

4 Het Nieuwe Werken en burn-out*

Pascale Peters, Karolus Kraan en Patricia van Echtelt

4.1 Vraagstelling en onderzoekopzet

Het Nieuwe Werken (HNW) kent sinds het verschijnen van *De Nieuwe Wereld van het Werk* van Microsoft-CEO Bill Gates ook in Nederland veel belangstelling. Volgens Gates (2005) zou HNW in het huidige informatietijdperk kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. In lijn met Gates definieert Bijl, een Nederlandse HNW-expert, HNW als 'een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt' (Bijl 2009: 27). Deze definitie raakt aan eerdere wetenschappelijke managementdiscussies over telewerken. Daarbij gaat het ook om de vraag hoe werkgevers en werknemers de wederzijdse verwachtingen opnieuw moeten vormgeven nu steeds meer werknemers op afstand werken. Door taakverrijking (taakverbreding en -verdieping) zou meer autonomie en beslissingsbevoegdheid aan telewerkers moeten worden gegeven. Werknemers worden niet langer beoordeeld op hun aanwezigheid, maar worden aangestuurd en afgerekend op basis van resultaatafspraken. In wetenschappelijk onderzoek wordt HNW soms gelijkgesteld aan telewerken, maar feitelijk gaat het hier om een breder begrip. In dit onderzoek hanteren we drie kernelementen van HNW, te weten: 1) toegang van werknemers tot telewerken; 2) de aanwezigheid van veel autonomie in het werk; 3) het aangestuurd worden op basis van resultaatafspraken (Peters et al. 2009; Peters et al. 2014; Van Echtelt et al. 2007).

De verwachtingen van HNW zijn hooggespannen (TK 2012/2013). Het zou een positieve bijdrage leveren aan het welbevinden van werknemers. Zo kan het reistijd verminderen en filestress voorkomen. Ook geeft het de mogelijkheid om het werk met zorgtaken te combineren, en plaats en tijd van het werk aan te passen aan de persoonlijke behoefte van de werknemer. Critici wijzen echter op mogelijke nadelen van HNW. Zo zou het kunnen leiden tot minder contacten met collega's en een diffuse scheiding tussen werk en privé, waardoor het werk juist meer interfereert met het privéleven.

Doel van deze studie is een bijdrage te leveren aan het debat over de invloed van HNW op het welbevinden van werknemers. In dit hoofdstuk kijken we naar twee aspecten van het welbevinden, te weten emotionele uitputting, wat vaak wordt beschouwd als de centrale component van burn-out (zie hoofdstuk 2), en toewijding aan het werk, ofwel de mate van betrokkenheid en enthousiasme voor het werk van de werknemer (Gates 2005; Peters

* Dit hoofdstuk is eerder in een iets andere vorm ook gepubliceerd in *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2013, jg. 29, nr. 3, p. 304-321.

en Wildenbeest 2010; Sardeshmukh et al. 2012; Ten Brummelhuis et al. 2012). Toewijding aan het werk wordt in de literatuur doorgaans gezien als een dimensie van ‘bevlogenheid’: een aanhoudende aanwezigheid van positieve emoties ten aanzien van het werk in het algemeen.¹ In sommige studies geldt dit als de positieve tegenhanger van burn-out (Schaufeli en Bakker 2013). Vanuit het perspectief van het Job Demands-Resources model (JDR-model) onderzoeken we of de drie genoemde kenmerken van HNW, apart of in interactie met elkaar, invloed hebben op uitputting en toewijding van werknemers.

Gegevensbestand

Voor het toetsen van de hypothesen hebben we gebruikgemaakt van de eerste twee golven (2008 en 2009) van de Cohortstudie Sociale Innovatie (CSI), een grootschalig en longitudinaal panelonderzoek door TNO onder werknemers van 15 jaar en ouder (Kraan et al. 2011). Op basis van cross-sectionele en longitudinale data-analyses zijn de relaties tussen de elementen van HNW en het welbevinden van werknemers getoetst. De drie kenmerken van HNW zijn gemeten door de volgende vragen: 1) biedt de organisatie de mogelijkheid tot telewerken; 2) wat is de mate van autonomie (drie vragen waaronder, ‘kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?’); 3) moet u in het werk voldoen aan prestatiedoelstellingen of productienormen. Emotionele uitputting is gemeten met behulp van vijf items uit de Utrechtse Burn-out Schaal (Schaufeli en Van Dierendonck 2000). Een voorbeelditem is: ‘Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk’. Voor de studie selecteerden we 2784 respondenten die in de periode 2008-2009 niet van werkgever zijn veranderd. Zie voor een uitgebreidere beschrijving van het gegevensbestand en de analyses bijlage A (te vinden via www.scp.nl bij het desbetreffende rapport).

4.2 Waarom HNW tot minder burn-out kan leiden

Zoals in hoofdstuk 2 reeds is uiteengezet, stelt het Job Demands-Resources (JDR-)model dat burn-out zich ontwikkelt in banen waarbij veel taakeisen en weinig hulpbronnen aanwezig zijn. Toewijding of bevlogenheid wordt juist gestimuleerd wanneer er voldoende hulpbronnen in het werk zijn, die tegemoetkomen aan de taakeisen (Bakker en Demerouti 2007; Demerouti et al. 2001). De twee kenmerken van HNW, telewerken en autonomie, worden vaak gezien als hulpbronnen. Het derde kenmerk, ‘aansturing op basis van resultaten’, kan worden gezien als een uitdaging die vooral in samenspel met de twee andere HNW-kenmerken invloed uitoefent op het welbevinden van werknemers.

Telewerken

Er zijn verschillende redenen om telewerken als een hulpbron voor het werk te zien (Peters en Wildenbeest 2010; Ten Brummelhuis et al. 2012). Telewerken geeft werknemers meer mogelijkheden om de werkrollen flexibel te vervullen en de werktijd en werklocatie aan te passen aan de persoonlijke situatie. Reductie van reistijd kan werkstress, reisstress en werk-privéconflicten verminderen. Door telewerken ervaren werknemers mogelijk minder stressoren als interrupties tijdens het werk door collega’s. Werknemers die toegang hebben tot telewerken, hebben waarschijnlijk meer tijd en energie over voor andere zaken, zoals gezinsactiviteiten, hobby’s of slapen; hierdoor kunnen ze beter van

het werk herstellen en raken zij minder snel vermoeid. Toegang tot telewerken kan werknemers meer motiveren voor hun werk (Depickere 1999; Deci en Ryan 2000). Telewerken geeft werknemers meer privileges in het werk en weerspiegelt het vertrouwen van de organisatie in de werknemer; het gevoel van vertrouwen is een basisbehoefte die werknemers motiveert en bevologenheid vergroot. Op basis van het voorgaande verwachten we dus dat telewerken samengaat met minder emotionele uitputting en meer toewijding in het werk.

Autonomie

Het tweede kenmerk van HNW, autonomie, wordt eveneens gezien als een energiebron die het stressniveau van werknemers kan reduceren en daardoor uitputting kan tegen gaan (o.a. Bakker en Demerouti 2007; Morgeson et al. 2005). Autonomie refereert naar het onderlinge vertrouwen binnen de arbeidsrelatie en gaat vaak gepaard met taakverrijking. Het geeft werknemers meer status in het werk en kan hen motiveren om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, hetgeen kan leiden tot meer persoonlijke groei. Het is daarom te verwachten dat ook autonomie zal samengaan met minder emotionele uitputting en meer toewijding.

Resultaatafspraken

Het derde kenmerk van HNW in deze studie is dat werknemers worden afgerekend op resultaten. Meer verantwoordelijkheid kan tot spanningen en stress leiden, maar onderzoek laat zien dat het ontbreken van uitdagingen eveneens psychische problemen kan veroorzaken (Schaufeli en Taris 2013). Op basis van de 'goal-setting theory' (Locke en Latham 2002) valt te beargumenteren, dat het krijgen van feedback bij resultaatsturing werknemers juist kan motiveren voor hun werk. Het leidt tot een situatie waarin werknemers gestimuleerd worden nieuwe uitdagingen aan te gaan en de mogelijkheid krijgen zich persoonlijk te ontwikkelen. Op basis van het bovenstaande concluderen we dat resultaatafspraken, mits haalbaar binnen de gegeven tijd, positieve consequenties kunnen hebben voor emotionele uitputting en toewijding aan het werk.

Interactie en langere termijn effecten

Telewerken, autonomie en resultaatsturing staan niet op zichzelf, maar zijn verschillende onderdelen van HNW die elkaar kunnen versterken. Toegang tot telewerken gaat vaak samen met meer autonomie, maar ook met meer verantwoordelijkheden. De uitdaging die resultaatsturing in combinatie met een grote mate van autonomie met zich meebrengt, wordt vaak *active work* genoemd. Onderzoek laat zien dat dit kan leiden tot positieve psychologische uitkomsten (Karasek en Theorell 1990). We verwachten dat telewerken in combinatie met autonomie en uitdaging eveneens het werk meer bevredigend maakt en leidt tot minder uitputting en meer bevologenheid. Energiebronnen kunnen voor een lange periode effect hebben op het welbevinden van werknemers (Schaufeli en Taris 2013). Toegang tot telewerken, autonomie en resultaatsturing impliceren meer vertrouwen in de arbeidsrelatie. Het genereren van wederzijds vertrouwen is gebaseerd op een ruilrelatie van 'geven en nemen' en kost in de regel

tijd (Lewicki en Bunker 1996). We gaan na of de effecten van HNW op toewijding en emotionele uitputting ook op de langere termijn zichtbaar zijn.

4.3 Resultaten

Tabel 4.1 geeft een eerste indruk van de samenhang tussen de drie kenmerken van HNW en emotionele uitputting en bevlogenheid. Een + betekent een positief verband, een – een negatief verband. In lijn met de verwachtingen hangen telewerken en autonomie negatief samen met emotionele uitputting, en positief met toewijding. Dat wil zeggen dat werknemers die de mogelijkheid hebben om te telewerken en die veel autonomie in het werk hebben, minder risico lopen op emotionele uitputting en meer toegewijd zijn aan hun werk. Als mensen op resultaat gestuurd worden (het derde kenmerk van HNW) hebben zij gemiddeld vaker last van emotionele uitputting, maar zijn zij ook meer toegewijd aan het werk.

De tabel laat daarnaast zien dat emotionele uitputting en toewijding negatief met elkaar samenhangen: mensen die een hoge mate van emotionele uitputting ervaren, scoren gemiddeld laag op toewijding. Verder blijkt dat naarmate mensen meer werkdruk ervaren, zij hoger scoren op emotionele uitputting maar ook meer toegewijd zijn aan hun werk. Werkdruk hangt eveneens positief samen met resultaatsturing en toegang tot telewerken, maar niet met autonomie. Tot slot blijkt dat de samenhangen tussen de drie HNW-condities niet opvallend groot zijn: toegang tot telewerken hangt positief samen met autonomie en resultaatsturing. Autonomie en resultaatsturing hangen niet significant met elkaar samen.

Meervoudige analyses

De bovenstaande analyses houden geen rekening met andere factoren die de relatie tussen kenmerken kunnen beïnvloeden. Een positieve relatie tussen twee kenmerken (bv. arbeidsduur en emotionele uitputting) kan evenwel wegvallen als rekening wordt gehouden met een derde kenmerk (bv. geslacht). Tabel 4.2 presenteert de uitkomsten van een dergelijke meervoudige analyses, op basis van de gegevens uit 2008. De resultaten laten zien dat telewerken en autonomie een ‘hulpbron’ vormen in het werk. Mensen die kunnen telewerken en veel autonomie hebben in het werk, ervaren minder emotionele uitputting en meer toewijding aan het werk dan andere werknemers. Dit geldt dus ook wanneer rekening is gehouden met andere kenmerken, zoals werkdruk. Het derde HNW-kenmerk, resultaatsturing, heeft echter geen samenhang met beide uitkomstmaten. Wel zien we dat resultaatsturing de positieve samenhangen van autonomie en telewerken met toewijding versterkt. Dit blijkt uit de modellen 3 en 4 in tabel 4.2 waar naast de hoofdtermen van HNW ook hun interactietermen zijn opgenomen. Tot slot is nagegaan welk invloed HNW-kenmerken hebben op de langere termijn, dat wil zeggen een jaar later, in 2009 (zie tabel B4.3 in bijlage B). Ook hier zien we dat mensen met veel autonomie in het werk, een jaar later minder emotionele uitputting hebben en meer toegewijd zijn aan hun werk. Ook zijn telewerkers een jaar later meer toegewijd aan het werk dan mensen die geen mogelijkheden hebben om te telewerken.

Tabel 4.1

Relaties tussen emotionele uitputting, toewijding en werk- en persoonskenmerken (N = 2784)

	1. telewerken	2. autonomie	3. resultaatsturing	4. emotionele uitputting 2008	5. emotionele uitputting 2009	6. toewijding 2008	7. toewijding 2009	8. kwantitatieve taakeisen	9. arbeidsduur	10. leeftijd	11. geslacht	12. laag opleidingsniveau	13. middel opleidingsniveau
1. toegang tot telewerken (0=nee; 1=ja)													
2. autonomie bij de taakuitoefening (0=weinig; 1=veel)	+												
3. resultaatsturing (0=nee; 1=ja)	+	0											
4. emotionele uitputting 2008 (1=laag - 7=hoog)	-	-	+										
5. emotionele uitputting 2009 (1=laag - 7=hoog)	-	-	+	+									
6. toewijding 2008 (1=laag - 7=hoog)	+	+	+	-	-								
7. toewijding 2009 (1=laag - 7=hoog)	+	+	0	-	-	+							
8. kwantitatieve taakeisen (1=laag - 4 =hoog)	+	0	+	+	+	+	+						
9. arbeidsduur contractueel in uren per week	+	+	+	+	+	0	+	+					
10. leeftijd	0	+	+	0	0	0	+	0	-				
11. geslacht (0=man; 1=vrouw)	-	-	-	0	0	+	0	0	-	-			
12. laag opleidingsniveau (0=nee; 1=ja)	-	0	0	0	0	-	0	-	-	+	0		
13. middelbaar opleidingsniveau (0=nee; 1=ja)	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	+	-	
14. hoog opleidingsniveau (0=nee; 1=ja)	+	0	+	0	+	+	+	+	+	-	-	-	-

+ = positieve relatie; - = negatieve relatie; 0 = geen (significante) relatie op ten minste $p = < ,10$ (zie voor exacte cijfers tabel B4.1 in bijlage B)

Bron: TNO (CSI '08-'09)

Tabel 4.2

Meervoudige analyses: de invloed van werk- en persoonskenmerken op emotionele uitputting en toewijding (N=2.784)

	emotionele uitputting				toewijding			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
	β	β	β	β	β	β	β	β
kwantitatieve taakeisen (1=laag, 4 =hoog)	+	+	+	+	+	+	+	+
contractuele arbeidsduur in uren per week	0	0	0	0	+	0	+	0
leeftijd	0	0	0	0	+	0	+	+
geslacht (0=man; 1=vrouw)	0	0	0	0	+	+	+	+
opleidingsniveau (laag=referentiecategorie)								
middelbaar	0	0	0	0	0	0	0	0
hoog	-	0	0	0	+	0	0	0
toegang tot telewerken (0=nee; 1=ja)		-	-	-		+	+	+
autonomie bij de taakuitoefening (0=nee; 1=ja)		-	-	-		+	+	+
resultaatsturing (0=nee; 1=ja)		0	0	0		0	0	0
autonomie * resultaatsturing			0	0			+	+
autonomie * toegang tot telewerken			0	0			0	0
resultaatsturing * toegang tot telewerken			0	0			+	+
toegang tot telewerken * autonomie * resultaatsturing				0				0

+ = positieve relatie; - = negatieve relatie; 0 = geen (significante) relatie op ten minste $p < ,10$ (zie voor exacte cijfers tabel B4.2 in bijlage B)

Bron: TNO (CSI '08)

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de invloed van Het Nieuwe Werken (HNW) op burn-out (emotionele uitputting) en toewijding onderzocht. We onderscheiden drie centrale kenmerken van HNW: toegang tot telewerken, autonomie en resultaatsturing. De resultaten laten ten eerste zien dat werknemers die de mogelijkheid krijgen te telewerken, minder burn-out rapporteren en meer toegewijd zijn aan hun werk. Dit wil zeggen dat zij enthousiaster zijn over hun baan, meer inspiratie uit het werk halen en trotser zijn op het werk dat ze doen, en tevens dat zij minder uitputting ervaren. Deze resultaten ondersteunen de verwachting dat het krijgen van meer tijd-ruimtelijke flexibiliteit uitputting kan tegengaan en toewijding van werknemers kan vergroten. Ten tweede zien we in overeenstemming met eerder onderzoek, dat veel autonomie in het werk samengaat met minder emotionele uitputting en meer toewijding. Blijkbaar fungeert autonomie als 'hulpbron'. Het stelt werknemers in staat om taakeisen het hoofd te bieden en hen voor het werk te motiveren. Ten derde blijkt resultaatsturing in deze studie geen directe relaties te hebben met emotionele uitputting en toewijding. Resultaatsturing wil zeggen dat werknemers in hun werk moeten voldoen aan prestatiedoelstellingen (targets of afspraken over te behalen resultaten) en wordt in deze studie gezien als een 'uitdaging'

die weliswaar spanning of stress voor werknemers kan opleveren, maar vooral richting geeft aan de inzet van tijd en energie van werknemers, hetgeen hen kan motiveren voor hun werk. Wel zien we dat sturen op resultaat de positieve samenhangen van toegang tot telewerken en van autonomie met toewijding versterkt.

Deze bevindingen kunnen mogelijk bijdragen aan het debat over invoering van HNW ten einde psychische klachten en burn-out in het bijzonder te voorkomen. De recente maatregelen voor de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting richten zich voor een groot deel op de aanpak van werkdruk. Een hoge werkdruk blijkt ook in onze studie de belangrijke beïnvloedende factor voor emotionele uitputting en heeft een veel grotere invloed dan autonomie en telewerken. Niettemin laat deze studie nog eens zien dat niet alleen het wegnemen van stressoren, maar ook het vergroten van ‘hulpbronnen’ kan bijdragen aan de reductie van emotionele uitputting. Andere manieren van organiseren en leidinggeven kunnen een belangrijk onderdeel zijn van de aanpak van burn-out, zeker wanneer dit in de praktijk eenvoudiger te realiseren is dan het verminderen van de werkdruk.

Bij de resultaten uit deze studie zijn wel enkele kanttekeningen te plaatsen. Het implementeren van HNW zal natuurlijk niet in elk individueel geval gepaard gaan met minder vermoeidheid en meer bevologenheid. Telewerken is niet in alle beroepen mogelijk en wordt vooral gedaan door hoogopgeleide, vaak leidinggevende, mannelijke werknemers (Smulders et al. 2011). Mogelijk dat werknemers die kunnen telewerken op bepaalde (ongemeten) persoons- of werkkenmerken verschillen van niet-telewerkers en daardoor een kleiner risico lopen op emotionele uitputting. Ook bestaat er de kans dat de verworven vrijheid en flexibiliteit worden uitgeruild tegen een grote mate van verantwoordelijkheid en baanonzekerheid, wat juist tot meer stress kan leiden. Onderzoek laat bovendien zien dat niet iedereen gebaat is bij meer autonomie en vrijheid in waar en wanneer het werk uitgevoerd kan worden. Mensen met een hoge behoefte aan structuur profiteren juist niet van een toename aan autonomie vanwege de onduidelijkheid en onzekerheid die hiermee gepaard gaat (Slijkhuis 2012). Het succes van HNW zal dus afhangen van de manier waarop het is geïmplementeerd en afgestemd op de behoeften van de individuele werknemer.

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is gekeken naar de toegang tot telewerken, maar niet naar het feitelijke telewerkgedrag van werknemers (zie Peters en Wildenbeest 2010). Ten tweede was ons onderzoek gericht op een beperkt aantal HNW-kenmerken: toegang tot telewerken, autonomie en resultaatsturing. Er kunnen echter ook andere HNW-condities worden onderscheiden, zoals het gebruik van ICT in het werk en de vormgeving van de fysieke werkomgeving, en er kan worden gekeken naar werken in teamverband, wat steeds meer voorkomt. Vervolgonderzoek zou zich dus kunnen richten op het verder conceptualiseren en operationaliseren van HNW door deze aspecten in het onderzoek te betrekken.

Noot

- 1 Vitaliteit (energie en doorzettingsvermogen) en absorptie (concentratie op en geluk in het werk) zijn twee andere subdimensies van bevologenheid (Schaufeli en Taris 2013), maar vanwege databeperkingen richten we ons hier op toewijding.