

Een betere energiebalans leidt tot een betere arbeidsprestatie

M.J.P.M. van Veldhoven, P.G. Koenders, L. Dijkstra

In 2006 is een grote bankinstelling gestart met een leefstijlverbeteringsprogramma. In longitudinaal onderzoek binnen deze organisatie is de samenhang tussen leefstijlverbetering en verzuimdaling eerder aangetoond.¹ In het bijzonder een verbeterde energiebalans; een toename van *energie tijdens het werk* en/of een afname van de *herstelbehoefte* na het werk, hangt samen met een verzuimdaling.

De vraag wat de toegevoegde waarde is van het leefstijlprogramma voor de bankorganisatie beperkt zich niet tot een bijdrage aan de verzuimdaling, maar strekt zich ook uit tot het verbeteren van het functioneren van de medewerkers en hun individuele arbeidsprestaties.

Recent is binnen de psychologie aandacht ontstaan voor de positieve aspecten van menselijk gedrag in relatie tot de arbeid, waarbij de rol van energie tijdens het werk als belangrijk naar voren is gekomen.^{2,3} In Nederland is op dit gebied vooral het onderzoek naar bevlogenheid (waarvan energie tijdens het werk een onderdeel is) goed van de grond gekomen.^{4,5}

Energie tijdens het werk kan, behalve met verzuim en arbeidsongeschiktheid, ook in verband worden gebracht met werknemersprestaties. Van energie tijdens het werk wordt verondersteld dat het een positieve impact heeft op de arbeidsprestatie van werkenden.³ Hoewel dit nog nauwelijks expliciet is onderzocht, kan men een dergelijk positief verband veronderstellen op basis van de literatuur over de invloed van positieve emoties op arbeidsprestaties: bij mensen met positieve emoties gaat de cognitieve verwerking sneller en ligt de motivatie hoger om gestelde doelen te bereiken. Sommige auteurs veronderstellen aanvullend dat energie tijdens het werk voorwaardelijk is voor het vertonen van flexibel en initiatiefrijk werkgedrag, zoals tegenwoordige arbeid dat vaak verlangt.⁶ Dan wordt energie tijdens het werk meer als een voorwaarde gezien om succesvol arbeidsgedrag te vertonen, en is het dit soort gedrag dat zich uiteindelijk vertaalt in betere arbeidsprestaties.

In de psychologie bestaat al ruim een eeuw

SAMENVATTING

Energie tijdens het werk en herstelbehoefte na het werk zijn belangrijk voor de arbeidsgelateerde gezondheid van medewerkers. Naar nu blijkt, speelt de energiebalans ook een rol bij de arbeidsprestatie van werknemers.

In dit artikel wordt een studie gerapporteerd naar het presteren van medewerkers, gemeten op twee momenten, met een periode van 1 jaar tussen de metingen. Bijna 3500 werknemers van een grote financiële instelling namen deel aan het onderzoek. Hoe hoger de energie tijdens het werk bij de eerste meting, des te hoger is de prestatiebeoordeling door de leidinggevende één jaar later. Het omgekeerde werd niet gevonden: een hogere prestatiebeoordeling wordt een jaar later niet gevolgd door meer energie tijdens het werk. De herstelbehoefte van de medewerkers bleek niet gerelateerd te zijn aan de hoogte van de prestatiebeoordeling. Het onderzoek illustreert dat verschillende manieren om de energiebalans van medewerkers te meten (positieve versus negatieve) tot verschillende onderzoeksbevindingen leiden. In de discussiesectie wordt het belang van energieke medewerkers voor toekomstige bedrijfsprestaties besproken.

belangstelling voor het fenomeen vermoeidheid in relatie tot het functioneren bij de arbeid.⁷ Herstelbehoefte is een indicator voor vermoeidheid na het werk, die in Nederlands onderzoek de nodige aandacht heeft gekregen.⁸ In eerder onderzoek is de relatie van herstelbehoefte met verzuim en arbeidsongeschiktheid al uitgebreid aangetoond. Ook herstelbehoefte kan mogelijk met arbeidsprestaties in verband worden gebracht. Hier is de redenering negatief: een hoge herstelbehoefte is indicatief voor een te hoge mate van inspanning die geleverd moet worden voor de arbeidsprestatie, wat het risico met zich meebrengt van prestatieverval. De door de werknemer geleverde verhoogde inspanning zal in eerste instantie compenseren voor de hoge taakeisen en dit zal de behoefte aan herstel na het werk doen toenemen. Naarmate deze toestand langer duurt, gaat de werknemer fouten maken en gaat de kwaliteit van de arbeidsprestatie achteruit.^{9,10} De invloed van de herstelbehoefte op de arbeidsprestatie is nog niet uitgebreid onderzocht, hoewel een link met een verhoogd risico op arbeidsongevallen^{11,12} en met een verminderde concentratie resulterend in een slechtere taakuitvoering, wel is aangetoond.¹³

In dit artikel willen we onderzoeken of meer

**ENERGIE TIJDENS
HET WERK,
HERSTELBEHOEFTE,
ARBEIDSPRESTATIES,
PRESTATIE-
BEOORDELING**

energie tijdens het werk zich vertaalt in betere arbeidsprestaties en/of meer herstelbehoefte na het werk zich vertaalt in slechtere arbeidsprestaties, zoals in de aangehaalde literatuur wordt verondersteld.

METHODEN

Databestanden

Voor het onderzoek zijn vier databestanden gekoppeld: de uitkomsten van de enquêtes waarin de vragen naar de energiebalans van de medewerker zijn opgenomen, uitgevoerd in het kader van het leefstijlbevorderingsprogramma eind 2006 en eind 2007 en de individuele prestatiebeoordelingen verkregen uit de personeelsadministratie van de organisatie over de jaren 2006 en 2007. De leefstijldata en de prestatiebeoordelingen zijn door SKB in Amsterdam aan elkaar gekoppeld, waarna het bestand volledig is geanonimiseerd. Daarna is het geanonimiseerde bestand ter beschikking gesteld aan de Universiteit van Tilburg voor het uitvoeren van de hier getoonde statistische analyses.

Samenstelling en representativiteit van de steekproef

De deelnemers aan het vragenlijstonderzoek waarop de analyses zijn gebaseerd, vertegenwoordigen bijna 50% van de medewerkers van de bank. In 2006 werden in totaal 7557 bankmedewerkers aangeschreven, waarvan 5939 repondeerden, een respons van 79%. In 2007 werd een respons van 64% behaald: in totaal werden toen 7490 bankmedewerkers aangeschreven, waarvan 4814 repondeerden. Inclusiecriteria voor de analyses die in dit artikel worden gerapporteerd waren: van beide jaren zijn gegevens beschikbaar over de energiebalans en de prestatiebeoordeling. De bruikbare respons omvat 3484 respondenten, ofwel 46% van de populatie 2006 en 47% van de populatie 2007. De groep bankmedewerkers in de steekproef is als volgt te karakteriseren: de gemiddelde leeftijd is 43 jaar, 42% is vrouw, 44% is HBO of hoger opgeleid, 8% werkt parttime

(<24 uren) en 19% heeft een leidinggevende functie.

De representativiteit van de steekproef voor de totale organisatie kan worden nagegaan voor leeftijd en geslacht. We beperken ons hierbij tot de gegevens van 2007. De representativiteit is goed: de deelnemers verschillen nauwelijks van de niet-deelnemers in 2007. Onder de deelnemers zijn 2% meer vrouwen, en de deelnemers zijn gemiddeld 2 jaar ouder.

De leefstijlenquête is eerder in dit tijdschrift uitgebreid beschreven.¹⁴ Hieronder beschrijven we kort de variabelen die in de analyse zijn gehanteerd met betrekking tot energie tijdens het werk en herstelbehoefte. Verder komt aan bod hoe de arbeidsprestaties zijn gemeten in dit onderzoek.

Operationalisatie energiebalans

De vragen over energie tijdens het werk zijn ontleend aan het proefschrift van Dorenbosch.¹⁵ De vijf items hebben vier antwoordmogelijkheden (altijd-vaak-soms-nooit) en zijn als volgt gecodeerd: het meest gunstige antwoord krijgt 3 punten en het meest ongunstige antwoord levert 0 punten op. De punten zijn gesommeerd en omgezet naar een gestandaardiseerde schaalscore tussen 0 en 100, waarbij 100 staat voor maximale energie op het werk. De items zijn vergelijkbaar met items over 'energie' in de UBES.⁴ De interne consistentie (Cronbach's alpha) voor deze schaal is 0,80 in 2006 en 0,81 in 2007.

De vragen over herstelbehoefte zijn aangepast ten opzichte van de oorspronkelijke versie van deze schaal.¹⁶ Zes items zijn uitgekozen van de oorspronkelijke 11, en de antwoordmogelijkheden zijn van ja/nee aangepast naar altijd-vaak-soms-nooit. Het meest gunstige antwoord krijgt 0 punten en het meest ongunstige antwoord levert 3 punten op. De punten zijn gesommeerd en omgezet naar een gestandaardiseerde schaalscore tussen 0 en 100, waarbij 100 staat voor maximale herstelbehoefte na het werk.

Deze variant heeft een interne consistentie (Cronbach's alpha) van 0,79 in 2006 en 0,83 in 2007.

Operationalisatie individuele arbeidsprestaties

Er zijn veel manieren om de individuele arbeidsprestaties van werknemers te meten.¹⁷ Om zicht te krijgen op de prestaties, zoals die zich over een bepaalde langere termijn ontwikkelen, maken veel organisaties gebruik van prestatieplanning

- I Meer energie in het werk gaat vooraf aan een betere beoordeling van de arbeidsprestaties.
- I Voor meer herstelbehoefte geldt niet dat de prestatiebeoordeling daarna slechter wordt.
- I Energie tijdens het werk en herstelbehoefte zijn niet zozeer tegenpolen, als wel grotendeels verschillende zaken, met verschillende antecedenten en gevolgen.

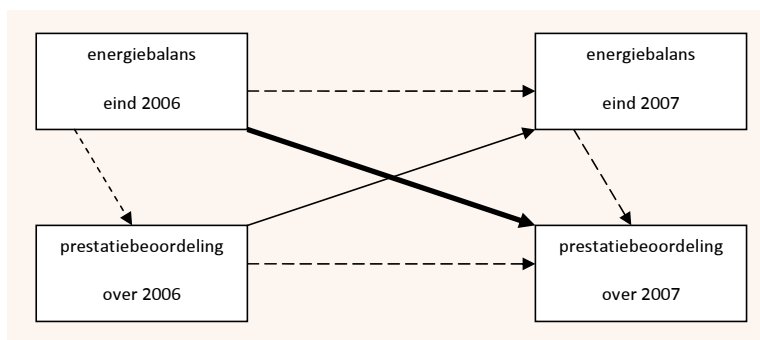
en daaropvolgende prestatiebeoordeling door de directe leidinggevende.¹⁸

In deze studie zijn individuele prestatiebeoordelingen verkregen via de direct leidinggevende van de medewerker. Er worden bij deze organisatie twee aspecten van het functioneren beoordeeld. De eerste variant weerspiegelt het oordeel van de leidinggevende over het nakomen van de inspanningsverplichting door de medewerker. Het oordeel hierover leidt tot het al of niet toekennen van een structurele salarisverhoging, de jaarlijkse salarisperiodiek. In het onderstaande verwijzen we hiernaar telkens kort als 'inzetbeoordeling'. Een tweede variant betreft het oordeel van de leidinggevende aangaande de behaalde resultaten, en hiermee kan de werknemer aanspraak maken op een jaarlijkse resultaatafhankelijke beloning. Hiernaar verwijzen we verder kort als 'resultaatbeoordeling'. Beide beoordelingen lopen van 1 (aan de norm duidelijk niet voldaan) tot 7 (de norm ver overtroffen). Een beoordeling met een 4 (middenscore) geeft aan dat een medewerker zich volgens de norm heeft ingezet en de overeengekomen resultaten heeft behaald. De twee beoordelingen 'inzet' en 'resultaat' correleren in 2007 0,59 met elkaar. Ze vertonen dus aanzienlijke overlap, maar vallen ook weer niet volledig samen. Verder is de prestatiebeoordeling van de deelnemers uit 2007 vergeleken met die van de niet-deelnemers uit 2007. Het verschil is klein: een verschil van 0,04 voor de gemiddelde inzetbeoordeling en een verschil van 0,05 voor de gemiddelde resultaatbeoordeling.

De prestatiebeoordeling is een problematische variabele om statistisch te analyseren, omdat deze variabele niet fraai normaal is verdeeld: relatief veel personen scoren in het midden (d.w.z. niet gunstig of ongunstig). De verdeling vertoont dus een extreem hoge piek in het midden. Een dergelijke score in het midden is bovendien vaak stabiel van meting 1 op meting 2. Daarom zullen in het onderstaande meerdere analyses worden gepresenteerd: voor de totale onderzoeksgroep en ook voor enkele deelverzamelingen hiervan, waarbij de middengroep wordt weggelaten.

Analyses

In figuur 1 is schematisch weergegeven welke verbanden zijn onderzocht. Indien sprake is van een positief effect van de energiebalans op de prestatiebeoordeling zal de correlatie tussen de energiemeting eind 2006 en de prestatiebeoordeling over 2007 (de doorgetrokken, dikke pijl in figuur 1) sterker zijn dan de correlatie tussen prestatiebeoordeling 2006 en de energiemeting



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

eind 2007 (de doorgetrokken pijl van gewone dikte). Dit zijn de longitudinale effecten die in deze studie centraal staan. De overige verbanden in het model betreffen enerzijds de stabiliteiten van energie tijdens het werk/herstelbehoefte en de prestatiebeoordelingen van jaar tot jaar. Anderzijds gaat het om de verbanden tussen energie tijdens het werk en prestatiebeoordeling binnen eenzelfde jaar, d.w.z. de cross-sectionele relaties tussen deze variabelen.

Het model in figuur 1 is een zogenoemd padmodel. In dit artikel zijn we niet zozeer geïnteresseerd in het model als geheel, maar in de twee longitudinale verbanden. De sterkte van deze longitudinale verbanden kan enerzijds worden uitgedrukt in de vorm van een gewone correlatiecoëfficiënt, zonder rekening te houden met de andere relaties in het model. Een dergelijke correlatie overschat echter het causale effect van meting 1 op meting 2, en derhalve is een gecorrigeerde correlatie een meer nauwkeurigere inschatting van het causale effect. De correlatie wordt dan gecorrigeerd voor de andere paden in het model (de stabiliteiten en de cross-sectionele verbanden). Voor deze analyses is gebruikgemaakt van het pakket AMOS (versie 17).

Als aanwijzing voor de lezer geldt voor energie tijdens het werk: hoe hoger de score des te meer energie en voor herstelbehoefte: hoe hoger de score, des te meer behoefte aan herstel na het werk. Bij de prestatiebeoordeling geeft een hogere score een hogere arbeidsprestatiebeoordeling weer.

RESULTATEN

De gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen worden gerapporteerd in tabel 1. De gemiddelde energiescore in de onderzoeksgroep in 2006 en 2007 bedraagt 66 respectievelijk 68 en is gunstiger dan de score uit het lande-

Tabel 1

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties onderzoeksvariabelen in de totale onderzoeksgroep

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Energie tijdens het werk 2006	66,28	15,64							
2. Energie tijdens het werk 2007	67,57	15,95	0,63**						
3. Herstelbehoefte 2006	24,59	15,37	-0,44**	-0,36**					
4. Herstelbehoefte 2007	24,92	16,15	-0,37**	-0,46**	0,67**				
5. Prestatie beoordelinginzet 2006	4,24	0,70	0,11**	0,07**	-0,02	-0,04*			
6. Prestatie beoordelinginzet 2007	4,21	0,65	0,10**	0,10**	-0,02	-0,03	0,44**		
7. Prestatie beoordelingresultaat 2006	4,43	0,92	0,10**	0,09**	-0,02	-0,02	0,57**	0,37**	
8. Prestatie beoordelingresultaat 2007	4,40	0,76	0,13**	0,12**	-0,03	-0,01	0,38**	0,59**	0,45**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; $n = 3484$.

lijk referentiebestand van SKB (gemiddeld 64).

De gemiddelde score op herstelbehoefte in 2006 en 2007 is 25. Ook deze is gunstiger dan de gemiddelde score in het landelijk referentiebestand van SKB, deze bedraagt 26.

Zowel de vragenlijstschalen als de prestatiebeoordelingsgegevens laten een voldoende mate van spreiding zien.

De correlaties tussen twee metingen van eenzelfde concept zijn, zoals te verwachten valt, sterk. Bij de prestatiebeoordelingen zijn de correlaties binnen één meting van verschillende typen (bijv. beoordeling inzet 2006 en beoordeling resultaat 2006) echter sterker dan de correlaties binnen één type van verschillende jaren (bijv. beoordeling inzet 2006 en inzet 2007). Kennelijk is er sprake van een belangrijke mate van gezamenlijke fluctuatie van jaar tot jaar in de twee typen prestatiebeoordeling.

Bij de vragenlijstschalen ligt dit anders. Tussen de twee meetmomenten bestaan per schaal sterke correlaties. De twee concepten, energie tijdens het werk en herstelbehoefte na het werk, zijn duidelijk verschillende aspecten van de energiebalans van de medewerker. In tabel 1 is te zien dat deze twee aspecten van de energiebalans in 2006

-0,44 correleren, en in 2007 -0,46. De concepten zijn gerelateerd, maar toch ook in behoorlijke mate verschillend.

Dit brengt ons bij de feitelijke resultaten van deze studie, die zijn weergegeven in tabel 2. Van belang voor onze onderzoeksvraag zijn de twee gekruiste paden, die in het onderzoeksmodel (figuur 1) worden aangegeven met de doorgetrokken pijlen. In het vakjargon heten deze paden 'cross-lags'. We presenteren deze cross-lags enerzijds als gewone, ongecorrigeerde correlaties (we duiden dit verder aan met 'bivariaat') en als gecorrigeerde correlaties (dit wordt verder aangeduid als 'padmodel'). Verder presenteren we de resultaten voor de totale groep ($n = 3484$) en ook voor een drietal subgroepen. Allereerst een subgroep die nooit in het midden scoort (4-beoordeling) qua inzetbeoordeling ($n = 665$). Vervolgens een subgroep die nooit in het midden scoort qua resultaatbeoordeling ($n = 1124$). Ten slotte een subgroep die bij beide beoordelingen nooit in het midden scoort ($n = 450$).

Zoals te zien is in tabel 2, zijn de bivariate correlaties altijd groter dan de gecorrigeerde correlaties uit het padmodel. In absolute zin zijn de gecorrigeerde correlaties meestal klein. Alleen bij

Tabel 2

Longitudinale verbanden tussen energiebalans en prestatiebeoordeling in de totale onderzoeksgroep en drie subgroepen

Longitudinaal verband:	Soort correlatie:	Totale groep ($n = 3484$) Inzet	Totale groep ($n = 3484$) Resultaat	Subgroep	Subgroep	Subgroep	Subgroep
				inzet niet in het midden ($n = 665$) Inzet	resultaat niet in het midden ($n = 1124$) Resultaat	beide niet in het midden ($n = 450$) Inzet	beide niet in het midden ($n = 450$) Resultaat
1. Energie 2006 → prestatie 2007	Bivariaat	0,10**	0,13**	0,23**	0,16**	0,27**	0,24**
	Padmodel	0,05**	0,08**	0,09**	0,08**	0,12**	0,13**
2. Prestatie 2006 → energie 2007	Bivariaat	0,07**	0,09**	0,12**	0,10**	0,15**	0,10*
	Padmodel	0,00	0,02	0,00	0,02	0,03	0,01
3. Herstelbehoefte 2006 → prestatie 2007	Bivariaat	-0,02	-0,03	-0,04	-0,07*	-0,09	-0,08
	Padmodel	-0,01	-0,02	-0,02	-0,05*	-0,03	-0,05
4. Prestatie 2006 → herstelbehoefte 2007	Bivariaat	-0,04*	-0,02	-0,05	-0,04	-0,06	-0,05
	Padmodel	-0,02	-0,01	-0,03	-0,02	-0,01	-0,01

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

het voorwaartse effect van energie tijdens het werk op de prestatiebeoordeling komt de correlatie boven de 0,10, en dan nog uitsluitend bij de subgroep die nooit in het midden scoort qua prestatiebeoordeling. De bivariate correlatie piekt ook hier, en komt dan ruim boven de 0,20 uit.

De resultaten voor energie tijdens het werk zijn consistent sterker dan voor herstelbehoefte.

Wanneer we kijken naar statistische significantie, dan zijn alle gevonden bivariate correlaties tussen energie tijdens het werk en de beide typen prestatiebeoordeling significant ($p < 0,01$). In de gecorrigeerde variant blijkt echter dat alle voorwaartse paden significant blijven bij $p < 0,01$ (energie tijdens het werk gaat vooraf aan een betere beoordeling), terwijl de achterwaartse paden allemaal hun significantie verliezen (goede beoordeling gaat niet vooraf aan meer energie tijdens het werk) en nagenoeg nul worden. Voor de relatie tussen herstelbehoefte en de prestatiebeoordeling wordt meestal geen effect gevonden, hooguit af en toe een zwak effect ($p < 0,05$).

DISCUSSIE

De resultaten laten zien dat het hebben van veel energie tijdens het werk vooraf gaat aan een gunstiger prestatiebeoordeling, zowel wat betreft inzet- als wat betreft resultaatbeoordeling. Voor herstelbehoefte komt niet naar voren dat een hoge herstelbehoefte zich later vertaalt in een minder gunstige prestatiebeoordeling.

Voor bedrijfs- en verzekeringsartsen is het belangrijkste resultaat van dit onderzoek dat de aanwezigheid van energie tijdens het werk niet hetzelfde is als de afwezigheid van inspanningsklachten, zoals een lage herstelbehoefte indiceert. De correlatie tussen energie tijdens het werk en herstelbehoefte is dusdanig laag, dat alle combinaties van laag/hoog tussen deze beide variabelen voorkomen in de onderzoeksgroep. Zo kan een medewerker, ondanks een hoge herstelbehoefte, toch energiek zijn op het werk, wat de leidinggevende waarneemt en vervolgens waardeert in de vorm van een gunstige prestatiebeoordeling.

Dit onderzoek toont aan dat meer energie tijdens het werk voorafgaat aan een betere prestatiebeoordeling en niet omgekeerd. We vinden geen bevestiging dat een extra periodiek en/of een resultaatafhankelijke beloning de werknemer meer motiveert (lees: energie geeft) c.q. de medewerker stimuleert om (nog) meer energie in het werk te steken (lees: beter te presteren).

Bij de resultaten moeten we duidelijk aantekenen dat de meeste effecten significant zijn door de grootte van de steekproef, niet omdat ze substantieel zijn in absolute zin. De bivariate correlaties bereiken af en toe waarden die matig substantieel zouden kunnen worden genoemd (sterker dan 0,20). Zwakke verbanden zijn echter niet ongebruikelijk in onderzoek dat subjectieve vragenlijstgegevens correleert met objectieve uitkomstmaten verkregen uit een andere databron. Dit was al bekend uit decennia van verzuimonderzoek in Nederland.¹⁹ Ook in internationaal onderzoek dat vragenlijstgegevens in verband brengt met externe beoordelingen van de arbeidsprestaties worden doorgaans slechts kleine effecten in absolute zin gevonden. De meest geciteerde studie op dit punt is waarschijnlijk die van Judge et al.²⁰ Deze auteurs rapporteren op basis van een meta-analyse over meer dan 240 empirische studies naar de relatie tussen arbeids-satisfactie en beoordelingen van prestaties door leidinggevendenden, een gemiddelde correlatie van 0,18. Dit getal zouden we naast de bivariate correlaties in onze studie moeten leggen. In tabel 2 vinden wij verbanden voor de totale groep die iets lager liggen dan dit getal; voor de onderzochte verbanden in de subgroepen vinden we waarden die soms iets hoger liggen.

Sterk aan ons onderzoek is dat wij gebruikmaken van een grote dataset, met meerdere meetmomenten in de tijd. Ook worden de data verkregen uit verschillende bronnen: de gegevens over de arbeidsprestaties zijn aangeleverd door de leidinggevendenden en afkomstig uit de personeelsadministratie, die over de energiebalans komen uit het leefstijlonderzoek van de arbodienst, en zijn ingevuld door de medewerker. De correlaties treden daarom niet op door 'common method bias', d.w.z. door het feit dat onderzoeksvariabelen met elkaar correleren omdat ze op dezelfde manier zijn gemeten.²¹

Zijn de resultaten van ons onderzoek te vertalen naar alle werknemers in Nederland? Ons onderzoek is uitgevoerd bij een nogal homogene steekproef: alle werknemers werken voor één en dezelfde organisatie en hun functies lijken sterk op elkaar. Het voordeel hiervan is dat mogelijke versturende variabelen impliciet onder controle worden gehouden in deze studie. Het nadeel is dat het onderzoek niet direct te vertalen is naar organisaties buiten de financiële sector.

Ten slotte dient te worden vermeld dat het bestudeerde tijdsinterval tussen de twee metingen in

deze studie 1 jaar betrof. Het ontbreken van effecten van herstelbehoefte op de prestatiebeoordelingen mag daarom strikt genomen alleen worden geïnterpreteerd binnen het kader van dit specifieke tijdsinterval van 1 jaar. Dit laat de mogelijkheid open dat bij een langer aanhoudende, chronisch verhoogde herstelbehoefte er wel degelijk effecten op de prestaties kunnen worden gevonden.

IMPLICATIES EN VERVOLG

Hoewel de hier gerapporteerde verbanden niet erg uitgesproken zijn, is het resultaat voor het effect van energie tijdens het werk op de arbeidsprestaties wel consistent met de verwachtingen en statistisch significant ($p < 0,01$). Dit effect ligt in een orde van grootte die past bij wat van een enkele psychologische variabele als effect verwacht mag worden op een uitkomst als de prestatiebeoordeling, die door vele factoren wordt beïnvloed.^{18,22}

Dit onderzoek geeft geen inhoudelijke verklaring waarom energie tijdens het werk zich vertaalt in een betere arbeidsprestatie (beoordeling). Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen hoe meer energie zich precies vertaalt in betere arbeidsprestaties.

Dit onderzoek geeft wel aanleiding om te veronderstellen dat de leidinggevende het 'scepje erbovenop' van een werknemer doorgaans waarneemt, en dat dit zich dan vertaalt in een betere inzetbeoordeling die zij geven aan de werknemer. Ook ziet de leidinggevende – mogelijk in samenhang met de hogere mate van inzet – betere resultaten, die zich vertalen in een gunstigere resultaatbeoordeling.

Voor de omgekeerde redenering, namelijk dat een betere beoordeling meer energie oplevert, hebben we geen evidentie gevonden. Dit lijkt dus geen manier voor deze (en mogelijk ook andere) organisatie(s) om werknemers energieverter te maken tijdens het werk.

Prestatiebeoordelingen reflecteren prestaties uit het verleden. Energie tijdens het werk bepaalt het presteren van medewerkers (en daarmee organisaties) in de toekomst. Indien werkgevers het energieniveau van hun medewerkers in het werk willen verhogen, lijkt het toekennen van extra periodieken en resultaatafhankelijke financiële beloningen geen begaanbare weg. Mogelijk kunnen andere vormen van beloning wel meer energie bewerkstellingen, zoals meer afwisseling en meer verantwoordelijkheid in het werk, of additionele

trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Wat betreft de herstelbehoefte geldt dat, hoewel de negatieve gevolgen van een olopemde herstelbehoefte richting verzuim en ongevallen zijn aangetoond in andere studies, er hier geen doorlaggevend negatief effect op de prestatiebeoordeling is gevonden.

Deze studie levert argumenten op waarmee bedrijfs- en verzekeringsartsen onderbouwd aandacht van werkgevers kunnen vragen voor de energiebalans van medewerkers. De grootte van de verbanden suggereert dat er op dit vlak geen wonderen mogen worden verwacht qua verbetering van de arbeidsprestaties, maar dat een zinvolle bijdrage van de bedrijfsarts wel degelijk mogelijk is.

LITERATUUR

1. Koenders PG, Deursen C van. Minder verzuim bij verbetering leefstijl. Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskde 2009; 17: 3-9.
2. Nelson DL, Cooper CL. Positive organizational behavior: accentuating the positive at work. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
3. Shirom A. Explaining vigor: on the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. In: Nelson DL, Cooper CL (red.), Positive organizational behavior: accentuating the positive at work. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, pp. 86-100.
4. Schaufeli WB, Bakker AB. Bevlogenheid: een begrip gemeten. Gedrag Organ 2004; 17: 89-112.
5. Rhenen W van. From stress to engagement [proefschrift]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 2004.
6. Sonnentag S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. J Appl Psychol 2003; 88: 518-528.
7. Meijman TF. Over vermoeidheid [proefschrift]. Amsterdam: Studiecentrum Arbeid en Gezondheid, 1991.
8. Veldhoven M van. Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In: Houdmont J, Leka S (red.), Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice. Nottingham: Nottingham University Press, 2008, pp. 1-25.
9. Meijman TF. Belasting en herstel: een begrippenkader voor arbeidspsychologisch onderzoek van werkbelasting. In: Meijman TF (red.), Mentale belasting en werkstress: een arbeidspsychologische benadering. Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1989, pp. 5-20.
10. Meijman TF, Mulder G. Psychological aspects of workload. In: Drenth PJD, Thierry H (red.), Handbook of work and organizational psychology (Volume 2). Hove: Psychology Press, 1998, pp. 5-33.
11. Swaen GMH, Amelvoort L van, Bultmann U, Kant IJ. Fatigue as a risk factor for being injured in an occupational accident: Results from the Maastricht cohort study. Occup Environ Med 2003; 60: 88-92.
12. Swaen GMH, Amelvoort LGPM van, Bultmann U, et al. Psychosocial work characteristics as risk factors for being injured in an occupational accident. J Occup Environ Med 2004; 46: 521-527.
13. Demerouti E, Taris TW, Bakker AB. Need for recovery, home-work interference and performance: Is lack of concentration the link? J Vocat Behav 2007; 71: 204-220.

14. Koenders PG, Deursen C van, Croon NHTh, Dijkstra L. Leefstijlkenmerken en verzuim in de banksector. Tijdschr Bedrijfs Verzekeringgeneesk 2008; 16: 5-13.
15. Dorenbosch LW. Management by vitality. Examining the 'active well-being' and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level [proefschrift]. Tilburg: Universiteit van Tilburg, 2009.
16. Veldhoven M van, Meijman TF. Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1994.
17. Sonnentag S. Psychological management of individual performance. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.
18. Fletcher C. Appraisal: an individual psychological perspective. In: Sonnentag S (red.), Psychological management of individual performance. Chichester: John Wiley & Sons, 2002, pp. 115-136.
19. Veldhoven M van. Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress [proefschrift]. Lisse: Swets & Zeitlinger, 1996.
20. Judge AJ, Thoreson TJ, Bono JE, Patton GK. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychol Bull 2001; 127: 376-407.
21. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee J-Y, Podsakoff NP. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. J Appl Psychol 2003; 88: 879-903.
22. Latham G, Sulsky LM, MacDonald H. Performance management. In: Boxall P, Purcell J, Wright P (red.). The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 364-384.

Mogelijke belangenconflicten:

Marc van Veldhoven is op geen enkele manier met genoemde bankinstelling verbonden geweest.

Paul Koenders is bedrijfsarts bij de landelijke bank waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

Lyan Dijkstra verrichtte deelonderzoeken in opdracht van deze bankinstelling.

DANKBETUIGING

De auteurs bedanken Sander Rasker (SKB), Miranda van der Steen, Muriel de Vries en Maud Simons (masterstudenten Universiteit van Tilburg) voor hun bijdragen aan dit onderzoek.

PERSONALIA

Marc van Veldhoven is associate professor bij het departement Human Resource Studies aan de Universiteit van Tilburg.

Paul Koenders is bedrijfsarts van Fortis Arbodienst.

Lyan Dijkstra is directeur van SKB.

CORRESPONDENTIEADRES

Marc van Veldhoven, Departement Human Resource Studies, Universiteit van Tilburg, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg.

E-mail: m.j.p.m.vanveldhoven@uvt.nl.

NIEUWS

Cursus helpt nierpatiënt bij grip op leven en werk

Nierpatiënten werken minder vaak en zijn ook op andere terreinen minder actief dan gezonde mensen. Dialyse blijkt voor veel patiënten lastig te combineren met werk en andere activiteiten. Slechts een kwart heeft een betaalde baan. Vaak verliezen patiënten hun werk al in de predialyse fase. Met subsidie van Nierstichting Nederland en Stichting Instituut Gak deed het NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg) samen met het Hans Mak Instituut (een onafhankelijk instituut voor kwaliteitszorg op het gebied van nierziekten) onderzoek naar factoren die werk en dagelijks leven van mensen met nierziekte belemmeren. Vervolgens ontwikkelden de onderzoekers de cursus 'Sterk door werk' om nierpatiënten te helpen de ziekte in te passen in hun dagelijks leven. Nierpatiënten die positiever tegen hun ziekte aankijken, ervaren meer grip op hun leven en hebben vaker werk. De ernst van de nierziekte is één van de factoren die deze perceptie bepalen. Door praktijkvoorbeelden te geven hoe andere patiënten erin slagen actief te blijven, probeert men bij de cursus pessimistische ideeën en mis-

vattingen weg te nemen en alternatieven te bieden. Tegelijkertijd wordt de aandacht ook gericht op de omgeving: familie, artsen en werkgevers dienen minder betuttelend te worden en dienen een patiënt meer ruimte bieden om het leven in eigen hand te houden.

De cursus wordt gegeven aan groepen patiënten die worden voorbereid op dialyse of al dialyseren en hun eventuele partners, als aanvulling op bestaande begeleiding zoals patiëntenvoorlichting en beweegprogramma's. De cursus is erop gericht de opvattingen over de nierziekte en de behandeling positief te beïnvloeden en voorziet ook in een praktisch stappenplan om – ondanks de beperkingen door de ziekte – aan het werk te blijven en andere activiteiten te blijven doen. Bijvoorbeeld door te leren duidelijke en realistische doelen te stellen en aan de slag te gaan met voorstellen voor aanpassing van de werksituatie of de tijdsbesteding. De cursus wordt vanaf dit najaar aangeboden in dialysecentra. Het NIVEL zal de resultaten evalueren.

Bron: NIVEL.