Handboek voor welzijn op het werk

Sarah Cunningham, Dr. William Fleming, Cherise Regier, Micah Kaats, Prof Jan-Emmanuel De Neve

indeed

World Wellbeing Movement

UNIVERSITY OF OXFORD

Wellbeing Research Centre

Deel dit hulpmiddel

Citeer dit hulpmiddel

Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., & De Neve, J. (2024). *Work Wellbeing Playbook: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions to Improve Employee Wellbeing*. World Wellbeing Movement.

The Work Wellbeing Playbook © 2024 van het World Wellbeing Movement is gelicenseerd onder CC BY-NC-ND 4.0

Het onderzoek van William Fleming wordt ondersteund door het National Institute for Health and Care Research (NIHR) Oxford Health Biomedical Research Centre [NIHR203316]. De weergegeven meningen zijn die van de auteur en niet noodzakelijkerwijs die van het NIHR of het Department of Health and Social Care.

Werk Welzijn Interventies

The Work Wellbeing Playbook is een beknopte gids die inzichten samenvat uit een grootschalige systematische literatuurstudie naar interventies op het gebied van welzijn op het werk. Het handboek presenteert de belangrijkste inzichten op een toegankelijke en begrijpelijke manier, en is eenvoudig in gebruik.

Met steun van Indeed, en in samenwerking met onze academische partner bij het Wellbeing Research Centre van de Universiteit van Oxford, heeft de World Wellbeing Movement dit handboek samengesteld. Het bestaat uit met bewijs onderbouwde interventies, ingedeeld in 12 belangrijke factoren die van invloed zijn op welzijn op de werkplek.

De onderzoekers hebben meer dan 3.000 academische studies over welzijnsinterventies op de werkplek beoordeeld. Het doel was om strategieën te identificeren waarvan bewezen is dat ze het welzijn van medewerkers in diverse werkomgevingen vergroten. In de wetenschap dat zakelijke leiders vaak met tijdgebrek kampen, hebben we de belangrijkste inzichten kort en overzichtelijk samengevat in dit vrij toegankelijke hulpmiddel, om zo drukbezette professionals te ondersteunen.

Dit handboek borduurt verder op de wetenschappelijke onderbouwde aanbevelingen van de World Wellbeing Movement's om te meten ***hoe*** *medewerkers zich voelen op het werk*, en ***waarom*** ze zich zo voelen . Dit werkt net als de Indeed Work Wellbeing Score, die ook in samenwerking met experts van het Wellbeing Research Centre is ontwikkeld. Als je eenmaal de gegevens hebt verzameld, kun je met dit handboek die gebieden te identificeren en aanpakken die binnen jouw organisatie verbeterd kunnen worden.

We raden bedrijfsleiders aan om diversiteit in gedachten te houden bij het gebruik van dit handboek, om een **holistische** welzijnsstrategie voor hun medewerkers op te zetten. Bij het kiezen van interventies moeten werkgevers rekening houden met factoren zoals de werkomgeving, de industrie, de geografische locatie, en de unieke behoeften van hun werknemers.

Hoewel er geen toverformule is en alle interventies beperkingen hebben, beginnen veel bedrijven positieve veranderingen te realiseren als ze meerdere interventies combineren, *zoals interventies op organisatie-, groeps- en individueel niveau,* die verschillende factoren behelzen die het welzijn van werknemers beïnvloeden.

Werk verbeteren met het Work Wellbeing Playbook

Bekijk hier de video: https://www.youtube.com/watch?v=EUjWvb0A2rU

Hoe je alles uit deze presentatie haalt

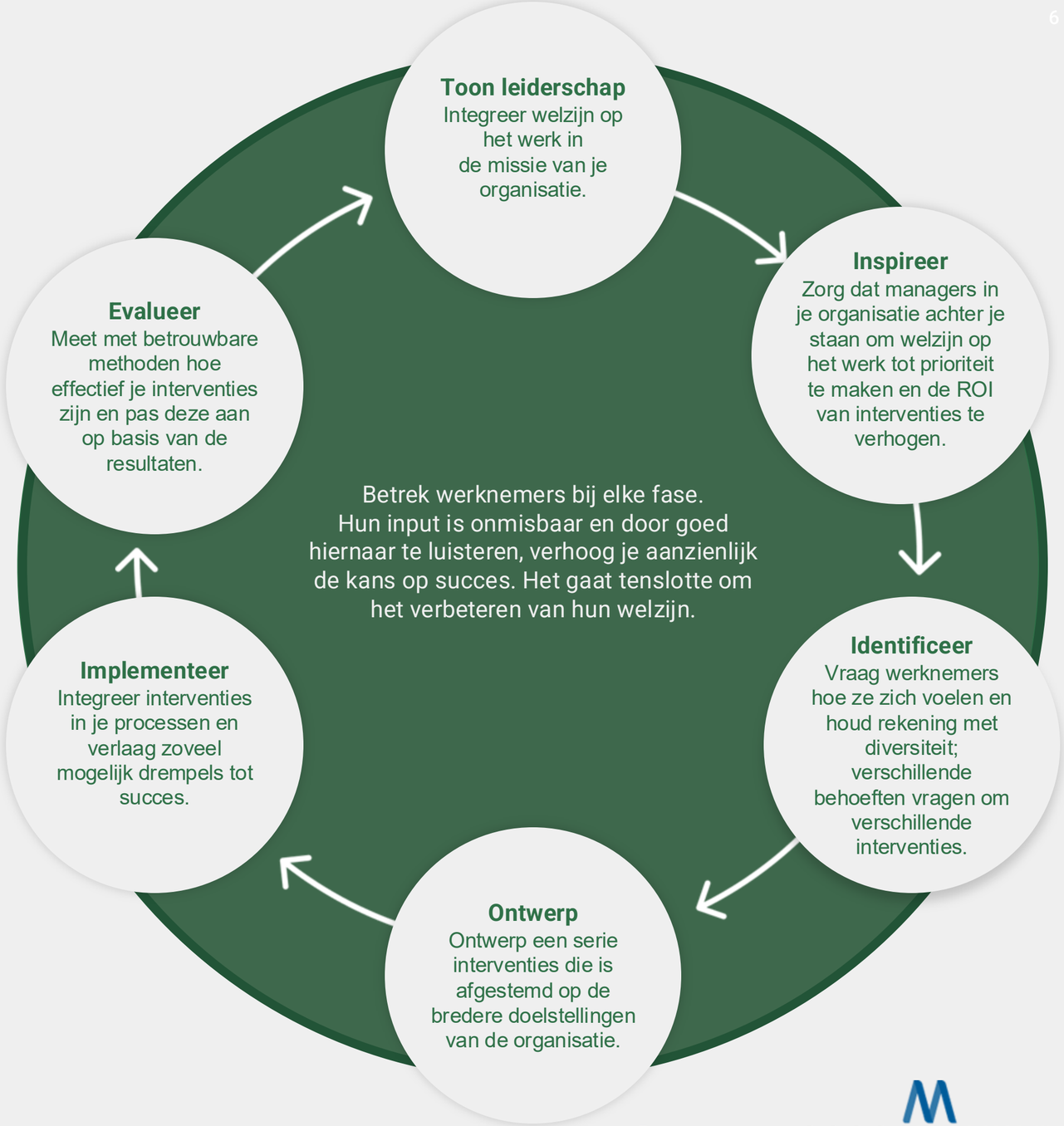
1 Moedig je werknemers aan om de Indeed-enquête 'Welzijn op het werk' in te vullen. Probeer een zo hoog mogelijke response rate te krijgen, zodat de resultaten de diversiteit van je personeel weerspiegelen.

2 Analyseer je resultaten en bepaal welke drivers van welzijn op het werk minder goed scoren. Deze drivers hangen vaak met elkaar samen. Denk daarom kritisch na over hoe deze aan elkaar gekoppeld zijn binnen je werkomgeving.

3 Lees deze presentatie helemaal door en wees extra aandachtig voor de interventies die gericht zijn op drivers die je wilt aanpakken.

4 Focus verder op de interventies die daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden in je organisatie en denk goed na over de manier waarop je deze kunt toepassen om het welzijn binnen je werkomgeving te verbeteren.

Fasen om effectieve en duurzame resultaten te behalen



In de rest van deze bron worden op bewijs gebaseerde interventies samengevat, ingedeeld op basis van deze 12 factoren die het welzijn op de werkplek beïnvloeden:

Prestaties

Het welzijn van medewerkers hangt samen met het behalen van werkgerelateerde doelen door middel van competentie, prestatie en toewijding.

Waardering

Het uitspreken en tonen van *oprechte* waardering kan een enorme impact hebben op het welzijn.

Salaris

Eerlijke beloning en andere vormen van compensatie vormen de basis voor het bevorderen van welzijn op de werkplek.

Energie

Energieke medewerkers zijn meer betrokken, productiever en gelukkiger op de werkplek.

Flexibiliteit

Medewerkers meer vrijheid bieden als het gaat om *waar* en *wanneer* ze werken kan hun welzijn en productiviteit verbeteren.

Inclusie en saamhorigheid

Diversiteit geeft vorm aan het personeelsbestand, en inclusie en saamhorigheid stellen medewerkers in staat om te bloeien.

Leren

Medewerkers autonomie en toegang tot leer- en ontwikkelingsmogelijkhede n geven biedt verschillende voordelen voor hun welzijn.

Management

Ondersteunend management bepaalt in sterke mate hoe mensen zich voelen op het werk en helpt ervoor te zorgen dat het werk gedaan wordt.

Zingeving

Zingeving kan een krachtige motivator zijn op de werkplek die zowel prestaties als het welzijn bevordert.

Stress

Stress kan tot ernstige risico's leiden voor het welzijn van medewerkers op de werkplek als er niets aan wordt gedaan. Identificeer en verlicht de onderliggende oorzaken.

Ondersteuning

Medewerkers die zich *echt* gesteund voelen hebben minder last van stress, zijn meer tevreden op het werk, en presteren beter.

Vertrouwen

Vertrouwen bevordert een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich gesteund en gewaardeerd voelen. Dit bevordert creativiteit, innovatie en samenwerking.

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Prestaties

zijn een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Werknemers kunnen pas prestaties leveren wanneer ze uitdagingen overwinnen door hun vaardigheden, inspanningen en inzet. Het behalen van werkgerelateerde doelen die werknemers zelf ook als waardevol beschouwen, heeft mogelijk een positief effect op hun welzijn. Organisaties die hun werknemers helpen om betekenisvolle prestaties te leveren, zien dan mogelijk verbeteringen binnen welzijn en productiviteit.

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Prestaties
Interventies

Geef samen vorm aan werknemersbeoordelingen

Door werknemers te betrekken bij het opzetten van een effectief, eerlijk en constructief beoordelingsproces in plaats van hen daarvan uit te sluiten, vergroot je de transparantie, ontvang je betere feedback en ga je mogelijk betere prestaties zien.[1,2]

Door samen met werknemers prestatiemetingen voor beoordelingsdoeleinden te selecteren, kent iedereen de prestatieverwachtingen en zijn de systemen ook rechtvaardiger.[3]

Organisaties moeten echter voorzichtig zijn als zij gezamenlijk ontwikkelde prestatiemetingen als basis voor financiële vergoedingen of niet-financiële beloningen willen gebruiken, omdat hier nog onvoldoende onderzoek naar is gedaan.[3]

Bronnen:
1. Kleingard et al. (2004)
2. Lam and Shaubroeck (1999)
3. Groen et al. (2017)

Prestaties
Interventies

Stel doelen als team om de prestaties te verbeteren

Eerst bepalen welke doelen een team moet behalen en vervolgens de individuele doelen hierop baseren, is een effectieve aanpak om de prestaties van het hele team te verbeteren.[1] Kijk hierbij echter wel goed naar de persoonlijkheid van je teamleden. Onderzoek suggereert namelijk dat consciëntieuze werknemers eerder tevreden zijn in banen waar doelen worden gesteld dan minder consciëntieuze werknemers.[2]

Specifieke en uitdagende doelen leveren betere groepsprestaties op dan niet-specifieke of eenvoudige doelen.[1] Individuele doelen die zijn gericht op een maximale bijdrage van de persoon aan de groep hebben een positieve invloed op de groepsresultaten. Individuele doelen die zijn gericht op maximale individuele prestaties kunnen daarentegen leiden tot concurrentie binnen de groep, het vertrouwen tussen collega's wegnemen en zo de groepsprestaties ondermijnen.

Bronnen:
1. Kleingeld et al. (2011)
2. Bipp and Kleingeld (2011)

Prestaties
Referenties

Bipp, T, & Kleingeld, P.A.M. (2011). Goal setting in practice : The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review, 40*(3), 306-323.

Daniels, K, Gedikli, C, Watson, D, Semkina, A, & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196.

Daniels, K, Watson, D, Nayani, R, Tregaskis, O, Hogg, M, Etuknwa, A, & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine (1982), 277*, 113888.

Groen, BAC, Wouters, MJF, & Wilderom, CPM (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research, 36*, 51-66.

Kleingeld, A, Van Tuijl, H, & Algera, JA (2004). Participation in the design of performance management systems: A quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(7), 831-851.

Kleingeld, A, Van Mierlo, H, & Arends, L (2011). The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1289-1304.

Lam, SSK, & Schaubroeck, J (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 445-457.

Waardering

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Door ***oprechte* waardering** uit te spreken voor je werknemers, kun je een enorme impact maken op hun welzijn. Uit onderzoek blijkt dat deze actie mogelijk samenhangt met verschillende vormen van welzijn, zoals een hogere werktevredenheid, minder burn-out, een betere dagelijkse geestelijke gesteldheid, en betere relaties met collega's.

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Waardering
Interventies

Creëer een cultuur van erkenning

Erkenning van werknemers kan van meerdere kanten komen: de organisatie, managers, collega's, klanten of patiënten, of zelfs van de werknemer zelf. Door erkenning te geven voor zowel de prestaties van het team als het individu, kun je werkgerelateerde stress verminderen, samenwerking en vertrouwen op het werk verbeteren, en saamhorigheid en toewijding aan de organisatie stimuleren.[1]

- Moedig erkenning door collega's en zelferkenning aan[2,3]
- Vraag feedback van cliënten, klanten of patiënten, en vier samen positieve reviews[3]
- Moedig managers aan om het goede voorbeeld te geven en momenten te plannen waarop werknemers elkaar en zichzelf erkenning kunnen geven[4]

Bronnen:
1. Weziak-Bialowolska & Bialowolski (2022)
2. Tetrick & Haimann (2014)
3. Black (2023)
4. Angelopoulou & Panagopoulou (2020)

Waardering
Interventies

Volg deze vier principes om je waardering te tonen

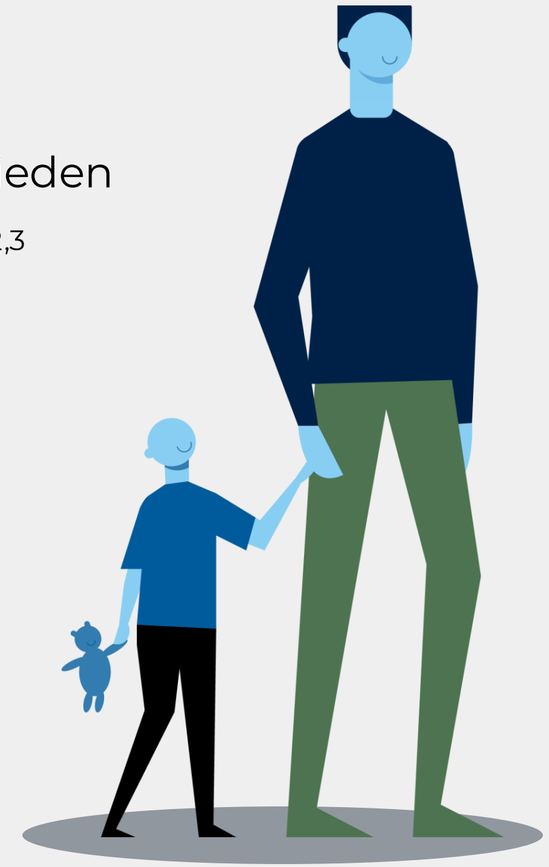
Erkenning voor werknemers moet weloverwogen worden toegepast om het welzijn op het werk te verbeteren. Als je dit niet doet, kan dat onbedoelde negatieve gevolgen hebben als er een conflict of een gevoel van ongelijkheid of onrechtvaardigheid speelt.

- **Specifiek** waarvoor de werknemer erkenning krijgt
- **Passend** wat betreft de timing, omgeving en communicatiemethode
- **Oprecht**, authentiek en gemeend
- **Evenredig** verdeeld over het personeel (waarbij thuiswerkers, 'hybride' werkers en freelancers niet over het hoofd worden gezien)

Waardering
Interventies

Beloon werknemers voor hun inspanningen

Het belonen van werknemers voor hun bijdrage op het werk is een waardevolle vorm van erkenning die hun welzijn kan bevorderen. ***Financiële*** beloningen kunnen compensatie bieden voor de negatieve gevolgen, zoals vermoeidheid, van veeleisend of niet-motiverend werk.[1,2,3] ***Niet-financiële*** beloningen zoals flexwerk kunnen de autonomie en werk-privébalans van werknemers verbeteren.[4,5]



Belangrijke overwegingen:

- Houd bij het opzetten van beloningssystemen rekening met de verschillende behoeften aan motivatie van werknemers.
- Evalueer de impact van beloningen op werknemers en let goed op dat dit de werkdruk, concurrentie of ongelijkheid niet vergroot.

Bronnen:
1. Victor and Hoole (2010)
2. Van Vegchel et al. (2004)
3. Kosfeld et al. (2016)
4. Kelly et al. (2016)
5. Moen et al. (2016)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Waardering
Interventies

Geef prioriteit aan goeddoen, vriendelijkheid en beleefdheid

Programma's voor werknemerserkenning kunnen een nog grotere impact hebben op het welzijn van werknemers als er in organisaties een sterke cultuur van goeddoen, vriendelijkheid en beleefdheid heerst. De voormalige CEO van Mastercard bedacht daarvoor de term ''Decency Quotient' (Fatsoensquotiënt):

"Decency Quotient impliceert dat een persoon niet alleen empathie heeft voor werknemers en collega's, maar ook de oprechte wens koestert om voor hen te zorgen." "Decency Quotient betekent iets positiefs willen voor iedereen op de werkplek en ervoor zorgen dat iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd voelt." "Decency Quotient komt tot uiting in dagelijkse interacties met anderen." "Decency Quotient impliceert een focus op goeddoen voor anderen."[1]

Uit onderzoek van psychiater Dr. Kelli Harding blijkt dat vriendelijkheid en sociale connecties een positief effect kunnen hebben op onze fysieke en geestelijke gezondheid, en zelfs meer voor een mens kunnen doen dan de traditionele geneeskunde. Ze stelt dat om ziekten te voorkomen een goede manager net zo belangrijk is als een goede dokter.[2]

Bronnen :
1. Harvard Business Review (2019)
2. Harding (2020)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Waardering
Interventies

Angelopoulou, P & Panagopoulou, E. (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *Psychology, Health & Medicine, 25*(8), 950-957.

Black, PW (2023). The effect of peer-to-peer recognition systems on helping behavior: The influence of rewards and group affiliation. *Accounting, Organizations and Society,* 101454.

Harding, K (2019). *The Rabbit Effect: Live Longer, Happier, and Healthier with the Groundbreaking Science of Kindness.* Atria Books.

Hoole, C & Victor, J (2017). The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 15*(1), 1-14.

Kelly, EL, Moen, P, Oakes, JM, Fan, W, Okechukwu, C, Davis, KD, Casper, LM. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review, 79*(3), 485-516.

Kosfeld, M, Neckermann, S, & Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic Inquiry, 55*(1), 237-247.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, SR, Almeida, D, Kossek, EF, & Buxton, OM (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review, 81*(1), 134-164.

Osatuke, K, Moore, SC, Ward, C, Dyrenforth, SR, & Belton, L (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavior*

Scherbaum, CA, Naidoo, LJ, & Saunderson, R (2022). The impact of manager recognition training on performance: A quasi-experimental field study. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(1), 57-70.

Smith, SL, Kelloway, KE (2016). Respect in the workplace: an evaluation of a short online intervention program. In Sparrow, P.,, Cartwright, S., & Albrecht, S. (Eds.), *Innovative Interventions to improve employee well-being and performance* (Vol. 3). Bradford, West Yorkshire: Emerald Publishing Limited.

Tetrick, LE & Haimann, CR (2014) Employee Recognition. In Day, A., Kelloway, E., & Hurrell, J. (Eds.), *Workplace well-being : How to build psychologically healthy workplaces*. Chichester.

Van Vegchel, N, De Jonge, J, Bosma, H, & Schaufeli, W (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine (1982), 60*(5), 1117-1131.

Walsh, BM, & Magley, VJ (2020). Workplace civility training: Understanding drivers of motivation to learn. *International Journal of Human Resource Management, 31*(17), 2165-2187.

Weziak-Bialowolska, D, & Bialowolski, P (2022). Associations of recognition at work with subsequent health and quality of life among older working adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 95*(4), 835-847.

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Salaris

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Het salaris van werknemers weerspiegelt de toewijding van een organisatie aan welzijn op het werk. Werknemers die een eerlijk loon krijgen, zijn meer tevreden met hun werk, loyaler naar hun organisatie en beter in staat om hun gezin te onderhouden, en nemen actiever deel aan de gemeenschap. Naast het bieden van eerlijke compensatie, moeten organisaties ook bij zichzelf te rade gaan tot welk soort gedrag hun salarisstructuur leidt, om onbedoelde schadelijke effecten op welzijn en prestaties te voorkomen.

Salaris
Interventies

Wees transparant over salarissen om ongelijkheid te verminderen

Organisaties die beleid instellen voor salaristransparantie door individuele salarissen of salarisschalen te delen, hebben een grotere kans om salarisongelijkheid te verminderen, met name tussen mannen en vrouwen.[1,2]

Voor succesvolle salaristransparantie moeten werknemers de mogelijkheid hebben om over hun salaris te onderhandelen, en moeten managers openstaan voor salarisverhogingen, met name voor werknemers die minder dan het gemiddelde verdienen.[3] Organisaties moeten duidelijkheid geven in hun plannen voor het implementeren van salaristransparantie om negatieve houdingen en conflicten op het werk te voorkomen.

Bronnen:
1. Gamage et al. (2020)
2. Oblog and Zenger (2022)
3. Cullen and Pakzad-Hurson (2023)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Salaris
Interventies

Stel beleid op voor salarisonderhandelingen

Wanneer werknemers niet weten dat ze over hun salaris kunnen onderhandelen, blijft de loonkloof tussen mannen en vrouwen bestaan. Uit één specifiek onderzoek blijkt dat wanneer in vacatures geen voorwaarden voor salarisonderhandelingen staan, mannen meer geneigd zijn te onderhandelen over een hoger salaris terwijl vrouwen vaker aangeven ook bereid te zijn om voor minder te werken.[1] Wanneer werkgevers echter expliciet in vacatures vermelden dat over het salaris kan worden onderhandeld, neemt de loonkloof tussen mannen en vrouwen af.

Overweeg het implementeren van een arbeidsbeleid waarin het proces voor salarisonderhandelingen wordt beschreven, of moedig managers aan om het onderwerp te bespreken met hun teams. Werknemers kunnen onterecht aannemen dat er over hun salaris pas valt te onderhandelen als ze promotie maken of zijn mogelijk bang het gesprek hierover aan te gaan.

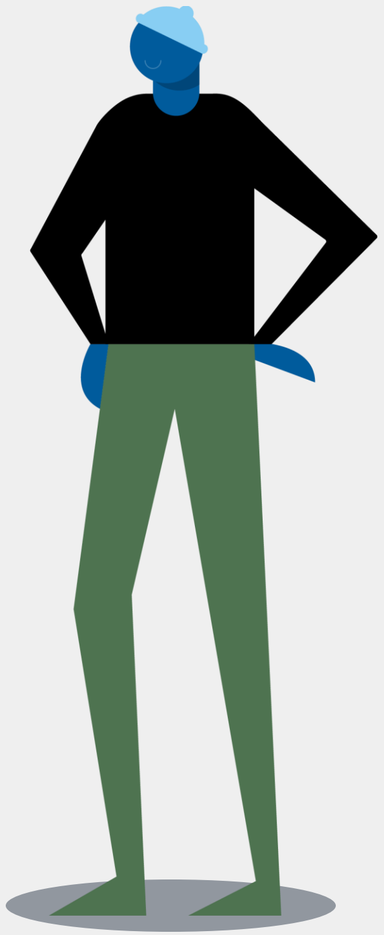
Bronnen:
1. Leibbrandt and List (2015)

Salaris
Interventies

Betaal minstens een billijk loon

Een billijk loon houdt in dat werknemers in hun basiskosten kunnen voorzien, op basis van de kosten voor levensonderhoud waar zij wonen. Dit loon ligt doorgaans hoger dan het minimumloon en heeft aanzienlijke voordelen voor zowel werknemers als de maatschappij als geheel.

Je kunt je bijvoorbeeld aansluiten bij lokale initiatieven die pleiten voor het betalen van een billijk loon, zodat al je werknemers in hun primaire levensbehoeften kunnen voorzien, zoals voedsel, wonen, vervoer en kinderopvang. Onderzoek wijst uit dat werknemers die een billijk salaris verdienen een betere gezondheid en sociale status ervaren, en dat de symptomen van geestelijke aandoeningen afnemen.[1,2]



Bronnen:
1. Linneker and Willis (2016)
2. Burmaster et al. (2016)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Salaris
Interventies

Deel de winst met werknemers

Vooral wanneer het een bedrijf voor de wind gaat, kan het bieden van aandelenopties of bonussen aan werknemers de motivatie en het personeelsbehoud verbeteren, maar ook het vertrouwen in de organisatie en de werktevredenheid verhogen. Uit een langetermijnonderzoek onder Britse en Europese werknemers blijkt dat werknemers die betaald kregen op basis van groepsprestaties meer tevreden waren met hun baan.[1] Dit was deels te danken aan een sterker gevoel van eerlijkheid en loyaliteit aan de organisatie.

Betaling op basis van groepsprestaties kan de negatieve effecten van slechte werkomstandigheden op het welzijn van personeel maskeren. Als deze problemen niet tijdig worden ontdekt, kunnen er op de lange termijn risico's ontstaan voor de prestaties van de organisatie. Organisaties kunnen zulke problemen in kaart brengen door werknemers te vragen stressfactoren in hun werk te benoemen en vervolgens actie te ondernemen om die stressfactoren te verminderen.[2]

Bronnen:
1. Bryson et al. (2016)
2. Fox et al. (2022)

Salaris
Interventies

Financiële groepsbeloningen

Uit een analyse van de beste 100 bedrijven om voor te werken in de VS bleek dat werknemers die financiële groepsbeloningen ontvangen, meer deelnemen aan besluitvorming, meer informatie delen, het management meer vertrouwen, en een positievere werkplekcultuur melden dan werknemers die geen financiële groepsbeloningen ontvangen.[1]

Er bestaan verschillende salarisstructuren voor financiële groepsbeloningen, zoals teambonussen, gedeeld ownership, het delen van winst en aandelenopties. De juiste aanpak hangt af van de aard van het werk in de organisatie en de strategische doelen die de organisatie heeft. Het is belangrijk dat het werk eerlijk wordt verdeeld tussen teamleden om 'profiteurs' te voorkomen, wat kan leiden tot wrok en het gevoel oneerlijk behandeld te worden onder werknemers.

Bronnen:
1. Blasi et al. (2016)

Salaris
Referenties

Bryson, A, Clark, AE., Freeman, RB., & Green, CP (2016). Share capitalism and worker wellbeing. *Labour Economics, 42*, 151-158.

Burmaster, KB, Landefeld, JC, Rehkopf, DH, Lahiff, M, Sokal-Gutierrez, K, Adler-Milstein, S, & Fernald, LCH (2015). Impact of a private sector living wage intervention on depressive symptoms among apparel workers in the Dominican Republic: A quasi-experimental study. *BMJ Open, 5*(8), E007336.

Cullen, ZB & Pakzad-Hurson, B (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica, 91*(3), 765-802.

Diriwaechter, P & Shvartsman, E (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization, 146*, 116-140.

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, *36*(1), 30–59.

Gamage, DK, Mallick, S, Kavetsos, G, & Sevilla, A. (2020). Pay Transparency Initiative and Gender Pay Gap: Evidence from Research-Intensive Universities in the UK.

Leibbrandt, A, & List, JA (2015). Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. *Management Science, 61*(9), 2016-2024.

Linneker, B, & Wills, J (2016). The London living wage and in-work poverty reduction: Impacts on employers and workers. *Environment and Planning. C, Government & Policy, 34*(5), 759-776.

Obloj, T, & Zenger, T (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human behavior, 6*(5), 646-655.

Energie

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Energieke werknemers zijn meer betrokken, productiever en gelukkiger op het werk dan vermoeide werknemers. Werkgerelateerde stress is een veelvoorkomende oorzaak van uitputting. Door dit onder controle te krijgen, kun je het welzijn op het werk aanzienlijk verbeteren. De volgende slides gaan over verschillende op onderzoek gebaseerde interventies die werkgerelateerde vermoeidheid kunnen verminderen.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Energie
Interventies

Versterk de veerkracht van je werknemers

Het versterken van de veerkracht bij werknemers stelt hen beter in staat om met stress om te gaan en helpt hen om hun energie op peil te houden. Bij effectieve initiatieven voor het versterken van de veerkracht staan zelf- en groepsreflectie centraal om persoonlijke sterke punten en werkgerelateerde stressfactoren naar boven te halen, maar ook probleemoplossing om conflicten op te lossen en cognitieve gedragstherapie om negatieve gedachten te verminderen.[1]

Werknemers met een slechte werk-privébalans zijn extra vatbaar voor uitputting en burn-out. Programma's die helpen een duidelijke grens te trekken tussen werk en privé kunnen bij werknemers voor meer veerkracht zorgen.[1,2,3] Met een arbeidsbeleid dat de etiquette voor digitale communicatie buiten de werktijden beschrijft, kan je bijvoorbeeld voorkomen dat werknemers buiten de werktijden contact met elkaar opnemen, en tegenwicht bieden tegen overmatig overwerken.

Bronnen:
1. Liossis et al. (2009)
2. Foster et al. (2018)
3. Ejlertsson et al. (2021)

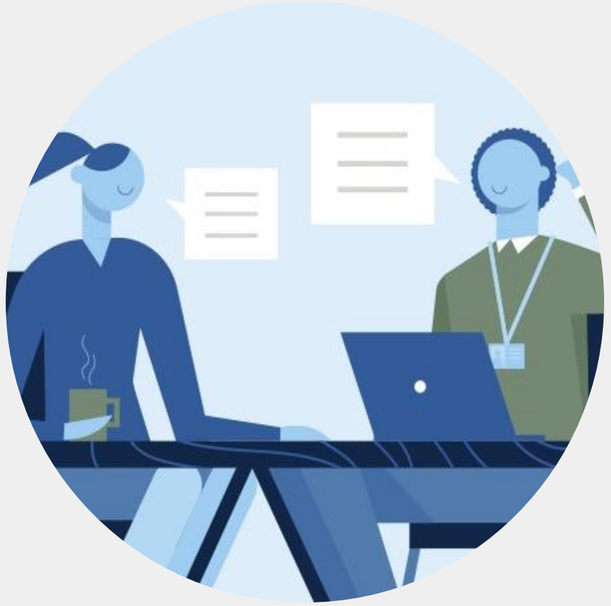
indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Energie
Interventies

Geef werknemers meer controle met jobcrafting

Jobcrafting biedt werknemers mogelijkheden om hun baan aan te passen op een manier die hun welzijn beter ondersteunt.[1] Er zijn drie hoofdvormen van jobcrafting of 'baanboetseren':

Taakboetseren: aanpassen van het soort, de omvang, de volgorde of de hoeveelheid van taken
Relationeel boetseren: aanpassen van werkgerelateerde sociale interacties
Cognitief boetseren: aanpassen van werkgerelateerde percepties



Onderzoek dat werd uitgevoerd in verschillende werkomgevingen, zoals gezondheidszorg, onderwijs, productie en horeca, laat de positieve voordelen van baanboetseren voor werknemers zien, waaronder meer energie, grotere betrokkenheid en meer werktevredenheid.[2,3,4]

Bronnen:
1. Harvard Business Review (2020)
2. Frederick and VanderWeele (2020)
3. Gordon et al. (2018)
4. Van Wingerten et al. (2017)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

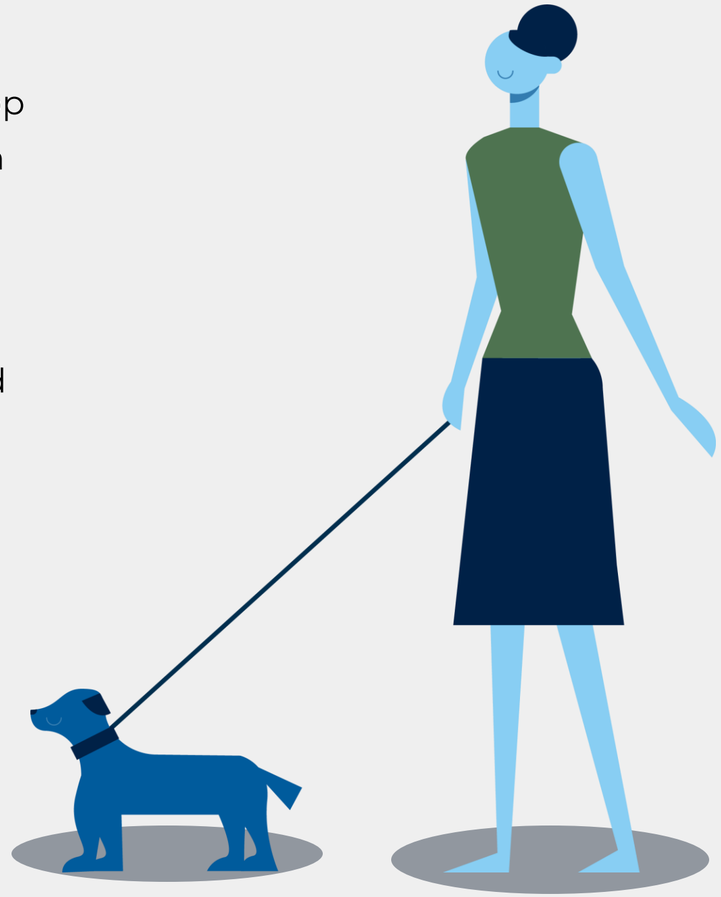
Energie
Interventies

Plan korte pauzes in

Het aanmoedigen van werknemers om korte pauzes te nemen tijdens hun werkdag kan hun energie en productiviteit op peil houden. Onderzoek wijst uit dat werknemers die regelmatig een pauze nemen later op de dag beter hun aandacht erbij kunnen houden, alerter zijn, en minder tijd nodig hebben om bij te komen na werktijd.[1, 2]

Hoe werknemers hun pauze besteden en wanneer ze pauze nemen, kan invloed hebben op de welzijnsscores. De optimale aanpak hangt af van de aard van het werk, de sociaaleconomische achtergrond en culturele normen.

- Uit onderzoek blijkt dat bewegen in pauzes, zoals strekoefeningen doen of een korte wandeling maken, een positieve invloed kan hebben.[3] Bij een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een groepsgebaseerd bewegingsprogramma bij 31 Japanse bedrijven kregen de deelnemers meer energie, sociale support en werktevredenheid.[4]
- Een grootschalig veldexperiment onder werknemers met een lager inkomen in India liet zien dat een middagdutje van 30 minuten resulteerde in verbeteringen in denkvermogen, geestelijk welzijn en productiviteit.[5,6]



Bronnen:
1. Steidle et al. (2017)
2. Bennett et al. (2020)
3. Fuegen and Breitenbecher (2018)
4. Michishita et al. (2017)
5. Bessone et al. (2021)
6. Schwartz (2010)

Energie
Interventies

Informeer werknemers over het belang van een goede slaaproutine

Werknemers informeren over het belang van goede slaap voor hun algeheel welzijn is een eenvoudige interventie die verschillende voordelen kan opleveren, zoals minder gevallen van slaaptekort, doorwerken bij ziekte en letsel op het werk.[1,2,3]

Training over een goede slaaproutine kan werknemers helpen om eenvoudige aanpassingen te doen in hun dagelijks leven voor een betere slaap, zoals bewuste blootstelling aan de ochtendzon en het beperken van schermtijd in de avond. Deze training is vooral belangrijk voor werknemers in ploegendienst die vaak moeite hebben om gezonde slaaproutines te volgen.

Bronnen:
1. Robbins et al. (2022)
2. Redeker et al. (2019)
3. Takano et al. (2021)

Energie
Interventies

Bied mindfulness-, meditatie- en yogacursussen aan

Mindfulness, meditatie en yoga zijn uitgebreid onderzochte praktijken die waardevolle voordelen bieden voor het welzijn van werknemers als ze langdurig worden gedaan.

- Een online mindfulnesscursus van zeven weken verhoogde de veerkracht en energie van werknemers van een bedrijf in de chemische industrie. Zelfs zes maanden later waren de voordelen hiervan nog te zien.[1]
- Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep aan een Britse universiteit liet zien dat werknemers die elke week een yogales volgden van een uur, meer mentale helderheid, vertrouwen en energie hadden dan werknemers die geen yogalessen volgden.[2]

Voor duurzame resultaten is consistentie nodig. Help werknemers dus om belemmeringen in hun werkomstandigheden weg te nemen zodat ze regelmatig deze praktijken kunnen beoefenen.

Bronnen:
1. Aikens et al. (2014)
2. Hartfiel et al. (2011)

Energie
Interventies

Integreer welzijnsinitiatieven in de bedrijfscultuur

Uit recent onderzoek waarbij gegevens van meer dan 46.000 werknemers werden geanalyseerd, bleek dat verschillende bedrijfsinitiatieven op het gebied van welzijn en stressmanagement, waaronder mindfulness- en yogalessen en training in het versterken van veerkracht, ***geen effect*** hadden op de geestelijke gezondheid.[1] Deze initiatieven zijn gedoemd te mislukken als de werkomstandigheden de implementatie ervan niet ondersteunen.

In een recent Deloitte-onderzoek gaf 80% van de werknemers aan te worstelen met een hoge werkdruk en een stressvolle baan.[2] Managers moeten zich richten op het veranderen van de werkomstandigheden om zo stress onder werknemers te verminderen, en ervoor zorgen dat persoonlijke ontwikkeling geïntegreerd wordt in hun werkdag. Dit zou voorrang moeten krijgen op pogingen om werknemers te helpen leren omgaan met stress, wat alleen maar extra werk vereist voordat het resultaten oplevert.

Bronnen:
1. Fleming (2024)
2. Deloitte Insights

Energie
Referenties (1/2)

Aikens, KA., Astin, J, Pelletier, KR., Levanovich, Kristin, Baase, Catherine M., Park, Yeo Yung, & Bodnar, Catherine M. (2014). Mindfulness Goes to Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(7), 721-731.

Bennett, AA., Gabriel, AS., & Calderwood, C. (2020). Examining the Interplay of Micro-Break Durations and Activities for Employee Recovery: A Mixed-Methods Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(2), 126-142.

Bessone, P, Rao, G, Schilbach, F, Schofield, H, & Toma, M. (2021). The Economic Consequences of Increasing Sleep Among the Urban Poor. *The Quarterly Journal of Economics, 136*(3), 1887-1941.

Ejlertsson, L, Heijbel, B, Brorsson, A, Troein, M, & Andersson, IH. (2021). Customized interventions improved employees' experience of recovery during the workday. *Work (Reading, Mass.), 70*(2), 509-519.

Foster, K, Shochet, I, Wurfl, A, Roche, M, Maybery, D, Shakespeare-Finch, J, & Furness, T. (2018). On PAR: A feasibility study of the Promoting Adult Resilience programme with mental health nurses. *International Journal of Mental Health Nursing, 27*(5), 1470-1480.

Frederick, DE, & VanderWeele, TJ (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology, 7*(1), Cogent psychology, 2020, Vol.7 (1).

Fleming, W (2023).Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal.* Early View

Fuegen, K, & Breitenbecher, KH. (2018). Walking and Being Outdoors in Nature Increase Positive Affect and Energy. *Ecopsychology, 10*(1), 14-25.

Gordon, HJ., Demerouti, E, Le Blanc, PM., Bakker, AB., Bipp, T, & Verhagen, MAMT (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98-114.

Hartfiel, Ned ; Havenhand, Jon ; Khalsa, Sat Bir ; Clarke, Graham ; Krayer, Anne. (2011). The Effectiveness of Yoga for the Improvement of well-being and Resilience to Stress in the Workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 37*(1), 70-76.

Liossis, PL., Shochet, IM, Millear, PM., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) Program: The Effectiveness of the Second, Shorter Pilot of a Workplace Prevention Program. *behavior Change, 26*(2), 97-112.

Energie
Referenties (2/2)

Michishita, R, Jiang, Y, Ariyoshi, D, Yoshida, M, Moriyama, H, Obata, Y, . . . Yamato, H. (2017). The Introduction of an Active Rest Program by Workplace Units Improved the Workplace Vigor and Presenteeism Among Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59*(12), 1140-1147.

Redeker, NS, Caruso, CC, Hashmi, SD, Mullington, Janet M, Grandner, Michael, & Morgenthaler, Timothy I. (2019). Workplace Interventions to Promote Sleep Health and an Alert, Healthy Workforce. *Journal of Clinical Sleep Medicine, 15*(4), 649-657.

Robbins, R, Yi, F, Chobotar, T, Hawkins, S, Putt, D, Pepe, J, & Manoucheri, M. (2022). Evaluating "The REST of Your Life," a Workplace Health Program to Improve Employee Sleep, Health, Energy, and Productivity. *American Journal of Health Promotion, 36*(5), 781-788.

Schwarz, T (2010) Why Companies Should Insist that Employees Take Naps. *Harvard Business Review*

Steidle, A, Gonzalez-Morales, M.G, Hoppe, A, Michel, A, & O'shea, D (2017). Energizing respites from work: A randomized controlled study on respite interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(5), 650-662.

Takano, Y Iwano, S, Aoki, S, Nakano, N, & Sakano, Y. (2021). A systematic review of the effect of sleep interventions on presenteeism. *BioPsychoSocial Medicine, 15*(1), 1-21.

Van Wingerden, J, Derks-Theunissen, D, & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67.

Flexibiliteit

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

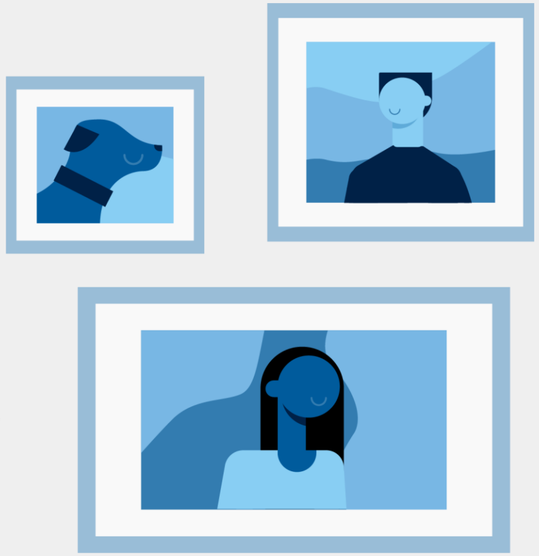
Werknemers meer vrijheid geven om te kiezen ***waar*** en ***wanneer*** ze werken, kan hun welzijn en productiviteit verbeteren.

Je kunt ook flexibiliteit creëren door ***verlof*** te bieden om persoonlijke of beroepsmatige redenen, zodat werknemers nieuwe energie of inspiratie kunnen opdoen.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Flexibiliteit
Interventies

Bied werknemers de optie om thuis te werken



Als werknemers de optie krijgen om vanuit huis te werken, kan dit hun welzijn en productiviteit helpen verbeteren, vooral nu bedrijven na de coronapandemie weer afzien van volledig op afstand werken en alternatieve werkvormen verkennen.

- Een gerandomiseerd onderzoek onder Chinese callcenter-medewerkers die waren overgestapt op thuiswerken liet een prestatieverbetering van 13% zien, naast 50% minder personeelsverloop en een hogere werktevredenheid.[1]
- Uit de bevindingen van een experiment met verschillende keuzes blijkt dat de gemiddelde werkzoekende bereid is om 8% salaris in te leveren om thuis te kunnen werken.[2] (Zie de slides over **Inclusie en saamhorigheid** voor meer informatie).
- Uit een gerandomiseerd gecontroleerd onderzoek na de pandemie bleek dat medewerkers in een groot kantoor in Bangladesh productiever waren en zich beter voelden als ze hybride werkten (2 tot 3 dagen op kantoor).[3]

Bronnen:
1. Mas and Pallais (2017)
2. Shepherd-Banigan et al. (2016)
3. Choudhary et al. (2022)

Flexibiliteit
Interventies

Geef werknemers de keuze om thuis te werken (vervolg)

Er zijn verschillende risicofactoren die het positieve effect van thuiswerken op het welzijn en de productiviteit van werknemers kunnen beïnvloeden en waarmee organisaties rekening moeten houden:

- **Slechte werkomstandigheden:** zorg ervoor dat de thuiswerkomgeving van werknemers ergonomisch is ingericht en geschikt is wat betreft geluid, licht en luchtkwaliteit.[1] Het aanbieden van computerschermen en koptelefoons kan al een stuk schelen.
- **Samenwerking:** onderzoek suggereert dat samenwerking minder soepel verloopt op afstand.[2,3] Moedig teams aan om strategisch te werken en plan samen tijd in op kantoor om teamtaken af te ronden.
- **Te hoge werkdruk:** herinner werknemers eraan om pauzes te nemen en implementeer bijvoorbeeld een beleid voor 'recht op onbereikbaarheid', zodat werknemers eenvoudiger grenzen kunnen stellen tussen werk en privé.[4]

Bronnen:
1. Becker and Fisher (2022)
2. Yang et al. (2022)
3. MIT Sloan Management Review
4. Chung (2022)

Flexibiliteit
Interventies

Geef werknemers zeggenschap over hun roosters

Werknemers die een vorm van zeggenschap hebben over hun rooster melden minder stress en uitputting en een betere werk-privébalans.[1] Werknemers die daarentegen weinig of geen controle over hun rooster hebben, zijn minder gelukkig en lopen een groter risico op gezondheidsklachten.[2] Onderzoek suggereert dat werknemers zeggenschap over hun rooster enorm waarderen. De resultaten van een experiment met verschillende keuzes laten zien dat werkzoekenden bereid zijn om 20% van hun salaris in te leveren om meer zeggenschap te hebben over hun rooster.[3]

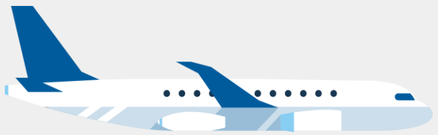
Door werknemers te laten meebeslissen over hun roosters kun je de werk-privébalans en perceptie van sociale support verbeteren.[4] Zo ontwikkelde Kraft Foods voor haar ploegendienstmedewerkers Fast Adapts, om het hen makkelijker te maken van dienst te ruilen of vrije dagen aan te vragen.[5]

Bronner:
1. Moen et al. (2016)
2. Schneider and Harknett (2019)
3. Mas and Pallais (2017)
4. Albertson et al. (2014)
5. Georgetown University Law Center

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Flexibiliteit
Interventies

Geef werknemers nieuwe energie met verlof



Door werknemers af en toe vrij te stellen van hun vaste werkzaamheden komt er tijd en ruimte in hun hoofd vrij voor andere doelen. Werknemers die terugkomen van verlof, zeggen vaak zich geïnspireerd en weer vol energie te voelen.[1,2]

Een sabbatical is betaald verlof voor werknemers om zich te kunnen richten op professionele ontwikkeling. Veel universiteiten bieden bijvoorbeeld sabbaticals aan wetenschappelijke medewerkers waarbij ze worden vrijgesteld van onderwijs- en administratieve taken om zich te richten op hun onderzoek.

Verlof op basis van ingehouden salaris biedt werknemers de mogelijkheid om een gedeelte van hun salaris weg te zetten om zelf hun verlof te kunnen betalen ongeacht het doel. Dit soort verlof werkt het beste wanneer de baan van de werknemer is veiliggesteld en de werknemer op de hoogte wordt gesteld van mogelijke promotie-opties terwijl deze afwezig is.

Bronnen:
1. Davidson et al. (2010)
2. Jacobson and Kennedy (1997)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Flexibiliteit
Interventies

Moedig werknemers aan om betaald ouderschapsverlof te nemen

Het bieden van langer betaald ouderschapsverlof aan vaders en moeders dan het wettelijke minimum voor geboorte, adoptie of draagmoederschap, voorkomt psychische klachten.[1] Uit onderzoek bleek dat vrouwen die betaald verlof opnamen 53% minder vaak hulp zochten voor psychische problemen dan vrouwen die geen verlof opnamen.[2] Onderzoek suggereert ook dat gezinnen een extra welzijnsboost krijgen als beide ouders met ouderschapsverlof gaan.[3]

Pak stigma's in je bedrijf aan door ook vaders aan te moedigen met ouderschapsverlof te gaan , en stel mechanismen in het werk om negatieve loopbaangevolgen zoals gemiste trainings- of promotiemogelijkheden te beperken voor zowel vrouwen als mannen. Alle werknemers moeten dezelfde kansen krijgen ongeacht hun verlofstatus.

Bronnen:
1. McKinsey
2. Jou et al. (2018)
3. Cardenas et al. (2021)

Flexibiliteit
Referenties

Albertsen, K, Garde, AH, Nabe-Nielsen, K, Hansen, ÅM, Lund, H, & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: Results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 87*(3), 265-274.

Cardenas, SI., Corbisiero, MF, Morris, AR, & Saxbe, DE. (2021). Associations between Paid Paternity Leave and Parental Mental Health Across the Transition to Parenthood: Evidence from a Repeated-Measure Study of First-Time Parents in California. *Journal of Child and Family Studies, 30*(12), 3080-3094.

Choudhury, P, Khanna, T, Makridis, C & Schirmann, K (2022) 'Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment'. *Harvard Business School Working Paper*

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-)exploitation*. Policy Press.

Davidson, OB, Eden, D, Perrewe, PL, Rosenblatt, Z, Spector, PE, Westman, M, . . . Maslach, C (2010). Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 953-964.

Jou, J, Kozhimannil, KB, Abraham, JM., Blewett, LA, & McGovern, PM. (2018). Paid Maternity Leave in the United States: Associations with Maternal and Infant Health. Maternal and Child Health Journal, 22(2), 216-225.

Mas, A, & Pallais, A (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *The American Economic Review, 107*(12), 3722-3759.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, S, Almeida, D, Kossek, EE, & Buxton, OM. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review, 81*(1), Pp134-164.

Schneider, D, & Harknett, K. (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review, 84*(1), 82-114.

Shepherd-Banigan, M, Bell, JF., Basu, A, Booth-LaForce, C, & Harris, JR. (2016). Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. *International Journal of Behavioral Medicine, 23*(1), 102-111.

Yang, L, Holtz, D, Jaffe, S, Suri, S, Sinha, S, Weston, J, . . . Teevan, J (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human behavior, 6*(1), 43-54.

Inclusie en saamhorigheid

zijn belangrijke factoren voor het welzijn op de werkplek

Terwijl ***diversiteit*** de demografische samenstelling van een groep beschrijft, is inclusie de mate waarin alle verschillende groepen worden gehoord en betrokken bij bedrijfsprocessen en -beslissingen en de mate waarin er rekening met hen wordt gehouden. Er is sprake van ***saamhorigheid*** wanneer mensen zich geaccepteerd, veilig en ondersteund voelen terwijl ze hun echte authentieke zelf zijn. Hoewel deze begrippen elk een eigen aparte definitie hebben, zijn ze met elkaar verbonden. Alleen als er van beide sprake is, kunnen organisaties de volledige voordelen plukken van een divers team met een inclusieve cultuur waarin elk individu een gevoel van saamhorigheid ervaart.

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Inclusie en saamhorigheid
Interventies

Inclusie verbetert de bedrijfsresultaten

Diverse teams met een inclusieve cultuur bevorderen niet alleen het welzijn van werknemers, maar kunnen ook de bedrijfsprestaties verbeteren door innovatie en leiderschap.

- Uit recent onderzoek bleek dat organisaties met een diverser management meer rendement behalen uit innovatie en sterkere financiële prestaties neerzetten.[1]
- Bedrijven in de top 25% voor genderdiversiteit hebben tot 25% meer kans op een bovengemiddelde winstgevendheid.[2]
- Een veldexperiment onder bedrijfskundestudenten liet sterkere prestaties zien voor verkoop en winst bij teams met evenveel mannen als vrouwen vergeleken met teams die overwegend uit mannen bestonden.[3]
- Gemengde teams zorgen voor gezonde houdingen, zelfs in het leger.[4]

Bronnen:
1. Boston Consulting Group
2. McKinsey
3. Hoogendoorn et al. (2013)
4. Dahl et al. (2021)

Inclusie en saamhorigheid
Interventies

Verminder systematisch vooroordelen bij werving en promotie

Onbewuste vooroordelen onder managers kunnen tot discriminerende wervingsbeslissingen leiden. Hoewel dit een complexe uitdaging is waarvoor geen eenduidige oplossing voorhanden is, zijn er verschillende door onderzoeken bewezen interventies die de gevolgen van onbewuste vooroordelen kunnen beperken:

- Verwijder woorden die worden geassocieerd met genderstereotypen uit vacatures.[1]
- Anonimiseer sollicitanten om stereotypering te voorkomen.[2, 3, 4]
- Bied training op het gebied van diversiteit voor hiring managers.[5]
- Test sollicitanten (bijv. door een portfolio te beoordelen of een cognitieve test te doen)in latere fasen van het recruitmentproces.[6,7]

Bronnen:
1. Gaucher at al. (2011)
2. Goldin and Rouse (2000)
3. Oreopoulos (2011)
4. Bertrand and Duflp (2016)
5. Smith et al. (2015)
6. Bohnet (2016)
7. Schmidt et al. (1998)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Inclusie en saamhorigheid
Interventies

Bied flexwerkopties voor verschillende behoeften

Door alle werknemers de flexibiliteit te bieden om op verschillende locaties te werken en persoonsgebonden werkgerelateerde stressfactoren weg te nemen, kun je inclusie en saamhorigheid verhogen onder ondervertegenwoordigde groepen, mantelzorgers en personen met beperkingen of neurodiverse verschillen.[1,2,3]

Managers moeten maatregelen treffen om ervoor te zorgen dat ook werknemers die thuis of op afstand werken in aanmerking komen voor promotie,[4] voldoende feedback krijgen,[5] en op passende tijden werken om overmatig overwerk te voorkomen.[6]

Bronnen:
1. Economic Innovation Group
2. Lyttelton et al. (2022)
3. Murphy and Thomas (2023)
4. Harrington and Emanuel (2021)
5. Emanuel et al. (2022)
6. Noonan and Glass (2022)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Inclusie en saamhorigheid
Interventies

Betrek werknemers bij besluitvorming

Inclusieve organisaties geven werknemers een stem door ze te laten deelnemen aan het besluitvormingsproces over kwesties die invloed hebben op hun werk en leven. Door rekening te houden met de mening van werknemers wordt de werkplek democratischer. Dit kan leiden tot aanzienlijke verbeteringen in welzijn en prestaties op zowel korte als lange termijn.[1,2,3]

- Een onderzoek naar de effecten van werknemersbetrokkenheid bij teambeslissingen over hoe het werk zou moeten worden uitgevoerd, verbeterde het gevoel van autonomie en welzijn onder werknemers.[4]
- Managers die hun team betrekken bij belangrijke beslissingen scheppen een inclusief werkklimaat dat innovatie stimuleert en de werktevredenheid verhoogt.[5]

Bronnen:
1. Battilina et al. (2022)
2. Fox et al. (2022)
3. Mowbray et al. (2022)
4. Nielsen and Randall (2012)
5. Brimhall (2019)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Inclusie en saamhorigheid
Interventies

Verbeter vertegenwoordiging op senior-niveau met mentorschap en sponsoring

Mentorprogramma's worden meestal geleid door senior managers en creëren een ondersteunende band tussen werknemers. Onderzoek laat zien dat vooral ondervertegenwoordigde groepen hiervan profiteren.[1,2]

- Een analyse van 829 Amerikaanse bedrijven wees uit dat mentorprogramma's de vertegenwoordiging van zwarte, Latijns-Amerikaanse en Aziatisch-Amerikaanse vrouwen, en Latijns-Amerikaanse en Aziatisch-Amerikaanse mannen verhoogde van 9% tot 24%.[3]

Een recente enquête meldt dat minder dan de helft (40%) van de werknemers een mentor heeft op het werk en minder dan een kwart (23%) een sponsor heeft.[4]

Bronnen:
1. Harvard Business Review
2. Lewis et al. (2016)
3. Harvard Business Review
4. Gallup

Inclusie en saamhorigheid
Referenties (1/2)

Battilana, J, Yen, J, Ferreras, I, & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory, 3*(1), 263178772210847.

Bertrand, M., & Duflo, E. (2016). *Field Experiments on Discrimination* (Working paper series (National Bureau of Economic Research : Online) ; working paper no.22014). Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.

Bohnet, I. (2016). *What Works : Gender Equality by Design*. Cambridge, MA.

Brimhall, KC. (2019). Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48*(4), 716-737.

Dahl, GB, Kotsadam, A, & Rooth, D-O. (2021). Does Integration Change Gender Attitudes? The Effect of Randomly Assigning Women to Traditionally Male Teams. *The Quarterly Journal of Economics, 136*(2), 987-1030.

Emanuel N, Harrington E, Pallais A. The Power of Proximity: Office Interactions Affect Online Feedback and Quits, Especially for Women and Young Workers. Working Paper.

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, *36*(1), 30–59.

Goldin, C, & Rouse, C (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review, 90*(4), 715-741.

Gaucher, D, Friesen, J, & Kay, AC (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(1), 109-128.

Harrington, M, & Emanuel, N. (2021) Working' Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. Working Paper.

Lewis, V, Martina, CA, McDermott, MP, Trief, PM, Goodman, SR, Morse, GD, . . . Ryan, RM. (2016). A Randomized Controlled Trial of Mentoring Interventions for Underrepresented Minorities. *Academic Medicine, 91*(7), 994-1001.

Lyttelton, T, Zang, E, & Musick, K. (2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family, 84*(1), 230-249.

Inclusie en saamhorigheid
Referenties (2/2)

Mowbray, PK, Wilkinson, A, & Tse, HHM (2022). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management, 33*(2), 1054-1070.

Murphy, C, & Thomas, FP (2023). Historic highs in employment for people with disabilities: An unexpected pandemic outcome. *The Journal of Spinal Cord Medicine, 46*(2), 165-166.

Nielsen, K, & Randall, R (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress, 26*(2), 91-111.

Noonan, MC., & Glass, JL (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review, 135*(6), 38-45.

Oreopoulos, P (2011). Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal. Economic Policy, 3*(4), 148-171.

Schmidt, FL, & Hunter, JE (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262-274.

Smith, JL, Handley, IM., Zale, AV, Rushing, S, & Potvin, MA (2015). Now Hiring! Empirically Testing a Three-Step Intervention to Increase Faculty Gender Diversity in STEM. *Bioscience, 65*(11), 1084-1087.

Stone, J (2022). *Employee resource groups and employment outcomes in LGBT employees* (Order No. 29065771). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2656162717).

Leren

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Het stimuleren van een cultuur waarin mensen continue blijven leren heeft verschillende voordelen voor de prestaties en het welzijn van werknemers. Door werknemers autonomie te geven en toegang te bieden tot opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden verhoog je de betrokkenheid en werktevredenheid, bied je meer flexibiliteit en aanpassingsmogelijkheden en verbeter je de productiviteit.

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Leren
Interventies

Geef werknemers autonomie om hun leerproces te versnellen

Werknemers die autonomie hebben, overwinnen snel uitdagingen op het werk doordat zij sneller leren en zich sneller aanpassen.[1] Hun gevoel van zelfbeschikking en succes stimuleert hun zelfvertrouwen en welzijn op het werk.[2] De voordelen van autonomie worden echter alleen benut als werknemers het gevoel hebben dat hun managers hen vertrouwen.[3] Managers kunnen dit vertrouwen opbouwen door 'micromanaging' te vermijden. (Zie het gedeelte over **Vertrouwen**). Dit wordt ook wel functieverrijking genoemd, en kan inhouden dat medewerkers meer uitdagende taken krijgen die hen helpen in hun ontwikkeling.

Verschillende langetermijnonderzoeken hebben de voordelen aangetoond die autonomie bidet bij het leren:

- Zeer autonome callcenter-medewerkers maakten zich sneller een nieuw intern softwaresysteem eigen en
- pasten zich ook sneller aan dit systeem aan dan hun collega's met weinig autonomie.[4]
- Productiemedewerkers die meer autonomie hadden, vonden en corrigeerden vaker fouten dan hun collega's met minder autonomie. Dit effect was nog sterker bij nieuwe werknemers.[2]

Bronnen:
1. Schooler et al. (2004)
2. Leach et al. (2003)
3. Lauring and Kubovcikova (2022)
4. Bond and Flaxman (2006)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Leren
Interventies

Bied relevante en diverse leermogelijkheden

Werknemers die voortdurend gebruikmaken van leermogelijkheden die relevant zijn voor hun werkgebied zijn creatiever, meer betrokken en beter uitgerust om hedendaagse uitdagingen aan te gaan. Onderzoek wijst uit dat leren voor werknemers een belangrijke drijfveer is voor hun professionele ontwikkeling en welzijn.[1]

Er zijn verschillende leerinitiatieven die invloed hebben op het welzijn.
Er is sterk bewijs dat leren om persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen het welzijn verbetert. Er is ook steeds meer bewijs dat dit geldt voor leren dat professionele vaardigheden ontwikkelt, zoals leiderschapstraining.[1] Moedig je teamleden aan om hun trainingsbehoeften te analyseren en gebieden in kaart te brengen waar ze extra training kunnen gebruiken.

Bronnen:
1. Watson et al. (2018)

Leren
Interventies

Schep een leercultuur

Organisaties die waarde hechten aan steeds blijven leren, investeren niet alleen in de professionele ontwikkeling van hun werknemers, maar integreren training in hun dagelijkse activiteiten. De brede toepassing van deze mindset levert verschillende voordelen op, zoals meer betrokkenheid van werknemers, een hogere werktevredenheid en personeelsbehoud. Het verhoogt ook het investeringsrendement van trainingen door werknemers te motiveren hun nieuwe kennis toe te passen in de praktijk.[1]

Uit een enquête onder 2810 werknemers in het Verenigd Koninkrijk bleek dat vooral personen die 'diep' leren hun voordeel doen met uitgebreide leermogelijkheden, maar dat eze manier van leren personen die 'oppervlakkig' leren juist stress kan opleveren.[2] Houd rekening met deze verschillen en moedig je managers aan om het leervermogen van sollicitanten en werknemers te beoordelen om hun welzijn op de werkplek te bevorderen.

Bronnen:
1. Egan et al. (2004)
2. Felstead et al. (2015)

Leren
Referenties

Bond, FW, & Flaxman, PE (2006). The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health. *Journal of Organizational Behavior Management, 26*(1-2), 113-130.

Egan, TM, Yang, B, & Bartlett, KR (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3), 279-301.

Felstead, A, Gallie, D, Green, F, & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: Learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal, 25*(3), 294-310.

Lauring, J, & Kubovcikova, A. (2022). Delegating or failing to care: Does relationship with the supervisor change how job autonomy affect work outcomes? *European Management Review, 19*(4), 549-563.

Leach, DJ, Wall, TD, & Jackson, PR (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(1), 27-52.

Schooler, C, Mulatu, MD, & Oates, G (2004). Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *The American Journal of Sociology, 110*(1), 161-197.

Watson, D, Tregaskis, O, Gedikli, C, Vaughn, O, & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 247-268.

Management

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Managers spelen een cruciale rol bij het bevorderen van welzijn op het werk. Interventies die gericht zijn op betrokkenheid, professionele ontwikkeling, stressvermindering en emotionele intelligentie van managers komen de hele organisatie ten goede, doordat deze hun vaardigheden voor het effectief ondersteunen van hun teams verbeteren.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Management
Interventies

Investeer in training voor managers

Wanneer managers toegewijd zijn aan welzijn op het werk is de kans groter dat initiatieven voor welzijn succesvol zijn.[1,2] Investeer continu in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor managers zodat zij de kennis, vaardigheden en middelen hebben om het welzijn van hun team te verbeteren.[3]

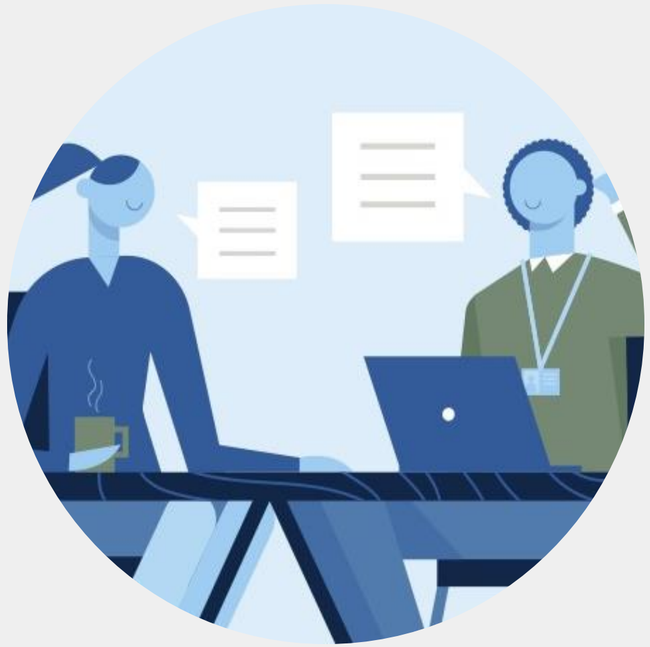
- Uit een evaluatie van een trainingsprogramma voor managers over geestelijke gezondheid bleek dat het programma de kennis van managers hierover verbeterde, hun houding ten opzichte van geestelijke aandoeningen veranderde, en hen meer vertrouwen gaf bij het omgaan met geestelijke klachten in hun teams.[4]
- Een tweejarig trainingsprogramma voor managers op het gebied van gezondheid en veiligheid verbeterde aanzienlijk het gezondheids- en veiligheidsbeheer en de tevredenheid van werknemers over hun fysieke en sociale werkomgeving, waaronder hun perceptie over de ondersteuning die ze van hun manager krijgen.[5]

Bronnen:
1. Daniels et al. (2017)
2. Daniels et al. (2021)
3. Lundmark et al. (2017)
4. Hanisch et al. (2017)
5. Torp (2008)

Management
Interventies

Verminder stress bij managers

Interventies die stress bij managers verminderen, beschermen niet alleen het welzijn van managers, maar bieden hen meer vaardigheden om ook het welzijn van anderen in de organisatie te ondersteunen. Werkgerelateerde stress komt vaak voort uit slechte werkomstandigheden, zoals een hoge werkdruk of weinig baanzekerheid. In zulke gevallen kunnen interventies die de kwaliteit van het werk verbeteren de stress verminderen.[1]



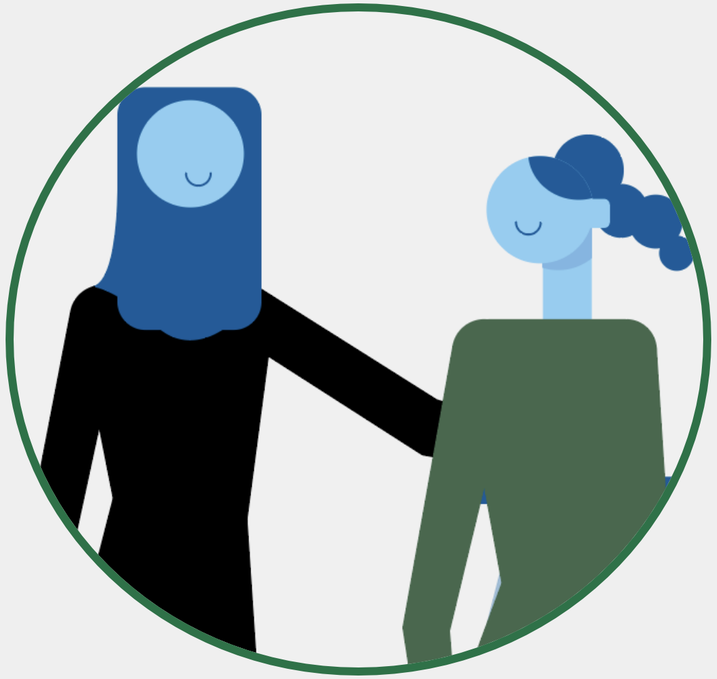
Soms is werk van nature stressvol en kan hier niets aan worden gedaan. In zulke gevallen kunnen interventies die werknemers helpen omgaan met stress hun welzijn verbeteren. Een driedaagse workshop over stressmanagement voor brandweermannen zorgde bijvoorbeeld voor meer sociale support en energie in die teams dan in de teams die niet hadden deelgenomen aan de workshop.[2]

Bronnen:
1. Fox et al. (2022)
2. Angelo and Chambel (2013)

Management
Interventies

Verbeter de support en toegankelijkheid van managers

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat werknemers met ondersteunende en toegankelijke managers die vaak met hen communiceren beter bestand zijn tegen werkgerelateerde stressfactoren, vooral tijdens veranderingen in de organisatie of de omgeving.



- Een interventie in een groot Amerikaans techbedrijf die was bedoeld om support van managers bij de werk-privébalans te verbeteren, verminderde negatieve emoties en stress onder werknemers tijdens een fusie.[1]
- Een onderzoek onder Canadese zorgmedewerkers tijdens een periode van organisatieveranderingen toonde aan dat meer ondersteunend en communicatief management als buffer tegen de stress van veranderingen fungeerde.[2]

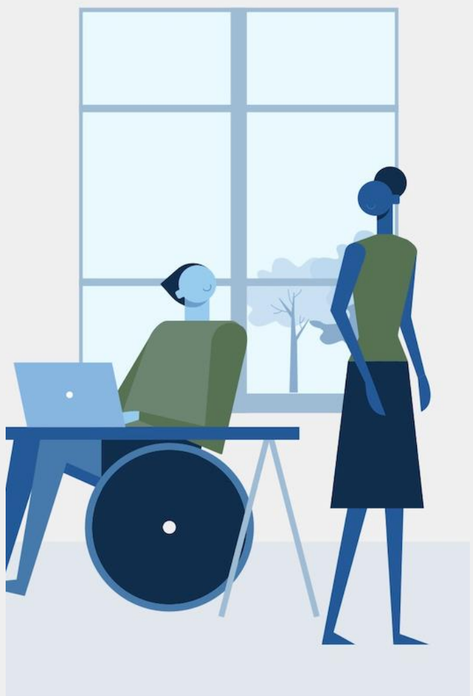
Bronnen:
1. Leger et al. (2022)
2. Day et al. (2017)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Management
Interventies

Verbeter de emotionele intelligentie (EQ) van je managers

Emotionele intelligentie omvat kwaliteiten die verder gaan dan algemene intellectuele intelligentie en technische vermogens, zoals ***zelfbewustzijn, zelfregulering, motivatie, empathie en sociale competentie***.[1] Managers met een hoge emotionele intelligentie zijn succesvolle leiders omdat ze niet alleen hun eigen emoties kunnen herkennen en beheersen, maar ook de emoties van anderen. Het goede nieuws voor organisaties is dat emotionele intelligentie kan worden versterkt door effectieve training.



Een meta-analyse van 24 evaluaties van trainingen voor volwassenen liet verbeteringen zien in emotionele intelligentie die langere tijd aanhielden.[2] Specifiek kijkend naar werkplekken, resulteerde een training van 15 uur in emotionele intelligentie voor managers in verbeteringen in stress, welzijn en werkrelaties.[3] 20 minuten schrijven in een dagboek aan het einde van de werkdag kan ook helpen.[4] Herhaalde training over een langere periode wordt aangeraden voor optimale resultaten.

Bronnen:
1. Sterrett (2000)
2. Hodzik et al. (2013)
3. Kotsou et al. (2011)
4. Kirk et al. (2011)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Management
Referenties

Ângelo, R-P, & Chambel, M-J (2013). An intervention with firefighters to promote psychological occupational health according to the Job Demands-Resources Model. *Revista De Psicologia Social, 28*(2), 197-210.

Daniels, K, Gedikli, C, Watson, D, Semkina, A, & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196.

Day, A, Crown, SN & Ivany, M (2017) 'Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control'. *Safety Science*. Vol. 100, Part A. pp. 4-12

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, *36*(1), 30–59.

Hanisch, SE, Birner, UW, Oberhauser, C, Nowak, D, & Sabariego, C (2017). Development and Evaluation of Digital Game-Based Training for Managers to Promote Employee Mental Health and Reduce Mental Illness Stigma at Work: Quasi-Experimental Study of Program Effectiveness. *JMIR Mental Health, 4*(3), E31.

Hodzic, S, Scharfen, J, Ripoll, P, Holling, H, & Zenasni, F. (2018). How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. *Emotion Review, 10*(2), 138-148.

Kirk, BA, Schutte, NS, & Hine, DW (2011). The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(1), 179-195.

Kotsou, I, Nelis, D, Grégoire, J, Mikolajczak, M (2011) 'Emotional Plasticity : Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood'. Journal of Applied Psychology. Vol. 96 (4). Pp. 827-839

Leger, Kate A, Lee, Soomi, Chandler, Kelly D, & Almeida, David M. (2022). Effects of a workplace intervention on daily stressor reactivity. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(1), 152-163.

Lundmark, R, Hasson, H, Von Thiele Schwarz, U, Hasson, D, & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: Line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work and Stress, 31*(3), 276-296.

Mihalache, M, & Mihalache, OR. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management, 61*(3), 295-314.

Salas, E, & Cannon-Browers, JA. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 471-499.

Sterrett, E. (2000). *The manager's pocket guide to emotional intelligence : From management to leadership* (Managers Pocket Guide Series). Amherst, Mass.: HRD Press.

Torp, S (2008). How a Health and Safety Management Training Program May Improve the Working Environment in Small- and Medium-Sized Companies. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(3), 263-271.

Zingeving

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Zingeving kan een krachtige motivatie zijn voor het verbeteren van de werkprestaties. Werknemers die hun werk als betekenisvol zien, zijn meer betrokken, productiever, collegialer en meer tevreden. Door werknemers te helpen hun sterke punten te gebruiken en betekenis aan hun werk te geven, kunnen verschillende aspecten van welzijn worden verbeterd, waaronder hun fysieke en geestelijke gezondheid. Managers die werknemers helpen begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan de bredere missie van de organisatie helpen hen meer betekenis aan hun werk te geven.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Zingeving
Interventies

Benadruk de prosociale elementen van werk

Werknemers vinden hun werk betekenisvoller wanneer ze het gevoel hebben dat ze anderen helpen.[1] Door bij je werknemers te benadrukken hoe hun werk het welzijn van anderen verbetert (d.w.z. prosociale framing), kun je werknemers extra motiveren, teamwork aanmoedigen en de prestaties verbeteren.[2]

Drie veldexperimenten waarin het effect van prosociale framing op prestaties van werknemers werd onderzocht, lieten positieve effecten zien:[2]

- De productiviteit van callcenter-medewerkers steeg met 51%
- Strandwachters waren bereid om meer uren vrijwilligerswerk te doen
- De productiviteit van fondsenwervers steeg met 400%

Bronnen:
1. Allan et al. (2018)
2. Grant (2008)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Zingeving
Interventies

Stimuleer een aanpak op basis van sterke punten

Geef werknemers de mogelijkheid om na te denken over hun sterke punten en laat ze deze inzetten in hun werk om hun gevoel van zingeving en tevredenheid te verbeteren.[1] Als personen hun sterke punten kunnen inzetten, kan dit stress verminderen, het zelfvertrouwen versterken, en langere tijd voor positieve gevoelens zorgen.[2] Er zijn verschillende manieren om werknemers te helpen hun sterke punten te verkennen, variërend van vragenlijsten tot groepsgebaseerde reflectie en technieken voor prestatiebeheer.

Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een aantal kleine groepssessies in een Australische overheidsorganisatie, bedoeld om sterke punten van werknemers te stimuleren en te ontwikkelen, liet verbeteringen zien in zelfbewustzijn, de betekenis die werd gegeven aan het werk, en subjectief en psychologisch welzijn.[3]

Bronnen:
1. Harzer and Ruch (2016)
2. Wood et al. (2011)
3. Page and Vella-Brodrick (2013)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Zingeving
Interventies

Ondersteun werknemers met jobcrafting

Met jobcrafting of ‘baanboetseren’ kunnen werknemers hun baan aanpassen op een manier die beter aansluit bij hun sterke punten, passies, interesses en waarden.[1,2]

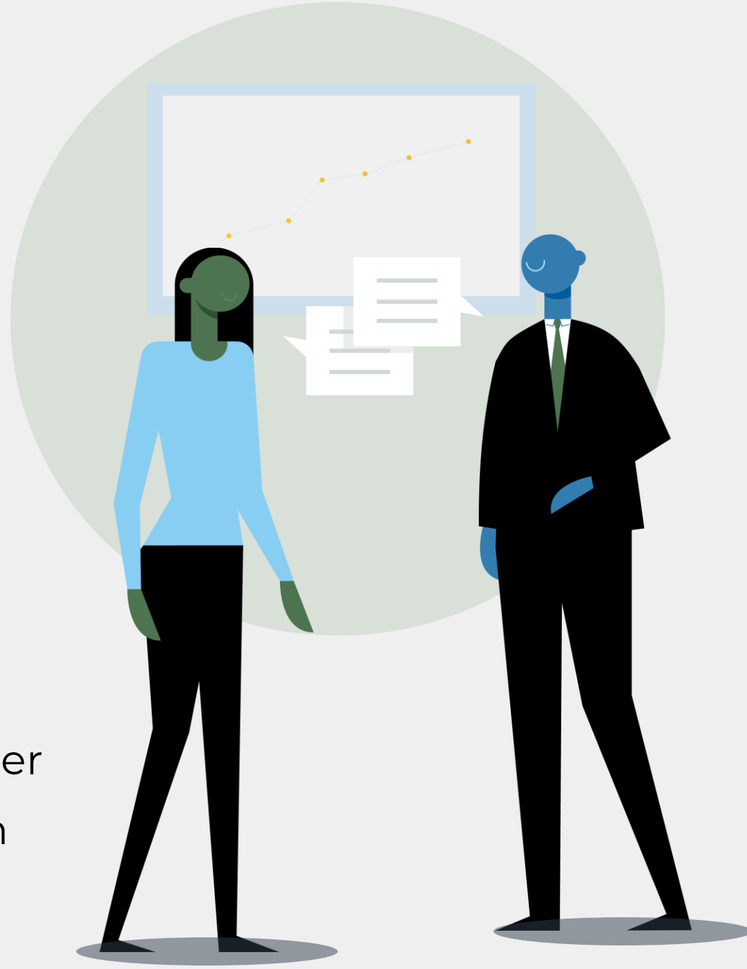
Er zijn drie belangrijke vormen van baanboetseren:

Taakboetseren: aanpassen van het soort werk, de omvang, de volgorde of de hoeveelheid van taken

Relationeel boetseren: aanpassen van werkgerelateerde sociale interacties

Cognitief boetseren: aanpassen van werkgerelateerde percepties

Een onderzoek uit Nederland liet zien dat werknemers die konden baanboetseren meer betekenis gaven aan hun werk.[3] Moedig je werknemers aan om mogelijkheden in hun werk te vinden waar ze meer betekenis uit kunnen halen, en ondersteun ze met baanboetseren om deze kansen te benutten.



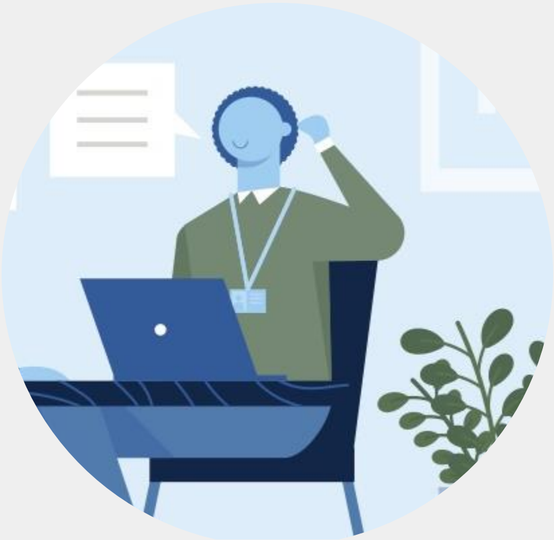
Bronnen:
1. Berg et al. (2010)
2. Harvard Business Review (2020)
3. Tims et al. (2016)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Zingeving
Interventies

Zorg voor reflectie in je workflow

Moedig je werknemers aan om na te denken over zingeving via gesprekken, coaching en workshops.[1] Door zingeving te blijven benadrukken, kunnen werknemers eenvoudiger doelen stellen, komt er energie vrij op het werk en kan stress worden verminderd.[1,2]



Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een intensieve workshop van 2,5 dag die was bedoeld om werknemers te laten nadenken over zingeving, hun dagelijkse energie te verhogen en hun algemene levenskwaliteit te verbeteren, liet significante verbeteringen zien in de algemene gezondheid, geestelijke gezondheid en het sociaal functioneren van de deelnemers op korte en lange termijn.[3]

Bronnen:
1. Voegtlin et al. (2015)
2. Grant et al. (2009)
3. Das et al. (2019)

Zingeving
Interventies

Verbind het werk van je werknemers aan de missie van je organisatie

Werknemers die hun werk zeer betekenisvol vinden, zijn veerkrachtiger dan werknemers voor wie dit niet geldt. Managers kunnen het werk van hun werknemers betekenis geven door niet alleen duidelijk over de missie van de organisatie te communiceren, maar hen ook te helpen begrijpen hoe hun dagelijks werk aan die missie bijdraagt.[1]

Een grondige historische analyse van het leiderschap van president John F. Kennedy van de NASA in de jaren zestig, toen de eerste mens voet zette op de maan, bood vier praktische inzichten:[1]

1. Zorg ervoor dat de organisatie ***één*** missie heeft
2. Vertaal de missie van de organisatie naar een ***concreet doel***
3. ***Verbind*** het dagelijkse werk van werknemers met het concrete doel
4. ***Inspireer*** werknemers met overtuigend taalgebruik

Bronnen:
1. Carton (2018)

Zingeving
Referentie

Allan, Blake A, Duffy, Ryan D, & Collisson, Brian. (2018). Helping Others Increases Meaningful Work: Evidence From Three Experiments. *Journal of Counseling Psychology, 65*(2), 155-165.

Berg, Justin M., Grant, Adam M., & Johnson, Victoria. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science (Providence, R.I.), 21*(5), 973-994.

Carton, Andrew M. (2018). I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon. *Administrative Science Quarterly, 63*(2), 323-369.

Das, Sai Krupa, Mason, Shawn T., Vail, Taylor A., Rogers, Gail V., Livingston, Kara A., Whelan, Jillian G., . . . Roberts, Susan B. (2019). Effectiveness of an Energy Management Training Course on Employee Well-Being: A Randomized Controlled Trial. *American Journal of Health Promotion, 33*(1), 118-130.

Grant, Adam M. (2008). The Significance of Task Significance. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108-124.

Grant, Anthony M., Curtayne, Linley, & Burton, Geraldine. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407.

Harzer, Claudia, & Ruch, Willibald. (2016). Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling. *Journal of Happiness Studies, 17*(6), 2237-2256.

Page, Kathryn M., & Vella-Brodrick, Dianne A. (2013). The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. *Journal of Happiness Studies, 14*(3), 1007-1031.

Tims, Maria, Derks, Daantje, & Bakker, Arnold B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44-53.

Voegtlin, Christian, Boehm, Stephan A, & Bruch, Heike. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower, 36*(3), 354-373.

Wood, Alex M., Linley, P. Alex, Maltby, John, Kashdan, Todd B., & Hurling, Robert. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*(1), 15-19.

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Stress

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Stress van werknemers kan serieuze risico's opleveren voor het welzijn op het werk als hiervoor geen oplossing gevonden wordt. Stress kan voortkomen uit verschillende werkgerelateerde factoren zoals te hoge werkdruk of te weinig autonomie, en kan leiden tot verschillende geestelijke en fysieke gezondheidsklachten zoals angst, depressie en burn-out. Interventies die organisaties helpen de belangrijkste bronnen van werknemersstress op te sporen en hier een oplossing voor te vinden, zijn de sleutel tot meer welzijn op het werk.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Stress Interventies

Betrek werknemers bij besluitvorming

Door werknemers deel te laten nemen aan besluitvorming en te luisteren naar hun ideeën en bezwaren, kun je stress verminderen en het algehele welzijn verbeteren.[1] Dit is vooral belangrijk bij het implementeren van nieuwe interventies. Door aan werknemers te vragen om samen oplossingen te bedenken voor problemen, verhoog je de kans op succes.

- Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een interactieve probleemoplossingsworkshop liet bij werknemers met symptomen van stress of veelvoorkomende geestelijke aandoeningen een vermindering van het aantal ziektedagen en verbeteringen in de geestelijke gezondheid zien.[2]
- Een interactieve interventie van 14 maanden in zes Deense bedrijven verbeterde de werkomstandigheden en het psychologisch welzijn van kenniswerkers.[3]

Bronnen:
1. Astvik et al. (2021)
2. Keus van de Poll et al. (2020)
3. Sorenson and Holman (2014)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Stress
Interventies

Identificeer stressfactoren in jouw organisatie

Om de impact van stress onder medewerkers te kunnen verminderen moet je weten wat de oorzaken zijn. Dit wordt ook wel de psychosociale werkomgeving genoemd. Je kunt alleen dan werknemers helpen zich te ontplooien en hun beste werk te leveren als je stressfactoren identificeert, begrijpt en minimaliseert.

Stress behandelen als een individueel probleem zonder kern oorzaken aan te pakken gaat gegarandeerd mis. Als je gegevens verzamelt over je werk omgeving kun je geschikte interventies inzetten.

Er zijn veel hulpmiddelen beschikbaar om de oorzaken van stress te bepalen. Je zou een stresstest kunnen uitvoeren of een stressrisico-evaluatie met behulp van verschillende bestaande vragenlijsten.

- De Health and Safety Executive Management Standards Indicator Tool uit het VK meet eisen, controle, ondersteuning, relaties, rol en verandering.
- Een uitgebreidere vragenlijst zoals ASSET: An Organisational Stress Screening Tool

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Stress
Interventies

Pas banen aan met baanboetseren

Baanboetseren geeft werknemers de autonomie om proactief hun werktaken, relaties en mindset opnieuw vorm te geven, zodat deze beter zijn afgestemd op hun persoonlijke behoeften, doelen en vaardigheden. Hiervoor moeten obstakels voor hun welzijn of productiviteit in kaart worden gebracht en aanpassingen worden gedaan om deze te verminderen of weg te nemen. Met voldoende ***support*** kan baanboetseren de stress van werknemers verminderen en hun aanpassend vermogen verbeteren.[1]

Een analyse van 826 werknemers in de sociale sector liet zien dat baanboetseren bepalender was voor werk-privébalans, betrokkenheid op het werk en burn-out, dan leeftijd, gender of senioriteit.[2]

Bronnen:
1. Devotto and Wechsler (2019)
2. Slowiak and DeLongchamp (2022)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Stress
Interventies

Geef banen een nieuwe invulling

De manier waarop taken en plichten worden gestructureerd en ingepland, kan een grote invloed hebben op de baankwaliteit.[1] Het opnieuw invullen van banen kan tot verbeteringen in de workflow leiden, zoals variatie in taken en duidelijkheid over de functie, die het welzijn van werknemers bevorderen.

Uit een systematische review van 33 onderzoeken naar interventies bleek dat welzijn en prestaties van werknemers kunnen worden verbeterd door:

- Directe verbeteringen in het baanontwerp
- Het trainen van werknemers om zelf hun baanontwerp te verbeteren
- Een systeemomvattende benadering die het baanontwerp verbetert

Succesvolle implementatie van interventies werd geassocieerd met de betrokkenheid van werknemers, toewijding van managers en integratie met andere organisatiesystemen.[1]

Bronnen:
1. Daniels et al. (2017)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Stress
Interventies

Bied werknemers flexibiliteit en controle over hun rooster

Met flexwerkregelingen kunnen werknemers zelf beslissen hoe, waar en wanneer ze werken, op tijdelijke of vaste basis. Een flexibele aanpak gecombineerd met managersupport kan voor een betere werk-privébalans zorgen, stress verminderen en tevredenheid op het werk verbeteren.[1]

Een analyse van meer dan 1000 werknemers in 50 organisaties in Zuid-Korea liet zien dat zowel programma's voor de werk-privébalans als zeggenschap over het rooster een positief effect hebben op tevredenheid op het werk en geestelijk welzijn. Dat verband is nog sterker wanneer werknemers van beide kunnen profiteren.[2]

Bronnen:
1. Hwang (2019)
2. Jang et al. (2011)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Stress
Interventies

Zorg goed voor je managers

Het welzijn van werknemers wordt dynamisch beïnvloed door leiderschap. ***Welzijn*** en het ***gedrag*** van managers beïnvloeden de stressniveaus, het verzuim en de werktevredenheid van werknemers. Met interventies die stress wegnemen bij managers en positief leiderschapsgedrag aanmoedigen, kan het algehele welzijn op het werk worden verbeterd.

- Een systematische review van onderzoeken naar leiderschap liet zien dat bedrijven waar werknemers hun managers als ***zorgzaam*** en ***ondersteunend*** zien, hoger scoorden op welzijn en minder ziekteverzuim hadden.[1]
- Een meta-analyse van onderzoeken waarin de invloed van leiderschap op stress en welzijn van werknemers werd geanalyseerd, liet zien dat werknemers met managers met veel stress en een slecht humeur vaker soortgelijke symptomen melden.[2] Gelukkig is ook het tegenovergestelde waar, wat suggereert dat interventies die het welzijn van managers verbeteren ook positieve effecten hebben op het welzijn van werknemers.[2]

Bronnen:
1. Kuoppala et al. (2008)
2. Shakon et al. (2010)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Stress
Interventies

Bevorder ontspanning

Ontspanningstechnieken zoals mindfulness, meditatie, yoga en spierontspanningstherapie kunnen voor rust zorgen en werkgerelateerde stress onder werknemers verminderen.

- Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een ontspanningsprogramma van acht weken voor kantoormedewerkers op verschillende werkplekken (twee keer per dag 20 minuten buikademhaling en progressieve spierontspanning) liet een aanzienlijke vermindering van stressgerelateerde symptomen zien.[1]
- Een meta-analyse van ontspanningstechnieken geïmplementeerd op werkplekken bleek een gunstig effect te hebben op de gezondheid en het welzijn van werknemers, vooral met betrekking tot stress.[2]

Consistentie is bij ontspanningsoefeningen de sleutel tot succes. Het kan een uitdaging zijn deze oefeningen te blijven doen in tijden van stress. Het is daarom belangrijk dat organisaties ***niet*** alleen op deze aanpak vertrouwen, maar dit implementeren in combinatie met andere interventies die de werkomstandigheden verbeteren.

Bronnen:
1. Alexopoulos et al. (2014)
2. Estevez et al. (2021)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Stress
Referenties

Alexopoulos, Evangelos C, Zisi, Marilena, Manola, Georgia, & Darviri, Christina. (2014). Short-term effects of a randomized controlled worksite relaxation intervention in Greece. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine, 21*(2), 382-387.

Astvik, Wanja, Welander, Jonas, & Hellgren, Johnny. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organizational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work : JSW, 21*(2), 206-224.

Cores, Sara Estevez, Sayed, Anwar A., Tracy, Derek K., & Kempton, Matthew J. (2021). Individual-Focused Occupational Health Interventions: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(3), 189-203.

Daniels, Kevin, Gedikli, Cigdem, Watson, David, Semkina, Antonina, & Vaughn, Oluwafunmilayo. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196.

Devotto, Rita Pimenta de, & Wechsler, Solange Muglia. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology, 27*(2), 371-383.

Hwang, Woosang. (2019). The Effects of Family-Friendly Policies and Workplace Social Support on Parenting Stress in Employed Mothers Working Nonstandard Hours. *Journal of Social Service Research, 45*(5), 659-672.

Jang, Soo Jung, Park, Rhokeun, & Zippay, Allison. (2011). The interaction effects of scheduling control and work-life balance programs on job satisfaction and mental health. *International Journal of Social Welfare, 20*(2), 135-143.

Keus van de Poll, Marijke, Nybergh, Lotta, Lornudd, Caroline, Hagberg, Jan, Bodin, Lennart, Kwak, Lydia, . . . Bergstrom, Gunnar. (2020). Preventing sickness absence among employees with common mental disorders or stress-related symptoms at work: A cluster randomised controlled trial of a problem-solving-based intervention conducted by the Occupational Health Services. *Occupational and Environmental Medicine (London, England), 77*(7), 454-461.

Kuoppala, Jaana, Lamminpää, Anne, Liira, Juha, & Vainio, Harri. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904-915.

Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm, & Guzman, Jaime. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress, 24*(2), 107-139.

Slowiak, Julie M., & DeLongchamp, Amanda C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work–Life Balance, Work Engagement, and Burnout? *Behavior Analysis in Practice, 15*(2), 414-432.

Sørensen, Ole Henning, & Holman, David. (2014). A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work and Stress, 28*(1), 67-86.

Ondersteuning

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Werknemers die zich ondersteund voelen door hun organisatie, manager en collega's zijn meer tevreden met hun baan en presteren beter dan werknemers die zich verwaarloosd voelen. Probeer een cultuur van support te scheppen: vraag werknemers hoe ze zich voelen, communiceer vaker met mensen die het moeilijk hebben, bevorder support onder collega's en ondersteun de werk-privébalans.

Ondersteuning
Interventies

Vraag om feedback van je werknemers

Het bieden van een uitlaatklep aan werknemers waar ze hun gedachten en zorgen over verschillende aspecten van hun baan kwijt kunnen, kan een positieve invloed hebben op de werkomstandigheden, de werktevredenheid en het personeelsbehoud. Voorbeelden hiervan zijn one-on-one's of teammeetings en werknemersenquêtes.

- Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een Amerikaans productiebedrijf dat als doel had veiligheid op het werk, productiviteit en teamwork te verbeteren, liet zien dat managers die hoogwaardige feedback van hun teams kregen, aanzienlijke verbeteringen behaalden in elke categorie vergeleken met managers die geen hoogwaardige feedback kregen.[1]
- Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar Indiase kledingfabrieken liet zien dat werknemers die in een anonieme enquête feedback gaven over hun werkomstandigheden, de prestaties van hun manager en algehele werktevredenheid, 20% minder vaak ontslag namen vijf maanden na een teleurstellende salarisverhoging.[2]

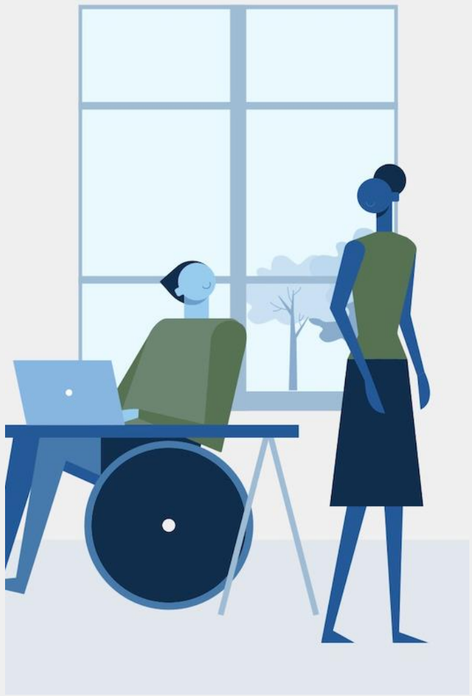
Bronnen:
1. Zohar and Polachek (2014)
2. Adhvaryu et al. (2022)

Ondersteuning
Interventies

Ondersteun autonomie van werknemers

Organisaties die de autonomie van werknemers ondersteunen, houden rekening met de mening van werknemers, bieden meer keuze en moedigen initiatief aan. Werknemers die zich gesteund voelen door hun manager en de organisatie zijn meer geneigd te profiteren van autonomie dankzij verbeterde motivatie en werktevredenheid.[1]

Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar managers van een Fortune 500-bedrijf die deelnamen aan een trainingsprogramma om hun autonomie-ondersteunende vaardigheden te verbeteren, wees uit dat vijf weken na de training de werknemers in hun teams meer motivatie en betrokkenheid vertoonden.[2]



Bronnen:
1. Gilet et al. (2013)
2. Hardre and Reeve (2009)

Ondersteuning
Interventies

Bied training voor prosociaal leiderschap

Een positieve sfeer op het werk is een essentiële factor voor langdurig bedrijfssucces. Werknemers die positieve sociale interacties hebben met hun managers en collega's, bouwen gezondere werkrelaties op en scoren hoger op welzijn, betrokkenheid, motivatie en prestaties.[1]

Onderzoek laat zien dat managers een sleutelrol spelen in het bevorderen van een gezonde relatiedynamiek op het werk. Een trainingsprogramma voor prosociaal leiderschap dat werd gegeven aan kantoorprofessionals in grote Turkse bedrijven verbeterde sociale netwerken, percepties van support en collegialiteit op het werk.[1] Het programma behandelde de volgende thema's aan de hand van creatieve technieken zoals rollenspel en beelden:

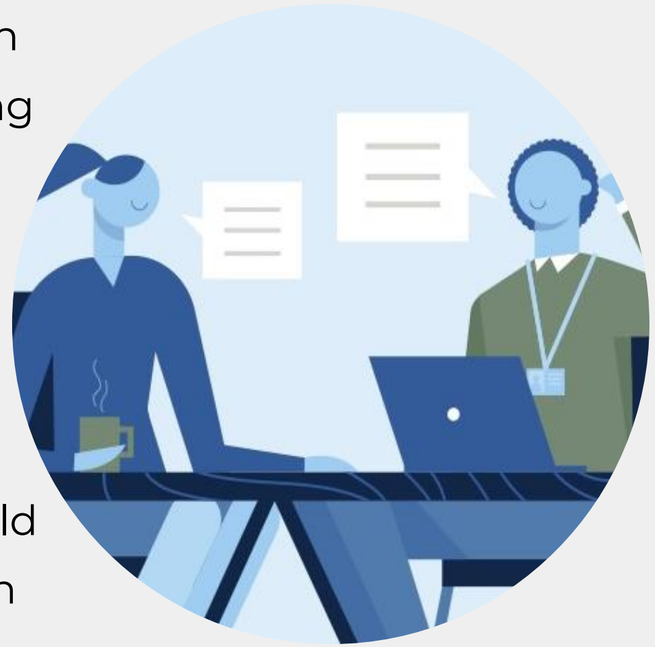
- Respectvol en rustig communiceren
- Begrip hebben voor en tolereren van andere standpunten
- Leren vertrouwen op anderen door kwetsbaarheid te accepteren

Bronnen:
1. Alan et al. (2023)

Ondersteuning
Interventies

Bevorder support onder collega's

Werknemers die anderen ondersteunen en zich ondersteund voelen door hun collega's kunnen meer welzijn ervaren, zoals positieve emoties en grotere tevredenheid met hun loopbaan.[1, 2] Support van collega's kan collegialiteit stimuleren, erkenning en waardering verbeteren, en leren en ontwikkeling op het werk ondersteunen, wat samengenomen tot sterkere bedrijfsprestaties kan leiden.[1]



- Een systematische review van 26 mentorprogramma's liet positieve effecten zien op zowel het welzijn van werknemers als de prestaties van de organisatie.[1]
- Een interventie van zes maanden om support tussen collega's te bevorderen, bedoeld om het omgaan met stress en veerkracht onder beginnende artsen te verbeteren en burn-out te voorkomen, resulteerde in verbeteringen in welzijn en meer zelfvertrouwen.[3]

Bronnen:
1. Giacumo et al. (2020)
2. Angelopoulou and Panagopoulou (2020)
3. Elamin and Cussons (2020)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Ondersteuning
Interventies

Ondersteun een goede werk-privébalans

Managers die proactief strategieën implementeren om de werk-privébalans te ondersteunen in hun team kunnen stress bij werknemers als gevolg van een slechte werk-privébalans helpen verminderen, en de werktevredenheid en fysieke gezondheid van hun teamleden verbeteren.[1,2,3] (Zie het gedeelte over **Flexibiliteit**).

- Twee trainingssessies van een uur bedoeld om managers van een supermarktketen te helpen gezinsondersteunend gedrag te tonen, leidde negen maanden na de training tot verbeteringen in het welzijn van werknemers.[2]
- Een gerandomiseerd onderzoek met controlegroep naar een programma dat werd geïmplementeerd in een Fortune 500-techbedrijf om zeggenschap van werknemers en managersupport te verbeteren, liet verbeteringen zien in stress, de ervaren werk-privébalans, werktevredenheid en personeelsbehoud.[3]

Bronnen:
1. Hammer et al. (2011)
2. Kelly et al. (2014)
3. Moen et al. (2016)

Ondersteuning
Referenties

Adhvaryu, A, Molina, T, & Nyshadham, A (2022). Expectations, Wage Hikes and Worker Voice. *The Economic Journal (London), 132*(645), 1978-1993.

Alan, S, Corekcioglu, G, & Sutter, M. (2023). Improving Workplace Climate in Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention. *The Quarterly Journal of Economics,* The Quarterly journal of economics, 2023.

Angelopoulou, P, & Panagopoulou, E (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *Psychology, Health & Medicine, 25*(8), 950-957.

Elamin, SE, & Cussons, D. (2020). 109 Improving wellbeing through peer to peer support. *BMJ Leader, 4*(1)

Giacumo, LA, Chen, J, & Seguinot-Cruz, A (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple-Studies Review. *Performance Improvement Quarterly, 33*(3), 259-303.

Gillet, N, Gagné, M, Sauvagère, S, & Fouquereau, Evelyne. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 450-460.

Hammer, LB, Kossek, EE, Bodner, T, & Crain, T (2013). Measurement Development and Validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 285-296.

Hardré, PL, & Reeve, J (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development, 13*(3), 165-184.

Kelly, EL., Moen, P, Oakes, JM, Fan, W, Okechukwu, C, Davis, KD., . . . Casper, LM (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review, 79*(3), 485-516.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, S-R, Almeida, D, Kossek, EE, & Buxton, OM (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review, 81*(1), 134-164.

Wu, HX and Liu, SX (2021) Managerial Attention, Employee Attrition, and Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Rotman School of Management Working Paper No. 3787204*.

Zohar, D, & Polachek, T. (2014). Discourse-Based Intervention for Modifying Supervisory Communication as Leverage for Safety Climate and Performance Improvement: A Randomized Field Study. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 113-124.

Vertrouwen

is een belangrijke factor voor het welzijn op de werkplek

Vertrouwen zorgt voor een veilige werkomgeving waar werknemers zich ondersteund en gewaardeerd voelen. Werknemers die hun organisatie, managers en collega's vertrouwen, zijn meer geneigd om hun ideeën te uiten, voelen zich aangemoedigd om te innoveren en samen te werken, laten een hogere toewijding aan de organisatie en baantevredenheid zien, en gaan effectiever met stress om.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Vertrouwen
Interventies

Beoefen maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onderzoek laat zien dat werknemers van bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen, en bijvoorbeeld doneren aan liefdadigheidsinstellingen of investeren in maatschappelijke programma's, meer vertrouwen hebben in de organisatie en een hogere baantevredenheid, wat bekende drijfveren zijn van personeelsbehoud.[1,2]

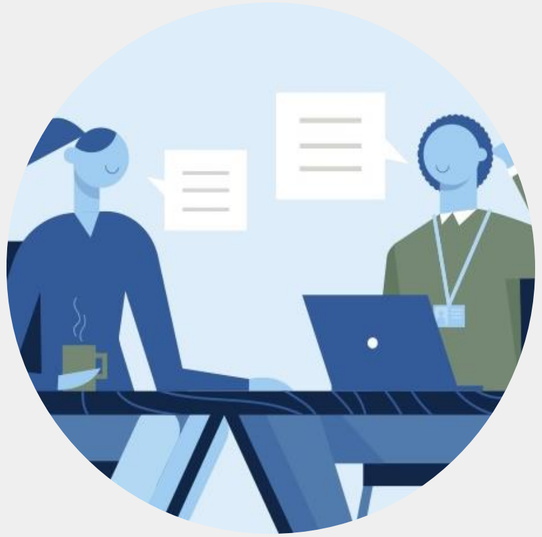
Activiteiten rond maatschappelijk verantwoord ondernemen laten aan werknemers zien dat hun organisatie om meer geeft dan alleen winst, wat de relaties tussen werknemers en management en prestaties van werknemers kan verbeteren. De potentiële impact hiervan op het vertrouwen in de organisatie en het welzijn van werknemers hangt af van het soort initiatief voor maatschappelijk verantwoord ondernemen dat wordt genomen met betrekking tot de belangrijkste bedrijfsactiviteiten van het bedrijf,[3] en de mate waarin werknemers een stem hebben in de besluitvorming op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.[4,5]

Bronnen:
1. Dhanesh (2014)
2. Lee et al. (2013)
3. Lee et al. (2012)
4. Breeze and Wiepking (2020)
5. Hejjas et al. (2019)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Vertrouwen
Interventies

Schep een klimaat van psychologische veiligheid



Werknemers die een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren in hun werkomgeving zijn meer geneigd om ideeën te delen, vragen te stellen en zorgen te uiten.[1] Onderzoek laat zien dat vertrouwen een kritiek onderdeel is van psychologische veiligheid en een sterke katalysator voor betrokkenheid op het werk en geestelijk welzijn.[2]

Psychologische veiligheid is vooral belangrijk voor het verbeteren van welzijn en productiviteit in ***teams:***

- Psychologische veiligheid helpt teams die op afstand werken om de uitdagingen te overwinnen die het gevolg zijn van de verspreide locaties.[3]
- Psychologische veiligheid helpt teams met veel diversiteit om gemeenschappelijke waarden te vinden, voor inclusie te zorgen en de betrokkenheid te stimuleren, vooral voor werknemers uit minderheidsgroepen.[4]
- 1-op-1-gesprekken waarin je bespreekt hoe je je werkwijze kunt verbeteren, kunnen het gevoel van psychologische veiligheid verbeteren.[5]

Bronnen:
1. Edmondson (2019)
2. May et al. (2004)
3. Gibson and Gibbs (2006)
4. Bradley et al. (2014)
5. Castro et al. (2022)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Vertrouwen
Interventies

Zet meerdere communicatiekanalen op

Effectieve communicatie is de basis voor vertrouwen. Het is daarom belangrijk dat organisaties meerdere open communicatielijnen opzetten binnen en tussen teams, zodat werknemers tijdige en relevante informatie krijgen, vragen kunnen stellen en zorgen kunnen melden.

Regelmatige, transparante en open communicatie is voor managers een effectieve manier om vertrouwen te scheppen, vooral onder werknemers die een grote machtsongelijkheid ervaren of op afstand werken.[1, 2] Hiernaast beïnvloedt het betrouwbaar delen van informatie sterk de perceptie die werknemers hebben van eerlijkheid in het bedrijf. Als kritieke informatie niet wordt gedeeld, kan dit leiden tot negatieve houdingen, een lage werktevredenheid en hoog personeelsverloop.[3,4]

Bronnen:
1. Young and Daniel (2003)
2. Willemyns et al. (2003)
3. Albrecht and Travaglione (2003)
4. Herr et al. (2020)

Vertrouwen
Interventies

Ondersteun samenwerking om vertrouwen op te bouwen tussen collega's

Werknemers vormen vaak informele sociale groepen op basis van gedeelde achtergrondkenmerken zoals afkomst, etniciteit of moedertaal. Het ondersteunen van samenwerking in teams kan de communicatie tussen collega's, het onderling vertrouwen en de bedrijfsprestaties verbeteren.

Het bieden van beroepsopleidingen, workshops voor teambuilding, regelmatige meetings en sociale evenementen zijn effectieve interventies om een werkomgeving te creëren met meer samenwerking en inclusie en waar werknemers saamhorigheid ervaren.[1] Het opzetten van formele steungroepen voor medewerkers die zich inzetten om inclusie te stimuleren, kan de geestelijke gezondheid en het welzijn verbeteren.[2] (Zie het gedeelte over **Inclusie en Saamhorigheid** voor meer informatie).

Bronnen:
1. Smith et al. (2013)
2. Medium.com

Vertrouwen
Referenties (1/2)

Albrecht, S, & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 76-92.

Blasi, J, Freeman, R, & Kruse, D. (2016). Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better? *British Journal of Industrial Relations, 54*(1), 55-82.

Bradley, BH, Postlethwaite, BE, Hamdani, MR, & Brown, KG (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 151-158.

Breeze, B, & Wiepking, P (2020). Different drivers: Exploring employee involvement in corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics, 165*(3), 453-467.

Castro, S, Englmaier, F & Guadalupe, M (2022). Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT. SSRN Working Paper

Dhanesh, GS (2014). CSR as Organization–Employee Relationship Management Strategy. *Management Communication Quarterly, 28*(1), 130-149.

Edmondson, AC. (2018). *The Fearless Organization*. Newark: Wiley.

Eklof, M & Ahlborg Jr, G (2016). Improving communication among healthcare workers: A controlled study. *The Journal Of Workplace Learning, 28*(2), Pp81-96.

Gibson, CB, & Gibbs, JL (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly, 51*(3), 451-495.

Hejjas, K, Miller, G, & Scarles, C (2019). "It's Like Hating Puppies!" Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 157*(2), 319-337.

Herr, RM, Almer, C, Bosle, C, & Fischer, JE (2020). Associations of Changes in Organizational Justice with Job Attitudes and Health—Findings from a Prospective Study Using a Matching-Based Difference-in-Difference Approach. *International Journal of Behavioral Medicine, 27*(1), 119-135.

Lee, Y-K, Kim, Y, Lee, KH, & Li, D (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 745-756.

Lee, C-K, Song, H-J, Lee, H-M, Lee, S, & Bernhard, BJ (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 406-415.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Vertrouwen
Referenties (2/2)

May, DR, Gilson, RL, & Harter, LM (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.

Olfat, M, Ahmadi, S, Shokouhyar, S, & Bazeli, S (2022). Linking organizational members' social-related use of enterprise social media (ESM) to their fashion behaviors: The social learning and stimulus-organism-response theories. *Corporate Communications, 27*(1), 91-109.

Smith, LH, Hviid, K, Frydendall, KB, & Flyvholm, M-A (2013). Improving the psychosocial work environment at multi-ethnic workplaces: A multi-component intervention strategy in the cleaning industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*(10), 4996-5010.

Snyder, J, & Cistulli, MD (2020). Social media efficacy and workplace relationships. *Corporate Communications, 25*(3), 463-476.

Willemyns, M, Gallois, C, & Callan, V (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 117-127.

Young, L, & Daniel, K (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 139-155.