



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