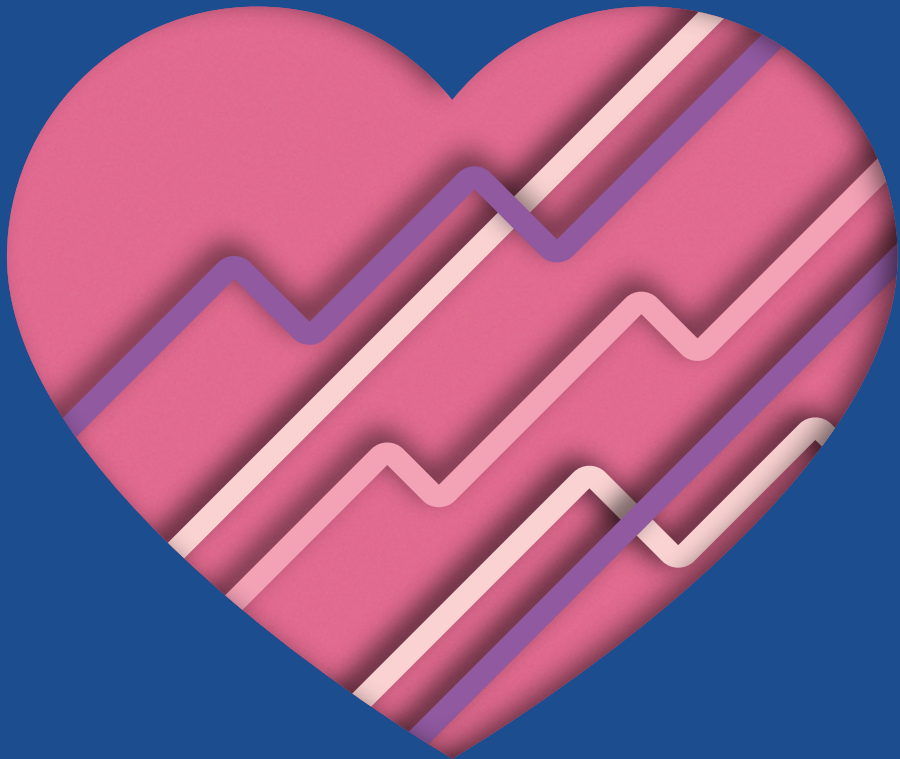


# WERKEN AAN WELZIJN

Proefschrift in gewoon Nederlands



Henrico van Roekel  
Universiteit Utrecht

Titel proefschrift: Working on Well-being: Using  
Empowerment and Behavioral Insights as Leadership  
Approaches to Improve the Well-being of Healthcare Employees.

Ontwerp omslag en binnenwerk:  
Bart de Koning & Andrea Kroese | bartdekoning.nl  
Drukwerk: Print.com

Dit boekje is geprint op 100% gerecycled papier.

© 2024 Henrico van Roekel



**‘Lees binnen een  
kwartiertje de  
belangrijkste resultaten  
van mijn onderzoek in  
gewone taal!’**



## Vooraf

Leuk dat je interesse hebt in mijn proefschrift! In dit boekje leg ik in gewone taal uit waar mijn onderzoek over gaat. Ik onderzoek het welzijn van zorgmedewerkers en manieren waarop leidinggevenden dit welzijn kunnen verbeteren.

Ik heb vier jaar lang onderzoek gedaan naar deze onderwerpen. Dat deed ik samen met collega's van de Universiteit Utrecht (UU) en andere universiteiten. Lars Tummers (hoogleraar aan de UU), Carina Schott (universitair docent aan de UU) en Arnold Bakker (hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) waren mijn begeleiders, met hen werkte ik het meeste samen. Als ik hierna over 'wij' praat, heb ik het dus ook over de mensen die mij begeleidden bij het uitvoeren van dit onderzoek en het schrijven van de artikelen.

Ook werkte ik tijdens dit promotieonderzoek samen met Stichting IZZ, een ledencollectief voor mensen die in de zorg werken. Bij IZZ werkte ik onder andere samen met Anouk ten Arve (programmamanager) en Irene van der Fels (onderzoeker).

Goed om te weten: de zorgmedewerkers die we onderzocht hebben, werken in verschillende zorgbranches: ziekenhuizen, verpleeg- en thuiszorg, gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg en meer.

In de volgende hoofdstukken leg ik het onderzoek uit en bespreek ik de belangrijkste conclusies. Wil je dieper in deze onderwerpen duiken, pak dan mijn proefschrift er eens bij.

Veel leesplezier!

Henrico van Roekel  
h.vanroekel@uu.nl



## HOOFDSTUK 1

### Een inleiding in Werken aan Welzijn

In Nederland werken meer dan 1,4 miljoen mensen in de zorg. Denk aan verzorgenden, verpleegkundigen, paramedici, artsen, maar ook psychologen en sociaal werkers, HR-medewerkers en managers.

De Nederlandse zorg is van hoge kwaliteit. Tegelijkertijd gaat het met de zorgmedewerkers die de zorg leveren minder goed. Ze ervaren meer werkdruk en lopen meer risico op beroepsziekten dan werknemers uit andere sectoren. Hierdoor raakt een deel van de zorgmedewerkers uitgeput.

Hoe kunnen we deze risico's verminderen? In dit onderzoek wilden we [1] het welzijn van zorgmedewerkers beter begrijpen en gingen we [2] op zoek naar oplossingen om het welzijn van zorgmedewerkers te verbeteren door middel van leiderschap. We weten namelijk dat het gedrag van de leidinggevende belangrijk is voor het welzijn van medewerkers. Maar wat zijn nu effectieve manieren om welzijn te bevorderen in organisaties?

Om dit te bestuderen, hebben we drie onderzoeksvragen opgesteld die in zes studies zijn beantwoord.

Allereerst, hoe kunnen we onze kennis van het welzijn van zorgmedewerkers verdiepen? In hoofdstuk 2 bestudeerden we het welzijn van zorgmedewerkers tijdens de coronacrisis en in hoofdstuk 3 gingen we na of we welzijn op een vernieuwende manier konden meten door hun zelfgeschreven verhalen te analyseren.

Ten tweede onderzochten we: hoe kunnen leidinggevendenden empowerment gebruiken om bij te dragen aan welzijn? Empowerend leiderschap betekent medewerkers meer ruimte in hun werk geven om zelf beslissingen te nemen. In hoofdstuk 4 keken we of empowerend leiderschap werkt tijdens een crisis en in hoofdstuk 5 bestudeerden we hoe zorgmedewerkers aankijken tegen het idee om zelf leider te zijn.

Tenslotte: hoe kunnen leidinggevendenden gedragsinzichten gebruiken om bij te dragen aan welzijn? Met gedragsinzichten kunnen leidinggevendenden de werkomgeving zo vormgeven dat het makkelijker wordt om gezond te werken. In dit proefschrift keken we of je ze kan gebruiken in de context van het melden van ongewenst gedrag (in hoofdstuk 6) en we hebben gedragsinterventies getoetst om emailgebruik te beperken (in hoofdstuk 7).

Lees snel verder om meer te weten te komen over deze studies!

## HOOFDSTUK 2

# Zorgmedewerkers die met coronapatiënten werkten, ervaren lager welzijn

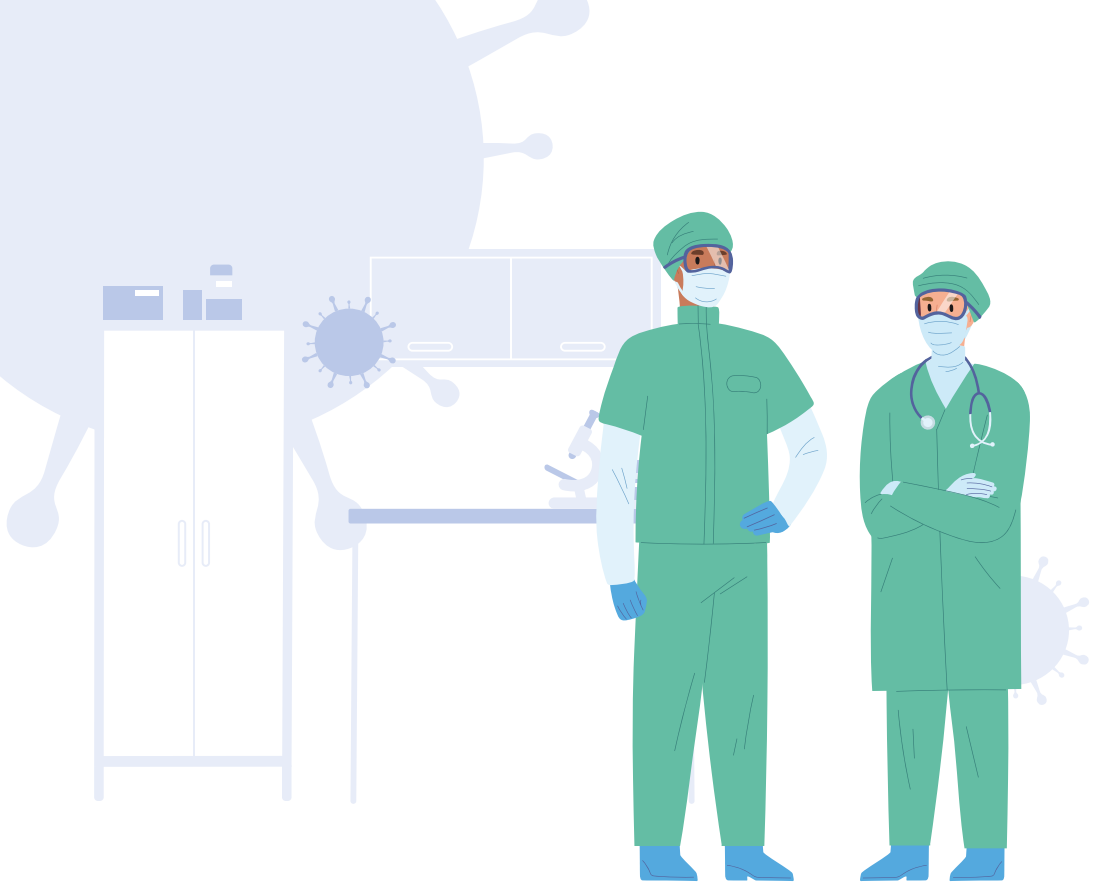
In Nederland was er weinig bekend over of specifieke groepen zorgmedewerkers lager welzijn ervoeren dan anderen. Vooral tijdens de recente coronacrisis.

In dit onderzoek legden we daarom een vragenlijst voor aan 7.208 zorgmedewerkers. We onderzochten eerst het welzijn van zorgmedewerkers die werkten met coronapatiënten. We wilden weten: ervaren zij nu een slechtere algemene gezondheid, meer lichamelijke en mentale uitputting en meer slaapproblemen dan andere zorgmedewerkers?

We onderzochten ook de verschillen in welzijn binnen deze groep zorgmedewerkers en keken of die verschillen te maken hebben met kenmerken in hun werk of persoonskenmerken.

Uit ons onderzoek bleek dat zorgmedewerkers die direct contact hadden met coronapatiënten meer slaapproblemen ervoeren en lichamelijk meer uitgeput waren dan degenen die geen direct contact hadden met coronapatiënten. We vonden geen verschillen op mentale uitputting of algemene gezondheid.





Binnen de groep zorgmedewerkers die direct contact had met coronapatiënten ervoeren vrouwelijke zorgmedewerkers, mensen die alleen woonden, mensen zonder leidinggevende functie en mensen zonder voldoende beschermende uitrusting, een lager welzijn. Ook leeftijd speelde een rol. Lichamelijke uitputting kwam namelijk vaker voor bij zorgmedewerkers ouder dan 55 jaar, terwijl mentale uitputting vaker voorkwam bij zorgmedewerkers jonger dan 36 jaar.

Deze resultaten laten zien dat mentale en lichamelijke ondersteuning van zorgmedewerkers, zoals ervoor zorgen dat medewerkers voldoende pauze kunnen nemen, tijdens een pandemie heel belangrijk zijn. Deze ondersteuning moet goed afgestemd worden op de behoeften van de individuele zorgmedewerkers zelf.

## HOOFDSTUK 3

# We zien het welzijn van medewerkers terug in hun zelfgeschreven verhalen

Zorgmedewerkers die bevlogen zijn, zitten vol energie en zijn toegewijd aan hun werk. We kunnen meer te weten komen over medewerker welzijn door deze bevlogenheid te bestuderen. Vaak doen wetenschappers dit met vragen waarbij je op een schaal aangeeft hoe je je voelt (bijvoorbeeld: een 6 op schaal van 1 tot 10). Maar in dit onderzoek wilden we een vernieuwende manier toetsen om welzijn te meten.



Dit deden we door de bevlogenheid van zorgmedewerkers eerst te meten met een traditionele vragenlijst en ze daarnaast een verhaal te laten schrijven over hun werkbeleving. We gebruikten vervolgens tekst- en taalanalyse software (tekstmining) om deze verhalen te bestuderen. Hierbij analyseerden we de kenmerken van de zelfgeschreven verhalen en keken we of deze anders waren voor medewerkers die hoog of laag scoorden op de bevlogenheidsvragenlijst. Als dat zo is, dan kunnen we op basis van de tekst die iemand schrijft voorspellen of iemand hoog of laag bevlogen is. En door naar de verschillen tussen de verhalen te kijken, kan je beter begrijpen wat het betekent om hoog of laag bevlogen te zijn.

Om deze studie sterker te maken, voerden we het onderzoek twee keer uit, eerst bij 5.591 zorgmedewerkers en daarna bij 4.470 zorgmedewerkers. Bij beide studies vergeleken we de groep zorgmedewerkers die het meest bevlogen was met de groep die het minst bevlogen was. We bestudeerden allerlei tekstenkenmerken: de woorden, woordcombinaties, en het type woorden dat de zorgmedewerkers gebruikten om over hun werk te vertellen.

Uit ons onderzoek blijkt dat we inderdaad bevlogenheid konden voorspellen op basis van de verhalen, al is de methode niet waterdicht. Met ongeveer 60% betrouwbaarheid konden we bevlogenheid voorspellen. Sommige dingen bevestigden wat we al wisten: we zagen dat medewerkers die heel bevlogen waren meer schreven over saamhorigheid en positieve emoties, terwijl medewerkers die weinig bevlogen waren vaker negatieve emoties en macht noemden. We leerden ook nieuwe dingen, bijvoorbeeld dat medewerkers met hoge bevlogenheid vaker in “wij”-vorm praatten. Je kan bevlogenheid dus ook terugzien en horen in iemands taalgebruik. Sommige inzichten riepen nog vragen op, zoals dat medewerkers met lage bevlogenheid vaker praatten over hun leidinggevenden.

Door naast de cijferscores ook verhalen te analyseren, kan je dus meer leren over bevlogenheid. In het vervolg kunnen andere wetenschappers deze methode ook gebruiken om meer te weten te komen over medewerker welzijn.

## HOOFDSTUK 4

# Empowerend leiderschap werkt minder goed tijdens een crisis

Uit de wetenschappelijke literatuur weten we dat empowerend leiderschap, het soort leiderschap dat medewerkers in hun kracht zet, vaak het welzijn van medewerkers verbetert. Een empowerende leider geeft medewerkers autonomie en eigen regie, en laat medewerkers meebeslissen bij belangrijke besluiten.

Het viel ons op dat in onderzoeken over empowerend leiderschap weinig aandacht gegeven wordt aan de context waarin het leiderschap wordt uitgevoerd. Wij onderzochten daarom wat het effect van empowerend leiderschap op het welzijn van medewerkers was tijdens een bijzondere context: een crisis.

De crisis in kwestie was de coronacrisis. Met behulp van een vragenlijst stelden we over de periode van een jaar twee keer vast hoe 468 zorgmedewerkers leiderschap en welzijn ervoeren met een vragenlijst. Vervolgens combineerden we dit met informatie van het RIVM om te meten hoe zwaar de coronacrisis was in de provincie waar de zorgmedewerkers werkten. De informatie die we daarvoor gebruikten was het aantal coronapatiënten in ziekenhuizen in die provincie.



Onze resultaten lieten zien dat het effect van empowerend leiderschap op welzijn veranderde afhankelijk van hoe zwaar de crisis was. Hoe zwaarder de crisis, hoe minder effectief empowerend leiderschap was voor het welzijn van zorgmedewerkers. Dit gold alleen voor hoeveel uitputting of energie zorgmedewerkers ervoeren en niet voor hun motivatie. Voor motivatie maakte de crisis niet uit.

Het is dus niet altijd slim om medewerkers te 'empoweren'. Ons onderzoek laat een belangrijk verschil zien: tijdens een zware crisis is het slimmer om als leidinggevende meer de leiding te nemen. Van leidinggevendenden vraagt dit dat ze hun leiderschapstijl aanpassen op de context waar ze zich in bevinden.





## HOOFDSTUK 5

# Medewerkers willen zelf ook leidinggeven

Als medewerkers in hun kracht worden gezet, kunnen ze ook zelf leiding gaan geven. Dit noemen we gedeeld leiderschap: een situatie waarbij leiderschap verdeeld is onder medewerkers in het team in plaats van gecentreerd bij één persoon.

We weten dat gedeeld leiderschap onder andere afhankelijk is van de houding van de leidinggevende: die moet diens plek willen afstaan. Maar we weten eigenlijk weinig over de mate waarin medewerkers zelf gedeeld leiderschap zien zitten. En wat voor gedeeld leiderschap ze wel of niet willen.

In dit onderzoek voerden we daarom een vragenlijstexperiment uit bij 6.742 zorgmedewerkers. We legden hen verschillende leiderschapstaken voor in dilemmavorm en vroegen hen te kiezen wat ze zouden willen doen, en hoe bereid ze waren.

Uit onze resultaten bleek dat een groot deel van de zorgmedewerkers best bereid was om gedeeld leiderschap uit te voeren. Maar de bereidheid was wel afhankelijk van een aantal zaken.

De bereidheid was als eerste afhankelijk van de taak die ze zouden moeten uitvoeren: medewerkers gaven de voorkeur aan taken die gaan over het opbouwen van relaties (vertrouwenspersoon zijn) of het stimuleren van verandering (manieren zoeken om administratieve last in het team te verminderen). Ook hadden ze liever taken die relatief weinig tijd kosten en waarbij ze anderen konden helpen.

Daarnaast was niet elke medewerker even bereid. Zorgmedewerkers die man of jong waren, waren meer bereid om de leiding te nemen dan vrouwelijke of oudere zorgmedewerkers. Ook zagen we dat de context een rol speelde: medewerkers waren iets meer bereid tot gedeeld leiderschap tijdens een crisis.

Gedeeld leiderschap zou soms dus zeker een oplossing kunnen zijn voor zorgmedewerkers. Uit dit onderzoek kunnen we leren welke factoren bijdragen aan het succes ervan. Tegelijkertijd moeten we ook kritisch kijken naar de redenen achter de voorkeuren die medewerkers aangaven. Dat vrouwen minder bereid waren zou bijvoorbeeld kunnen komen door de manieren waarop zij tijdens het werk anders behandeld worden dan mannen. Het is in ieder geval belangrijk om te luisteren naar de ideeën van zorgmedewerkers zelf.

## HOOFDSTUK 6

# Een motivatie-herinnering kan het melden van ongewenst gedrag vergroten

Ongewenst gedrag in organisaties, zoals verbale of fysieke agressie, vermindert het welzijn van zorgmedewerkers. Daarom is het belangrijk dat dit gedrag gemeld wordt. Toch doen zorgmedewerkers dat lang niet altijd.





Uit eerder onderzoek bleek dat ambtenaren meer geneigd zijn ongewenst gedrag te melden als ze herinnerd worden aan hun werkmotivatie. In dit onderzoek wilden we weten of dit voor zorgmedewerkers ook werkt en testten we verschillende manieren waarop dit zou kunnen werken.

We toetsten allereerst twee verschillende motivaties: de motivatie om iets voor de maatschappij te betekenen en de motivatie om anderen te helpen. En we wilden weten of het voor zorgmedewerkers uit zou maken of degene die het ongewenst gedrag vertoont een cliënt of collega is.

In dit onderzoek voerden we een vragenlijstexperiment uit bij 11.728 zorgmedewerkers. We vroegen naar hun bereidheid ongewenst gedrag te rapporteren van cliënten of collega's. Voor een deel van de zorgmedewerkers herinnerden we ze eerst aan één van de twee motivaties (het iets betekenen voor de maatschappij of het helpen van anderen).

Uit de resultaten bleek dat bij zorgmedewerkers die we herinnerden aan een van beide motivaties de bereidheid om ongewenst gedrag te melden groter was. Het effect was alleen niet zo groot. Wat ook opviel: het werkte alleen voor ongewenst gedrag door cliënten en niet door collega's. Tot slot zagen we dat de herinnering het beste werkte voor zorgmedewerkers die een lage motivatie hadden.

Een 'motivatie-herinnering' is hiermee een mogelijke actie die leidinggevenden kunnen inzetten om het melden van ongewenst gedrag op de werkvloer te stimuleren. Dit verbetert uiteindelijk het welzijn van zorgmedewerkers. Maar let op, het effect kan klein zijn. Bovendien werkt het niet voor ongewenst gedrag door collega's en minder goed voor medewerkers die toch al heel gemotiveerd zijn.

## HOOFDSTUK 7

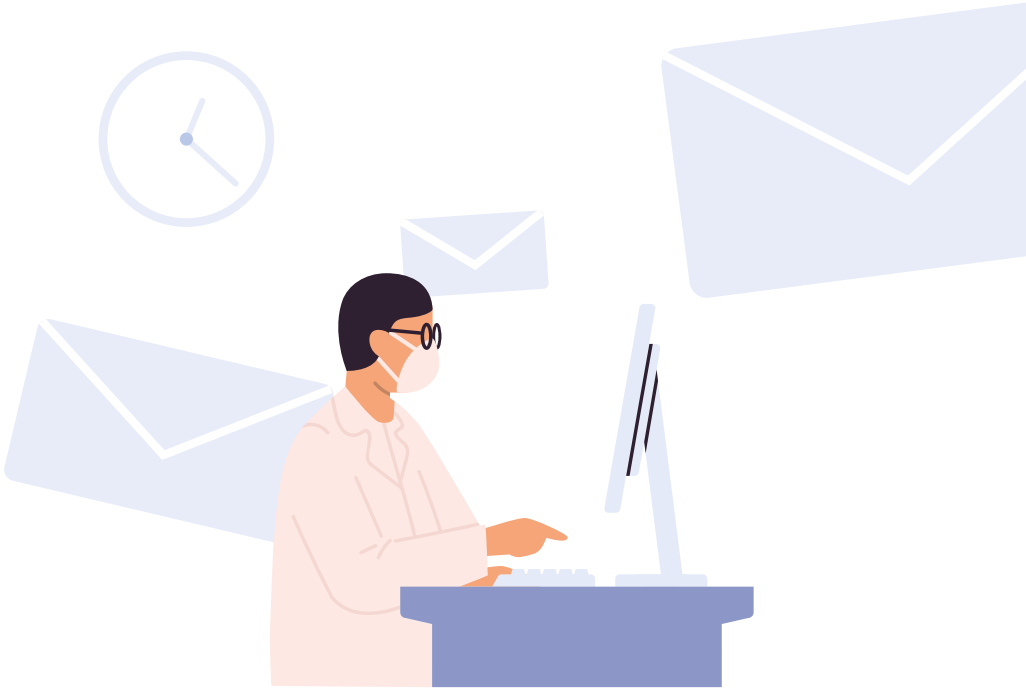
# Nudges kunnen helpen om minder te mailen

Email is een veelgebruikt communicatiemiddel, ook in de zorg. Als je mail te veel gebruikt, zorgt dat ervoor dat je continu afgeleid wordt of dat je buiten werktijd nog steeds met werk bezig bent. Dat verhoogt werkdruk en vermindert welzijn.

In dit onderzoek wilden we daarom oplossingen bedenken om emailgebruik te verminderen bij zorgmedewerkers. We deden dit met duwtjes (in het Engels: 'nudges'), subtiele interventies die ontwikkeld zijn in de gedragswetenschap om mensen te helpen. We vonden het hierbij belangrijk dat zorgmedewerkers de interventies goed vinden werken en dat ze het gevoel hebben dat ze nog steeds zelf kunnen beslissen over hun werk.

We ontwikkelden daarom, samen met zorgmedewerkers en leidinggevenden, drie nudges. Eerst keken we of het helpt als een leidinggevende het goede voorbeeld geeft, een zogenoemde opinieleider nudge. Daarnaast maakten we een vuistregel die duidelijk maakt wanneer emailen het beste werkt. De vuistregel was: mail alleen als je tot een week kan wachten op het antwoord. Als dat niet kon, adviseerden we andere middelen. En als derde nudge bedachten we een aantal manieren (zelf-nudges genoemd) waarop zorgmedewerkers zichzelf en anderen konden helpen om minder te mailen. Bijvoorbeeld: geef in je mail altijd aan of je een antwoord verwacht.

We voerden in dit onderzoek een vragenlijstexperiment uit onder 4.112 zorgmedewerkers om te kijken hoe zorgmedewerkers de nudges ervoeren. We vergeleken de nudges in de vragenlijst met alternatieve maatregelen, zoals een emailverbod op bepaalde tijden. Ook testten we de nudges in een veldexperiment in een zorgorganisatie met ongeveer 1.189 actieve emailgebruikers om te kijken of emailgebruik na de nudges ook echt daalde.



Uit onze resultaten bleek dat zorgmedewerkers de nudges goed vonden werken en ze ook nog steeds het gevoel hadden zelf te kunnen bepalen hoe men met mail omging. De nudges scoorden beter dan de alternatieven, zoals het verbod. In de zorgorganisatie waar we de nudges testten ging het emailgebruik ook daadwerkelijk omlaag. Tegelijkertijd zagen we dat niet iedereen de nudges gebruikte.

Wat we van dit onderzoek leren is dat je soms lichtere interventies, zoals nudges, kan inzetten om als leidinggevende je doelen te halen. Dat hoeft niet altijd met grote maatregelen. Het inzetten van nudges kan een goedkope en effectieve manier zijn om gedrag te veranderen.



## HOOFDSTUK 8

### **Conclusie van Werken aan Welzijn**

In dit onderzoek wilden we het welzijn van zorgmedewerkers beter begrijpen en onderzochten we hoe leidinggevendenden kunnen bijdragen aan het welzijn van hun medewerkers door gebruik te maken van empowerment en gedragsinzichten.

We hebben eerst ingezoomd op het welzijn van zorgmedewerkers zelf. We weten nu meer over hoe het met groepen zorgmedewerkers tijdens de coronacrisis ging en dat je meer over welzijn kan leren door zelfgeschreven verhalen te analyseren met een nieuwe methode: tekstmining.

Daarnaast weten we meer over wat leidinggevendenden kunnen doen om welzijn te verbeteren, namelijk door medewerkers te empoweren of gedragsinzichten te gebruiken. We zagen dat je voorzichtig moet

zijn met het toepassen van empowerend leiderschap: dit kan welzijn bevorderen, maar niet tijdens een hevige crisis. Ook vonden we dat veel zorgmedewerkers wel degelijk gedeeld leiderschap op zich willen nemen, maar dat dit afhankelijk is van de taak die uitgevoerd moet worden, de persoon die de taak gaat uitvoeren en de context.

Ook gedragsinzichten kunnen worden ingezet om welzijn te verbeteren. We zagen dat je het melden van ongewenst gedrag kan verhogen door zorgmedewerkers aan hun motivatie te herinneren, maar dat dit alleen werkte voor het melden van ongewenst gedrag door cliënten. En we testten hoe je verschillende nudges kan gebruiken om hiermee emailgebruik binnen een zorgorganisatie te laten dalen.

Je kan als leidinggevende dus verschillende dingen doen om het welzijn van medewerkers te bevorderen. Aan het einde van dit boekje zijn dit twee belangrijke praktische lessen uit het onderzoek.

Probeer beter te begrijpen hoe het met je medewerkers gaat, en waarom. Hiertoe moet je als leidinggevende de bril van een wetenschapper opzetten en je eigen onderzoek uitvoeren. In ons onderzoek hebben we allerlei onderzoeksmethoden getest die je zou kunnen gebruiken, zoals het analyseren van tekst die medewerkers produceren. Heb daarbij aandacht voor de rol van werk- en persoonlijke eigenschappen van de medewerker, en kijk verder dan cijfertjes alleen.

Verbeter medewerker welzijn door gepast gebruik te maken van empowerment en gedragsinzichten. Let hierbij wel op: beide opties kunnen helpen om welzijn te verbeteren, maar dat hangt af van verschillende factoren. Overweeg of het past in de context van de organisatie en de maatschappij en of de medewerkers het zelf willen. Hoe ga jij volgende week empowerment of gedragsinzichten gebruiken?

*Heeft deze eenvoudige samenvatting je interesse gewekt en wil je meer weten? Het hele proefschrift is online te downloaden. Je kan ook contact opnemen via [h.vanroekel@uu.nl](mailto:h.vanroekel@uu.nl).*

# WERKEN AAN WELZIJN





