

GEZONDHEID OP HET WERK

CENTER FOR
PEOPLE AND BUILDINGS

Auteurs:
Maaike Niekel, Dennis La Brijn, Sjors Houtveen, Gijs Brouwers, Mathilda du Preez, Henk-Jan Hoekjen

Eindredactie:
Barbara van Baarsel

Opmaak:
Steenbergen Ontwerp Studio

Contact
Center for People and Buildings
015-2781271
info@cfpb.nl
www.cfpb.nl

april 2023

CENTER FOR
PEOPLE AND BUILDINGS

© Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings 2023
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Het CfPB is een kennis- en onderzoekscentrum opgericht in 2001. Het centrum doet onderzoek naar de relatie tussen mens, werk en werkomgeving en maakt de resultaten tastbaar voor bedrijven en overheden.

In het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie wordt de impact van hybride werken onderzocht. Doe ook mee!

INLEIDING

Werk in Transitie is een meerjarig collectief onderzoeksprogramma dat het CfPB heeft opgezet in nauwe samenwerking met TU Eindhoven en TU Delft. We richten ons op het ontwikkelen van kennis op het gebied van hybride werken. We zoeken antwoord op de vraag: 'Wat bepaalt een goede mix tussen thuis en kantoor?'. Het onderzoeksprogramma voeren we samen met deelnemende organisaties uit.
De kennis die we verwerven, delen we op verschillende manieren. Bijvoorbeeld tijdens Kenniskringen; inhoudelijke en interactieve bijeenkomsten met deelnemers.

Gezondheid is een thema dat hoog op de agenda van werkgevers staat. Uit cijfers van TNO blijkt dat vier op de tien werkgevers werkdruk als één van de belangrijkste arbeidsrisico's markeren. TNO en CBS zien dat werkstress de hoogste kostenpost is onder de verzuimoorzaken.

Aandacht voor gezondheid biedt kansen. Er zijn aanwijzingen dat gezonde medewerkers meer bevlogen, tevreden en zelfs productiever zijn. Daarom verdiepten we ons tijdens de Kenniskring in zowel de fysieke, mentale als sociale gezondheid van kenniswerkers vanuit de vraag: 'Wat zijn de gevolgen van hybride werken op gezondheid en welke interventies kan jouw organisatie bij hybride werken toepassen om gezondheid te verbeteren?'.

Wat is gezondheid precies? Het CfPB hanteert hiervoor de definitie van het WHO. Hierin is gezondheid meer dan 'niet ziek' zijn. Gezondheid is *een toestand van volledig fysiek, geestelijk en sociaal welbevinden en niet louter het ontbreken van ziekte*. Voor de Kenniskring en in deze publicatie hanteren we deze driedeling. We gaan in op fysieke, mentale en sociale gezondheid.

De **fysieke gezondheid** richt zich onder andere op klachten aan het bewegingsapparaat, sedentair gedrag en negatieve omgevingsfactoren – en hoe deze te voorkomen of beperken. Immers, niemand wil er daadwerkelijk uitzien als Emma – de toekomstige kantoormedewerker met bleke huid, rooddoorlopen ogen, oedeem, bochel, stress en meer.

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is een basis om de relatie tussen **mentale gezondheid** en hybride werken te beschrijven. Het gaat daarbij om de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Mentale gezondheid is een zeer actueel onderwerp; uit een studie van RIVM en Trimbos (2022) blijkt dat er een toename is van psychische klachten bij mannen en vrouwen. Uit eigen recent onderzoek (Werk in Transitie, 2023) blijkt dat er een relatief sterke correlatie bestaat tussen mentale gezondheid en werkprestaties.

Een belangrijk aspect van de **sociale gezondheid** is professioneel isolement. Tijdens het CfPB-onderzoek We Werken Thuis (2020) gaf 1 op de 8 medewerkers aan een zeer hoge mate van professionele isolatie te ervaren. Dergelijke hoge scores zien we in de huidige situatie niet meer, maar toch moeten we met het vele thuiswerken de sociale gezondheid in de gaten houden. Door positieve interacties te stimuleren, gemeenschappelijke identiteit te creëren en privacy te waarborgen, kunnen organisaties sociale gezondheid op een positieve manier faciliteren.

Een vertaling van theorie naar praktijk roept de vraag naar sturingsmogelijkheden op: *'Wat kunnen HR, ICT en FM doen om de gezondheid van werknemers op de bovenstaande drie aspecten te borgen dan wel te verbeteren?'* In de beschrijving van de verschillende onderdelen geven we eerste suggesties hiervoor.

De kennis en tips in deze publicatie helpen jou om te bepalen wat er gedaan kan worden om gezondheid te verbeteren in een hybride context.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 3

Hoofdstuk 1: Fysieke gezondheid 7

Hoofdstuk 2: Mentale gezondheid 13

Hoofdstuk 3: Sociale gezondheid 21

Hoofdstuk 4: Tot slot 27

Literatuurlijst 30



FYSIEKE GEZONDHEID

De toekomstige kantoormedewerker is ongezond. Deze heeft een bochel, vochtophopingen in de benen, rooddoorlopen ogen, veel neus- en oorhaar en een bleke huid. Dat blijkt uit een voorspelling van Britse experts.[1] Ze ontwierpen Emma, een niet bijzonder florissant ogend model van de gemiddelde toekomstige kantoormedewerker.
Emma is de ver doorgevoerde verbeelding van wat met mensen kan gebeuren wanneer er niet voldoende oog is voor de gezondheidsaspecten van kantoormedewerkers. Uit talrijke studies blijkt dat typische kantoorwerkzaamheden – veel zitten en veel beeldschermwerk – een negatieve invloed kunnen hebben op de fysieke gezondheid.[2]



Figuur 1: Emma, het doemscenario voor de toekomstige kantoormedewerker.

Teveel zitten is ongezond

Kenniswerk betekent veel zitten. En dat is ongezond. In 2017 heeft de Gezondheidsraad beweegrichtlijnen opgesteld die aangeven hoeveel je moet bewegen om gezond en fit te blijven. Een expliciete richtlijn is dat langdurig zitten voorkomen moet worden.

Langdurig zitten en ander gedrag waarbij weinig energie wordt verbruikt, noemen we sedentair gedrag.[3] Tegenwoordig is er steeds minder vanzelfsprekende aanleiding om te bewegen. Voor grote afstanden nemen we de auto en we doen ons werk voornamelijk zittend achter een bureau. Uit data van het We Werken Thuis onderzoek – uitgevoerd tijdens de pandemie onder zo'n 40.000 kenniswerkers – bleek dat we ruim 80% van de thuiswerkdag zittend besteden. TNO en CBS laten gelijksoortige cijfers zien: voor COVID-19 zaten Nederlanders bijna 10 uur per dag.[4]

Waarom is langdurig zitten een probleem? Veel sedentair gedrag gaat gepaard met een aantal serieuze gezondheidsrisico's. De Gezondheidsraad[5] concludeerde in 2017 dat er sterk bewijs is dat veel sedentair gedrag gepaard gaat met vroegtijdig overlijden en hart- en vaatziekten. Ook zijn er aanwijzingen dat langdurig zitten leidt tot een hogere kans op diabetes type II, depressies en bepaalde typen kanker.[6]

Thuis zitten we meer

Cijfers over langdurig zitten van TNO en CBS laten een lichte stijging van zittijd bij thuiswerkers zien ten opzichte van pre-corona. Tijdens de coronapandemie zat men gemiddeld 7,1 uur tijdens het (thuis)werk. Hiervoor was dit 6,6 uur.[7] Ook heeft het RIVM tijdens de

1 Higham (2019).
2 Alzahrani et al. (2022); Baradaran Mahdavi et al. (2021); Colenberg et al. (2020).
3 Beweegrichtlijnen Toolkit (2017).
4 LSM-A Bewegen en Ongevallen/Leefstijlmonitor, RIVM, VeiligheidNL in samenwerking met CBS (2021).
5 Gezondheidsraad (2017).
6 TNO, Factsheet Zitten tijdens het werk (2022); Gezondheidsraad (2017).
7 TNO Factsheet: Zitten tijdens het werk (2022).

coronapandemie onderzoek gedaan naar (sedentair) gedrag van thuis- en hybride werkers. Loef en collega's concludeerden dat zowel thuis- als hybride werkers meer sedentair gedrag vertonen en minder fysiek actief zijn dan hun collega's op kantoor.[8]

Beeldschermwerk en KANS

Sinds de 18e eeuw worden er klachten aan de arm, nek en schouder (KANS) gerapporteerd onder kantoorwerkers.[9] Destijds werden deze klachten gerelateerd aan een statische werkhouding, herhalende bewegingen en stressvolle werksituaties. Met de komst van de computer is dat niet veranderd. De vraag is of computerwerk zorgt voor een verhoogde kans op klachten aan de arm, nek en schouder en of hier met de implementatie van hybride werken wederom aandacht voor moet zijn.

Kans op KANS-klachten

Alhoewel we weinig bewegen tijdens de werkdag, kunnen we toch last krijgen aan ons bewegingsapparaat. Er is sterk bewijs dat (langdurig) beeldschermwerk zorgt voor klachten aan de nek, arm en schouder.[10] TNO concludeert op basis van eigen onderzoek dat zeker twee op de vijf medewerkers die meer dan zes uur per dag beeldschermwerk verrichten dergelijke klachten ervaren. Uit onderzoek van Ijmker blijkt dat er vooral bewijs is dat langdurig gebruik van de muis een risicofactor is voor klachten aan de arm, nek en schouder. Dit wordt onderbouwd door het pathofysiologische werkmechanisme: door continue, kleine en repetitieve bewegingen bij het gebruik van de muis ontstaat er langdurige spieractiviteit.[11]

Bij hybride werken is extra aandacht voor KANS aan te raden. Overleggen zijn digitaal en vaak in frequentie toegenomen. Daardoor zitten we nu nog meer en langer achter het beeldscherm.[12] Het We Werken Thuis onderzoek laat zien dat mensen gemiddeld zeven tot acht uur per dag achter het beeldscherm werken.[13] Uit onderzoek van Loef en collega's blijkt dat mensen die thuiswerken of hybride werken meer risico lopen op rugklachten en klachten aan de arm, nek en schouder. Hetzelfde onderzoek toont aan dat laatstgenoemde klachten bij thuiswerkers en hybride werkers sterk samenhangen met sedentair gedrag.[14]

Kijk kritisch naar je omgeving

In de jaren '80 was er veel aandacht voor ziekmakende kantoorgebouwen. Hiervoor werd de term *Sick Building Syndrome* gebruikt. Mensen die op kantoren werkten, kregen allerlei klachten. Sindsdien is er veel onderzoek gedaan naar mogelijke oorzaken van de symptomen. Boosdoeners bleken onder meer slechte klimaatinstallaties en de tabaksrook.[15] Inmiddels zijn veel gebouwen hierop aangepast en er wordt niet meer gerookt in de werkomgeving.

8 Loef et al. (2022).
9 Ijmker (2008).
10 TNO (2022).
11 Ijmker (2008).
12 Bosma et al. (2022).
13 CfPB onderzoek: We Werken Thuis (2020).
14 Loef et al. (2022).
15 Redlich et al. (1997).

Daarnaast zijn er grote stappen gezet op het gebied van de beheersing van het binnenklimaat in gebouwen. Ook bij hybride werken blijft het van belang aandacht te hebben voor omgevingsfactoren om gezondheidsklachten te voorkomen.

Omgevingsfactoren en hun gezondheidsrisico's

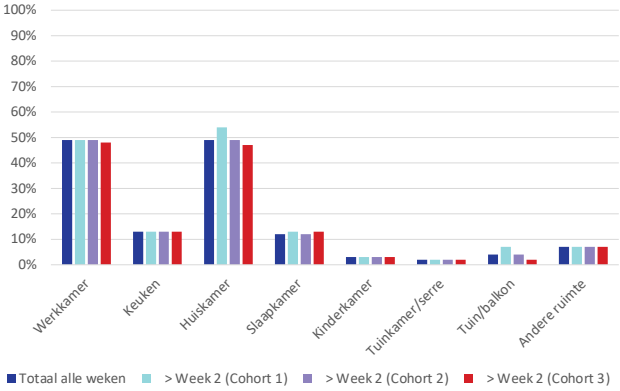
Omgevingsfactoren zijn het gebouw, het werk en de werkomgeving. Tezamen kunnen zij een veelvoud aan klachten veroorzaken.[16] Denk aan:

- *Huidklachten*. Zoals uitslag, jeuk of een droge huid.
- *Klachten aan het slijmvlies*. Bijvoorbeeld in de mond, keel, neus en ogen.
- *Algemene klachten*. Denk aan hoofdpijn, vermoeidheid, concentratieproblemen en koorts.

Oorzaken van deze gezondheidsklachten zijn divers.[17] Denk aan gebouwbrede aspecten (ventilatie, luchtafvoer) en aspecten in de werkomgeving (de akoestiek, privacy, lichtinval). Aspecten in het werk zelf kunnen meespelen, zoals werkdruk, conflicten en werk(on)tevredenheid.

Breng de risico's in kaart

We werken steeds vaker thuis.Hier spelen fysieke omgevingsfactoren ook een rol.[18] Uit onderzoek van Jacobs en Borsboom van TNO blijkt dat in de slaapkamer vaak een hoog CO2-niveau aanwezig is en één op de zes woningen heeft een te hoge fijnstofconcentratie in de woonkamer en keuken.[19] Uit het We Werken Thuis onderzoek blijkt dat mensen vaak in de huiskamer werken. Daarnaast zijn schimmels in één op de tien woningen aanwezig in de woon- en/of slaapkamer. De onderzoekers concluderen dat dit verschillende klachten kan veroorzaken, zoals een verminderde slaapkwaliteit, irritatie aan de ogen en luchtwegen, huidproblemen, hoofdpijn en vermoeidheid.[20] Het kan zelfs leiden tot lagere werkprestaties.



16 Gou & Siu-Yu Lau (2012); Fan & Ding (2022).
17 Van der Voordt (2021).
18 Runeson-Broberg & Norbäck (2013).
19 TNO (2019).
20 Wolkoff (2018).

Kritisch kijken naar de luchtkwaliteit in de omgeving is belangrijk voor de gezondheid. Niet alleen op kantoor, maar ook thuis.

Interventies voor medewerkers en organisaties

Lessen uit de theorie

Afwisseling in houding en werkomgeving is het belangrijkste als het gaat om gezondheid Hybride werken kan een oplossing zijn. Toch zijn er ook risico's. Hybride werkers vertonen meer sedentair gedrag en hebben hierdoor meer kans op een aantal fysieke gezondheidsklachten. Verder werken we thuis nog meer digitaal en achter het beeldscherm. En thuis zijn de fysieke omgevingsfactoren mogelijk niet optimaal. Dit zijn allemaal mogelijke factoren die de fysieke gezondheid kunnen beïnvloeden.

Lessen uit de praktijk

Hoe geef je in de praktijk invulling aan het bevorderen van gezondheid? Het blijkt dat men die afwisseling bij medewerkers wil stimuleren. Want veel oplossingen hebben betrekking op voorlichting, het maken van afspraken, hulpmiddelen, aanpassingen in de werkomgeving en meubilair.

De oplossingen die gegeven zijn, verdelen we in Bricks (werkomgeving), Bytes (digitale infrastructuur) en Behaviour (gedrag en cultuur). Een greep uit de vele oplossingen:

› *Bricks*: aanbieden van zit-sta bureaus en planten in de werkomgeving.
› *Behaviour*: voorlichting over de gevolgen van (veel) zitten, stimuleren van een 'gezonde' organisatiecultuur en verplichte RI&E voor thuiswerkplekken.
› *Bytes*: aanbieden van software die beweging en/of pauze stimuleert.

Meerdere oplossingen tezamen leveren hun bijdrage aan de fysieke gezondheid van medewerkers. Los van elkaar zullen ze onvoldoende zijn. Ze vullen elkaar aan. Bijvoorbeeld: het enkel aanbieden van zit-sta bureaus is niet genoeg. Een goede voorlichting over het gebruik van dit meubilair en de meerwaarde van een afwisselende houding kan daarbij helpen. Software die gebruikers vervolgens attendeert op gezond gedrag stimuleert het goede gebruik van de bureaus.

Welke oplossingen een organisatie kiest om fysieke gezondheid te ondersteunen, zal per geval verschillen. Maar bewustzijn is altijd en overal het sleutelbegrip. Het stimuleren van beweging en vooral afwisseling over de hele dag heen helpt. Net als het toevoegen van planten, zorgen voor een gezond binnenklimaat, ventileren en het geven van instructies of inzetten van pauzesoftware. De combinatie van aandacht en maatregelen heeft vooral - of alleen - effect als de gebruiker continu een bewuste afweging maakt voor afwisseling in houding en werkomgeving. Hybride werken biedt daarvoor zowel kansen als risico's.

Lees hier meer over fysieke gezondheid

Nederlandse Beweegrichtlijnen Toolkit van het kenniscentrum Sport & Bewegen
Factsheet TNO Beeldschermwerk
Factsheet TNO Zitten tijdens het werk
Factsheet RIVM Thuiswerken tijdens de coronapandemie
Infographic We Werken Thuis - Gezondheid en Vitaliteit

2

MENTALE GEZONDHEID

Wat is mentale gezondheid?

Mentale gezondheid is de manier waarop je je verhoudt tot jezelf en tot anderen en hoe je omgaat met de uitdagingen in het dagelijks leven. Het gaat tegelijkertijd ook over hoe jij en anderen in de samenleving dit ervaren.[21] Daarbij spelen persoonlijke, sociale, functionele en perceptuele aspecten een belangrijke rol.

Huidige stand van mentale klachten in Nederland

Uit cijfers van RIVM en Trimbos is de afgelopen twee jaar een toename zichtbaar in het percentage psychische klachten onder werkende Nederlanders. Het percentage psychische klachten is bij zowel vrouwen als mannen in de afgelopen tien jaar nog niet zo hoog geweest.[22] Volgens Arnold Bakker, professor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, heeft de Nederlandse beroepsbevolking te maken met hoge werkstress onder andere door een hoge werkdruk, digitalisering, flexibilisering en de doorgeslagen productiviteitsmeting.[23] Daarnaast spelen maatschappelijke problemen waaronder het woningtekort, de energiecrisis/ inflatie, de gevolgen van de covid-19 pandemie en de oorlog in Oekraïne een rol in het algemene geluksniveau in de samenleving.

Mentale gezondheid als kans

Als reactie op de toenemende werkgerelateerde psychische klachten, is er steeds meer aandacht voor de zingeving van werk en de positieve effecten daarvan op de geestelijke gezondheid. Werk heeft invloed op de mate waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen, de saamhorigheid, de waargenomen autonomie en het geluksniveau. Uit onderzoek blijkt dat mentaal gezonde medewerkers over het algemeen meer motivatie hebben, minder vaak overstappen naar een andere werkgever en minder vaak ziek zijn.[24] Daarnaast zien wij in data uit onze Werk in Transitie Monitor een positieve relatie tussen mentale gezondheid van medewerkers en de individuele werkprestaties.[25] Medewerkers die aangeven dat zij minder werkstress hebben, beoordelen ook vaker hun eigen werkprestaties positief.

21 Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2022a).
22 Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2022b).
23 https://www.eur.nl/nieuws/onderzoek-naar-structurele-aanpak-van-werkstress-het-mkb
24 Bisschop (2020).
25 WiT Monitor 2023. www.cfpb.nl.

Werk in Transitie Monitor
De Werk in Transitie Monitor (WiT Monitor) is een wetenschappelijk gevalideerde digitale vragenlijst met rapportages per organisatie, een benchmark en een database als basis voor generieke kennisopbouw en conclusies. Met de WiT Monitor verzamelen we binnen de deelnemende organisaties jaarlijks data op het gebied van 'Medewerker & Organisatie', 'Werkomgeving', 'Samenwerken', 'Leiderschap' en 'Gezondheid'. Deze data biedt een brede basis voor het blootleggen van de psychologische en fysieke effecten van hybride werken op mens en organisatie. Dit instrument leidt aldus tot inzicht in sturingsmogelijkheden voor organisaties. De WiT Monitor biedt daarnaast ook de mogelijkheid om de resultaten van de bevraagde onderwerpen van de deelnemende organisaties te benchmarken. Op die manier krijgen organisaties meer inzicht in de eigen prestaties.
Wil je meer weten over de WiT Monitor, neem dan contact met ons op: www.cfpb.nl

Welke invloed heeft werk op de mentale gezondheid

Als werkgever maak je deel uit van iemands leven en heb je invloed op hun ervaringen op het werk. Hoewel deze invloed een erg complex proces is en per individu verschilt, zijn er wel handvatten die kunnen helpen bij het beperken van mentale gezondheidsklachten. De Rijksoverheid adviseert werkgevers om te kiezen voor een preventieve aanpak.[26] Dit betekent dat werkgevers zoveel mogelijk moeten voorkomen dat medewerkers werkstress, overspanningsklachten en burn-outverschijnselen ontwikkelen. De Rijksoverheid raadt organisaties aan om psychosociale arbeidsbelasting als onderdeel op te nemen in de RI&E (risico-inventarisatie en evaluatie).

Een middel om psychosociale arbeidsbelasting en gerelateerde risico's in kaart te brengen, is het Job Demand-Resources model (JD-R model). Uit recent onderzoek blijkt dat het JD-R model, dat al meer dan een decennium oud is, nog steeds goed bruikbaar is vooral nu medewerkers altijd en overal kunnen werken.[27]

Er is sprake van psychosociale arbeidsbelasting, oftewel werkdruk, wanneer een disbalans bestaat tussen de eisen die het werk stelt aan een medewerker (de 'taakeisen') en de mogelijkheden die deze medewerker heeft om dat werk goed uit te voeren (de 'regelmogelijkheden').[28]

26 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2022).
27 Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel (2023).
28 TNO werkdruk wegwijzer https://www.tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf.

Taakeisen

Bij taakeisen spelen twee aspecten een rol: de werkcontext en de werkinhoud.

1. Werkcontext

De werkcontext wordt gevormd door de fysieke en sociale factoren die de aard van het werk beïnvloeden. De werkcontext kan aspecten omvatten die voor onzekerheid kunnen zorgen bij het individu, zoals onduidelijke of wisselende taken/rollen, constante taakonderbreking, onduidelijke verantwoordelijkheden, verwachtingen of beleid; ook onzekerheden in of over een baan of organisatorische veranderingen maken onderdeel uit van de werkcontext.

Uit een onderzoek door Obravac Sandqvist en collega's blijkt dat technologie een extra contextfactor is die voor stress zorgt.[29] Dit fenomeen staat ook wel bekend als 'technostress'. Oorzaken van technostress zijn onder andere het gevoel van altijd verbonden (moeten) zijn, het moeten hanteren van meer en complexere communicatiestromen, informatie-overload en de snelheid waarin werkprocessen aan verandering onderhevig zijn. De invloed van complexere communicatiestromingen zien we ook terug in de bedachte interventies door deelnemers aan het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. "Het inkorten van digitale overleggen" en "afspraken over de beschikbaarheid na werktijden" zijn enkele voorbeelden.

Fysieke stressoren zoals de werkplek en omgevingsfactoren op kantoor of thuis hebben eveneens invloed op de mentale gezondheid. Uit onderzoek van Bergefurt en collega's blijkt dat binnenklimaat/ventilatie, geluid, akoestiek, privacy en voldoende daglicht effect hebben op de mate waarin individuen zich goed kunnen concentreren en of zij vermoeidheidsklachten ervaren.[30] Dit sluit aan bij interventies die door de deelnemers aan de Kenniskring zijn bedacht. Enkele voorbeelden: "klimaatsystemen verbeteren, akoestiek verbeteren", "zo gezond mogelijke werkomgeving licht, lucht, groen en kleur", "functionele akoestische panelen" en "zorgen voor optimale fysieke werkomgeving".

Invloed van de fysieke werkomgeving

op elkaar inwerkende factoren	welbevinden	stress	depressie	betrokkenheid	burnout	concentratie	vermoeiheid	stemming	slaapkwaliteit	productiviteit
Werkplekconcept	■	■		■		■				■
(dag)Licht	■						■	■	■	■
Geluid/akoestiek/privacy							■			■
Binnenklimaat/ventilatie						■	■			■
Thermisch comfort/temperatuur						■	■	■		■
Uitzicht/groen/biofilie	■					■		■	■	■
Sfeer/uitstraling/kleur								■		■

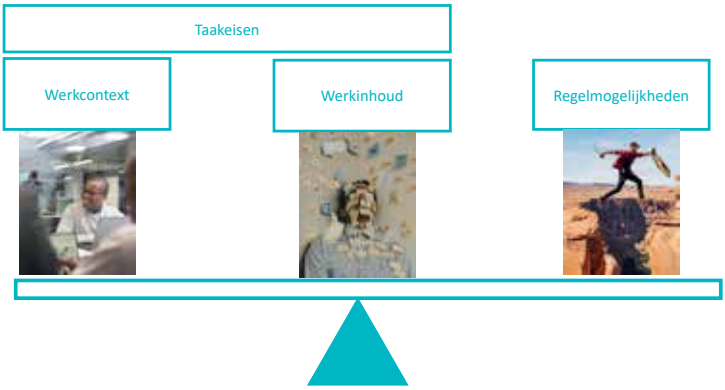
Bron: Bergefurt et af, (2022).

29 Obravac Sandqvist, Persson, & Åberg (2020).
30 Bergefurt, Weijs-Perrée, Appel-Meulenbroek & Arentze (2022).

2. Werkinhoud

Een tweede aspect van taakeisen is de werkinhoud. Dit gaat over de gepercipieerde emotionele belasting, tijdsdruk, kwaliteitseisen, de taakinhoud en moeilijkheidsgraad van het werk. Vaak beïnvloeden individuele factoren zoals de competenties, vaardigheden en het verwerkingsvermogen (lichamelijke en mentale kwalificaties), of medewerkers voldoende in staat zijn om aan de vereisten met betrekking tot de werkinhoud te kunnen voldoen.[31] Denk hierbij aan het vermogen om vooruit te plannen, duidelijke kaders te stellen en het tijdig inschakelen van hulp of andere regelmogelijkheden.

Wat vraagt kenniswerk van ons?



Bron: TNO (2022) en Demerouti & Bakker (2022).

Regelmogelijkheden

De hoeveelheid werkdruk die een medewerker ervaart wordt in balans gebracht door regelmogelijkheden, zoals autonomie, participatie in besluitvorming en ondersteuning van collega's en leidinggevenden. Demerouti en collega's vonden dat in tijden van crises, waarin meer vanuit huis wordt gewerkt, organisaties extra aandacht moeten hebben voor een ondersteunende werkomgeving. Bijvoorbeeld in de vorm van sociale steun van directe collega's en leidinggevenden.[32] Parent-Lamarch stelt dat, voor de uitbraak van het coronavirus, medewerkers autonomie als een belangrijke en invloedrijke regelmogelijkheid beschouwden.[33] Dit had een positieve invloed op de individuele werkprestaties. Daarnaast ervaarden individuen die de mogelijkheid hadden om thuis te werken een betere balans tussen werk en privé.

In de huidige situatie is er vanuit de praktijk en wetenschap veel discussie over de regelmogelijkheid 'autonomie'. Te veel autonomie over waar, wanneer en hoe een medewerker werkt, kan veel energie kosten. Daarnaast is de grens tussen werk en privé door de huidige

31 TNO werkdruk wegwijzer.
32 Demerouti & Bakker (2022).
33 Parent-Lamarche (2022).

flexibiliteit aan het vervagen. Een mentale energiebron zoals het gezin en/of de thuissituatie kan door een steeds minder duidelijke grens onderdeel worden van een werkgerelateerd probleem en vice versa. Dit kan vervolgens weer invloed hebben op de ervaren stress van een medewerker.

Het evenwicht bewaken

Wanneer taakeisen en regelmogelijkheden uit balans zijn, komt het werk niet af of is de kwaliteit niet goed. Daar hebben zowel werkgevers als medewerkers last van. Bovendien kan langdurige werkdruk leiden tot stress, waardoor de kans op verzuim toeneemt. Demerouti en Bakker geven aan dat werkgevers hier bewust van moeten zijn en wellicht zelf de grenzen moeten trekken. Teveel overlaten aan het personeel kan juist een negatieve invloed hebben op de ervaren autonomie van medewerkers.

Interventies voor medewerkers en organisaties

Enkele manieren om het evenwicht tussen taakeisen en regelmogelijkheden te borgen, zijn:
1. vroegtijdig signaleren van het probleem (preventie).
2. creëren van buffers ter ondersteuning van medewerkers bij het handhaven van het evenwicht.

Onderkennen van het probleem

Het onderkennen van mentale klachten is een vertrekpunt. Het voeren van gesprekken over dit thema is lastig en vaak zeer persoonlijk van aard. De vraag is dan ook of medewerkers in eerste instantie het achterste van hun tong laten zien. Gesprekken met de HR-afdeling, P&O en de bedrijfsarts kunnen inzicht geven in de mentale gezondheidservaringen in een organisatie en of dit onderwerp überhaupt bespreekbaar is. De organisatie of een team kan zelf groepssessies organiseren om problemen binnen de organisatie te verkennen en/of bespreekbaar te maken. Precies dit aspect wordt door deelnemers in het collectief onderzoeksprogramma Werk in Transitie genoemd als mogelijke interventie. Tijdens dergelijke sessies gaan medewerkers in gesprek over relevante (externe) invloeden zoals de werk-privébalans, gevoel van ondersteuning door het team en collega's, inhoud van werk, tijdsdruk en mate van eigen regelmogelijkheden. Zowel de Rijksoverheid als TNO hebben stappenplannen ontwikkeld om de organisatie-specifieke problematiek in kaart te brengen (zie kopje Lees Meer).

Interventies taakeisen/buffers

"Aanleren van betere gewoontes" is een andere belangrijke aanpak die mensen uit de praktijk noemen. Diverse onderzoeken en praktijkvoorbeelden onderscheiden effectieve interventies op dit thema. Veel interventies gaan in op het aanpassen van de taakeisen. Eén van de mogelijkheden voor een organisatie is om medewerkers te helpen bij het herstructureren van hun baan/functie, ook wel *job crafting* genoemd. Demerouti en Peeters laten zien dat het optimaliseren van taakeisen ervoor kan zorgen dat energieslurpende processen voor-

komen kunnen worden zodat de werkstress vermindert.[34] Ander onderzoek toont aan dat *job crafting* kan helpen om de betrokkenheid op het werk[35] en de competenties van het individu[36] te vergroten.

Een interventie die meer ingaat op het individu is *proactive vitality management*, een proactieve gedraging die erop gericht is om de fysieke en psychologische buffers van medewerkers te vergroten. Hierdoor zal het individu uiteindelijk beter functioneren. Onderzoek leert dat wekelijkse aandacht voor *proactive vitality management* een positieve invloed heeft op de betrokkenheid.[37] [38]Dit sluit aan bij interventies die in de praktijk uitwerking krijgen zoals "zorgen dat medewerkers meer bewustwording hebben over mentale gezondheid", "cursus omgaan met werkstress aanbieden" en "medewerkers aanleren vaker nee te zeggen". Het organiseren van netwerkbijeenkomsten en lezingen maar ook het stimuleren van wandelingen in de natuur of een bezoek aan een museum met als doel om nieuwe invalshoeken te ontdekken, zijn andere voorbeelden om de mentale gezondheid te vergroten.

Lees hier meer over mentale gezondheid
Aanpak 'mentale gezondheid: van ons allemaal'
Werkdruk wegwijzer van TNO
Utrecht Universiteit: Future of work – Job Crafting

34 Demerouti & Peeters (2018).
35 Oprea, Barzin, Vîrg˘a, Iliescu, & Rusu (2019).
36 Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher (2017).
37 Bakker, Petrou, Op den Kamp,& Tims (2020).
38 Op den Kamp, Bakker, Tims, & Demerouti (2018).

3

SOCIALE GEZONDHEID

Wat is sociale gezondheid?

Sociale gezondheid heeft betrekking op het gevoel van welbevinden op sociaal vlak. In tegenstelling tot fysieke en mentale gezondheid staat het onderwerp sociale gezondheid nog niet zo lang op de radar van organisaties. Dit onderwerp kreeg pas tijdens de coronapandemie echt aandacht. Door de lange periodes van thuiswerken misten velen de verbinding op kantoor.[39] En dat heeft negatieve effecten doordat fysiek, sociaal en professioneel isolement een ontmoedigend effect heeft op kenniswerkers.[40]

Er is sprake van **fysieke isolatie** wanneer een medewerker werkactiviteiten verricht in een omgeving die gescheiden is van de werkomgeving van de collega's.[41]

Er is sprake van **sociale isolatie** wanneer een individu het gevoel heeft dat er geen sprake is van inclusie of verbondenheid binnen de organisatie.[42]

Professioneel isolement houdt verband met minder ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers; medewerkers kunnen bezorgd zijn dat telewerk hun mogelijkheden tot netwerken, leren en/of informele begeleiding beperkt.[43]

Door de opkomst van hybride werken bewegen organisaties en hun medewerkers zich op onbekend terrein. Kenniswerkers zijn in zekere zin te vergelijken met astronauten die buiten de vertrouwde dampkring nieuwe werelden verkennen. Eén van de beoordelingscriteria voor astronauten is dat ze, naast een uitmuntende fysieke en mentale gezondheid, ook weerbaar moeten zijn tegen sociale isolatie. Astronauten op een missie moeten immers lange tijd zonder familie en vrienden doorbrengen. Uiteindelijk komt slechts een klein deel van de mensen die astronaut willen worden door de selectieprocedure. Want lang niet iedereen is in staat om optimaal te functioneren bij langdurige sociale isolatie.
Hoe staat dat met de medewerkers van organisaties? Nu thuiswerken als gevolg van de grootschalige implementatie van hybride werken structureel deel uitmaakt van de werkroutine van veel medewerkers, blijft sociale gezondheid een belangrijk aandachtspunt. Organisaties en medewerkers staan voor de uitdaging om niet alleen op kantoor, maar ook thuis invulling te geven aan sociale gezondheid. Want alleen dan kunnen 'kennisastronauten' hun functie duurzaam en naar tevredenheid uitvoeren.

39 CfPB onderzoek: We Werken Thuis (2020).
40 Brouwers (2022).
41 Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld (2012).
42 Bentley et al. (2016).
43 Cooper & Kurland (2002).

Sociale gezondheid bij hybride werken: zijn wij allen astronauten?

Sociale gezondheid komt voort uit het gevoel of de overtuiging voldoende in verbinding te staan met anderen. Dit is een fundamentele menselijke behoefte.[44] Vandaar dat een ervaren tekort aan verbondenheid en gevoelens van isolement de gezondheid kunnen bedreigen. In extreme gevallen kan dit leiden tot mentale inzinkingen of zelfs tot psychische stoornissen zoals schizofrenie; dit treedt bijvoorbeeld op bij gevangenen die langdurig opgesloten zijn in een isoleercel.[45] Maar ook in minder extreme gevallen – zoals bij thuiswerken – kan het gevoel van isolement leiden tot verminderde prestaties, minder bevlogenheid, afnemende concentratie, en meer stress en burn-outs.[46] [47]

Welke invloed heeft sociale gezondheid op het werk?

Sociale gezondheid op het werk

Het ervaren van een verminderde sociale gezondheid is niet alleen gerelateerd aan (deels) thuiswerken. Sommige kenniswerkers kunnen isolatie ervaren, ook al werken ze op dezelfde fysieke locatie als hun collega's.[48] Thuiswerken kan wel een verhoogd risico opleveren. Al voor de coronapandemie waarschuwden wetenschappers voor het feit dat intensief thuiswerken de sociale gezondheid kan verminderen.[49] Op het werk willen mensen zich "ingebed voelen in betekenisvolle gemeenschappen en voldoende korte termijninteracties en lange termijnrelaties met anderen hebben".[50] Het was daarom niet verrassend dat potentiële problemen in dit opzicht aan de oppervlakte kwamen tijdens de coronapandemie. Een flink deel van de beroepsbevolking werkte immers verplicht thuis. Uit ons onderzoek We Werken Thuis kwam naar voren dat veel medewerkers in meer of mindere mate de verbinding misten met hun collega's. Daarbij ervaarde 1 op de 8 medewerkers zelfs een zeer hoge mate van sociale en professionele isolatie.[51] Dit kan leiden tot minder bevlogenheid ('quiet-quitting') en in sommige gevallen zelfs tot uitval en burn-outs.

Sociale gezondheid bij hybride werken

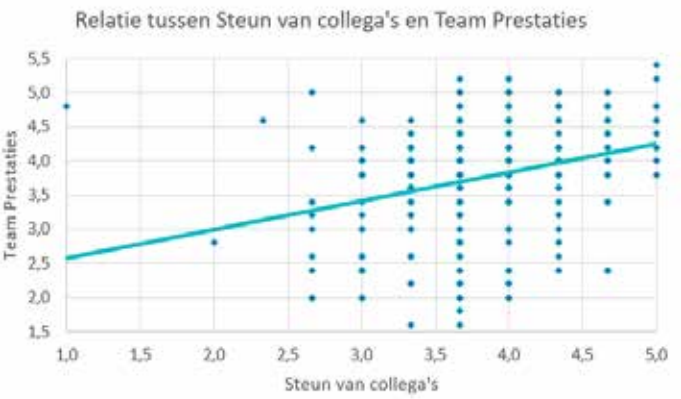
De intensiteit van thuiswerken is bij het hybride werken anders dan tijdens de coronapandemie. Uit de eerste cijfers uit de Werk in Transitie Monitor komt naar voren dat kenniswerkers nu gemiddeld zo'n 50 procent vanuit huis werken. Ook de contactbeperkende coronamaatregelen behoren tot het verleden. Desondanks blijft sociale gezondheid een belangrijk aandachtspunt. Ook in de nieuwe hybride werkelijkheid blijven organisaties en medewerkers zoeken naar verbinding.[52] Data uit de Werk in Transitie Monitor laat zien dat het zogenoemde 'onboarden' van nieuwe medewerkers soms stroever verloopt omdat de 'natuurlijke' moge-

44 Baumeister & Leary (1995).
45 Thoits, (1983).
46 Allen et al., (2015).
47 Beauregard et al., (2019).
48 Golden et al., (2008).
49 Allen et al., 2015).
50 Fisher (2014).
51 CfPB onderzoek: We Werken Thuis (2020).
52 CfPB onderzoek 'Zoeken naar verbinding in de hybride wereld'(2023).

lijkheden tot netwerken, leren en informele begeleiding minder zijn dan voorheen. Ook zijn er geluiden dat de kwaliteit van het werk soms vermindert. Mogelijke redenen hiervoor zijn verminderde kennisuitwisseling en verminderde kennis over 'who knows what?'.[53]

Vanuit de Werk in Transitie Monitor zien we dat iemand die zich professioneel geïsoleerd voelt – dus hoog scoort op professionele isolatie – over het algemeen lager scoort op individuele prestaties.[54]

Effect op werkprestaties



Bron: TWiT Monitor

Het gevoel van sociale verbinding heeft eveneens invloed op de wijze waarop mensen de prestaties van hun team beoordelen Uit onze cijfers komt naar voren dat medewerkers die veel gemeenschapsgevoel ervaren over het algemeen van mening zijn dat hun team beter presteert. Het verband tussen het ervaren gemeenschapsgevoel en de gepercipieerde teamprestaties is weergegeven in figuur 2.

Interventies voor medewerkers en organisaties

Organisaties staan niet met lege handen als het gaat om het bevorderen en borgen van sociale gezondheid. Uit de literatuur komt naar voren dat het mogelijk is invloed uit te oefenen op de sociale gezondheid van medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door de werkomgeving zo aan te passen dat deze positieve sociale interacties of het gevoel van verbondenheid vergemakkelijkt en niet belemmert.[55] Concreet kan dit door:

- positieve interacties te bevorderen en negatieve interacties te verminderen;
- gemeenschappelijke identiteit te creëren;
- privacy te waarborgen.

53 Van der Meulen et al., (2019).
54 CfPB onderzoek: Werk in Transitie (2023)
55 Colenberg, et al., (2020).

De uitdaging voor organisaties en medewerkers is om invulling aan te geven buiten het kantoor. Met hybride werken bestaat de werkomgeving niet meer alleen uit het fysieke kantoor, maar ook in toegenomen mate uit een digitale en hybride omgeving. De uitdaging is om invulling te blijven geven aan sociale gezondheid buiten het kantoor. Wat is de digitale/hybride vervanger van de koffiecorner? Hoe borg je de gemeenschappelijke identiteit zonder de voortdurende fysieke gemeenschappelijkheid op het kantoor?[56] En hoe bescherm je de privacy van medewerkers nu werk en privé steeds meer vermengd zijn?

Tips uit de praktijk

We vroegen deelnemers in het onderzoeksprogramma Werk in Transitie naar interventies voor de bevordering van de sociale gezondheid. De ideeën zijn grofweg te verdelen in een drietal onderwerpen: (1) het vormgeven van interacties, (2) het creëren van een gemeenschappelijke identiteit en (3) het waarborgen van de privacy.

Vormgeven van interacties

Het vermeerderen van positieve sociale interactie of het verminderen van negatieve sociale interactie is een belangrijk aandachtspunt. Digitale interventies zijn hierbij van belang, zoals het instellen van app-groepen en het verlenen van abonnementen voor onbeperkt internet en bellen. Andere oplossingen kunnen zowel op kantoor als digitaal – hybride – toepast worden, zoals de mogelijkheid om vergaderingen en overleggen informeel te starten. Door niet alleen werkinhoudelijk met elkaar te spreken maar ook met regelmaat het gesprek aan te gaan over meer persoonlijke zaken kunnen gevoelens van sociale isolatie tegengegaan worden.

Creëren van gemeenschappelijke identiteit

Het creëren en behoud van een gemeenschappelijke identiteit is basis. Sommige interventies spitsten zich toe op de digitale omgeving zoals het gebruiken van Wallpapers met het bedrijfslogo voor MS-teams/Webex/Whatsapp of digitale prikborden beschikbaar stellen voor (privé)uitingen van teams. Een aantal interventies kunnen hybride toegepast worden, zowel digitaal als in het gemeenschappelijke fysieke kantoor. Het gaat dan om het vieren van successen, teamprestaties benadrukken, en een heldere visie opstellen en communiceren. Ook oplossingen die oorspronkelijk vooral geassocieerd worden met het fysieke kantoor – zoals het creëren van een clubhuis – kunnen hybride worden vormgegeven. Denk aan digitale teamomgevingen en prikborden naast het fysieke clubhuis.

56 La Brijn, Hoekjen, & Pullen (2022).

Privacy waarborgen

Een belangrijk aspect van sociale gezondheid is een goede balans tussen gemeenschappelijkheid en privacy. Digitaal kun je privacy waarborgen door achtergronden of 'achtergrond vervagen' te gebruiken bij videobellen. Het maken van heldere afspraken over de beschikbaarheid en bereikbaarheid is in de hybride context van werk belangrijker geworden. In de fysieke werkomgeving in kantoor zijn voorbeelden het blinderen van belcellen en vergadercellen, het bieden van een diversiteit aan werkplekken, het gedeeltelijke afschermen van open werkplekken en het zelf kunnen regelen van de fysieke privacy door middel van gordijnen en akoestische schermen.

Niet iedereen is een astronaut

Door het vele thuiswerken moeten kenniswerkers steeds beter omgaan met een situatie waarin zij minder dan voorheen met collega's in dezelfde fysieke ruimte verkeren. Niet iedereen is even goed in staat om weerstand te bieden aan gevoelens van sociale isolatie[57] - niet iedereen is een astronaut. Sommige kenniswerkers kunnen isolatie ervaren, ook al werken ze in dezelfde fysieke locatie als hun collega's. Anderen blijven zich ondanks de verminderde fysieke gemeenschappelijkheid verbonden voelen met collega's en de organisatie. Dat zagen we met het onderzoeksprogramma We Werken Thuis (2020) en dat zien we nu met het onderzoeksprogramma Werk in Transitie weer.

Het is belangrijk het onderwerp sociale gezondheid bespreekbaar te maken en te houden. Dit kan bijvoorbeeld door individuele behoeftes te bespreken in het team en mee te wegen in teamafspraken. Juist door de verscheidenheid in reacties op de nieuwe hybride werkarrangementen is maatwerk belangrijk. Ook kun je op een luchtige manier, bijvoorbeeld met het Werplekspel van het CfPB, aan de bewustwording werken. Belangrijk is verder dat sociale gezondheid aandacht krijgt binnen leiderschapstrajecten. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Door een verscheidenheid aan interventies toe te passen en discussies over sociale gezondheid op het werk te stimuleren, wordt voorkomen dat geïsoleerde 'astronauten' verdwalen in de ruimte.

Lees hier meer over sociale gezondheid
CfPB (2023). Zoeken naar verbinding in de hybride in de hybride wereld. Zie: Https://www.cfpb.nl/nieuws/actueel-nieuws/zoeken-naar-verbinding-in-de-hybride-wereld/

57 Invloedrijke factoren zijn o.a.: persoonlijkheid (introvert of extrovert), autonomie, alleenstaand of samenwonend, aantal sociale identiteiten (voorkomend uit bijvoorbeeld hobby's of geloofsovertuiging), werkdruk, leeftijd, ervaring, en geslacht (Vega & Brennan, 2000; Beauregard et al., 2019; We Werken Thuis, 2022; Brouwers, 2022).

4

TOT SLOT

In deze paper illustreerden en bespraken we de fysieke, mentale en sociale gezondheid van collega's als ze thuiswerken. We benadrukten hoe deze aspecten een rol spelen bij de beslissing van het individu om een werklocatie te kiezen. En we illustreerden het steeds complexere kader waarmee rekening moet worden gehouden bij het zoeken naar de balans tussen verantwoordelijkheden op het werk en thuis.

Fysieke gezondheid in termen van musculoskeletale klachten, sedentair gedrag en negatieve omgevingsfactoren vraagt om afwisseling, zowel in plek als inhoud. De klachten kunnen een rol spelen bij het nemen van beslissingen over de locatie van werk of het uitvoeren van werkzaamheden.

Wanneer individuen hun beslissingen over waar ze gaan werken overwegen, wordt het Job Demands-Resources-model (JD-R-model) gebruikt. Het vinden van een (nieuwe) balans in de werktaken, de veranderde context en het vermogen om hiermee om te gaan, zijn uitdagend. Het bespreken van de werkwijzen met collega's en van het team verlangt specifieke aandacht in een hybride werkcontext. Psychische klachten zijn moeilijk bespreekbaar, blijkt uit ons onderzoek. Met elkaar in gesprek gaan om vroegtijdig problemen te signaleren, en buffers te creëren ter ondersteuning van medewerkers en collega's, is een belangrijke voorwaarde voor de mentale gezondheid.

Sociale gezondheid op kantoor gaat hand in hand met professioneel isolement en heeft ongetwijfeld ook invloed op de beslissing waar te werken. De integratie van het hybride werkmodel in ons beroepsleven roept nog veel onbeantwoorde vragen op over het sociaal welzijn op het werk en de lange termijn impact van onze locatiekeuze. We weten echter dat organisaties kunnen zorgen voor een positieve sociale ervaring op het werk door positieve interacties te stimuleren, een gemeenschappelijke identiteit te creëren en te zorgen voor voldoende privacy op het werk.

Wat bepaalt een goede mix tussen thuis en kantoor?

Dit is de belangrijkste onderzoekvraag in ons collectief onderzoeksprogramma Werk in Transitie. In dit programma besteden we aandacht aan een aantal actuele thema's die elk een deel van het antwoord op deze onderzoeksvraag bevatten. De thema's Gezondheid, Werkprestaties, Werkplek, Samenwerken en Leiderschap vormen de onderdelen van de Werk in Transitie Monitor.

Weten hoe jouw organisatie scoort op de WiT Monitor?

Ga met ons in gesprek over de Werk in Transitie Monitor of kijk op https://www.cfpb.nl/collectieve-onderzoeken/werk-in-transitie/.

In ons onderzoeksprogramma doen wij verdiepend onderzoek naar de relatie tussen hybride werken, het werkproces en de kwaliteit van werk. Meer weten? Neem contact met ons op.

www.cfpb.nl

LITERATUURLIJST

Alzahrani, H., Alshehri, M.A., Alzhrani, M., Alshehri, Y.S., Al Attar, W.S.A. (2022). The association between sedentary behavior and low back pain in adults: a systematic review and meta-analysis of longitudinal studies. https://peerj.com/articles/13127/

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest, 16*(2), 40-68. https://doi-org.tudelft.idm.oclc.org/10.1177/1529100615593273

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. *Applied Psychology, 69*(2), 351–378. https://doi.org/10.1111/apps.12173

Baradaran Mahdavi, S., Riahi, R., Vahdatpour, B. & Kelishadi, R. (2021). Association between sedentary behavior and low back pain; A systematic review and meta-analysis. *Health Promotion Perspectives, 19*; 11(4):393-410. https://doi.org/10.34172/hpp.2021.50

Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757. https://www.jstor.org/stable/23252086

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin 117(3)*, 497-529. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.117.3.497

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). T*elework: Outcomes and facilitators for employees. Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior, 511-54*. http://dx.doi.org/10.1017/9781108649636.020

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics, 52*, 207- 215. http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019

Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2022). The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review. *Building and Environment, 207*, 108505. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108505

Bisschop, A de. (2020). *Wellbeing=Winst: Waarom gezonde en gelukkige medewerkers je belangrijkste kapitaal zijn*. Nederland: Pleckmans Pro en van Duuren Management.

Brijn, D. La, Hoekjen, H. J., & Pullen, W. R. (2022). Kennis verwerken in de virtuele agora: Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19. *Gedrag & Organisatie, 35*(2), 142-166.

Bosma, E., Loef, B., Van Oostrom, S.H. & Proper, K.I, (2022). The longitudinal association between working from home and musculoskeletal pain during the COVID-19 pandemic, in *International Archives of Occupational and Environmental Health* (2022) https://doi.org/10.1007/s00420-022-01946-5

Brouwers, G. G. (2022). *Castaways: A Mixed Methods Case Study into Leadership, Social Isolation, and Employee Wellbeing of Public Servants during the Covid-19 Pandemic*. The Netherlands: Utrecht University. https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/43202

CfPB Onderzoeksprogramma We Werken Thuis (2020). https://www.cfpb.nl/collectieve-onderzoeken/we-werken-thuis-onderzoek/

CfPB Onderzoek 'Zoeken naar verbinding in de hybride wereld' (2023). https://www.cfpb.nl/kennis/publicaties/zoeken-naar-verbinding-in-de-hybride-wereld/

CfPB Onderzoeksprogramma Werk in Transitie (2023). https://www.cfpb.nl/collectieve-onderzoeken/werk-in-transitie/

Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Herrera, N. R., & Keyson, D. (2020). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. J*ournal of Managerial Psychology, 36*(4), 327-343. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529

Colenberg, S., Jylhä, T. & Arkesteijn, M. (2020). The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review, in: *Building Research & Information* (2020), https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1710098

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 511-532. https://doi.org/10.1002/job.145

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 204138662211350. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2),209-234. https://doi.org/10.1111/joop.12196

Fan, L. & Ding, Y. (2022), Research on risk scorecard of sick building syndrome based on machine learning. *Building and Environment*, 211, 1-13. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108710

Fisher, C. D. (2014), Conceptualising and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide, work and wellbeing* (pp. 9 34). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018

Gezondsheidsraad, *Sedentary behaviour and risk of chronic diseases*, Den Haag (22 augustus 2017).

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of applied psychology, 93*(6), 1412. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012722

Gpu, Z. & Siu-Yu Lau, S. (2012), "Sick building syndrome in open-plan offices: Workplace design elements and perceived indoor environmental quality", *Journal of Facilities Management, 10*(4), 256-265. https://doi.org/10.1108/14725961211265729

Higham W (2019). The Work Colleague of the Future. https://www.fellowes.com/gb/en/resources/fellowes-introduces/work-colleague-of-the-future.aspx

Ijmker, S. (2008), “Risk factors for arm-wrist hand and neck symptoms among office workers: a longitudinal perspective”, PhD thesis.

Loef, B., van Oostrom, S.H., van der Noordt, M., Proper, K.I. (2022). Working from home during the COVID-19 pandemic and its longitudinal association with physical activity and sedentary behavior. *Scand J Work Environ Health* 48(5) (2022), 380–390. doi:10.5271/sjweh.4027

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022) *Aanpak Mentale gezondheid van ons allemaal*. Geraadpleegd op de website van de overheid: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/06/10/aanpak-mentale-gezondheid-van-ons-allemaal

Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., & Demerouti, E. (2020). Proactive Vitality Management and Creative Work Performance: The Role of Self-Insight and Social Support. *The Journal of Creative Behavior, 54*(2), 323–336. https://doi.org/10.1002/jocb.368

Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(6), 723–741. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1267. https://doi.org/10.3390/ijerph19031267

Redlich C. A, Sparer J, Cullen MR, Sick-building syndrome, in *The Lancet* 349 (1997) 1013–16. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)63911-6

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2022a) *Monitoren mentale gezondheid*. Geraadpleegd op de website van de overheid: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/06/10/monitoren-mentale-gezondheid.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2022b). Psychische klachten volwassenen 2021. Opgevraagd van https://www.vzinfo.nl/mentale-gezondheid/psychische-klachten.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Runeson-Broberg, R. & Norbäck, D. (2013). Sick building syndrome (SBS) and sick house syndrome (SHS) in relation to psychosocial stress at work in the Swedish workforce. *International archives of occupational and environmental health*, 86(8):915-22. https://doi.org/10.1007/s00420-012-0827-8

Thoits, P. A. (1983). Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *American sociological review*, 174-187. https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2095103

TNO. (2022) *Werkdruk Wegwijzer*. Geraadpleegd op de website van TNO: https://www.tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf

TNO rapport (2019). Meta-onderzoek voor coalitie gezonde binnenlucht, TNO 2019 R10969. https://publications.tno.nl/publication/34636211/NLZGay/TNO-2019-R10969.pdf

TNO (2022). Beroepsziektes aan het bewegingsapparaat Factsheet: Beeldschermwerk. https://fysiekebelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/6/2022/09/218TNOgl_Fysiekebelasting-2022_DT1.pdf

Van Breukelen, J.W.M. (2021). Telewerken en thuiswerken: De stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 34(4), 425-459. https://doi.org/10.5117/GO2021.4.002.BREU

Van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E., & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of information technology, 34*(3), 243-262. https://doi.org/10.1177/0268396218816531

Van der Voordt, T. (2021). Projetando para a saúde e o bem-estar: vários conceitos, metas similares. *Gestão & Tecnologia De Projetos, 16*(4), 13-31. https://doi.org/10.11606/gtp.v16i4.178190

Vega, G. & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management.* 13. 468-481. https://doi.org/10.1108/09534810010377435

Wodajeneh S N, Azene D K, Abebe B B, Sileyew K J, Dadi GT, Ergonomic risk factors analysis in remote workplace, in: *Theoretical Issues in Ergonomics Science* (2022). https://doi.org/10.1080/1463922X.2022.2135788

Wolkoff, P. (2018). Indoor air humidity, air quality, and health - An overview. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 221(3), 376-390. https://doi.org/ 10.1016/j.ijheh.2018.01.015



CENTER FOR
PEOPLE AND BUILDINGS