

Vakbondskaderleden en spanningen in het kaderwerk

In dit artikel wordt ingegaan op psychologische stresservaringen van kaderleden in vakbonden. Het is gebaseerd op een onderzoek onder 223 FNV- en CNV-kaderleden van zestien vakbonden. Het onderzoek toont aan dat uiteenlopende rolspanningen bij kaderleden voorkomen. Het vaakst worden kwantitatieve overlading en interzender rolconflict genoemd. Rolspanningen blijken samen te hangen met verlies aan motivatie. Dat geldt met name voor kwalitatieve roloverlading en intrazender rolconflicten. Verder blijken rolspanningen en motivatieverlies samen te gaan met de intentie om als kaderlid op te zeggen. Vooral als rolspanningen tot motivatieverlies leiden is dat het geval. Verschillen in stresservaringen tussen FNV- en CNV-kaderleden hebben vooral te maken met spanningen als gevolg van tegenstrijdige verwachtingen tussen werkgevers en vakbonden. FNV-kaderleden ervaren dergelijke spanningen in hogere mate dan CNV-kaderleden. Kaderleden die in een medezeggenschapsorgaan zitten, ervaren over het algemeen meer rolspanningen dan kaderleden die niet in dergelijke organen zitten.

Inleiding

Het werk van vakbondskaderleden kan heel wat spanningen met zich meebrengen. Kaderleden zijn vakbondsleden die zich vrijwillig actief inzetten voor de vakbond of vakcentrale. Zij kunnen zich met verschillende taken bezighouden, zoals het doorverwijzen van mensen met klachten, vertegenwoordigen van leden in medezeggenschapsorganen, het onderhouden van contact met de achterban (werven en informeren), het voor-bereiden van vergaderingen inzake Cao's en het voorbereiden van ledenvergaderingen.

De belangrijkste doelstelling van een vakbond is de individuele en collectieve belangen van zijn leden en de werknemers in het algemeen te behartigen ten opzichte van de werkgevers en van alle andere instanties die invloed uitoefenen op de sociaal-economische en maatschappelijke positie van de werknemers (Reynaerts & Nagelkerke 1982).

In de meeste gevallen zijn kaderleden ook werknemers. Dat maakt dat zij in een ingewikkelde

positie zitten. Met betrekking tot deze positie is het begrip 'dual allegiance' relevant (Rosen & Rosen 1955, Stagner 1954), hetgeen refereert aan betrokkenheid (loyaliteit) van kaderleden ten aanzien van de vakbond én ten aanzien van de werkgever.

Dat kaderleden problemen ervaren als gevolg van deze positie, is begrijpelijk. Een kaderlid kan met diverse rolzenders in aanraking komen waarvan de belangrijkste zijn: leden, de vakbond en de werkgever. Een veel gehoorde negatieve ervaring van kaderleden is, dat zij in conflict komen met deze rolzenders.

Bijvoorbeeld met de baas die vindt dat het gewone werk prioriteit heeft boven het kaderwerk of liever geen 'vakbondsman' heeft op de werkplek. Een kaderlid kan in conflict komen met collega's die veel van hem verwachten of het idee hebben dat hij werk op hun afschuift bijvoorbeeld omdat hij tijdens werktijd een vergadering voor de bond moet beleggen. Of met de vakbondsbestuurders, omdat er niet de juiste faciliteiten zijn om het kaderwerk uit te voeren. Behalve dergelijke conflicten, kan een kaderlid te maken krijgen met tegenstrijdige verwachtingen en eisen van de verschillende partijen (leden, vakbond, werkgever). Kaderleden die een betaalde baan hebben naast

* Sharda Nandram is als assistent in opleiding werkzaam bij de vakgroep Sociale Psychologie van de Vrije Universiteit. Bert Klandermans is als universitair hoofddocent verbonden aan dezelfde vakgroep.

hun kaderactiviteiten, kunnen te maken hebben met loyaliteitsconflicten; tussen loyaliteit ten aanzien van de werkgever en loyaliteit ten aanzien van de vakbond. Bij het opkomen voor de belangen van hun achterban op de werkvloer kunnen zij conflicten of problemen met de eigen bedrijfsleiding krijgen die vanwege de dubbele loyaliteit niet altijd even gemakkelijk op te lossen zijn. Een kaderlid kan in een vervelende positie komen omdat zijn achterban iets anders verwacht dan de leiding van de vakbond waar hij deel van uitmaakt. Het kan vóórkomen dat een kaderlid dichtbij zijn achterban staat en goed op de hoogte is van wat die van hem verwacht maar niet goed zicht heeft op wat de vakbond of vakcentrale voor beleidsideeën heeft. Binnen de vakbond kan beleid gemaakt worden waarbij het kaderlid niet direct betrokken is, waarvan hij niet goed op de hoogte is of waar hij het niet mee eens is. Desondanks wordt van hem verwacht dat hij deze beleidsplannen helpt uitvoeren. Dit kan leiden tot situaties die conflicterend zijn voor het kaderlid. Kortom, de rol van een kaderlid kan gepaard gaan met conflicten en spanningen die ofwel voortvloeien uit de strijdigheid van vakbondsbelang en werkgeversbelang ofwel uit tegenstrijdige verwachtingen van de vakbond en de achterban. Dergelijke conflicten worden in de literatuur vaak genoemd als oorzaken van stress (Katz & Kahn 1978) en aangeduid als 'stressoren'. Behalve conflicten worden in de literatuur met betrekking tot werkstress ook andere oorzaken genoemd waaronder rolonduidelijkheid over het (kader)werk of rol en psychische of fysieke overbelasting. Dergelijke stressoren kunnen eveneens in het kaderwerk voorkomen. Er zijn dan ook aanwijzingen dat het uitoefenen van het kaderlidmaatschap van een vakbond stress oproept bij *shop stewards*¹ (Warren 1971, Nicholson 1976, Nicholson, Ursell & Blyton 1981, Bluen & Barling 1988, Martin & Berthiaume 1993). In Nederland is geen systematisch onderzoek bekend naar dit verschijnsel. Gesprekken met kaderleden deden ons vermoeden dat ook hier stress onder de kaderleden geen uitzondering is. Om te achterhalen hoe serieus dit probleem is, hebben wij in een onderzoek geprobeerd uit te zoeken in welke mate kaderleden verschillende rolspanningen ervaren. In dit artikel zullen wij de onderzoeksgegevens bespreken welke betrekking hebben op kaderleden van de twee grootste Nederlandse vakorganisaties, te weten de FNV en het CNV.

Definiëring van psychologische stress

In de literatuur bestaan verschillende definities en begrippen voor stress (Kahn e.a. 1964, Van der Vliert 1974, Seyle 1978, Dijkhuizen 1980, Kleber 1982). In hun klassieke studie over stress definiëren Kahn c.s. *role conflict* als: 'The simultaneous occurrence of two or more role expectations such that compliance with one would make compliance with the other more difficult'. Als één persoon tegenstrijdige eisen stelt, spreken zij van *intrazender conflict*. Als twee verschillende personen eisen stellen die tegenstrijdig zijn noemen zij dit een *interzender conflict*. Als één en dezelfde persoon tegenstrijdige rollen bekleedt, gebruiken zij de term *interrol conflict*.

Een ander rolconflict is *persoon-rolconflict*, een conflict als gevolg van eisen die botsen met de waarden en normen van de persoon.

Naast deze rolspanningen die voortvloeien uit tegenstrijdige verwachtingen/eisen tussen rolzenders en ideeën van de persoon zelf, zijn er nog twee stressoren die relevant zijn.

Eén daarvan is *roloverlading*, hetgeen refereert aan de situatie waarbij een rolzender niet alleen eist dat bepaalde taken worden uitgevoerd maar ook verwacht dat ze in bepaalde tijd afgerond zijn. Centraal staat hierbij met name tijdgebrek, maar er kunnen zich ook situaties voordoen waarbij de activiteiten die men moet verrichten als te moeilijk worden ervaren. We kunnen bij roloverlading daarom spreken van kwantitatieve (tijdgebrek), en kwalitatieve overlading (moeilijkheidsgraad) (Winnubst 1984). Een laatste relevante stressor, is *rolambigüiteit*, een situatie waarin mensen niet over voldoende of adequate informatie beschikken om hun rol goed te kunnen vervullen.

Al deze stressoren maken deel uit van het psychologische stress-syndroom. Met uitzondering van het persoon-rolconflict zijn ze allemaal van toepassing op de situatie van vakbondskaderleden. Het persoon-rolconflict achten we minder van toepassing omdat kaderlid worden een vrijwillige keuze is die iemand pas zal doen wanneer hij zich thuis voelt in de waarden en normen van de vakbond.

Onderzoek naar stresservaringen bij kaderleden

Bleun en Barling (1988) concluderen dat de rol van een *union official* gepaard gaat met spanningen die inherent zijn aan de positie, waarin zij

verkeren. Deze spanningen hebben te maken met onduidelijkheden in doelstellingen en beleidskwesties (rolonduidelijkheid), rolconflicten als gevolg van verschillende interesses en belangen van belangrijke partijen, overbelasting als gevolg van een tekort aan shop stewards (kwantitatieve overlading) en als gevolg van onvoldoende training (kwalitatieve overlading) en spanningen bij het onderhandelen en oplossen van problemen van leden. In het onderzoek van Nicholson e.a. (1981) blijkt dat roloverlading de belangrijkste vorm van spanning was die zich voordoede bij shop stewards. Hoewel de andere rolconflicten ook voorkwamen, bleek roloverlading met alle andere stressvariabelen zoals, interzender rolconflict, persoon rolconflict, werkonzekerheid en fysiologische stress-symptomen significant samen te hangen. Ook in een ander onderzoek van Nicholson (1976) blijkt roloverlading het vaakst voor te komen, interrol conflict kwam minder vaak voor en een groot deel van de shop stewards' noemden rolonduidelijkheid als belangrijke spanning. Uit deze twee onderzoeken kunnen wij afleiden dat roloverlading en rolambigüiteit belangrijke stressoren zijn bij shop stewards. Nagegaan moet worden in hoeverre dit ook van toepassing is op vakbondskaderleden in Nederland. Het voorkomen van rolspanningen is niet per definitie een negatieve ervaring. Kaderleden kunnen op sommige spanningen voorbereid zijn. Pas als een kaderlid er niet meer mee kan omgaan, worden spanningen een serieus probleem.

In de literatuur worden verschillende gevolgen van rolspanningen behandeld. Buunk en Wolff (1988) onderscheiden drie soorten gevolgen; lichamelijke ziektes, psychosomatische klachten en psychische problemen zoals 'burnout', verminderde motivatie en depressie. Ganster, Fusilier, Mayes (1986) vinden een samenhang tussen rolconflict, rolonduidelijkheid en roloverlading met depressie en somatische klachten. Karasek, Gardell & Lindell (1987) vinden ook een duidelijk verband tussen de stressoren kwantitatieve roloverlading en kwalitatieve roloverlading en diverse psychologische stressreacties. Deze onderzoeken hebben betrekking op werknemers en niet op kaderleden. Het is denkbaar dat deze gevolgen van rolspanningen zich ook onder vakbondskaderleden voordoen. In dit artikel richten wij ons op twee soorten gevolgen: het verlies aan motivatie en de neiging om als kaderlid op te zeggen. Het

verlies aan motivatie kan een belangrijk indicator zijn voor het feit dat een kaderlid niet kan omgaan met de spanningen. Spanningen hoeven weliswaar niet de enige oorzaak te zijn van dit motivatieverlies, maar uit de literatuur is gebleken dat er een samenhang bestaat tussen beide fenomenen. In sommige onderzoeken zijn ook verbanden aangetoond tussen het ervaren van rolspanningen en verloop in een organisatie (Jackson & Schuler 1985). De resultaten zijn echter niet altijd eenduidig en vaak complexer aangezien meer dan één factor een invloed uitoefenen op de relatie tussen rolspanningen en verloop.

In dit artikel zullen wij ons behalve met de vraag in welke mate spanningen voorkomen in het kaderwerk, ook bezig houden met de vraag in hoeverre dergelijke spanningen een probleem zijn voor de vakbond. Dit onderzoeken wij door na te gaan of de ervaren spanningen samenhangen met verlies aan motivatie om het kaderwerk te verrichten en de intentie om op te zeggen als kaderlid. Daarnaast zullen we nagaan of uiteenlopende typen kaderleden wat dit betreft van elkaar verschillen. In ons onderzoek definiëren wij kaderleden als personen die een niet bezoldigde functie vervullen binnen de bond en namens de bond. Dat kan een functie zijn in het vakbondsbestuur of in afdelingen, in districts- en bondsraden of in een bedrijfsledengroep als het functies binnen de bond betreft; en een functie in de ondernemingsraad, dienstcommissies, medezeggenschapscommissies en onderhandelingsdelegaties als het een functie namens de bond betreft. Wij zullen nagaan of verschillen gevonden worden in stresservaringen tussen kaderleden die in een medezeggenschapsorgaan zitten en kaderleden die niet in een dergelijk orgaan zitten. Kaderleden in een medezeggenschapsorgaan zijn directer betrokken bij standpunten van de werkgever en van de vakbond. Bekend is dat deze standpunten met elkaar kunnen conflicteren. De kans dat een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan te maken krijgt met tegenstrijdige eisen en verwachtingen van vakbonden en werkgevers is daarom groter dan bij een kaderlid die niet in een medezeggenschapsorgaan zit. Wij verwachten daarom dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan over het algemeen meer interzender conflicten zullen noemen dan de andere kaderleden. Het ervaren van een tegenstrijdige verwachting tussen de vakbond en de werkgever betekent niet dat een kaderlid er ook moeite mee heeft. Men zou kun-

nen redeneren, dat kaderleden in medezeggenschapsorganen zich kunnen voorbereiden op dergelijke conflicten en als gevolg hiervan ook minder moeite zullen hebben met de eigen rol als werknemer én de rol als kaderlid. Deze redenering houdt in dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan niet vaker dan kaderleden die niet in zo'n orgaan zitten, het interrol conflict ervaren. Misschien ervaren eerstgenoemde kaderleden dit conflict zelfs minder vaak dan de overige kaderleden. Met betrekking tot de overige spanningen zijn er geen redenen om te veronderstellen dat een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan een bepaalde spanning vaker of minder vaak zal ervaren dan een kaderlid die niet in een medezeggenschapsorgaan zit.

Ten slotte zullen we nagaan of FNV kaderleden en CNV-kaderleden van elkaar verschillen met betrekking tot het ervaren van spanningen, motivatieverlies en opzegintentie. De FNV ziet in haar strategie werkgevers en werknemers als twee groepen met afzonderlijke belangen die over het algemeen niet dezelfde doelen nastreven. Het CNV daarentegen ziet werkgevers en werknemers als twee groepen die ook dezelfde doelstellingen kunnen nastreven. Als de doelstellingen niet dezelfde zijn, moet er altijd geprobeerd worden om via overleg en het gevoel van verantwoordelijkheid oplossingen te vinden. Tegen deze achtergrond is het aannemelijk te veronderstellen dat FNV-kaderleden meer hinder zullen ondervinden van het spanningsveld tussen de vakbond (als instelling die de belangen van de werknemers behartigt) en de werkgever. Met betrekking tot de overige spanningen hebben wij geen redenen om te veronderstellen dat FNV-kaderleden zullen verschillen van CNV-kaderleden.

Steekproeftrekking, dataverzameling en respons

Het onderzoek naar vakbondskader en stress maakt deel uit van het project 'Participatie van werknemers in vakorganisaties'.² Voor de dataverzameling³ is gebruik gemaakt van twee telefonische enquêtes bij zestien vakbonden van de twee grootste Nederlandse vakcentrales; de FNV en het CNV. De interviews zijn gehouden in oktober/november 1991 en in april/juni 1993. Voor dit onderzoek is een steekproef getrokken uit het ledenbestand van de bonden aangesloten bij de twee vakcentrales. Het streven was om per centrale ongeveer 250 kaderleden voor het onder-

zoek te interviewen. Hiertoe is een selectie gemaakt van acht CNV-bonden en acht FNV-bonden afkomstig uit identieke sectoren, die gezamenlijk 91,5% van de leden van beide centrales vertegenwoordigen. Voor de kaderleden kon geen aparte steekproef getrokken worden omdat bij heel wat bonden kaderleden niet als zodanig geregistreerd staan of de registratie niet goed is bijgehouden.

We gingen daarom uit van een steekproef van leden. Door bij de aanvang van de interviews vast te stellen of een respondent kaderlid was of niet, werd de steekproef van kaderleden geformeerd. In totaal bleken 223 interviews bruikbaar te zijn voor het onderzoek.

Dezelfde respondenten zijn nog een keer benaderd. Van de 223 kaderleden waren er 185 bereid ook de tweede keer mee te werken aan het onderzoek. Niet allemaal zijn kaderlid gebleven, zodat 159 respondenten zowel de eerste als de tweede keer dat zij geïnterviewd zijn, kaderlid zijn. In de tweede ronde zijn er inmiddels ook een aantal nieuwe kaderleden (62). De gegevens die in dit onderzoek gepresenteerd zullen worden, zijn afkomstig uit de eerste meting. Alleen voor de onderzoeksvragen over de verschillen tussen soorten kaderleden wordt gebruik gemaakt van de tweede meting, omdat pas in deze interviewronde het onderscheid tussen verschillende soorten kaderleden is gemaakt. Voor dit onderdeel wordt dus de groep van 221 kaderleden uit de tweede meting gebruikt. Voor de overige vragen van het onderzoek wordt verslag gedaan van de 223 kaderleden uit de eerste meting.

De vakbondsleden werden vooraf aan de uitvoering van het onderzoek op de hoogte gebracht door middel van een mededeling in de bondsbladen. De deelnemers aan het onderzoek kregen enkele dagen voordat zij gebeld zouden worden een aankondigingsbrief van de eigen bond. De interviews duurden ongeveer één uur.

Operationalisaties

Spanningen

Alle genoemde stressoren worden onderzocht vanuit de waarneming van het kaderlid. Kaderleden hebben een aantal beweringen voorgelegd gekregen waarvan ze moesten aangeven in hoeverre ze van toepassing waren op de eigen situatie. Het gaat met andere woorden hier om subjectieve stressoren. Bij alle items van deze concep-

ten, is steeds gebruik gemaakt van een vijfpuntschaal (1 = geheel niet van toepassing, 2 = van toepassing, 3 = neutraal, 4 = van toepassing en 5 = geheel van toepassing).

Gebruik is gemaakt van de definities van Kahn c.s. (1964) voor het operationaliseren van deze items. Voor de exacte formulering van deze items wordt verwezen naar tabel 1. De items zijn speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld maar gebaseerd op items uit andere onderzoeken naar rolspanningen in de arbeidsorganisatie.

Motivatieverlies

Motivatieverlies hebben wij opgevat als een gevoel dat men geen zin meer heeft door te gaan met een bepaalde activiteit. Gomes en Maslach (1991) noemen dit gevoel van motivatieverlies in een onderzoek onder politieke activisten *burnout*. In de literatuur zijn er aanwijzingen dat *burnout* een verschijnsel is dat bestaat uit meerdere dimensies (Maslach & Jackson 1981, Hopstaken & Buunk 1989, Lee & Ashfort 1990, Schaufeli 1990, 1993). Maar de dimensie 'emotionele uitputting', die het gevoel van motivatieverlies het beste weergeeft, wordt als het centrale component van het *burnout*-verschijnsel beschouwd (Leiter 1990). In dit onderzoek is motivatieverlies als volgt geoperationaliseerd: 'Heeft u bij uw werk als kaderlid wel eens het gevoel gehad het bijltje erbij neer te willen gooien?' Om meer te weten te komen over dit het verschijnsel bij kaderleden, is ook gevraagd welke oorzaken kaderleden zelf aanwijzen voor het gevoel van motivatieverlies. Hierbij is de respondent gevraagd om de laatste keer dat dit voorkwam in gedachte te nemen en de belangrijkste oorzaak te noemen. Deze vraag is 'open' gesteld maar van te voren zijn een aantal antwoordcategorieën voorgedcodeerd. Oorzaken die niet pasten in de voorgedcodeerde categorieën werden later door twee personen afzonderlijk gecategoriseerd. In tabel 2 worden de interbeoordelaarsbetrouwbaarheden genoemd.

Opzegintentie

Gevraagd is aan kaderleden of ze het afgelopen jaar weleens hebben nagedacht om te stoppen en hoe ze met betrekking tot de toekomst hierover denken. De vragen waren: 'Heeft u het afgelopen jaar wel eens overwogen om uw kaderfunctie te beëindigen?' en: 'Hoe groot is de kans dat u het komende jaar uw kaderfunctie beëindigd?' Bij de eerste vraag kon men kiezen tussen 'ja' en 'nee'

en bij de tweede tussen 0% (zeker niet) en 100% (zeker wel).

Resultaten

Stressoren

Tabel 1 geeft de frequenties weer van de verschillende stressoren op item-niveau. De resultaten met betrekking tot het interrol conflict laten zien dat het merendeel van de kaderleden geen moeite heeft met de combinatie van werknemer en kaderlid zijn. Wel zegt een derde deel ten aanzien van het kaderwerk een ander standpunt te moeten innemen dan als werknemer.

Interzender rolconflicten hebben verschillende oorzaken. Bijna de helft van de kaderleden heeft te maken met tegenstrijdige verwachtingen van de vakbond en de werkgever. Iets meer dan een derde heeft te maken met tegenstrijdige verwachtingen van collega's op het werk en leden van de vakbond. Bijna twee derde deel van de kaderleden ervaart dat de werkgever andere prioriteiten heeft dan de vakbond.

Met betrekking tot het intrazender conflict zien we dat bondsbestuurders nauwelijks een bron van conflicten zijn. Zeker niet als we dat vergelijken met de collega-leden en de achterban. Volgens de helft van de kaderleden creëert de vakbond de meeste onduidelijkheid omdat ze niet weten hoe de vakbond, over hun functioneren denkt. Verder zegt slechts een klein deel (14,3%) te weten hoe ze hun doelen als kaderlid moeten bereiken. Eveneens een klein deel van de kaderleden (15,3%) zegt niet te weten waarvoor ze als kaderlid verantwoordelijk zijn. Dit betekent dat het merendeel zijn verantwoordelijkheden als kaderlid kent. Een kwart van de kaderleden zegt niet te weten wat leden van de bond van hen verwachten. Iets minder kaderleden zeggen dat het onduidelijk is wat van hen als kaderlid wordt verwacht.

Bij kwantitatieve roloverlading blijkt dat bijna alle vormen van roloverlading items door de helft of meer van de kaderleden worden ervaren. Iets meer dan de helft (53,0%) zegt dat men als kaderlid meerdere taken gelijktijdig moet uitvoeren. Iets minder dan de helft (43,8%) zegt dat men als kaderlid in weinig tijd een groot aantal zaken moet afmaken. Een opvallend resultaat is dat twee derde (67,0%) van de kaderleden zegt dat het kaderwerk met meer mensen gedaan zou moeten worden en hiermee aangeven dat er ei-

Tabel 1 Rolspanningen

<i>Rolspanningen</i>	<i>Geheel van toepassing</i>	<i>Geheel niet van toepassing</i>	<i>N</i>
Interrol conflict			
Mijn positie als werknemer is moeilijk te combineren met het kaderlid zijn	14,2%	74,7%	154
Als werknemer moest ik t.a.v. mijn werk een ander standpunt innemen dan als kaderlid	32,0%	57,5%	153
Interzender conflict			
Datgene wat mijn werkgever van mij verwacht, is verschillend van wat mijn vakbond van mij verwacht	45,7%	37,1%	151
Verwachtingen van mijn collega's verschillen van die van leden van mijn vakbond	38,8%	47,4%	152
Mijn werkgever stelt andere prioriteiten dan mijn vakbond	62,3%	26,0%	154
Intrazender conflict			
Ik krijg tegenstrijdige taken van bestuurders van mijn bond	5,6%	91,9%	220
Ik krijg tegenstrijdige verzoeken van collega-leden van mijn vakbond	30,8%	61,1%	221
Mijn achterban stelt tegenstrijdige eisen aan mij	34,9%	43,6%	221
Rolonduidelijkheid			
Ik weet hoe de vakbond waarvan ik kaderlid ben over mijn functioneren denkt	50,8%	44,0%	191
Ik weet hoe ik als kaderlid mijn doelen moet bereiken	14,3%	65,3%	196
Ik weet niet wat leden van mijn vakbond van mij verwachten	25,0%	66,4%	196
Ik weet niet waarvoor ik verantwoordelijk ben als kaderlid	15,3%	81,7%	196
Het is mij niet duidelijk wat er van mij als kaderlid wordt verwacht	19,8%	73,1%	197
Kwantitatieve roloverlading			
Ik moet als kaderlid meerdere taken gelijktijdig uitvoeren	53,0%	43,9%	221
Ik moet als kaderlid in weinig tijd een groot aantal zaken afmaken	43,8%	48,5%	221
Het werk als kaderlid zou eigenlijk met meer mensen moeten worden gedaan	67,0%	29,0%	221
Het werk als kaderlid vereist dat je lange tijd geconcentreerd moet werken	53,2%	37,4%	222
Kwalitatieve roloverlading			
Ik heb moeite met het kaderlid zijn, omdat het in de loop der tijd steeds ingewikkelder wordt	22,3%	70,0%	220
Ik vind het gemakkelijk om de ontwikkelingen rond het vakbondswerk bij te houden	33,9%	49,7%	221
Voor het kaderwerk wordt een beroep gedaan op bekwaamheden die ik niet heb	18,2%	61,4%	220

Voor alle items is een vijfpuntsschaal gebruikt (1 = geheel niet van toepassing, 2 = niet van toepassing, 3 = neutraal, 4 = van toepassing, 5 = geheel van toepassing). In de eerste kolom staat de som van de scores 4 en 5; in de tweede kolom zijn de somscores van 1 en 2 genoteerd. Aangezien er zowel positief als negatief geformuleerde items zijn gebruikt, onderstrepen we de percentages waar het om gaat in de tabel.

Tabel 2 Waargenomen rolprobleem per schaal en motivatieverlies

<i>Variabelen</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>S.D.</i>	<i>Frequentie</i>
Interrol conflict	2.56	.68	16,6%
Interzender conflict	3.16	.70	54,5%
Intrazender conflict	2.55	.61	23,3%
Rolonduidelijkheid	2.53	.55	17,2%
Roloverlading (kwant.)	3.21	.72	51,8%
Roloverlading (kwal.)	2.61	.64	24,8%
Heeft u wel eens het gevoel gehad het bijltje erbij neer te willen gooien?	1.51	.61	
– nee, nooit			–
– enkele keren per jaar			52,5%
– maandelijks			43,3%
– enkele keren per maand			1,9%
– elke week			1,4%
<i>Betrouwbaarheid</i>			
Oorzaken			
Het gewone werk			5,7% (6)
Het kaderwerk			8,5% (9)
Privé			1,9% (2)
De relatie met:			
– een vakbondsbestuurder			14,2% (15)
– collega's			11,3% (12)
– een vakbondslid			6,6% (7)
– de bedrijfsleiding			17,9% (19)
Open antwoorden gecodeerd			
Subjectieve oorzaken			
– heb het te druk	.87		5,7% (6)
– doe het te lang/heb geen zin meer	.93		2,8% (3)
– andere belangen dan de vakbond	.77		2,8% (3)
Objectieve oorzaken			
– geen goede begeleiding/coördinatie vakbond	.90		3,8% (4)
– geen resultaat	.89		3,8% (4)
– incident (reorganisatie, ontslag, slecht behandeld door vakbond)	.91		9,4% (10)
– rest	.77		4,7% (5)

Bij rolspanningen zijn de frequenties van alle antwoorden hoger dan score 3 gesommeerd en in de tabel genoemd. Tussen haakjes zijn de N's vermeld.

genlijk meer kaderleden nodig zijn. Verder blijkt ruim de helft (53,2%) te vinden dat het kaderwerk vereist dat lange tijd geconcentreerd gewerkt wordt.

Bij kwalitatieve overlading zien we dat een kwart van de kaderleden moeite heeft met het kaderlid zijn omdat het kaderwerk in de loop der tijd steeds ingewikkelder is geworden. De helft van de kaderleden vindt het niet gemakkelijk om de ontwikkelingen rond het vakbondswerk bij te houden. Men moet hierbij denken aan maatschappelijke ontwikkelingen, veranderingen in de arbeidsverhoudingen en afspraken.

Bijna een vijfde deel van de kaderleden zegt de bekwaamheden niet te hebben voor de kaderfunctie.

Een voorlopige algemene conclusie uit tabel 1 is, dat het interzender conflict en kwantitatieve roloverlading de belangrijkste rolproblemen zijn onder kaderleden, hoewel ook de andere typen conflicten voorkomen in percentages die de aandacht van de vakorganisaties waard zijn.

De vragen met betrekking tot de verschillende soorten rolconflicten zijn samengenomen tot een schaal.⁴ Per schaal is een frequentieverdeling en gemiddelde bepaald. De frequenties van alle antwoorden boven score 3 worden opgeteld en in tabel 2 aangeduid als het percentage van de kaderleden dat betreffende stressor ervaart.

We kunnen concluderen dat alle rolproblemen voorkomen, maar niet allemaal in even sterke mate. De belangrijkste rolproblemen zijn het interzender conflict en de kwantitatieve roloverlading. Iets minder belangrijk zijn het intrazender conflict en kwalitatieve roloverlading. De minst belangrijke rolproblemen zijn het interrol conflict en rolonduidelijkheid.

Het feit dat rolspanningen voorkomen zegt nog niet in hoeverre dergelijke spanningen een probleem vormen voor de kaderleden. Daarom gaan wij na of kaderleden te maken krijgen met verlies aan motivatie en wat de oorzaken zijn van dit motivatieverlies.

Uit de genoemde oorzaken kunnen we afleiden of het motivatieverlies te maken heeft met rolspanningen.

Motivatieverlies

De helft van de kaderleden heeft het afgelopen jaar wel eens het gevoel gehad het bijltje erbij neer te willen gooien. In de meeste gevallen kwam dat meerdere keren per jaar voor. Indien

we vragen wat daarvan de oorzaak is, noemen kaderleden zaken die kunnen liggen in het kaderwerk, het gewone werk of daarbuiten (bijvoorbeeld privé), en zaken die liggen in de relatie met verschillende rolzenders (vakbond, bedrijfsleiding, achterban, collega).

Uit de resultaten blijkt dat het vaakst een relatieprobleem als oorzaak wordt genoemd, waarbij het hierbij voornamelijk gaat om de omgang met de vakbondsbestuurder, collega en bedrijfsleiding. Ook zien we dat een tiende deel het kaderwerk zelf als oorzaak noemt.

Motivatieverlies bij kaderleden komt dus voor en heeft verschillende oorzaken. De oorzaken (relaties met bondsbestuurder en werkgever) refereren in feite naar diverse rolspanningen. Al met al zijn de rolspanningen op zijn minst voor een deel de oorzaak van het gerapporteerde motivatieverlies. De correlaties tussen de rolspanningen en motivatieverlies kunnen ons daar meer over vertellen.

Opzeginentie

Van de kaderleden heeft 35,7% het afgelopen jaar overwogen het kaderlidmaatschap op te zeggen. Met betrekking tot de toekomst (het komende jaar) zegt 61,3% zeker niet te zullen stoppen (antwoorden met 0%), 24,9% antwoordt met kleiner of gelijk aan 50% en 13,8% antwoordt met een kans groter dan 50%. Een klein percentage (6,5%, N=14) antwoordt met 100%. Van deze 14 kaderleden hebben 10 ook de tweede keer deelgenomen aan dit onderzoek en daarvan waren 8 inmiddels ex-kaderlid, terwijl 2 kaderlid zijn gebleven.

Verloop onder kaderleden kunnen wij afleiden op basis van ons onderzoek. Tussen de eerste en tweede interviewronde zijn er 26 kaderleden daadwerkelijk gestopt met het kaderwerk (10,3%). We concluderen dat niet iedereen die overwogen heeft om het kaderlidmaatschap op te zeggen (35,7%) dit ook daadwerkelijk doet. Binnen 1,5 jaar zegt een derde deel van de kaderleden daadwerkelijk op. Misschien is het niet reëel om verloop onder kaderleden op jaarbasis te bekijken. Men wordt immers kaderlid voor een onbepaalde tijd. Het is niet aannemelijk dat mensen voor zeer korte periode kaderlid worden. Uit dit onderzoek is bekend dat men gemiddeld 8 jaar kaderlid is (Van den Putte e.a. 1992). Hoewel er geen andere verloopcijfers over kaderleden voor handen zijn, kunnen we op basis van dit onderzoek afleiden dat verloop een probleem is waar

de vakbond aandacht aan moet schenken. Dit verloop kan verschillende oorzaken hebben, waar de vakbond niets aan kan doen, bijvoorbeeld dat iemand het kaderwerk lang genoeg gedaan heeft. Maar er kunnen ook diverse oorzaken ten grondslag aan liggen aan het verloop waaraan de vakbond wel iets kan doen, bijvoorbeeld stresservaringen en motivatieverlies. Belangrijk is het om na te gaan in hoeverre stressoren en motivatieverlies verantwoordelijk zijn voor verloopintenties.

Correlaties

Onderlinge samenhang stressoren

We zien in tabel 3 dat de drie soorten rolconflicten onderling samenhangen en dat interrol conflict en kwantitatieve roloverlading met alle andere stressoren samenhangen. Rolonduidelijkheid hangt met weinig andere stressoren samen. De hoogste significante correlaties bedraagt .41 tussen interrol conflict en interzender conflict; de laagste correlatie bedraagt -.19 tussen rolonduidelijkheid en kwantitatieve roloverlading. De richting van deze correlatie is opmerkelijk, want het betekent dat een lage rolonduidelijkheid samen gaat met een hoge kwantitatieve roloverlading.

Relatie spanningen en motivatieverlies

De Pearson correlatiecoëfficiënten in tabel 3 geven weer in welke mate de verschillende stressoren samenhangen met motivatieverlies. We zien dat over het geheel genomen de verbanden in de veronderstelde richting (positief) zijn. Alleen rolonduidelijkheid correleert niet met motivatieverlies.

Achtergrondkenmerken, rolproblemen en motivatieverlies

We hebben correlaties berekend van alle achtergrondkenmerken met rolproblemen en motivatieverlies. Het aantal uren dat men werkt,⁵ hangt het vaakst samen met een rolprobleem of met motivatieverlies. Niet verwonderlijk is het dat het aantal uren dat men werkt samenhangt met interrol conflict. Dit betekent dat hoe meer uren men werkt des te moeilijker het is om beide rollen met elkaar te combineren. Hoewel de samenhang matig is, vinden we dat kaderleden die werken in grote bedrijven meer conflicten ervaren als gevolg van tegenstrijdige eisen van verschillende rolzenders. Een matig negatieve samenhang wordt gevonden tussen de leeftijd waarop men met de

eerste baan begon en het interzender conflict. Dit duidt erop dat hoe later men is begonnen met een betaalde baan, hoe minder moeite men heeft met tegenstrijdige eisen tussen verschillende rolzenders. Kaderleden die meer uren besteden aan het kaderwerk, ervaren meer conflict als gevolg van tegenstrijdige eisen van één rolzender. Dit zelfde geldt voor mensen die meer uren werken. Het resultaat bij leeftijd impliceert: hoe jonger men is, hoe meer rolonduidelijkheid men ervaart. Kaderleden met een baan hebben meer kwantitatieve overlading. Dit geldt ook voor mensen die meer uren werken en ook voor kaderleden die meer uren besteden aan het kaderwerk. Verder blijkt dat kaderleden met een lage opleiding meer last hebben van kwalitatieve overlading. Dit duidt erop dat zij het kaderwerk moeilijker vinden dan kaderleden met een hogere opleiding. Kaderleden met een laag inkomen ervaren ook meer kwalitatieve roloverlading. Hoewel de correlaties laag zijn, kunnen we concluderen dat kaderleden die een leidinggevende functie hebben, vaker motivatieverlies ervaren. Kaderleden die een baan hebben ervaren vaker motivatieverlies en als het percentage collega's op het werk dat vakbondslid is, laag is, is het motivatieverlies hoger.

De relatie tussen spanningen en motivatieverlies is ook op een andere manier onderzocht, met behulp van een hiërarchische multipele regressie-analyse. Eerst worden de achtergrondkenmerken in de regressie analyse opgenomen. De verklaarde variantie is 6% en een significante bijdrage levert het percentage personen dat lid is van de vakbond ($\beta = -.19$, $p = .03$) en het aantal uren dat men aan het kaderwerk besteedt ($\beta = .15$, $p = .08$) levert een marginale bijdrage aan de voorspelling. Daarna voegen we de rolproblemen toe waarop de totale verklaarde variantie 26% wordt, waarbij alleen intrazender conflict ($\beta = .28$, $p = .001$) en kwalitatieve overlading ($\beta = .29$, $p = .001$) significante bijdragen leveren. De overige stressoren en achtergrondkenmerken spelen dus geen belangrijke rol bij de voorspelling van motivatieverlies. De β voor het percentage collega's dat lid is, wordt -.11 en die van het aantal uren dat men aan het kaderwerk besteedt, .06. Dat niet alle stressoren een bijdrage leveren bij de voorspelling van motivatieverlies, heeft deels te maken met de onderlinge samenhangen tussen de stressoren. In de discussie zullen wij uitgebreider hierop ingaan. Het intrazender conflict en kwalitatieve roloverla-

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Interrol ($\alpha = .46$)								
2 Interzender ($\alpha = .57$)	.41**	—						
3 Intrazender ($\alpha = .55$)	.16	.34**	—					
4 Rolonduidelijk- heid ($\alpha = .60$)	.14	-.01	-.13	—				
5 Roloverl. (kwant.) ($\alpha = .61$)	.14	.26**	.31**	-.19**	—			
6 Roloverl. (kwal.) ($\alpha = .45$)	.14	-.01	.05	.31**	-.02	—		
7 Motivatieverlies	.21**	.17*	.33**	.10	.20**	.27**	—	
8 Aantal mensen op werkplek	.10	.20*	-.06	.03	-.12	-.13	-.09	-.07
9 Uren kaderwerk	-.07	-.03	.23**	-.13	.19**	-.04	.03	.08
10 Uren werk	.25**	.04	.18**	-.11	.15*	-.05	.07	.14
11 Leiding geven	.12	.09	.06	-.00	.00	-.08	.14*	.06
12 Opleiding	.11	-.05	.04	-.07	.10	-.14*	.05	.04
13 Leeftijd	-.13	.02	.05	.14*	.09	.12	.07	.13
14 Leeft. 1e baan	.00	-.16*	.05	-.01	-.04	.06	-.04	-.02
15 Inkomen	.02	-.06	.06	-.11	.11	-.21**	.08	-.04
16 % collega's lid	-.10	-.18*	-.08	-.08	.02	.01	-.20**	-.12
17 Baan	—	—	.11	.03	.17**	.09	.14	.21**
18 Jaren kaderlid	.04	.01	-.01	-.25**	-.08	-.15*	.04	-.16*
19 Opzegintentie	.14	.10	.09	.18**	-.09	.28**	.31**	.00

<.05, ** = $p < .01$, (2-tailed), α = Cronbachs alpha.

Tabel 3 Intercorrelaties van de variabelen in dit onderzoek

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	N
										154
										154
										199
										221
										222
										222
										215
										223
—										199
-.09	—									199
-.11	.04	—								193
.03	.08	.13	—							193
-.02	.01	.00	.21**	—						221
.32**	-.01	-.01	-.23**	.07	—					221
.09	-.04	-.08	-.09	.24**	.08	—				191
.01	.01	.14*	.26**	.39**	-.13	-.01	—			199
-.12	.11	.07	.14	-.11	.02	-.02	-.02	—		193
.57**	.15*	—	—	.21**	.43**	—	.12	—	—	223
.17**	.16**	.04	.31**	.04	-.46**	-.05	.16*	-.03	-.21**	193
-.06	-.00	.14*	-.05	.01	-.14	.01	-.14	.10	-.04	193

ding zijn weliswaar niet de meest voorkomende problemen, maar klaarblijkelijk wel die welke het meeste negatief doorwerken op de motivatie om kaderlid te blijven. Rolproblemen alleen verklaren 20% van de variantie in motivatieverlies.

Relatie spanningen, motivatieverlies en opzegintentie

Van de twee items met betrekking tot opzegintentie wordt gebruik gemaakt van het item dat betrekking heeft op de toekomst. Kaderleden hadden de mogelijkheid een schatting te geven van 0 tot en met 100% met betrekking tot het opzeggen. Voor deze variabele wordt de schaal gereduceerd tot een vijfpuntsschaal die bij alle analyses gebruikt zal worden.⁶ Uit de correlatieberekeningen blijkt dat van de zes spanningen twee significant samenhangen met opzegintentie; rolonduidelijkheid ($r = .18$, $p < .001$) en kwalitatieve roloverlading ($r = .28$, $p < .001$). Ook met motivatieverlies wordt een positief en redelijk verband gevonden ($r = .31$, $p < .001$). Het lijkt erop dat ervaringen met rolspanningen inderdaad gepaard kunnen gaan met de gedachte om ermee te stoppen. Motivatieverlies hangt echter nog sterker samen met de opzegintentie. Ook hier wordt een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. De achtergrondkenmerken alleen, verklaren 9% van de variantie in opzeggen. Significante bijdrage levert de opleiding ($\beta = -.21$, $p = .05$) en leiding geven levert een marginale bijdrage op ($\beta = .18$, $p = .06$). Als de stressoren worden toegevoegd, wordt de verklaarde variantie 18%. Alleen kwalitatieve roloverlading draagt significant bij ($\beta = .27$, $p = .009$). De β van opleiding daalt naar $-.13$ en die van leiding naar $.13$. Geen van beide leveren een significante bijdrage meer. Voegen we als laatste de variabele motivatieverlies toe, dan wordt de verklaarde variantie 24%. De variabelen die significant bijdraagt is motivatieverlies ($\beta = .31$, $p = .001$) en kwalitatieve roloverlading levert een marginale significante bijdrage ($\beta = .17$, $p = .08$) aan de voorspelling van de intentie om als kaderlid op te zeggen. Door toevoeging van motivatieverlies daalt de β voor kwalitatieve roloverlading van $.27$ naar $.17$.

Uit deze gegevens kunnen we afleiden dat motivatieverlies een goede voorspeller is van de intentie om op te zeggen als kaderlid. Van de stressoren zijn, het intrazender conflict en kwalitatieve roloverlading goede voorspellers van motivatieverlies. Deze uitkomsten suggereren dat rolspan-

ningen alléén van invloed zijn op de intentie om als kaderlid te bedanken indien motivatieverlies is opgetreden.

Verschillen tussen FNV- en CNV-kaderleden⁷

Van de 223 kaderleden in de eerste interviewronde zijn er 88 lid van de FNV en 135 lid van het CNV. Met behulp van t-tests onderzoeken wij verschillen tussen FNV- en CNV-kaderleden. Dit doen wij zowel voor de gevormde stress-schalen als op item niveau. FNV-kaderleden blijken meer last hebben van het interzender conflict, een conflict als gevolg van tegenstrijdige verwachtingen tussen twee rolzenders. Op itemniveau blijkt dat het hierbij vooral gaat om de verwachtingen tussen de werkgever en van de eigen vakbond en om prioriteiten tussen de werkgever en de vakbond. Onze veronderstelling dat FNV-kaderleden meer hinder zouden ondervinden van het spanningsveld tussen werkgever en vakbond wordt met dit resultaat bevestigd.

Verder bleek dat CNV-kaderleden gemiddeld hoger scoren op het item: 'Ik weet hoe ik als kaderlid mijn doelen moet bereiken'. Met betrekking tot motivatieverlies en de intentie om op te zeggen als kaderlid zijn er geen verschillen gevonden tussen FNV- en CNV-kaderleden. We concluderen dat er twee verschillen worden gevonden tussen FNV- en CNV-kaderleden, waarvan wij de eerste van tevoren hadden verwacht. Het tweede verschil duidt erop dat kaderleden van het CNV minder onduidelijkheid ervaren met betrekking tot hun nagestreefde doelstellingen. Een opvallend resultaat is verder dat de verschillen in ervaren rolspanningen geen consequentie hebben voor motivatieverlies of opzeggen als kaderlid. Kennelijk zijn de rolspanningen die voortvloeien uit tegenstrijdigheden tussen werkgever en vakbond ingecalculeerd door FNV-kaderleden; zij zijn op dergelijke spanningen voorbereid.

Verschillen tussen kaderleden die wél en kaderleden die niet in een medezeggenschapsorgaan zitten

Van de 221 kaderleden uit de tweede meting zitten er 79 in een medezeggenschapsorgaan; de rest valt onder 'overige soorten kaderleden'. Het blijkt dat eerstgenoemde categorie bepaalde spanningen vaker ervaart. Op schaalniveau geldt dit voor kwantitatieve roloverlading, interrol conflict en intrazender conflict. De resultaten op itemniveau geven concreter aan waar de verschillen

zitten. Kaderleden in een medezeggenschapsorgaan:

- zeggen vaker dat zij het moeilijk vinden de positie als werknemer te combineren met het kaderlid-zijn;
- vinden vaker dat de achterban tegenstrijdige eisen stelt;
- noemen vaker dat zij als kaderlid meerdere taken gelijktijdig moeten uitvoeren;
- noemen vaker dat zij als kaderlid in weinig tijd een groot aantal zaken moeten afmaken;
- vinden vaker dat het werk als kaderlid vereist dat je lange tijd geconcentreerd moet werken.

Opvallend is dat onze veronderstelling dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan meer te maken zullen krijgen met interzender conflicten, hier niet wordt bevestigd. Ook de verwachting dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan even veel of veel minder last zouden ondervinden van de combinatie van werknemersrol en kaderrol, wordt niet bevestigd. Het tegendeel wordt aangetoond. Kaderleden in een medezeggenschapsorgaan noemen even vaak interzender conflicten als andere kaderleden, maar ervaren meer interrol conflicten.

Interessante bevindingen zijn dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan vaker kwantitatieve roloverlading en intrazender conflicten ervaren. Het is vooral de achterban die tegenstrijdige eisen stelt aan het kaderlid. Verder vinden wij dat kaderleden in een medezeggenschapsraad (hoewel zij meer conflicten ervaren) niet vaker de intentie hebben om het kaderlidmaatschap op te zeggen. Een verklaring ook hier zou kunnen zijn dat een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan voorbereid is op betreffende conflicten.

Conclusie en discussie

Zoals in dit artikel is besproken, blijkt het ervaren van rolspanningen een belangrijke factor te zijn in het werk van kaderleden. Niet alle rolspanningen worden even vaak genoemd. Het voorkomen van stress is op zichzelf niet erg verrassend; verschillende werkzaamheden kunnen voor bepaalde individuen stressvol zijn. Opmerkelijk is wel dat sommige stressoren door ruim de helft van de kaderleden wordt ervaren.

Conflicten als gevolg van tegenstrijdige verwachtingen van twee rolzenders, bijvoorbeeld werkgevers en vakbonden (interzender conflict), en als gevolg van de tijdsdruk (kwantitatieve roloverlading) worden het vaakst genoemd. De belangrij-

ste bron van het interzender conflict vormt de tegenstrijdigheid tussen werkgever en de vakbond. Dat kwantitatieve roloverlading vaak wordt genoemd is niet vreemd, gegeven het feit dat sommige kaderleden meer dan één kaderfunctie hebben en dat bijna alle kaderleden naast hun kaderwerk een volledige baan hebben en het kaderwerk in vrije tijd moeten uitvoeren. In ons onderzoek komt kwalitatieve roloverlading minder vaak voor. Kennelijk vindt er een zelfselectie plaats bij de beslissing om kaderlid te worden: alleen zij die denken de capaciteiten te hebben voor het kaderwerk geven zich op als kaderlid. Dit betekent niet dat deze kaderleden zich nooit geestelijk belast zullen voelen. Het kan voorkomen dat de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van het kaderwerk niet overeenkomen met de ervaring van daadwerkelijk kaderlid zijn. Verder is gebleken dat degenen die langer kaderlid zijn in mindere mate kwalitatieve roloverlading ervaren. Dit, kennelijk als gevolg van leerervaringen met het kaderwerk en het daardoor beter kunnen omgaan met geestelijke belasting.

Rolonduidelijkheid lijkt geen belangrijke rol te spelen. Maar als deze wordt ervaren, wijzen de kaderleden dat vooral aan de vakbond. Klaarblijkelijk geven de vakbonden niet duidelijk aan wat ze van de kaderleden verwachten. Rolonduidelijkheid blijkt niet samen te hangen met de rolconflicten of met motivatieverlies, maar alleen met beide typen roloverlading. Het lijkt erop dat rolonduidelijkheid voor vakbondskaderleden buiten het stress-syndroom valt. Dat rolonduidelijkheid een aparte positie inneemt ten opzichte van rolconflicten bij bestudering van rolspanningen, blijkt ook uit onderzoek van House c.s. (1983) en Jackson en Schuler (1985), waar rolonduidelijkheid en rolconflict in geringe mate tot helemaal niet onderling correleerden. Ook recente studies (Kelloway & Barling 1990, Netemeyer e.a. 1990) vonden weinig samenhang tussen deze twee rolspanningen. Op basis van de genoemde studies en de resultaten in dit onderzoek stellen wij vast dat rolonduidelijkheid onafhankelijk is van de rolconflicten. Verwachtingen van rolzenders kunnen conflicteren als zij onduidelijk zijn, maar ook als zij duidelijk zijn. De gevonden correlatie tussen rolonduidelijkheid en kwalitatieve overlading is begrijpelijk. Een onduidelijke rol is moeilijk hanteerbaar.

Minder vaak komt het voor dat men tegenstrijdige verwachtingen ervaart van één en dezelfde

rolzender (intrazender conflict). Voor zover kaderleden dit conflict ervaren, ligt dat nauwelijks aan de vakbond. Dit resultaat, samen met het resultaat met betrekking tot rolonduidelijkheid, laat ons concluderen dat er kennelijk weinig *feedback* plaatsvindt vanuit de vakbond naar de kaderleden, maar dat over het algemeen de *feedback* die plaatsvindt duidelijk is.

Weinig kaderleden hebben moeite met de combinatie van het werknemer zijn en tegelijkertijd kaderlid zijn (interrol). Kennelijk zijn kaderleden erop voorbereid dat zij in een dubbele rolpositie terecht komen en over het algemeen zullen alleen de kaderleden die denken dat zij beide rollen kunnen combineren, kaderlid worden.

Het feit dat alle rolproblemen worden ervaren, betekent echter niet dat ze allemaal ernstige stressgevoelens teweeg brengen. Het waarnemen van een rolprobleem wil niet zeggen dat de persoon dit zelf ook als vervelend ervaart en dat dit tot negatieve gevolgen leidt voor de vakbond of het kaderlid. Eén van de in dit onderzoek onderzochte gevolgen is het verlies aan motivatie. In de inleiding is opgemerkt dat motivatieverlies door diverse factoren veroorzaakt kan worden. De helft van de kaderleden ervaart motivatieverlies en als belangrijkste oorzaken noemen zij de relatie met de bedrijfsleiding en de bondsbestuurders. De oorzaken die genoemd zijn, geven aan dat het voornamelijk komt door de relaties met diverse rolzenders en suggereren dat er een verband zou bestaan tussen motivatieverlies en rolspanningen. De resultaten op basis van Pearson correlatiecoëfficiënten en regressieanalyses bevestigen dat er verband is tussen het ervaren van spanningen in het kaderwerk en het verlies van motivatie. Spanningen die over het algemeen resulteren in een gevoel het niet meer aan te kunnen en 'het bijltje erbij neer te willen gooien', zijn met name de geestelijke overlading (het kaderwerk moeilijk vinden) en tegenstrijdige eisen van bijvoorbeeld bondsbestuurders, leden en achterban (intrazender conflict). De andere rolconflicten leveren geen significante bijdrage aan het voorspellen van motivatieverlies, en ook de achtergrondkenmerken spelen een te verwaarlozen rol. Met betrekking tot de stressoren kan dit resultaat gedeeltelijk liggen aan samenhangen tussen een aantal rolproblemen. Het intrazender conflict hangt significant samen met het interzender conflict en kwantitatieve roloverlading. Het interzender conflict en kwantitatieve roloverlading hangen met elkaar

samen, terwijl kwalitatieve roloverlading geen significante samenhang vertoont met deze rolproblemen.

De rolspanningen die het vaakst genoemd zijn, blijken geen voorspellers te zijn van motivatieverlies. Ook dit kan te maken hebben met de samenhang van deze rolspanningen met de overige. Een andere verklaring is dat van alle rolspanningen een kaderlid beter voorbereid is op het interrol conflict en kwantitatieve overlading omdat men voordat men kaderlid werd wist dat men een kaderrol en een werknemersrol moet weten te combineren en dat er een tekort is aan kaderleden. Kennelijk zijn kaderleden minder voorbereid op het intrazender conflict en kwalitatieve roloverlading. Als kaderleden geconfronteerd worden met werk dat te moeilijk en geestelijk belastend is en als ze te maken krijgen met tegenstrijdige verwachtingen die afkomstig zijn van één en dezelfde rolzender, in dit geval van collega-leden en de achterban, kunnen gevoelens van motivatieverlies ontstaan.

Spanningen kunnen dus gepaard gaan met motivatieverlies. Kaderleden die niet gemotiveerd zijn met betrekking tot hun kaderwerk vormen een probleem voor de vakbond, omdat verwacht wordt dat zij op den duur ook daadwerkelijk zullen opzeggen als kaderlid. In hoeverre kunnen wij dit voorspellen op basis van ons onderzoek? Zoals gebleken is, zijn er verbanden tussen de intentie om als kaderlid op te zeggen en stresservaringen en tussen de intentie om op te zeggen en motivatieverlies. De intentie om op te zeggen wordt men name bepaald door motivatieverlies. De stressor, kwalitatieve roloverlading speelt een minder belangrijke rol. De algemene conclusie uit dit onderzoek is dat rolspanningen leiden tot opzeggen als ze motivatieverlies veroorzaken. Bekend is dat mensen in een fase van motivatieverlies moeilijk opnieuw te motiveren zijn. Voor vakbonden betekent het dat een deel van de kaderleden die deze fase hebben bereikt, hoogst waarschijnlijk het kaderlidmaatschap zullen opzeggen. Daarom is het voor vakbonden belangrijk in een eerder stadium aandacht te schenken aan verschillende soorten conflicten die kaderleden mogelijk ervaren, door bijvoorbeeld goede communicatie met de kaderleden na te streven, mogelijkheden voor trainingen te bieden zodat een kaderlid zijn kaderactiviteiten aankan en verder om te gaan met divers rolspanningen.

De gevonden verschillen tussen FNV- en CNV-kaderleden zijn voor een belangrijk deel te verklaren vanuit het verschil in visie tussen beide centrales. FNV-ers zien werkgevers en vakbonden als twee partijen die over het algemeen tegenstrijdige belangen nastreven. Geen wonder is het dat FNV-kaderleden in meerdere mate vinden dat, datgene wat de werkgever verwacht, verschillend is van wat de eigen bond verwacht en dat de werkgever andere prioriteiten stelt dan de eigen vakbond. Een ander gevonden verschil is dat CNV-kaderleden vaker te kennen geven dat zij weten hoe zij hun doelen als kaderlid kunnen bereiken. Dit duidt op een goede communicatie, dat deels verklaarbaar is door de kleinere omvang van het CNV, hetgeen ten goede komt aan een zorgvuldige communicatie.

Een belangrijke conclusie is, dat, hoewel kaderleden van de FNV meer interzender conflict ervaren tussen de werkgever en de vakbond, dit geen consequenties heeft voor de motivatie om het kaderwerk te blijven doen. Dit betekent dat FNV-kaderleden voorbereid zijn op een dergelijk conflict en er kennelijk ook mee kunnen omgaan.

Kaderleden in een medezeggenschapsorgaan verschillen op veel punten van de kaderleden die niet in een medezeggenschapsorgaan zitten. Klaarblijkelijk brengt de functie van een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan meer spanningen met zich mee dan de andere functies. Maar deze verschillen leiden er niet toe dat kaderleden in een dergelijk orgaan vaker de intentie uitspreken om op te zeggen als kaderlid dan de overige kaderleden. Een redenering is dat de conflicten inherent zijn aan de positie van een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan. Spanningen zoals interzender conflicten zijn ingecalculeerd. Hoewel een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan meer blootgesteld is aan interzender conflicten, zal hij een dergelijk conflict niet vaker noemen dan een ander kaderlid, omdat dit conflict als het ware al bij het kaderwerk hoort. Het combineren van beide rollen blijkt moeilijker te zijn voor een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat juist doordat een kaderlid directer te maken krijgt met de dubbele rol, hij hiermee vaker problemen ervaart. Een kaderlid in een districtsbestuur kan bijvoorbeeld zijn kaderactiviteiten beter los van het gewone werk uitvoeren, terwijl een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan zich directer

bezig houdt met zaken in de organisatie waar hij zelf ook werkzaam is. Zo'n kaderlid treedt op als vertegenwoordiger van de andere collega's binnen de organisatie. Deze verklaring kan ook beargumenteren waarom een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan ook meer kwantitatieve roloverlading ervaart. Het merendeel van de kaderactiviteiten heeft direct te maken met de organisatie waar hij werkt en een aantal zaken gebeurt ook in werktijd. Het is daarom niet verwonderlijk dat zij zeggen meerdere taken gelijktijdig te moeten uitvoeren, in weinig tijd een groot aantal zaken moeten afmaken en dat zij als kaderlid lange tijd geconcentreerd moeten werken.

Verder is het in vakbondskringen bekend dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan, zoals de ondernemingsraad, vaak te maken krijgen met een achterban die meer verwacht en ontevreden is met degene die hen vertegenwoordigt. Een kaderlid in een medezeggenschapsorgaan zou bijvoorbeeld zeer weinig invloed uitoefenen in het bedrijf. Tegen deze achtergrond is het gevonden resultaat dat kaderleden in een medezeggenschapsorgaan te maken krijgen met tegenstrijdige verwachtingen van de collega-leden en de achterban, herkenbaar.

Noten

- 1 De Engelse tegenhanger van vakbondskaderleden.
- 2 Het project 'Participatie van werknemers in vakorganisaties' wordt uitgevoerd door het onderzoeksprogramma CNV/VU van de vakgroep Sociale Psychologie (Vrije Universiteit) in samenwerking met de vakgroep Arbeids- en Organisatiesociologie (Universiteit van Amsterdam) in opdracht van het CNV en de FNV. Het ministerie van SoZaWe treedt op als medefinancier.
- 3 De dataverzameling werd verzorgd door het Nederlands Instituut voor Maatschappij- en Marktonderzoek (NIMO).
- 4 De Cronbachs alpha's staan op de diagonaal van de correlatiematrix in tabel 3.
- 5 Als in de tekst het woord 'werk' wordt gebruikt, wordt hiermee een betaalde baan aangeduid. Als het kaderactiviteiten betreft wordt de term 'kaderwerk' gebruikt.
- 6 Om te corrigeren voor de scheefheid op de antwoorden van de intentievraag is ook op twee andere manieren transformatie toegepast. Ten eerste de inverse volgens Tabacknick en Fidell (1989) en ten tweede de arsin volgens Wickens (1989). Zowel bij de Pearson correlaties als bij regressieanalyses komen de resultaten met elkaar overeen, met één uitzondering. De variabele kwalitatieve roloverlading en motivatieverlies vertonen een zelfde samenhang met opzegintentie volgens de eerste methode, terwijl bij de tweede methode de correlatie tussen motivatieverlies en opzegintentie hoger is dan de correlatie tussen kwalitatieve overlading en opzegintentie. Bij re-

gressie analyse blijkt dat bij de eerste methode zowel kwalitatieve roloverlading (grotere β) als motivatieverlies een significante bijdrage levert. Bij de tweede methode levert motivatieverlies een belangrijke bijdrage op terwijl kwalitatieve roloverlading een marginale bijdrage levert. De uitkomsten van de tweede methode komen het meest overeen met de in de tekst besproken resultaten inzake de vijfpuntsschaal.

7 Alleen significante verschillen komen aan de orde in dit artikel.

Literatuur

- Bleun, S.D. & J. Barling (1988), 'Psychological stressors associated with industrial relations'. In: C.L. Cooper & R. Payne (ed.), John Wiley, Chichester. pp. 175-205.
- Buunk, A.P. & Ch.J. de Wolff (1989), 'Sociaal psychologische aspecten van stress op het werk'. In: *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Van Loghum Slaterus, Deventer.
- Dijkhuizen, N. van. (1980), *From stressors to strain; research into their relationship*. Dissertatie. Swets & Zeitlinger, Lisse.
- Ganster, D.C., M.R. Fusilier & B.T. Mayes (1986), 'Role of social support in the experiences of stress at work'. In: *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), pp. 102-110.
- Gomes, M.E. & C. Maslach (1991), *Commitment and burnout among political activist. An in-depth study*. Paper presented at 14th annual meeting of the International Society of Political Psychology. Helsinki.
- Hopstaken, L. & A.P. Buunk (1989), 'Burnout bij medewerkers personeelszaken: de relatie met hanteringsgedrag, rolproblematiek en gebrek aan controle'. In: *Gedrag en Organisatie* (2), pp. 17-32.
- House, R.J., R.S. Schuler & E. Levanoni (1983), 'Role conflict and ambiguity scales. Reality or artefacts?' In: *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 139-146.
- Jackson, S.E. & R.S. Schuler (1985), 'A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings'. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 16-78.
- Kahn, R.L., D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J. Snoek & R.A. Rosenthal (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Karasek, R., B. Gardell & J. Lindell (1987), 'Work and non-work correlates of illness and behavior in male and female Swedish white collar workers'. In: *Journal of Occupational Behavior*, 8, pp. 187-207.
- Katz, D. & R.L. Kahn (1978), 'The taking of organizational roles'. In: *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Kelloway, E.K. & J. Barling (1990), 'Item content versus item wording: disentangling role conflict and role ambiguity'. In: *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), pp. 738-742.
- Kleber, R.J. (1982), *Stressbenaderingen in de psychologie*. Van Loghum Slaterus, Deventer.
- Lee, R.T. & B.E. Ashforth (1990), 'On the meaning of

Maslach's three dimensions of burnout'. In: *Journal of Applied Psychology*, 75, (6), pp. 734-747.

- Leiter, M.P. (1991), 'Coping patterns as predictors of burnout. The function of control and escapist coping patterns'. In: *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 123-144.
- Netemeyer, R.G., M.W. Johnston & S. Burton (1990), 'Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework'. In: *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), pp. 148-157.
- Nicholson, N. (1976), 'The role of the shop steward. An empirical case study'. In: *Industrial Relations Journal* 7 (1), pp. 15-26.
- Nicholson, N., G. Ursell & P. Blyton (1981), *The dynamics of white collar unionism*. Academic Press, London.
- Martin, J.E. & R.D. Berthiaume (1993), 'Stress and the union steward's role'. In: *Journal of Organizational Behavior*, 14.
- Maslach, C. & S.E. Jackson (1981a), 'The measurement of experienced burnout'. In: *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp. 99-113.
- Putte, B. van den, C. van Rij, W. Saris, J. Visser, S.S. Nandram, G. van der Veen & B. Klandermans (1992), *Participatie in vakbonden: een opiniepeiling onder CNV- en FNV-leden (1e meting, september 1991)*. Onderzoeksrapport. Universiteit van Amsterdam/Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Reynaerts, W.H.J. & A.G. Nagelkerke (1982), *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*. Deel 1: Inleiding, schets, interpretatie. Stenfort Kroese, Leiden/Antwerpen.
- Rosen, H. & R. Rosen (1955), *The union members speak*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Schaufeli, W. (1990), 'Burnout: een overzicht van empirisch onderzoek'. *Gedrag en Organisatie*, 3 (1).
- Schaufeli, W. & D. Dierendonck (1993), *Burnout, een begrip gemeten: de Nederlandse versie van de Maslach Burnout Inventory (MBI-NL)*. Rapport 93, AO 01. Katholieke Universiteit, Nijmegen.
- Seyle, H. (1978), *Stress*. Het Spectrum, Utrecht.
- Stagner, R. (1954), 'Dual allegiance to union and management'. In: *Personnel Psychology*, 7, pp. 41-66.
- Tabachnick, B.G. & L. Fidell (1989), *Using multivariate statistics*. Harper & Row, New York.
- Vliert, van de, Ph. Visser, P.G.J. Zwage, J.A.M. Winnubst & E.J.H. ter Heine (red.) (1974), *Rolspanningen*. Boom, Meppel.
- Warren, A. (1971), 'The challenge from below: An analysis of the role shop steward in industrial relations'. In: *Industrial Relations Journal*, 11 (4), pp. 50-62.
- Wickens, T.D. (1989), *Multiway contingency tables analysis for the social sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (NJ).
- Winnubst, J.A.M. (1984), 'Stress in organisaties: naar een nieuwe benadering van werk en gezondheid'. In: *Handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Van Loghum Slaterus, Deventer.