

De rol van de manager in de kwaliteit van werkhervatting

Samenvatting van een onderzoek in het kader van een masterproef (2023)

Laura Georges, promotor prof. Donatienne Desmette — Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, UCLouvain

Samenvatting

Tot nog toe richtte onderzoek zich voornamelijk op inzicht in de factoren die werkhervatting na langdurige ziekte beïnvloeden, maar zelden op de kwaliteit ervan. Deze studie analyseert de rol van de leiderschapsstijl in het welzijn en de motivatie van werknemers na hun terugkeer naar werk.

84 werknemers die na een afwezigheid wegens ziekte weer aan het werk waren gegaan, vulden een online vragenlijst in.

De resultaten benadrukken de positieve effecten van een transformationele in plaats van een autoritaire leiderschapsstijl, met een gunstige impact op de waargenomen organisatieondersteuning en het toekomstig tijdsperspectief.

Deze verkennende studie onderstreept het belang van de kwaliteit van de terugkeer naar werk en de rol van de organisatie hierin.

Sleutelwoorden: Werkhervatting, manager, leiderschap, welzijn, motivatie, enquête, voor u gelezen

Inleiding

In 2022 waren bijna 502.371 werknemers in de algemene regeling en de regeling der zelfstandigen langer dan een jaar van de arbeidsmarkt afwezig om medische redenen (RIZIV, 2024). Psychische aandoeningen zoals burn-out, depressie en angststoornissen, behoren tot de belangrijkste oorzaken van de toename van het langdurig ziekteverzuim (Bruyneel, et al., 2024). Deze langdurige afwezigheden zijn niet zonder gevolgen. Ze vormen een kostenpost voor de sociale zekerheid (Bruyneel, et al., 2024), leiden tot inkomensverlies voor de werknemers (Post, et al., 2005) en veroorzaken problemen voor de werkgevers, die het verlies aan arbeidskrachten moeten compenseren en mogelijk vervangers moeten aanwerven (Briner, 1996; Francis, et al., 2014). Daarnaast kunnen ze het welzijn van werknemers beïnvloeden, bijvoorbeeld door een gevoel van isolement (Post, et al., 2005; Spelten, et al., 2002).

De terugkeer naar werk is de voorbije jaren dan ook een centraal thema geworden in het werkgelegenheids- en gezondheidsbeleid. Al enkele jaren probeert onderzoek inzicht te krijgen in de factoren die de werkhervatting na een langdurige afwezigheid wegens ziekte kunnen bevorderen of juist belemmeren. De meeste van deze studies onderzoeken de terugkeer naar werk vanuit een objectieve invalshoek, namelijk de voltijdse of deeltijdse werkhervatting. Weinig studies bogen zich over de **kwaliteit** van de terugkeer naar werk door te kijken naar de **beleving van de terugkeer**, aan de hand van indicatoren als de tevredenheid, de betrokkenheid, de intentie om het bedrijf te verlaten of het stress/burn-outniveau van een werknemer (Wasiak, et al., 2007).

Dit proefschrift verkent de subjectieve, kwalitatieve dimensie van de terugkeer naar werk en tracht de factoren te identificeren die een duurzaam behoud van werk ondersteunen.

1. Het theoretische kader

De studies benadrukken dat een terugkeer naar werk een multidimensionaal proces is, dat medische (bijvoorbeeld symptomen, duur van de afwezigheid), individuele (bijvoorbeeld leeftijd, gevoel van zelfeffectiviteit¹) en/of psychosociale (bijvoorbeeld werkomstandigheden, kwaliteit van sociale relaties) aspecten omvat (Gragnano, et al., 2018). Op dat laatste vlak onderlijnt systematisch literatuuronderzoek het belang van steun van de leidinggevende (Gragnano, et al., 2018; Etuknwa, et al., 2019). In het kader van dit proefschrift bestudeerden we de relatie tussen de werknemer en diens organisatie in termen van leiderschapsstijl en de waargenomen organisatieondersteuning. We onderzochten ook de invloed van de leeftijd van de werknemer.

1.1. Waargenomen organisatieondersteuning en leiderschap

De organisatie, net als de manager, kan een bron van steun voor de werknemer zijn. We spreken dan van waargenomen organisatieondersteuning, wat verwijst naar de perceptie van werknemers dat hun organisatie hun bijdrage waardeert en zich bekommert om hun welzijn (Eisenberger, et al., 1986). Talrijke studies hebben de positieve effecten aangetoond van de waargenomen organisatieondersteuning op de betrokkenheid, tevredenheid en retentie van werknemers (Allen, et al., 2003; Krishnan & Mary, 2012), evenals haar beschermende rol tegen stress en burn-out (Gillet, et al., 2016; Kurtiss, et al., 2015). Bovendien tonen sommige studies aan dat de waargenomen organisatieondersteuning beïnvloed wordt door de manier waarop de manager omgaat met de werknemer en door het type leiderschap dat deze geeft (Rhoades & Eisenberger, 2002). In de literatuur worden twee belangrijke leiderschapsstijlen bestudeerd: autoritair leiderschap en transformationeel leiderschap.

- Autoritair leiderschap komt overeen met directief leiderschap, waarbij de manager diens autoriteit oplegt, de ondergeschikten controleert en van hen een grote gehoorzaamheid verwacht (Cheng, et al., 2004; Khan, et al., 2015). Deze leiderschapsstijl heeft een negatief effect op de prestaties en de motivatie van werknemers, waardoor hun stress en hun intentie om het bedrijf te verlaten toenemen (Al Khajeh, 2018; Khan, et al., 2015).

¹ Het gevoel van zelfeffectiviteit of waargenomen zelfeffectiviteit verwijst naar de overtuiging van individuen dat ze in staat zijn om bepaalde doelen te bereiken (Bandura, 1977).

- Omgekeerd valoriseert een transformationeel leiderschap de inspiratie en de motivatie van werknemers om hun volledige potentieel te bereiken (Susanto, et al., 2023). Het verhoogt de tevredenheid, de betrokkenheid en de intentie van werknemers om bij het bedrijf te blijven, terwijl het hun stress vermindert (Park & Pierce, 2020; Susanto, et al., 2023).

Voor zover wij weten, werden de waargenomen organisatieondersteuning en de leiderschapsstijl tot op heden niet gebruikt om de kwaliteit van de terugkeer naar werk na een afwezigheid wegens ziekte te begrijpen. We hebben de rol van deze variabelen onderzocht in de veronderstelling dat een transformationeel leiderschap de kwaliteit van de terugkeer naar werk ten goede komt, door een versterking van de waargenomen organisatieondersteuning, terwijl een autoritair leiderschap de kwaliteit van de terugkeer naar werk zal verminderen door een verlaging van de waargenomen organisatieondersteuning.

1.2. Leef tijd en toekomstgerichtheid

De literatuur wijst op de invloed van leeftijd op de terugkeer naar werk na een afwezigheid wegens ziekte, waarbij jongere werknemers vaker en sneller terugkeren naar het werk (Etuknwa, et al., 2019; Negrini, et al., 2020). Recent werk over het ouder worden op de werkplek kijkt verder naar de leeftijd dan het eenvoudige begrip 'kalenderleeftijd', gemeten in termen van het aantal geleefde jaren, en beschouwt het ouder worden als een ontwikkelingsproces dat kan leiden tot duidelijke verschillen in houding en gedrag tussen mensen van dezelfde leeftijd (Kooji, et al., 2008).

Volgens de theorie van de sociaal-emotionele selectiviteit (Carstensen, et al., 1999) gaat het ouder worden gepaard met een beperking van de beschikbare tijd en middelen (het 'toekomstig tijdsperspectief' van het individu), waardoor mensen ontwikkelingsdoelen gaan verwaarlozen ten gunste van emotioneel zinvolle activiteiten. Verschillende studies hebben aangetoond dat een ondersteunende werkomgeving, zoals een inclusief klimaat, helpt om het toekomstig tijdsperspectief van werknemers te openen, wat hun motivatie en welzijn op het werk bevordert (Henry, et al., 2017). We gingen er dan ook van uit dat een breed toekomstig tijdsperspectief op het werk bijdraagt aan de kwaliteit van de terugkeer naar werk, en afhankelijk is van de leiderschapsstijl.

1.3. De kwaliteit van de terugkeer naar werk

In deze studie verwijst de kwaliteit van de terugkeer naar werk naar de mate waarin de persoon zich tevreden voelt bij diens terugkeer naar het werk en betrokken is bij diens werk. Meer specifiek wordt de betrokkenheid bij het werk gedefinieerd als een positieve en bevredigende gemoedstoestand gerelateerd aan het werk, gekenmerkt door kracht (hoge niveaus van energie en mentale weerbaarheid op het werk), toewijding (sterke betrokkenheid bij het werk) en absorptie (hoge concentratie op het werk) (Schaufeli, et al., 2002). Een terugkeer naar werk van lage kwaliteit wordt daarentegen gekenmerkt door een hoge mate van burn-out en een sterke intentie om het bedrijf te verlaten.

2. Methode

Onze gegevens werden verzameld via een online enquête die door de Franstalige CM werd verspreid in haar blad 'En Marche' en haar nieuwsbrief. De vragenlijst werd ook gedeeld op sociale netwerken zoals LinkedIn en Facebook. De inclusiecriteria waren ten minste vier weken afwezig zijn geweest van het werk wegens ziekte en weer aan het werk zijn. Deze fase liep van half april tot half juli 2023.

2.1. Beschrijving van de steekproef

Na cleaning van het databestand² bestond de uiteindelijke steekproef uit 84 deelnemers. Ze waren tussen de 26 en 69 jaar oud (gemiddelde leeftijd: 49 jaar), meestal vrouw (79%) en meestal samenwonend met een partner (68%). De meeste deelnemers hebben een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur (87%) en werken vaker in de privésector (56%) dan in de publieke sector (43%).

² De totale steekproef telt 120 respondenten. Mensen die de vragenlijst alleen openden, die niet voldeden aan de inclusiecriteria of voor wie meer dan 10% van de relevante gegevens ontbrak, werden verwijderd. Dit resulteerde in een uiteindelijke steekproef van 84 deelnemers.

Wat betreft de **arbeidsongeschiktheid**, was de meerderheid van de deelnemers meer dan acht weken (90%) en minder dan een jaar (61%) afwezig van het werk. Voor de meerderheid van de deelnemers (69%) was een psychische aandoening zoals burn-out, depressie en/of angststoornissen de belangrijkste oorzaak van de afwezigheid, terwijl 31% van de deelnemers kampte met lichamelijke aandoeningen (kanker, spier- en skeletaandoeningen enz.).

Wat betreft de **terugkeer naar werk**, waren de meeste deelnemers sinds minder dan een jaar weer aan het werk (58%), in hetzelfde bedrijf (81%) en met dezelfde leidinggevende als voor hun afwezigheid (64%). Ongeveer een derde van de deelnemers (30%) had te maken met terugvallen (had ten minste één terugval gehad sinds de terugkeer naar het werk).

2.2. Meting van de bestudeerde variabelen en analyses

De vragenlijst bestond uit 99 vragen die de situatie van de persoon (bijvoorbeeld leeftijd, professionele status), leiderschapsstijl (autoritair en transformationeel), waargenomen organisatieondersteuning, toekomstig tijdsperspectief op het werk en indicatoren voor de kwaliteit van de terugkeer naar werk maten. De deelnemers werden gevraagd om te antwoorden op een schaal van 1 (volledig oneens) tot 7 (volledig eens).

De vragenlijst was anoniem en er was geen enkele vraag waar antwoorden verplicht was. De hypothesen werden getest met meervoudige lineaire regressies waarbij, indien relevant, werd gecontroleerd op de invloed van bepaalde individuele variabelen (bijvoorbeeld uurrooster voor de analyse van de betrokkenheid bij het werk³), en *bootstrap-analyses* om te testen op indirecte effecten⁴ (Hayes, 2013).

3. Samenvatting van de resultaten

De resultaten van de regressieanalyses tonen aan dat een autoritair leiderschap de betrokkenheid en tevredenheid vermindert van werknemers die na een ziekteverlof weer aan het werk gaan. Daarnaast ziet men een toename van de burn-outs en de intentie om het bedrijf te verlaten. Omgekeerd vergroot transformationeel leiderschap de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers en verlaagt het hun burn-outscores en hun intentie om het bedrijf te verlaten. Met andere woorden, een transformationele leiderschapsstijl, die de werknemers motiveert en hun ontwikkeling garandeert, bevordert de kwaliteit van de terugkeer naar werk, terwijl een autoritaire leiderschapsstijl, die de werknemers weinig autonomie geeft, nadelig is voor de kwaliteit van de terugkeer naar werk.

De indirecte effectentest bevestigt dat de waargenomen organisatieondersteuning het effect verklaart van de twee soorten leiderschap op de verschillende variabelen die de kwaliteit van de terugkeer naar werk meten. Met andere woorden, werknemers die vinden dat hun manager een autoritaire leiderschapsstijl hanteert, ervaren minder steun van hun organisatie en zijn als gevolg daarvan minder betrokken bij en minder tevreden over hun werk, hebben een hogere burn-outscore en zijn vaker van plan hun bedrijf te verlaten. Het tegenovergestelde is waar voor transformationeel leiderschap.

De resultaten zijn meer genuanceerd voor het toekomstig tijdsperspectief op het werk: ze zijn enkel vastgesteld voor transformationeel leiderschap en de indicatoren voor tevredenheid en burn-out. De indirecte effectentest toont aan dat het toekomstig tijdsperspectief op het werk het effect van transformationeel leiderschap op de tevredenheid en de burn-out verklaart. Met andere woorden, hoe meer een manager waarde hecht aan bezieling en motivatie van werknemers, hoe positiever zij hun professionele toekomst zullen zien, waardoor hun tevredenheid zal toenemen en hun risico op burn-out zal afnemen. Merk op dat de leeftijd als zodanig geen invloed heeft op deze resultaten.

3 Er werden controlevariabelen in de regressie ingevoerd om het potentiële effect van externe variabelen in de relatie tussen de verklarende variabele en de verklaarde variabele te neutraliseren. Dit was bijvoorbeeld het geval voor de werkuren, die negatief correleerden met de betrokkenheid en waarvan de rol in deze variabele systematisch gecontroleerd werd.

4 De *bootstrapanalyse* volgens Hayes (2013) is een statistische methode die vaak wordt gebruikt bij mediatieanalyse. Ze wordt gebruikt om de distributie van het indirecte effect te schatten door de oorspronkelijke gegevens te hermonteren met vervanging.

Conclusie

Deze studie, hoewel beperkt door het aantal deelnemers en de representativiteit van de steekproef, onderzocht op innovatieve wijze de terugkeer naar werk met de focus op de kwaliteit ervan. Ze benadrukt de rol van de manager en diens leiderschapsstijl bij de terugkeer naar werk en voegt bijkomende elementen toe aan de literatuur over de ondersteuning door de leidinggevende. Onze resultaten wijzen ook op twee hulpbronnen die door het leiderschap worden gemobiliseerd: vooreerst de waargenomen organisatieondersteuning, die een belangrijke organisatiehulpbron is. Hoe meer de manager een inspirerende visie van het bedrijf belichaamt, in plaats van een dwingende ma-

nagementstijl, hoe meer werknemers het gevoel hebben dat hun organisatie als geheel hen steunt en hoe groter bijgevolg hun welzijn en motivatie. Daarnaast helpt transformationeel leiderschap om de toekomstgerichtheid van werknemers te openen, en versterkt het zo een kwaliteitsvolle hulpbron voor het welzijn op het werk.

Samenvattend hopen we dat deze studie in het kader van onze masterproef wegens heeft geopend die in toekomstig onderzoek verder uitgediept kunnen worden om ons begrip van de voorwaarden voor een duurzame terugkeer naar werk na een ziekte te verbeteren.

Bibliografie

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Briner, R. B. (1996). ABC of work related disorders. Absence from work. *British Medical Journal*, 313(7061), 874-877.
- Bruyneel, L., Rygaert, X., Oslejova, J., Avalosse, H., Fabri, V., Noirhomme, C., Willaert, W., Vrancken, J., Meeus, A., Leclercq, A., Karakaya, G., Brunois, T., Di Zinno, T., & Roelants, E. (2004). *Langdurige arbeidsongeschiktheid en invaliditeit omwille van psychosociale aandoeningen*. Brussel: Intermutualistisch Agentschap.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huand, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54(3), 165.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Etuknwa, A., Daniels, K., & Eib, C. (2019). Sustainable return to work: A systematic review focusing on personal and social factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29(4), 679-700.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie française*, 61(2), 73-81.
- Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M., & Corbière, M. (2018). Common psychosocial factors predicting return to work after common mental disorders, cardiovascular diseases, and cancers : a review of reviews supporting a cross-disease approach. *Journal of occupational rehabilitation*, 28, 215-231.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2017). Future Time Perspective in the Work Context: A Systematic Review of Quantitative Studies. *Frontiers in Psychology*, 8(413).
- INAMI. (2024). *Statistiques des indemnités*. opgehaald van <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/statistiques-indemnitees/statistiques-2022#invalidite-en-2022>.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Raut, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Kooji, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support-an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Kurtiss, N. J., Eisenberg, R., Ford, T. M., Buffardi, C. L., Stewart, A. K., Adis, S. C. (2015). Perceived Organizational Support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1-31.
- Negrini, A., Crobière, M., Dubé, J., Gragnano, A., Busque, M.A., Lebeau, M., Brondino, M., Vila Masse, S. (2020). *Quels sont les déterminants du retour au travail durable des travailleurs seniors ayant subi une lésion psychologique ou physique?* Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624.
- Post, M., Krol, B., & Groothoff, J. W. (2005). Work-related determinants of return to work of employees on long-term sickness absence. *Disability and Rehabilitation*, 27(9), 481-488.
- Rhoades, L., Eisenberg, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Spelten, E. R., Sprangers, M. A., & Verbeek, J. H. (2002). Factors reported to influence the return to work of cancer survivors: a literature review. *Psycho-Oncology: Journal of the Psychological, Social and Behavioral Dimensions of Cancer*, 11(2), 124-131.
- Susanto, B., Tukiran, M., & Wiguna, W. (2023). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: a literature review. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 3(2), 542-552.
- Wasiak, R., Young, A. E., Roessler, R. T., McPherson, K. M., Van Poppel, M. N., & Anema, J. R. (2007). Measuring return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(4), 766-781.