



(Employees sleeping on the job. (Source: IgorVetushko/depositphotos))

Gabrielle Feldhordt
Healthy Workers and Organizations

Organisaties zouden slapen
op de werkvloer moeten
stimuleren

1. Introductie

De manier waarop de samenleving denkt over de gezondheid en het welbevinden van werknemers is in de loop der jaren drastisch veranderd. Studies die in het afgelopen decennium zijn uitgevoerd hebben een groeiende belangstelling voor ziektepreventie op de werkplek en welzijnsprogramma's onder de loep genomen te midden van de stijgende gezondheidsuitgaven (Baicker, Cutler, & Song, 2010). Naast de vele gezondheidsinterventies hebben werkgevers het nieuwe concept van gezondheid omarmd. Er worden steeds meer interventies ontworpen die zich onderscheiden van de norm. Dit artikel beschrijft het 'slapen op de werkvloer' gezondheidsprogramma dat recent in gebruik is genomen door organisaties als Uber, Google, Samsung en NASA (Kapral, 2018). Slaap is essentieel in fysieke en mentale gezondheid en een tekort aan slaap blijft een ondergeschoven kindje in de publieke gezondheid (Colten & Altevogt, 2006). Dit artikel onderbouwt de stelling dat slapen tijdens het werk moet worden aangemoedigd.

2. Wat is een gezonde organisatie?

Een gezonde organisatie "integreert het welbevinden van werknemers strategisch in de organisatie doelstellingen en ondersteunt dit door gevestigde programma's rondom leiderschapsondersteuning, een lerende cultuur, kwaliteit van werknemersgezondheid en mensvriendelijke HRM (Paneerselvam & Raya, 2013). Het strategisch implementeren van een slaap mogelijkheid op de werkvloer kan de consequenties van een individuele en/of werk gerelateerd slaapgebrek voorkomen en de gezondheid optimaliseren. Het faciliteren van een organisatiecultuur die mensen helpt om te leren over hun persoonlijke gezondheid in relatie tot slaap maakt een gezonde organisatie met een mensvriendelijk HRM beleid. Gelijktijdig zorgt het voor een gezonde organisatie en optimaal werkvermogen.

3. Is sleeping gerelateerd aan individuele gezondheid of organisatie gezondheid?

De geloven vooral dat slaap een individuele aangelegenheid is en niet een verantwoordelijkheid van de werkgever. Individueel bekeken heeft een gebrek aan slaap een negatieve invloed op de waakzaamheid, het dagelijks functioneren, productiviteit en op de gezondheid. Dit omvat maar is niet beperkt tot het risico op overgewicht, diabetes, hartproblemen, overgevoeligheid en de kans op blessures (Colten & Altevogt, 2006; Institute of medicine et al 2006). De negatieve gevolgen hebben ook invloed op het werkvermogen van een werknemer. Het verslechtert de individuele prestaties van een werknemer, wat invloed heeft op het functioneren van de organisatie als geheel.

4. Welke slaapinterventies zijn effectief op de werkvloer?

We bevelen vooral de zogenaamde 'dut-kamers' aan als effectieve slaapinterventie op de werkvloer. De dut-kamers zijn herstel ruimten die zich kenmerken als stilte ruimtes waar mensen kunnen slapen tijdens het werk (Colliers International, 2015) en zijn in gebruik genomen door een aantal innovatieve organisaties. De ruimten hebben een inrichting die ontspanning en slaap ondersteunen door het gebruik van muziek, gekleurd licht en aquariums. Misbruik wordt voorkomen door beleid rondom de ruimten (Diezun, 2018). We denken dat de dut-kamers de toekomst zijn van gezondheid op de werkvloer omdat het comfort, welbevinden, productiviteit, gezondheid en werkvermogen positief beïnvloed (Groen, Jylhä, & van Sprang, 2018; World Economic Forum, 2010).

5. Wat zijn mogelijke nadelen van deze interventie?

Slapen op de werkvloer roept veel vragen op bij werkgevers. De volgende lijst is een weergave van vijf twijfels die een werkgever mogelijk heeft ten aanzien van het onderwerp en een argumentatie over de effectiviteit van de interventie. Het lezen overtuigt u mogelijk van de voordelen van een slaapinterventie op de werkvloer.

1. Het inrichten van slaapr ruimten brengt teveel kosten met zich mee

Een dut-ruimte is een investering. Een dergelijke ruimte kost zo'n 13000 dollar (Diezun, 2018). Tegelijkertijd kost tijd geld. Elke niet-gewerkte minuut kost geld (BBC News, 2019). Studies tonen echter aan dat gezondheidsproblemen zoals een gebrek aan slaap al ruimte kosten met zich meenemen in de context van organisaties. Het heeft een negatieve impact op de bedrijfswinsten omdat slaapgebrek resulteert in een beperkte bijdrage door werknemers aan bedrijfsprocessen (Baicker et al., 2010; Institute of Medicine et al., 2006; Colten & Altevogt, 2006). Deze kosten zijn minstens een verdubbeling van de kosten die een slaapr ruimte met zich meebrengen.

Een acuut slaapgebrek beperkt de vitaliteit van medewerkers omdat medewerkers lijden aan een verminderd cognitief vermogen om taken uit te voeren (Colten & Altevogt, 2006). Menselijk kapitaal kosten geld maar is noodzakelijk om als organisatie winst te maken.

Medewerkers met slaapgebrek hebben een hogere kans om (fatale) fouten te maken in hun werk. Vermoeidheid als gevolg van een verminderd mentaal of fysiek herstel is een belangrijk component van ongelukken die voorkomen op de werkvloer. Slaapgebrek zorgt voor een verminderd werkvermogen en een verminderde kwaliteit van werk met een groot gevolg voor de bedrijfsprocessen. Daarnaast draagt de betrokkenheid van de werkgever bij de gezondheid van werknemers bij aan de motivatie van werknemers om hun werk uit te voeren (Timmer, 2020). De dut-kamers tonen deze betrokkenheid op de werkvloer aan. Het versterkt de duurzame inzetbaarheid en een tevreden medewerker zal minder snel op zoek naar een nieuwe werkgever. Een verlaging van personeelsverloop draagt bij aan een vermindering van kosten. (Colliers International, 2015).

Tot slot draagt de komst van technologie bij aan de vervaging van de grens tussen werk en privé (Cushman & Wakefield, 2017). Thuiswerken komt steeds meer voor maar er kunnen vraagtekens worden gezet bij de productiviteit in de thuissituatie. Een fijne werkomgeving kan medewerkers stimuleren om meer aanwezig te zijn op de werkvloer en levert daarmee een positieve bijdrage aan het werkvermogen.

2. Het is gemakkelijker om medewerkers eerder naar huis te sturen

Het is lastig om de ernst van vermoeidheid vast te stellen (Stadje et. Al. 2016). Medewerkers kunnen gemakkelijk te vroeg of te laat naar huis worden gestuurd. Medewerkers stimuleren om hun postuur te veranderen gedurende het werk door zich te verplaatsen naar de dut-kamer of het liggen in de kamer kan bijdragen aan een afname van spierklachten als gevolg van een statische positie (Klaaysen, 2020; Dunstan et. Al. 2012) of nog erger zoals toegelicht in het volgende punt,

3. Medewerkers kunnen beter harder werken in kortere tijd zodat zij eerder naar huis kunnen om te rusten

In een werkomgeving met monochrome waarden en overtuigingen zullen medewerkers niet snel zelf het initiatief nemen om dingen eerder af te krijgen om naar huis te gaan (Nunez et. al. 2017). Los van de problemen die eerder zijn genoemd zullen de meeste organisaties slapen op het werk eerder afstraffen dan bevorderen (Tronshaw, n.d.). Vermoeidheid of slaapgebrek voelt vaak niet voldoende urgent voor een medewerker of werkgever om het bespreekbaar te maken. Dit kan resulteren in een negatieve spiraal van vermoeidheid, het niet behalen van deadlines, meer slaapverlies wat uiteindelijk kan resulteren in chronisch slaapgebrek en zelfs burn-out. Dit toont aan dat werkvermogen nauw verweven is met de gezondheid, functionele capaciteiten, waarden, overtuigingen, werkomgeving en leiderschap. Belemmeringen in een van deze factoren kan het werkvermogen behoorlijk beïnvloeden.

4. Medewerkers zullen slapen tijdens het werk gebruiken om langer op te blijven in de privésfeer

Medewerkers blijven langer op voor zowel werk of vanwege hun privéaangelegenheden. Als werkgever kun je dit moeilijk beïnvloeden. Mensen blijven mogelijk langer op om bij te komen van hun werk of voor hun sociale aangelegenheden. Ook blijven ze mogelijk langer op om hun sociale contacten naast hun werk te onderhouden of door de zorg voor mensen in hun omgeving. Een sociaal leven is van belang voor een medewerker en daarom is ook dit onderwerp een belangrijk punt van aandacht voor een werkgever. Werkgevers moeten accepteren dat werknemers mogelijk later opblijven. De vraag is wat zij kunnen doen om het werkvermogen ondanks deze variabelen te optimaliseren. Een van de antwoorden is door de mogelijkheid te bieden voor medewerkers om te kunnen ontspannen en herstellen op de werkvloer door de mogelijkheid tot slapen te faciliteren.

5. Medewerkers zullen te lang slapen in de dut-kamers

Wanneer de kamers geen duidelijke regels en richtlijnen hebben is dit een mogelijk gevaar (BBC News, 2019). Dit is waarom wij adviseren om het gebruik van de kamers door middel van een duidelijk beleid te minimaliseren naar 20-30 minuten per werkdag. Deze slaaptijd heeft een bewezen effectiviteit ten aanzien van de productiviteit van medewerkers (Milner & Cote, 2009). Dit kan worden gerealiseerd door de tijd in de kamers te monitoren. Zo laat Uber medewerkers inchecken in de kamer waardoor de tijd zichtbaar is voor de werkgever. Het geeft de gelegenheid voor HR om het gebruik te monitoren en de werknemers om meer energie en uitgerust te zijn in hun dagelijks werk (Kaprál, 2018).

5. Hoe implementeer je slapen op de werkvloer?

Om de gezondheid van medewerkers te bevorderen en het misbruik van de kamers te minimaliseren hebben we de volgende richtlijnen voor implementatie opgesteld:

- **Verander de organisatiecultuur en het beleid door de mogelijkheid tot slapen in de toegewezen dut-kamers.** Dit vraagt om sterk leiderschap die niet enkel de slaapcultuur faciliteert maar het ook implementeert in het denken en doen van de medewerkers. Leiderschap moet aandacht hebben voor zowel beleid als cultuur.
- **Monitor het gebruik van de dut-kamers.** Inloggen en uitloggen in de kamers helpt het monitoren van gebruik en voorkomen van misbruik
- **Maak gebruik tot maximaal 30 minuten mogelijk.** Zoals beschreven is een gebruik van 20-30 minuten effectief om rust en productiviteit te bevorderen.
- **Ontwikkel beleid over het gebruik van de kamers.** Het is belangrijk dat medewerkers de ruimten netjes houden en anderen niet storen in het gebruik. Hiervoor kunnen regels worden opgesteld.
- **Evalueer het gebruik en effect van de ruimten periodiek.** De HR van een organisatie kan het gebruik periodiek evalueren en tijdig ingrijpen in geval van misbruik.

Zoals beschreven is leiderschap essentieel in het implementeren van de dut-kamers waarbij het van

belang is dat bestaand beleid word ontdooid zodat er een nieuw beleid, nieuwe overtuigingen en een nieuwe cultuur rondom slapen kan worden opgebouwd (Cummings. et. al. 2015).

6. Conclusie

Slapen tijdens het werk heeft positieve effecten op bijna alle dimensies van het model van werkvermogen en daarmee de resultaten van de organisatie. Wanneer de interventie correct wordt geïmplementeerd zal misbruik van de dut-kamers niet voorkomen. De gezondheid van de organisatie, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, veerkracht en motivatie zullen positief worden beïnvloed door de mogelijkheid van slapen op het werk. Hoewel de kosten van de kamers hoog zijn wegen deze niet op tegen de voordelen en kostenbesparingen van het gebruik van de kamers. We raden aan dat organisaties die de mogelijkheid hebben voor het implementeren van dergelijke kamers hebben dit ook te doen. Grote organisaties gingen u al voor zoals Uber, Google, Samsung en Nasa. Deze organisaties tonen aan dat het de gezondheid van werknemers positief kan

References

- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29(2), 304–311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- BBC News. (2019, November 18). Should workers be allowed to nap at work? Retrieved November 7, 2020, from <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-50396297>
- Colliers International. (2015). *Employee Wellness*. Author. Retrieved from <https://www.colliers.com/-/media/files/marketresearch/unitedstates/2015-market-reports/colliers-employee-wellness>
- Colten, H. R., & Altevogt, B. M. (2006). Sleep Disorders and Sleep Deprivation. *The National Academies Collection: Reports Funded by National Institutes of Health*, 1. <https://doi.org/10.17226/11617>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Cushman & Wakefield. (2017). *Well Work Place - Making Spaces Human Again*. Author. Retrieved from https://blackboard.hanze.nl/bbcswebdav/pid-4201849-dt-content-rid-21957689_2/courses/vmvt.1804.healthyworkplc/cushmanwakefield-en-well-work-place-report.pdf
- Diezun, J. (2018, November 22). Why are Nap Rooms Important at Work? Retrieved November 7, 2020, from <https://radicesleep.com/blogs/magazine/why-are-nap-rooms-important-at-work#:~:text=One%20benefit%20of%20sleep%20is,%2C%20overall%2C%20boosts%20one's%20productivity.>
- Dunstan, D. W., Howard, B., Healy, G. N., & Owen, N. (2012). Too much sitting – A health hazard. *Diabetes Research and Clinical Practice*, 97(3), 368–376. <https://doi.org/10.1016/j.diabres.2012.05.020>
- Groen, B. H., Jylhä, T., & van Sprang, H. (2018). Healthy Offices: An Evidence-Based Trend in Facility Management? *Transdisciplinary Workplace Research Conference*, 1. Retrieved from https://blackboard.hanze.nl/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_4644344_1&course_id=_339959_1
- Human Spaces. (2015). *Human Spaces: The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*. Author. Retrieved from https://greenplantsforgreenbuildings.org/wp-content/uploads/2015/08/Human-Spaces-Report-Biophilic-Global_Impact_Biophilic_Design.pdf
- Ilmarinen, J. (2019). From Work Ability Research to Implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 2882. <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>

Institute of Medicine, Board on Health Sciences Policy, Committee on Sleep Medicine and Research, Altevogt, B. M., & Colten, H. R. (2006). *Sleep Disorders and Sleep Deprivation: An Unmet Public Health Problem* (Illustrated ed.). Washington, DC: National Academies Press.

Kaprál, J. (2018, September 11). These 7 Companies Encourage Sleeping On the Job. But Why? Retrieved November 7, 2020, from https://blog.kickresume.com/2018/09/10/these-7-companies-encourage-sleeping-on-the-job-but-why/#A_nap_a_day_keeps_the_doctor_away

Klaaysen, M. (2020, September 15). *Healthy Workplace Sustainable Employability* [HWP/Guest lecture]. Retrieved from <https://eu.bbcollab.com/collab/ui/session/playback>

Klaaysen, M., & Leegte, T. H. S. (2020, September 14). *Workability* [HWP/HWO1 HC classes]. Retrieved from <https://eu.bbcollab.com/collab/ui/session/playback>

Milner, C. E., & Cote, K. A. (2009). Benefits of napping in healthy adults: impact of nap length, time of day, age, and experience with napping. *Journal of Sleep Research*, 18(2), 272–281. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2869.2008.00718.x>

Nunez, C., Mahdi, R. N., Popma, L., & Oyamada, M. (2017). *Intercultural Sensitivity*. Assen, Netherlands: Koninklijke Van Gorcum.

Panneerselvam, S., & Raya, R. P. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>

Stadje, R., Dornieden, K., Baum, E., Becker, A., Biroga, T., Bösner, S., ... Donner-Banzhoff, N. (2016). The differential diagnosis of tiredness: a systematic review. *BMC Family Practice*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s12875-016-0545-5>

Timmer, J. (2020, September 2). *The Quantified Self* [HWP/Quantified self-workshop]. Retrieved from <https://eu.bbcollab.com/collab/ui/session/playback>

Tronshaw, O. (n.d.). Penalties for Sleeping on the Job. Retrieved November 7, 2020, from <https://woman.thenest.com/penalties-sleeping-job-21456.html>

Wartier, D. C., Howard, S. K., Rosekind, M. R., Katz, J. D., & Berry, A. J. (2002). Fatigue in Anesthesia. *Anesthesiology*, 97(5), 1281–1294. <https://doi.org/10.1097/00000542-200211000-00035>

World Economic Forum. (2010). *The Wellness Imperative Creating More Effective Organizations*. glswellbeing. Retrieved from <https://www.glswellbeing.com/wp-content/uploads/2018/02/The-Wellness-Imperative-Creating-More-Effective-Organizations-World->

Organizations should encourage sleeping on the job

6.