

Werkprestatie

Werkprestatie is een populair onderwerp. Het is niet alleen een veel gebruikt woord binnen bedrijven, maar het krijgt ook veel aandacht in wetenschappelijk onderzoek. Talloze studies naar werkprestatie zijn gedaan vanuit verschillende invalshoeken. De arbeids- en organisatiepsychologie houdt zich voornamelijk bezig met voorspellers van werkprestatie, zoals bevoegenheid, werktevredenheid en persoonlijkheidskenmerken. De arbeidsepidemiologie is vooral geïnteresseerd in de samenhang tussen gezondheid, ziekteverzuim en prestatieverlies op het werk als gevolg van gezondheidsklachten (ook wel presentisme genoemd). De ergonomie richt zich vooral op hoe men werkprestatie en gezondheid kan bevorderen door mens en omgeving zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen. Maar wat is werkprestatie nu eigenlijk?

Linda Koopmans

Werkprestatie omvat gedragingen, acties of resultaten van werknemers die relevant zijn voor de doelen van de organisatie, en bestaat uit drie onderdelen: taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief werkgedrag. Taakprestatie draait om de centrale werktaken van werknemers en of zij doen wat ze moeten doen. Contextuele prestatie, ook wel eens extrarolgedrag of *organizational citizenship behavior* genoemd, draait om gedrag van werknemers buiten de centrale werktaken om (doet men iets 'extra's'). Contraproductief werkgedrag, de naam zegt het al, draait om negatief gedrag van werknemers op het werk. Veel aandacht gaat uit naar hoe werkprestatie van werknemers verbeterd en geoptimaliseerd kan worden. In dit dossier wordt onderzoek van de Universiteit Utrecht (UU), de Vrije Universiteit medisch centrum (VUmc) en TNO gepresenteerd, waarin de invloed van verschillende factoren op werkprestatie is onderzocht.

Het eerste artikel beschrijft de relatie van de 'BRAVO'-leefstijlgedragingen (bewegen, roken, alcoholgebruik, voeding en ontspanning) met werkprestatie. De gezonde leefstijlgedragingen (intensief bewegen, gezonde voeding en voldoende ontspanning) bleken een verband te hebben met taakprestatie en contextuele prestatie. Een goed aanknopingspunt dus voor het vormgeven van leefstijlprogramma's om de werkprestatie van werknemers te verbeteren?

In het tweede artikel wordt het effect van drie op maat gemaakte leefstijlprogramma's – genaamd Vitaal in Praktijk (VIP) – op onder andere ziekteverzuim, presentisme en werkprestatie onderzocht. In één van de programma's werd werkprestatie gemeten, en vond men een positief effect op taakprestatie en een negatief effect op contextuele prestatie van werknemers.

In het laatste artikel van dit dossier wordt het effect van een ander type interventie – namelijk Het Nieuwe Werken – op werkprestatie onderzocht. De overgang naar Het Nieuwe Werken bleek in dit onderzoek tot een kleine daling in contraproductief gedrag te leiden. Er werden

geen effecten op taakprestatie of contextuele prestatie gevonden.

Interessant is dat verschillende soorten interventie invloed kunnen hebben op verschillende onderdelen van werkprestatie. De resultaten van de drie onderzoeken in dit dossier ondersteunen elkaar daarbij. Zowel uit het onderzoek van de UU als van het VUmc blijkt dat gezonde leefstijlgedragingen gerelateerd zijn aan taakprestatie en/of contextuele prestatie, maar niet aan contraproductief gedrag op het werk. Juist een interventie gericht op de werkomgeving – zoals Het Nieuwe Werken – lijkt beter in staat om contraproductief gedrag op het werk te verminderen. Hoewel in de studies kleine effecten zijn gevonden, kan dit wel aanknopingspunten bieden voor het verder verbeteren van de verschillende onderdelen van werkprestatie. Daarnaast kan het bedrijven, afhankelijk van hun doel, ondersteunen bij de keuze voor een bepaald type interventie. Uit alle artikelen in dit dossier blijkt dat werktevredenheid van werknemers waarschijnlijk een belangrijke rol speelt bij prestatie op het werk. Op maat gemaakte interventies, die passen bij het bedrijf en zijn of haar werknemers, lijken dus in ieder geval belangrijk.

De resultaten die in de interventies zijn gevonden op werkprestatie zijn klein en misschien enigszins teleurstellend. Aan de andere kant helpt het om in gedachten te houden dat werkprestatie van werknemers over het algemeen al goed is, en er daardoor ook slechts kleine verbeteringen haalbaar zijn. Hopelijk geeft dit dossier u meer inzicht in werkprestatie, mogelijke manieren om werkprestatie verder te verbeteren en factoren die hierbij van belang zijn!



Over de auteur

Dr. L. Koopmans
Postdoc onderzoeker
Afdeling Kwaliteit en organisatie in de
cure en care
NIVEL, Utrecht
l.koopmans@nivel.nl

BRAVO op het werk

Een onderzoek naar de relatie tussen leefstijlgedragingen en individuele werkprestatie

Uit recente cijfers blijkt dat we ons – om uiteenlopende redenen – regelmatig laten verleiden tot ongezond gedrag, en dat we de richtlijnen voor een gezonde leefstijl niet altijd in acht nemen. De vraag is in welke mate dit verband houdt met onze werkprestaties. Dit onderzoek laat zien dat met name gezonde voeding, intensief bewegen en zogenoemde mastery-ervaringen (uitdagende ervaringen en leermogelijkheden in andere domeinen dan werk) samenhangen met goede werkprestaties. Om te komen tot zogenoemde contextuele prestaties (extra prestaties buiten de voorgeschreven werktaken om) is het van belang dat men over een goede slaapkwaliteit beschikt. Het is opvallend dat ongezonde leefstijlgedragingen nauwelijks samenhangen met werkprestaties.

Maria C.W. Peeters, Anouk Ligthart, Wilmar B. Schaufeli en Toon Taris

Veel Nederlanders leven op een manier die hun gezondheid niet ten goede komt. Anno 2014 heeft bijna 44% van de bevolking overgewicht, beweegt bijna 40% onvoldoende en wordt er te weinig groente, fruit en vis gegeten (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2014ab; Rijksinstituut Volksgezondheid en Milieu [RIVM], 2014; Sociaal Cultureel Planbureau [SCP], 2015). Ongezonde leefstijlgedragingen hebben niet alleen consequenties voor het individu zelf, maar ook voor de arbeidsorganisaties waar deze mensen in werken. Zo hebben verschillende studies aangetoond dat een ongezonde leefstijl samenhangt met ziekteverzuim en productiviteitsverlies (Koenders & Van Deursen, 2009; Robroek, Van den Berg, Plat & Burdorf, 2010). In een rapportage van de Raad voor

Gezondheidsonderzoek over de invloed van gezondheid op vervroegde uittreding uit het arbeidsproces, wordt geschat dat een ongezonde leefstijl 6% van de arbeidsuitval door vroegpensioen en 16% van de uitval door werkloosheid voor het 65ste levensjaar verklaart (Mackenbach & Burdorf, 2006). Met een toekomst waarin enerzijds werknemers steeds langer moeten (door)werken en arbeidsorganisaties anderzijds geconfronteerd worden met werknemers die er ongezonde leefgewoontes op na houden, is inzicht in het verband tussen leefstijl en werkprestatie van belang. In dit artikel presenteren we de resultaten van een onderzoek naar het verband tussen enkele leefstijlgedragingen en individuele werkprestaties. Inzicht hierin kan aanknopingspunten bieden voor het ontwikkelen van interventies op het gebied van gezond en gemotiveerd doorwerken tot aan de pensioenleeftijd.

Hoe gezond gedragen we ons?

Leefstijl heeft zowel te maken met ongezond gedrag, zoals roken en overmatig alcoholgebruik, als met gezond gedrag, zoals lichaamsbeweging, gezonde voeding en ontspanning. Deze gedragingen staan in Nederland ook wel bekend onder de noemer 'BRAVO'. 'BRAVO' staat voor (meer) Bewegen, (stoppen met) Roken, (matig gebruik van) Alcohol, (gezonde) Voeding en (voldoende) Ontspanning (Proper, Bakker, van Overbeek, Bergstra, Verheijden, Hopman-Rock & Van Mechelen, 2005). Hoe nauw nemen we het in Nederland nu eigenlijk met de BRAVO-factoren? Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2015) voldeed in



2013 63% van de bevolking aan de Nederlandse norm voor de gewenste hoeveelheid beweging (ten minste vijf dagen per week 30 minuten matig intensief bewegen). Cijfers van de Jellinekkliek laten zien dat anno 2015 nog ongeveer 2,8 miljoen mensen dagelijks rookt. Het risico op gezondheidsschade door alcohol hangt af van de mate waarin men alcohol consumeert. Recente cijfers van het CBS (2014b) geven aan dat 76% van de Nederlandse bevolking (> 12 jaar) wel eens alcohol drinkt en dat 12% hiervan overmatig drinkt (= meer dan 21 glazen per week voor mannen en meer dan 14 glazen per week voor vrouwen). Verder blijkt uit de meest recente gezondheidsenquête van het RIVM (2014) dat drie kwart van de Nederlandse bevolking te weinig groente en fruit eet en slechts 14% voldoet aan de richtlijn voor het eten van vis. Tot slot gaat ook over ontspanning. Doorgaans zijn avonden en weekenden geschikte momenten voor ontspanning en herstel. Echter, door de opkomst van moderne informatie- en communicatietechnologie (ICT) en de 24-uurseconomie werken steeds meer mensen buiten kantooruren en verlengen zij hun arbeidsdag. Cijfers van het CBS (CBS, 2014c) laten zien dat in 2014 33% van de werknemers regelmatig overwerkte, dat wil zeggen dat ze regelmatig buiten de vastgestelde werktijden werkten en/of werk mee naar huis namen. In de praktijk betekent dit vaak dat er minder tijd is voor herstel en dat de kwaliteit van herstel wordt aangetast (De Jonge, Zijlstra & Sluiter, 2010). Een andere belangrijke determinant van herstel is slaap. Een slechte nachtrust leidt ertoe dat iemand zich niet uitgerust voelt. Dit kan op den duur functieverlies of uitval als gevolg hebben (De Jonge et al. , 2010). Schattingen laten zien dat 20 tot 30% van de volwassenen last heeft van slapeloosheid (minstens driemaal per week slecht slapen).

Al met al laten deze gegevens zien dat we ons – om uiteenlopende redenen – regelmatig laten verleiden tot ongezond gedrag, en dat we de richtlijnen voor een gezonde leefstijl niet altijd in acht nemen. De vraag is nu in welke mate dit verband houdt met onze werkprestaties.

Leefstijlgedragingen en werkprestatie

Onder werkprestatie worden 'gedragingen, acties of resultaten die relevant zijn voor de doelen van de organisatie' verstaan (Viswesvaran & Ones, 2000). Meer specifiek onderscheidt men doorgaans taakprestatie, contextuele prestatie en contra-productief gedrag. Taakprestatie bestaat uit het behalen van de door de functie voorgeschreven werkdoelen. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld de kwaliteit van het werk of de hoeveelheid werk die is verzet. Contextuele prestatie richt zich op het gedrag van een werknemer buiten de voorgeschreven werktaken om. Hierbij gaat het erom dat een werknemer net iets extra's doet, zoals een collega helpen of het uitvoeren van extra taken. Bij contra-productief gedrag gaat het om gedrag

dat de organisatie schaadt. Dit geldt zowel op interpersoonlijk niveau (bijvoorbeeld pesten van een collega) als op organisatieniveau (bijvoorbeeld structureel te laat komen) (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet & Van der Beek, 2011).

Tot op heden is er weinig systematisch onderzoek verricht naar de relatie tussen leefstijlgedragingen en werkprestatie. Wel weten we uit onderzoek (Robroek et al. , 2010; RIVM, 2008) dat ongezonde leefstijlgedragingen – roken, overmatig alcoholgebruik, onvoldoende lichaamsbeweging en onvoldoende consumptie van groente en fruit – samenhangen met ziekteverzuim en productiviteitsverlies. Verder leidt onvoldoende herstel vaak tot slaapkachten en vermoeidheid, meer gevoelens van emotionele uitputting, meer verzuim en een hoger verloop (De Croon, Sluiter & Frings-Dresen, 2003; Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Gezonde leefstijlgedragingen hebben, in tegenstelling tot de ongezonde gedragingen, een negatieve relatie met ziekteverzuim. Zo verzuimen werknemers die minstens twee à drie keer per week intensief lichamelijke actief zijn minder lang dan werknemers die minder actief zijn. Er werd geen verschil gevonden tussen beide groepen wat verzuimfrequentie betreft (Van den Heuvel et al. , 2003). Ook een goede energiebalans – energiek zijn tijdens het werk en energie overhouden voor activiteiten na het werk – blijkt samen te gaan met een daling van verzuim (Koenders & Van Deursen, 2009). Bovendien laten werknemers die het gevoel hebben dat ze voldoende herstellen tijdens hun vrije tijd meer proactief gedrag zien in de vorm van eigen initiatief, wat de werkprestatie ten goede komt (Sonnentag, 2003).

Op basis van de genoemde literatuur wordt verwacht dat: (1) gezonde leefstijlgedragingen (beweging, gezonde voeding, herstelervaringen en slaap) positief samenhangen met werkprestatie en (2) ongezonde leefstijlgedragingen (roken, alcoholgebruik en ongezonde voeding) negatief samenhangen met werkprestatie.

Wie deden mee aan het onderzoek?

De data van dit onderzoek zijn verkregen door middel van een online vragenlijst die is uitgezet onder de werknemers van een grote organisatie die panklare en *ready-to-eat*-producten produceert en distribueert. In totaal hebben 133 werknemers, waaronder 98 mannen en 33 vrouwen, de vragenlijst ingevuld (responspercentage van 88%). De gemiddelde leeftijd van de totale steekproef bedraagt 41 jaar (SD = 10,2), welke varieerde van 18 tot 65 jaar. Het opleidingsniveau varieerde van lagere school tot WO: lagere school (0,8%), mavo, LBO (13,9%), havo, MBO (37,7%), VWO (5,4%), HBO (36,2%) en WO (6,2%). Om te voorkomen dat de verbanden tussen leefstijl en werkprestatie worden beïnvloed door geslacht en opleidingsniveau,

is hier in de analyses voor gecontroleerd. Voor het toetsen van beide hypothesen zijn voor taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief gedrag aparte multiple regressieanalyses uitgevoerd.¹

Gezonde leefstijlgedragingen en werkprestaties

Beweging

Uit de studie blijkt dat intensief bewegen (= inspannend sporten of zware lichamelijke activiteiten, die lang genoeg duren om bezweet te raken en ten minste 20 minuten per keer duren²) significant positief gerelateerd is aan zowel taakprestatie ($\beta = .23, p < .05$) als contextuele prestatie ($\beta = .25, p < .05$). Matig bewegen (= ten minste 30 minuten per dag lichaamsbeweging die tenminste even inspannend is als stevig doorlopen of fietsen) heeft geen significante samenhang met de prestatie-indicatoren. Dus: hoe meer intensieve beweging per week, hoe hoger de score op zowel taak- als contextuele prestatie. Beweging hangt niet samen met contraproductief gedrag.

Ontspanning

Ontspanning wordt in deze studie opgevat als herstel. Herstel is 'het proces om door inspanning geactiveerde psychofysiologische systemen weer terug te doen keren naar hun uitgangsniveau' (Meijman & Mulder, 1998). Om dit te kunnen realiseren zijn volgens de Duitse psychologen Sonnentag en Fritz (2007) vier verschillende soorten herstel van belang. Zij onderscheiden 'psychologisch loskoppelen', wat inhoudt dat men in staat is om volledig mentaal los te komen van het werk. De tweede ervaring is 'ontspanning', dit zijn activiteiten in de vrije tijd met een lage activatie, die positieve emoties opwekken. De derde ervaring is 'mastery'. Dit zijn activiteiten buiten het werk die de mogelijkheid bieden om te leren of die individuen uitdagen. De laatste ervaring is 'controle buiten het werk', ofwel de mogelijkheid zelf te bepalen wanneer men wat doet in de eigen vrije tijd.

Uit ons onderzoek blijkt dat vooral mastery significant positief gerelateerd is aan zowel taakprestatie ($\beta = .27, p < .01$) als contextuele prestatie ($\beta = .35, p < .01$). De andere drie herstelervaringen hangen niet significant samen met de prestatie-indicatoren. Dus naarmate men meer uitdagende ervaringen en leermogelijkheden heeft in andere domeinen dan werk, scoort men hoger op taak- en contextuele prestatie. Er werd geen enkel verband gevonden tussen ontspanning en contraproductief gedrag.



Gezonde voeding

Er is ook een significante positieve relatie gevonden tussen gezonde voeding en werkprestatie. Het eten van groente is significant gerelateerd aan taakprestatie ($\beta = .19, p < .05$), maar *niet* aan contextuele prestatie en ook niet aan contraproductief gedrag. Het eten van fruit is significant positief gerelateerd aan contextuele prestatie ($\beta = .23, p < .05$) maar *niet* aan taakprestatie en niet aan contraproductief gedrag. Dus, hoe meer gezonde voeding (groente en fruit) men eet hoe hoger de score op respectievelijk taak- en contextuele prestatie.

Slaapkwaliteit

Conform verwachting is er een significante positieve relatie gevonden tussen slaapkwaliteit en contextuele prestatie ($\beta = .18, p < .05$), maar *niet* tussen slaapkwaliteit en taakprestatie en ook niet tussen slaapkwaliteit en contraproductief gedrag. Dus: hoe beter de slaapkwaliteit, hoe hoger de score op contextuele prestatie.

Ongezonde leefstijlgedragingen en werkprestatie

Roken en drinken

De analyses tonen géén significante verbanden aan tussen roken en de prestatie-indicatoren. De analyses tonen eveneens géén significante samenhang aan tussen alcoholgebruik (week en weekend) en de prestatie-indicatoren.

Ongezonde voeding

Er is eveneens géén significante negatieve relatie gevonden tussen ongezonde voeding en werkprestatie. Het eten van snoep is niet aan taakprestatie en contextuele prestatie verbonden. Ook het eten van

1 De tabellen met de volledige resultaten van de regressieanalyses zijn op te vragen bij de tweede auteur.

2 De Nederlandse fitnorm is drie keer per week minimaal 20 minuten intensief bewegen.

snacks en lichte tussendoortjes blijkt niet samen te hangen met de prestatie-indicatoren. Het enige significante positief verband werd gevonden tussen snoepen en contraproductief gedrag ($r = .27, p < .05$). Dus meer snoepen gaat gepaard met hogere scores op contraproductief gedrag.

Conclusies en discussie

De doelstelling van dit onderzoek was om meer inzicht te bieden in de samenhang tussen leefstijlgedragingen en werkprestatie. De algemene verwachting dat gezonde leefstijlgedragingen positief samenhangen met werkprestatie werd ondersteund. Met name gezonde voeding, intensief bewegen en zogenoemde mastery-ervaringen (uitdagende ervaringen en leermogelijkheden in andere domeinen dan werk) blijken samen te hangen met goede werkprestaties. Om te komen tot extra prestaties is het van belang dat men over een goede slaapkwaliteit beschikt. Deze bevindingen zijn grotendeels in lijn met eerdere studies op dit terrein die ook een positieve invloed laten zien van met name beweging en herstel op bijvoorbeeld afname van verzuim (Koenders & Van Deursen, 2009).

Daar waar eerdere studies soms wél ongunstige gevolgen laten zien van ongezonde gedragingen zoals roken en overmatig drinken (zie Robroek et al., 2010) hingen ongezonde leefstijlgedragingen in deze studie *niet* samen met werkprestatie. De enige uitzondering hierop is het positieve verband tussen snoepen en contraproductief gedrag. Het is opvallend dat er verder helemaal geen significante verbanden zijn gevonden tussen de beide leefstijlgedragingen (gezonde en ongezonde) en deze negatieve dimensie van werkprestatie. Het kan zijn dat deze negatieve gedragingen daadwerkelijk weinig voorkomen bij de werknemers, want uit de analyses bleek namelijk dat er gemiddeld laag op de contraproductieve schaal is gescoord. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat vooral andere determinanten dan leefstijl ten grondslag liggen aan contraproductief gedrag. Zo wordt in onderzoek van Fox, Spector en Miles (2001) aangetoond dat bepaalde werkstressoren, zoals waargenomen onrechtvaardigheid binnen de organisatie, samenhangen met contraproductief gedrag en dat deze relaties vaak worden gemedieerd door negatieve emoties, zoals boosheid en angst. Voor toekomstig onderzoek is het interessant om leefstijlfactoren in samenhang met omgevingsfactoren en persoonsgebonden factoren te bestuderen, om zo ook meer inzicht te krijgen in de relatieve invloed van leefstijlfactoren op werkprestatie. Interessant is hierbij de vraag hoe de leefstijlgedragingen zich tot elkaar verhouden, en wat hun gezamenlijke invloed op werkprestatie is. Onderzoek toont immers aan dat bepaalde leefstijlgedragingen vaak samen voorkomen bij dezelfde personen (RIVM, 2008).

Bij het interpreteren van de resultaten dient rekening te worden gehouden met het cross-sectionele karakter van deze studie. Dit houdt in dat alle variabelen op hetzelfde moment zijn gemeten. Hierdoor is het onmogelijk om op basis van de resultaten uitspraken te doen over oorzaak-gevolgrelaties. Ondanks deze beperking laat dit onderzoek zien dat met name gezonde leefstijlgedragingen een rol spelen bij werkprestaties. Op basis van deze resultaten zouden organisaties dus geadviseerd kunnen worden om te investeren in gezondheidsbevorderingsprogramma's gericht op lichaamsbeweging (sport), voldoende herstel buiten het werk (mastery) en gezonde voeding (fruit en groente). In het onlangs verschenen dossier *Leefstijl Interventies* (Robroek et al., 2014) worden handvatten gepresenteerd voor werkgevers en werknemers voor sturing op een gezonde leefstijl. Tot slot dient opgemerkt te worden dat de grootte van de verbanden in dit onderzoek suggereert dat er op dit vlak geen wonderen mogen worden verwacht qua verbetering van de arbeidsprestaties, maar dat een zinnvolle bijdrage wel mogelijk lijkt te zijn.

Referenties

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014a). *CBS StatLine- Leefstijl en (preventief) onderzoek; persoonskenmerken*. Geraadpleegd op 19 oktober 2015, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83021NE&D1=17-23&D2=0-13,37-42&D3=0&D4=I&HD=150430-1349&HDR=T&STB=G1,G2,G3>.
- Centraal Bureau voor de statistiek (2014b). *CBS Statline- Leefstijl en (preventief) onderzoek; persoonskenmerken*. Verkregen op 19 oktober 2015, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83021NED&D1=0-16&D2=0-2,5-13,37-41&D3=0&D4=I&HD=150430-1352&HDR=T&STB=G1,G2,G3>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014c). *CBS Statline- Overwerken: achtergrondkenmerken*. Verkregen op 29 oktober 2015 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=slnl&PA=71906ned&D1=a&D2=0&D3=a,!12-19&D4=a,!0-4&HD=081117-1610&HDR=T&STB=G1,G2,G3>.
- Croon, E.M. de, Sluiter, J.K., & Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Need for recovery after work predicts sickness absence: A 2-years prospective cohort study in truck drivers. *Journal of Psychosomatic Research*, 55, 331-339.
- De Jonge, J., Zijlstra, F.R.H., & Sluiter, J.K. (2010). Nu even niet...! Over herstel en herstelstrategieën bij arbeid. *Gedrag & Organisatie*, 23(4), 259-274.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice; some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 291-309.
- Koenders, P.G., & Deursen, C.G.L. van (2009). Minder verzuim bij verbetering leefstijl. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 17(1), 3-9.
- Koopmans, L. Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Vet, H.C.W. de, & Beek, A.J. van der (2011). Werkprestatie: wat is het en hoe meet je het? *Tijdschrift voor Ergonomie*, 36(3), 23-26.
- Mackenbach, J., & Burdorf, A. (2006). De invloed van gezondheid op vervroegde uittrekking uit het arbeidsproces. *Publieke Gezondheid, Achtergrondstudies. Den Haag: Raad Voor De Volksgezondheid & Zorg*, 35-74.

Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In: P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 5-33). Hove, England: Psychology Press.

Proper, K.I., Bakker, I., Overbeek, K. van, Bergstra, B., Verheijden, M.W., Hopman-Rock et al. (2005). *Naar een gericht BRAVO-beleid door bedrijfsartsen*. Amsterdam: Body@Work TNO-VUmc.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2008). *Leefstijl en arbeid in balans. Een literatuurstudie naar de invloed van leefstijlfactoren en (sub)cultuur op gezondheid, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en productiviteit*. Geraadpleegd op 10 december 2012, van http://www.loketgezondleven.nl/object_binary/o16245_Leefstijl-en-balans.pdf.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2014). *Nederland eet onvoldoende fruit, groente en vis*. Geraadpleegd op 19 oktober 2015, van http://www.rivm.nl/Documenten_en_publicaties/Algemeen_Actueel/Nieuwsberichten/2015/Nederland_eet_onvoldoende_fruit_groente_en_vis.

Robroek, S.W.J., Van den Berg, T.I.J., Plat, J.F., & Burdorf, A. (2010). The role of obesity and lifestyle behaviours in a productive workforce. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 68, 134-139.

Robroek, S.W.J., Burdorf, L., Bastiaanssen, M., Beumer, P., Hulshof, I., & Post, W. (2014). *Dossier Leefstijlinterventies*. Geraadpleegd op 20 oktober 2015, van http://www.arbokennisset.nl/images/dynamic/dossiers/organisatie/d_leefstijlinterventies.pdf.

Sociaal Cultureel Planbureau (2015). *Rapportage sport 2014*. Geraadpleegd op 19 oktober 2015, van https://www.volksgezondheidszorg.info/sites/default/files/rapportage_sport_2014.pdf.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.

Sonnentag, S., & Zijlstra, F.R.H. (2006). Work and off-job activities as predictors of need for recovery and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330-350.

Van den Heuvel, S.G., Boshuizen, H.C., Hildebrandt, V.H., Blatter, B.M., Ariens, G.A.M., & Bongers, P.M. (2003). Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden: resultaten van een 3-jarige follow-up studie. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 81, 256-264.

Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.

Over de auteurs



Dr. M.C.W. Peeters
Universitair Hoofddocent
Vakgroep Sociale en Organisatie
Psychologie
Universiteit Utrecht
m.peeters@uu.nl



Drs. A. Ligthart
Consultant Performance Behavior,
EFESO consulting
's-Hertogenbosch



Prof.dr. W.B. Schaufeli
Hoogleraar A&O psychologie,
Universiteit Utrecht & KU Leuven



Prof.dr. T. Taris
Hoogleraar A&O Psychologie,
Universiteit Utrecht

De impact van leefstijlprogramma's op het werk

'De lekkerste kaas zit tussen de gaten'

Steeds meer bedrijven voelen zich geroepen bij te dragen aan de gezondheid van hun werknemers. Leefstijlprogramma's voor werknemers schieten als paddenstoelen uit de grond. Maar zijn deze wel zo nuttig als we denken? Dit artikel beschrijft de effectiviteit van drie unieke Vitaal in Praktijk-leefstijlprogramma's bij werknemers in de bouw, in het verzekeringswezen en in het onderzoek. De onderzoeken tonen aan dat de op maat gemaakte leefstijlprogramma's weinig of geen impact hadden op het verbeteren van werkuitkomsten, zoals verzuim. Wel blijkt dat een hogere werktevredenheid samenhangt met lagere kosten voor verzuim en presentisme, wat interessante input is voor werkgevers en vervolgstudies.

Jennifer K. Coffeng, Jantien van Berkel, Laura Viester en Johanna M. van Dongen

Strikte deadlines, langdurende vergaderingen, een ziek kind – een kleine greep uit zaken die mogelijk onze dagelijkse prestatie in de weg staan. Vaak holt men maar door, wat ten koste gaat van de prestatie op de werkvloer. De lekkerste kaas zit echter tussen de gaten, oftewel: er is ruimte nodig voor een creatief en een goed presterend brein. Er valt dan ook wel wat te winnen als we kijken naar de cijfers van ziekteverzuim. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014 kwam naar voren dat 43% van de werknemers zich in de afgelopen twaalf maanden weleens ziek heeft gemeld, met een gemiddelde verzuimduur van zes dagen. De jaarlijkse kosten voor verzuim zijn geschat op 11,5 miljard euro in Nederland (Van der Ploeg et al., 2012). Bijna een kwart van de ziekmeldingen is werkgerelateerd. Ziekteverzuim verschilt aanzienlijk per sector, met een hoger verzuim in het onderwijs, de zorg en het openbaar bestuur ten opzichte van bijvoorbeeld zakelijke dienstverlening (CBS & TNO, 2015). Een hogere werktevredenheid (door middel van belangstellende collega's, te hanteren werkdruk en autonomie) lijkt samen te hangen met minder ziekteverzuim (De Vries & Mol, 2008) en presentisme (wel aan het werk zijn maar niet op volle kracht kunnen werken; Rantanen & Tuominen, 2011).

Veel organisaties lijken inmiddels doordrongen te zijn van het nut van leefstijlprogramma's. Kleine en grote organisaties in diverse sectoren, zoals technologie,

marketing, overheid en zorg, zijn bezig om de gezondheid en het welzijn van werknemers te verbeteren. Gelukkig zijn deze leefstijlprogramma's niet alleen gericht op het zakelijk aspect, maar omvatten ze verscheidene thema's (zoals gezonde voeding, meer beweging, verminderen van zitten en verlagen van stress), zodat werknemers zowel op hun werk als in hun privésfeer goed in hun vel zitten. Een gunstig neveneffect voor de werkgever van zo'n programma kan zijn dat het ziekteverzuim daalt en de prestatie van de werknemers toeneemt.

Wetenschappelijk onderzoek toont de voordelen aan van leefstijlprogramma's bij werknemers, zoals een gezonder voedings- en beweegpatroon (Conn et al., 2009; Hutchinson et al., 2012; Schroer et al., 2014). Het verband met werkgerelateerde uitkomsten als verzuim en werkprestatie is ook te leggen, al is er veel inconsistentie in het gevonden bewijs. Uit een systematisch literatuuronderzoek door een Finse onderzoeksgroep blijkt bijvoorbeeld dat leefstijlprogramma's gericht op beweging, leefstijl en ergonomie kansrijk waren in het verminderen van verzuim (Kuopalla, Lamminpaa & Husman, 2009). Een Nederlandse wetenschapsgroep onderschrijft deze bevindingen voorzichtig en toont een licht positief verband tussen leefstijlprogramma's met verzuim en werkprestatie. De kleinste effecten werden gerapporteerd in studies van hoge methodologische kwaliteit (Rongen et al., 2013). Een ander recent

onderzoek door Australiërs naar beweegprogramma's op het werk in relatie tot verzuim en werkprestatie toont inconsistente of geen bevindingen aan (Pereira et al., 2015).

Daarbij is wetenschappelijk bewijs dat inzicht geeft in de financiële gevolgen van leefstijlprogramma's schaars. Een literatuuronderzoek door een Nederlandse onderzoekster naar de financiële opbrengsten van beweeg- en voedingsprogramma's op de werkplek toont aan dat wanneer er alleen gekeken wordt naar studies van hoge kwaliteit, er mogelijk geen winst is te behalen in termen van verminderde medische en verzuimkosten (Van Dongen et al., 2011). Wat uit de genoemde studies unaniem naar voren komt, is dat er nog onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing is voor de effectiviteit van leefstijlprogramma's op het werk.

Het onderzoeksprogramma Vitaal in Praktijk (VIP), dat liep van 2009 tot 2014, beoogde dit te doorbreken. In samenspraak met de deelnemende bedrijven zijn drie unieke leefstijlprogramma's op maat ontwikkeld. Vervolgens zijn deze middels hogekwaliteitstudies geëvalueerd. De resultaten van deze studies op werkgerelateerde uitkomsten (zoals werktevredenheid, bevlogenheid, werkvermogen, ziekteverzuim, presentisme en werkprestatie) zullen hierna beschreven worden. Tevens is met gegevens van al deze studies gekeken naar de relatie tussen werktevredenheid en productiviteitskosten.

De Vitaal in Praktijk (VIP) programma's

Door middel van *Intervention Mapping* – een stappenplan om gestructureerd en in afstemming met de doelgroep interventies te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren – zijn drie VIP-programma's op maat ontwikkeld:

- *VIP in de bouw*. In een bouwbedrijf werd onderzocht of persoonlijke coaching effect heeft op het eet- en beweeggedrag van bouwvakkers en daarmee overgewicht en klachten aan het houdings- en bewegingsapparaat kan voorkomen of reduceren (Viester et al., 2012).
- *VIP in verzekeren*. Bij een verzekeringsbedrijf werd onderzocht of beweging en ontspanning tijdens het werk effect heeft op herstelbehoefte (Coffeng et al., 2012).
- *VIP in onderzoek*. In twee onderzoeksinstituten werd onderzocht of aandachtstraining (mindfulness) en e-coaching effect heeft op de mentale gezondheid en leefstijl van werknemers (van Berkel et al., 2011).

Uitkomstmaten

Leefstijlgerelateerde uitkomsten waren de belangrijkste uitkomstmaten in de VIP-studies. Daarnaast is in alle VIP-studies naar de volgende werkgerelateerde uitkomsten gekeken:

- werktevredenheid (in hoeverre is een werknemer tevreden met zijn huidige werk; gemeten met 1 algemene vraag) (National Enquete Arbeidsomstandigheden, 2005);
- bevlogenheid (bestaande uit veerkracht om te werken, toewijding aan werktaken en absorptie in werktaken; gemeten met de Utrechtse Bevlogenheidschaal, UBES) (Schaufeli & Bakker, 2003);
- werkvermogen (mate waarin de werknemer zowel lichamelijk als geestelijk (psychisch) in staat is om te werken; gemeten met de Work Ability Index, WAI) (Ilmarinen, 2007);
- ziekteverzuim (niet op het werk zijn wegens ziekte; gegevens opgevraagd bij HR-afdeling van elk bedrijf);
- presentisme (wel aan het werk zijn maar niet op volle kracht kunnen werken; gemeten met 1 vraag uit de WHO-HPQ (Kessler et al., 2003);
- werkprestatie (bestaande uit taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief werkgedrag; gemeten met de Individuele Werkprestatie Vragenlijst, IWPV) (Koopmans et al., 2014). Deze uitkomstmaat is alleen in de VIP in Verzekeren-studie meegenomen.

Resultaten VIP-studies

VIP in de bouw

VIP in de Bouw is ontwikkeld omdat werkgevers in de bouw willen investeren in de gezondheid van hun werknemers en mogelijk hiermee verzuim kunnen verlagen. Het doel van de studie was om een programma op maat te ontwikkelen ter preventie en vermindering van zowel overgewicht als bewegingsapparaatklachten. Hoe beïnvloed je op effectieve wijze het eet- en beweeggedrag van werknemers? De huidige leefstijl van werknemers van het bouwbedrijf werd hiervoor in kaart gebracht, vervolgens werden op basis van een literatuurstudie en door afstemming met werknemers en het bedrijf kansrijke interventies gekozen en ontwikkeld (Viester et al., 2012). De proefgroep werd gecoacht en kreeg een toolbox met materialen en informatie om een gezonde leefstijl te bevorderen. De coaches hielpen de werknemers met het opstellen van een leefstijlplan voor voeding en bewegen. Dat gebeurde een keer face-to-face en daarna telefonisch. De inhoud en intensiteit van het programma werd zo veel mogelijk afgestemd op de motivatie van de individuele deelnemers. Uiteindelijk deden 314 werknemers mee aan het onderzoeksprogramma, waarvan er 162 in de controlegroep zaten. Zij kregen het programma aangeboden en aan het begin van het programma, na zes en na twaalf maanden werd deze groep vergeleken met de werknemers die het programma niet aangeboden kregen. Na zes maanden werden er effecten van het programma op leefstijlgedrag en lichaamsgewicht gevonden. Op de langere termijn (een jaar) doofde dat effect uit. Zowel



na zes maanden als na twaalf maanden werden er geen effecten gevonden op werktevredenheid, bevoegenheid, werkvermogen, ziekteverzuim en presentieisme (Viester et al., 2015). Het programma bleek geen financiële winst op te leveren voor de werkgever.

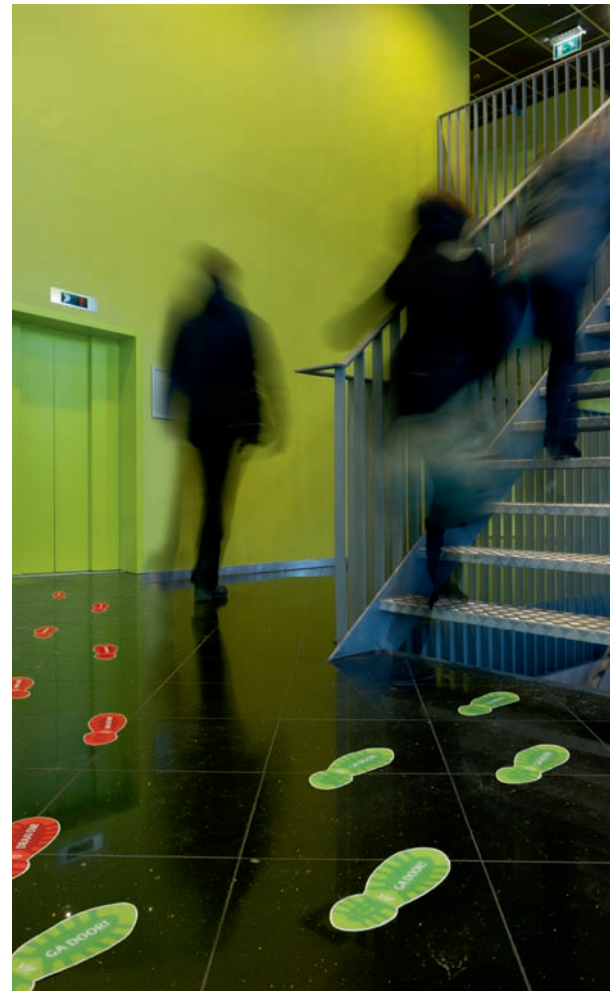
VIP in verzekeren

In totaal deden 412 werknemers mee aan het onderzoeksprogramma, verdeeld over vier onderzoeksgroepen. Een groep doorliep alleen een sociaal omgevingsprogramma bestaande uit motiverende gespreksvoering in groepen (MGG). Ze hadden onder leiding van hun MGG-getrainde leidinggevende vier motiverende teamgesprekken van anderhalf uur per keer. De leidinggevendenden hadden tijdens de tweedaagse MGG-training geleerd hoe ze hun eigen team konden coachen en begeleiden bij het realiseren van voldoende beweging en het motiveren tot voldoende ontspanning tijdens en na werktijd. Onderdeel van dit sociale programma was tevens de toegang tot een internetpagina waarop deelnemende collega's afspraken met elkaar konden maken over sportieve activiteiten zoals hardlopen, lunchwandelen en bedrijfsfitness. Daarnaast was er een groep die alleen de fysieke omgevingsinterventie aangeboden kreeg. Het programma gericht op de fysieke omgeving betrof het herinrichten van de koffiecorners, het plaatsen van loungestoelen en tafeltennistafels in een aantal halruimtes, het beschikbaar stellen van zitballen, vergaderplekken voor staand vergaderen en voetstapstickers om het gebruik van de trap te stimuleren. Er was een groep die zowel de sociale als de fysieke interventies kon gebruiken. En ten slotte was er een controlegroep zonder bemoeienis. Het programma was primair gericht op het verminderen van de herstelbehoefte, de grootste vermindering is gevonden in de gecombineerde groep, maar niet significant (Coffeng et al., 2014). Resultaten gericht op werkgerelateerde uit-

komsten toonden aan dat in de *gecombineerde omgevingsgroep* de deelnemers minder contextuele prestatie vertoonden (dus naast hun kerntaken minder aanvullende taken gingen uitvoeren die de organisatorische, sociale en psychologische werkomgeving ondersteunden) en minder betrokken waren bij het werk (toewijding). In de *sociale omgevingsgroep* gingen de deelnemers een hogere taakprestatie vertonen. En in de *fysieke omgevingsgroep* waren de deelnemers meer ondergedompeld in en geconcentreerd op werktaken (absorptie). Er zijn geen effecten gevonden op werktevredenheid, werkvermogen, ziekteverzuim en presentieisme (Coffeng et al., 2014). Ook bleek geen van de programma's financiële winst op te leveren voor de werkgever.

VIP in onderzoek

De 257 werknemers die deelnamen aan het onderzoek werden door middel van loting verdeeld over twee groepen. De ene groep kreeg het programma aangeboden (interventiegroep) en de andere groep ontving dit niet (controlegroep). Het programma, dat op maat was ontwikkeld voor VIP in Onderzoek, omvatte in de eerste plaats een achtweekse mindfulness training (ook wel aandachtstraining



genoemd), gevolgd door acht sessies e-coaching. Daarnaast werd gedurende een half jaar fruit en lunchwandelingen aangeboden. De wekelijkse mindfulness trainingssessies duurden 90 minuten en vonden plaats in een trainingsruimte binnen de onderzoeksinstituten. Deelnemers deden mee in hun eigen tijd (de uren werden niet betaald door de werkgever), maar het rooster van de trainingstijden sloot wel zo veel mogelijk aan op gangbare werktijden. De huiswerk oefeningen omvatten zowel formele mindfulness oefeningen, zoals een zogenaemde 'body scan'-meditatie en een zittende meditatieoefening, als informele oefeningen, zoals ademhalingsoefeningen terwijl de computer aan het opstarten is, en een oefening in mindful boodschappen doen. De e-coaching was geïntegreerd in de mindfulness training en was zo veel mogelijk aangepast aan de mindfulness context, door mildheid en bewustzijn (kernelementen van mindfulness) te hanteren in de feedback. In het kader van het onderzoek werden gedurende een jaar gegevens verzameld van de werknemers uit beide groepen door middel van vragenlijsten, kostendagboekjes en salaris- en verzuiminformatie vanuit de werkgever (uiteraard alleen met toestemming van de werknemer). Het grootste deel van de deelnemers ervoer het programma als nuttig, maar uit de metingen bleek dat het niet heeft geleid tot blijvende verbeteringen op het gebied van mentale gezondheid (Van Berkel et al., 2014) en leefstijl (Van Berkel et al., 2014). Er waren tevens geen effecten op werktevredenheid, bevoegenheid, werkvermogen, ziekteverzuim en presentisme. Het bleek dat VIP in Onderzoek niet rendabel was vanuit een maatschappelijk perspectief en niet vanuit het werkgeversperspectief, noch leverde het invoeren van het programma financiële winst op (Van Dongen et al., 2015).

Werktevredenheid en productiviteitskosten

Gebruikmakend van gegevens van de drie VIP-studies is tevens recent gekeken naar de *longitudinale* relatie tussen werktevredenheid en productiviteitskosten (manuscript nog in ontwikkeling). Longitudoonaal wil zeggen dat de werktevredenheid en productiviteitskosten van alle deelnemers op een aantal achtereenvolgende tijdstippen is gemeten. Het voordeel hiervan is dat onderzocht kan worden of beide begrippen over de tijd met elkaar samenhangen. De resultaten laten zien dat dit inderdaad het geval is. Dat wil zeggen: een hogere werktevredenheid hangt samen met lagere productiviteitskosten. Deze productiviteitskosten bestaan uit kosten voor ziekteverzuim en presentisme. Het verband blijkt voornamelijk verklaard te worden door het feit dat mensen die tevredener zijn met hun baan meer werk gedaan krijgen terwijl zij aan het werk zijn, en niet zozeer omdat zij minder verzuimen.

Conclusie

De VIP-projecten bieden organisaties handvatten voor het maken van keuzes voor verschillende typen leefstijlprogramma's in diverse doelgroepen. Maatwerk is bij uitstek van belang, aangezien elke organisatie uniek is in zijn organisatiecultuur. De effectiviteit van de VIP-programma's op werkgerelateerde uitkomsten is teleurstellend. Dit is in lijn met eerdere studies van hoge kwaliteit. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de programma's niet primair gericht waren op werkgerelateerde uitkomsten, maar op mentaal en fysiek gerelateerde uitkomsten, verschillend per programmadoel, waar alleen VIP in de Bouw significante verbeteringen heeft gevonden op leefstijlgedrag en lichaamsgewicht. Programma's die direct gericht zijn op werkgerelateerde uitkomsten, zoals leiderschap en een steunende werkomgeving, zullen potentieel eerder effecten vertonen op werkgerelateerde uitkomsten. Het verbeteren van de werktevredenheid is mogelijkwerwijs wel een middel voor bedrijven om productiviteitskosten te verminderen. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of leefstijlprogramma's via werktevredenheid een effect kunnen hebben op werkprestatie.

Referenties

- Berkel, J. van, Proper, K.I., Boot, C.R., Bongers, P.M., & Beek, A.J. van der (2011). Mindful 'Vitality in Practice': an intervention to improve the work engagement and energy balance among workers; the development and design of the randomised controlled trial. *BMC Public Health*, 11, 1-12.
- Berkel, J. van, Boot, C.R., Proper, K.I., Bonger, P.M., & Beek, A.J. van der (2014). Effectiveness of a worksite mindfulness-related multi-component health promotion intervention on work engagement and mental health: results of a randomized controlled trial. *PLoS One*, 9.
- Berkel, J. van, Boot, C.R., Bongers, P.M., & Beek, A.J. van der (2014). Effectiveness of a worksite mindfulness-based multi-component intervention on lifestyle behaviors. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 11.
- CBS & TNO (2015). *Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden* (NEA) 2014.
- Coffeng, J.K., Hendriksen, I.J., Duijts, S.F., Twisk, J.W., Mechelen, W. van, & Boot, C.R. (2014). Effectiveness of a combined social and physical environmental intervention on presenteeism, absenteeism, work performance and work engagement in office employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56, 258-265.
- Coffeng, J.K., Boot, C.R.L., Duijts, S.F., Twisk, J.W., Mechelen, W. van, & Hendriksen, I.J. (2014). Effectiveness of a worksite social and physical environmental intervention on need for recovery, physical activity and relaxation; results of a randomized controlled trial. *PLoS One*, 9.
- Coffeng, J.K., Hendriksen, I.J., Duijts, S.F., Proper, K.I., Mechelen, W. van, & Boot, C.R. (2012). The development of the Be Active & Relax 'Vitality in Practice' (VIP) project and design of an RCT to reduce the need for recovery in office employees. *BMC Public Health*, 12, 592-617.
- Conn, V.S., Hafdahl, A.R., Cooper, P.S., Brown, L.M., & Lusk, S.L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37, 330-339.
- Dongen, J.M. van, Proper, K.I., Wier, M.F. van, Beek, A.J. van de, Bongers, P.M., & Mechelen, W. van (2011). Systematic review on the financial return of worksite health promotion programs aimed at

improving nutrition and/or increasing physical activity. *Obesity Review*, 12, 1031-1049.

Dongen, J.M. van, Berkel, J. van, Boot, C.R., Bosmans, J.E., Proper, K.I., Bongers, P.M., et al. (2015). Cost-effectiveness and financial return of a mindfulness-based worksite intervention aimed at improving work engagement: results of a randomised controlled trial. manuscript submitted for publication.

Hutchinson, A.D., & Wilson, D. (2012). Improving nutrition and physical activity in the workplace: a meta analysis of intervention studies. *Health Promotion International*, 27, 238-249.

Ilmarinen, J. (2007). The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine*, 57-160.

Kessler, R.C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P.D., & McKeen, D. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 156-174.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H. de, & Beek, van der, A. (2014). De Individuele werkprestatie vragenlijst (IWPV): interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 92, 231-239.

Kuopalla, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2009). Work health promotion, job well-being, and sickness absences - a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 1216-1227.

Pereira, M.J., Coombes, B.K., Comans, T.A., & Johnston, V. (2015). The impact of onsite workplace health-enhancing physical activity interventions on worker productivity: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 72, 401-412.

Ploeg, K. van der, Pal, S. van der, Vroome, E. de, & Bossche, S. van den (2012). De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland. Leiden, TNO Innovation for life.

Rantanen, L., & Tuominen, R. (2011). Relative magnitude of presenteeism and absenteeism and work-related factors affecting them among health care professionals. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 225-230.

Rongen, A., Robroek, S.J.W., Lenthe, F.J. van, & Burdorf, A. (2013). Workplace health promotion: a meta-analysis of effectiveness. *American Journal of Preventive Medicine*, 44, 406-415.

Schaufeli, W., & Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (Rep. No. Preliminary manual). Utrecht.

Schroer, S., Haupt, J., & Pieper, C. (2014). Evidence-based lifestyle interventions in the workplace: an overview. *Occupational and Environmental Medicine*, 64, 8-12.

The Netherlands working conditions survey (nationale enquête arbeidsomstandigheden, NEA): <https://www.tno.nl/downloads/NEA%20Vragenlijst%202011.pdf> (2005).

Viester, L., Verhagen, E.A., Proper, K.I., Van Dongen, J.M., Bongers, P.M., & Van der Beek, A.J. (2012). VIP in construction: systematic development and evaluation of a multifaceted health programme aiming to improve physical activity levels and dietary patterns among construction workers. *BMC Public Health*, 12, 1-15.

Viester, L., Verhagen, E.A., Bongers, P.M., & Van der Beek, A.J. (2015). The effect of a health promotion intervention for construction workers on work-related outcomes: results from a randomized controlled trial. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 789-798.

Vries, J. de, & Mol, M. (2008). Ziekteverzuim onder werknemers naar combinatie van werkdruk, autonomie en sociale steun. CBS.

Over de auteurs



Dr. J.K. Coffent
Postdoc onderzoeker
Afdeling sociale geneeskunde, VUmc,
Amsterdam
j.coffeng@vumc.nl



Dr. J. van Berkel
Universitair Docent en onderzoeker
Afdeling Communicatie- en
Informatiewetenschappen
Radboud Universiteit, Nijmegen



Drs. L. Viester
Onderzoeker
Afdeling Midwifery Science
VUmc, Amsterdam



Dr. J.M. van Dongen
Postdoc onderzoeker
Faculteit Aard- en
Levenswetenschappen, afdeling
Gezondheidswetenschappen
VU Amsterdam



Beter presteren op je werk door Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken (HNW) krijgt al jaren veel aandacht in binnen- en buitenland. In het algemeen wordt verondersteld dat HNW leidt tot meer gezonde, vitale en productieve medewerkers. Er is echter weinig tot geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de invloed van HNW op werkprestatie. In deze studie is gekeken naar het effect van een interventie gericht op HNW op werkprestatie (bestaande uit taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief werkgedrag). Uit de resultaten blijkt dat HNW geen invloed had op taakprestatie en contextuele prestatie van medewerkers, maar wel leidde tot een kleine daling in contraproductief gedrag op het werk. De algemene veronderstelling dat HNW leidt tot beter presterende medewerkers, wordt in dit onderzoek dus maar deels bevestigd. Meer onderzoek is nodig om duidelijk te krijgen of HNW invloed heeft op werkprestatie, welke aspecten van HNW precies een invloed kunnen hebben op werkprestatie, en welke factoren van belang zijn om HNW een succes te maken binnen bedrijven.

Linda Koopmans en Elsbeth de Korte

Werkprestatie is een populair onderwerp. Het is niet alleen een veel gebruikt woord binnen bedrijven, maar het krijgt ook veel aandacht in wetenschappelijk onderzoek. Talloze studies naar werkprestatie zijn gedaan vanuit verschillende invalshoeken. De arbeids- en organisatiepsychologie houdt zich voornamelijk bezig met voorspellers van werkprestatie, zoals bevlogenheid, werktevredenheid en persoonlijkheidskenmerken. De arbeidsepidemiologie is vooral geïnteresseerd in de samenhang tussen gezondheidsklachten, ziekteverzuim en prestatieverlies. De ergonomie richt zich vooral op hoe men werkprestatie en gezondheid kan bevorderen door mens en omgeving zo optimaal mogelijk op elkaar af te stemmen. Maar wat is werkprestatie nu eigenlijk?

In de wetenschap wordt individuele werkprestatie in het algemeen gedefinieerd als 'gedragingen, acties of resultaten van werknemers die relevant zijn voor de doelen van de organisatie' (Viswesvaran & Ones, 2000). Men kan zich vervolgens afvragen uit welke gedragingen of acties individuele werkprestatie dan precies bestaat. Uit meerdere literatuurreviews blijkt dat werkprestatie bestaat uit drie onderdelen: taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief werkgedrag (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002; Koopmans et al., 2011). Taakprestatie wordt gedefinieerd als de kundigheid waarmee individuen centrale werktaken

uitvoeren (Campbell, 1990). Gedragingen die onder taakprestatie vallen, zijn bijvoorbeeld het plannen en organiseren van het werk, resultaatgericht werken en efficiënt werken. Contextuele prestatie wordt gedefinieerd als een verzameling van gedragingen die de organisatorische, sociale en psychologische omgeving ondersteunen waarin de centrale werktaken worden uitgevoerd (Borman & Motowidlo, 1993). Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan initiatief nemen, samenwerken met anderen, en het aangaan van uitdagende werktaken. Contraproductief werkgedrag wordt gedefinieerd als gedragingen die schade toebrengen aan het welzijn van de organisatie (Rotundo & Sackett, 2002). Het omvat bijvoorbeeld het vertonen van buitensporige negativiteit en het schade toebrengen aan collega's en/of de organisatie.

Heeft Het Nieuwe Werken invloed op werkprestatie?

Het Nieuwe Werken (HNW) krijgt zowel in Nederland als in het buitenland veel aandacht. De essentie van HNW is dat door plaats- en tijdsafhankelijk werken, ondersteund door (nieuwe) ICT en (nieuwe) fysieke inrichting, een andere manier van organiseren en managen ontstaat en een nieuwe cultuur wordt gecreëerd waarin de werknemer en zijn team optimaal presteren (Blok & Kuijt-Evers, 2012). Voordelen van HNW zijn bijvoorbeeld dat medewerkers meer autonomie en regelmogelijkheden in het werk krijgen,

Tabel 1. Overzicht van de verschillende aspecten van de HNW-interventie

Veranderingen in:	
Organisatiecultuur	Een ondersteunende organisatiecultuur waarin managers vertrouwen geven aan werknemers, autonomie van werknemers wordt gestimuleerd, en werknemers verantwoordelijkheid nemen.
Manier van organiseren en managen	Medewerkers kunnen tijd- en plaatsafhankelijk werken, waarbij afspraken worden gemaakt over resultaten, aanwezigheid en bereikbaarheid.
Fysieke werkomgeving	Een nieuw kantoor met flexibele werkplekken en verschillende type ruimten voor verschillende type werkzaamheden.
ICT	Moderne ICT-faciliteiten die werken op afstand ondersteunen, en samenwerking en kennisuitwisseling stimuleren. Zo krijgen alle medewerkers een laptop en smartphone, kunnen zij altijd en overal inloggen via remote access, en zijn er mogelijkheden tot video conferencing.

een betere werk-privébalans krijgen, en er meer onderlinge communicatie plaatsvindt. Nadelen van HNW kunnen bijvoorbeeld zijn dat medewerkers zich moeilijker kunnen concentreren, meer overuren maken en meer werkstress ervaren door een gebrek aan scheiding tussen werk en privé. De algemene veronderstelling is dat HNW leidt tot meer gezonde, vitale en productieve medewerkers (Volberda et al., 2011). Er is echter weinig tot geen onderzoek gedaan naar het effect van HNW op werkprestatie van medewerkers (De Croon et al., 2005; Blok & Kuijt-Evers, 2012). Of HNW invloed heeft op werkprestatie is dus eigenlijk onbekend. Het doel van dit onderzoek is om te kijken of de overgang naar HNW invloed heeft op werkprestatie.

De interventie: Het Nieuwe Werken

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een internationale bank in Nederland, waarvan alle medewerkers van 2012 tot 2017 overgaan naar HNW. Het bedrijf heeft hiervoor zelf een interventie ontworpen die zij stapsgewijs bij de afdelingen implementeren. De interventie bestaat uit verschillende aspecten gericht op veranderingen in de organisatiecultuur, in de manier van organiseren en managen, in de fysieke werkomgeving en in de ICT (zie tabel 1).

Voor de daadwerkelijke overgang naar HNW vond een voorbereidingsfase van zeven maanden plaats binnen het bedrijf. In deze periode werd bewustwording gecreëerd binnen het bedrijf (vijf maanden) en werden workshops, trainingen en e-learning modules gegeven om werknemers en leidinggevenden voor te bereiden op werken volgens HNW (twee maanden). De overgang werd begeleidt door een interventieteam bestaande uit human

resource managers en een implementatiemanager. Na de daadwerkelijke overgang op HNW werden werknemers en leidinggevenden nog twee maanden begeleid in het werken volgens HNW. Hierna werden werknemers en leidinggevenden geacht zelfstandig efficiënt te werken volgens HNW.

Het onderzoek

Het onderzoek is opgezet als een non-randomized controlled trial, waarbij een interventiegroep vergeleken is met een controlegroep. De interventiegroep bestond uit 1152 medewerkers van vier afdelingen die overgingen op HNW, en de controlegroep bestond uit 598 medewerkers van vijftien afdelingen die de komende twee jaar nog niet overgaan op HNW. Vier weken voor de overgang op HNW, en zes en twaalf maanden na de overgang, werden alle werknemers uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen om hun werkprestatie in kaart te brengen. Werkprestatie is gemeten met de Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV; Koopmans et al., 2015). De IWPV bestaat uit achttien items verdeeld over drie schalen (taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief werkgedrag) waarin de frequentie van gedrag bevroegd wordt op een schaal van 0 ('nooit') tot 4 ('altijd'). Van de 1750 werknemers vulden 1027 werknemers in ieder geval op baseline de vragenlijst in (respons 59%), waarvan 713 in de interventiegroep en 314 in de controlegroep. Deze werknemers zijn meegenomen in de analyse.

De invloed van Het Nieuwe Werken op werkprestatie

De overgang naar HNW had geen invloed op taakprestatie en contextuele prestatie. Medewerkers bleven dus even goed hun centrale werktaken uitvoeren, zoals het plannen en organiseren van hun werk en het efficiënt uitvoeren van hun werk. Ook

vertoonden medewerkers evenveel contextuele gedragingen, zoals initiatief nemen, samenwerken met anderen en het aangaan van uitdagende werktaken. Wel had de overgang naar HNW invloed op contraproductief gedrag: medewerkers gingen minder contraproductief gedrag vertonen op hun werk (zie tabel 2).

Daling in contraproductief gedrag

Na de overgang naar HNW maakten medewerkers minder vaak problemen op het werk groter dan ze waren en praatten zij minder met collega's over de negatieve kanten van het werk. Deze daling in contraproductief gedrag op het werk was zowel na zes als na twaalf maanden aanwezig. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers minder op het werk zijn door HNW, waardoor ook minder met collega's gepraat kan worden over negatieve kanten van het werk. Een andere mogelijke verklaring is dat medewerkers door HNW minder tegen problemen op hun werk aanlopen en minder negatieve kanten van het werk ervaren. HNW draagt mogelijk dus bij aan een hogere werktevredenheid, en dit leidt op zijn beurt tot minder contraproductief gedrag.

De daling in contraproductief gedrag bleek vooral plaats te vinden bij mannen, en bij werknemers in de leeftijdsgroepen van 18-34 jaar en 45-54 jaar. Het is onduidelijk waarom de daling juist in deze groepen

plaatsvond. Tot nu toe is weinig onderzoek gedaan naar man-vrouwverschillen in werkprestatie of naar de relatie tussen leeftijd en werkprestatie. Bekend is dat er weinig verschillen tussen mannen en vrouwen zijn in contraproductief gedrag op het werk, maar dat mannen sterker reageren op werkstressoren (zoals beperkingen die opgelegd worden door de organisatie) dan vrouwen (Spector & Zhou, 2014). Dit zou mogelijk kunnen verklaren waarom mannen minder contraproductief gedrag vertonen na overgang op HNW. Onderzoek naar leeftijd en werkprestatie levert tegenstrijdige resultaten op. Bekend is dat de verzuimfrequentie licht daalt met het toenemen van de leeftijd, maar dat de verzuimduur (het aantal dagen per jaar) daarentegen toeneemt met de leeftijd. Jongeren verzuimen circa 5-10 dagen per jaar, terwijl ouderen gemiddeld 15-20 dagen per jaar verzuimen (Smulders, 2005). Wat betreft omgaan met veranderingen is de opvatting enerzijds dat oudere werknemers minder openstaan voor veranderingen dan jongere werknemers, en anderzijds dat oudere werknemers door hun jarenlange ervaring beter in staat zijn om zich aan te passen aan veranderingen en meer veerkracht bezitten (Caldwell et al., 2004). De reden waarom een daling in contraproductief gedrag juist bij de leeftijdsgroepen van 18-34 jaar en 45-54 jaar plaatsvond, blijft onduidelijk.

* $p < 0.05$; SD = standaard deviatie.

Tabel 2. Scores van de interventiegroep en controlegroep op taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief gedrag (schaal van 0 'nooit' tot 4 'altijd') op baseline, 6 en 12 maanden na de overgang op HNW

		Interventiegroep	Controlegroep
		Gemiddelde (SD)	Gemiddelde (SD)
Taakprestatie	Baseline	2,61 (0,60)	2,49 (0,70)
	6 maanden	2,60 (0,60)	2,51 (0,63)
	12 maanden	2,63 (0,62)	2,49 (0,69)
Contextuele prestatie	Baseline	2,44 (0,73)	2,39 (0,78)
	6 maanden	2,38 (0,75)	2,37 (0,76)
	12 maanden	2,47 (0,69)	2,41 (0,76)
Contraproductief gedrag	Baseline	1,18 (0,58)	1,16 (0,64)
	6 maanden	1,12 (0,58)*	1,18 (0,62)
	12 maanden	1,13 (0,61)*	1,17 (0,58)

Beter presteren door Het Nieuwe Werken?

In dit onderzoek is geen invloed van HNW op taakprestatie en contextuele prestatie gevonden. Wel is in dit onderzoek een daling in contraproductief gedrag op het werk gevonden na invoering van HNW. Het verschil in contraproductief gedrag voor en na de invoering van HNW is echter zo klein, dat men zich af kan vragen of dit een relevant verschil is.

Zoals elk onderzoek heeft ook dit onderzoek enkele beperkingen. Een mogelijke verklaring voor het feit dat er geen effecten op taakprestatie en contextuele prestatie zijn gevonden, en slechts kleine effecten op contraproductief gedrag, is dat de interventiegroep voor de daadwerkelijke overgang naar HNW al workshops, trainingen en e-learning modules volgde om zich voor te bereiden op de overgang naar HNW. Mogelijk zijn zij toen al principes van HNW toe gaan passen. Dit zou ook de hogere startwaarde in taakprestatie bij de interventiegroep kunnen verklaren. Werknemers zouden dit echter maar gedeeltelijk kunnen hebben gedaan, omdat zij nog niet in het nieuwe kantoor zaten en nog geen toegang hadden tot de nieuwe ICT-faciliteiten. Daarnaast is in de analyses gecontroleerd voor het niveau van taakprestatie op baseline.

Conclusie

De HNW-interventie die bij dit bedrijf is ingevoerd heeft geresulteerd in een kleine daling van contraproductief gedrag van werknemers. Er zijn geen veranderingen in taakprestatie of contextuele prestatie gevonden. De aanname dat HNW leidt tot optimaal presterende werknemers en teams kan dan ook maar deels worden bevestigd. Dit onderzoek is een van de eerste studies die de effectiviteit van HNW op werkprestatie evalueert. Er is meer onderzoek nodig om goed in kaart te brengen of en hoe HNW invloed heeft op werkprestatie. Hierbij moet de precieze aanpak van HNW duidelijk worden beschreven, en de uitkomsten op een goede manier moeten worden gemeten, zowel met een controlegroep als met een voor- en nameting. Op deze manier kan niet alleen gekeken worden of HNW een invloed op werkprestatie heeft, maar ook welke aspecten van HNW kunnen leiden tot betere werkprestatie. Er zijn namelijk veel verschillende manieren om HNW vorm te geven, en het is nog onduidelijk welke aspecten van HNW mogelijk een invloed hebben op werkprestatie, en welke factoren van belang zijn om HNW een succes te maken binnen bedrijven.

Referenties

- Blok, M., & Kuijt-Evers, L. (2012). Wie kust de Nieuwe Werker wakker? *Tijdschrift voor Ergonomie*, 37(3), 24-27.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass; 1993. pp. 71-98.
- Caldwell, S.D., Herold, D.M., & Fedor, D.B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Kuijer, P.P.F.M., & Frings-Dresen, M.W.H. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., & Beek, A.J. van der (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance – A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L. (2015). *Handleiding voor de Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV)*, augustus 2015.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Smulders, P.G.W. (2005). Jongere en oudere werknemers: hun werk, werktijden, ongevallen en verzuim. Deelresultaten Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.
- Spector, P.E., & Zhou, Z.E. (2014). The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 669-681.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

Over de auteurs



Dr. L. Koopmans
Postdoc onderzoeker
Afdeling Kwaliteit en organisatie in de
cure en care
NIVEL, Utrecht
l.koopmans@nivel.nl



Drs. E. de Korte
Senior research scientist
TNO Gezond Leven
Leiden