



BELEIDSVERVREEMDING IN TIJDEN VAN ONZEKERHEID

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK



Student: Levi van der Ster
Studentnummer: 435379
Master: Governance en Management van Complexe Systemen
Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Studiejaar: 2019-2020
Eerste lezer: Dr. José Nederhand
Tweede lezer: Prof. Dr. Harry Geerlings
Datum: 10 augustus 2020



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de bestuurskundige master Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Aan het begin van het scriptietraject brak het coronavirus uit, wat ertoe leidde dat de samenleving in een erg ongewone en onzekere tijd terecht kwam. Vanaf het begin af aan was het duidelijk dat het niet slechts een lichte vorm van griep was die met een aantal weken wel weer zou verdwijnen. In plaats daarvan kwamen er grote veranderingen in de vorm van veiligheidsmaatregelen voor de Nederlandse samenleving die tot op het heden nog steeds van toepassing zijn en zelfs nog worden aangescherpt. Desalniettemin veroorzaakte deze situatie veel nieuwsgierigheid bij mij naar de complexe gevolgen die deze crisis teweeg kon brengen en de wijze waarop mogelijke belemmeringen op een bestuurskundige manier opgelost kunnen worden. Ondanks de hectiek rondom het virus is mijn ervaring van het afgelopen studiejaar wel degelijk positief. De master Governance en Management van Complexe Systemen sloot volledig aan op mijn interesses, wat mij zeker geholpen heeft bij het bestuderen van de verschillende onderwerpen. Ik heb dit jaar dan ook veel geleerd en kijk er naar uit om deze kennis in de praktijk toe te passen.

Dankzij Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest, waar ik voorheen drie jaar werkzaam ben geweest, heb ik de kans gekregen om onderzoek te doen in een organisatie waar de impact en gevolgen van de coronacrisis onvermijdelijk waren. Ik wil daarom mijn voormalig leidinggevende, bestuurssecretaris Martin de Groot, en het bestuur van Pieter van Foreest bedanken voor de leerzame kans en de ruimte die ik heb gekregen om individueel onderzoek te doen binnen de organisatie. Daarnaast hoop ik dat mijn scriptie een goede bijdrage kan leveren voor de organisatie. Vervolgens wil ik de bevlogen en spontane respondenten bedanken die dit onderzoek uiteindelijk mogelijk hebben gemaakt, doordat zij zelfs in een periode waarin tijd schaars is bereid waren mij te helpen met dit onderzoek. Ten slotte wil ik graag mijn scriptiebegeleider José Nederhand bedanken voor haar goede begeleiding en feedback bij de uitvoering van dit onderzoek en het schrijven van de scriptie. Bovendien ben ik haar enorm dankbaar voor haar geduld en vertrouwen, waardoor ik het onderzoek en de scriptie op mijn eigen tempo heb kunnen uitvoeren en hierdoor de mentale rust heb kunnen bewaren.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Levi Leonhard van der Ster
Nootdorp, 9 augustus 2020

Abstract

Door de toenemende verbondenheid op de wereld, wordt de hedendaagse samenleving steeds complexer. Dit zorgt er echter voor dat specifieke gebeurtenissen invloed kunnen uitoefenen over de hele wereld, waardoor de kans op crisissen aanzienlijk toeneemt. De coronapandemie geeft weer in welke hoedanigheid een dergelijke crisissituatie tot abrupte veranderingen kan leiden voor mens en organisatie. De maatregelen die ingesteld zijn om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, zijn binnen veel verschillende soorten organisaties in het beleid opgenomen. Naarmate de tijd vordert kunnen binnen deze organisaties de percepties van de beleidsuitvoerende medewerkers ten opzichte van het beleid veranderen, waardoor zij machteloosheid, zinloosheid of onverenigbaarheid van de verschillende belangen kunnen ervaren ten aanzien van de maatregelen en van het beleid vervreemden. Binnen deze casestudy wordt er echter onderzocht op welke wijze transactioneel-, transformationeel-, interpersoonlijk-, ondernemend- en netwerkleaderschap invloed kunnen uitoefenen op de mate van beleidsvervreemding. Door het afnemen van semigestructureerde interviews onder vijf leidinggevend en tien beleidsuitvoerende medewerkers, zijn de verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de toegepaste leiderschapsstijlen verzameld en geanalyseerd. Uit de resultaten blijkt dat transactioneel leiderschap een positieve invloed uitoefent op de toenemende mate van beleidsvervreemding. Dit komt doordat de medewerkers geen enkele mate van inspraak ervaren bij de uitvoering van deze leiderschapsstijl. Daarnaast is er veel onduidelijkheid met betrekking tot de zingeving van de maatregelen en wordt er geen aandacht geschonken aan de belangen van de medewerkers. De overige leiderschapsstijlen hebben een negatieve invloed op de mate van beleidsvervreemding. Bij transformationeel leiderschap hebben de medewerkers niet zozeer directe inspraak. Daarentegen wordt er wel aandacht geschonken aan persoonlijke behoeften, waardoor de medewerkers ervaren dat zij enige vorm van invloed kunnen uitoefenen in het vertegenwoordigen van de belangen. Daarnaast wordt er ingespeeld op persoonlijke belangen om medewerkers te overtuigen of motiveren, waardoor de zingeving ten opzichte van de maatregelen toeneemt. Bij interpersoonlijk leiderschap worden de medewerkers actief betrokken bij de besluitvorming rondom de maatregelen, waardoor zij veel inspraak ervaren. Bovendien is interpersoonlijk leiderschap gericht op de intieme relatie tussen de leidinggevende en de werknemers, waardoor de zingeving van de maatregelen eenvoudiger overgebracht kan worden en er vrijwel geen belangenconflicten ontstaan. Bij ondernemend leiderschap is het van belang dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om de maatregelen uit te kunnen voeren. Indien het voor de medewerkers niet duidelijk is of er voldoende middelen beschikbaar zijn, zullen zij na verloop van tijd vervreemden van het beleid. Ten slotte is netwerk leiderschap gericht op het verbinden van de verschillende partijen, waardoor zij gezamenlijk in gesprek kunnen gaan om specifieke situaties te bespreken of van elkaar te leren. Doordat er de ruimte is om direct in gesprek te gaan met de andere partijen wordt er meer inspraak ervaren, neemt de zingeving van de maatregelen toe en ontstaan er minder belangenconflicten. Op basis van de conclusie van dit onderzoek wordt er aanbevolen om: 1) actief na te vragen bij de medewerkers op welke manier zij de maatregelen ervaren, 2) de leiderschapsstijlen op periodieke wijze af te stemmen op de situatie en de verschillende niveaus binnen de organisatie, en 3) Ten alle tijden voldoende middelen beschikbaar te maken voor de uitvoering van het beleid en de medewerkers van de beschikbaarheid op de hoogte te stellen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	- 1 -
Abstract	- 2 -
Hoofdstuk 1 - Probleemstelling	- 5 -
1.1 Aanleiding	- 5 -
1.2 Casusbeschrijving	- 6 -
1.3 Doelstelling	- 6 -
1.4 Vraagstelling	- 6 -
1.5 Maatschappelijke relevantie	- 7 -
1.6 Wetenschappelijke relevantie	- 7 -
1.7 Leeswijzer	- 8 -
Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader	- 9 -
2.1 Inleiding	- 9 -
2.2 Beleidsvervreemding	- 9 -
2.2.1 Machteloosheid	- 9 -
2.2.2 Zinloosheid	- 10 -
2.2.3 Rolconflict	- 10 -
2.3 Leiderschap	- 11 -
2.3.1 Transactioneel leiderschap	- 11 -
2.3.2 Transformationeel leiderschap	- 12 -
2.3.3 Interpersoonlijk leiderschap	- 13 -
2.3.4 Ondernemend leiderschap	- 13 -
2.3.5 Netwerk leiderschap	- 14 -
2.4 Conceptualisering	- 15 -
Hoofdstuk 3 – Methodologie	- 16 -
3.1 Inleiding	- 16 -
3.2 Operationalisatie	- 16 -
3.3 Strategieën en Methoden	- 16 -
3.3.1 Onderzoeksontwerp	- 16 -
3.3.2 Onderzoekspopulatie	- 17 -
3.3.3 Dataverzamelmethode	- 17 -
3.3.4 Data-analysemethoden	- 17 -
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid	- 18 -
3.5 Ethische aspecten	- 18 -
Hoofdstuk 4 – Resultaten	- 20 -
4.1 Inleiding	- 20 -

4.2 Transactioneel leiderschap.....	- 20 -
4.3 Transformationeel leiderschap	- 22 -
4.4 Interpersoonlijk leiderschap	- 24 -
4.5 Ondernemend leiderschap.....	- 26 -
4.6 Netwerk leiderschap.....	- 28 -
Hoofdstuk 5 – Conclusie en discussie.....	- 30 -
5.1 Inleiding.....	- 30 -
5.2 Conclusie	- 30 -
5.2.1 Invloeden van de leiderschapstijlen.....	- 30 -
5.2.2 Beantwoording van de onderzoeksvraag	- 32 -
5.3 Discussie.....	- 33 -
5.3.1 Reflectie op de theorie	- 33 -
5.3.2 Reflectie op de methoden	- 33 -
5.3.3 Reflectie op de relevantie voor de praktijk	- 34 -
5.3.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	- 34 -
Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen	- 36 -
6.1 Inleiding.....	- 36 -
6.2 Aanbevelingen	- 36 -
Literatuurlijst	- 38 -
Bijlage 1 – Operationalisering	- 41 -
Bijlage 2 – Respondentenlijst	- 45 -
Bijlage 3 – Interviewprotocol	- 46 -
Bijlage 4 – Codeerschema.....	- 49 -

Hoofdstuk 1 - Probleemstelling

1.1 Aanleiding

“In heel Nederland zijn extra maatregelen nodig om de verspreiding van COVID-19 tegen te gaan.” (RIVM, 2020a). Zo luidde op 12 maart 2020 het advies van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), vlak voordat óók Nederland onderworpen werd aan de gevolgen van de ‘corona’ pandemie. In de daaropvolgende weken zijn er verschillende maatregelen opgesteld, aangescherpt en uitgebreid, met als doel de verspreiding van het virus te beperken en te controleren. Onder deze maatregelen vallen zowel adviserende maatregelen om sociale contacten zoveel mogelijk te vermijden en minimaal anderhalve meter afstand te houden van andere personen, als maatregelen die invloed uitoefenen op de normen, waarden en vrijheden van Nederlandse burgers (Rijksoverheid, 2020a). Ook binnen de ouderenzorg hebben de maatregelen tot grote veranderingen geleid. Vanuit het RIVM (2020b) is er een richtlijn opgesteld, waarin aangegeven staat hoe zorgprofessionals behoren te handelen met betrekking tot het voorkomen en behandelen van corona bij ouderen. Daarnaast is er besloten dat verpleeghuizen, verzorgingstehuizen en alle overige woonvormen binnen de ouderenzorg moesten sluiten voor bezoekers en alle andere personen die als niet-noodzakelijk gezien worden (RTL Nieuws, 2020a; RIVM, 2020b). Door dergelijke vergaande maatregelen is het duidelijk dat de corona pandemie heeft geleid tot een tijd van crisis (ESHPM, 2020).

Crisistijden kunnen de kernwaarden van een samenleving in gevaar brengen en veroorzaken grote onzekerheden bij de bevolking. Tegelijkertijd is er een hoge urgentie om iets te doen tegen de crisis, aangezien de burgers verwachten dat de overheid zo snel mogelijk de juiste besluiten neemt die het welzijn van de burgers zullen beschermen (’t Hart, 2014). Een deel van de bevolking zal het echter niet (volledig) eens zijn met de besluiten die genomen worden (BNR, 2020). Zo is er binnen de zorg kritiek op het gebrek aan adequate richtlijnen voor de bescherming van zorgmedewerkers en cliënten. Daarnaast zijn de zorgmedewerkers onvoldoende betrokken bij het besluitvormingsproces rondom de maatregelen en hebben zij geen inspraak gehad over de optimale werkwijze in deze crisissituatie (NRC, 2020). Desondanks zijn de zorgorganisaties verantwoordelijk voor de verdere uitwerking van de richtlijnen en maatregelen die opgesteld zijn door de overheid, waardoor deze opgenomen moeten worden in het beleid van de organisaties (Actiz, 2020).

De publieke professionals die het beleid uiteindelijk moeten uitvoeren en direct contact hebben met de cliënten worden ook wel ‘*street-level bureaucrats*’ genoemd (Meyers, Vorsanger, Peters & Pierre, 2007). Indien street-level bureaucrats te maken krijgen met abrupte beleidsveranderingen en hoge prestatie eisen, kunnen zij het gevoel krijgen dat zij helemaal geen invloed kunnen uitoefenen op het beleid of op de werkzaamheden. Daarnaast is het mogelijk dat zij het beleid als zinloos gaan ervaren, wanneer zij ervan overtuigd raken dat de uitvoering van het beleid de cliënten niet daadwerkelijk helpt. Deze ervaringen van de street-level bureaucrats kunnen in dusdanige mate toenemen, dat er uiteindelijk een psychologische ontkoppeling van het beleid plaatsvindt. Dit fenomeen staat bekend als ‘beleidsvervreemding’ (Tummers, Bekkers & Steijn, 2009; Tummers, 2011).

In Nederland zullen de maatregelen tegen COVID-19 nog lang niet allemaal ingetrokken worden (RTL Nieuws, 2020b). In plaats daarvan worden de maatregelen zelfs steeds weer aangescherpt, waardoor het crisisbeleid nog een langere periode uitgevoerd moet worden (Rijksoverheid, 2020b). De percepties op dit beleid kunnen echter wel veranderen naarmate de situatie vordert (Van der Steen, Fenger, Torre & Van Wijk, 2013). Dit komt doordat de perceptie van de zorgmedewerkers op de crisis kan veranderen, waardoor zij het op termijn wellicht niet meer als crisis ervaren (’t Hart, 2014). Daarnaast kan de veranderende perceptie van de cliënten invloed uitoefenen op de mening van de zorgmedewerkers of is het doel van het beleid na verloop van tijd niet meer helder voor de zorgmedewerkers (Gilson, 2016). Op de langere termijn neemt het gevaar van beleidsvervreemding dan ook aanzienlijk toe (Tummers, Bekkers & Steijn, 2009).

Volgens Tummers (2011) is de aanwezigheid van toegewijde personen binnen een organisatie over het algemeen van groot belang voor het succes van nieuw beleid. Dergelijke personen kunnen onder andere leidersfiguren zijn, die uitdagingen aangaan en problemen kunnen oplossen doormiddel van de toepassing van de juiste leiderschapsstijl (Ricard, Klijn, Lewis & Ysa, 2017). Verschillende leiderschapsstijlen kunnen echter op verschillende manieren invloed uitoefenen op het succes van de beleidsimplementatie bij de zorgmedewerkers en op de uitdaging om hen het beleid gemotiveerd te laten uitvoeren (Gilson, 2016).

1.2 Casusbeschrijving

Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest is één van de vele woonzorg organisaties die moeten voldoen aan de maatregelen tegen de COVID-19 pandemie. Op 19 maart 2020 sloten zij direct de deuren voor niet-noodzakelijke personen voor zolang als de maatregelen nodig worden bevonden door de overheid. Daarnaast werd corona een grote prioriteit binnen het crisis beleidsteam van Pieter van Foreest, die direct meerdere 'corona' preventie teams hebben aangesteld op de verschillende locaties en in de thuiszorg. Het doel van deze teams is om de lokale communicatie, beschermende maatregelen en overige coördinatie met betrekking tot het COVID-19 beleid op de juiste wijze te implementeren (Pieter van Foreest, 2020).

Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest (2020) heeft aangegeven dat de maatregelen een grote impact hebben op het werk van de zorgmedewerkers, aangezien zij met oudere cliënten werken die tot de risicogroep behoren. Binnen de organisatie wordt er dan ook alles aan gedaan om de zorgmedewerkers van voldoende beschermende middelen te voorzien voor zowel de bescherming van de cliënten als voor zichzelf. Desalniettemin kunnen de beleidsveranderingen, verhoogde prestatiedruk en eventuele tegenstrijdige belangen van cliënten ten opzichte van de organisatiebelangen ertoe leiden dat de perceptie van de zorgmedewerkers op het crisisbeleid op een conflicterende manier veranderd, waardoor zij ervan vervreemden (Van der Steen et al., 2013; Tummers, Bekkers & Steijn, 2009). Het is de taak van de corona preventie teams om dergelijke uitdagingen binnen de organisatie in goede banen te leiden (Pieter van Foreest, 2020). Het type leiderschap dat zij toepassen, kan invloed uitoefenen op de perceptie van de zorgmedewerkers ten opzichte van het beleid en daarmee de succesvolle implementatie van het crisisbeleid (Ricard et al., 2017; Gilson, 2016).

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om in beeld te brengen op welke wijze er binnen Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest leiderschap wordt toegepast bij de implementatie van het crisisbeleid en de invloed hiervan op de mate van beleidsvervreemding bij zorgmedewerkers ten opzichte van het crisisbeleid.

1.4 Vraagstelling

“Wat is de invloed van de uitgevoerde leiderschapsstijlen voor de preventie van corona op de mate van beleidsvervreemding bij zorgmedewerkers binnen Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest?”

- Wat is beleidsvervreemding en hoe komt dit tot stand?
- Welke leiderschapsstijlen kunnen er onderscheiden worden?
- Met welke verwachtingen worden leiderschapsstijlen uitgevoerd door de leidinggevenden?
- Hoe kunnen de verschillende leiderschapsstijlen invloed uitoefenen op beleidsvervreemding?

1.5 Maatschappelijke relevantie

De verbondenheid op de wereld wordt steeds groter, waardoor de complexiteit en het aantal complexe vraagstukken aanzienlijk toenemen. Dit betekent volgens 't Hart (2014) dat er vaker crisissen zullen ontstaan, doordat gebeurtenissen of veranderingen in het ene gebied onvoorzienbare gevolgen kunnen hebben voor een ander gebied. Deze complexiteit is echter ook op te merken bij de implementatie van nieuw of veranderd beleid. Degenen die dit beleid moeten uitvoeren worden namelijk niet enkel direct beïnvloed door het beleid, maar ook door verschillende factoren en partijen die er (in)direct mee verbonden zijn (Meyers et al., 2007). Zoals al eerder benoemd kan het perspectief van de uitvoerende medewerkers ten opzichte van het beleid na verloop van tijd dan ook veranderen, waardoor zij er uiteindelijk zelfs van kunnen vervreemden (Van der Steen et al., 2013; Tummers, Bekkers & Steijn, 2009). Indien uitvoerende medewerkers van het beleid vervreemden en daar niet voldoende naar gehandeld wordt, kan er weerstand ontstaan ten opzichte van het beleid. Dit kan er zelfs toe leiden dat de uitvoering ervan volledig stagneert (Tummers, 2019). Gedurende de coronacrisis zal dat voor de zorg betekenen dat de maatregelen ter preventie van corona onvoldoende of zelfs helemaal niet meer worden nageleefd en zij zichzelf, de cliënten en andere omstanders in gevaar kunnen brengen. Op het werk zullen zij zich in dit geval niet meer aan de hygiëne maatregelen houden, terwijl zij in het dagelijks leven weer meer bijeenkomsten en festiviteiten gaan bijwonen. Het is door de toenemende verbondenheid binnen de maatschappij dan ook van belang om onderzoek te doen naar het voorkomen van beleidsvervreemding, zodat belanghebbenden niet in gevaar worden gebracht door de eventuele stagnatie van de beleidsuitvoering bij zorgmedewerkers.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In het werk van Meyers et al (2007) wordt benoemd dat het van belang is dat er meer onderzoek gedaan wordt naar de beïnvloeding van uitvoerende medewerkers door de complexiteit bij de implementatie van beleid. Zij geven aan dat het echter wel van belang is dat hiërarchische mechanismen als leiderschap hierin erkent worden als mogelijk factoren van invloed. Gilson (2016) gaf al reeds aan dat verschillende leiderschapsstijlen op diverse wijzen invloed kunnen uitoefenen op het succes van de beleidsimplementatie en de motivatie van de uitvoerende medewerkers om dergelijk beleid uit te voeren. Door de juiste leiderschapsstijlen toe te passen bij specifieke veranderingen of situaties, kunnen eventuele belemmeringen overwonnen worden (Ricard et al., 2017). Beleidsvervreemding kan ook wel degelijk al een belemmering gezien worden, die de succesvolle implementatie en uitvoering van het beleid kan benadelen (Tummers, 2019). Dit onderzoek zal dan ook eerder onderzoek aanvullen met betrekking tot de wijze waarop verschillende leiderschapsstijlen invloed kunnen uitoefenen op de ervaringen van beleidsuitvoerende medewerkers, waarbij er in dit geval specifiek gekeken wordt naar de invloed op het gevaar van beleidsvervreemding.

Bovendien is dit onderzoek specifiek gericht op een periode van crisis. Uit het werk van 't Hart (2014) blijkt dat het van belang is dat er rationeel gehandeld wordt om crisissen te voorkomen, maar dat dit simpelweg meestal niet mogelijk is. Vandaar dat 't Hart aangeeft dat organisaties veerkrachtig vermogen moeten opbouwen, zodat zij in staat zijn om negatieve effecten gedurende de crisis te herstellen. Kolen, Timmerman en Vosman (2015) stellen dan ook dat onderzoek naar crisissituaties relevant kan zijn, zodat men zelf de afweging kan maken wat van toepassing is voor de eigen organisatie. Dit onderzoek zal dan ook een bijdrage leveren aan de literatuur over crisisonderzoek, waardoor er in het vervolg meer kennis beschikbaar is. In toekomstige crisissituaties kan men deze informatie gebruiken bij het maken van rationele keuzes met betrekking tot de toe te passen leiderschapsstijlen om beleidsvervreemding in dergelijke tijden te voorkomen.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven, waarin de centrale concepten voor dit onderzoek behandeld worden en het conceptueel model met de verwachte causale verbanden weergegeven staat. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de methodologie beschreven, waarin de onderzoeksstrategieën en methoden die gekozen zijn voor dit onderzoek uiteengezet worden. In hoofdstuk 4 wordt de analyse van de resultaten beschreven, aan de hand waarvan er antwoord gegeven wordt op de verwachtingen van het onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt eerst de conclusie van het onderzoek beschreven, waarna er in de discussie gereflecteerd wordt op het verloop en de uitkomst van het onderzoek. Ten slotte worden er in hoofdstuk 6 een aantal aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de inzichten die gedurende het onderzoek zijn opgedaan.

Hoofdstuk 2 - Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Relevante theorieën die centraal staan voor dit onderzoek, worden in het theoretisch kader uiteengezet. Ten eerste zal er beschreven worden wat beleidsvervreemding is en welke dimensies van vervreemding te onderscheiden zijn. Vervolgens zullen er vijf leiderschapstijlen beschreven worden en aangegeven worden aan welke activiteiten deze stijlen te herkennen zijn. Daarnaast zal er per leiderschapstijl een verwachting worden opgesteld, wat betreft het verband met beleidsvervreemding. Ten slotte zullen deze theorieën samengevoegd worden in een conceptueel model.

2.2 Beleidsvervreemding

In het werk van Tummers, Bekkers en Steijn (2009), wordt beleidsvervreemding gedefinieerd als *“een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid”*. Er gaat echter een geschiedenis aan onderzoek aan vooraf, wat uiteindelijk heeft geleid tot deze definitie. Tummers et al. (2009) beschrijven in hun werk dat beleidsvervreemding in eerste instantie afkomstig is van het concept werkvervreemding, als beschreven in het werk van Karl Marx. De kern van zijn objectieve benadering van werkvervreemding is dat arbeiders vervreemd zijn van het werk *“wanneer ze de productiemiddelen of de resulterende producten niet bezitten.”* (Tummers et al., 2009). Verder onderzoek naar vervreemding beschreef echter de subjectieve kant van werkvervreemding, waarbij de ervaringen van de werknemers benadrukt worden met betrekking tot de vervreemding van het werk en niet zozeer de tastbare middelen of producten. Hierbij kan de vervreemding van het werk bijvoorbeeld betekenen dat het werk niet meer als intrinsiek belonend wordt ervaren door de werknemers (Seeman, 1959).

Beleidsvervreemding is een vorm van dergelijke subjectieve vervreemding, maar dan gericht op een specifiek beleid en de ervaringen van medewerkers die dat beleid moeten uitvoeren. Waarbij er gekeken wordt naar de mate waarin vervreemding ten opzichte van dergelijk beleid optreedt (Tummers et al., 2009). Blauner (1964) deelt beleidsvervreemding op in drie dimensies, namelijk: Machteloosheid, zinloosheid en sociale isolatie. Deze laatste wordt door Tummers et al (2009) in de publieke context beschreven als ‘rolconflict’.

2.2.1 Machteloosheid

Blauner (1964) beschrijft machteloosheid als de eerste dimensie van beleidsvervreemding. In het werk van Tummers et al (2009) wordt machteloosheid betrokken op *“de mate van invloed die publieke professionals ervaren op het beleidsprogramma dat zij uitvoeren.”* Iemand kan zich in dit geval machteloos voelen, indien er een lage mate van invloed op het beleidsprogramma ervaren wordt. Waardoor diegene zich door anderen of door de organisatie gecontroleerd of als een voorwerp gebruikt voelt. Machteloosheid kan daarnaast op meerdere niveaus ervaren worden. Tummers et al (2009) onderscheiden hierbij machteloosheid op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau.

Strategische machteloosheid wordt in het werk van Tummers et al (2009) als volgt gedefinieerd: *“de mate van gepercipieerde invloed van de professional op de inhoud van het beleid, zoals vastgesteld in wet- en regelgeving.”* Er kan een hoge mate van strategische machteloosheid ontstaan, indien de politiek de uitvoerende professionals of partijen en verenigingen waardoor zij gerepresenteerd worden niet (voldoende) betrekken in het ontwerp- of besluitvormingsproces rondom het beleidsprogramma.

Tactische machteloosheid heeft te maken met *“de mate van gepercipieerde invloed van de professional op de manier waarop hun organisatie het beleid implementeert.”* (Tummers et al., 2009). Deze implementatie heeft betrekking op het omzetten van de algemene beleidsdoelen in specifieke doelen voor de organisatie. Volgens Tummers (2012) kan een hogere mate van ervaren invloed op de

wijze waarop beleid geïmplementeerd wordt binnen een organisatie ervoor zorgen dat werknemers zich meer betrokken voelen tot het beleid dat zij moeten uitvoeren. De gepercipieerde invloed kan zowel op directe als indirecte wijze ervaren worden door de werknemers. Namelijk op directe wijze in het geval dat zij zelf deel uit maken van een werkgroep die zich bezig houdt met de implementatie van het beleid. Daarnaast kunnen zij indirecte invloed ervaren, wanneer zij het gevoel hebben dat zij voldoende vertegenwoordigd worden door de verschillende raden en commissies binnen de organisatie die zich bezighouden met de vormgeving van het beleid (Tummers, 2012).

Het laatste niveau van machteloosheid is operationele machteloosheid. Tummers et al (2009) beschrijven deze vorm als: *“de mate van invloed die de werknemer percipieert op het directe werkproces.”* Deze vorm van machteloosheid heeft te maken met de ruimte van vrijheid die de werknemer heeft om zelf keuzes en beslissingen te kunnen maken met betrekking tot het uitvoeren of nalaten van mogelijke acties bij de uitvoering van het beleid. De werknemers kunnen zich in dit geval machteloos voelen, indien zij een (zeer) beperkte ruimte van vrijheid ervaren om zelf beslissingen te kunnen nemen met betrekking tot het werkproces (Tummers, 2012).

2.2.2 Zinloosheid

De tweede dimensie van beleidsvervreemding is zinloosheid (Blauner, 1964). Tummers et al (2009) stellen dat zinloosheid betrekking heeft op het volgende: *“de perceptie van de professional over de waarde toevoeging van het beleid aan een hoger, maatschappelijk doel.”* Indien medewerkers het gevoel hebben dat het geïmplementeerde beleid bijdraagt aan de bewerkstelling van een goed doel, zal er meer bereidheid zijn om het beleid uit te voeren. Dit kan zowel duiden op de perceptie van de medewerker over de toegevoegde waarde van het beleid voor belangrijke doelen voor de samenleving als de toegevoegde waarde van het beleid voor hun eigen cliënten (Tummers, 2012).

Bij de gepercipieerde bijdrage van het beleid voor de samenleving, spreekt Tummers (2012) over het belang van een *‘case for change’*. Er wordt hiermee bedoeld dat de uitvoerders van het beleid overtuigd moeten zijn van een reden voor verandering. De medewerkers kunnen het geïmplementeerde beleid als zinloos ervaren, wanneer zij vinden dat de uitvoering ervan niet (voldoende) bijdraagt aan de oplossing van de desbetreffende maatschappelijke problemen waar het voor bedoeld is (Tummers et al., 2009). Daarnaast is het van belang dat het maatschappelijke doel van het beleid goed in ogenschouw wordt genomen bij de uitwerking van het beleid binnen de organisatie. Men kan het beleid namelijk ook als zinloos ervaren, wanneer de prestatie indicatoren binnen de organisatie geen (duidelijk) verband hebben met de gewenste resultaten binnen de samenleving (Tummers et al., 2009).

Doordat de uitvoerders van het beleid een directe relatie hebben met de cliënten, kan het ook zo zijn dat zij het beleid als zinloos ervaren voor hun cliënten. Het is in dit geval zelfs mogelijk dat er ervaren wordt dat een beleidsmaatregel wel waarde toevoegt voor de samenleving, maar niet voor de cliënten van de organisatie (Tummers, 2012). Indien de medewerkers het gevoel hebben dat zij bij de uitvoering van het beleid de cliënten niet helpen of zelfs negatieve effecten voor de cliënten teweegbrengen, kunnen zij het beleid als zinloos ervaren (Tummers et al., 2009; Tummers, 2012).

2.2.3 Rolconflict

De laatste dimensie van beleidsvervreemding volgens Blauner (1964) is sociale isolatie. De theorie van Blauner is echter voornamelijk gericht op arbeiders die daadwerkelijk een product maken. Zij krijgen vanuit de organisatie eisen opgelegd, waaraan zij moeten voldoen. In het geval dat zij zich niet met (de eisen van) de organisatie kunnen identificeren, kan het een gevoel creëren dat de desbetreffende organisatie niet de plek is waar zij behoren, oftewel in sociale isolatie ten opzichte van de organisatie terechtkomen. Tummers et al (2009) geven aan dat de theorie van Blauner (1964) voornamelijk gericht is op één logica, waar men zich wel of niet mee kan identificeren. Uitvoerende medewerkers in de publieke sector hebben echter te maken met meerdere logica's, die elk een eigen set van normen en

waarden hebben en op verschillende wijze legitiem zijn. Doordat er niet één specifieke logica is waar de medewerkers zich van kunnen isoleren, maar juist meerdere legitieme logica's die onderling kunnen conflicteren, wordt er bij de beleidsimplementatie binnen de publieke sector gesproken over 'rolconflicten'. Rolconflicten kunnen ontstaan, doordat de uitvoerende medewerkers ervaren dat de verschillende logica's onverenigbaar zijn (Tummers et al., 2009).

In het werk van Tummers et al (2009) worden vier verschillende logica's uiteengezet. Ten eerste is er de 'institutionele logica'. Deze logica is gericht op het beleid, zoals het staat opgenomen in wet- en regelgeving. Vervolgens is er de 'organisatie logica', waarbij de regels centraal staan die door de organisatie worden geconstrueerd voor een goede interne uitwerking van het beleid. De derde logica is de 'professionele logica'. Deze logica focust zich op de vereisten en mate van professionaliteit waarnaar medewerkers binnen een specifiek beroep dienen te handelen. Ten slotte is er de 'cliëntlogica', waarbij de waarden, normen en belangen van de cliënten in acht genomen worden. Er bestaan altijd conflicten tussen de verschillende logica's bij de uitvoerende werkzaamheden binnen de publieke sector. Als de uitvoering van een specifiek beleid er echter voor zorgt dat er een toename van dergelijke rolconflicten ontstaat, kan het ertoe leiden dat de uitvoerende medewerkers de verschillende logica's als onverenigbaar ervaren en de mate van beleidsvervreemding toeneemt (Tummers et al., 2009).

2.3 Leiderschap

Om te begrijpen op welke wijze leiderschap het lange termijn succes van beleidsimplementatie kan beïnvloeden, is het van belang om te kijken naar de verschillende leiderschapsstijlen die toegepast kunnen worden. Ricard et al (2017) stellen dat beleidsaanpassingen en -implementaties binnen de publieke sector onderdeel zijn van sociale innovaties. Zij noemen vijf leiderschapsstijlen die wellicht invloed kunnen uitoefenen op het succes van dergelijke sociale innovaties, namelijk: Transactioneel leiderschap, transformatieel leiderschap, interpersoonlijk leiderschap, ondernemend leiderschap en netwerk leiderschap.

Voor elk van deze leiderschapsstijlen zijn er verschillende leiderschapsactiviteiten die essentieel zijn voor het leiderschap en de wijze waarop legitimiteit ten opzicht van het leiderschap gecreëerd wordt. Daarnaast zijn de leiderschapsstijlen gericht op verschillende perspectieven met betrekking tot innovatie. Leiderschap kan zowel gefocust zijn op het creëren van stabiliteit als het teweegbrengen van constante verandering en adaptief vermogen. Kortom, elk van de vijf leiderschapsstijlen zullen gebaseerd zijn op verschillende activiteiten en een verschillend perspectief ten opzichte van leiderschap en innovatie (Ricard et al., 2017).

2.3.1 Transactioneel leiderschap

De klassieke leiderschapstheorieën zijn van oorsprong erg 'top-down' gericht. Dit betekent dat leiderschap slechts één kant op gaat en het beste werkt als er directief gestuurd wordt door een leidinggevende ten opzichte van zijn onderdanen in de hiërarchie. Transactioneel leiderschap is ook top-down gericht, maar geeft daarbij het belang aan van de relatie tussen een leider en zijn volgers (Ricard et al., 2017). Deze relatie is gebaseerd op het belonen van de volgers, voor het op de juiste wijze uitvoeren van de werkzaamheden en het behalen van de vooraf gestelde doelstellingen. Dit doet de leidinggevende vanuit de formeel toegewezen positie binnen de organisatie en de daarbij behorende bevoegdheden (Spreeuw, Jochoms, & Lasthuizen, 2013). Wat betreft de beloningen is billijkheid echter van groot belang, aangezien de medewerkers verwachten dat de werkzaamheden en het behalen van de doelstellingen ook daadwerkelijk rechtvaardig beloond worden (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004).

Bij transactioneel leiderschap is het van belang dat de leidinggevende duidelijkheid creëert wat betreft de doelen, resultaten en verwachtingen waaraan de medewerkers moeten voldoen. Daarnaast worden de werkzaamheden, prestaties en het gedrag van de medewerkers constant gecontroleerd

door de leidinggevende (Spreeuw et al., 2013; Ricard et al., 2017). Bij het behalen van de doelstellingen of het op de juiste wijze uitvoeren van de werkzaamheden, kunnen de medewerkers contingent beloond worden. Dat wil zeggen dat zij beloond worden met iets dat zij persoonlijk waarderen, zoals financiële compensatie, erkenning of een promotie. Indien zij de werkzaamheden niet naar behoren uitvoeren, kunnen zij ook gesanctioneerd worden (Van Wart, 2017; Spreeuw et al., 2013). In het werk van Van Wart (2017) staan echter wel een aantal kritiekpunten met betrekking tot deze leiderschapsstijl. Aangezien transactioneel leiderschap ervoor kan zorgen dat men slechts nog de werkzaamheden uitvoert, waar een ieder individueel voor beloond wordt en zich niet meer richt op het grotere belang. Daarnaast zijn er weinig sturingsmiddelen beschikbaar voor de leidinggevende in een periode dat de organisatie te maken heeft met financiële schaarste.

De verwachting is dat transactioneel leiderschap een positieve invloed uitoefent op het toenemen van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers. Deze verwachting is onder andere gebaseerd op de dominante directieve leiderschapsstijl, waarbij de sturing van de leidinggevende slechts één kant op werkt en er specifieke werkzaamheden opgedragen worden (Ricard et al. 2017). Dit kan ervoor zorgen dat de beleidsuitvoerende medewerkers ervaren dat zij geen invloed kunnen uitoefenen op het beleid of het werkproces (Ricard et al., 2012). Daarnaast is deze verwachting gebaseerd op de kritiekpunten van Van Wart (2017), waarbij het belonen van het individu kan leiden tot de vervreemding van het grotere belang. In dit geval zal dat een toename van de zinloosheid voor de samenleving en de cliënten betekenen (Tummers, 2012). Ten slotte is deze verwachting gebaseerd op een mogelijk rolconflict tussen de organisatielogica van de leidinggevende en de overige logica's die invloed uitoefenen op de medewerkers. Indien de medewerkers ervaren dat de dominante logica van de organisatie niet te verenigen is met de overige logica's, kan het de mate van beleidsvervreemding laten toenemen (Tummers et al., 2009).

2.3.2 Transformationeel leiderschap

Transformationele leiderschapstheorieën zijn eveneens top-down gericht en beschrijven net als de transactionele theorieën het belang van de relatie tussen de leidinggevende en de volgers. Deze relatie is bij transformationeel leiderschap echter niet enkel directief van aard, maar omvat ook een bepaalde mate van ondersteuning vanuit de leidinggevende ten opzichte van zijn volgers. Bij transformationeel leiderschap staat het teweegbrengen van verandering centraal. Het gaat hierbij niet enkel om het veranderen van de organisatie zelf, maar ook om het veranderen van de mensen binnen de organisatie om de uiteindelijke doelen te behalen (Ricard et al., 2017).

Om de mensen binnen de organisatie te veranderen, moet de leidinggevende in staat zijn om de perceptie en het gedrag van zijn volgers te beïnvloeden (Spreeuw et al., 2013). Ricard et al (2017) beschrijven dan ook dat transformationeel leiderschap voornamelijk wordt uitgevoerd door charismatische personen, die anderen kunnen overtuigen en motiveren om de veranderingen te implementeren. De leidinggevende kan op meerdere manieren transformationeel leiderschap uitoefenen. Ten eerste door zich op een bepaalde manier te gedragen die aansluit op het idealistische beeld van de volgers, waardoor zij zich beter met de leidinggevende kunnen identificeren. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende een visie kan creëren die de volgers inspireert. Bovendien moet de leidinggevende in staat zijn om de volgers intellectueel uit te dagen, zodat zij bereid zijn om een risico te nemen en af te wijken van hun eigen percepties. Ten slotte komt het ondersteunende karakter van transformationeel leiderschap voort uit de wijze waarop een leider in staat moet zijn om de volgers in hun persoonlijke behoeften tegemoet te komen (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016).

De verwachting is dat transformationeel leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers. Deze verwachting is gebaseerd op de wijze waarop transformationeel leiderschap inspeelt op de individuele behoeften van

de medewerkers en hen motiveert om de veranderingen op de juiste wijze te implementeren (Banks et al., 2016). Wanneer er rekening gehouden wordt met de behoeften van de medewerkers, kunnen zij ervaren dat zij voldoende inspraak hebben bij de implementatie en de uitvoering van het beleid. Hierdoor zullen zij zich minder machteloos voelen (Tummers, 2012). Bovendien is transformationeel leiderschap gericht op het veranderen van de percepties van de medewerkers (Spreeuw et al., 2013). Indien de leidinggevende de medewerkers kan overtuigen van het belang van de veranderingen voor een hoger doel, is het mogelijk dat de medewerkers de veranderingen niet als zinloos gaan ervaren (Tummers et al., 2009). Door de volgers op de juiste wijze te overtuigen zullen zij ook eerder bereid zijn om risico's te nemen en af te wijken van hun eigen percepties (Ricard et al., 2017). Hierdoor kan het aantal conflicten dat gebaseerd is op de verschillende percepties en de daarbij behorende belangen ook minder voorkomen.

2.3.3 Interpersoonlijk leiderschap

Bij interpersoonlijke leiderschapstheorieën wordt er nog meer nadruk gelegd op de relatie tussen de leidinggevende en zijn volgers en de wijze waarop deze relatie onderhouden wordt om het beste resultaat te behalen (Ricard et al., 2017). Deze leiderschapsstijl is bovendien niet zozeer top-down gericht, daarentegen stimuleert deze vorm van leiderschap de collectieve besluitvorming tussen een leidinggevende en zijn werknemers (Lamm, Carter, & Lamm, 2016). Vandaar dat karakteristieken als nederigheid, authenticiteit en zorgzaamheid van groot belang zijn voor een leidinggevende bij de uitoefening van de interpersoonlijke leiderschapsstijl (Ricard et al., 2017).

In het werk van Ricard et al (2017) staat aangegeven dat een leidinggevende volgens het interpersoonlijke leiderschapsperspectief als moreel voorbeeld fungeert voor zijn medewerkers. Daarnaast bouwt de leidinggevende een relatie op met zijn medewerkers en is hij bereid om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn werknemers en de organisatie. Bovendien fungeert de leidinggevende als bemiddelaar bij het managen van conflicten en zorgt hij voor een omgeving waarin vertrouwen en samenwerking centraal staan (Lamm et al., 2016; Ricard et al., 2017).

De verwachting is dat interpersoonlijk leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers. Deze verwachting is gebaseerd op de manier waarop interpersoonlijk leiderschap collectieve besluitvorming stimuleert (Lamm et al., 2016). Indien de medewerkers volledig betrokken worden bij het besluitvormingsproces, zullen zij namelijk minder snel machteloosheid ervaren met betrekking tot een gebrek aan inspraak (Tummers, 2012). Bovendien speelt vertrouwen een grote rol bij interpersoonlijk leiderschap, waarbij de volgers erop kunnen vertrouwen dat de leidinggevende handelt in het belang van de volgers (Lahm et al., 2016). Indien de leidinggevende aanstuurt op veranderingen, kan het vertrouwen ervoor zorgen dat de volgers de veranderingen direct als zinvol ervaren. Ten slotte behoort een leider volgens het interpersoonlijke leiderschapsperspectief conflicten te managen (Lamm et al., 2016). Bij eventuele rolconflicten tussen verschillende logica's kunnen de bemiddelingen van de leidinggevende ertoe leiden dat de medewerkers de verschillende logica's nog steeds als verenigbaar ervaren (Tummers et al., 2009).

2.3.4 Ondernemend leiderschap

Waar transactioneel leiderschap verandering teweeg brengt door de perceptie van de medewerkers te hervormen, ligt bij ondernemend leiderschap de nadruk op het teweegbrengen van verandering door middel van strategische acties en door aanpassingen aan te brengen in de vaste routines van de organisatie. Daarnaast is het van belang dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor de uitwerking van dergelijke veranderingen (Ricard et al., 2017).

Volgens Gupta, MacMillan en Surie (2004) zijn er twee uitdagingen voor leidinggevendenden die ondernemend leiderschap toepassen. Ten eerste moet de leidinggevende een duidelijk overzicht creëren van de verschillende verandermogelijkheden, waarin de beschikbare middelen zijn

opgenomen. Vervolgens moet de leidinggevende zowel de organisatie als de werknemers ervan overtuigen dat er meer middelen vergaard moeten worden om het succes van de veranderingen te garanderen. Daarnaast kunnen de beschikbare middelen ook heringedeeld worden om de veranderingen te bewerkstelligen (Ricard et al., 2017). De leidinggevende probeert de overige groeperingen te overtuigen van de veranderingen door een gezamenlijke visie te creëren. Op deze wijze kan er een doel ontstaan waar een ieder zich volhardend voor in wil zetten. Ten slotte is de ondernemende leider in staat om vroegtijdig belemmeringen op te merken, zodat er optijd op geanticipeerd kan worden (Gupta et al., 2004).

De verwachting is dat ondernemend leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers. Deze verwachting is gebaseerd op het streven naar voldoende middelen om de veranderingen te kunnen teweeg brengen (Ricard et al., 2017). Doordat de leidinggevende de verschillende opties voor het vergaren of herverdelen van middelen overzichtelijk moet maken, zal de leidinggevende eerder open staan voor opties en initiatieven vanuit de volgers. Dit kan de volgers het gevoel geven dat de opties die zij voorleggen overwogen worden, waardoor zij wellicht meer inspraak ervaren en minder machteloosheid. Daarnaast is deze verwachting gebaseerd op de wijze waarop de ondernemende leider in staat is om een gezamenlijk doel te creëren, waar een ieder zich voor in wil zetten (Gupta et al., 2004). Indien de medewerkers overtuigd zijn van de bijdrage van de veranderingen aan een hoger doel, zullen zij een lagere mate van zinloosheid ten opzichte van de veranderingen ervaren (Tummers, 2012). Daarnaast kan het verenigen van de verschillende perspectieven in één visie ertoe leiden dat de medewerkers een afname van de rolconflicten ervaren (Tummers et al., 2009).

2.3.5 Netwerk leiderschap

In het werk van Ricard et al. (2017) wordt aangegeven dat leiderschap volgens de netwerk leiderschapstheorieën aanzienlijk verschilt van de klassieke theorieën. Deze vorm van leiderschap is namelijk gericht op het verbinden van de verschillende actoren en partijen die zich in het netwerk rondom de veranderingen begeven. De leidinggevende is in dit geval dan ook meer te zien als mediator tussen de verschillende actoren en als facilitator van het collaboratieve proces.

Bij netwerk leiderschap is de leidinggevende continue opzoek naar eventuele externe partijen en actoren die een bijdrage kunnen leveren aan het netwerk (Silvia, 2011). De leidinggevende tracht daarnaast de verschillende actoren allemaal met elkaar te verbinden. Bovendien faciliteert de leidinggevende de communicatie tussen de verschillende actoren door mensen de ruimte, middelen en informatie te geven om te overleggen. Hierdoor raken al de partijen betrokken bij het collaboratieve besluitvormingsproces en kunnen zij tot innovatieve probleemoplossingsmogelijkheden komen door van elkaar te leren (Ricard et al., 2017; Silvia, 2011).

Volgens Silvia (2011) is bij netwerk leiderschap vertrouwen van cruciaal belang. Over het algemeen kunnen de verschillende perspectieven van de verschillende actoren ertoe leiden dat er belemmeringen ontstaan. Indien de actoren binnen het netwerk het vertrouwen hebben dat de anderen ten allen tijden handelen in het belang van het volledige netwerk, zullen zij meer aannemen van de andere actoren en zich volledig toewijden aan de missie van het volledige netwerk.

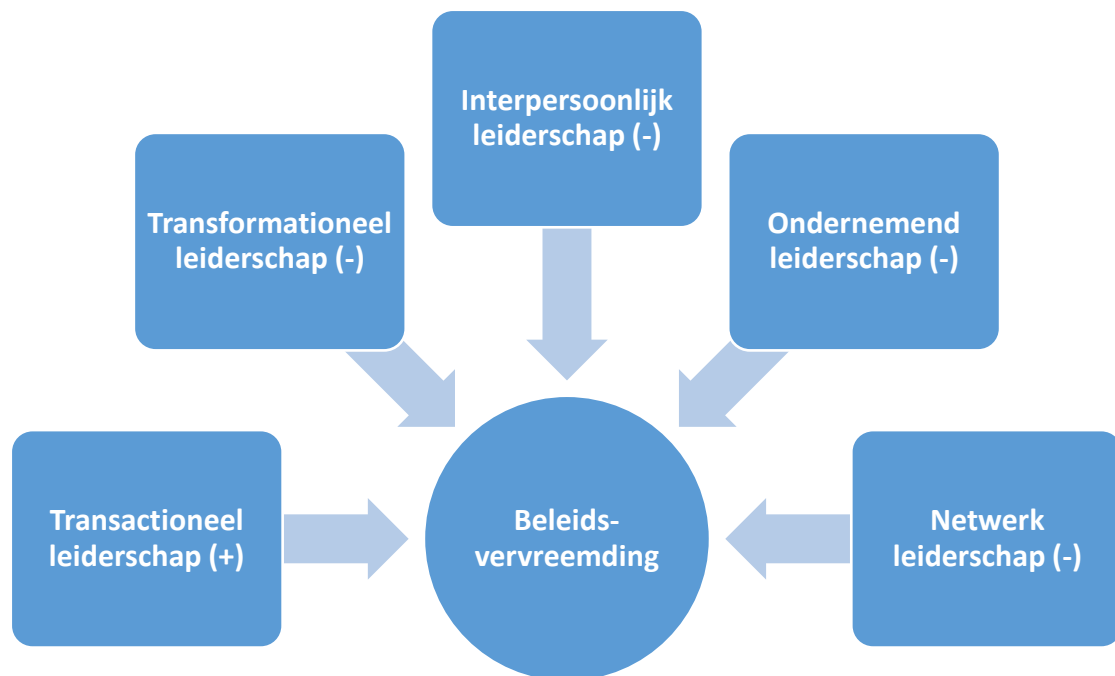
De verwachting is dat netwerk leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers. Deze verwachting is onder andere gebaseerd op de wijze waarop de medewerkers betrokken worden bij de collectieve besluitvorming (Ricard et al., 2017). Indien de medewerkers ervaren dat zij voldoende inspraak hebben in de besluitvorming rondom het beleid en de uitvoering daarvan, zullen zij zich minder machteloos voelen (Tummers, 2012). Daarnaast kan het onderlinge vertrouwen ertoe leiden dat de medewerkers ervaren dat een ieder zich volledig inzet voor het doel van het volledige netwerk (Silvia, 2011). Wanneer men ervan overtuigd is dat de veranderingen bijdragen aan dit grotere doel, zullen zij minder snel

zinloosheid ervaren (Tummers, 2012). Ten slotte acteert de leidinggevende als mediator tussen de verschillende partijen, zodat zij meer inzicht krijgen in elkaars perspectieven (Ricard et al., 2017). Als dit ertoe kan leiden dat men ervaart dat zij tot gezamenlijke oplossingen kunnen komen, zullen de rolconflicten afnemen (Tummers et al., 2009).

2.4 Conceptualisering

Aan de hand van de literatuur rondom beleidsvervreemding en de vijf leiderschapsstijlen is er voor iedere leiderschapsstijl een verwachting opgesteld met betrekking tot de wijze waarop deze beleidsvervreemding beïnvloedt. De verwachte verbanden zijn in het conceptueel model weergegeven (zie figuur 1) en luiden als volgt:

- V1:** De verwachting is dat transactioneel leiderschap een positieve invloed uitoefent op het toenemen van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.
- V2:** De verwachting is dat transformationeel leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.
- V3:** De verwachting is dat interpersoonlijk leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.
- V4:** De verwachting is dat ondernemend leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.
- V5:** De verwachting is dat netwerk leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.



Figuur 1 - Conceptueel model

Hoofdstuk 3 – Methodologie

3.1 Inleiding

In de methodologie wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Ten eerste worden de centrale concepten geoperationaliseerd, waarbij deze concepten worden omgezet naar meetbare indicatoren die het mogelijk maken om de verzameling van de data te structureren. Vervolgens worden de verschillende strategieën en methoden besproken die toegepast worden voor dit onderzoek, waarmee getracht wordt het onderzoek goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken en zal er ten slotte ingegaan worden op de ethische aspecten van het onderzoek.

3.2 Operationalisatie

Om de samenhang tussen de verschillende variabelen te kunnen onderzoeken, is het van belang dat de begrippen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd worden. Volgens Jansen (2016) betekent dit dat er waarneembare en meetbare voorwaarden gespecificeerd worden, aan de hand waarvan de verzamelde data in verschillende theoretische categorieën kunnen worden ingedeeld. Vandaar dat er voor dit onderzoek een analytisch kader is opgesteld, waarin de waarneembaarheid van de centrale concepten staat weergegeven (zie bijlage 1). In dit overzicht staan de definities van de centrale concepten, indicatoren aan de hand waarvan de concepten waar te nemen zijn en indicatieve vragen waarmee de aanwezigheid en invloed van de concepten onderzocht kan worden.

3.3 Strategieën en Methoden

3.3.1 Onderzoeksonwerp

Er is binnen dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve benadering. Volgens Creswell (2013) wordt er bij kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt van *“een interpretatief theoretisch raamwerk, waarbij de betekenis wordt onderzocht die individuen of groepen geven aan een bepaald probleem.”* De literatuur wordt in dit geval voornamelijk gebruikt om een sociaal fenomeen te beschrijven en om de mogelijke perspectieven van waaruit het fenomeen geïnterpreteerd kan worden, uiteen te zetten. Vervolgens bestaan de resultaten uit de beschrijvingen van de deelnemers ten opzichte van het fenomeen, van waaruit de percepties en het gedrag verklaard kunnen worden (Boeije, 2014).

Wat betreft de onderzoeksmethode, is er gekozen voor een *‘casestudy’*. Een casestudie is: *“een methode voor het doen van onderzoek die gebruik maakt van een empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context.”* (Robson, 2002). Er zijn meerdere soorten casestudies te onderscheiden, maar in dit geval wordt er gebruik gemaakt van een enkelvoudige, ingebedde casestudie. Volgens Yin (2003) wordt een enkelvoudige casestudie vaak gebruikt voor een unieke casus, zoals de manier waarop het fenomeen zich voordoet binnen een specifieke organisatie. Enkelvoudige casestudies kunnen echter ook worden gebruikt voor het bestuderen van een fenomeen waar nog maar weinig aandacht aan is besteed. Daarnaast heeft het ingebedde karakter van de casestudie betrekking op de analyse-eenheid van het onderzoek. Bij een ingebedde casestudie is het onderzoek namelijk niet gericht op de organisatie als één geheel, maar worden er enkele locaties of afdelingen onderzocht (Yin, 2003). Er is voor Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest gekozen, aangezien het een representatieve organisatie is ten opzichte van de Nederlandse verpleeghuiszorg gedurende deze ongewone crisissituatie. Daarnaast is er besloten om de casus te beperken tot twee locaties, in verband met het aantal respondenten dat geïnterviewd kan worden gedurende de onderzoeksperiode. Op deze wijze bevat de casus echter nog steeds meer dan één analyse-eenheid (Yin, 2003).

3.3.2 Onderzoekspopulatie

Voor de selectie van de respondenten die deelnemen aan het onderzoek, is er gebruik gemaakt van 'purposive-sampling'. Purposive-sampling, oftewel 'doelgerichte selectie', is het selecteren van deelnemers aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Op deze wijze wordt er getracht om al de verschillende percepties ten opzichte van het te bestuderen fenomeen die relevant zijn voor het onderzoek te vertegenwoordigen. Daarnaast zorgt het voor voldoende diversiteit, waardoor er een grote hoeveelheid aan informatie met betrekking tot het onderwerp verzameld kan worden (Plochg & Van Zwieten, 2007; Boeije, 2014). De vooraf vastgestelde criteria zijn afhankelijk van hetgeen dat de onderzoekers reeds over het onderwerp van onderzoek weten, de vraagstelling binnen het onderzoek en de theoretische afwegingen die hierbij gemaakt worden (Van Zwieten & Willems, 2004). Volgens Tummers et al (2009) is beleidsvervreemding een fenomeen dat zich voor kan doen bij de uitvoerders van het vastgestelde beleid. Binnen Pieter van Foreest zijn er echter meerdere niveaus binnen het zorgpersoneel die behoren tot de uitvoerders van de maatregelen, waaronder de artsen, verpleegkundig specialisten, HBO verpleegkundigen, MBO verpleegkundigen, verzorgenden en gastvrouwen. Vandaar dat ervoor gekozen is om ten minste één persoon per niveau te interviewen om de ervaringen met betrekking tot beleidsvervreemding te bestuderen. Dit onderzoek focust zich echter ook op de invloed van leiderschap op beleidsvervreemding. Vandaar dat er ook voor gekozen is om enkele personen te interviewen die verantwoordelijk zijn voor de creatie van het beleid en de implementatie van de maatregelen, waaronder een bestuurder, directrice en twee teammanagers. Ten slotte bevinden zich in de groep met respondenten enkele personen, die zowel betrokken zijn bij de uitvoering van de maatregelen als de implementatie ervan. In bijlage 2 is een geanonimiseerd overzicht te zien van de vijftien geselecteerde respondenten.

3.3.3 Dataverzamelmethode

De data die van belang is voor dit onderzoek is verzameld door middel van het afnemen van interviews. Aan de hand van de chronologische volgorde waarin de vijftien interviews zijn afgenomen, hebben de deelnemers een respondentennummer toegewezen gekregen (zie bijlage 2). In de resultaten zal er aan de hand van de respondentennummers gerefereerd worden naar de desbetreffende deelnemers. Wegens de 'social distancing' situatie binnen de samenleving ten tijde van het onderzoek, is ervoor gekozen om de interviews via online applicaties af te nemen. Naar aanleiding van de persoonlijke voorkeuren van de deelnemers, konden zij een keuze maken uit de volgende applicaties: Skype, Zoom en MS Teams. De interviews zijn semigestructureerd. Dit betekent dat er bij ieder interview een lijst met thema's en vragen behandeld moet worden, maar dat er aan de hand van de specifieke context op onderwerpen doorgevraagd kan worden of dat er vragen weggelaten kunnen worden. Daarnaast is er de mogelijkheid om de lijst aan te passen naar aanleiding van inzichten die zijn opgedaan in voorgaande interviews (Saunders, Lewis, Thornhill, Booi, & Verckens, 2011). In bijlage 3 staat het definitieve interviewprotocol weergegeven, welke gedurende de interviews behandeld is.

3.3.4 Data-analysemethoden

Voorafgaand aan ieder interview is er toestemming gevraagd aan de respondenten om het interview op te nemen, zodat deze getranscribeerd konden worden. Vervolgens zijn deze transcripten nauwkeurig geanalyseerd, waarbij de relevante data gestructureerd verdeeld is onder verschillende vooraf afgestemde codes. Deze codes (zie bijlage 4) zijn gebaseerd op de concepten en indicatoren uit de operationalisatie. Desalniettemin was er gedurende deze analyse de mogelijkheid om codes te wijzigen of toe te voegen, indien relevante data niet volledig aansloot op de vooraf afgestemde codes. Volgens Creswell (2013) worden dit emergente categorieën genoemd. Door de data op dergelijke wijze te organiseren, worden de verbanden tussen de categorieën zichtbaar en kan de data van betekenis worden voorzien (Saunders et al., 2011; Plochg & Van Zwieten, 2007).

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij de interne validiteit gaat het erover dat er gedurende het onderzoek daadwerkelijk onderzocht wordt wat men tracht te onderzoeken, zodat de resultaten werkelijk antwoord geven op de onderzoeksvraag (Saunders et al., 2011; Boeije, 2014). Om dit te bewerkstelligen is er gebruik gemaakt van triangulatie met betrekking tot de wetenschappelijke literatuur aan de hand waarvan het theoretisch kader is opgesteld. Triangulatie is volgens Creswell (2013) het gebruik maken van meerdere en verschillende bronnen, waardoor er een robuuste conceptualisering van de centrale concepten heeft kunnen plaatsvinden. Daarnaast is er gedurende de volledige onderzoeksperiode gebruik gemaakt van 'peer-reviews'. Dit houdt in dat er in groepsverband feedback is geleverd op het onderzoek, waarbij er eveneens confronterende vragen gesteld werden over de keuzes en interpretaties van de onderzoeker met betrekking tot het onderzoek. Hierdoor konden eventuele vooroordelen die de interne validiteit beïnvloeden direct opgemerkt worden (Creswell, 2013). Ten slotte is er voor de waarborging van de interne validiteit gebruik gemaakt van 'member-checking', waarbij er controlerende vragen worden gesteld aan respondenten om eventueel bevindingen uit voorgaande interviews te bevestigen of ontkrachten (Creswell, 2013).

Bij de externe validiteit gaat het daarentegen over de generaliseerbaarheid van het onderzoek met betrekking tot de toepasbaarheid in een verschillende onderzoekssituatie (Saunders et al., 2011). In het werk van 't Hart (2014) staat aangegeven dat iedere crisis een uniek en complex karakter heeft, waardoor de oplossing in de ene situatie niet zozeer van toepassing hoeft te zijn op de volgende crisissituatie. Daarnaast kan niet de volledige generaliseerbaarheid voor al de andere zorginstellingen verzekerd worden, aangezien andere organisaties van Pieter van Foreest kunnen afwijken in structuur en cultuur. Dit onderzoek stelt hen echter wel in staat om zelf te bepalen of er onderdelen zijn die zij kunnen gebruiken in de eigen praktijk (Kolen et al., 2015).

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gebaseerd op de herhaalbaarheid en de mate waarin de methoden en technieken tot consistente en gelijkwaardige resultaten leiden (Saunders et al., 2011). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, kunnen de methoden gestandaardiseerd worden (Boeije, 2014). Vandaar dat de conceptualisering (figuur 1), de operationalisering (bijlage 1), de respondentenlijst (bijlage 2), het interviewprotocol (bijlage 3) en het codeerschema (bijlage 4) uitgewerkt zijn en aan het onderzoeksverslag zijn toegevoegd, zodat de stappen van het onderzoek nauwkeurig kunnen worden nagevolgd.

3.5 Ethische aspecten

Volgens Saunders et al (2011) gaat het bij ethiek in de context van onderzoek over het volgende: *“de correctheid van je gedrag ten opzichte van de rechten van degenen die het onderwerp zijn van je onderzoek, of de effecten daarvan zullen ondervinden.”* Deze correctheid is gebaseerd op de sociale norm die in de specifieke onderzoekssituatie nageleefd dient te worden. Om deze mate van correctheid te bewerkstelligen, beschrijft Boeije (2014) drie principes waaraan voldaan moeten worden. Ten eerste stelt Boeije (2014) dat er sprake moet zijn van 'informed consent'. Het is hierbij van belang dat de deelnemers volledig geïnformeerd zijn over de eventuele risico's die verbonden zijn aan de deelname aan het onderzoek en de wijze waarop de verkregen informatie zal worden verwerkt. Op deze wijze kunnen zij een rationele overweging maken of, en op welke wijze, zij willen participeren. Daarnaast is het van belang dat de deelnemers zich ervan bewust zijn dat zij op ieder moment hun deelname kunnen afzeggen. Het tweede principe dat beschreven wordt door Boeije (2014) is de bescherming van de privacy van de deelnemer, waarbij zij zelf kunnen beslissen met wie zij de data allemaal willen delen en ervanuit kunnen gaan dat de onderzoeker geen informatie doorspeelt aan onbevoegde personen. Voorafgaand aan ieder interview is er een informatie- en toestemmingsformulier opgestuurd naar de respondenten, waarin al de benodigde informatie en vragen opgenomen staan die betrekking hebben op het informed consent en de privacy van de

deelnemer. Om te voldoen aan beide principes konden de interviews enkel uitgevoerd worden in het geval dat de respondent akkoord ging met het document. Ten slotte moet er voldaan worden aan de vertrouwelijkheid met betrekking tot de verkregen informatie. Deze informatie moet namelijk dusdanig geanonimiseerd worden, dat het enkel door de onderzoeker te herleiden is naar de desbetreffende respondenten (Boeije, 2014). Binnen dit onderzoek is dit bewerkstelligd door een geanonimiseerde respondentenlijst op de stellen, waarin geen persoonsgegevens opgenomen staan of overige direct herleidbare informatie.

Hoofstuk 4 – Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. Voor elk van de leiderschapstijlen zal er beschreven worden op welke wijze deze tot uiting kwamen in de praktijk. Vervolgens zullen de verwachtingen en daadwerkelijke ervaringen rondom deze leiderschapshandelingen aan de orde komen. Ten slotte zal de daadwerkelijke invloed van de leiderschapstijlen op beleidsvervreemding uiteengezet worden, aan de hand waarvan de verwachtingen uit het theoretisch kader beoordeeld kunnen worden.

4.2 Transactioneel leiderschap

In het theoretisch kader is beschreven dat transactioneel leiderschap een directieve, top-down gerichte leiderschapstijl is, waarbij de leidinggevende duidelijkheid creëert met betrekking tot de te behalen resultaten en doelen. Binnen Pieter van Foreest was de uitvoering van transactioneel leiderschap in bepaalde mate onvermijdbaar. Dit heeft te maken met de hiërarchische structuur die sterk aanwezig is binnen de organisatie en de cultuur die daaraan verbonden is (Respondenten 7, 9 & 14). Uit de interviews bleek dat deze structuur nog eens extra benadrukt werd in de crisisperiode door de manier waarop de communicatie verliep. Respondent 14 beschreef dit als volgt: *“Je hebt heel erg die lagen, van hier gebeurt iets strategisch, hier gebeurt iets tactisch en hier iets operationeels. Dat is in die crisis communicatie natuurlijk vrij strikt te onderscheiden.”* Landelijk zijn er richtlijnen opgesteld ten behoeve van de preventie en bestrijding van het coronavirus die de zorgorganisaties moesten opvolgen. Voor de implementatie van deze richtlijnen binnen Pieter van Foreest is er op concernniveau een crisisbeleidsteam opgesteld. Zij bedachten de wijze waarop de implementatie van de maatregelen en de communicatie rondom de maatregelen vorm zou krijgen binnen de organisatie (Respondenten 7, 9 & 14). Uit ieder interview bleek dat de communicatie vanuit concern voornamelijk schriftelijk verliep, waarbij er gebruik werd gemaakt van een kennisplatform en het mailverkeer om de ontwikkelingen en informatie rondom de maatregelen mede te delen. Daarnaast werd er op iedere locatie een preventieteam opgericht die verantwoordelijk waren voor de lokale implementatie en de controle op de maatregelen bij de uitvoering (Respondenten 6, 7, 8 & 9).

De verwachting van de beleidsmakers was dat het opvolgen van de landelijke richtlijnen en deze met behulp van eenzijdige communicatie op een directieve wijze te implementeren binnen de organisatie zou zorgen voor duidelijkheid en een eenvoudige naleving van de maatregelen (Respondenten 7 & 9). Vanuit de zorgmedewerkers was er enigszins begrip voor deze vorm van communicatie, aangezien zij ook inzagen dat de organisatie de landelijke richtlijnen moest opvolgen en de personen die boven hen stonden in de lijn enkel de bevelen van bovenaf moesten opvolgen (Respondenten 11 & 13). Dit blijkt ook uit het volgende citaat: *“Maar die krijgt het ook maar te horen van bovenaf. Het is wel gewoon een beetje een doorgeefstelsel. Die krijgt het van bovenaf te horen en die geeft het door aan ons.”* (Respondent 13). Verder waren de zorgmedewerkers tot op een bepaald niveau van mening dat er goed actief geïnformeerd werd, maar dat de beperkte communicatie via de digitale kanalen ook nadelen had (Respondent 11). Doordat de informatie op deze wijze naar de zorgmedewerkers toegestuurd werd in plaats van verbaal, hielden de zorgmedewerkers er vaak extra vragen aan over. Dit zorgde dan juist voor onduidelijkheden met betrekking tot de maatregelen (Respondent 4). Deze onduidelijkheid nam al snel toe gedurende het verloop van de crisis. Doordat er landelijk veel veranderingen werden doorgevoerd in de richtlijnen, volgden de veranderingen met betrekking tot de maatregelen binnen de organisatie elkaar ook vlot op (Respondent 7). Dit had als gevolg dat er continue documenten met veranderingen en informatie naar de zorgmedewerkers werden toegestuurd, waardoor de overzichtelijkheid en duidelijkheid voor hen afnam (Respondent 13).

Initieel stond vrijwel iedereen achter de keuzes die gemaakt werden en vond men het enigszins ook fijn dat de besluiten rondom de maatregelen voor hen gemaakt werden (Respondenten 1, 8 & 15). Maar naarmate het aantal veranderingen toenam, nam ook het aantal besluiten toe die op directieve wijze top-down werden geïmplementeerd (Respondent 7). Daarnaast stelde Respondent 3 dat de creativiteit met betrekking tot de berichtgeving van de besluiten na verloop van tijd afnam, waardoor continue hetzelfde bericht herhaald werd en het niet meer duidelijk was in welke fase van de crisis de organisatie zich begaf en men voor zichzelf begon af te vragen in welke mate de maatregelen nog daadwerkelijk relevant zijn voor het behalen van de doelen. Uit de interviews blijkt ook dat naarmate de crisis vorderde en men meer gewend was aan de situatie, er een grotere diversiteit kwam aan inzichten (Respondent 15). Dit zorgde dan ook voor meer spanningen tussen de belangen van sommige medewerkers en de organisatie. Het volgende citaat geeft een voorbeeld weer van een dergelijke situatie: *“Als zij zeggen er mag meer bezoek komen, wij als personeel zeggen, nou, is het wel verstandig om te doen? Dan wordt er gewoon besloten. Daar hebben wij niks over te zeggen.”* (Respondent 1).

Wat betreft het controleren van de uitvoering van de maatregelen, is dit in eerste instantie belegd bij de lokale preventieteams (Respondent 9). Vanuit de organisatie en de leidinggevenden wordt er echter wel verwacht dat de zorgmedewerkers een professionele instelling hebben en een bepaalde mate van verantwoordelijkheid ervaren om de werkzaamheden uit zichzelf naar behoren uit te voeren (Respondenten 7 en 15). Uit de interviews bleek dat de controles verder werden gedelegeerd tot op afdelingsniveau, waardoor voornamelijk de verpleegkundigen deze rol toegewezen kregen (Respondenten 3, 8 & 13). Vanuit de verpleegkundigen werd er echter niet zozeer strikt op gecontroleerd, maar er werd wel gecorrigeerd door de verpleegkundigen en collega's onderling indien zij foutieve handelingen constateerden bij anderen (Respondenten 8). Dat er niet zozeer strikt gecontroleerd werd, had volgens respondent 3 echter wel een positief effect op de werknemers. Dit komt doordat er normaliter direct weerstand wordt geboden tegen eventuele controles, aangezien de werknemers zich dan aangevallen voelen.

Zoals in het theoretisch kader staat aangegeven, is transactioneel leiderschap ook gericht op het belonen of sanctioneren naar aanleiding van de wijze waarop de maatregelen worden uitgevoerd. Wat betreft het sanctioneren bij de onjuiste uitvoering van de maatregelen, kan er uit zowel de verwachtingen van de beleidsmakers als ervaringen van de medewerkers worden geconstateerd dat dit niet wenselijk is. Vanuit het crisisbeleidsteam werd dit als volgt beschreven: *“Naja, dat is toch wat tricky he, omdat je in die zin ook niet waterdicht bent. Dus je kan in mijn optiek op iets zoals dit niet straffen.”* (Respondent 9). Dit komt onder andere doordat de organisatie niet zozeer gericht is op specifieke resultaten die behaald moeten worden. In plaats daarvan worden er verwachtingen uitgesproken vanuit de leidinggevenden die niet 'waterdicht' zijn, waardoor er discrepanties kunnen ontstaan met de praktijk. Uit de interviews met de zorgmedewerkers kwam voornamelijk naar voren dat de maatregelen als zeer belastend werden ervaren en dat er daarnaast ook veel solidariteit van hen gevraagd werd, door bijvoorbeeld extra te komen werken en in het privéleven ook rekening te houden met de maatregelen (Respondenten 1, 3, 6 & 11). Indien er dan gesanctioneerd wordt naar aanleiding van een specifiek moment of de constatering van een foutieve handeling, dan zal dit de zorgmedewerkers demotiveren en de bereidheid om een stap extra te zetten voor de organisatie doen verminderen (Respondenten 2 & 3).

Wat betreft de beloningen werd er vanuit het crisisbeleidsteam als volgt gehandeld: *“Wat wij wel geprobeerd hebben is in kleine facetten te laten zien hoe we ze waarderen en dat regelmatig uit te spreken in nieuwsbrieven, persoonlijke aandacht, bloemetjes of een kaart. Op die manier hebben we wel heel erg geprobeerd daar waardering in uit te spreken. Ik hoop dat dat zo ook is overgekomen.”* (Respondent 7). Daarnaast mochten de beloningen niet te groot zijn, omdat er niet één enkele wijze is waarop de zorgmedewerkers het goed kunnen doen. Anders zal men al snel het idee krijgen dat zij niet gewaardeerd worden als zij niet voldoen aan een specifiek aspect (Respondent 9). Bij de

zorgmedewerkers werden deze kleine facetten in verschillende mate gewaardeerd (Respondent 5). Sommige medewerkers vonden de giften en complimenten een goed gebaar om aan te tonen dat zij gewaardeerd werden, terwijl andere medewerkers de facetten (op de langere termijn) ongepast vonden en van mening waren dat men de zorgmedewerkers beter op een andere manier compassie, waardering of steun konden tonen (Respondenten 2, 3, 4 & 5). Enkelens hadden zelfs het gevoel dat zij helemaal niet beloond werden voor de inspanningen die zij verrichtten (Respondent 11). Wat betreft de financiële compensatie voor de werkzaamheden die verricht worden, blijkt uit de interviews dat daar structureel naar verlangd wordt door de zorgmedewerkers (R3, 8, 11 & 15). Respondent 4 benoemde dit als volgt: *“Sowieso zijn de mensen in de zorg altijd wel gewend om hard te werken en eigenlijk onder te verdienen.”* De crisissituatie was hier dus geen uitzondering op. Ten slotte blijkt uit de interviews dat de grootste beloning voor veel van de zorgmedewerkers uiteindelijk de goede gezondheid van de cliënten is en de erkenning en waardering die zij vanuit de cliënten krijgen (R5 & 15).

Verwachting 1: *De verwachting is dat transactioneel leiderschap een positieve invloed uitoefent op het toenemen van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.*

Op basis van de resultaten kan bovenstaande verwachting bevestigd worden. Alhoewel transactioneel leiderschap aan het begin van de crisis zekerheid en richting bood voor de zorgmedewerkers, vormden zij al snel een eigen perspectief ten opzichte van de crisis en de maatregelen. Bij de uitoefening van transactioneel leiderschap in een later stadium van de crisis, ervoeren de zorgmedewerkers het als bevelend en afstandelijk en kregen zij het gevoel dat de er niet naar hen geluisterd werd. Dit geeft blijk van een toenemend gevoel van machteloosheid. Alhoewel transactioneel leiderschap wel voor een bepaalde mate van continuïteit zorgt, kan de perceptie van de zorgmedewerkers met betrekking tot de zinvolheid van de maatregelen wel veranderen. Gedurende de crisis namen de zorgmedewerkers de maatregelen dan ook steeds meer in twijfel, waardoor het gevoel van zinloosheid toeneemt. Ten slotte wordt er bij transactioneel leiderschap geen consensus gedaan vanuit het dominante perspectief ten opzichte van de inzichten van de zorgmedewerkers. Hierdoor nemen op de langere termijn de conflicten tussen de verschillende belangen toe en zal er een grotere mate van onverenigbaarheid ervaren worden.

4.3 Transformationeel leiderschap

In het theoretisch kader staat beschreven dat transformationeel leiderschap eveneens top-down georiënteerd is. Het verschil met transactioneel leiderschap is echter dat er niet enkel directief gehandeld wordt vanuit de leidinggevenden, maar dat er ook gekeken wordt naar andere wijzen waarop de medewerkers overtuigd of gemotiveerd kunnen worden ten opzichte van de veranderingen die nageleefd moeten worden. Vanuit het crisisbeleidsteam werd gesteld dat voorheen meerdere afdelingen de hygiëne en infectiepreventie niet voldoende op orde hadden en dat dit door de crisis extra opviel (Respondent 7). Vandaar dat er getracht werd om de nieuwe maatregelen en de kwaliteit van zorg met betrekking tot de hygiëne en infectiepreventie die nodig zijn om de crisis te bestrijden, te vertalen naar de zorgmedewerkers als “het nieuwe normaal”. (Respondent 9).

Bij de bevindingen met betrekking tot transactioneel leiderschap is er al benoemd dat de organisatie nauwkeurig landelijke richtlijnen volgde voor de implementatie van de maatregelen binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt echter dat er ook een transformationeel aspect aan deze keuze verbonden zat. Door de landelijke richtlijnen dusdanig aan te houden, zouden de zorgmedewerkers namelijk de maatregelen binnen de organisatie weerspiegelen aan de situatie binnen de maatschappij. Hierdoor leek het voor de leidinggevenden makkelijker om de zorgmedewerkers te overtuigen van de redenen waarvoor de desbetreffende maatregelen uitgevoerd moesten worden (Respondent 7). Het

verschilde echter per medewerker of diegene volledig overtuigd was van de maatregelen door enkel de landelijke richtlijnen te volgen (Respondent 11). Degenen die niet volledig overtuigd waren moesten namelijk op een andere manier overtuigd worden. In dergelijke gevallen moet de leidinggevende in staat zijn om de medewerkers te inspireren om de maatregelen alsnog als zinvol te ervaren en hen deze gemotiveerd uit te laten voeren. In dit geval kan er ingespeeld worden op de belangen van de zorgmedewerkers, zoals de gezondheid van de cliënten. Dit belang blijkt onder andere uit het volgende citaat: *“Kijk, je doet het voor je cliënten en het feit dat we geen zieke cliënten hebben op deze locatie”*. (Respondent 15). Respondent 10 stelt dat het daarom van belang is dat er binnen de organisatie constant wordt afgevraagd waarom de maatregelen uitgevoerd moeten worden en wat het daadwerkelijk bijdraagt. Op die manier kan er een visie gecreëerd worden waar de zorgmedewerkers zich meer mee associëren, omdat het vervolgens aansluit op de persoonlijke belangen en behoeften (Respondenten 3 & 10). Ook al zijn zij dan wellicht niet zozeer overtuigd van de maatregelen, zullen zij deze wel naleven om de overige belangen na te streven (Respondent 3). Bovendien blijkt uit de interviews met de zorgmedewerkers dat het van belang is dat er gekeken wordt naar de werkbaarheid van de maatregelen voor de medewerkers en dat er geluisterd wordt naar eventuele op- of aanmerkingen met betrekking tot mogelijke obstakels die ervaren worden bij het uitvoeren van de maatregelen (Respondent 11).

Op het gebied van kennis met betrekking tot de maatregelen bestaan er vaak nog onduidelijkheden voor de zorgmedewerkers (Respondent 1). Dat komt doordat er bij veel werkzaamheden nog ‘grijze gebieden’ bestaan. Respondent 15 beschrijft deze grijze gebieden als volgt: *“Je hebt bepaalde afspraken en wat past wel binnen de afspraken en wat niet?”* Om de zorgmedewerkers op de afdeling van inhoudelijk advies te voorzien in dergelijke gevallen, kunnen zij terecht bij de artsen en verpleegkundig specialist (Respondent 14 & 15). Dit wordt ook wel *“Coaching on the job”* genoemd door respondent 15. Daarnaast werd er gedurende de interviews aangegeven dat de bereikbaarheid van de teammanagers ook werd uitgebreid in de crisistijd, waardoor zij vrijwel altijd bereikbaar waren in het geval dat er vragen ontstonden met betrekking tot de maatregelen (Respondent 6). De zorgmedewerkers hadden hierdoor ook wel het gevoel dat er naar hen geluisterd werd (Respondenten 4 en 6). De zorgmedewerkers ervoeren dat de teammanagers door de hiërarchie echter niet zozeer direct structurele veranderingen konden teweegbrengen aan het beleid waarin de maatregelen opgenomen staan of de wijze waarop deze uitgevoerd moesten worden (Respondenten 11 & 13). Desondanks maakten de teammanagers wel uitzonderingen naarmate de crisis vorderde die niet volledig confirmeerden met het beleid, deze keuzes moesten echter wel goed te beargumenteren zijn (Respondenten 3, 7 & 12). Respondent 12 beschrijft dit als volgt: *“Daar zijn we wel een beetje flexibeler mee omgegaan dan in het begin. In het begin was het echt heel streng van dat zijn de afspraken en daar houden we ons aan... En dan merk ik nu wel dat we zelf ook wel wat soepeler daarin worden.”* Indien deze uitzonderingen niet goed beargumenteerd konden worden, leverde het echter wel irritaties op bij de zorgmedewerkers ten opzichte van de leidinggevende (Respondent 4).

De wijze waarop teammanagers handelden oefende grote invloed uit op de motivatie van de zorgmedewerkers ten opzichte van de maatregelen. De zorgmedewerkers hadden er begrip voor als de teammanagers op afstand bleven van de afdeling om de doorstroom van mensen te beperken (Respondenten 2 & 13). Desalniettemin werd het enorm gewaardeerd indien de teammanager toch langskwam op de afdeling, zodat de zorgmedewerkers nog laagdrempeliger obstakels konden delen met de teammanagers (Respondenten 1, 8 & 11). Er was daarnaast een grote waardering vanuit de medewerkers voor het tempo waarop dergelijke behoeften werden ingevuld. Het volgende citaat geeft een voorbeeld weer van een obstakel met betrekking tot de toegankelijkheid van een voorraadkast: *“Het werd eigenlijk best wel snel opgelost. Ik heb daarna ook aangegeven aan mijn leidinggevende, dat dit echt wel eenmalig moest zijn, dat ik dit doe. Want ik ga niet elke avond terug rijden. Dus toen heb ze best wel snel voor een ander systeem bedacht.”* (Respondent 11). Hierdoor was deze werknemer

niet meer als enige verantwoordelijk voor dit onderdeel en werden de overige zorgmedewerkers hierdoor niet meer belemmerd in hun werkzaamheden.

Ten slotte kunnen de behoeften van de medewerkers over de tijd veranderen. Gedurende de interviews was de crisis al enkele tijd aan de gang en in de samenleving werden de maatregelen al enigszins versoepeld. Daar werd dan ook het volgende over gezegd: *“Maar nu is het dus belangrijk dat je gaat kijken, van, welke maatregelen zijn nog passend bij de maatregelen die afgesproken zijn in de maatschappij. Je ziet daar een versoepeling en in die versoepeling moeten we ook meegaan, om het draagvlak te kunnen behouden. En heel veel mensen, die willen niet eens betrokken zijn bij het opstellen van het beleid of bij, die hoeven daar ook niet zo nodig invloed op hebben. Maar die willen wel dat het beleid passend is, zodat ze dat goed kunnen verantwoorden aan bijvoorbeeld familieleden of cliënten of wat dan ook.”* (Respondent 15). Uit het merendeel van de interviews met de zorgmedewerkers bleek dan ook dat er nog steeds erg veel belang gehecht werd aan de hygiëne en preventie van het virus, maar dat overbodige maatregelen die onnodige werklust veroorzaken inmiddels wel opgeschort moesten worden (Respondenten 2, 3, 4, 6, 11 & 15).

Verwachting 2: *De verwachting is dat transformationeel leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.*

Op basis van de resultaten kan bovenstaande verwachting bevestigd worden. Indien er voldaan wordt aan de behoeften van de medewerkers, zowel op inhoudelijk vlak als bij het aanpakken van belemmeringen, krijgen de medewerkers het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt binnen de organisatie. Hierdoor ervaren zij minder machteloosheid ten opzichte van de maatregelen. Vervolgens wordt er bij transformationeel leiderschap aandacht geschonken aan het overtuigen en motiveren van de medewerkers met betrekking tot het invoeren van veranderingen. Door continue te beredeneren waar de maatregelen daadwerkelijk voor worden uitgevoerd en in te spelen op de persoonlijke belangen van de medewerkers, konden de leidinggevenden de zorgmedewerkers met sterkere argumenten overtuigen. Hierdoor nam de zingeving van de maatregelen voor de medewerkers toe. Ten slotte is het van belang dat er vanuit de organisatie rekening wordt gehouden met de veranderende percepties van de zorgmedewerkers gedurende het verloop van de crisis. Zolang als dat de vernieuwde behoeften in acht worden genomen, zullen zij in staat zijn om de maatregelen te accepteren en zal er geen toename ontstaan in belangenconflicten.

4.4 Interpersoonlijk leiderschap

In het theoretisch kader is benoemd dat interpersoonlijk leiderschap onder andere gericht is op het stimuleren van collectieve besluitvorming, waarbij de medewerkers actief betrokken worden in de veranderingen. Uit de interviews met de respondenten van het crisisbeleidsteam bleek dat er binnen de organisatie met de invoering van de lokale preventieteams ook enigszins getracht is om collectieve besluitvorming te bewerkstelligen met betrekking tot de ontwikkeling van de maatregelen (Respondenten 7, 9 & 14). Respondent 14 gaf echter wel aan dat er aan het begin van de crisis nog weinig informatie opgehaald werd bij de zorgmedewerkers, aangezien er in de beginperiode relatief veel stress was om de situatie onder controle te krijgen. Vanuit de zorgmedewerkers werd het dan ook bevestigd dat zij na verloop van tijd steeds meer inspraak ervoeren met betrekking tot de besluitvorming rondom de maatregelen (Respondenten 3, 4 & 11).

De intensiteit waarop dit ervaren werd, had echter ook te maken met de wijze waarop de teammanagers de zorgmedewerkers in het proces betrokken. Zorgmedewerkers waarvan de teammanager hen actief betrok bij de besluitvorming, ervoeren een grotere mate van inspraak of hadden in ieder geval meer het idee dat zij voldoende vertegenwoordigd werden binnen de besluitvorming (Respondent 13). Dit blijkt onder andere ook uit het volgende citaat: *“Als ik kijk naar*

mijn eigen leidinggevende, dan stellen we eigenlijk met elkaar die doelen op. Ze is ook heel erg van het met elkaar doen. Net als van de week, hebben we nog met elkaar gezeten, met het preventieteam zegmaar. Dan is het dus heel erg van, als je bijvoorbeeld kijkt naar bezoekersregeling, maar ook de preventieve maatregelen, wordt heel erg de 'waarom' vraag aan ons gesteld. Van, waarom doen we de dingen nou eigenlijk zoals we ze doen. En werkt dat voor ons. Zij betreft ons er gewoon heel erg in." (Respondent 8). Indien de teammanager het zorgpersoneel niet actief bij de besluitvorming betrok, omdat er bijvoorbeeld simpelweg de tijd niet voor was, moest het voornamelijk vanuit het eigen initiatief van de medewerkers komen om het gesprek aan te gaan over de maatregelen (Respondenten 10 & 15). Uit de meeste interviews bleek echter dat de teammanagers vrijwel altijd laagdrempelig aanspreekbaar waren om te sparren over de maatregelen (Respondent 11). Uit de interviews van respondenten 1 en 2 blijkt echt wel dat de lagere niveaus op een afdeling vaak minder het gevoel hadden dat er met de maatregelen rekening met hen werd gehouden door de leidinggevendenden. Respondent 3 bevestigde dat dergelijke medewerkers vaak minder goed bereikt werden, maar gaf daarbij aan dat de verpleegkundigen daarin als tussenpersoon hebben gefungeerd om eveneens de op- en aanmerkingen met betrekking tot de maatregelen vanuit de verzorgenden en gastvrouwen/-heren te vertegenwoordigen.

Ondanks dat er in de beginperiode van de crisis nog helemaal geen sprake was van collectieve besluitvorming, aangezien de zorgmedewerkers daar pas later bij werden betrokken, is er door de laagdrempeligheid van de leidinggevendenden in veel gevallen al wel op andere wijze interpersoonlijk leiderschap uitgevoerd. Bij deze vorm van leiderschap gaat het namelijk ook om zorgzaamheid ten opzichte van de medewerkers en het vertrouwen tussen de leidinggevendenden en de medewerkers. Binnen de organisatie heerste namelijk wel een verantwoordelijkheidsgevoel vanuit de leidinggevendenden om werknemers onder de hoede te nemen (Respondenten 7, 10 & 12). Voornamelijk aan het begin van de crisis was er nog redelijk veel onzekerheid, angst en onrust vanuit de zorgmedewerkers met betrekking tot de ernst van de crisissituatie en de veiligheid voor het personeel (Respondenten 1, 2, 3, 4 & 11). In sommige gevallen voelde men zich niet veilig op de werkvloer, ondanks dat zij volgens de richtlijnen geen gevaar zouden lopen (Respondent 1). In dergelijke gevallen mocht men op individueel niveau bijvoorbeeld soms een aantal extra maatregelen treffen om hen gerust te stellen (Respondent 7). Dit werd dan ook erg gewaardeerd door het personeel, zoals op te merken is uit het volgende citaat: *"Het beleid is 'geen mondkapje', maar als jij je er fijn bij voelt, mag jij een mondkapje. Dat is echt verschillend geweest per situatie, maar vooral in zulke situaties veel naar elkaar luisteren. Ik denk dat zij zich dan gehoord voelen van, je erkent mijn angst en ik ben niet gek. Dat heeft denk ik vooral het grootste succesrol gespeelt."* (Respondent 3). De persoonlijke band tussen de zorgmedewerkers en leidinggevendenden was van groot belang voor de gemoedstoestand van de zorgmedewerkers (Respondenten 1, 2, 11 & 13). Naast dat de zorgmedewerkers er laagdrempelig terecht konden met frustraties en problemen, waardeerden zij het ook als de teammanager zich met hen op gelijk niveau associeerde en daarnaast ook open en eerlijk was over persoonlijke onzekerheden en twijfels met betrekking tot het nut van sommige maatregelen (Respondenten 1, 2, 3, 11 en 13).

Ten slotte werd er vanuit de organisatie dus getracht om informatie met betrekking tot de maatregelen via een centraal punt, als de lokale preventieteams, op te halen bij de zorgmedewerkers. Op deze wijze kon er informatie vanuit de zorgmedewerkers opgeschaald worden naar het crisisbeleidsteam, om daar plaats te krijgen op de vaste agenda (Respondenten 7, 9 en 14). Uit de interviews blijkt echter dat het van belang is dat er voldoende overlegd en gediscussieerd wordt over de maatregelen met de zorgmedewerkers (Respondent 10). Zij worden in dat geval namelijk het beste bereikt en er ontstaat alleen zekerheid de zorgmedewerkers, indien er daadwerkelijk naar gevraagd wordt (Respondent 8).

Verwachting 3: *De verwachting is dat interpersoonlijk leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.*

Op basis van de resultaten kan bovenstaande verwachting bevestigd worden. Naarmate de crisis vorderde werd er steeds meer informatie opgehaald bij de zorgmedewerkers met betrekking tot de maatregelen. Doordat zij op deze wijze meer betrokken werden in de besluitvorming rondom de maatregelen, ervoeren zij in gelijk toenemende mate meer inspraak. Daarnaast was er de ruimte voor angstige of onzekere mensen om het persoonlijke besluit te nemen om extra maatregelen te treffen voor het eigen veiligheidsgevoel. Uit de vorige aspecten kan geconcludeerd worden dat het actief betrekken van de medewerkers bij de besluitvorming rondom de veranderingen ervoor zorgt dat het gevoel van machteloosheid ten opzichte van de veranderingen afneemt. Vervolgens blijkt er uit de resultaten dat het zeer gewaardeerd wordt, indien de zorgmedewerker en leidinggevende een gelijkwaardige relatie hebben. Hierdoor kunnen zij laagdrempelig en op een vertrouwelijke wijze met elkaar in gesprek gaan, waardoor er eerlijk over de maatregelen gesproken kan worden vanuit beide kanten. Gedurende deze gesprekken durft men met elkaar de vraag te stellen, waarvoor de maatregelen daadwerkelijk nog voor worden uitgevoerd. Ook al is het ervaren nut van de maatregelen niet altijd zeker, zit men wel op één lijn met elkaar. Hierdoor hebben zij niet het gevoel dat zij de maatregelen als enigen uitvoeren, waardoor het gevoel van zinloosheid ten opzichte van de maatregelen afneemt. Ten slotte speelt het verantwoordelijkheidsgevoel van de leidinggevenden ten opzichte van de zorgmedewerkers een rol bij het vertegenwoordigen van de belangen van de medewerkers. Hierdoor ervaren de zorgmedewerkers dat deze belangen voldoende worden vertegenwoordigd en dat de overige belangen hen ook tegemoetkomen. Dit zorgt ervoor dat het aantal conflicten tussen de belangen afneemt en deze goed te verenigen zijn.

4.5 Ondernemend leiderschap

In het theoretisch kader staat beschreven dat ondernemend leiderschap gericht is op het vergaren of herverdelen van middelen die nodig zijn om de veranderingen binnen de organisatie te kunnen bewerkstelligen. Vanuit het crisisbeleidsteam is er vanaf het begin van de crisisperiode veel aandacht besteed aan de organisatie rondom de middelen. Er is dan ook op meerdere manieren ingezet om voldoende middelen beschikbaar te krijgen, zodat de maatregelen op een juiste en voornamelijk veilige manier uitgevoerd konden worden (Respondenten 7, 9 & 14). Respondent 7 beschrijft deze visie als volgt: *“Dat is vanaf het begin top of mind geweest omdat er ook schaarste was. Wij hebben ons voorgenomen dat we nooit in de fase wilden komen dat onze medewerkers onbeschermd moesten werken. Daar hebben we ons van het begin af aan hard voor gemaakt. ... Daar hebben we grote stappen in gemaakt, maar voor het zover was hebben we er wel heel veel tijd en energie in moeten steken.”*

Aan het begin van de crisis kwam men er pas achter dat de organisatiestructuren niet op de juiste wijze waren ingedeeld. Hierdoor waren zij in eerste instantie onvoldoende voorbereid op een situatie waarin middelen beperkt beschikbaar zijn en waarbij het cruciaal is dat er duidelijkheid is over de distributie en inventarisatie van de middelen en wie dergelijke onderwerpen organiseert (Respondent 14). Bij ondernemend leiderschap is het eveneens van belang dat eventuele belemmeringen die ervoor zorgen dat er onvoldoende middelen zijn op de momenten dat het nodig is, worden aangepakt. Het was voor het crisisbeleidsteam dan ook van enorm belang om deze situatie zo vlot mogelijk op orde te krijgen, waardoor al de mogelijke financiële middelen ingezet mochten worden om dit te bewerkstelligen (Respondent 9). *“We hebben externe capaciteiten erbij gehaald, het magazijn gemoderniseerd en de inkoop geprofessionaliseerd.”* beschreef respondent 7. Daarnaast zijn zij direct de verschillende scenario's gaan uitwerken, zodat zij inzichtelijk hadden welke middelen in welk stadia van de crisis op de desbetreffende afdelingen aanwezig moesten zijn en hoe zij die daar zo snel mogelijk konden krijgen (Respondent 7).

Op de locaties vonden er ook meerdere veranderingen plaats met betrekking tot de verdeling en beschikbaarheid van de middelen. Uit al de interviews bleek dat de middelen gecentraliseerd werden, in plaats van dat er op iedere afdeling een afzonderlijke voorraad lag. Op deze wijze kon er voorkomen worden dat de middelen gestolen werden en was de voorraad overzichtelijker, zodat er beter gemonitord kon worden en alle afdelingen toegang hadden tot de cruciale middelen op het moment dat het nodig zou zijn (Respondent 3, 8 & 15). Vanuit de teammanagers werden er over het algemeen een aantal verpleegkundigen aangesteld om voor de volledige locatie de voorraad bij te houden en bij te bestellen vanuit het centrale magazijn indien dat nodig was (Respondenten 4, 8, 12 & 13). Dan waren er meerdere mensen vanuit facilitair die de volledige week beschikbaar waren om middelen aan te leveren bij de verschillende locaties (Respondent 14). Indien men op de afdelingen vervolgens middelen nodig had, konden zij de hoeveelheden via een formulier aangeven bij de verpleegkundigen. Dan werden deze vervolgens vanuit de opslag van de locatie naar de desbetreffende afdeling gebracht (Respondent 8).

In eerste instantie riepen de veranderingen veel weerstand op bij de zorgmedewerkers, aangezien zij het idee kregen dat ze niet vertrouwd werden met de regie en verantwoordelijkheden rondom de middelen (Respondenten 2 & 3). Uit de interviews bleek echter dat deze gedachten voornamelijk uit angst voor de eigen veiligheid ontstonden. Doordat er op de afdelingen een minimaal aantal middelen lag in rustige tijden, moest er in het geval dat het echt nodig was naar extra middelen gevraagd worden (Respondenten 1, 2 & 8). Hierdoor zouden niet de cruciale middelen onnodig gebruikt worden (Respondent 15). Dit gaf echter veel medewerkers het gevoel dat er onvoldoende middelen beschikbaar waren in het geval dat het virus daadwerkelijk op de afdelingen zou uitbreken (Respondenten 1, 2, 4 & 6). In eerste instantie zorgde dit dan ook voor extra onrust, zoals blijkt uit het volgende citaat: *“Er wordt in de wandelgangen heel veel gekletst. Aan het begin waren er echt spookverhalen van, er is niks, we kunnen ons niet beschermen.”* (Respondent 4).

Zodra de redenen voor het centrale beheer goed werden uitgelegd en er duidelijk werd gemaakt dat er wel degelijk voldoende middelen beschikbaar zijn in geval van nood, werden de zorgmedewerkers direct rustiger en nam de angst af (Respondenten 2, 3, 4 & 6). Hierdoor wisten ze ook bij wie ze terecht konden voor de middelen, zoals blijkt uit het volgende citaat: *“Mocht er wat zijn, weten ze ook wie ze kunnen mailen daarvoor, om de voorraad op hun eigen afdeling ook weer aan te vullen. En dat kan dan ook uit het centrale magazijn, als ze echt tekortkwamen op de afdeling. Toen dat werd gecommuniceerd werd het wel wat rustiger, merkte ik.”* (Respondent 6). Uit al de interviews met de respondenten blijkt dan ook dat er gedurende de crisis ten allen tijden voldoende middelen beschikbaar waren op de momenten dat deze nodig waren. Al moesten er abrupt bepaalde middelen ingezet worden, waren deze binnen uiterlijk vijf minuten aanwezig op de desbetreffende afdeling (Respondent 4).

Dit betekent echter niet dat men binnen het crisisbeleidsteam op ieder moment de volledige zekerheid had, dat er voor de volgende dag ook daadwerkelijk voldoende middelen beschikbaar zouden zijn (Respondent 14). Dergelijke gedachten werden echter niet medegedeeld richting de zorgmedewerkers, aangezien het er enkel toe zou leiden dat er meer onrust en belemmeringen zouden ontstaan met betrekking tot de beschikbaarheid van de middelen (Respondenten 7, 9 & 14). Uit vrijwel al de interviews met de zorgmedewerkers, op respondent 1 na, blijkt dat zij geen enkele twijfel hebben ervaren dat de middelen gedurende de crisis op zouden raken. Alhoewel enkele respondenten wel hebben aangegeven dat zij liever ten allen tijden de volledige waarheid zouden weten omtrent de inzet en beschikbaarheid van de middelen (Respondenten 1 & 2).

Verwachting 4: *De verwachting is dat ondernemend leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.*

Op basis van de resultaten kan bovenstaande verwachting bevestigd worden. Bij ondernemend leiderschap is het van belang dat er gedurende de crisistijd altijd voldoende middelen beschikbaar zijn om aan de veranderingen, de maatregelen in dit geval, te kunnen voldoen. Zodra men inziet dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om de maatregelen veilig uit te kunnen voeren en dat zij deze eenvoudig kunnen aanvragen, zullen zij minder machteloosheid ervaren. Dit komt doordat zij dan het gevoel hebben dat zij zelf de hoeveelheid beschikbare middelen in de hand hebben en hier enige vorm van inspraak op hebben. Wat betreft de zingeving is het voornamelijk van belang dat er niet te weinig middelen aanwezig zijn. Indien er te weinig middelen aanwezig zijn om de maatregelen veilig uit te kunnen voeren, heeft het volgens de medewerkers geen nut om de maatregelen überhaupt uit te voeren. Anders zouden zij zichzelf en anderen alleen maar meer in gevaar brengen. Als er op de langere termijn niet aan dergelijke belangen van de medewerkers kan worden voldaan, zullen de conflicten tussen de verschillende belangen eveneens toenemen. Mocht de organisatie het vervolgens niet voor elkaar krijgen om voldoende middelen beschikbaar te maken, kunnen de belangen onverenigbaar worden.

4.6 Netwerk leiderschap

In het theoretisch kader is beschreven dat netwerk leiderschap gericht is op het verbinden van de verschillende partijen die tot het netwerk rondom de veranderingen behoren of zich door de veranderingen beïnvloed voelen. Uit de interviews bleek dat de media een erg grote rol hebben gespeeld bij de vorming van het netwerk en de (veranderende) percepties van de verschillende partijen (Respondenten 4, 7 en 12). Respondent 12 beschrijft dit als volgt: *“Maar ik vind echt, de media en de invloed van buiten, dat doet echt heel veel met medewerkers. Kijk zes weken geleden staan ze met heel Nederland te klappen, he. En dan gaat het te lang duren en dan krijgen ze vanuit de media ineens narigheid over hen heen.”* In tijden van de interviews werd er in de media benadrukt dat er binnen de samenleving alweer versoepelingen optraden. In de interne organisatie werd het voor men duidelijk gemaakt dat zij simpelweg met een risicogroep werken, maar de familieleden begonnen echter steeds meer aan te dringen op soepelere bezoeksregelingen binnen de verpleeghuizen (Respondent 4). De omgang met de familieleden werd door de zorgmedewerkers dan ook als erg lastig ervaren en had invloed op de eigen perceptie van de medewerkers ten opzichte van de maatregelen (Respondenten 1, 4, 5, 8, 13 & 15).

Vanuit het crisisbeleidsteam werd er dan ook getracht om het netwerk onder controle te houden, door mensen die het fundamenteel oneens waren met de maatregelen volledig bij de zorgmedewerkers weg te houden (Respondent 7). In de praktijk moesten de zorgmedewerkers echter alsnog continue in gesprek met de familieleden. Over het algemeen konden de zorgmedewerkers veel familieleden kalmeren door de situatie rustig uit te leggen en naar hen te luisteren, maar er waren ook familieleden die er geen begrip voor hadden en zich alsnog negatief uitten over- en tegen de zorgmedewerkers (Respondenten 4, 5, 8 & 13). Uit de interviews bleek dat de teammanagers in dergelijke gevallen de partijen in het netwerk tegemoet kwamen en ondersteunden, door met beide partijen in gesprek te gaan en de conflicten gezamenlijk op te lossen (Respondenten 4, 12 & 13). Respondent 4 beschreef een dergelijk incident als volgt: *“Een paar weken geleden was er familie die echt op het punt stonden van, we slaan de ramen in, want we willen naar binnen. Op dat moment kan ik dan ook direct de manager bellen, van er moet nu iets gebeuren en op dat moment staat die er ook wel gelijk en belde die gelijk de familie. Dus ja, dan heeft dat net even meer invloed natuurlijk. Dus daarom heb je niet het idee dat je alleen staat.”*

Vanuit de organisatie werd er ook gestreefd naar de verbinding tussen de verschillende locaties en afdelingen, zodat met van elkaar kon leren gedurende de crisis. Dit gebeurde onder andere door het contact te faciliteren tussen de verschillende lokale preventieteams en ruimte te creëren waarin de zorgmedewerkers van verschillende afdelingen en locaties met elkaar konden overleggen

(Respondent 7, 9 & 14). Uit de interviews blijkt dat voornamelijk de verpleegkundigen binnen de organisatie het meeste gebruik hebben gemaakt van de ruimte om met elkaar te overleggen en van elkaar te kunnen leren (Respondenten 3, 4, 8, 11, 13 & 15). Hiervoor hadden zij onder andere wekelijks overleg met al de verzorgenden van de verschillende afdelingen op de eigen locaties en was er voor de vakgroep van al de HBO-verpleegkundigen in de hele organisatie eens in de twee weken nog een extra overleg (Respondenten 3 & 8). Deze ruimte werd dan ook zeer gewaardeerd, aangezien men hierdoor ervoer dat zij zelf mochten beslissen welke overleggen wel en niet van belang waren (Respondent 13). Daarnaast werd het in enkele gevallen vanuit het locatiemanagement nog extra gestimuleerd om met personen in overleg te gaan, die mogelijk bruikbare informatie konden bijdragen. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: *“Ik weet wel dat er in het begin, toen er net de eerste uitbraak was op een locatie, dat mijn locatie-manager wel zei van, ga eens met haar overleggen en kijken hoe zij dingen aangepakt hebben. Onder andere, omdat ik ook vanuit een vakgroep betrokken ben bij een stukje hygiëne en ook vanuit hier op de locatie.”* (Respondent 8). Er werd echter minder gebruik gemaakt van de ruimte om te overleggen door de lagere niveaus op de afdelingen. Desalniettemin krijgen zij echter wel via verschillende connecties te horen hoe het er op de andere afdelingen aan toe gaat. Uit de interviews blijkt dat zij dan ook niet zozeer behoefte hebben aan dergelijke overleggen, aangezien zij opmerken dat het er toch op iedere afdeling relatief gelijk aan toe gaat (Respondenten 1, 2 & 5).

Ten slotte is het bij netwerk leiderschap van belang dat de verschillende partijen binnen het netwerk erop vertrouwen dat iedere partij denkt en handelt in het gezamenlijke of maatschappelijke belang. Uit de interviews blijkt dan ook dat het merendeel van de zorgmedewerkers binnen de organisatie er daadwerkelijk vertrouwen in heeft dat iedere partij uiteindelijk hetzelfde belang nastreeft, ook al vergt het soms wat overtuigingskracht richting familieleden. Namelijk gezonde cliënten en de preventie van besmettingen binnen de organisatie (Respondenten 1, 3, 4, 5, 8, 13 & 15). Desalniettemin betekent dit niet dat de situatie in de komende periode onveranderd zal blijven (Respondenten 3, 14 & 15). Respondent 15 beschreef dit als volgt: *“Ja, dat denk ik wel, want iedereen wil dat er geen uitbraak is. Zeker wat ik al zei, in de crisistijd zeker. Ik denk dat alles toen heel strikt nageleefd is. Ik denk ook dat naarmate de tijd vordert het vertrouwen niet zozeer kwijtraakt, maar meer de interesse in de crisis.”* Het is daarom van belang dat er op de langere termijn goed gekeken wordt op welke manier het gezamenlijke belang verandert, zodat de maatregelen hierop aangepast kunnen worden (Respondent 15). Indien dit niet gebeurt kan de relatie tussen de verschillende partijen na verloop van tijd Schaden (Respondent 8).

Verwachting 5: *De verwachting is dat netwerk leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding bij de beleidsuitvoerende medewerkers.*

Op basis van de resultaten kan bovenstaande verwachting bevestigd worden. Doordat de zorgmedewerkers de ruimte krijgen om met elkaar te overleggen en op dergelijke wijze van elkaar kunnen leren indien zij dat nodig achten, zullen zij zich meer gehoord en ondersteund voelen door de overige locaties en afdelingen. Op deze wijze ervaren zij meer inspraak op het moment dat zij advies nodig achten van anderen en voelen zij zich minder machteloos. Indien de verschillende partijen binnen het netwerk met elkaar in gesprek (kunnen) gaan, kunnen zij elkaar de eigen percepties beter uitleggen en tot een gezamenlijke gemoedstoestand komen. Dit stimuleert consensus of begrip, waardoor men de maatregelen minder snel als zinloos ervaart. Ten slotte zorgt vertrouwen tussen de verschillende partijen met betrekking tot het handelen in een gezamenlijk belang ervoor dat er minder conflicten zijn tussen de verschillende belangen van de partijen. Indien dit vertrouwen niet op de langere termijn bijgehouden wordt, kan het er echter toe leiden dat de conflicten toenemen en de belangen niet meer te verenigen zijn naarmate de relaties Schaden.

Hoofdstuk 5 – Conclusie en discussie

5.1 Inleiding

Gedurende het onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *“Wat is de invloed van de uitgevoerde leiderschapsstijlen voor de preventie van corona op de mate van beleidsvervreemding bij zorgmedewerkers binnen Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest?”* Beleidsvervreemding is een fenomeen dat ten allen tijden kan optreden bij de uitvoerders van het beleid, indien zij in toenemende mate machteloosheid, zinloosheid en onverenigbaarheid van de verschillende belangen ervaren door het specifieke beleid. In tijden van crisis is er veel onzekerheid en een hoge urgentie om te handelen, zodat de kernwaarden van de belanghebbenden worden beschermd. Vandaar dat er abrupte veranderingen kunnen plaatsvinden met betrekking tot het uit te voeren beleid. Bij dergelijke veranderingen is het van belang dat alle medewerkers er van worden overtuigd dat de veranderingen met betrekking tot het uit te voeren beleid daadwerkelijk nuttig zijn. Daarnaast is het in tijden van crisis niet altijd mogelijk om ieder individu persoonlijk te betrekken bij de besluitvorming rondom de veranderingen. Bovendien kunnen er conflicterende belangen ontstaan bij de veranderingen van het beleid, aangezien iedere partij een eigen set van kernwaarden heeft gedurende de crisisperiode. Ten slotte kunnen de percepties van de verschillende partijen of individuen ten opzichte van het beleid over de tijd veranderen. Bij de veranderingen in het beleid kan leiderschap echter op verschillende wijze invloed uitoefenen op het succes van de implementatie. In dit onderzoek is dan ook onderzocht op welke verschillende wijzen leiderschap kan worden uitgevoerd ten tijden van verandering en op welke manier dit invloed uitoefent op de ervaren machteloosheid, zinloosheid en verenigbaarheid van de verschillende belangen bij de uitvoerende zorgmedewerkers.

In de conclusie zal er stapsgewijs antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag. Hierbij wordt er gekeken naar de wijze waarop de verschillende leiderschapsstijlen zijn toegepast binnen de organisatie en hoe dit uiteindelijk invloed heeft uitgeoefend op de mate van beleidsvervreemding. Vervolgens zal er in de discussie gereflecteerd worden op het onderzoek. Hierbij wordt er ingegaan op de keuzes voor het theoretisch kader en de wijze waarop dit onderzoek bijdraagt aan de bestaande literatuur. Vervolgens wordt er ingegaan op de methodologische keuzes en de daadwerkelijke relevantie van de opbrengsten van het onderzoek voor de praktijk. Ten slotte zullen er aan de hand van deze reflectie aanbevelingen worden geformuleerd voor eventueel vervolgonderzoek.

5.2 Conclusie

5.2.1 Invloeden van de leiderschapsstijlen

Uit het onderzoek blijkt dat transactioneel leiderschap als enige leiderschapsstijl een positieve invloed uitoefent op de toename van beleidsvervreemding bij de zorgmedewerkers ten opzichte van de uit te voeren maatregelen. Ondanks dat de zorgmedewerkers de uitvoering van deze bevelende leiderschapsstijl aan het begin van de crisis nog accepteerden, werd de directieve omgang al na een korte periode niet meer gewaardeerd. Dit kwam onder andere doordat men al snel zelf een perspectief begon te vormen met betrekking tot de crisis en de toepasbaarheid van de maatregelen. Indien de regels gewoonweg werden opgelegd aan de medewerkers, kregen zij het gevoel dat zij helemaal geen inspraak hadden ten aanzien van de uitvoering van de maatregelen. Hierdoor neemt het gevoel van machteloosheid ten opzichte van de maatregelen toe. Daarnaast zorgde de afwijkende perceptie van de zorgmedewerkers ervoor dat zij op een andere wijze tegen de zingeving van de maatregelen gingen aankijken. Aangezien deze leiderschapsstijl geen extra verduidelijking biedt op vragen vanuit de zorgmedewerkers ten opzichte van de maatregelen, zal voor de zorgmedewerkers de zingeving van de maatregelen na verloop van tijd afnemen. In het geval dat de perceptie van de organisatie verder uiteenloopt van de perceptie van de medewerkers en zij geen inspraak kunnen uitoefenen om de eigen

belangen te vertegenwoordigen binnen de organisatie, zullen de belangen dusdanig conflicteren dat deze niet meer verenigbaar zijn.

Bij de uitvoering van transformationeel leiderschap worden er nog steeds veranderingen doorgevoerd door in de hiërarchie vanuit de leidinggevenden beleid op te dragen aan de medewerkers. Het verschil met transactioneel leiderschap is echter dat er bij de overdracht van de maatregelen ook nagedacht wordt over het overtuigen en motiveren van de medewerkers met betrekking tot de veranderende maatregelen. Dit kan onder andere door in te spelen op de persoonlijke behoeften van de medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dan ook dat enkele medewerkers behoefte hadden aan verduidelijking ten opzichte van de besluitvorming rondom de huidige vormgeving van de maatregelen. Voor deze medewerkers was een gesprek waarin de keuzes beargumenteerd werden al voldoende om overtuigd te zijn van de zingeving van de maatregelen. Anderen hadden echter verschillende behoeften waarop ingespeeld moest worden, waardoor het van belang was dat er nauwkeurig naar deze mensen geluisterd werd. Op deze wijze konden er eventueel argumenten benoemd worden die aansloten op de persoonlijke belangen van de medewerkers. Daarnaast konden de leidinggevenden eventuele belemmeringen aanpakken die er voor de desbetreffende medewerkers voor zorgden dat zij de maatregelen niet goed konden uitvoeren. Ook al hadden de medewerkers in dit geval niet zozeer direct inspraak op de vormgeving van de maatregelen, ervoeren zij wel dat er naar hen geluisterd werd en dat zij op deze wijze nog enigszins invloed uitoefenden op de maatregelen. Zolang de leidinggevenden rekening blijven houden met de individuele behoeften van de medewerkers gedurende het vervolg van de crisis, zal het aantal belangenconflicten niet toenemen en blijven de medewerkers ervaren dat de verschillende belangen verenigbaar zijn. Uit het onderzoek blijkt dan ook de uitvoering van transformationeel leiderschap een negatieve invloed uitoefent op de mate van beleidsvervreemding.

Net als transformationeel leiderschap, oefent interpersoonlijk leiderschap eveneens een negatieve invloed uit op de mate van beleidsvervreemding. Bij interpersoonlijk leiderschap wordt er echter gestreefd naar collectieve besluitvorming, waarbij de input van de medewerkers wordt meegenomen in het besluitvormingsproces rondom de maatregelen. Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers het als zeer prettig ervoeren, indien zij direct betrokken werden bij de ontwikkeling van de maatregelen. Dit gaf hen namelijk het gevoel dat zij directe inspraak hadden ten opzichte van de uitvoering van de maatregelen en de doelen die eraan verbonden waren. Daarnaast zorgde deze laagdrempelige inclusie van de zorgmedewerkers ervoor dat zij inspraak hadden ten tijden van angst en onzekerheid. Hierdoor nam het gevoel van machteloosheid ten opzichte van de maatregelen af. De gelijkwaardige relatie binnen het besluitvormingsproces zorgde er ook voor dat de medewerkers eerder in gesprek gingen met de leidinggevenden over de zingeving van de maatregelen. Door middel van dergelijke gesprekken namen zij aspecten van elkaars perceptie over, waardoor de zinloosheid ten opzichte van de maatregelen afnam. Bovendien zorgt de intieme relatie bij interpersoonlijk leiderschap ervoor dat men eerder toegeeft aan het belang van de ander, waardoor de belangen nog steeds als verenigbaar ervaren worden.

Bij ondernemend leiderschap gaat het niet zozeer om de relatie tussen de leidinggevenden en de medewerkers, maar meer om de beschikbaarheid van de middelen die nodig zijn om de maatregelen uit te kunnen voeren. Desalniettemin heeft ondernemend leiderschap eveneens een negatieve invloed op de mate van beleidsvervreemding. Uit het onderzoek blijkt dat er binnen de organisatie abrupte veranderingen hebben plaatsgevonden met betrekking tot de verdeling en verkrijgbaarheid van de cruciale middelen. Alhoewel dit in eerste instantie wat weerstand veroorzaakte vanuit de zorgmedewerkers, nam de onrust al snel af nadat de redenen voor de centralisatie werden uitgelegd en het duidelijk was dat er daadwerkelijk voldoende middelen beschikbaar waren om de maatregelen veilig uit te kunnen voeren. Indien er met ondernemend leiderschap echter niet in wordt geslaagd om voldoende middelen te vergaren om de maatregelen

veilig uit te kunnen voeren, zullen de medewerkers de volledige uitvoering ervan als zinloos ervaren. Daarnaast kan ondernemend leiderschap er voor zorgen dat de medewerkers geen machteloosheid ervaren met betrekking tot de uitvoering van de maatregelen. Dan moeten zij echter wel de middelen ten allen tijden ter beschikking kunnen krijgen, indien zij deze volgens het beleid nodig hebben bij de juiste uitvoering van de maatregelen. Zolang als dat er voldoende middelen beschikbaar zijn, zal dit niet tot belangenconflicten leiden. Zodra deze echter niet meer beschikbaar zijn, kunnen de belangen van de verschillende partijen dusdanig conflicteren dat deze niet meer te verenigen zijn.

Netwerk leiderschap is de laatste leiderschapsstijl waar onderzoek naar gedaan is, waarbij eveneens een negatieve invloed op de mate van beleidsvervreemding kon worden waargenomen. Bij netwerk leiderschap worden de verschillende partijen binnen het netwerk aan elkaar verbonden en wordt er ruimte gecreëerd voor deze partijen om met elkaar in overleg te gaan en van elkaar te leren. Hierdoor hebben de zorgmedewerkers de mogelijkheid om met andere partijen in overleg te gaan indien zij dit nodig achten. Er wordt daarom ook geen machteloosheid ervaren, aangezien zij direct inspraak hebben op de intensiviteit van de overleggen. Wat betreft de zingeving met betrekking tot de maatregelen, kunnen de verschillende partijen doormiddel van de overleggen tot een gezamenlijke visie komen. Het is hierbij echter ook mogelijk om als leidinggevende partijen die het fundamenteel oneens zijn met de maatregelen op afstand te houden van het netwerk, zodat de perceptie van zinloosheid niet zo wordt opgedrongen aan de zorgmedewerkers. Ten slotte is het binnen het netwerk van belang dat de partijen er vertrouwen in hebben dat eenieder handelt in het gezamenlijk belang. Indien de zorgmedewerkers ervaren dat er vanuit de organisatie niet in het (veranderende) gezamenlijk belang gehandeld wordt, kan dit het vertrouwen tussen de verschillende partijen schaden. Hierdoor zullen er meerdere belangenconflicten ontstaan, waardoor de medewerkers deze als minder verenigbaar zullen ervaren.

5.2.2 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Ten slotte kan er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag: *“Wat is de invloed van de uitgevoerde leiderschapsstijlen voor de preventie van corona op de mate van beleidsvervreemding bij zorgmedewerkers binnen Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest?”* Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat al de toegepaste leiderschapsstijl(en) gedurende de crisis daadwerkelijk invloed uitoefenen op de mate van beleidsvervreemding. De mate waarin beleidsvervreemding wordt gestimuleerd in het geval van transactioneel leiderschap of wordt tegengegaan in het geval van de andere vier leiderschapsstijlen heeft echter met een breed scala aan factoren te maken.

De dominante factoren die uit dit onderzoek naar voren kwamen waren de urgentie van de crisis en het stadium waarin deze zich begaf. Gedurende de verschillende stadia van de crisis werd er in verschillende mate invloed uitgeoefend door de leiderschapsstijlen. Waarbij transactioneel leiderschap in het eerste stadium van de crisis nog geaccepteerd werd, zorgde het in de periodes erna al snel voor dat men juist meer begon te vervreemden. Ondernemend leiderschap daarentegen wekte aan het begin van de crisis enigszins weerstand op, maar doordat het ervoor zorgde dat er vervolgens ten allen tijden voldoende middelen beschikbaar waren, zorgde het er juist voor dat de medewerkers minder snel vervreemden van de maatregelen.

Bovendien speelde de positie van de medewerkers binnen de organisatie een rol op het effect van de leiderschapsstijlen. De lagere niveaus werden over het algemeen minder goed bereikt met de implementatie van het beleid, terwijl daar ook de meeste angst heerste met betrekking tot de eigen belangen. Waar transformationeel leiderschap voor de hogere niveaus al voldoende was om men te overtuigen van de maatregelen, was er in de lagere niveaus vaak meer interpersoonlijk leiderschap nodig om hen gerust te stellen.

Ten slotte was de situatie in de samenleving en de beschikbare informatie voor de medewerkers met betrekking tot de crisis aan de hand waarvan zij een eigen perceptie konden vormen

van invloed op de mate waarin de leiderschapsstijlen beleidsvervreemding beïnvloedden. Naarmate er in de samenleving meer versoepelingen kwamen, vergde het binnen de organisatie steeds uitgebreidere argumentatie wat betreft de redenen dat de maatregelen nog strikt nageleefd moesten worden. Netwerk leiderschap zorgt er in eerste instantie bijvoorbeeld voor dat de zorgmedewerkers gedistantieerd worden van partijen die het fundamenteel oneens zijn met de maatregelen. Naarmate de media deze standpunten echter steeds meer gaan benadrukken, is het onoverkoombaar dat de zorgmedewerkers in het dagelijks leven alsnog beïnvloed worden door dergelijke standpunten. Hierdoor neemt het effect van netwerk leiderschap bij het voorkomen van beleidsvervreemding dan ook alweer enigszins af.

5.3 Discussie

5.3.1 Reflectie op de theorie

Gedurende dit onderzoek is er wat betreft de selectie van de leiderschapsstijlen enkel gebruik gemaakt van de theorie van Ricard et al (2017). Ondanks dat er meerdere bronnen zijn gebruikt om de vijf leiderschapsstijlen uitgebreider te beschrijven, is er geen enkel moment behoefte geweest aan het toevoegen van eventuele extra leiderschapsstijlen. Gedurende het onderzoek bleek dat de leiderschapsstijlen uit het werk van Ricard et al uiteindelijk allesomvattend waren, wat betreft de leiderschapsactiviteiten en –kenmerken die gedurende de interviews opgemerkt konden worden.

Wat betreft de theorieën met betrekking tot beleidsvervreemding is er voornamelijk gebruik gemaakt van de onderzoeken van Tummers et al (2009) en Tummers (2012). Doordat er slechts beperkt onderzoek is gedaan naar de verschillende contexten waarin beleidsvervreemding kan optreden, was er slechts een beperkte hoeveelheid aan relevante literatuur met betrekking tot dit onderwerp. De werken van Tummers et al en Tummers waren in dit geval het meest compleet, waarbij zij de werken van andere onderzoekers reeds uiteengezet hebben en eveneens hebben aangevuld met nieuwe informatie. Vandaar dat ervoor gekozen is om slechts in uitzonderlijke gevallen voorgaande theorieën met betrekking tot beleidsvervreemding te includeren in het theoretisch kader.

Uit het onderzoek blijkt dat de verschillende leiderschapsstijlen allemaal in verschillende mate invloed kunnen uitoefenen op beleidsvervreemding. Gedurende het onderzoek is echter ook gebleken dat de verschillende leiderschapsstijlen vaak in combinatie met elkaar worden toegepast. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat het in sommige gevallen lastig is om meerdere soorten leiderschap van elkaar te onderscheiden, doordat de uitvoering van dergelijke leiderschapsstijlen de ruimte geeft voor eigen interpretatie. Hierdoor kunnen onderzoekers van elkaar afwijken, wat betreft de code die zij koppelen aan enkele opmerkingen van respondenten. Daarnaast is deze verwevenheid zichtbaar in de wijze waarop sommige leiderschapsstijlen elkaar aanvullen of vervangen en de manier waarop één leiderschapsstijl als cruciale factor kan werken voor het succes van andere leiderschapsstijlen.

Verder geeft dit onderzoek nieuwe inzichten met betrekking tot de wijze waarop beleidsimplementatie beïnvloed kan worden binnen een unieke context als de crisissituatie waar men in verkeerde. Dit zorgt er dan ook voor dat men voortaan gebruik kan maken van deze nieuwe informatie, waardoor het adaptief vermogen en de veerkrachtigheid van een organisatie ten opzichte van beleidsvervreemding in verschillende scenario's zal toenemen.

5.3.2 Reflectie op de methoden

Wat betreft de gebruikte methoden voor dit onderzoek, kunnen er een aantal zaken opgemerkt worden. Ten eerste is gebleken dat de semigestructureerde interviews de juiste optie waren met betrekking tot de dataverzamelmethode. Doordat er in dit onderzoek voornamelijk over de ervaringen van mensen wordt gesproken, is het van belang dat zij daar zelf uitgebreid over kunnen praten. Daarnaast gaf het de mogelijkheid om door te vragen naar dergelijke ervaringen, waardoor de resultaten nauwkeuriger geïnterpreteerd konden worden. Bovendien konden nieuwe bevindingen

worden meegenomen in de daaropvolgende interviews, waardoor er gekeken kon worden of sommige ervaringen gedeeld werden door anderen en niet slechts door één persoon. Het gevaar hiervan is echter wel dat de interpretatie van de onderzoeker beslist welke bevindingen relevant zijn om te bevestigen bij andere respondenten, waardoor de uitkomst van het onderzoek beïnvloed kan worden.

Gedurende dit onderzoek is getracht om te voldoen aan de generaliseerbaarheid van het onderzoek, door vanuit ieder standpunt meerdere respondenten te interviewen. Daarnaast waren de respondenten afkomstig van twee verschillende locaties, waardoor invloeden met betrekking tot de omgeving ook eerder opgemerkt konden worden. Desalniettemin is het onderzoek nog steeds te kleinschalig om volledig representatief te zijn voor al de medewerkers uit de organisatie. Het kost echter enorm veel tijd om meerdere mensen te interviewen, waardoor het voortaan wellicht voor gekozen kan worden om gebruik te maken van gemengde methoden van onderzoek. Zodat er voor de grootschaligheid van het onderzoek bij wijze van spreken enquêtes kunnen worden uitgedeeld en voor de nauwkeurigheid nog interviews worden afgenomen.

5.3.3 Reflectie op de relevantie voor de praktijk

Het gevaar van beleidsvervreemding zal door de toenemende complexiteit in de wereld enkel toenemen. Dit komt doordat de percepties van de beleidsuitvoerende medewerkers door steeds meer factoren beïnvloed worden. Het is daarom van belang dat leidinggevenden zich leren aanpassen aan de veranderende percepties van de medewerkers, zodat zij vroegtijdig beleidsvervreemding kunnen voorkomen door de juiste leiderschapsstijlen toe te passen. De bevindingen uit dit onderzoek zijn echter niet universeel toepasbaar, waardoor de leidinggevenden kunnen ervaren dat een andere leiderschapsstijl bij hen beter werkt in een soortgelijke situatie. Dit komt doordat verschillende groepen medewerkers op diverse wijzen beïnvloed worden door de omgeving, situatie en overige factoren. Desalniettemin kan dit onderzoek wel door leidinggevenden gebruikt worden om een inzicht te krijgen in de manier waarop leiderschapsstijlen überhaupt invloed kunnen uitoefenen op de mate van beleidsvervreemding. Hierdoor merken zij wellicht enigszins gelijkenissen op met de eigen situatie, waardoor dit onderzoek alsnog gebruikt kan worden om op een rationelere wijze te besluiten welke leiderschapsstijlen zij gaan toepassen om beleidsvervreemding proberen te voorkomen.

5.3.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen opgesteld voor toekomstig onderzoek. Ten eerste kan er onderzoek gedaan worden naar de factoren die het succes bepalen van de verschillende leiderschapsstijlen met betrekking tot het voorkomen van beleidsvervreemding. Gedurende dit onderzoek werden de volgende factoren al besproken: de verschillende niveaus van de werknemers, het stadium van de crisis waarin men zich bevindt en de maatschappelijke invloed vanuit de media en de omgeving waarin de uitvoerende medewerkers zich begeven. Vervolgonderzoek kan specificeren op welke wijze deze factoren invloed uitoefenen op het succes van de leiderschapsstijlen en welke belangrijke factoren nog meer van invloed zijn.

Daarnaast kan het relevant zijn om dit onderzoek uit te voeren binnen meerdere Nederlandse zorgorganisaties of andere soorten organisaties en sectoren waar maatregelen ingesteld zijn om de verspreiding van corona tegen te gaan. Op deze wijze neemt de generaliseerbaarheid van de theorie toe en kan men nauwkeuriger uitspraken doen over de leeraspecten met betrekking tot het voorkomen van beleidsvervreemding in deze specifieke crisissituatie. Bovendien kan er ook evaluerend onderzoek gedaan worden naar de invloed van leiderschapsstijlen op beleidsvervreemding in andere voormalige tijden van crisis. Hierdoor kan er nog meer informatie met betrekking tot het voorkomen van beleidsvervreemding opgedaan worden, wat eveneens tot een toename in adaptief vermogen en veerkracht ten opzichte van beleidsvervreemding kan leiden binnen de Nederlandse zorgorganisaties.

Ten slotte kunnen onderzoekers ervoor kiezen om dit specifieke onderzoek voor een langere periode uit te blijven voeren. Beleidsvervreemding is een fenomeen dat naarmate de tijd vordert, een grotere waarschijnlijkheid heeft om ervaren te worden door medewerkers. Door dit onderzoek voor een langere periode uit te blijven voeren, kunnen er wederom nieuwe bevindingen opgedaan worden met betrekking tot de invloed van de verschillende leiderschapsstijlen of leiderschap in het algemeen.

Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden er naar aanleiding van de bevindingen uit het onderzoek een drietal aanbevelingen gedaan om beleidsvervreemding te voorkomen. Alhoewel er gedurende het onderzoek gekeken is naar het gevaar van beleidsvervreemding in een crisissituatie, zijn de aanbevelingen eveneens van toepassing op het gevaar van beleidsvervreemding in het algemeen. Vandaar dat het eerste deel van de aanbevelingen gericht is op de algemene wijze waarop leiderschap beleidsvervreemding kan voorkomen. Daarnaast zal het tweede deel van de aanbevelingen specifiek gericht zijn op de toepassing van leiderschap binnen Pieter van Foreest om beleidsvervreemding met betrekking tot de corona-maatregelen te voorkomen.

6.2 Aanbevelingen

Ten eerste is het raadzaam om als leidinggevende ten allen tijden actief na te vragen bij de medewerkers of er vragen of opmerkingen zijn met betrekking tot het beleid dat de medewerkers moeten uitvoeren. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat niet iedereen even goed bereikt wordt bij de implementatie van het beleid. Hierdoor kan er veel onduidelijkheid ontstaan bij de medewerkers, wat betreft de manier waarop het beleid uitgevoerd moet worden en de wijze waarop het beleid tot stand is gekomen. Dit kan er echter toe leiden dat de medewerkers zich niet betrokken voelen bij de vormgeving van het beleid of de bijdrage van het beleid aan een gezamenlijk doel niet inzien, waardoor er een grotere kans is dat zij van het desbetreffende beleid vervreemden. Het is van belang dat er actief naar de ervaringen van de uitvoerende medewerkers gevraagd wordt, aangezien niet alle medewerkers uit zichzelf opmerkingen maken of om verduidelijking vragen. Indien er bij de medewerkers echter gevraagd wordt naar het beleid, worden ten eerste ook de stille medewerkers bereikt en voelen de medewerkers zich meer betrokken bij de ontwikkeling van het beleid.

Voor Pieter van Foreest is het eveneens raadzaam om meer na te vragen naar de manier waarop de maatregelen ervaren worden door de uitvoerende medewerkers. Voornamelijk de lagere niveaus van de organisatie worden minder goed bereikt met betrekking tot de communicatie rondom de maatregelen, terwijl daar de meeste onduidelijkheid en angst heerst ten opzichte van de uitvoering van de maatregelen. Tijdens het onderzoek is er aangegeven dat er simpelweg onvoldoende tijd beschikbaar is om iedereen actief te betrekken bij de besluitvorming rondom de maatregelen. Door enkel na te vragen hoe de maatregelen ervaren worden door dergelijke medewerkers en naar hen te luisteren, zullen zij zich echter al veel meer betrokken en vertegenwoordigd voelen. De teammanagers zouden hierin wellicht een oplossing kunnen bieden, door naast de laagdrempelige aanspreekbaarheid eveneens meer na te vragen bij de medewerkers waar zij minder van horen.

In de tweede plaats is het raadzaam om per organisatie-, locatie- of zelfs afdelingsniveau te bekijken welke leiderschapsstijl het beste van toepassing is om beleidsvervreemding te voorkomen bij de medewerkers. Iedere groep medewerkers is namelijk verschillend van elkaar en wordt op diverse wijze beïnvloed door de situatie, omgeving en toenemende complexiteit binnen de samenleving. Desalniettemin is het wel bruikbaar om bij de keuze voor leiderschapsstijlen informatie te vergaren bij andere organisaties, locaties of afdelingen met betrekking tot de leiderschapsstijlen die zij inzetten ter preventie van beleidsvervreemding. Alhoewel de leiderschapsstijlen niet universeel van toepassing zijn, geeft het wel de mogelijkheid om nieuwe inzichten op te doen wat betreft de verschillende manieren waarop leiderschap beleidsvervreemding kan beïnvloeden. Deze inzichten kunnen vervolgens meegenomen worden in de keuze voor de juiste leiderschapsstijl ten opzichte van de eigen medewerkers. Het is echter wel van belang om per periode de leiderschapsstijlen te evalueren, aangezien de grote verscheidenheid aan invloedrijke factoren over de tijd kunnen veranderen. Hierdoor kan een leiderschapsstijl na verloop van tijd minder effectief zijn.

Binnen Pieter van Foreest is het eveneens van belang dat er per locatie of afdeling wordt gekeken naar de leiderschapsstijlen die het beste aansluiten op de desbetreffende medewerkers. Uit het onderzoek bleek dat de leiderschapsstijlen op verschillende manieren invloed uitoefenende op de mate van beleidsvervreemding bij de lagere en hogere niveaus binnen de organisatie. Vandaar dat er per niveau gekeken moet worden naar de leiderschapsstijl die het beste aansluit op de behoeften van die groep medewerkers. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de tijdsduur van de coronacrisis en de invloed van externe partijen, zoals families en de media, een grote invloed hadden op de perceptie van de medewerkers ten opzichte van de maatregelen. Het is voor Pieter van Foreest dan ook van belang dat er over de komende periode frequent geëvalueerd wordt of de gekozen leiderschapsstijlen nog aansluiten op de percepties van de medewerkers.

Ten slotte is het raadzaam om als leidinggevende bij de implementatie van beleid ten allen tijden te streven en te handelen naar voldoende middelen om het beleid naar behoren uit te kunnen voeren. En indien er voldoende middelen beschikbaar zijn, dit op een duidelijke wijze te communiceren naar de medewerkers. Indien bepaalde middelen noodzakelijk zijn om beleid uit te kunnen voeren is het voor de medewerkers vanzelfsprekend dat deze middelen beschikbaar zijn. Indien dergelijke middelen echter voor een langere tijd niet beschikbaar zijn, zullen zij het desbetreffende beleid als minder relevant ervaren. Als de middelen bovendien benodigd zijn om de veiligheid van de medewerkers te waarborgen bij de uitvoering van het beleid, kan de afwezigheid van de middelen zorgen voor conflicten tussen de belangen van de werknemers en de leidinggevende.

Er zijn binnen Pieter van Foreest ten allen tijden voldoende middelen beschikbaar geweest. Dit kwam onder andere doordat de middelen gecentraliseerd zijn. De beperkte communicatie rondom deze centralisatie heeft er echter voor gezorgd dat de medewerkers niet altijd de ervaring hadden dat er daadwerkelijk voldoende middelen beschikbaar waren, waardoor zij zich onveilig voelden. Dit zorgde dan ook voor veel onnodige onrust en angst binnen de organisatie. Het is voor Pieter van Foreest dan ook raadzaam om in het vervolg meer aandacht te besteden aan de communicatie ten opzichte van de medewerkers, indien er ingrijpende veranderingen plaatsvinden met betrekking tot de verdeling en beschikbaarheid van beschermende middelen.

Literatuurlijst

- Actiz. (2020). *Dossier coronavirus voor zorgorganisaties*. Verkregen op 14 juni, 2020, van <https://www.actiz.nl/nieuws/dossier-coronavirus-voor-zorgorganisaties>.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- BNR. (2020). *Coronacrisis: Je gezondheid of je rechten?* Verkregen op 5 april, 2020, van <https://www.bnr.nl/podcast/de-strateeg/10406302/coronacrisis-je-gezondheid-of-je-rechten>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2^e ed.). Den Haag: Boom Lemma.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3^e ed.). London: Sage.
- De Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-382.
- Gilson, L. (2016). Everyday politics and the leadership of health policy implementation. *Health Systems and Reform*, 2 (3), 187-93. doi: 10.1080/23288604.2016.1217367
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00040-5
- Jansen, H. (2016). Wat is kwalitatief in kwalitatief onderzoek?. *Tijdschrift Kwalon*, 17(2). 6-12.
- Kolen, M., Timmerman, G., & Vosman, F. (2015). *Onder het oppervlak van alledaagse zorg*. Verkregen op 12 juli, 2020, van https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Z_3I6PSBdjYJ:scholar.google.com/&hl=nl&as_sdt=0,5
- Lamm, K. W., Carter, H. S., & Lamm, A. J. (2016). A theory based model of interpersonal leadership: An integration of the literature. *Journal of Leadership Education*, 15(4), 183-205. doi: 10.12806/V15/I4/T2
- Meyers, M.K., Vorsanger, S., Peters, B.G., & Pierre, J. (2007). Street-level bureaucrats and the implementation of public policy. *The handbook of public administration*, 153-163.
- NRC. (2020). *Met alleen applaus kunnen wij niet werken*. Verkregen op 2 mei, 2020, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/04/30/met-alleen-applaus-kunnen-wij-niet-werken-a3998338>.

- Pieter van Foreest. (2020). *Coronavirus*. Verkregen op 7 mei, 2020, van <https://pietervanforeest.nl/coronavirus>.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek gezondheidszorg onderzoek*, 77-93.
- Ricard, L.M., Klijn, E.H., Lewis, J.M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19 (2), 134-156. doi: 10.1080/14719037.2016.1148192
- Rijksoverheid. (2020a). *Nieuwe maatregelen tegen verspreiding coronavirus in Nederland*. Verkregen op 15 maart, 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nieuws/2020/03/12/nieuwe-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus-in-nederland>.
- Rijksoverheid. (2020b). *Grip op coronavirus met lokale maatregelen*. Verkregen op 7 augustus, 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/08/06/grip-op-coronavirus-met-lokale-maatregelen>
- RIVM. (2020a). *Uitbreiding maatregelen coronavirus*. Verkregen op 12 maart, 2020, van <https://www.rivm.nl/nieuws/uitbreiding-maatregelen-coronavirus>.
- RIVM. (2020b). *Informatie over coronavirus (COVID-19) voor zorgprofessionals*. Verkregen op 19 maart, 2020, van <https://www.rivm.nl/coronavirus-covid-19/professionals>.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2^e ed.). Oxford: Blackwell.
- RTL Nieuws. (2020a). *Alle verpleeghuizen op slot: bezoek niet meer toegestaan*. Verkregen op 19 maart, 2020, van <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/5062251/coronavirus-covid19-verpleeghuis-ouderen-bezoek-opa-oma>.
- RTL Nieuws. (2020b). *Kabinet verlengt corona-maatregelen tot en met 28 april*. Verkregen op 31 maart, 2020, van <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/politiek/artikel/5076251/kabinet-verlengt-coronamaatregelen-tot-28-april-corona-rivm>.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Verckens, J.P., & Booi, M.C. (2011). *Methoden en Technieken van Onderzoek* (5^e ed.). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Silvia, C. (2011). Collaborative governance concepts for successful network leadership. *State and local government review*, 43(1), 66-71. doi: 10.1177/0160323X11400211
- Spreeuw, S., Jochoms, T., & Lasthuizen, K. (2013). Op operatiën gericht leiderschap. *Het Tijdschrift Voor De Politie*, 75(7), 24-27.
- T Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave.

- Tummers, L.G. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 77 (3), 555-581. doi: 10.1177/0020852311407364
- Tummers, L.G. (2012). Beleidsvervreemding in de gezondheidszorg: De ervaringen van verloskundigen en echoscopisten met overheidsbeleid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (3), 332-352. Verkregen op 15 maart, 2020, van <https://repub.eur.nl/pub/37383/>.
- Tummers, L. G. (2019). Gedragen gedragsverandering. *Bestuurskunde*, 28(2), 83-90. doi: 10.5553/Bk/092733872019029002012
- Tummers, L.G, Bekkers, V.J.J.M, & Steijn, A.J. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals. *B en M*, 36(2), 104–116. Verkregen op 15 maart, 2020, van <https://repub.eur.nl/pub/16679/>.
- Van der Steen, M., Fenger, M., van der Torre, L., & van Wijk, A. (2013). Legitimiteit van sociaal beleid: maatschappelijke ontwikkelingen en bestuurlijke dilemma's. *Beleid en Maatschappij*, 40 (1), 26-49.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction*. (3^e ed.). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43. doi: 10.1007/BF03083653
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Method* (3^e ed.). London: Sage.

Bijlage 1 – Operationalisering

Concept	Definitie concept	Indicatoren	Indicatieve vragen
<p>Beleids- vervreemding</p>	<p><i>Een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid, die ontstaat doordat de uitvoerder van het beleid een bepaalde mate van machteloosheid, zinloosheid of onverenigbaarheid van logica's ervaart ten opzichte van het uit te voeren beleid</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Machteloosheid (geen/weinig inspraak) - Zinloosheid (geen bijdrage voor samenleving/cliënt) - Toenemende rolconflicten (onverenigbaar) 	<ul style="list-style-type: none"> - In welke mate heb je inspraak op de manier waarop het beleid geïmplementeerd wordt binnen de organisatie? - In welke mate heb je inspraak op de manier waarop het beleid uitgevoerd moet worden in het werkproces? - In hoeverre levert het beleid een bijdrage aan de samenleving? - In hoeverre levert het beleid een bijdrage voor de cliënten? - In hoeverre resulteert het beleid in conflicterende belangen? - Tot in welke mate denk jij dat er voldaan kan worden aan alle belangen tegelijkertijd?
<p>Transactioneel leiderschap</p>	<p><i>Een directieve leiderschapsstijl die gericht is op de relatie tussen leiders en onderdanen, welke gebaseerd is op een systeem van beloningen en sancties</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijkheid (doelen, resultaten en verwachtingen) - Controles - Beloningen (Billijkheid) 	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier creëert de leidinggevende duidelijkheid wat betreft de verwachtingen en te behalen resultaten en doelen? - Welke doelen zijn er verbonden aan het beleid? - In hoeverre komen deze doelen overeen met de doelen die jij het belangrijkste vindt?

			<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre controleert de leidinggevende de (juiste) uitvoering van het beleid? - Op welke manier wordt je beloond voor de uitvoering van het beleid? - Heb je het gevoel dat je voldoende beloond wordt voor de uitvoering van dit specifieke (crisis)beleid?
Transformationeel leiderschap	<i>Een directieve en ondersteunende leiderschapsstijl, waarbij het veranderen van de organisatie en de mensen binnen de organisatie centraal staat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Charismatische leider (die het goede voorbeeld geeft) - Inspirerende visie (overtuigen en motiveren) - Tegemoetkomen van persoonlijke behoeften 	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier heeft het doen en laten van de leidinggevende invloed op de perceptie van de werknemer met betrekking tot het beleid? - Op welke manier probeert de leidinggevende de werknemers te overtuigen van het beleid? - Op welke manier probeert de leidinggevende de werknemers te motiveren om het beleid uit te voeren? - Op welke manier wordt er door de leidinggevende rekening gehouden met de persoonlijke behoeften van de werknemers? - In hoeverre geeft de leidinggevende je het gevoel dat je inspraak hebt op de implementatie en uitvoering van het beleid? - In hoeverre ben je overtuigd van het doel van de leidinggevende?

<p>Interpersoonlijk leiderschap</p>	<p><i>Een leiderschapsstijl die gericht is op het opbouwen en onderhouden van de relaties tussen een leidinggevende en zijn volgers, waarbij er getracht wordt het beste resultaat te behalen doormiddel van collectieve besluitvorming</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Promoten van) Collectieve besluitvorming - Nederigheid, authenticiteit en zorgzaamheid - Managen van conflicten - Vertrouwen (tussen leider en volger) 	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre worden de werknemers meegenomen in het besluitvormingsproces? - In hoeverre worden de belangen van de werknemers benadrukt door de leidinggevende bij de implementatie van het beleid? - Vertrouw je de (groep van) leidinggevende(n) volledig bij het vertegenwoordigen van je belangen? - Op welke manier en op welke termijn worden problemen voor de werknemers opgelost door de leidinggevende?
<p>Ondernemend leiderschap</p>	<p><i>Een leiderschapsstijl die gericht is op het teweegbrengen van verandering, doormiddel van strategische acties en door aanpassingen in de vaste routines van de organisatie aan te brengen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voldoende middelen beschikbaar (vergaren of herindelen) - Gezamenlijke visie - Optijd geanticipeerd op belemmeringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier zorgt de leidinggevende ervoor dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om het beleid uit te kunnen voeren? - In hoeverre zijn er constant voldoende middelen beschikbaar? - In hoeverre creëert de leidinggevende een gezamenlijk doel, waar iedereen mee kan leven? - Ervaar je veel belemmeringen, die ervoor zorgen dat de uitvoering van het beleid niet juist uitgevoerd kan worden of stagneert?

<p>Netwerk leiderschap</p>	<p><i>Een leiderschapstijl die gericht is op het verbinden van de verschillende actoren en partijen die zich in het netwerk rondom de veranderingen begeven, waarbij de leider als facilitator van het collaboratieve proces fungeert</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meerdere (externe) partijen - Voldoende ruimte, middelen en informatie voor overleg - Vertrouwen (tussen verschillende partijen) 	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre verbind de leidinggevende de werknemers met (externe) partijen die hen kunnen helpen? - In hoeverre creëert de leidinggevende de ruimte voor de werknemers om onderling te overleggen over (de uitvoering van) het beleid? - Vertrouwen de verschillende partijen volledig van elkaar dat de genomen besluiten bijdragen aan een gezamenlijk doel? - Welke rol speelt de leidinggevende in het creëren/behouden van vertrouwen?
--------------------------------	---	--	--

Bijlage 2 – Respondentenlijst

Respondentnummer:	Rol:
Respondent 1	Zorgmedewerker
Respondent 2	Zorgmedewerker
Respondent 3	Zorgmedewerker
Respondent 4	Zorgmedewerker
Respondent 5	Zorgmedewerker
Respondent 6	Zorgmedewerker
Respondent 7	Crisisbeleidsteam
Respondent 8	Zorgmedewerker
Respondent 9	Crisisbeleidsteam
Respondent 10	Manager
Respondent 11	Zorgmedewerker
Respondent 12	Manager
Respondent 13	Zorgmedewerker
Respondent 14	Crisisbeleidsteam
Respondent 15	Zorgmedewerker

Bijlage 3 – Interviewprotocol

Introductie:

1. Wie bent u (naam, leeftijd)?
2. Wat is uw functie?
3. Gaat u ermee akkoord als ik het interview opneem (geluid en/of beeld)?

Waar gaat het onderzoek over:

Wat is de invloed van leiderschap op beleidsvervreemding met betrekking tot de 'corona' maatregelen?

Casus bij Pieter van Foreest: Leiderschap vanuit speciale commissies die verantwoordelijk zijn voor implementatie van de maatregelen en/of leiderschap vanuit leidinggevende(n). Inspraak, ervaren zinvolheid en verenigbaarheid van de uiteenlopende belangen t.o.v. maatregelen vanuit de uitvoerende medewerkers..

Bij het vervolg van de vragen staat aangegeven aan welke rol/functie deze gesteld moeten worden.

Beleidsvervreemding:

4. In welke mate heb je het gevoel dat je inspraak kunt uitoefenen op de implementatie en ontwikkeling van de corona-maatregelen? **(Zorgmedewerkers – ZM)**
 - Op welke manier kunnen de zorgmedewerkers inspraak uitoefenen op de implementatie en ontwikkeling van de maatregelen?
(Leidinggevend/Crisisbeleidsteam - LG)
5. In welke mate heb je het gevoel dat je inspraak kunt uitoefenen op het directe werkproces bij de uitvoering van de corona-maatregelen? **(ZM)**
 - Op welke manier kunnen de zorgmedewerkers inspraak uitoefenen op het directe werkproces met betrekking tot de uitvoering van de maatregelen? **(LG)**
6. In hoeverre vind je dat de maatregelen daadwerkelijk nog een bijdrage leveren aan een gezamenlijk doel of voor de samenleving? **(ZM & LG)**
7. In hoeverre hebben de maatregelen voor conflicten gezorgd tussen de belangen van de verschillende groepen? **(ZM & LG)**

Leiderschapsstijl 1 - Transactioneel leiderschap:

8. Op welke manier wordt er vanuit de leidinggevende(n) duidelijkheid gecreëerd met betrekking de doelen, resultaten en/of verwachtingen die behaald moeten worden? **(ZM & LG)**
 - Zorgt dit voor jou voor voldoende duidelijkheid met betrekking tot de maatregelen? **(ZM)**
9. In welke mate wordt er door de leidinggevende gecontroleerd of de maatregelen juist of onjuist worden uitgevoerd? **(ZM & LG)**
 - Hoe heeft dit invloed op jouw motivatie om de maatregelen naar behoren uit te voeren? **(ZM)**

10. Op welke manieren worden de medewerkers beloond als ze de maatregelen juist uitvoeren en/of de doelen behalen? **(ZM & LG)**
 - In welke mate motiveren deze beloningen jou ten opzichte van de uitvoering van de maatregelen? **(ZM)**
 - Vind je dat je voldoende beloond wordt voor de uitvoering van de maatregelen? **(ZM)**
11. Op welke manieren worden de medewerkers gesanctioneerd bij de onjuiste uitvoering van de maatregelen? **(ZM & LG)**
 - Hoe beïnvloeden eventuele sancties jouw perceptie op de maatregelen? **(ZM)**

Leiderschapsstijl 2 - Transformationeel leiderschap:

12. Op welke manier proberen de leidinggevenden de zorgmedewerkers te overtuigen ten opzichte van de maatregelen? **(ZM & LG)**
13. Op welke manier proberen de leidinggevenden de zorgmedewerkers te motiveren op de maatregelen uit te voeren? **(ZM & LG)**
14. Hoe beïnvloed het doen en laten van de leidinggevende jouw perceptie op de maatregelen **(ZM)**
15. Op welke manier voorziet de leidinggevende de zorgmedewerkers in de persoonlijke behoeften om de maatregelen goed uit te kunnen voeren? **(ZM & LG)**

Leiderschapsstijl 3 - Interpersoonlijk leiderschap:

16. Hoe belangrijk is de relatie met uw leidinggevende voor u tijdens de crisistijd? **(ZM)**
17. Konden de werknemers altijd bij de leidinggevenden terecht als ze angstig waren of onderlinge conflicten hadden? **(ZM & LG)**
18. In hoeverre worden de werknemers betrokken in het gezamenlijke besluitvormingsproces rondom de maatregelen? **(ZM & LG)**
 - In welke mate betreft jouw leidinggevende je actief in het besluitvormingsproces rondom de maatregelen? **(ZM)**
19. In hoeverre worden de belangen van de werknemers vertegenwoordigd in het besluitvormingsproces? **(ZM & LG)**
 - Heb je het gevoel dat jouw leidinggevende je belangen goed/voldoende vertegenwoordigd ten opzichte van de maatregelen? **(ZM)**

Leiderschapsstijl 4 - Ondernemend leiderschap:

20. Op welke manier is er (door de leidinggevenden) voor gezorgd dat er constant voldoende middelen beschikbaar waren om de maatregelen goed uit te kunnen voeren? **(ZM & LG)**
 - (eventueel) Hoe ervaren de medewerkers deze veranderingen? **(ZM)** Hoe verwachtten jullie dat de zorgmedewerkers hierop zouden reageren en hoe hebben jullie daarop gehandeld? **(LG)**
21. Heb je het gevoel dat er constant voldoende middelen beschikbaar zijn geweest om de maatregelen naar behoren uit te kunnen voeren? **(ZM & LG)**

Leiderschapsstijl 5 - Netwerk leiderschap:

22. In hoeverre is er door de leidinggevenden de ruimte gecreëerd om onderling/afdelingen/locaties te kunnen overleggen? **(ZM & LG)**

23. In hoeverre hebben jullie van andere afdelingen/locaties kunnen leren in de afgelopen periode? **(ZM)**
24. Hoe is het contact gefaciliteerd met andere partijen/belanghebbenden? **(ZM & LG)**
- Waren er veel conflicten tussen de partijen? **(ZM)**

Afsluiting:

25. Heeft u nog op- of aanmerking n.a.v. dit interview m.b.t. het onderwerp?

Bedanken voor de deelname aan het onderzoek. De respondent kan het informatie-/toestemmingsformulier uitprinten, ondertekenen, inscannen en opsturen. Alhoewel de respondent ook een e-mail kan sturen, waarin hij/zij aangeeft dat diegene akkoord gaat met het document dat ik heb toegestuurd en de opmerkingen die in dat document genoteerd staan.

Bijlage 4 – Codeerschema

1. Beleidsvervreemding	1.1 Machteloosheid 1.2 Zinloosheid 1.3 Rolconflict	1.1.1 Inspraak op de implementatie 1.1.2 Inspraak op de uitvoering 1.2.1 Bijdrage voor de samenleving 1.2.2 Bijdrage voor de cliënten 1.2.3 Bijdrage voor zichzelf 1.3.1 Afwijkende belangen 1.3.2 Belangenconflicten 1.3.3 Mate van verenigbaarheid belangen
2. Transactioneel leiderschap	2.1 Duidelijkheid 2.2 Controles 2.3 Beloningen 2.4 Sancties	2.1.1 Communicatie 2.1.2 Doelen 2.1.3 Verwachtingen 2.1.4 Resultaten 2.2.1 Controle op uitvoering 2.3.1 Cadeaus 2.3.2 Erkenning 2.3.3 Complimenten 2.3.4 Financiële compensatie 2.4.1 Corrigeren 2.4.2 Negatieve opmerkingen
3. Transformationeel leiderschap	3.1 Overtuigen 3.2 Motiveren 3.3 Voorzien in behoeften	3.1.1 Feitelijk beargumenteren 3.2.1 Subjectief beargumenteren 3.2.2 Persoonlijk inspireren 3.3.1 Coaching 3.3.2 Aanpassingen rondom maatregelen 3.3.3 Aanpassingen van de maatregelen
4. Interpersoonlijk leiderschap	4.1 Relatie (leidinggevende – medewerker) 4.2 Collectieve besluitvorming	4.1.1 Zorgzaamheid 4.1.2 Verantwoordelijkheidsgevoel 4.1.3 Laagdrempelig contact 4.1.4 Managen (persoonlijke) conflicten 4.2.1 Gelijkwaardigheid 4.2.2 Vertegenwoordiging

5. Ondernemend leiderschap	5.1 Beschikbaarheid van middelen 5.2 Belemmeringen m.b.t. de middelen	5.1.1 Vergaren van middelen 5.1.2 (Her)verdelen van middelen 5.1.3 Situationele middelen 5.2.1 Schaarste 5.2.2 Diefstal 5.2.3 Transport
6. Netwerk leiderschap	6.1 Verbinden van partijen 6.2 Onderling vertrouwen partijen/ belanghebbenden	6.1.1 Ruimte voor overleg 6.1.2 Contact faciliteren 6.1.3 Onderling leren 6.2.1 Handelen in algemeen belang 6.2.2 Onderling begrip