

ACADEMISCH ONDERZOEK NAAR SOCIAAL KAPITAAL OP DE WERKVLOER

'Stress is voor een deel

Hoe stressbestendig iemand is, hangt niet alleen van hemzelf af, maar ook van hoeveel sociaal kapitaal er in zijn bedrijf is. **BENNY DEBRUYNE**

Kun je bij een collega of je leidinggevende terecht wanneer het voorstel waar je keihard aan hebt gewerkt, werd afgewezen? Steekt een teamlid je een handje toe als hij merkt dat je de deadline niet zult halen? Zegt je leidinggevende eerlijk wat hij denkt als je voor een moeilijke beslissing staat? Het zijn drie voorbeelden van hoe wederkerigheid werkt op de werkvloer. Bij wederkerigheid wegen mensen af of ze hulp willen (terug)geven en ontvangen van hun collega's. Het kan gaan om emotionele hulp zoals empathisch luisteren, praktische hulp zoals een handje toesteken of informatie geven zoals extra kennis aanreiken om iemand te helpen. Wederkerigheid is een voorbeeld van sociaal kapitaal, een concept uit de sociologie



ELS CLAYS
"Onderzoek naar sociaal kapitaal kan foute denkbeelden uit de wereld helpen."

CHECKLIST VOOR SOCIAAL KAPITAAL

Als uw bedrijf goed scoort op deze vragen, dan zit het wel snor met het sociaal kapitaal in uw organisatie.

1. Hoe vriendelijk en respectvol behandelt onze leidinggevende ons?
2. Is onze leidinggevende begaan met onze rechten als werknemer?
3. Heerst er op onze afdeling de houding dat we 'één team' zijn?
4. Houden de medewerkers elkaar op de hoogte van zaken die niets met het werk te maken hebben?
5. Voelen medewerkers zich begrepen en aanvaard?
6. Bouwen medewerkers voort op elkaars ideeën om tot het best mogelijke resultaat te komen? Wordt er samengewerkt om nieuwe ideeën te ontwikkelen?
7. Hebben de werknemers het gevoel dat ze hun leidinggevende kunnen vertrouwen?

een groepseffect'

dat de laatste paar jaar vaker aan bedrijven wordt gelinkt. Academici bestudeerden sociaal kapitaal vroeger in stadsbuurten, maar gezien mensen heel wat tijd op hun werkplaats vertoeven, begonnen ze ook daar het sociaal kapitaal te onderzoeken. Dat levert prille, maar verrassende inzichten op voor wie met personeelsbeleid bezig is.

Bij sociaal kapitaal heb je twee benaderingen, zegt Els Clays, doctor-assistent maatschappelijke gezondheidskunde aan de Universiteit Gent: "Structureel sociaal kapitaal verwijst naar de netwerken van mensen: op hoeveel personen kun je een beroep doen en in hoeverre zijn dat verschillende types mensen, die bijvoorbeeld een verschillende scholingsgraad hebben. Daarnaast heb je cognitief sociaal kapitaal, waarbij je kijkt naar de inhoud van de relaties tussen mensen en naar het vertrouwen en de wederkerigheid tussen hen."

Ziekteverzuim

Het prille onderzoek naar sociaal kapitaal op de werkvloer levert de eerste resultaten op. Zo blijkt dat werknemers die op het werk voldoende emotionele ondersteuning krijgen van hun leidinggevende minder snel depressieve symptomen vertonen. "Sociaal kapitaal blijkt ook een gunstige invloed te hebben op het ziekteverzuim op een afdeling", zegt Els Clays, die met haar collega-onderzoekers vorig jaar de resultaten publiceerde van een onderzoek naar werknemers in Belgische bedrijven.

Dat toonde aan dat individuele wederkerigheid een belangrijke bescherming bood tegen depressie in bedrijven met weinig wederkerigheid. Met andere woorden: als het bedrijf niets doet, kunnen de onderlinge relaties tussen werknemers depressie helpen tegen te gaan. In bedrijven met veel sociaal kapitaal is het belang van die individuele wederkerigheid veel kleiner.

SYLVIE DE MEYER (ATTENTIA)

'EVENWICHT TUSSEN HULPBRONNEN EN TAAKEISEN'

"De term 'sociaal kapitaal' is nieuw, maar als ik lees wat het inhoudt, gaat het om zaken waar we mee bezig zijn", zegt Sylvie De Meyer, consultant stressmanagement bij de hr-consultant Attentia.

"Alleen spreken wij van 'sociale steun' of 'engagement': kun je je collega's om hulp vragen en pakt je leidinggevende een probleem aan als je het hem vertelt? Voor bedrijven komt het erop aan een teamsfeer te creëren waarbij collega's

elkaar helpen. Dat kan als je geëngageerde mensen hebt die de *extra mile* willen gaan voor hun organisatie en collega's. Hoe je dat engagement krijgt? Je kunt zorgen dat er een goed evenwicht is tussen de hulpmiddelen en de taakeisen van een job. Als je voldoende hulpbronnen hebt, zoals inspraak en voldoende autonomie, dan kun je beter omgaan met de negatieve aspecten van je job zoals het werktempo of slechte communicatie.

Belangrijke vragen zijn: kun je opmerkingen en kritiek geven op het werk? Is de communicatie goed? Is het team complementair samengesteld? Is er voldoende participatie: interactie tussen collega's en met het management? Is de leidinggevende de juiste persoon op de juiste plek: heeft hij voldoende *people skills*, technische kennis en de steun van de top? Kunnen mensen al hun competenties gebruiken op het werk?"

"Het is niet de fout van de werknemer als hij de stress niet meer aankan"

"Het onderzoek kan dan ook foute denkbeelden uit de wereld helpen zoals het idee dat het de fout van de werknemer is, als hij de stress niet aankan. In een bedrijf met slecht sociaal kapitaal, zie je dat ook werknemers die stressbestendig zijn, meer kans krijgen op negatieve gevolgen van stress dan wanneer ze in een bedrijf met veel sociaal kapitaal zouden zitten. Dat komt omdat stress voor een deel een groepseffect is."

Bedrijven hebben veel te winnen bij een bedrijfscultuur waarin veel sociaal kapitaal aanwezig is. "Er is nood aan onderzoek naar hoe bedrijven hun sociaal kapitaal kunnen verbeteren, maar het is duidelijk dat we daarbij zullen moeten kijken naar de psychosociale werkomgeving", zegt Els Clays. "Hoeveel beslissings- of overlegvrijheid hebben mede-

werkers? Hoe streng zijn de deadlines en hoe hoog is de werkdruk? Bedrijven kunnen ook de leiderschapsstijl van hun leidinggevendens bekijken. Heeft hij de kwaliteiten om een rol te spelen in het verbeteren van het sociaal kapitaal op zijn afdeling?"

In een bedrijf dat goed scoort voor sociaal kapitaal, zal de voedingsbodem voor burn-outs, maar ook voor pesten kleiner zijn. Bedrijven zouden er goed aan doen niet enkel te kijken naar hoe elke werknemer afzonderlijk functioneert in het bedrijf, maar ook de teams te analyseren. Dat kunnen ze doen door na te gaan of teamleden vlot samenwerken, informatie delen, elkaar spontaan dingen uitleggen, voor elkaar inspringen als dat nodig is, mekaar vertrouwen en er een goeie werketos op nahouden. ©