

Leiderschapsstijlen & algemene beleidsvervreemding in de GGZ



Jipke Kool
Master Bestuurskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Naam: Jipke Kool
Studentnummer: 509266
Eerste lezer: prof.dr. (Menno) HJM Fenger
Tweede lezer: dr. (Henk) HL Klaassen
Datum: 29 november 2020



Antes PG

“Er zijn hele andere krachten aan het werk die maken dat mijn werk heel anders wordt, terwijl de kern van mijn werk is niet al die omslachtige dingen eromheen, maar dat contact met die patiënt en zorgen dat ik daar een bijdrage aan lever, dat die een stapje verder kan komen.”

~ psychiater ~

“Ik vind dat eigenlijk ook het belangrijkste, dat wij moeten zorgen dat zorgprofessionals hun werk goed kunnen doen. En patiënten goede zorg krijgen. Dat is eigenlijk gewoon de kern van wat we doen. En wij als leidinggevenden, dat waar we voor zijn, faciliteren dat mensen hun werk goed kunnen doen. En dat ze zich vrij genoeg voelen om te innoveren. En dat klimaat, ja dat staat wel een beetje onder druk door financiële belangen. Terwijl je ervan uit gaat dat als je zorgt dat mensen hun werk goed kunnen doen en patiënten goed kunnen behandelen, dat er ook vanzelf wel geld verdiend wordt.”

~ leidinggevende ~

Voorwoord

U leest nu het eindproduct van mijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Een studie die ik 2,5 jaar geleden ben begonnen omdat ik graag terug wilde naar school en wilde leren over de dingen die ik in mijn werk tegen kwam, maar waar ik geen woorden aan kon geven.

Deze plek in mijn scriptie wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Mijn scriptiebegeleider Menno Fenger voor zijn kritische en bemoedigende feedback het afgelopen jaar. Mijn tweede lezer Henk Klaassen voor zijn feedback aan het einde. Mijn studiegenoten en vriendinnen Chadia, Chantal en Tanja; dankzij jullie support heb ik de eindstreep kunnen halen. Het samen delen van vreugde, verdriet, wanhoop en motivatie is voorwaardelijk gebleken bij het doen van een masteropleiding.

Mijn collega-managers wil ik bedanken voor hun tijd en openheid tijdens de interviews, ik heb genoten van de inspirerende gesprekken over leidinggeven en alle dilemma's die hierbij komen kijken. Mijn leidinggevendenden voor de ruimte die ik heb gekregen om deze studie te mogen doen. En uiteraard de professionals van de GGZ-teams die de tijd hebben genomen om mijn vragenlijst in te vullen. Natuurlijk mag ik mijn eigen teams niet vergeten, die helaas geen vragenlijsten voor mij konden invullen, maar wel hun support uitten en meedachten bij de ingewikkelde hordes die ik moest nemen tijdens mijn onderzoek.

Als laatste wil ik de voor mij belangrijkste mensen bedanken: mijn ouders, zussen, schoonouders en lieve vriendinnen voor het zorgen, oppassen, geduld en support; altijd, maar nu in het bijzonder de afgelopen 2,5 jaar.

Nienke; bedankt voor het meedenken, meepuzzelen, sparren, lezen en steunen. Naast het zijn van mijn moeder, was je ook al mijn vriendin, mijn collega en nu heb ik met jou de wondere wereld van het onderzoek mogen ontdekken. Ontzettend waardevol, bijzonder en inspirerend.

Stephan; jij hebt echt de afgelopen 2,5 jaar mogelijk gemaakt. Jouw onvoorwaardelijke steun, je verdraagzaamheid; ik ben je meer dan dankbaar. Ik ben waar ik ben en kan zijn wie ik wil zijn, helemaal dankzij jou.

Allerliefste An; deze scriptie draag ik op aan jou. Ik hoop hiermee aan je te laten zien dat je altijd kan blijven leren, groeien en je meer kan dan je denkt; geloof in jezelf! Dank je wel prachtige dochter voor je geduld; mijn vrije tijd is nu weer voor jou. Laten we samen de wereld verder verkennen, prachtige knutsels en heerlijke baksels maken en genieten van de grote en kleine wonderen in de wereld. Ik hou van jou.

Dank voor het lezen van mijn persoonlijke woorden, en ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Jipke

Samenvatting

Aanleiding

Het risico op beleidsvervreemding bij professionals in GGZ lijkt groot; de continue aanvoer van nieuw beleid, wat veelal gefocust lijkt op productie en verantwoording, staat steeds verder van hen en hun kerntaak af. Het doel van deze studie is om te onderzoeken of er een verband bestaat tussen leiderschapsstijlen en de mate van algemene beleidsvervreemding in teams in de GGZ. Door het afnemen van interviews onder managers worden de leiderschapsstijlen in kaart gebracht, waarna vervolgens de mate van algemene beleidsvervreemding bij de teams van de managers wordt gemeten.

Algemene beleidsvervreemding

Van Engen et al. (2016) definiëren algemene beleidsvervreemding als: “*an overall cognitive disconnectedness from government policies*” (p.6). Zij bouwen verder op het concept zoals Tummers et al. (2009) hebben opgesteld en hanteren dezelfde vijf dimensies: strategische, tactische en operationele machteloosheid, en zinloosheid voor de maatschappij en zinloosheid voor de cliënt.

Leiderschapsstijlen

Van Wart heeft in 2013 een overzicht gemaakt van vijf belangrijke leiderschapstheorieën, waarbij hij heeft gekeken naar de ontwikkelingen van de laatste jaren bij deze theorieën. Hij komt tot het volgende overzicht: klassiek management, transactionele leiderschapstheorie, transformationele leiderschapstheorie, horizontale leiderschapstheorie en ethische leiderschapstheorie.

Belangrijkste conclusie

Er zijn twee leiderschapsstijlen gevonden die een zichtbaar effect hebben op de mate van algemene beleidsvervreemding; de klassieke en de transactionele leiderschapsstijl. De klassieke leiderschapsstijl is de enige leiderschapsstijl waarbij er een mate van algemene beleidsvervreemding aanwezig was. Deze uitkomst bevestigt de theoretische relatie die gevonden is, waarbij de focus van deze stijl (namelijk het richten op resultaten) overeenkomt met de genoemde oorzaken van algemene beleidsvervreemding. Bij de transactionele leiderschapsstijl is de minste machteloosheid aangetroffen in de operationele dimensie. Ook dit komt overeen met de theorie die gevonden is.

Aanbevelingen

Leidinggevenden zijn zich bewust van hun leiderschapsstijl, hoe zij overkomen en zoeken naar een goede werkbare balans in de positieve en negatieve kanten van deze stijl.
Bestuurders zetten zich in voor een sterke beroepsvereniging van hun professionals en in verlengde hiervan voor de status van de verschillende beroepsgroepen.
Directie en leidinggevenden hebben aandacht voor de striktheid van beleidsregels en creëren een goede balans tussen vastgestelde kaders en vrije ruimte voor professionals.
De focus in nieuw beleid moet gericht zijn op de zinvolheid hiervan voor de cliënten en pas daarna voor de te behalen resultaten.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1: Aanleiding	8
1.2: Probleemstelling	8
1.3: Relevantie	10
1.4: Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1: Beleidsvervreemding	11
2.2: Algemene beleidsverveemding	13
2.3: Leiderschapsstijlen	15
2.4: Conclusie en conceptueel model	19
Hoofdstuk 3: Operationalisatie	21
3.1: Leiderschapsstijlen	21
3.2: Algemene beleidsvervreemding	23
Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet	26
4.1: Methode	26
4.2: Betrouwbaarheid	27
4.3: Analyse	28
Hoofdstuk 5: De praktijk: Antes, divisie Volwassenen Ambulant	29
5.1: Antes	29
5.2: Duaal managment	30
5.3: Tijdsperiode onderzoek	30
Hoofdstuk 6: Resultaten	32
6.1: Leiderschapsstijlen	32
6.2: Algemene beleidsvervreemding	37

Hoofdstuk 7: Analyse	44
7.1: Leiderschapsstijlen	44
7.2: Algemene beleidsvervreemding	45
7.3: Algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen	46
Hoofdstuk 8: Conclusie en aanbevelingen	49
8.1: Discussie	49
8.2: Conclusie	51
8.3: Aanbevelingen	54
8.4: Reflectie	55
Literatuurlijst	57
Bijlages	60

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 - Aanleiding

Medewerkers in de zorg hebben te maken met een veelvoud aan beleid, uit talloze veranderingen en opgelegd door diverse bronnen; wet- en regelgeving, eisen vanuit financierders (zorgverzekeraars of gemeenten) en allerlei zelf bepaalde kwaliteitsnormen. Hiernaast bestaan de inhoudelijke behandelrichtlijnen, zorgstandaarden en eisen vanuit diverse professies zoals artsen, psychologen en verpleegkundigen.

Mensen werken in de geestelijke gezondheidszorg (hierna: GGZ) vanuit een bepaalde overtuiging, een motivatie om mensen te willen helpen. Het is geen makkelijk vakgebied; ingewikkelde cliënten met complexe zorgvragen en vaak in net zulke complexe omstandigheden. Maar er komt steeds meer bij kijken. De administratieve lasten in de GGZ zijn hoog; volgens onderzoek van GGZ Nederland zijn de grootste administratieve lasten te vinden in de bedrijfsvoering; financiële productieverantwoording en declareren van zorg staan boven in deze rangordening (GGZ Nederland, 2017).

Leidinggevenden in de zorg hebben een dilemma; zij zien de worsteling in de teams met dit financieel gefocuste beleid, vechten tegen weerstand bij weer een nieuwe beleidsimplementatie en zien collega's vertrekken uit de zorg. Aan de andere kant is het hun taak hun teams te controleren of zij voldoen aan de wet- en regelgeving en of de eisen van de zorgverzekeraar voldoende worden nageleefd. Beleid wat steeds verder af staat van de professional en diens cliënt; beleid waarvan de professionals vervreemd is geraakt.

De GGZ is een vakgebied in de publieke sector en er zijn veel partijen die zich met dit vakgebied bemoeien. De bestuurlijke omgeving in de GGZ is complex en kent een hoge mate van verandering. In de meeste GGZ-organisaties is sprake van een duale aansturing; zowel op zorg als bedrijfsvoeringsvlak is specifieke expertise nodig om in dit spanningsveld te kunnen blijven bestaan.

1.2 - Probleemstelling

Het fenomeen waarbij professionals die direct cliëntencontact hebben zich vervreemd voelen van het beleid wat zij moeten uitvoeren, wordt in de bestuurskunde omschreven als beleidsvervreemding. Het risico hierop bij professionals in GGZ lijkt groot; de continue aanvoer van nieuw beleid, veelal gefocust op productie en verantwoording, staat steeds verder van hun kerntaak af. Het gaat in de praktijk ook vaak niet om één enkele beleidsverandering; het gaat om de opstapeling van beleid en de voorgeschiedenis die een professional heeft met voorgaande beleidsimplementaties. Er is sprake van algemene beleidsvervreemding.

In de theorie over beleidsvervreemding is met name aandacht voor de rol van professional; wat en hoe ontstaat dit bij hen (Steijn, Tummers, & Bekkers, 2009; Tummers, Bekkers, & Steijn, 2009;

Tummers, 2012; Tummers, 2013; Van Engen, Tummers, Bekkers, & Steijn, 2016). Over de rol van de leidinggevende is veel minder beschreven in relatie tot beleidsvervreemding.

In de theorie over leiderschap is over het algemeen het uitgangspunt dat een leider van belang is bij het succesvol laten zijn van verandering (Kotter, 1995; Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2016; Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia, & Van der Voet, 2014). Er is zelfs een leiderschapsstijl die het meest effectief lijkt te zijn bij verandering; de transformationele leiderschapsstijl. Van Engen et al. (2016) hebben het verband tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding aangetoond bij docenten in het voortgezet onderwijs. Maar er zijn ook andere leiderschapsstijlen die een mogelijk verband kunnen hebben met algemene beleidsvervreemding. De vraag is of dat dit verband er ook terug te vinden is in de GGZ, wat een andere organisatieomgeving is dan het onderwijs en ook vaak anders aangestuurd wordt, namelijk met duaal management: een leidinggevende zorg en bedrijfsvoering.

In dit onderzoek wordt bekeken of er een verband bestaat tussen een bepaalde leiderschapsstijl en de mate van algemene beleidsvervreemding bij professionals in de GGZ.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een verband aan te tonen tussen leiderschapsstijlen en de mate van algemene beleidsvervreemding in teams in de GGZ. Hiertoe worden interviews afgenomen onder managers waarmee de leiderschapsstijlen in kaart worden gebracht, waarna vervolgens de mate van algemene beleidsvervreemding bij de teams van de managers wordt gemeten en worden beide uitkomsten met elkaar vergeleken worden om te zien of er een verband is.

Centrale vraag

Welke invloed heeft de leiderschapsstijl van een leidinggevende op de mate van algemene beleidsvervreemding bij professionals in de GGZ?

Deelvragen

1. Welke leiderschapsstijlen zijn te onderscheiden?
2. Wat wordt er verstaan onder algemene beleidsvervreemding?
3. In welke mate speelt algemene beleidsvervreemding een rol bij professionals in de GGZ?
4. Welke rol heeft leiderschapsstijl op de mate van algemene beleidsvervreemding in de GGZ?

De deelvragen geven de verschillende stappen in en onderdelen van het onderzoek aan. Om een goede start te maken worden eerst de twee belangrijkste concepten onderzocht in de theorie, waarbij in kaart wordt gebracht welke leiderschapsstijlen er zijn en wat algemene beleidsvervreemding inhoudt. Hierna wordt de overstap gemaakt naar de empirie en wordt onderzocht of er sprake is van algemene beleidsvervreemding is bij de professionals in de teams. De uitkomsten hiervan worden vergeleken met de uitkomsten van de interviews met de leidinggevendenden van de teams waarin de verschillende leiderschapsstijlen zijn uitgevraagd.

1.3 - Relevantie

Met dit onderzoek zal een bijdrage worden geleverd aan de kennis over de rol van een leidinggevende bij algemene beleidsvervreemding in de publieke sector.

Wetenschappelijke relevantie

De theorie over beleidsvervreemding is gebouwd op een rijke geschiedenis van theorie over (werk)vervreemding en bureaucratie. Algemene beleidsvervreemding bouwt voort op de aanwezige kennis over beleidsvervreemding. Daar waar bij de theorie over beleidsvervreemding de rol van de leidinggevende weinig wordt belicht, wordt deze bij algemene beleidsvervreemding wel bekeken en wordt er ook al een relatie gevonden tussen algemene beleidsvervreemding en de transformationele leiderschapsstijl in het voortgezet onderwijs. Deze relatie zal in dit onderzoek worden getoetst in de GGZ, waarmee een bijdrage geleverd wordt aan de bestaande theorie over algemene beleidsvervreemding en de invloed van van leiderschapsstijl hierop.

Maatschappelijke relevantie

De aanwezigheid van algemene beleidsvervreemding heeft een negatief effect op professionals, op cliënten van de professionals en ook op de organisatie waarin professionals werkzaam zijn. Door te weten welke leiderschapsstijlen in de GGZ invloed kunnen hebben op de ervaren algemene beleidsvervreemding kan hier actief op gestuurd worden door de directie en leidinggevenden. Met het verkleinen van deze vervreemding wordt niet alleen het werkplezier van de professionals vergroot, het zal ook een positief effect hebben op de zorg die geleverd wordt.

1.4 - Leeswijzer

Dit onderzoek start met het kijken naar de relevante theorie, deze wordt omschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt de theorie omgezet naar meetbare variabelen en in hoofdstuk 4 wordt uiteengezet hoe het onderzoek verder wordt uitgevoerd. Hoofdstuk 5 beschrijft kort de organisatie waar dit onderzoek plaatsvindt. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het onderzoek vermeld, die worden geanalyseerd in hoofdstuk 7. Als afsluiting zijn de conclusie en de aanbevelingen te vinden in hoofdstuk 8.

Hoofdstuk 2

Theoretisch kader

De centrale concepten in dit onderzoek zijn algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen. In dit hoofdstuk worden deze concepten bekeken vanuit de aanwezige theoretische kennis. In de laatste paragraaf komt alle theorie samen in het conceptuele model, wat als leidraad dient voor het uit te voeren onderzoek.

2.1 - Beleidsvervreemding

Beleid speelt een belangrijke rol in de uitvoering van de werkzaamheden van de professional; hierin staat vastgelegd wat moet, wat mag en hoe het gedaan moet worden. Het omvat dus alle werkzaamheden. Het is van essentieel belang dat een professional zich kan herkennen in dit beleid, erbij betrokken is en dat het vooral geen belemmerende factor vormt.

2.1.1 - Ontstaan beleidsvervreemding in de theorie

Het beleid, zowel intern beleid als nationaal beleid, richt zich de laatste jaren steeds meer op economische waarden, zoals efficiëntie en financiële transparantie. De oorsprong van deze ontwikkeling kan teruggevonden worden in de New Public Management; waarbij (management-) technieken vanuit de private sector in de publieke sector worden toegepast. Passend in deze stroming is dat economische waarden de overhand nemen over waarden zoals veiligheid en gelijkheid (Hood, 1991). Het verschuiven van de waarden van het beleid, geeft druk bij de professional (Tummers et al., 2009). Het zorgt voor een conflict met de professionele standaarden die zij hebben. Deze druk, samen met veranderingen in organisaties en nieuwe politieke visies, zorgen voor een verlies van autonomie voor de professionals (Tummers, 2011). Er ontstaat een vervreemding; tussen de professional en het beleid wat hij moet uitvoeren.

Vervreemding, omschreven als een vorm van sociale vervreemding, met een gemis van sociale ondersteuning of een betekenisvolle sociale connectie (Tummers, 2011), is geen nieuw concept. Karl Marx schreef al over vervreemding, maar hield het op een objectieve vorm van werkvervreemding, waarbij hij als oorzaak het kapitalisme zag. Werkvervreemding richt zich ook meer op de medewerkers in de private sector en kijkt meer, zoals de term al weggeeft, naar het werk wat gedaan wordt.

Beleidsvervreemding richt zich op de publieke sector en de professional die hierin werkzaam is. En dus ook op de vervreemding die ontstaan is vanuit het gevoerde beleid, in plaats van het werk wat gedaan wordt. Beleidsvervreemding wordt door Tummers et al. gedefinieerd als: *“a general cognitive state of psychological disconnection from the policy program to be implemented, by a public professional who interacts directly with clients on a regular basis”* (2009, p. 686). Tummers et al. (2009) zien beleidsvervreemding (net zoals werkvervreemding) als een multidimensionaal concept. Zij maken hierbij het onderscheid tussen machteloosheid en zinloosheid.

Machteloosheid wordt door Tummers et al. (2009) gezien als de mate waarin de publieke professional invloed heeft in het vormen van het beleid wat zij moeten implementeren. Machteloosheid wordt onderverdeeld in verschillende niveaus waarop de professional invloed zou kunnen hebben: strategisch, tactisch en operationeel niveau. Strategische machteloosheid gaat over de betrokkenheid van professionals bij het ontwikkelen van het beleid. Het tactische niveau gaat over de invloed van de professional op de implementatie van beleid in zijn of haar organisatie. Het laatste niveau van machteloosheid sluit aan bij een gevoel van autonomie: operationele machteloosheid gaat over de mate waarin de professional de vrijheid ervaart om het beleid aan te passen tijdens de interactie met zijn cliënten. De mate van ervaren autonomie zegt dus gelijktijdig iets over de operationele machteloosheid: is de ervaren autonomie hoog, dan zal de operationele machteloosheid laag zijn, en andersom (Tummers & Bekkers, 2014).

Zinloosheid wordt door Tummers (2011) omschreven als de perceptie van de professional op de bijdrage van het beleid aan het grotere geheel. Zinloosheid wordt opgesplitst in zinloosheid van het beleid voor de maatschappij en zinloosheid voor de cliënt. Zie tabel 1: de dimensies van beleidsvervreemding.

Dimensie	
Strategische machteloosheid	De ervaren invloed van professionals met betrekking tot de besluiten over de inhoud van beleid X zoals vastgelegd in regels en procedures
Tactische machteloosheid	De ervaren invloed van professionals met betrekking tot de besluiten over de wijze waarop beleid X is geïmplementeerd in hun organisatie
Operationele machteloosheid	De ervaren invloed van de professionals tijdens de daadwerkelijke implementatie van beleid X
Maatschappelijke zinloosheid	De perceptie van de professional over de toegevoegde waarde van beleid X op beleidsdoel Y
Cliënt zinloosheid	De perceptie van professionals op de toegevoegde waarde van beleid X voor hun eigen cliënten

Tabel 1: dimensies beleidsvervreemding (Tummers, 2011)

2.1.2 – Belangrijke dimensies

Van de vijf beschreven dimensies (zie tabel 1) zijn operationele machteloosheid en de ervaren zinloosheid de belangrijkste twee dimensies (Tummers, 2013).

Operationele machteloosheid hangt sterk aan de autonomie van de professional; beide gaan over het gevoel van invloed die de professional heeft op beleid. Het gevoel van operationele machteloosheid beïnvloedt het verzet van de professionals tegen het implementeren van nieuw beleid. Vreemd is dit niet, aangezien de autonomie een belangrijk aspect is voor de professional bij de uitvoering van diens werk (Noordegraaf, 2007; Tummers, 2013). Bij het ontwikkelen van nieuw beleid is het dus heel belangrijk om goed te bekijken welke gevolgen dit heeft voor de autonomie van de professional. Belangrijker zelfs dan het bekijken of de professional betrokken kan worden bij de ontwikkeling of de implementatie van het beleid (het strategische of tactisch niveau).

De tweede belangrijke dimensie is die van zinloosheid. Op het moment dat een professional niet kan inzien wat de toegevoegde waarde is van het uit te voeren beleid voor de maatschappij of voor zijn eigen cliënten, zal hij zich verzetten tegen dit beleid. Dit is voor de professional nog belangrijker dan het betrokken worden bij de ontwikkeling van het beleid en daarmee lijkt dit dus de belangrijkste dimensie te zijn. Hierin is de prosocial motivation (Batson, 1987) terug te zien; het is voor professionals belangrijk om te zien welke bijdrage hun werk heeft voor anderen.

Het dus van belang om bij nieuw beleid meer aandacht te hebben voor de wijze waarop dit beleid van toegevoegde waarde is, dan de professional te betrekken bij de ontwikkeling of implementatie.

2.2 - Algemene beleidsvervreemding

Eén bepaald beleid kan leiden tot beleidsvervreemding zoals hierboven beschreven. Maar in de praktijk stapelen de beleidsveranderingen zich op en ook de ervaringen van professionals met al deze veranderingen. Kijken naar enkel de ervaring van professionals met één bepaald beleid, doet geen recht aan de realiteit waarin deze professionals werken.

2.2.1 - Algemene beleidsvervreemding versus beleidsvervreemding

Van Engen et al. (2016) bouwen voort op het concept beleidsvervreemding, maar houden daarbij wel rekening met deze opstapeling in beleidsveranderingen en de ervaring van professionals. Beleid kent altijd een bepaalde geschiedenis. Hoe origineel een idee ook is, ze bouwt altijd voort op een bepaalde geschiedenis, bestaande wet- en regelgeving of een bepaalde visie. Ook wordt in nieuw beleid vaak de ervaringen van eerder geïmplementeerd beleid meegenomen. Een professional kent dus een bepaalde geschiedenis met het nieuwe beleid.

Van Engen et al. (2016) definiëren algemene beleidsvervreemding als: *“an overall cognitive disconnectedness from government policies”* (p.6). Zij bouwen verder op het concept zoals Tummers et al. (2009) hebben opgesteld en hanteren dezelfde vijf dimensies: strategische, tactische en operationele machteloosheid, en zinloosheid voor de maatschappij en zinloosheid voor de cliënt. Van Engen et al. gaan hierbij alleen niet uit van één specifiek beleid, zoals Tummers et al. dit doen bij beleidsvervreemding. Tabel 2 beschrijft de verschillen tussen de vijf dimensies.

Dimensie	Beleidsvervreemding	Algemene beleidsvervreemding
Strategische machteloosheid	De ervaren invloed van professionals met betrekking tot de besluiten over de inhoud van beleid X zoals vastgelegd in regels en procedures	De invloed die professionals normaal voor zichzelf ervaren als het gaat om besluiten over de inhoud van overheidsbeleid, zoals vastgelegd in regels en procedures
Tactische machteloosheid	De ervaren invloed van professionals met betrekking tot de besluiten over de wijze waarop beleid X is geïmplementeerd in hun organisatie	De invloed die professionals normaal voor zichzelf ervaren als het gaat om de besluiten over de wijze waarop overheidsbeleid is geïmplementeerd in hun organisatie
Operationele machteloosheid	De ervaren invloed van de professionals tijdens de daadwerkelijke implementatie van beleid X	De invloed die professionals normaal voor zichzelf ervaren tijdens de daadwerkelijke implementatie van overheidsbeleid

Maatschappelijke zinloosheid	De perceptie van de professional over de toegevoegde waarde van beleid X op beleidsdoel Y	De perceptie van professionals over de toegevoegde waarde van het hedendaagse beleid voor sociale relevante doelen
Cliënt zinloosheid	De perceptie van professionals op de toegevoegde waarde van beleid X voor hun eigen cliënten	De perceptie van professionals over de toegevoegde waarde van hedendaags beleid voor hun eigen cliënten

Tabel 2: verschil tussen de dimensies van beleidsvervreemding en algemene beleidsvervreemding

Zowel beleidsvervreemding als algemene beleidsvervreemding is onderzocht in de praktijk. Beleidsvervreemding is onder andere onderzocht bij keuringsartsen van de UWV (Tummers e. a., 2009) en verloskundigen (Tummers e.a., 2015). Algemene beleidsvervreemding is voor zover bekend enkel onderzocht bij docenten in het voortgezet onderwijs (Van Engen e.a., 2016). De concepten zijn niet eerder tegelijkertijd onderzocht.

Bij het onderzoek van Van Engen et al. (2016) is er ook gekeken naar een mogelijk verband tussen transformationeel leiderschap en algemene beleidsvervreemding. Zij zagen hier een negatieve correlatie tussen deze leiderschapsstijl en alle dimensies van algemene beleidsvervreemding (met name de tactische en operationele machteloosheid).

Algemene beleidsvervreemding kijkt niet naar beleid in een vacuüm, maar houdt rekening met de geschiedenis. Dit brengt in kaart wat de ervaring van professionals is in het verleden, met het huidige beleid, hoe zij naar toekomstig beleid kijken en hoe zij de consequenties van het beleid inschatten (Van Engen et al., 2016). Dit is van groot belang, omdat beleid in de publieke sector opstapelt. En de houding van de professionals naar dit beleid is van groot belang omdat zij de uitvoerende partij zijn en daarmee de link tussen de cliënt en het bepaalde beleid.

2.2.2 – (algemene) Beleidsvervreemding in een breder kader

Beleidsvervreemding en algemene beleidsvervreemding hebben effect op de implementatie en de uitvoering van nieuw beleid. De vervreemding leidt tot verzet van professionals tegen verandering voortgebracht door het nieuwe beleid. Professionals kunnen het beleid saboteren, werk neerleggen of hun motivatie voor hun werk kwijt raken en het werkveld verlaten.

De belangrijkste factoren die invloed hebben op de mate van beleidsvervreemding volgens Tummers (2013) zijn te vinden in tabel 3:

Factoren	Verwacht effect op de mate van beleidsvervreemding
New Public Management	
Management gericht op prestaties	Stijging van beleidsvervreemding
Foces op uitkomsten	Stijging van beleidsvervreemding
Gedisciplineerd gebruik van bronnen	Stijging van beleidsvervreemding
Professionaliteit	
Sterke beroepsvereniging	Verlaging van beleidsvervreemding
Status van het beroep	Verlaging van beleidsvervreemding
Professionele oriëntatie	Wisselend (hangt af van de oriëntatie)

Overige factoren	
Doel van het beleid	Wisselend (hangt af van het doel)
Striktheid van beleidsregels	Stijging van beleidsvervreemding
Aantal beleidsveranderingen	Stijging van beleidsvervreemding
Hiërarchie in de organisatie	Stijging van beleidsvervreemding

Tabel 3: factoren die invloed hebben op beleidsvervreemding (Tummers, 2013)

In de praktijk is er vaak sprake van een combinatie van bovenstaande factoren. Een voorbeeld is een psychiater die een leidinggevende heeft die erg gericht is op prestaties en voor de vierde keer in een korte periode een ander behandelplan moet gebruiken voor de zorg aan een cliënt. Daarbij is ook het type professional van belang, in dit geval heeft een psychiater een hoge status en een sterke beroepsvereniging. Opgemerkt moet wel worden dat deze factoren zijn die invloed hebben op beleidsvervreemding, onbekend is of dat deze factoren dezelfde werking hebben op algemene beleidsvervreemding.

Er is inmiddels steeds breder onderzoek gedaan naar (algemene) beleidsvervreemding en diverse aspecten van beleid in de publieke sector; zoals de implementatiebereidheid, ondersteuning van nieuw beleid, commitment naar de organisatie, werktevredenheid, werkresultaten en psychologisch welbevinden van professionals (Hiekischová, 2019; Steijn et al. 2009; Tummers, Bekkers, Van Thiel, & Steijn, 2015; Van Engen, Steijn, & Tummers, 2019; Usman, Mughal, & Agyemang-Mintah, 2020).

De rol van de leidinggevende in relatie tot beleidsvervreemding komt echter weinig terug in deze onderzoeken. Enkel Tummers geeft wel aan dat een sterke focus op resultaten door een leidinggevende zorgt voor een stijging van de mate van beleidvervreemding (Tummers, 2013). Van Engen et al. (2016) tonen in hun onderzoek aan dat er een relatie is met transformationeel leiderschap.

2.3 - Leiderschapsstijlen

Er is veel theorie over leiderschap, zowel op wetenschappelijk vlak als beschreven door diverse (al dan niet zelfbenoemde) experts. In deze paragraaf wordt gekeken naar de leiderschapsstijlen zoals omschreven in de literatuur voor de publieke sector. Er is gezocht naar een overzichtartikel waarin de meest voorkomende stijlen uiteengezet zijn en er is gekozen voor het artikel van Van Wart uit 2013. Dit artikel vormt de kapstok voor deze paragraaf over leiderschapsstijlen.

2.3.1 Vijf leiderschapstheorieën

Van Wart heeft in 2013 een overzicht gemaakt van vijf belangrijke leiderschapstheorieën, waarbij hij heeft gekeken naar de ontwikkelingen van de laatste jaren bij deze theorieën. Hij komt tot het volgende overzicht, die hierna worden toegelicht:

- 1: Klassiek management
- 2: Transactionele leiderschapstheorie
- 3: Transformationele leiderschapstheorie
- 4: Horizontale leiderschapstheorie
- 5: Ethische leiderschapstheorie

Van Wart geeft in zijn artikel de kanttekening dat hoewel deze principes al lang meegaan en tijdloos lijken te zijn, de daadwerkelijke uitdagingen van leiders de afgelopen jaren zijn veranderd. De veranderende maatschappij, met de toenemende druk op de publieke sector om zich meer te richten op aspecten uit de private sector (zoals de marktwerking en financiële resultaten) maakt dat leiders over andere kwaliteiten moeten beschikken dan jaren geleden.

2.3.2 – Klassiek leiderschap

De klassieke leiderschapsstijl wordt ook wel administratief leiderschap genoemd. Een belangrijk kenmerk van deze stijl is de sterke focus op resultaten, met de wetenschap dat er veel verschillende en complexe rollen zijn die een leider moet vervullen. Er zijn verschillende rollen waarvan verwacht wordt dat een leider deze uitvoert (Van Wart, 2013). Omdat de verschillende rollen vaak zorgen voor tegenstrijdige doelen en waarden, ontstaat er vaak extra druk bij leidinggevendenden. Naast deze rollen is de theorie achter deze stijl een rationele theorie, waarbij uitgegaan wordt van het idee van Fayol (in Van Wart, 2013): organisaties zijn systemen waarbinnen de doelen die bereikt moeten worden gerealiseerd worden door inzetten van menselijke, financiële, technologische en natuurlijke bronnen.

De basis van deze leiderschapsstijl gaat niet alleen om de verschillende rollen, maar vooral over het behalen van beoogde doelen binnen de organisatie, door middel van deze verschillende rollen. En dat de leidinggevende verwacht dat diens medewerkers deze doelen behalen (Van Wart, 2013). In het verlengde hiervan is dit ook wat er verwacht wordt van de leidinggevendenden. Deze vorm van leiderschap wordt gekenmerkt door de vereiste dat leidinggevendenden speciale opleidingen en trainingen volgen om te voldoen aan de verwachtingen die gesteld worden (Van Wart, 2013).

2.3.3 - Transactioneel leiderschap

Bass (1999) omschrijft transactioneel leiderschap als: *“the exchange relationship between leader and follower to meet their own self-interest”* (p. 10). Dit kan volgens hem de vorm hebben van een beloning die de volger van de leider ontvangt door het volgen van of deelnemen aan bepaalde activiteiten, of het aansturen van medewerkers die niet voldoende presteren, of het juist pas interveniëren wanneer er problemen zijn. Dus het verstrekken van een beloning, maar ook het corrigeren van een volger bij onvoldoende prestaties. Het kan ook een zeer passieve vorm van leiderschap worden: pas ingrijpen bij problemen en iedere vorm van actie juist vermijden.

Dit komt overeen met de omschrijving van Van Wart (2013), die deze stijl omschrijft als dagelijkse interacties tussen leiders en volgers; het verstrekken van een beloning, het corrigeren en ook het uitblijven van interactie zijn vormen van interactie. De omschrijving van Van Wart wekt wel de indruk dat het om verbale communicatie gaat, terwijl de omschrijving van Bass (1999) ruimte geeft ook andere transacties in te zetten (bijvoorbeeld een financiële beloning).

Leiders faciliteren hun volgers; zij geven hen wat zij nodig hebben om hun werk te moeten doen. Van Wart (2013) geeft aan dat dit kan bestaan uit het geven van training, aanmoediging, support, maar ook het loslaten van volgers wanneer zij een bepaald niveau hebben behaald. Hierin past de theorie van Hersey en Blanchard (1972): een leider past zich aan aan dat wat de volger nodig heeft.

Een ander belangrijk concept in de transactionele leiderschapstheorie is volgens Van Wart dat leiders hun volgers betrekken bij het nemen van besluiten. Een goede leider promoot volgens Van Wart een hoge mate van participatie en delegatie.

2.3.4 - Transformationeel leiderschap

Bass (1999) omschrijft transformationeel leiderschap als: *"the leader moving the follower beyond immediate self-interests through idealized influence (charisma), inspiration, intellectual stimulation, or individualized consideration"* (p. 11). Bass noemt hierbij drie elementen die aanwezig moeten zijn:

- *idealized influence (charisma) and inspirational leadership*: wanneer een leider de toekomst schetst die bereikt moet worden en op welke wijze dit moet gebeuren. De leider toont ook het voorbeeld hoe dit bereikt moet worden, met de hoge standaarden en straalt vastberadenheid en zelfverzekerdheid uit: volgers willen zich graag identificeren met zo'n leider.
- *Intellectual stimulation*: wanneer een leider zijn volgers helpt om innovatiever en creatiever te worden.
- *Individualized consideration*: wanneer een leider aandacht heeft voor de ontwikkeling van zijn volgers en hen hierin coacht, begeleidt, ondersteunt. Het delegeren van taken wordt ingezet als kans voor volgers om te groeien.

Volgens eerder onderzoek van Bass kent elke leider zowel de transactionele als de transformationele leiderschapskenmerken, maar verschilt het per leider welke kenmerken zij meer hebben. Bass geeft wel aan, op basis van uitkomsten van zijn onderzoek, dat volgers meer tevreden en efficiënter zijn bij een leider die meer transformationeel is dan transactioneel.

Van Wart (2013) geeft andere kenmerken aan voor een transformationele leider: hij beschrijft *"energy and determination, vision, provision for challenge and encouragement for subordinates, and a appropriate degree of risk taking"* (p. 558). Hij baseert zich hierbij specifiek op leiders in de publieke sector. Er zit dus wel een verschil tussen de kenmerken zoals omschreven door Bass en door Van Wart. Van Wart geeft aan dat om veranderingen in een organisatie te leiden, een leider geen charisma nodig heeft.

Van Wart geeft aan dat hoewel voorheen transactioneel leiderschap passend was in de publieke sector juist nu de transformationele leiderschapsstijl veel meer op zijn plek is vanwege de hoge mate van verandering en de complexiteit van de omgeving van publieke organisatie. Dit vraagt om een leider die hierin een duidelijke visie kan uitdragen en zijn volgers mee kan nemen in alle veranderingen en hier zelfs op vooruit kan lopen.

Transformationele leiderschapstheorie wordt door Van Wart (2013) omschreven als: *"at its core, transformational leadership is about managing organizational change. Transformational leaders succeed in instituting changes in structure, procedure, ethos, technology and/or production"* (p 558). Hierbij gaat het volgens Van Wart niet enkel om het daadwerkelijk doorlopen van het veranderproces in een organisatie, maar vooral om de manier waarop een leidinggevende de te behalen doelen kan communiceren, kan communiceren met zijn volgers en hoe zij de door de politiek aangebrachte beperkingen kan minimaliseren.

Op basis hiervan kan ook de transactionele leiderschapsstijl herkend worden. Als communicatie, interactie, namelijk als zo'n belangrijk element gezien kan worden, wordt er eigenlijk gesproken over een soort plus versie van de transactionele leiderschapsstijl. Dit wordt ook erkend door Van Wart; *"transformational leadership rarely interferes with transactional leadership; it supplements it and, generally, proves difficult is transactional leadership does not precede it"* (p. 558).

2.3.5 – Horizontaal leiderschap

Horizontaal leiderschap gaat over het verminderen van formeel leiderschap ten gunste van het mogelijk maken van leiderschap door meerdere mensen. Het uitgangspunt hierbij is dat het draait om het proces en niet om het individu (Van Wart, 2013). Horizontaal leiderschap wordt door Pilkienė, Raimonda, Chmieliauskas, Šimkonis, & Müller (2018) en Pretorius, Steyn, & Bond-Barnard (2017) uitgelegd als leiderschap wat wordt uitgevoerd door een teamlid, na hiervoor genomineerd te zijn door een projectmanager en onder verantwoording van deze leidinggevende. Zij maken hierbij onderscheid met gedistribueerd leiderschap, wat zij omschrijven als een groepsproces waarbij leiderschap wordt verdeeld en voort komt vanuit het team. Bij horizontaal leiderschap is dus wel nog een zogenoemde verticale leider betrokken.

Van Wart (2013) noemt verschillende oorzaken vanwaaruit deze leiderschapsstijl is gegroeid: de uitdaging van een leidinggevende om een platte organisatie te vormen, meer organisch te organiseren en het creëren van een lerende organisatie. In de afgelopen jaren is in veel publieke sectoren al de stap gezet naar zelfsturende teams en ook wordt er meer gewerkt in netwerken. Hierbij past deze samenwerkende vorm van leiderschap. Het vraagt van leiders om actief te delegeren, zichzelf overbodig te maken en vooral mogelijk te maken dat anderen de leiding kunnen nemen. Een andere typerend kenmerk voor een horizontale leider is dat hij of zij veel oog heeft voor de omgeving waarin zij werken en hun kennis delen (Van Wart, 2013)

2.3.6 – Ethisch leiderschap

De meest bekende definitie van ethisch leiderschap komt van Brown, Trevino en Harrison (2005): *"the demonstration of normatively appropriate conduct through personal action and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making"* (p.120). Deze leiderschapsstijl bevat twee belangrijke componenten: het zijn van een ethisch rolmodel en ethisch gedrag bij anderen stimuleren. Cuilla (in Van Wart, 2013) geeft drie andere belangrijke elementen aan die passen bij ethisch leiderschap: wat is de intentie van de mensen, zijn de gekozen middelen en de gekozen doelen acceptabel? Hoewel deze elementen toegeschreven zouden kunnen worden aan iedere goede leider, zijn deze wel typerend voor deze stijl van leidinggeven. Verder zou een ethisch leider vooral integriteit uitstralen en het positieve benadrukken (Van Wart, 2013). Het antwoord op alle drie de vragen van Cuilla moeten ethisch verantwoord zijn; dus de intentie van mensen moet goed zijn, de gekozen middel ethisch verantwoord en het gekozen doel idem.

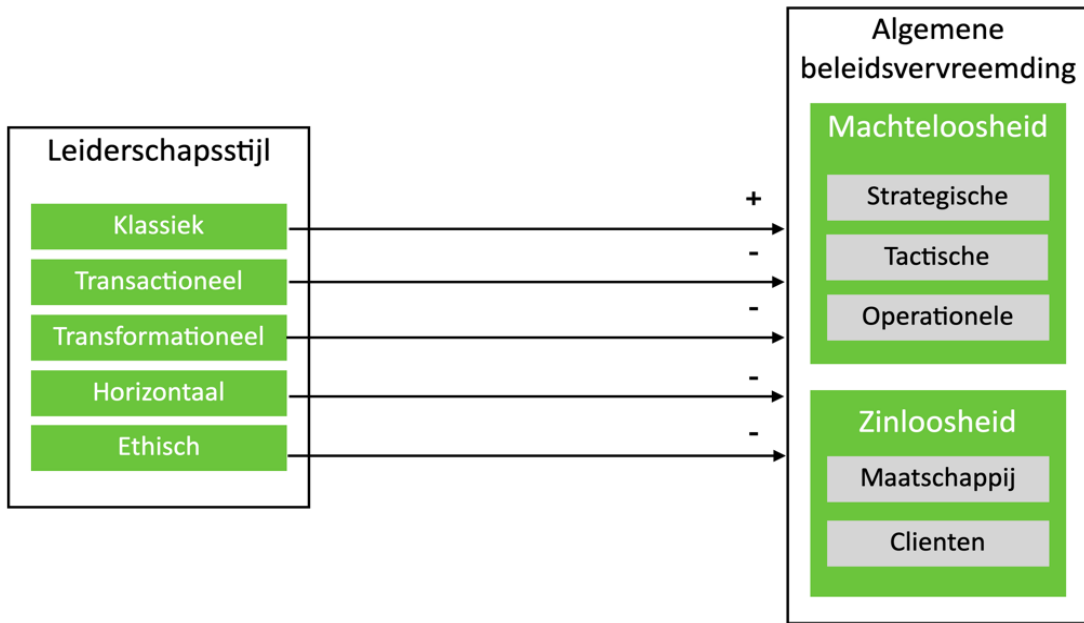
2.4 - Conclusie en conceptueel model

Beleidsvervreemding heeft vijf dimensies, opgesplitst in machteloosheid en zinloosheid. De twee dimensies die het meest van belang zijn, zijn de operationele machteloosheid en zinloosheid voor cliënten. Bij beleidsvervreemding wordt gekeken naar één specifiek beleid, maar er wordt geen rekening gehouden met de voorgeschiedenis van dit beleid en de ervaringen van medewerkers hiermee. Om een compleet beeld te krijgen van de vervreemding die de medewerker ervaart ten aanzien van het beleid, is algemene beleidsvervreemding passender om te bekijken.

Er zijn vijf leiderschapsstijlen te onderscheiden en van alle stijlen kan verwacht worden dat zij impact hebben op de mate van algemene beleidsvervreemding.

- Klassiek leiderschap richt zich op het behalen van resultaten, wat aansluit bij het gedachtengoed van New Public Management. Dit wordt genoemd als een oorzaak van het bestaan van algemene beleidsvervreemding en daarom is de aanname dat een leidinggevende met een klassiek leiderschapsstijl een verhogend effect heeft op de mate van algemene beleidsvervreemding.
- Transactioneel leiderschap richt zich op het contact tussen de medewerkers en de leidinggevende en speelt zich dus voornamelijk af op het operationele niveau. Net zoals de dimensie operationele machteloosheid. De verwachting is daarom dat een leidinggevende met een transactionele stijl een verlagend effect op algemene beleidsvervreemding heeft en specifiek zichtbaar is bij de dimensie operationele machteloosheid.
- Transformationeel leiderschap zal professionals meenemen in de besluitvorming, het (verander)proces wat een het nieuwe beleid zal creëren. De verwachting is dat deze aansluiting zorgt voor een verlagend effect op de mate van algemene beleidsvervreemding en specifiek de dimensie tactische machteloosheid.
- Horizontaal leiderschap gaat uit van gedeeld leiderschap, het overbodig zijn en delegeren waar dit kan. Bij deze leiderschapsstijl zal het team meer invloed hebben op het uit te voeren beleid en meer betrokken zijn bij de implementatie, omdat er een tussenschijf (de leidinggevende) in het proces tussenuit is (hoewel nog wel aanwezig). De verwachting is dat er bij horizontaal leiderschap een lagere mate van algemene beleidsvervreemding is.
- Bij ethisch leiderschap gaat het om het uitdragen van waarden en positiviteit. Er van uit gaande dat deze waarden gedeeld worden door de medewerkers in de zorg (namelijk; het leveren van goede zorg) is de aanname dat ook ethisch leiderschap zorgt voor een lagere mate van algemene beleidsvervreemding.

Deze conclusies op basis van de onderzochte theorie kunnen vertaald worden in het volgende model:



Figuur 1: conceptueel model

Hoofdstuk 3

Operationalisatie

In dit hoofdstuk worden de centrale begrippen uit de probleemstelling, op basis van de analyse van de theorie uit het vorige hoofdstuk, vertaald naar meetbare definities.

3.1 - Leiderschapsstijlen

Om de leiderschapsstijlen in kaart te brengen, wordt de onderverdeling van Van Wart (2013) aangehouden als basisstructuur:

- 1: Klassiek leiderschap
- 2: Transactioneel leiderschap
- 3: Transformationeel leiderschap
- 4: Horizontaal leiderschap
- 5: Ethisch leiderschap

In onderstaande tabel staan de definities beschreven, de centrale focus en items waaraan deze stijlen herkend kunnen worden.

Definitie	Focus	Items
<i>Klassiek leiderschap</i>		
Leiderschap gericht op het behalen van resultaten door de inzet van verschillende middelen.	Behalen van resultaten	Ik ben als leidinggevende gefocust op het behalen van de afgesproken resultaten.
		Ik zie mezelf vooral als een administratief leidinggevende.
		Ik benut allerlei bronnen (menselijke, financiële, technische) om de afgesproken resultaten te halen.
<i>Transactioneel leiderschap</i>		
Leiderschap gericht op de directe en dagelijkse interactie tussen leider en medewerkers.	Interactie met medewerkers	Mijn hoogste prioriteit is het mogelijk maken dat mijn medewerkers hun werk kunnen doen (d.m.v. training, aanmoediging, support, motivatie en ook het geven van vrijheid).
		Ik betrek medewerkers zoveel mogelijk bij het besluitvormingsproces, maar ook niet meer dan nodig.
		Ik probeer dagelijks contact te hebben met de meeste van mijn medewerkers.

<i>Transformationeel leiderschap</i>		
Leiderschap gericht op het managen van organisatieverandering.	Veranderingen in de organisatie	Ik zie het als mijn belangrijkste taak om veranderingen mogelijk te maken.
		Karaktertrekken die bij mij passen: energie en vastberadenheid, visie, klaar voor de uitdaging en enthousiasmeren van medewerkers.
		Ik moedig medewerkers aan om innovatief te werk te gaan om problemen op te lossen.
<i>Horizontaal leiderschap</i>		
Leiderschap gedeeld en uitgevoerd door meerdere partijen.	Gedeeld leiderschap	Delegatie is de beste vorm van leiderschap; het liefst ben ik niet nodig.
		Ik ben als leidinggevende niet belangrijk; ik heb niet alle wijsheid in pacht.
		Ik deel mijn verantwoordelijkheden als leidinggevende met iedereen uit het team.
<i>Ethisch leiderschap</i>		
Leiderschap gericht op werken en sturen volgens waarden.	Uitdragen van waarden	Ik vind het belangrijk om integer te zijn en dit uit te stralen in de uitvoering van mijn werk.
		Eerlijkheid, betrouwbaarheid, rechtvaardigheid en nauwgezetheid vind ik het belangrijkste in mijn werk.
		Ik leg vaak ethische dilemma's of vraagstukken voor.

Tabel 4: operationalisatie leiderschapsstijlen

De items worden tijdens een semi-gestructureerd interview als stellingen aan de respondenten voorgelegd, waarbij aan hen wordt gevraagd waar zij zichzelf in herkennen.

Voor de analyse wordt de volgende uitwerking aangehouden:

- drie stellingen uit één stijl: dominante leiderschapsstijl
- twee stellingen uit één stijl: dominante leiderschapsstijl, met kenmerken van een tweede stijl
- drie stellingen uit twee verschillende stijlen: afhankelijk van toelichting in interview
- 3 stellingen uit 3 verschillende stijlen: afhankelijk van toelichting in interview

Daarbij wordt ook gekeken naar de toelichting van de respondent; verwoordt de gekozen stelling ook dat wat de respondent aangeeft bij de toelichting.

Als extra toets wordt aan de vragenlijst voor de professionals de focuspunten toegevoegd; aan hen wordt gevraagd om per manager aan te geven welk focuspunt het beste past bij de wijze van leidinggeven. Ten slotte wordt tijdens de interviews gevraagd of de manager ook voor diens collega kan aangeven welke stellingen hij of zij het beste bij hem of haar vindt passen.

Om te komen tot een uitkomst voor de leiderschapstijl van de betreffende manager wordt dus gekeken naar deze drie uitkomsten, waarbij de meeste waarde wordt gehecht aan wat de respondent over zichzelf zegt.

3.2 - Algemene beleidsvervreemding

Voor de definitie van algemene beleidsvervreemding wordt gekeken naar de oorspronkelijke definitie, zoals geformuleerd door Van Engen et al. (2016): *“an overall cognitive disconnectedness from government policies”* (p. 6). Om dit te vertalen naar een Nederlandse definitie wordt gekeken naar de Nederlandse definitie van beleidsvervreemding, geformuleerd door Tummers et al. (2009): *“een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid”* (p. 105). Op basis hiervan komen we tot de definitie zoals we deze hanteren voor dit onderzoek: een algehele cognitieve ontkoppeling van beleid.

De vragenlijst gebruikt door Van Engen et al. (2016) is gevalideerd, maar in het Engels. Voor de uitvoering van dit onderzoek wordt hier een Nederlandse vertaling van gemaakt. Dit is als volgt aangepakt: er is door twee onderzoekers, onafhankelijk van elkaar, een vertaling gemaakt van de Engelse vragenlijst. In onderling overleg zijn zij vervolgens tot één vertaling gekomen, waarbij ook de Nederlandse vragenlijst over beleidsvervreemding van Tummers (2012) is gebruikt als ondersteuning. De vragen zijn waar nodig aangepast aan de context waarin de vragenlijst wordt afgenomen: de GGZ.

Dimension	General policy alienation item	Vertaling
Strategic powerlessness	Strategic powerlessness	Strategische machteloosheid
	In my opinion, professionals have too little power to influence government policies	Naar mijn mening hebben professionals te weinig macht om invloed uit te oefenen op beleid
	We, as professionals, are completely powerless during the introduction of government policies	Wij als professionals staan compleet machteloos bij de introductie van beleid
	Professionals cannot influence the development of policies at the national level (minister and ministry, national government)	Professionals kunnen de ontwikkeling van beleid op nationaal niveau niet beïnvloeden (ministerie en overheid)
	On a national level, professionals can influence how policies are set up	Op landelijk niveau kunnen professionals invloed uitoefenen op het beleid
	Professionals, through their professional associations, actively help in drawing up the design of government policies	Professionals kunnen via hun (professionele) beroepsverenigingen, actief bijdragen aan het ontwikkelen van beleid

	Politicians, during the design of policies, do not listen to professionals at all	Politici luisteren tijdens het ontwikkelen van beleid in het geheel niet naar professionals
Tactical powerlessness	Tactical powerlessness	Tactische machteloosheid
	In my organization, it is especially professionals who decide how government policies are implemented	In mijn organisatie zijn het vooral de professionals die bepalen hoe beleid wordt geïmplementeerd
	In my organization, professionals - through working groups or meetings - take part in decisions on executing government policies	In mijn organisatie nemen professionals, door werkgroepen of bijeenkomsten, deel aan de besluitvorming rond de uitvoering van het beleid
	The management of my organization should involve professionals far more in the execution of government policies	Het management van mijn organisatie zou professionals veel meer moeten betrekken bij de uitvoering van beleid
	Professionals are not listened to during the introduction of government policies in my organization	Er wordt niet geluisterd naar de professionals tijdens de introductie van het beleid in mijn organisatie
	In my organization, professionals take part in conversations regarding the execution of government policies in my organization	In mijn organisatie nemen professionals deel aan de gesprekken over de uitvoering van het beleid (in mijn organisatie)
	I and my fellow professionals are completely powerless during the introduction of government policies in my organization	Ik en mijn collega's zijn compleet machteloos tijdens de introductie van beleid in mijn organisatie
Operational powerlessness	Operational powerlessness	Operationele machteloosheid
	Generally, I have freedom to decide how to use government policies	Over het algemeen genomen heb ik de vrijheid om te beslissen hoe ik het beleid gebruik
	Generally, when working with government policies, I can be in keeping with clients' needs	Over het algemeen kan ik, bij het werken volgens het beleid, gehoor geven aan de behoeftes van mijn cliënten.
	Generally, working with government policies feels like a harness in which I cannot easily move	Over het algemeen voelt het werken volgens het beleid als een harnas waarin ik mij niet goed kan bewegen
	Generally, when working with government policies, I have to adhere to tight procedures	Over het algemeen, moet ik mij bij het uitvoeren van beleid aan strakke procedures houden
	Generally, government policies allow me to sufficiently tailor them to the needs of my clients	Over het algemeen staat het beleid mij toe om dit aan te passen aan de behoeftes van mijn cliënten
	Generally, government policies allow me to make my own judgments	Binnen het beleid heb ik over het algemeen, ruimte om mijn eigen afweging te vellen
Societal meaninglessness	Societal meaninglessness	Zinvolheid voor de maatschappij
	In general, I think that government policy in the long term will lead to socially relevant goal A	In het algemeen denk ik dat het beleid op de lange termijn leidt tot goede zorg

	In general, I think that government policy in the short term will lead to socially relevant goal A	In het algemeen denk ik dat het beleid op de korte termijn leidt tot goede zorg
	In general, I think that government policy has already led to socially relevant goal A	In het algemeen denk ik dat het beleid al heeft geleid tot goede zorg
	Overall, I think that government policy leads to socially relevant goal A	Alles bij elkaar genomen denk ik dat het beleid leidt tot goede zorg
Client meaninglessness	Client meaninglessness	Zinvolheid voor cliënten
	In general, government policy enables me to better solve the problems of my clients	Over het algemeen stelt het beleid mij beter in staat de problemen van mijn cliënten op te lossen
	In general, government policy contributes to the welfare of my clients	Over het algemeen draagt het beleid bij aan het welzijn van mijn cliënten
	In general, government policy enables me to help clients more efficiently	Over het algemeen stelt het beleid mij in staat om mijn cliënten efficiënter te helpen
	Overall, I think government policy is ultimately favorable for my clients	Over het geheel genomen denk ik dat het beleid per saldo gunstig is voor mijn cliënten

Tabel 5: operationalisatie algemene beleidsvervreemding

De vragenlijst wordt afgenomen onder professionals. Respondenten kunnen op een schaal van 0 tot 5 (5-punts Likert schaal) aangeven in hoeverre de stelling voor hen van toepassing is.

Er zal bij de analyse gekeken worden naar de scores op de vijf losse dimensies, maar ook naar de totaal score voor de mate van algemene beleidsvervreemding. Hierbij worden de uitkomstmaten op de dimensies als verdiepend gezien ten aanzien van de totale score.

Hoofdstuk 4

Onderzoeksopzet

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij een zorgbedrijf van de Parnassia Groep; Antes. Specifiek in de divisie Volwassenen Ambulant. Deze organisatie staat in hoofdstuk 5 verder omschreven. In dit hoofdstuk staat de onderzoeksopzet.

4.1 - Methode

Er zal op twee manieren informatie worden verzameld tijdens dit onderzoek: interviews en vragenlijsten.

4.1.1 - Interviews

Er zijn zestien managers werkzaam bij de divisie Volwassenen Ambulant, acht managers bedrijfsvoering en acht managers zorg. Er worden tien managers geïnterviewd; vijf managers bedrijfsvoering en vijf managers zorg. Zij werken in koppels, maar zullen los van elkaar worden geïnterviewd om onderlinge beïnvloeding en sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te voorkomen.

Er worden zes managers uitgesloten van de interviews. Dit komt omdat:

- twee managers zorg in april of mei zijn begonnen als leidinggevende,
- er gekeken wordt naar de duale aansturing van de teams, hierdoor vallen de managers bedrijfsvoering die bij deze nieuwe managers zorg horen af,
- de onderzoeker onderdeel uitmaakt van het managementteam, en valt hierdoor af,
- dit maakt dat diens directe collega manager zorg ook af valt.

Tijdens de interviews zullen de volgende topics besproken worden:

- inschatting eigen mate van beleidsvervreemding;
- inschatting mate van beleidsvervreemding in teams;
- leiderschapsstijl; middels het voorleggen van stellingen en bevragen:
 - welke passen het beste bij jou?
 - welke passen het beste bij je collega?

De interviews zijn opgedeeld in twee delen: het deel over beleidsvervreemding is semi-gestructureerd, het deel over leiderschapsstijlen is gestructureerd. Hier worden een vast aantal stellingen voorgelegd aan de respondent, waarin zij een keuze mogen maken. Vervolgens wordt hen gevraagd naar de motivatie van hun keuze.

Tijdens het afnemen van de interviews werd het de onderzoeker duidelijk dat er veel verwezen werd naar de hogere lagen in de organisatie; de directie en de bestuurders. Daarom heeft de onderzoeker ook de directie van de divisie uitgenodigd voor een interview, net zoals de voorzitter van het bestuur van Antes en de voorzitter van de raad van bestuur van Parnassia Groep.

Deze interviews hebben de focus vooral op beleid, beleidsimplementatie en vervreemding en verbinding, maar zijn verder niet meegenomen in de onderzoeksresultaten omdat dit teveel afweek van de onderzoeksvraag.

De interviews zijn afgenomen via beeldbellen; in verband met de COVID-19 crisis was dit de meest veilige manier. Bij de start van de interviews is het toestemmingsformulier doorgenomen en na de toestemming van de respondenten is het interview opgenomen. Deze opname is woordelijk uitgewerkt en voorgelegd aan de respondenten voor controle. Na deze check zijn de verslagen geanonimiseerd en is de opname verwijderd. De verslagen zijn doorgelezen en de opvallende en relevante zaken gecodeerd. De verslagen zijn bewaard op de privé computer van de onderzoeker en beschermd met een wachtwoord.

4.1.2 - Vragenlijst

Ieder management koppel geeft leiding aan een aantal ambulante werkende teams. Om de mate van algemene beleidsvervreemding te meten werd in deze teams een vragenlijst afgenomen. Naast de vragenlijst over algemene beleidsvervreemding werden in deze vragenlijst worden een aantal extra vragen gesteld:

- locatie;
- functie;
- jaren in dienst;
- reflectie op de managers bedrijfsvoering en zorg, waarbij gevraagd wordt welke focuspunt in diens wijze van leiderschap hen het meest opvalt.

Oorspronkelijk was het idee dat de onderzoeker bij de teams langs zou gaan om daar de vragenlijsten af te nemen in de teamoverleggen of tijdens overdrachtsmomenten. Helaas kon dit niet doorgaan doordat alle gezamenlijke bijeenkomsten afgelast werden vanaf half maart door de COVID-19 crisis. Daarom is besloten om de vragenlijst digitaal te verzenden naar de teams via de directe leidinggevende. Er is tot driemaal toe een herinnering gestuurd, om de respons te verhogen. Ook is er een prijs uitgelooft voor het managementduo en diens teams die voor de hoogste respons zorgden.

In de introductie van de vragenlijst staat vermeld dat de gegevens anoniem gebruikt worden voor het onderzoek en dat de respondent met het invullen van de vragenlijst toestemming geeft voor het gebruiken van de gegevens. Zie ook bijlage. De uitkomsten zijn bewaard op de privé computer van de onderzoeker en beschermd met een wachtwoord.

4.2 - Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is gekeken naar de nauwkeurigheid en de consistentie van het meten van variabelen (Van Thiel, 2010). Voor het meten van de algemene beleidsvervreemding is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst, welke samen met een andere onderzoeker vertaald is naar het Nederlands. De Cronbach's Alpha in deze studie is vinden in tabel 6. De toelichting hiervan staat in hoofdstuk 6, paragraaf 6.2.

	Cronbach's Alpha
Strategische machteloosheid	,747
Tactische machteloosheid	,784
Operationele machteloosheid	,760
Maatschappelijke zinloosheid	,904
Cliënt zinloosheid	,917
Totale algemene beleidsvervreemding	,932

Tabel 6: Cronbach's Alpha

De stellingen die gebruikt zijn om de leiderschapsstijlen in kaart te brengen zijn geformuleerd door de onderzoeker, op basis van de bestudeerde literatuur. Gezien de grote hoeveelheid literatuur over leiderschap, zou een andere onderzoeker tot mogelijke andere stellingen kunnen komen als deze andere literatuur zou bestuderen. Om meer houvast te hebben is in de literatuurstudie gebruikt gemaakt van een kapstok, waar door veel andere bronnen naar verwezen wordt wat betreft leiderschapsstijlen in de publieke sector. Doordat dit de basis is van de geformuleerde stellingen, zijn de uitkomsten redelijk betrouwbaar.

De consistentie van dit onderzoek is lastig; zowel in de interviews als in de vragenlijsten wordt gevraagd naar de ervaring en perceptie van de respondenten. De antwoorden hiervan zijn moeilijk in een zelfde schaal te vangen; ieders neutrale visie zal een andere visie zijn doordat iedereen antwoord geeft vanuit diens eigen referentiekader. Door dit onderzoek te herhalen binnen andere teams in de organisatie, zal de consistentie van dit onderzoek verder toenemen.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van andere onderzoekers; zo is regelmatig overlegd met een gepromoveerde onderzoeker, werkzaam in de GGZ. Deze interonderzoekbetrouwbaarheid draagt bij aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Als laatste is tijdens dit onderzoek door de onderzoeker een logboek bijgehouden met welke stappen wanneer zijn gezet.

De validiteit van het onderzoek komt terug in hoofdstuk 8.

4.3 - Analyse

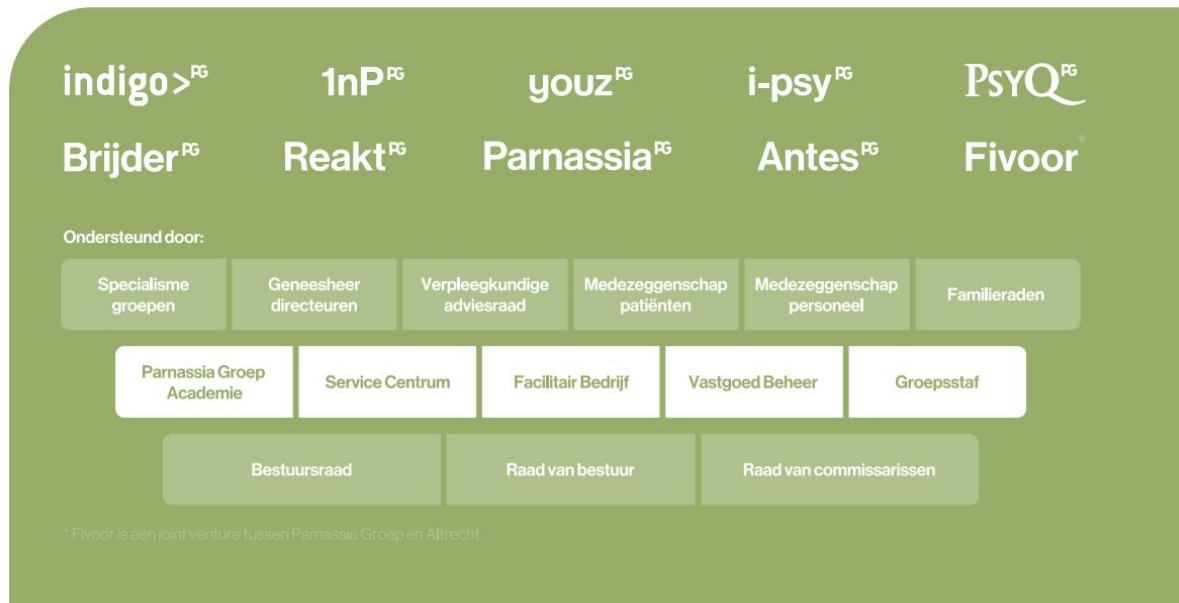
Het concept leiderschapsstijl is op drie manieren onderzocht; de manager is gevraagd naar de eigen leiderschapsstijl, maar ook om een uitspraak te doen over de leiderschapsstijl van diens duale partner. Daarnaast is aan de professionals van de teams gevraagd om een uitspraak te doen over hun manager bedrijfsvoering en zorg. In de vragenlijst worden geen stellingen voorgelegd, maar wordt gekozen voor het focuspunt van een stijl. Zie ook paragraaf 4.1.1.

De mate van algemene beleidsvervreemding wordt gemeten door de vragenlijst af te nemen met gebruik van het programma Qualtrics. De uitkomsten zijn verwerkt in het programma SPSS versie 25 voor de analyse.

Hoofdstuk 5

De praktijk: Antes, divisie Volwassenen Ambulant

De Parnassia Groep is de grootste aanbieder van geestelijke gezondheidszorg in Nederland. De Parnassia Groep bestaat uit verschillende zorgbedrijven met ieder een eigen specialisme. Er werken ruim 12.500 professionals en er worden jaarlijks ruim 170.000 patiënten behandeld en begeleid, vanuit meer dan 500 locaties, in meer dan 330 gemeenten verspreid over heel Nederland (Wie we zijn - Parnassia Groep, z.d.)



Figuur 2: organogram Parnassia Groep (Parnassia Groep, 2019)

Er is binnen dit onderzoek één zorgbedrijf bezocht: Antes, specifiek: divisie Volwassenen Ambulant

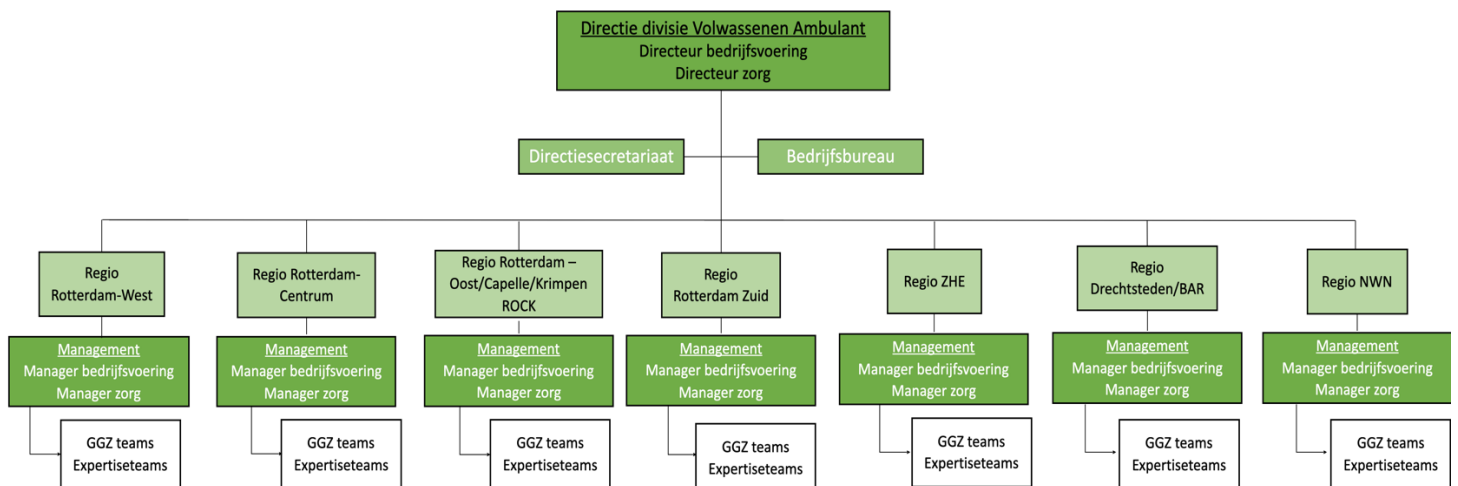
5.1 - Antes

Antes richt zich op volwassenen en ouderen met (ernstige) psychiatrische aandoeningen. Antes bestaat uit zes divisies:

- Forensisch,
- Volwassenen Klinisch Zuid,
- Volwassenen Klinisch Noord,
- Wonen, Werken en Leren,
- Ouderen, NAH (niet aangeboren hersenletsel) en ziekenhuispsychiatrie
- Volwassenen Ambulant

De divisie Volwassenen Ambulant bestaat uit meerdere GGZ-teams en een aantal wijkoverstijgende expertiseteams. Binnen de GGZ-teams wordt met behulp van de FACT-methode aan mensen met een ernstige psychiatrische aandoening zorg en behandeling verleend dicht bij huis. Indien nodig worden patiënten thuis bezocht. Hierdoor kunnen ook ernstig ontregelde psychiatrische cliënten zelfstandig in de wijk wonen.

De teams worden aangestuurd door een manager bedrijfsvoering en een manager zorg. Zij zijn de leidinggevendenden van meerdere teams in een bepaalde regio in Rijnmond.



Figuur 3: organogram divisie Volwassenen Ambulant

De divisie Volwassenen Ambulant bestaat uit ongeveer 800 medewerkers en heeft ongeveer 12.000 cliënten in zorg.

5.2 - Duaal management

Bij Antes wordt, net zoals in de rest van de organisatie, gewerkt met duaal leiderschap. Er zijn koppels van een leidinggevende met als aandachtsgebied de bedrijfsvoering en aandachtsgebied de zorg. Dit is op managementniveau, maar ook op directie- en bestuursniveau. De keuze voor deze manier van aansturing komt voort uit de wijze waarop in deze tijd de zorg moet functioneren. Het draait niet meer enkel om de daadwerkelijke zorg; er zijn vele factoren en processen betrokken bij het werken in de zorg dat maakt dat er een bredere expertise nodig is. Zo is in kaart gebracht door Van Hout, Van der Scheer en Putters (2007) dat er verschillende trekkkrachten zijn in de zorg; zorgspecifiek, bestuurlijk, maatschappelijk, markt, cliënt, zakelijk en medisch. Zij stellen dat de keuze voor duaal leiderschap niet draait om de inhoud tegenover het zakelijke, maar juist gezamenlijk het scharnier zijn tussen al deze trekkkrachten.

Zo wordt dat ook gezien in de uitvoering bij de divisie Volwassenen Ambulant; alle managementoverleggen met de directie zijn gezamenlijk, de verantwoordelijksgesprekken zijn met beide managers en er wordt vanuit gegaan dat beide specifieke kennis over zorg- danwel bedrijfsvoering delen.

5.3 – Tijdsperiode onderzoek

De divisie is bezig met een grote veranderopdracht; de divisie bestaat door een fusie uit teams van drie organisaties: Delta, Antes en Bavo-Europoort. Deze teams uit deze organisaties kennen een eigen werkwijze, expertise en cultuur.

De divisie heeft zichzelf als doel gesteld om ambulante zorg te integreren en efficiënt te verspreiden over de regio. Dit willen zij doen door ambulante GGZ-teams in te richten, die wijkgericht werken en met een aantal wijkoverstijgende expertiseteams.

Deze veranderopdracht is in 2019 ingezet, waarbij medewerkers uit verschillende teams in werkgroepen meedenken over verschillende deelopdrachten. De grootste verandering is dat de medewerkers opnieuw verdeeld worden over de teams. Deze verandering stond gepland voor mei 2020, maar is door de COVID-19 crisis uitgesteld naar oktober 2020. Desondanks is deze grote verandering wel belangrijk om te benoemen, medewerkers hebben hier zelf namelijk beperkte inspraak in. Ze hebben hun voorkeur uitgesproken, maar het uiteindelijke besluit is genomen door de leidinggevenden op basis van onder andere een gezonde functieverdeling en patiëntenspreiding. Ondanks dat de uitvoering van de nieuwe verdeling plaats vindt nadat de vragenlijsten zijn afgenomen, is de verdeling wel bekend bij de medewerkers op het moment van afname.

De bijkomende COVID-19 crisis heeft grote impact op iedereen en dus ook op de medewerkers van de divisie. De manier van werken moest aangepast worden en medewerkers hadden niet op alle nieuwe instructies invloed. De manier waarop normaal gesproken beleid tot stand komt in de organisatie was niet de wijze waarop dat in deze afgelopen maanden verliep.

Daarbij is er nog een derde ontwikkeling die hier genoemd moet worden, zodat er een goed beeld ontstaat van de tijdsperiode waarin dit onderzoek plaats vindt. Rond het moment dat de onderzoeker de vragenlijsten wilde verspreiden, werd er besloten tot de overstap naar een nieuw Electronisch Patiënten Dossier (hierna; EPD). Er werd tot half april gewerkt in twee verschillende EPD's, wat veel problemen gaf wat betreft continuïteit van patiëntenzorg, onderlinge samenwerkingen tussen teams en het uitlezen van managementsturingsinformatie. De overstap naar één gezamenlijk EPD was wenselijk, maar de uitvoering was geen succes. Na de overstap bleken er veel problemen te zijn met autorisaties, patiënten die niet over waren gezet en belangrijke informatie was onvindbaar geworden. De invloed van de medewerkers op deze overstap was minimaal en de frustratie na de uiteindelijke conversie was groot.

Hoewel niet te zeggen is wat precies de invloed van deze drie factoren is op de uitkomsten van dit onderzoek, is het voor de context van de resultaten wel van belang.

Hoofdstuk 6

Resultaten

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de resultaten van de interviews beschreven en de uitkomsten van de vragenlijsten.

6.1 – Leiderschapsstijlen

Om de leiderschapsstijlen van de betrokken leidinggevendenden in kaart te brengen zijn tijdens de interviews stellingen voorgelegd. Deze stellingen zijn terug te voeren naar vijf leiderschapsstijlen die het uitgangspunt vormen voor de inventarisatie: klassiek, transactioneel, transformationeel, horizontaal en ethisch leiderschapsstijl.

De volgende stellingen zijn middels dit plaatje aan de respondenten laten zien tijdens het interview:

Stellingen leiderschap

1 Mijn hoogste prioriteit is het mogelijk maken dat mijn medewerkers hun werk kunnen doen (dmv training, aanmoediging, support, motivatie en ook het geven van vrijheid).	2 Ik ben als leidinggevende gefocust op het behalen van de afgesproken resultaten.	3 Ik vind het belangrijk om integer te zijn en dit uit te stralen in de uitvoering van mijn werk.	4 Karaktertrekken die bij mij passen: energie en vastberadenheid, visie, klaar voor de uitdaging en enthousiasmeren van medewerkers.	5 Ik moedig medewerkers aan om innovatief te werk te gaan om problemen op te lossen.
6 Ik zie mezelf vooral als een administratief leidinggevende.	7 Eerlijkheid, betrouwbaarheid, rechtvaardigheid en nauwgezetheid vind ik het belangrijkste in mijn werk.	8 Ik betrek medewerkers zoveel mogelijk bij het besluitvormingsproces, maar ook niet meer dan nodig.	9 Ik deel mijn verantwoordelijkheden als leidinggevende met iedereen uit het team.	10 Delegatie is de beste vorm van leiderschap; het liefst ben ik niet nodig.
11 Ik leg vaak ethische dilemma's of vraagstukken voor.	12 Ik probeer dagelijks contact te hebben met de meeste van mijn medewerkers.	13 Ik zie het als mijn belangrijkste taak om veranderingen mogelijk te maken.	14 Ik benut allerlei bronnen (menselijke, financiële, technische) om de afgesproken resultaten te halen.	15 Ik ben als leidinggevende niet belangrijk; ik heb niet alle wijsheid in pacht.

Figuur 4: stelling leiderschap ten behoeve van interviews

Iedere leidinggevende heeft over zichzelf aangegeven welke drie stellingen hij of zij het beste bij zichzelf vond passen. Ook is gevraagd of zij dit konden aangeven over hun duale partner.

Als laatste is ook in de vragenlijsten aan alle professionals uit de teams gevraagd of zij over hun leidinggevendenden kunnen aangeven welke stijl zij bij hen vonden passen. De resultaten staan hieronder per duo (A t/m E) omschreven.

Om te komen tot de meest passende leiderschapsstijl wordt de meeste waarde toegekend aan wat de respondent over zichzelf zegt. Hierna wordt gekeken of de uitspraken van de duale partners en de uitkomsten van de vragenlijsten dit onderschrijft of juist weerlegt. Gezien de lage respons bij de vragenlijsten wordt hier de minste waarde aan toegekend.

6.1.1 – Resultaten per duo

Duo A

Duo A geeft leiding aan 97 professionals. In totaal hebben 4 professionals van dit duo de vragenlijst ingevuld.

Manager bedrijfsvoering	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1	Stelling 5		Stelling 3
Keuze duale partner	Stelling 2	Stelling 1 Stelling 8	Stelling 4		
Uitkomst vragenlijst	2x		2x		

Zowel uit de zelf gekozen stellingen, als uit de reflectie door de duale partner en de ingevulde vragenlijst komt naar voren dat de leiderschapsstijl van deze manager bedrijfsvoering zich kenmerkt door het faciliteren van medewerkers en betrekken van medewerkers bij de besluitvorming. De respondent geeft zelf aan; *“ik denk dat wij in onze rol vooral voorwaardescheppend zijn. En dat het over het algemeen niet zo heel belangrijk is wat je zegt (...) maar vooral dat je er bent, dat je aandacht kan geven en dat het daadwerkelijk leiding geven ook veel meer situationeel is (...) dan stap je naar voren en dan, dan doe je je ding, om daarna als het kan ook weer een stap terug te doen en het proces weer te laten.”* De manager bedrijfsvoering in dit duo scoort hoog wat betreft transactioneel en transformationeel leiderschap.

Manager zorg	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1	Stelling 4 Stelling 5		
Keuze duale partner		Stelling 1	Stelling 4		Stelling 7
Uitkomst vragenlijst	1x	3x			

Ook de manager zorg scoort hoog op transactioneel en transformationeel leiderschap. Met name transformationeel leiderschap is passend bij deze respondent: de manager geeft aan dat het faciliteren van de medewerkers de belangrijkste taak is en dit bereikt de manager door het inzetten van eigen karaktertrekken (energie, vastberadenheid, uitdragen van visie en enthousiasmeren) en het aanmoedigen van medewerkers om innovatief te werk te gaan.

Duo B

Duo B geeft leiding aan 76 professionals. In totaal hebben 10 professionals van dit duo de vragenlijst ingevuld.

Manager bedrijfsvoering	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1	Stelling 4	Stelling 10	
Keuze duale partner	Stelling 2		Stelling 5		Stelling 7
Uitkomst vragenlijst	2x	5x	2x		

Ook bij dit duo scoort de manager bedrijfsvoering het meest op de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. De uitleg van de respondent onderschrijft met name het transactionele aspect; *“Je moet je agenda zo leeg mogelijk proberen te maken en wat je kan delegeren moet je delegeren denk ik (...) en waardoor je nogmaals tijd en ruimte overhoudt voor de zaken die je echt moet doen. En dat is vaak wel aandacht aan de teams.”*

Dit wordt ook gezien in de teams van de respondent, aangezien deze leidinggevende het meeste terug krijgt dat hij veel aandacht heeft voor de interacties met de medewerkers.

Manager zorg	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1 Stelling 8	Stelling 4		
Keuze duale partner	Stelling 2		Stelling 4		Stelling 7
Uitkomst vragenlijst	4x	4x		1x	

De manager zorg scoort zichzelf hoog op de transactionele leiderschapsstijl. Hierin neemt de respondent ook een stukje transformationele stijl mee. Uit de reflectie van de duale partner komen zowel de klassieke stijl, als de transformationele en de ethische stijl naar voren. De vragenlijsten scoren de respondent even hoog op zowel de klassieke als de transactionele stijl. Ook uit het interview blijkt dat zowel het behalen van resultaten als het faciliteren van medewerkers (met name door scholing en training) de hoogste prioriteiten zijn. De respondent geeft aan dat afhankelijk van wat de teams nodig hebben, gewisseld wordt tussen het behalen van een bepaalde norm en een meer ondersteunende en faciliterende stijl.

Duo C

Duo C geeft leiding aan 112 professionals. In totaal hebben 8 professionals van dit duo de vragenlijst ingevuld.

Manager bedrijfsvoering	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus	Stelling 2	Stelling 1	Stelling 4 Stelling 5		Stelling 3
Keuze duale partner		Stelling 12 Stelling 8 Stelling 1			
Uitkomst vragenlijst	1x	2x	1x	2x	1x

De uitkomsten van deze manager bedrijfsvoering zijn heel difuus. Iedereen scoort iets anders. De transactionele stijl komt het meest naar voren, maar vooral door de ingevulde vragenlijsten van de medewerkers en de reflectie van diens duale partner. De respondent geeft zelf aan dat het faciliteren van de medewerkers het belangrijkste is, en dit wordt onderschreven door de duale partner. De manager geeft wel aan dat zij het belangrijk vindt om de afgesproken resultaten te halen, maar dit niet het belangrijkste is. Omdat de meeste waarde wordt toegekend aan de eigen keuze van de respondent, is de conclusie dat deze manager de transactionele leiderschapsstijl heeft.

Manager zorg	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1 Stelling 8			Stelling 3
Keuze duale partner			Stelling 4 Stelling 5		Stelling 3
Uitkomst vragenlijst	2x	2x	1x		1x

De manager zorg scoort hoog op transactioneel, transformationeel, maar ook op ethisch leiderschap. Uit het interview blijkt dat de respondent zelf het belangrijk vindt om integer te zijn en dit uit te stralen in het werk. Dit wordt tevens benoemd door diens duale partner als typerend voor zijn manier van leidinggeven. Aangezien hieraan door beide managers veel waarde wordt gegeven, lijkt ethisch leiderschap het beste te passen bij deze leidinggevende.

Duo D

Duo D geeft leiding aan 102 professionals. In totaal hebben 12 professionals van dit duo de vragenlijst ingevuld.

Manager bedrijfsvoering	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1	Stelling 5 Stelling 13		
Keuze duale partner		Stelling 1	Stelling 4		Stelling 3 Stelling 7
Uitkomst vragenlijst	2x	1x	2x	6x	1x

Bij deze manager bedrijfsvoering worden alle vijf de leiderschapsstijlen genoemd door de respondenten. De manager zelf geeft vooral de transactionele en transformationele leiderschapsstijl aan als voorkeurstijl, de duale partner noemt ook ethisch leiderschap als belangrijke stijl en de hoogst scorende uitkomst bij de vragenlijsten zijn horizontale leiderschapsstijl en klassiek leiderschap. De meeste waarde wordt in dit geval gegeven aan wat de respondent zelf vond; *“Ik zie het als mijn belangrijkste taak om veranderingen mogelijk te maken”*. En dit sluit aan bij de transformationele leiderschapsstijl.

Manager zorg	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1	Stelling 4 Stelling 5		
Keuze duale partner		Stelling 1	Stelling 5 Stelling 12 Stelling 4		
Uitkomst vragenlijst	1x	5x	2x	3x	1x

De manager zorg scoort bij de vragenlijsten ook op alle vijf de leiderschapsstijlen, waarbij de transactionele stijl het hoogst scoort. Uit het interview met de respondent komt de transformationele leiderschapsstijl het meeste naar voren en dit wordt ook onderschreven door de duale partner.

Duo E

Duo E geeft leiding aan 77 professionals. In totaal hebben 19 professionals van dit duo de vragenlijst ingevuld.

Manager bedrijfsvoering	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus	Stelling 2	Stelling 1		Stelling 15	
Keuze duale partner	Stelling 14		Stelling 13	Stelling 15	
Uitkomst vragenlijst	6x	3x	9x		1x

Ook hier scoort de manager bedrijfsvoering op alle vijf leiderschapsstijlen. Uit de vragenlijsten komt de transformationele stijl het meest naar voren, met als tweede de klassieke leiderschapsstijl. Wat ook onderschreven wordt door de respondent; zij geeft aan dat zij wel een resultaatgericht manager is. Maar ook geeft zij aan dat zij het faciliteren van de professionals het belangrijkste vindt: *“het gaat uiteindelijk om die professional, dat zij hun werk kunnen doen. En dat moeten wij faciliteren, binnen de gegeven kaders natuurlijk.”* En dit sluit aan bij de transactionele leiderschapsstijl.

Manager zorg	Klassiek leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Horizontaal leiderschap	Ethisch leiderschap
Eigen keus		Stelling 1 Stelling 8	Stelling 4		
Keuze duale partner	Stelling 2		Stelling 4		Stelling 7
Uitkomst vragenlijst	4x	4x		1x	

De manager zorg scoort op zowel de klassieke als de transactionele. De uitkomsten van de vragenlijst bij deze professionals (welke dus uit andere teams komen), onderschrijven de klassieke leiderschapsstijl, maar ook komt hier de transformationele stijl terug.

6.1.2 – Conclusie

Op basis van deze resultaten kan de volgende conclusie worden getrokken:

		klassiek	transactioneel	transformationeel	horizontaal	ethisch
Duo A	Bedrijfsvoering					
	Zorg					
Duo B	Bedrijfsvoering					
	Zorg					
Duo C	Bedrijfsvoering					
	Zorg					
Duo D	Bedrijfsvoering					
	Zorg					
Duo E	Bedrijfsvoering					
	Zorg					

Wat opvalt is dat, hoewel de uitkomst van de meest passende leiderschapsstijl kan verschillen, alle geïnterviewde managers de volgende stelling uitkozen: *mijn hoogste prioriteit is het mogelijk maken dat mijn medewerkers hun werk kunnen doen (dmv training, aanmoediging, support, motivatie en ook het geven van vrijheid)*. Deze stelling is te koppelen aan de transactionele leiderschapsstijl, welke ook bij de meeste managers als passende stijl naar voren komt.

Wat ook opvalt is dat van de vijf duo's er vier duo's zijn met een overlappende leiderschapsstijl; hoewel sommige managers twee stijlen hebben, zit er elke keer een overlap met de stijl van de andere manager in het duo. Er is één duo wat wezenlijk verschilt in leiderschapsstijl; duo C.

Er is bij geen enkele leidinggevende sprake van dat zowel de leidinggevende zelf, als diens duale partner en de uitkomsten van de vragenlijsten, naar één leiderschapsstijl wijzen. Op basis van de gemaakte keuzes en de gegeven toelichtingen kon er wel een dominante stijl bepaald worden, maar geen enkele leidinggevende past helemaal binnen het bepaalde kader van één leiderschapsstijl.

6.2 – Algemene beleidsvervreemding

Om de mate van algemene beleidsvervreemding in kaart te brengen zijn vragenlijsten uitgezet in de teams die vallen onder de 10 geïnterviewde leidinggevendenden. In totaal zijn 464 professionals benaderd en hebben 78 professionals de vragenlijst ingevuld, dit is 16,8%. Hiervan zijn na de eerste analyse vier lijsten verwijderd omdat deze leeg of maar deels waren ingevuld.

Doordat de vraag over in welke team professionals werkzaam zijn niet verplicht was gemaakt, is deze vraag niet altijd ingevuld of met een antwoord dat niet te herleiden is tot een bepaald managementduo. Uiteindelijk zijn in totaal 53 ingevulde vragenlijsten te herleiden naar managementduo's. De verdeling hiervan staat in de volgende tabel weergegeven:

Managementduo	Aantal professionals	Aantal ingevulde lijsten	Percentage
Duo A	97	4	4,12%
Duo B	76	10	13,16%
Duo C	112	8	7,14%
Duo D	102	12	11,76%
Duo E	77	19	24,68%
Niet te herleiden	-	21	-
Totaal	-	74	-

Tabel 7: Aantal professionals en ingevulde vragenlijsten per managementduo

Omdat de resultaten per duo laag zijn, wordt er geen splitsing gemaakt tussen de verschillende teams waaraan de duo's leidinggeven. Wel zal er ook gekeken worden naar de totale uitkomsten, omdat er zo wel een beeld ontstaat voor de hele divisie.

De scoring van de vragenlijst is middels een 5-punts likert schaal gedaan. De respondenten konden de volgende antwoorden op de stellingen kiezen:

- Geheel mee oneens
- Mee oneens
- Niet mee oneens, niet mee eens
- Mee eens
- Geheel mee eens

Op basis van de richting van de vraag zijn er punten toegekend aan de antwoorden:

- 2 > hoge mate van beleidsvervreemding
- 1 > lage mate van beleidsvervreemding
- 0 > neutraal/geen beleidsvervreemding
- -1 > geen beleidsvervreemding
- -2 > geen beleidsvervreemding

De vragenlijst is opgebouwd uit 26 stellingen. Het totaal van deze stellingen geeft de mate van algemene beleidsvervreemding aan. De vragenlijst is onder te verdelen in de vijf dimensies, waarbij strategische, tactische en operationele machteloosheid ieder zes stellingen hebben en maatschappelijke en cliëntgerichte zinloosheid ieder vier stellingen. In totaal zijn er dus steeds zes uitkomsten, de mate van:

- strategische machteloosheid
- tactische machteloosheid
- operationele machteloosheid
- maatschappelijke zinloosheid
- cliënt zinloosheid
- algemene beleidsvervreemding

Bij alle negatieve waarden is er geen sprake van beleidsvervreemding. Bij positieve waarden wel. De onderverdeling tussen een lage en een hoge mate van algemene beleidsvervreemding is gemaakt door de maximale uitkomst door de helft te delen. Bijvoorbeeld: 6 stellingen bij strategische machteloosheid, maximale score $6 \times 2 = 12$. Uitkomsten 1 tot 6 is een lage score, uitkomsten 7 tot 12 is hoge score.

Ter controle is de Cronbach's Alpha berekend om de betrouwbaarheid van de gebruikte vragenlijst in kaart te brengen.

	Cronbach's Alpha
Strategische machteloosheid	,747
Tactische machteloosheid	,784
Operationele machteloosheid	,760
Maatschappelijke zinloosheid	,904
Cliënt zinloosheid	,917
Totale algemene beleidsvervreemding	,932

Tabel 6: Cronbach's Alpha (zie ook hoofdstuk 4)

Een score van 0,7 of hoger geeft aan dat er sprake is van een goede interne consistentie. Zoals te zien is in bovenstaande tabel scoren alle dimensies hoger dan 0,7, de zinloosheid dimensies zelfs boven de 0,9. Alle items bij elkaar gemeten als ‘totale algemene beleidsvervreemding’ geven de hoogste score. Op basis van deze uitkomsten kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een hoge betrouwbaarheid van de uitkomsten en een goede interne consistentie van de vragen.

In onderstaande tabellen wordt naar algemene beleidsvervreemding verwezen door de afkorting ‘ABV’.

6.2.1 – Uitkomsten totaal en dimensies

Als eerste wordt er gekeken naar de uitkomsten van de totale groep respondenten.

	Algemene beleidsvervreemding	
	Aantal	%
Geen ABV	42	56%
Lage mate ABV	29	40%
Hoge mate ABV	3	4%
Totaal	74	100%

	Strategische machteloosheid		Tactische machteloosheid		Operationele machteloosheid		Maatschappelijke zinloosheid		Cliënt zinloosheid	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Geen ABV	47	63%	41	55%	56	76%	44	60%	40	54%
Lage mate ABV	22	30%	30	41%	17	23%	23	31%	29	39%
Hoge mate ABV	5	7%	3	4%	1	1%	7	9%	5	7%
Totaal	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Te zien is dat er bij 44% van de respondenten in een bepaalde mate sprake is van algemene beleidsvervreemding. Bij de splitsing in de dimensies zijn vooral de tactische machteloosheid (45%) en de cliënt zinloosheid (46%) de dimensies waarbij er veel vervreemding is.

6.2.2 – uitkomsten vragenlijsten per managementduo

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is geprobeerd om per managementduo de algemene beleidsvervreemding te bepalen. Zoals te zien is in onderstaande tabel is de N in de meeste gevallen zo laag, dat er geen betrouwbare conclusies getrokken kunnen worden op basis hiervan. De uitkomst die het meest betrouwbaar zou zijn, is die van duo E. Daarbij is door 24% van hun professionals de vragenlijst ingevuld.

Duo		Totale ABV	Strategische machteloosheid	Tactische machteloosheid	Operationale machteloosheid	Maatschappelijke zinloosheid	Cliënt zinloosheid
A	Mean	6,2500	1,2500	-,2500	2,0000	2,0000	2,0000
	N	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	10,37224	,95743	2,50000	2,30940	2,30940	2,30940
	Minimum	-7,00	,00	-4,00	,00	,00	,00
	Maximum	15,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00
B	Mean	-5,2222	-1,3333	-,2222	-,8889	-,8889	-,8889
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	17,05709	3,64005	4,26549	3,40751	3,40751	3,40751
	Minimum	-28,00	-7,00	-6,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	17,00	4,00	6,00	4,00	4,00	4,00
C	Mean	4,1429	3,0000	-,1429	,8571	,8571	,8571
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	18,12391	4,00000	4,56175	3,57904	3,57904	3,57904
	Minimum	-18,00	-1,00	-6,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	29,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00
D	Mean	-3,5833	-,6667	-1,5000	-,0833	-,0833	-,0833
	N	12	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	7,57338	1,82574	3,23335	2,53909	2,53909	2,53909
	Minimum	-14,00	-4,00	-7,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	10,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00
E	Mean	-2,3158	-,8421	,3158	,7368	,7368	,7368
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	12,57887	3,67065	3,35083	2,84492	2,84492	2,84492
	Minimum	-27,00	-7,00	-7,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	21,00	7,00	6,00	5,00	5,00	5,00
Niet te herleiden	Mean	,4783	,4348	,5217	,8696	,8696	,8696
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	16,39254	4,28344	4,11062	3,53302	3,53302	3,53302
	Minimum	-23,00	-6,00	-6,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	48,00	12,00	9,00	8,00	8,00	8,00
Total	Mean	-,9324	,0000	-,0541	,5270	,5270	,5270
	N	74	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	14,20528	3,69376	3,72659	3,12403	3,12403	3,12403
	Minimum	-28,00	-7,00	-7,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	48,00	12,00	9,00	8,00	8,00	8,00

Omdat er voor de meeste duo's geen betrouwbare uitkomsten zijn, is er voor gekozen een extra analyse te doen waarbij enkel naar het perspectief van de respondent wordt gekeken. Zij beantwoorden in hun vragenlijst namelijk ook hoe zij hun leidinggevend zien.

Er kan dus op basis van de deze uitkomsten wel een vergelijking gemaakt worden tussen leiderschapstijl en de mate van algemene beleidsvervreemding.

Omdat er gewerkt wordt met dual management, zijn er dus in totaal 25 combinaties van leiderschapstijlen mogelijk. Als eerste is gekeken welke combinaties voorkomen en hieruit bleek dat er 18 verschillende combinaties mogelijk zijn. Een analyse doen op deze combinaties geeft dus nog teveel verschillende uitkomsten om hierop een betrouwbare conclusie te kunnen trekken. Daarom is er besloten om nog twee analyses te doen: de uitkomsten op alle dimensies en de totale score in combinatie met de leiderschapstijl van de manager bedrijfsvoering en hetzelfde met de manager zorg.

Dit zorgt voor de volgende uitkomsten:

	Bedrijfsvoering	Zorg	Totaal
Klassieke leiderschapstijl	24	23	47
Transactionele leiderschapstijl	14	24	38
Transformationele leiderschapstijl	21	15	36
Horizontale leiderschapstijl	13	7	20
Ethische leiderschapstijl	2	4	6

	Algemene beleidsvervreemding	Machteloosheid			Zinloosheid	
		Strategische	Tactische	Operationele	Maatschappelijk	Clïent
Klassieke leiderschapstijl						
Bedrijfsvoering	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Zorg	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Transactioneel leiderschapstijl						
Bedrijfsvoering	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Zorg	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
Transformationeel leiderschapstijl						
Bedrijfsvoering	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Zorg	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
Horizontaal leiderschapstijl						
Bedrijfsvoering	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Zorg	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja
Ethisch leiderschapstijl						
Bedrijfsvoering	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Zorg	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

Wat hierin het meeste opvalt is dat bij de klassieke leiderschapstijl, ongeacht of het gaat over manager zorg of bedrijfsvoering, er sprake is van een bepaalde mate van algemene beleidsvervreemding. Een nadere bestudering van de cijfers laat zien dat deze aanzienlijk hoger is bij een bedrijfsvoerder met deze leiderschapstijl, dan bij een manager zorg. En hoewel de transactionele leiderschapstijl bij beide managers een negatieve score geeft (dus geen sprake van algemene beleidsvervreemding), is deze bij de manager bedrijfsvoering lager dan bij de manager zorg.

Bij de ethische leiderschapsstijl is er, ongeacht manager of dimensie, geen sprake van beleidvervreemding. Maar de N bij deze leiderschapsstijl is zo laag, dat hier geen conclusies aan verbonden mogen worden. De rest van de uitkomsten van deze analyse liggen erg dicht bij elkaar, dus ook daar kunnen verder geen conclusies aan verbonden worden.

De meest voorkomende leiderschapsstijl is de klassieke leiderschapsstijl, in tegenstelling tot de uitkomsten van de interviews. Daar kwam de transactionele leiderschapsstijl als meest voorkomende stijl naar voren. En hoewel deze ook vaak voor komt, ligt volgens de respondenten de focus van de leidinggevende dus het meest op het behalen van resultaten.

6.2.3 – specifieke uitkomsten

Doordat er aan het begin van de vragenlijst nog een tweetal algemene vragen zijn gesteld, zijn er ook nog twee specifieke uitkomsten te vermelden. De tabellen van deze uitkomsten staan in de bijlage.

Uitkomsten – per functiegroep

In totaal is de vragenlijst door 22 verschillende functies ingevuld. Voor de resultaten zijn deze functies gebundeld in vier groepen op basis van de verschillende verantwoordelijkheden per functiegroep:

1. Behandelaren (o.a. verpleegkundigen, maatschappelijk werkers en psychologen)
2. Regiebehandelaren (verpleegkundig specialisten en GZ-psychologen)
3. Regiebehandelaren plus (psychiaters en klinisch psychologen)
4. Overige (geen functie aangegeven of functie die niet te herleiden is tot behandelaar, regiebehandelaar of regiebehandelaar plus)

Gekeken is wat de gemiddelde uitkomst is per functiegroep, per dimensie en de totale mate van algemene beleidsvervreemding.

Wat opvalt, is dat vooral bij regiebehandelaren en regiebehandelaren plus er sprake is van algemene beleidsvervreemding, hoewel bij beide groepen de N laag is. Bij deze groepen wordt ook op drie andere dimensies vervreemding gevonden. Met name de dimensies gericht op zinloosheid, hier scoren alle functiegroepen op met uitzondering van groep 4.

De groep met de grootste N, de behandelaren, scoren op strategische machteloosheid en op zinloosheid voor de cliënt positief, dus hierop ervaren zij vervreemding.

Functiegroep 4 is de enige functie die op geen enkel punt vervreemding laat zien. Dit kan komen doordat dit een kleine groep betreft, maar het blijkt dat hier ook de functie ‘hoofd behandelen’ toe behoort. Deze functie is recent ingevoerd in de divisie en heeft een centrale rol wat betreft ontwikkeling en implementatie van beleid. Mogelijk dat zij door deze rol minder vervreemding ervaren doordat zij meer en beter betrokken zijn bij het beleid waarmee gewerkt wordt. Maar dit is niet met zekerheid te stellen en zou verder onderzocht moeten worden om hier conclusies aan te verbinden.

Uitkomsten – per functiejaren

Een andere algemene vraag in de vragenlijst was de vraag hoe lang iemand werkzaam is binnen de zorg. Hier is in de antwoordmogelijkheden al een onderverdeling gemaakt tussen 4 categorieën.

Bij deze analyse valt direct op dat de respondenten die 15 jaar of langer werkzaam zijn in de zorg op alle punten positief scoren. Zij ervaren dus in alle dimensies vervreemding. De oorzaak hiervan is niet uit de vragenlijst te halen, maar dit zou verklaard kunnen worden door de jarenlange opstapeling van beleidsimplementaties.

Hoofdstuk 7

Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de uitkomsten van de interviews en de vragenlijsten besproken. In dit hoofdstuk worden deze uitkomsten samengevoegd voor een verdere analyse.

Het doel van dit onderzoek was om te kijken of er relaties zijn tussen leiderschapsstijl en de mate van algemene beleidsvervreemding. Om dit te achterhalen zijn tien leidinggevend geïnterviewd en zijn er in hun team vragenlijsten uitgezet. In het vorige hoofdstuk is terug te lezen dat er te weinig vragenlijsten per managementduo zijn ingevuld om op deze wijze conclusies te kunnen trekken tussen de leiderschapsstijlen en de mate van beleidsvervreemding. De lage respons op de vragenlijsten zou verklaard kunnen worden door de COVID-19 crisis en de veranderingen binnen de organisatie, zoals beschreven in hoofdstuk 5, paragraaf 5.3. Hoewel er meerdere herinneringen zijn gestuurd voor de vragenlijst en ook een beloning is beloofd aan de teams met de hoogste respons, bleef de respons laag. Er is, gezien de grote druk op de teams en leidinggevend, geen verder onderzoek gedaan om de vermoedelijke oorzaken te bevestigen of andere onderzaken te achterhalen.

Desondanks zijn er voldoende andere uitkomsten waar wel iets over gezegd kan worden en deze worden hieronder per variabele beschreven. Als eerste worden de uitkomsten wat betreft leiderschap besproken, hierna alle uitkomsten met betrekking tot de algemene beleidsvervreemding. In de laatste paragraaf worden de relaties tussen beide variabelen beschreven, zoals deze ook in het conceptuele model terugkomen.

7.1 – Leiderschapsstijlen

Op basis van de resultaten van de interviews met de managers kan gesteld worden dat de meest voorkomende leiderschapsstijl, de transactionele leiderschapsstijl is. Dit past ook bij de keuze voor alle managers voor de stelling: *mijn hoogste prioriteit is het mogelijk maken dat mijn medewerkers hun werk kunnen doen (dmv training, aanmoediging, support, motivatie en ook het geven van vrijheid)*.

Opvallend is dat de uitkomsten van de vragenlijsten een ander beeld geven van de leiderschapsstijlen van de managers, dan die zij zelf kiezen. Uit de vragenlijsten komt de klassieke leiderschapsstijl als meest voorkomende stijl naar voren, dit is door 47 respondenten aangegeven. De transactionele leiderschapsstijl wordt 38 keer herkend, aanzienlijk minder dan de klassieke stijl.

Dit verschil kan verschillende oorzaken hebben; in de vragenlijsten krijgen de respondenten niet dezelfde 15 stellingen te zien als de leidinggevend in de interviews, maar enkel één kernzin per leiderschapsstijl. En daar waar in de interviews ruimte was voor toelichting, was dit niet het geval in de vragenlijst. Een andere mogelijke oorzaak zou kunnen zijn is dat hoewel de managers aangeven wat zij het belangrijkste vinden, zij in de dagelijkse praktijk onvoldoende ruimte ervaren deze stijl neer te zetten. Bijvoorbeeld doordat de verantwoording op de afgesproken presentatie-indicatoren maakt dat hun prioriteiten verschuiven.

Doordat hier niet verder op is doorgevraagd, is niet te achterhalen of dat dit ook het geval is. Wel zou dit een mooi aanknopingspunt zijn voor een vervolgonderzoek.

7.2 – Algemene beleidsvervreemding

Om de mate van algemene beleidsvervreemding in kaart te brengen zijn vragenlijsten uitgezet in de teams van de geïnterviewde managementduo's. Zoals gezegd heeft dit niet voldoende resultaten opgeleverd om verbindingen te leggen tussen de leiderschapsstijlen van de managementduo's en de mate van vervreemding in de teams. Maar het heeft wel andere interessante data gegeven.

7.2.1 – Algemene beleidsvervreemding

De belangrijkste uitkomst is dat er bij 44% van de respondenten sprake is van een bepaalde mate van algemene beleidsvervreemding. Dit is een hoog percentage en kan mogelijk verklaard worden door de tijdscontext waarin deze vragenlijst is afgenomen (zie hoofdstuk 5). Dit is echter speculeren en kan alleen gecontroleerd worden door de vragenlijst nogmaals af te nemen en de resultaten te vergelijken. Desalniettemin is het een hoog percentage en een zorgelijke uitkomst. Immers is de divisie nu volop in verandering en zou het erg verstoring voor het proces kunnen zijn als professionals geen verbinding voelen met het nieuwe beleid of zouden gaan saboteren als gevolg van de heersende algemene beleidsvervreemding.

De dimensie tactische machteloosheid (45%) en zinloosheid voor de cliënt (46%) zijn de twee dimensies die het hoogst scoren. Kijkend naar de theorie benoemt Tummers (2013) de operationale machteloosheid en de dimensies op het vlak van de zinloosheid als de belangrijkste dimensies. 23% van de respondenten ervaart een gevoel van operationele machteloosheid, dat is aanzienlijk lager dan de score van de tactische machteloosheid. Professionals ervaren dus meer invloed tijdens de daadwerkelijke implementatie van beleid, dan tijdens de besluitvorming over de implementatie van het beleid in de organisatie.

7.2.2 – Algemene beleidsvervreemding en functies

Kijkend naar de functies, is onder regiebehandelaren en regiebehandelaren plus sprake van algemene beleidsvervreemding. Hoewel de N laag is bij deze groep (N=14), is dit wel een opvallende uitkomst. Deze twee functiegroepen zijn het beste vertegenwoordigd in de leidinggevende lagen (de functie van manager zorg wordt vaak uitgevoerd door een GZ-psycholoog, klinisch psycholoog of psychiater). Toch ervaren de professionals in dezelfde functie op de werkvloer nog steeds vervreemding van het beleid.

De behandelaren vormen de grootste groep respondenten (N=56), zij ervaren enkel vervreemding op het vlak van strategische machteloosheid en zinloosheid voor de cliënt. De mate van strategische machteloosheid zou verklaard kunnen worden doordat deze groep het meest versplinterd is wat betreft vertegenwoordiging in vakbonden of vakgroepen in de organisatie. De ervaring in de praktijk leert dat enkel verpleegkundigen uit deze functiegroep goed vertegenwoordigd zijn, zowel in de organisatie als landelijk in de vakbond. De andere functiegroepen veel minder, mogelijk ervaren zij hierdoor ook minder invloed.

Waarin wel een grote overlap gevonden wordt, is bij de dimensie zinloosheid, hier scoren de meeste functiegroepen positief op (N=70). Ongeacht de functie, is de consensus dat het beleid in bepaalde mate zinloos is voor zowel de maatschappij als de cliëntengroep die door de divisie bediend wordt.

7.2.3 – Algemene beleidsvervreemding en functiejaren

Bij het kijken naar de mate van algemene beleidsvervreemding en de functiejaren valt direct op dat de professionals die 15 jaar of langer werkzaam zijn in de zorg het meeste zijn vertegenwoordigd zijn (N=32) onder de respondenten en als enige categorie een bepaalde mate van vervreemding ervaren. Doordat met de vragenlijst gekeken is naar mate van algemene beleidsvervreemding in plaats van beleidsvervreemding, is juist de voorgeschiedenis van professionals meegenomen. Het is logisch dat bij de professionals die 15 jaar of langer werkzaam zijn in de zorg deze voorgeschiedenis langer is, dan bij professionals die korter werkzaam zijn in deze sector.

Typisch is wel dat als deze redenering gevolgd wordt, de verwachting is dat bij de groep met de minste functiejaren, de mate van beleidsvervreemding het laagst zou zijn. Maar uit de cijfers komt terug dat juist bij de groep 10-15 jaar werkzaam in de zorg, de mate van algemene beleidsvervreemding het laagst is.

7.3 – Algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen

In het conceptuele model in hoofdstuk 2 zijn een aantal relaties beschreven die met de resultaten van het onderzoek getoetst kunnen worden.

Klassieke leiderschapsstijl

Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat de klassieke leiderschapsstijl als enige stijl een positief effect heeft op de mate van algemene beleidsvervreemding. De oorsprong van de beleidsvervreemding, beleid wat gericht is op het behalen van resultaten, zoals passend bij New Public Management, zorgt voor een vervreemding tussen de professional en het uit te voeren beleid (Tummers, 2013; Van Engen et al., 2016). De klassieke leiderschapsstijl is met name gefocust op het behalen van resultaten. Dit komt zo ook terug in de resultaten van dit onderzoek; wanneer professionals ervaren dat hun leidinggevende gericht is op het behalen van resultaten, is er sprake van een bepaalde mate van beleidsvervreemding.

Opvallend is dat wanneer de manager bedrijfsvoering gericht is op het behalen van de resultaten, de mate van vervreemding hoger is dan als dit van de manager zorg komt. Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat een bedrijfsvoerder zich ook meer bezighoudt financiële resultaten (behalen van productienormen) en de manager zorg meer bezig is met resultaten op het zorgvlak (zoals de aanwezigheid van een behandelplan) en hiermee dichter bij de inhoud van het zorgvak blijft. Bij de klassieke leiderschapsstijl wordt ook bij de meeste dimensies positief gescoord op vervreemding.

Transactionele leiderschapsstijl

Als tweede relatie was in de theorie gevonden dat transactioneel leiderschap een negatief effect zou hebben, specifiek op de dimensie operationele machteloosheid. Deze stijl van leidinggeven kenmerkt zich door de focus op het operationele proces op de werkvloer en het contact tussen de leidinggevende en de professionals (Bass, 1999; Van Wart, 2013). Deze dimensie draait om de invloed die de professionals tijdens het implementatieproces ervaren (Tummers et al., 2009; Van Engen et al., 2016). Ook een proces op de werkvloer dus.

Deze theoretische relatie wordt bevestigd binnen deze studie. Hoewel alle dimensies negatief scoren bij deze leiderschapsstijl, scoort de dimensie gericht op de operationele machteloosheid het laagst, zowel bij bedrijfsvoering als bij zorg. De professionals voelen hier dus de minste machteloosheid in dit operationele implementatieproces.

Transformationele leiderschapsstijl

De derde relatie ging over het negatieve effect van de transformationele leiderschapsstijl, specifiek op de dimensie tactische machteloosheid. Deze relatie is als enige al eerder onderzocht; Van Engen et al. (2016) zagen een negatieve correlatie tussen deze leiderschapsstijl en de dimensies van algemene beleidsvervreemding.

De uitkomsten van de vragenlijsten afgenomen bij de divisie geven een ander beeld; er is op de dimensies tactische machteloosheid en bij beide dimensies zinloosheid sprake van een bepaalde mate van vervreemding. Opgesplitst tussen bedrijfsvoering en zorg is hier nog een nuance in te zien: een mate van tactische machteloosheid is enkel bij een manager zorg met een transformationele leiderschapsstijl te zien. Bij beiden ligt de score wel rond het nulpunt (0,7 en -0,7), dus het verschil is minimaal. Hetzelfde geldt voor de dimensie maatschappelijk zinloosheid; hierbij is bij een bedrijfsvoerder met een transformationele leiderschapsstijl wel sprake van vervreemding, maar bij een manager zorg niet. Maar ook hierbij is het verschil zeer minimaal (0,2 en -0,4). De uitkomsten voor zinloosheid voor de cliënt liggen zeer dicht bij elkaar (0,6 en 0,5) en zowel bedrijfsvoering als zorg scoren hier positief op.

Deze uitkomsten komen dus niet geheel overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Van Engen et al. (2016). De scores op de tactische dimensie kunnen verklaard worden vanuit de theorie van Bass (1999) en Van Wart (2013). Van Engen et al. (2016) vonden ook een correlatie met de operationele dimensie, die is in dit onderzoek niet aangetoond. De scores op dimensies van zinloosheid zijn niet te verklaren vanuit de theorie over de transformationele leiderschapsstijl. Wel zou hiervoor een oorzaak in de praktijksituatie gevonden kunnen worden; de divisie is, zoals omschreven in hoofdstuk 5, bezig met het uitvoeren van een veranderopdracht. Het uiteindelijke doel van deze opdracht is het leveren van goede zorg aan de cliëntengroep, maar vooralsnog zijn de professionals vooral bezig met allerlei procesmatige veranderingen (nieuw EPD, teams, werkwijzen). Het effect hiervan moet nog gaan uitwijzen wat dit betekent voor de daadwerkelijke geleverde zorg. Hoewel het meten van de mate van algemene beleidsvervreemding breed kijkt naar beleid waar de medewerker mee te maken krijgt, is het heel voorstelbaar dat de medewerker bij het invullen van de vragenlijst toch vooral deze beleidsontwikkelingen in het achterhoofd had.

Horizontale en ethische leiderschapsstijlen

Op basis van de bestudeerde theorie was bij deze beide leiderschapsstijlen de verwachting dat zij beide een negatief effect zouden hebben op de mate van algemene beleidsvervreemding en niet specifiek op één bepaalde dimensie. Dit komt overeen met de resultaten uit de vragenlijst. Hierbij moet wel de kanttekening gezet worden dat er weinig is aangegeven dat de leidinggevende een ethische leiderschapsstijl had (totaal 6 keer), dus is deze uitkomst niet heel betrouwbaar.

Hoofdstuk 8

Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk is de afsluiting van het onderzoek; allereerst worden in de discussie de gevonden resultaten besproken. Hierna volgt de conclusie met aansluitend de aanbevelingen. Als laatste wordt gereflecteerd door de onderzoeker op het hele proces.

8.1 – Discussie

Dit onderzoek is gedaan om een antwoord te vinden op de vraag of er een verband is tussen de stijl van leidinggeven en de mate van algemene beleidsvervreemding bij professionals in de GGZ. Het onderzoeksplan was om via interviews in kaart te brengen wat de leiderschapsstijlen zijn van vijf managementduo's bij de divisie Volwassenen Ambulant van Antes. Het was de bedoeling deze uitkomsten te koppelen aan de uitkomsten van de vragenlijsten over algemene beleidsvervreemding die afgenomen zouden worden in de teams van de managementduo's. Dit bleek niet mogelijk vanwege de hoge non-respons op de vragenlijsten. Doordat de vragenlijsten ook vragen bevatten over de ervaren stijl van leidinggeven van het management, kon een koppeling gemaakt worden tussen de ervaren leiderschapsstijl en de mate van algemene beleidsvervreemding.

De belangrijkste gevonden resultaten zijn dat er twee leiderschapsstijlen zijn die een zichtbaar effect hebben op de mate van algemene beleidsvervreemding: de klassieke en de transactionele leiderschapsstijl. Wat betreft de klassieke stijl bevestigde deze uitkomst de bestaande theorie: Tummers (2013) schrijft hierover dat management gericht op prestaties en een focus op uitkomsten zorgt voor een stijging van beleidsvervreemding. Daarnaast beschrijft Tummers (2013) dat bij beleid steeds meer de focus komt te liggen op economische waarden. De resultaten in het onderzoek tonen aan dat niet alleen beleid wat een focus heeft op het behalen van resultaten beleidsvervreemding veroorzaakt, maar dat ook een leidinggevende die een focus hierop heeft voor beleidsvervreemding kan zorgen. Om beleidsvervreemding te voorkomen, dient er dus te moeten worden gekeken naar het beleid, maar ook naar de stijl van leidinggeven. Bij de transactionele leiderschapsstijl is de minste operationele machteloosheid gevonden. Ook dit komt overeen met de theorie (Bass, 1999; Tummers et al., 2009; Van Wart, 2013); wanneer een leidinggevende betrokken is bij het operationele proces, door interactie met de professionals, zal de machteloosheid die een medewerker kan ervaren afnemen. Dit geeft handelingsperspectief voor leidinggevendenden wanneer zij zien dat hun professionals vervreemden van beleid: zij kunnen dan actief aansluiten bij het operationele proces en investeren in contact met de professionals. Kanttekening is dat een leiderschapsstijl niet iets is wat je zomaar kan wisselen. Een deel van een leiderschapsstijl kan aangeleerd zijn, maar ook het karakter en de persoonlijkheid van een leidinggevende bepaalt zijn of haar stijl (Van Wart, 2013). En het gericht zijn op het behalen van resultaten is niet perse een verkeerde stijl; de realiteit is dat de organisatie bepaalde resultaten moet behalen om te kunnen blijven bestaan. Het is belangrijk dat er een gezonde balans ontstaat, waarbij het resultaatgerichte niet de overhand krijgt, maar dat er oog blijft voor het operationele proces en de rol van de professional hierin.

Andere belangrijke resultaten zijn dat er een verschil zit tussen wat de leidinggeevenden zien als hun stijl van leidinggeven en hoe de professionals de leiderschapsstijl ervaren. Uit de interviews kwam als conclusie dat de meest voorkomende leiderschapsstijl de transactionele stijl was. Uit de vragenlijsten kwam de klassiek leiderschapsstijl het meest naar voren. Hieruit blijkt dat de leidinggeven heel anders overkomen op hun professionals dan zij denken. Dit is een zorgelijk verschil en belangrijk om hier aandacht voor te hebben. Dit kan zorgen voor ruis in de communicatie en frustraties en onbegrip bij beide partijen. De vraag is wel hoe dit verschil mogelijk is; het zou kunnen zijn dat de leidinggeevenden nu belemmerd worden in hun beoogde leiderschapsstijl, door de opgelegde resultaatafspraken of de situatie waarin de divisie zich nu bevindt.

Kijkend specifiek naar de resultaten op de mate van algemene beleidsvervreemding valt als eerste op dat bij 44% van de ondervraagde professionals sprake is van algemene beleidsvervreemding. Aangezien er geen ander onderzoek is gedaan naar algemene beleidsvervreemding in de GGZ is er geen vergelijking te maken of dat dit een hoge uitkomst is of niet. Ondanks dat er geen vergelijking mogelijk is, is het verminderen van de vervreemding wel belangrijk. Deze vervreemding kan er voor zorgen dat professionals zich gaan verzetten tegen verandering, maar het komt ook de zorg aan de cliënten niet ten goede. Tummers (2013) omschrijft twee factoren die bijdragen aan een verlaging van beleidsvervreemding: een sterke beroepsvereniging en de status van het beroep. Factoren die buiten de invloedssfeer liggen van de directe leidinggeevenden, maar waar de organisatie wel een mogelijke bijdrage aan kan leveren. Factoren die zorgen voor een stijging van beleidsvervreemding, en die binnen de invloedssfeer van de leidinggevende liggen zijn management gericht op prestaties, focus op uitkomst en de striktheid van beleidsregels (Tummers, 2013). Deze factoren kunnen omgedraaid worden naar focuspunten om juist niet te doen, of in een juiste balans, en kunnen tot effect hebben dat ze zorgen voor een verlaging van de ervaren vervreemding.

Ingezoomd scoren de dimensies tactische machteloosheid en cliënt zinloosheid het hoogst. Ook dit zijn zorgelijke uitkomsten, omdat ze zeer relevant zijn voor het vak wat de professionals uitoefenen. Als zij niet het gevoel hebben invloed te hebben op de besluitvorming over het te implementeren beleid, dan zorgt dit voor frustratie. De hoge score op de dimensie cliënt zinloosheid is ook schrijnend te noemen; als je als professional beleid uitvoert waarvan je niet kan zien wat jouw cliënt er mee op schiet, geeft dit weinig motivatie om dit beleid te blijven uitvoeren. Aangezien hier algemene beleidsvervreemding is onderzocht, en dus de opstapeling van beleidsimplementaties, gaat het niet niet specifiek om één beleid wat als zinloos wordt ervaren, maar juist om veel meer beleid wat als zinloos wordt ervaren. Tummers (2013) geeft aan dat om tot verbetering te komen de focus moet zijn op het verbeteren van de zinvolheid, niet op het hebben van invloed.

Terugkijkend op het onderzoek kan gesteld worden dat het sterke en zwakke kanten kent. De hoge non-respons op de vragenlijsten is zeker een zwakte; er is hierdoor nog vervolgonderzoek nodig om te komen tot divisiebrede conclusies. Wel geven de opgehaalde resultaten een eerste inzicht in de tendens die er in momenteel is in de geïnccludeerde teams. Het is aannemelijk dat een soort gelijke uitkomst in de andere teams gevonden wordt. Daarnaast is er geen onderzoek gedaan naar andere aspecten die invloed kunnen hebben op de mate van algemene beleidsvervreemding, zoals organisatiekenmerken. Ook is er niet gekeken naar de mogelijke gevolgen van de aanwezigheid van algemene beleidsvervreemding, zoals het verloop binnen de teams of de verzuimcijfers.

De sterke kanten van dit onderzoek zijn dat dit het eerste onderzoek is naar algemene beleidsvervreemding in de GGZ, voor zover bekend bij de onderzoeker. En het eerste onderzoek waarbij er een verband is geprobeerd aan te tonen tussen verschillende leiderschapsstijlen en de mate van algemene beleidsvervreemding. Daarnaast is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst, wat de betrouwbaarheid vergroot.

Met vervolgonderzoek zal de externe validiteit of generaliseerbaarheid van de mate van algemene beleidsvervreemding in de GGZ worden vergroot. De GGZ is een grote sector en is op veel punten vergelijkbaar, maar kent ook grote verschillen. Bijvoorbeeld als er gekeken wordt naar de jeugd ggz of de forensische zorg, het verschil tussen klinische of ambulante settings en grote of kleinschalige organisaties. Vervolgonderzoek naar algemene beleidsvervreemding kan aantonen of dat de uitkomsten voor de hele sector kunnen gelden of dat er grote onderlinge verschillen zijn. Wat betreft de leiderschapsstijl zal het minder makkelijk te generaliseren zijn omdat dit persoonsgebonden is en hier ook een organisatiecomponent bij komt. Een organisatie die sterk gericht is op het behalen van resultaten zal meer sturen op klassiek leiderschap, terwijl een organisatie die meer focust op samenwerken in netwerken meer behoefte heeft aan horizontaal leiderschap. Maar ook hierbij zal vervolgonderzoek meer informatie kunnen geven.

8.2 – Conclusie

Op basis van deze discussie over de resultaten, analyse en het onderzoeksproces, kunnen de volgende conclusies worden geformuleerd:

8.2.1 - subconclusies

Leiderschapsstijlen

De leidinggevendenden zien voor zichzelf een heel ander focuspunt in hun manier van leidinggeven, dan hoe dit wordt ervaren door de professionals. De leidinggevendenden geven allemaal aan dat zij het faciliteren van de professionals in het uitvoeren van hun werk, als hun belangrijkste taak zien. Dit past het beste bij de transactionele leiderschapsstijl. De professionals geven daarentegen aan dat zij het meeste de klassieke leiderschapsstijl terug zien, waarbij de focus van hun leidinggevende vooral het behalen van resultaten is.

Algemene beleidsvervreemding

Binnen de divisie Volwassenen Ambulant heeft 44% van de professionals van de bevroegde teams in een hoge of lage mate last van algemene beleidsvervreemding in hun dagelijkse werk. De twee hoogste scorende dimensies zijn tactische machteloosheid (45%) en zinloosheid voor de cliënt (46%). Professionals ervaren dus weinig invloed op de besluitvorming over het te implementeren beleid in de organisaties en de professionals ervaren dat het hedendaagse beleid weinig toegevoegde waarde heeft voor hun eigen cliënten.

8.2.2 - hoofdconclusie

De hoofdconclusie richt zich op het belangrijkste stuk in dit onderzoek: de relatie tussen leiderschapsstijl en de algemene beleidsvervreemding.

Algemene beleidsvervreemding en leiderschapsstijlen

Er zijn twee leiderschapsstijlen gevonden die een zichtbaar effect hebben op de mate van algemene beleidsvervreemding; de klassieke en de transactionele leiderschapsstijl. De klassieke leiderschapsstijl is de enige leiderschapsstijl waarbij er een mate van algemene beleidsvervreemding aanwezig is. En of het dan gaat om de manager bedrijfsvoering of de manager zorg met deze leiderschapsstijl: dat maakt geen verschil. De tweede leiderschapsstijl waar een effect zichtbaar is betreft de transactionele leiderschapsstijl; hierbij is de minste machteloosheid aangetroffen in het operationele stuk.

8.2.3 – beantwoording onderzoeksvragen

Met het gedane onderzoek kunnen nu de deelvragen en centrale vraag beantwoord worden:

Deelvraag 1

Welke leiderschapsstijlen zijn te onderscheiden?

Literatuur naar leiderschapsstijlen levert een enorme hoeveelheid data op; voor dit onderzoek is de bundeling gevolgd zoals opgesteld door Van Wart (2013). Hij clustert in zijn onderzoek de belangrijkste stijlen en stromingen in vijf verschillende stijlen:

1. Klassiek leiderschap; focus op behalen resultaten
2. Transactioneel leiderschap: focus op interactie met medewerkers
3. Transformationeel leiderschap: focus op verandering in organisatie
4. Horizontaal leiderschap: focus op gedeeld leiderschap
5. Ethisch leiderschap: focus op het uitdragen van waarden

Deelvraag 2

Wat wordt er verstaan onder algemene beleidsvervreemding?

Door Van Engen et al. (2016) wordt algemene beleidsvervreemding omschreven als “an overall cognitive disconnectedness from government policies” (p.6). Voor dit onderzoek is dit vertaald naar: een algehele cognitieve ontkoppeling van beleid. Van Engen et al. (2016) bouwen voort op het concept beleidsvervreemding zoals ontwikkeld door Tummers et al. (2009), maar kijken met hun concept verder dan één enkele beleidsverandering of implementatie, en nemen de ervaring van de professionals en voorgeschiedenis mee in het meten van de vervreemding.

Deelvraag 3

In welke mate speelt algemene beleidsvervreemding een rol bij professionals in de GGZ?

Uit de afgenomen vragenlijst komt naar voren dat er bij 44% van de ondervraagde professionals sprake is van een bepaalde mate van algemene beleidsvervreemding. Op basis van deze uitkomst kan gesteld worden dat er algemene beleidsvervreemding aanwezig is bij een grote groep professionals in de divisie Volwassenen Ambulant, van zorgbedrijf Antes in de Parnassia Groep.

De aanwezigheid hiervan kan er voor zorgen dat professionals zich verzetten tegen verandering, beleid saboteren of opgebrand raken en het werkveld verlaten. En als belangrijkste gevolg komt hierdoor de zorg aan de cliënt in het gedrang. De urgentie om te zorgen voor een zo laag mogelijke beleidsvervreemding bij professionals is groot.

Om te kunnen zeggen of de uitkomsten van dit onderzoek te vertalen zijn naar de GGZ als sector in zijn geheel, is vervolgonderzoek nodig. Het lijkt wel aannemelijk, omdat een deel van het beleid waar de professionals van de divisie Volwassenen Ambulant mee te maken hebben, afkomstig is uit wet- en regelgeving en zorgverzekeringsafspraken die voor de gehele sector van toepassing zijn. En precies dat beleid, met de focus op economische waarden, wordt door Tummers (2013) de oorzaak van de vervreemding genoemd.

Deelvraag 4

Wat is de rol van leiderschapsstijl op de mate van algemene beleidvervreemding in de GGZ?

Er zijn verschillende uitkomsten gevonden in de mate van algemene beleidsvervreemding in vergelijking met de verschillende leiderschapsstijlen. Gezien de verschillen kan gesteld worden dat leiderschapsstijl een rol speelt in de ervaren mate van algemene beleidsvervreemding. Een leiderschapsstijl gericht op behalen van resultaten, de klassieke leiderschapsstijl, levert algemene beleidsvervreemding op, in tegenstelling tot andere leiderschapsstijlen. Andere leiderschapsstijlen scoren wel, net als de klassieke leiderschapsstijl, op de andere dimensies van algemene beleidsvervreemding. Enkel de klassieke leiderschapsstijl scoort als er gekeken wordt naar het totaal van de algemene beleidsvervreemding.

Hoe groot de rol van de verschillende leiderschapsstijlen is kan pas met zekerheid gezegd worden als het onderzoek herhaald wordt en nogmaals wordt gekeken naar de andere mogelijke variabelen die een rol kunnen spelen bij de mate van algemene beleidsvervreemding, zoals functiejaren, functiegroepen of organisatiekenmerken.

Centrale vraag

Welke invloed heeft de leiderschapsstijl van een leidinggevende op de mate van algemene beleidsvervreemding bij professionals in de GGZ?

Een klassieke leiderschapsstijl, waarbij de leidinggevende gefocust is op het behalen van bedrijfsvoerings- of zorginhoudelijke resultaten, leidt tot algemene beleidsvervreemding bij professionals in de GGZ.

Een transactionele, transformationale, horizontale en ethische leiderschapsstijl leidt niet tot algemene beleidsvervreemding, maar kan niet voorkomen dat er bij professionals sprake is van vervreemding binnen één of meerdere dimensies binnen de algemene beleidsvervreemding.

8.3 – Aanbevelingen

Aansluitend op de discussie en conclusies zijn er verschillende aanbevelingen voor de organisatie, maar ook voor vervolgonderzoek.

Organisatie – leiderschap

Uit het onderzoek is gebleken dat de klassieke leiderschapsstijl zorgt voor algemene beleidsvervreemding. Ook blijkt dat de transactionele stijl een lage score geeft op de operationele dimensie. Kortom: leidinggevendenden die bezig zijn met het behalen van resultaten dragen bij aan de vervreemding van de professionals ten aanzien van het uit te voeren beleid en leidinggevende die bezig zijn met de interactie met hun professionals zorgen voor een gevoel van betrokkenheid bij de besluitvorming rondom beleidsimplementaties.

Wisselen van leiderschapsstijl is geen realistische aanbeveling; inzicht hebben in je eigen stijl, de positieve en negatieve kanten hiervan en streven naar een goede balans wel. Daarom is de eerste aanbeveling:

- 1: Leidinggevendenden zijn zich bewust van hun leiderschapsstijl en hoe zij overkomen
 - Door het afnemen van een Birkman vragenlijst via de Parnassia Academie wordt ieders stijl in kaart gebracht.
 - Onder leiding van een supervisor worden de effecten van de stijl besproken in kleine supervisiegroepen van leidinggevendenden.
 - Reflecteren met de teams over hoe de leidinggevende overkomt en of dit aansluit bij de beleving van de teams, bijvoorbeeld via teamcoaching.

Organisatie – beleidsvervreemding

Er is bij 44% van de ondervraagde professionals sprake van algemene beleidsvervreemding. De klassieke leiderschapsstijl heeft hier invloed op, dat is terug gekomen bij de eerste aanbeveling. Zoals in de discussie omschreven stond zijn er door Tummers (2013) meer factoren benoemd die invloed hebben op de stijging of verlaging van de vervreemding: een sterke beroepsvereniging, de status van het beroep en de striktheid van beleidsregels. Dit geeft de volgende aanbevelingen:

- 2: Het bestuur van Antes en in verlengde hiervan de Parnassia Groep zet zich in voor het een sterke beroepsvereniging van diens professionals en de status van de verschillende zorgberoepen
 - Het bestuur vestigt de aandacht op de aanwezige regeling voor het declareren van de contributie van beroepsverenigingen
 - Leidinggevendenden herinneren professionals actief aan deze regeling
 - Het bestuur werkt actief samen met de beroepsverenigingen om de positie en status van de zorgberoepen te versterken.

3: Directie en leidinggevenden hebben aandacht voor de striktheid van beleidsregels

- Bij nieuw beleid wordt naar de professionals gecommuniceerd wat het vaste kader is en wat de vrije ruimte is, waarbij het streven is om deze vrije ruimte zo groot mogelijk te maken.

De hoogst scorende dimensies zijn de tactische machteloosheid en de cliënt zinloosheid. Professionals hebben dus niet het gevoel invloed te hebben op de besluitvorming bij beleidsimplementaties en ervaren het uit te voeren beleid als zinloos voor hun cliënten. Tummers (2013) geeft aan dat focus moet zijn op het verbeteren van de zinvolheid van het beleid en niet op het verbeteren van de te ervaren invloed. Ook geeft hij aan dat management gericht op prestaties en focus op uitkomst, zorgt voor een stijging van beleidsvervreemding. Dat maakt de laatste aanbeveling voor de organisatie:

4: De zinvolheid van het beleid is belangrijker dan te behalen resultaten

- In communicatie naar professionals wordt er meer aandacht besteed aan wat het beleid gaat bijdragen aan de cliënten die in zorg zijn
- De te behalen resultaten zijn worden wel kenbaar gemaakt, maar zijn niet het primaire doel van het beleid

Vervolgonderzoek

De laatste aanbeveling is om dit onderzoek te herhalen; bijvoorbeeld in de jeugdhulpverlening, in de klinische settings in de andere zorgbedrijven van de Parnassia Groep en ook hier buiten. Er is veel onvrede in de GGZ, zichtbaar door professionals die het vak verlaten en de grote tekorten op de arbeidsmarkt. Door meer data te verzamelen neemt de validiteit toe en kunnen meer handvaten gevonden worden om algemene beleidsvervreemding bij professionals in de GGZ te voorkomen, om zo een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de GGZ.

8.4 – Reflectie

Terugkijkend op het hele onderzoek heb ik meer geleerd dan enkel wat hierboven vermeld staat in de discussie en conclusie.

Het literatuuronderzoek was een grote uitdaging. Het concept algemene beleidsvervreemding is, net als het concept beleidsvervreemding, een relatief nieuw concept in de bestuurskunde. Hoewel beide concepten hun oorsprong vinden in de theorie van de grote namen in de bestuurskunde zoals Marx en Lipsky, is er nog weinig vervolgonderzoek naar deze concepten gedaan. Dit maakte dat het ingewikkeld was een brede literatuurstudie te doen en de literatuur redelijk beperkt is gebleven tot de twee hoofdauteurs van deze concepten. Dit staat in tegenstelling tot de literatuurstudie naar leiderschapstijlen; de literatuur over leiderschap is zo uitgebreid, dat het hierin zoeken was naar een kapstok die gebruikt kon worden om structuur te geven aan de benodigde theoretische achtergrond voor dit onderzoek. Voor beleidsvervreemding en algemene beleidsvervreemding is uiteindelijk gekozen om juist de focus te houden op de theorie die al bekend was en dit te koppelen met de theorie over leiderschap, dan om veel breder te gaan kijken door deze concepten naast andere literatuur over beleid te leggen.

Uiteindelijk blijkt deze keuze te hebben geholpen om binnen de scope van de onderzoeksvraag te blijven, omdat er anders waarschijnlijk allemaal andere interessante concepten bij waren gekomen.

De onderzoeksopzet was oorspronkelijk gericht op een persoonlijke uitvoering; zowel het doen van de interviews als het aanbieden en afnemen van de vragenlijsten wilde ik face-to-face doen. Helaas was dit door de uitbraak van COVID-19 niet mogelijk. De interviews konden allemaal via videobellen gedaan worden, maar de vragenlijsten moest online middels een linkje verspreid worden. Beide situaties zorgden voor een vervreemdend effect, iets wat ik juist wilde voorkomen in mijn onderzoeksopzet. Ik vermoed dat dit bij de vragenlijsten mede heeft bijgedragen aan een lagere respons. Daarbij was, en is, de impact van de COVID-19 crisis voor de zorg groot. Het vroeg om een compleet andere manier van werken, van face to face naar digitaal, dus er moest veel geschakeld worden en nieuw beleid gemaakt worden.

Er was veel stress bij alle collega's om in deze nieuwe situatie de zorg door te laten gaan. Het is goed mogelijk dat deze stress de antwoorden van de collega's zowel in de interviews als de vragenlijsten heeft gekleurd.

Het analyseren van de gegevens was ook nieuwe uitdaging; werken met het programma SPSS had ik hiervoor nog niet gedaan, maar met hulp van een ervaren onderzoeker heb ik toch de uitkomsten van de vragenlijsten kunnen analyseren. Op dat moment realiseerde ik mij dat het niet verplicht maken van bepaalde vragen een groot effect had op mijn uitkomsten. Dat zou ik een volgende keer anders doen, ik zou vooraf bepalen welke informatie essentieel zou zijn om mijn vraagstelling te kunnen beantwoorden en zorgen dat dit ook goed verwerkt zit in de vragen.

De resultaten die uit de vragenlijsten kwamen, sterkten mijn persoonlijke ervaring in de praktijk. In de 15 jaar die ik zelf werkzaam ben in de GGZ zag ik de vervreemding bij professionals toenemen en zag ik ook de machteloosheid bij leidinggevendenden om dit te beïnvloeden. De laatste jaren ervaarde ik dit zelf ook als leidinggevende aan teams in de jeugd- en volwassenen GGZ. Niet alleen de uitkomsten, maar het hele onderzoek bracht voor mij goed in beeld in welk krachtenspel de GGZ zich de laatste jaren bevindt. De enorme uitdaging voor organisaties, leidinggevendenden en professionals om zich hierin staande te houden om aan hun belangrijkste missie te kunnen blijven voldoen; het leveren van goede zorg aan hun cliënten. Dit vraagt om meer aandacht van alle betrokken partijen. Het is een uitdaging die de GGZ niet alleen aankan, maar die gedeeld moet worden met lokale en landelijke bestuurders, vakbonden en beroepsverenigingen, cliënten- en patiëntverenigingen.

Literatuur

- Bass, M. B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32, DOI: 10.1080/135943299398410
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation : is it ever truly altruistic? *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 65–65.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Engen, N. van, Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, A. (2016). Bringing history in: Policy accumulation and general policy alienation. *Public Management Review: An International Journal of Research and Theory Vol. 18 No. 7*, Pp. 1085-1106. doi:10.1080/14719037.2015.108856
- Engen, N. van, Steijn, A., & Tummers, L. (2019). Do consistent government policies lead to greater meaningfulness and legitimacy on the frontline? *Public Administration Vol. 97 No. 1*, Pp. 97-115. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/padm.12570>
- GGZ Nederland. (2017, februari). *Het roer moet om; onderzoek naar de administratieve lasten in de geestelijke gezondheidszorg*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). The management of change. *Training & Development Journal*, 26(1).
- Hiekischova, M. (2019). Policy alienation among employees of the labor office of the czech republic. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15(57), 5–20. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.24193/tras.57E.1>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–59.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. van der. (2013). The management of change in public organisations: a literature review. *Public Administration Vol. 92 No. 1*, Pp. 1-20. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/padm.12040>
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Noordegraaf, M. (2007). From “pure” to “hybrid” professionalism : Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785. doi:10.1177/0095399707304434

- Parnassia Groep. (2019). *Jaarverslag 2018*.
<https://www.parnassiagroep.nl/documents/1935061/5657415/Parnassia+Groep+JAARVERS LAG+2018.pdf/6e049734-7bbc-9e88-9813-144e4070d735>
- Pilkienė, M., Raimonda, A., Chmieliauskas, A., Šimkonis S., & Müller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 913–924. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.002>
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2017). Exploring project-related factors that influence leadership styles and their effect on project performance: a conceptual framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 95–108. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.7166/28-4-1778>
- Steijn, A., Tummers, L., & Bekkers, V. (2009). Explaining willingness of public professionals to implement public policies: Content, context and personality characteristics. Department of Public Administration. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/21418>
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, A. (2009). Policy alienation of public professionals. *Public Management Review: An International Journal of Research and Theory* Vol. 11 No. 5, Pp. 1-20. <http://repub.eur.nl/pub/16897>.
- Tummers, L. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: a policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences: An International Journal of Comparative Public Administration* Vol. 77 No. 3, Pp. 555-581. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1177/0020852311407364>
- Tummers, L. (2012) *Ervaringen van verloskundigen en echoscopisten met hun werk en de 20-weken echo (SEO): Eerste resultaten van een onderzoek onder 790 verloskundigen en echoscopisten*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- Tummers, L. (2013). Policy alienation and the power of professionals : Confronting new policies. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–527. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1080/14719037.2013.841978>
- Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, A. (2015). The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees. doi:10.1177/0095399714555748
- Usman, M., Ali, M., Mughal, F., & Agyemang-Mintah, P. (2020). Policy alienation and street-level bureaucrats' psychological wellbeing: the mediating role of alienative commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (20201010). <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1093/jopart/muaa043>
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek : een methodologische inleiding* (2e, herz. dr). Coutinho.

Wie we zijn - Parnassia Groep. (z.d.). Parnassia Groep. <https://www.parnassiagroep.nl/wie-we-zijn>

Van Hout, E., Van der Scheer, W., & Putters, K. (2007). Managers en professionals in de zorg - over verschuivende verantwoordelijkheden en hybridisering. *Bestuurskunde*, 4(4), 16–24.

Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. doi:10.1080/14719037.2015.104502

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.

Bijlagen

Hoofdstuk 6, paragraaf 6.2.2

Uitkomsten SPSS analyse – managers bedrijfsvoering

bedrijfsvoering		Totale ABV	Strategische machteloosheid	Tactische machteloosheid	Operationele machteloosheid	Maatschappelijke zinloosheid	Clïent zinloosheid
klassiek	Mean	7,8333	2,0000	,2500	1,3333	2,2083	2,2083
	N	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	15,31032	3,94528	4,01356	3,73778	3,20298	3,20298
	Minimum	-16,00	-4,00	-6,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	48,00	12,00	12,00	8,00	8,00	8,00
transactoneel	Mean	-10,9286	-2,4286	-3,5000	-1,2143	-1,4286	-1,4286
	N	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	10,82351	2,65197	2,73861	2,69411	2,53329	2,53329
	Minimum	-27,00	-7,00	-9,00	-6,00	-4,00	-4,00
	Maximum	13,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00
transformationeel	Mean	-2,5238	-,5238	-2,1429	,2381	,6190	,6190
	N	21	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	9,65722	3,05972	2,57460	2,91384	2,53922	2,53922
	Minimum	-15,00	-5,00	-6,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	15,00	7,00	5,00	6,00	4,00	4,00
horizontaal	Mean	-2,0000	,0000	-1,6154	-,3077	-,2308	-,2308
	N	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	13,62596	3,62859	3,06970	3,63741	3,08636	3,08636
	Minimum	-28,00	-6,00	-6,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	25,00	8,00	3,00	8,00	6,00	6,00
ethisch	Mean	-12,5000	-1,5000	-2,5000	-3,0000	-2,0000	-2,0000
	N	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	12,02082	3,53553	4,94975	1,41421	2,82843	2,82843
	Minimum	-21,00	-4,00	-6,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	-4,00	1,00	1,00	-2,00	,00	,00
Total	Mean	-,9324	,0000	-1,5405	,1351	,5270	,5270
	N	74	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	14,20528	3,69376	3,46880	3,36918	3,12403	3,12403
	Minimum	-28,00	-7,00	-9,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	48,00	12,00	12,00	8,00	8,00	8,00

Uitkomsten SPSS analyse – manager zorg

zorg		Totale ABV	Strategische machteloosheid	Tactische machteloosheid	Operationele machteloosheid	Maatschappelijke zinloosheid	Clïënt zinloosheid
klassiek	Mean	3,3478	,7826	,9130	,4348	1,5652	1,5652
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	16,43336	4,02217	3,48911	3,75168	3,35513	3,35513
	Minimum	-21,00	-5,00	-5,00	-4,00	-4,00	-4,00
	Maximum	48,00	12,00	9,00	8,00	8,00	8,00
transactieel	Mean	-3,8750	-,4167	-1,4583	,2500	-,0833	-,0833
	N	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	13,26752	3,57426	3,87836	3,06807	2,73332	2,73332
	Minimum	-28,00	-7,00	-7,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	29,00	8,00	6,00	6,00	4,00	4,00
transformationeel	Mean	-1,8667	-,8667	,7333	-,4667	,5333	,5333
	N	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	13,47414	3,92550	4,06143	3,56304	3,09069	3,09069
	Minimum	-27,00	-7,00	-7,00	-6,00	-4,00	-4,00
	Maximum	16,00	5,00	7,00	6,00	4,00	4,00
horizontaal	Mean	-,2857	,7143	,5714	-,2857	,4286	,4286
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	7,36465	1,25357	2,43975	2,62769	2,37045	2,37045
	Minimum	-9,00	-1,00	-4,00	-4,00	-3,00	-3,00
	Maximum	12,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00
ethisch	Mean	-12,0000	-2,0000	-2,5000	-1,2500	-3,0000	-3,0000
	N	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	4,69042	1,63299	1,00000	1,25831	2,00000	2,00000
	Minimum	-15,00	-4,00	-4,00	-3,00	-4,00	-4,00
	Maximum	-5,00	,00	-2,00	,00	,00	,00
Niet ingevuld	Mean	25,0000	8,0000	5,0000	8,0000	6,0000	6,0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
	Minimum	25,00	8,00	5,00	8,00	6,00	6,00
	Maximum	25,00	8,00	5,00	8,00	6,00	6,00
Total	Mean	-,9324	,0000	-,0541	,1351	,5270	,5270
	N	74	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	14,20528	3,69376	3,72659	3,36918	3,12403	3,12403
	Minimum	-28,00	-7,00	-7,00	-6,00	-6,00	-6,00

Hoofdstuk 6, paragraaf 6.2.3

Uitkomsten SPSS analyse - functiegroepen

Funcatiegroepen	Totale ABV	Strategische machteloosheid	Tactische machteloosheid	Operationele machteloosheid	Maatschappelijke zinloosheid	Cliënt zinloosheid	
1	Mean	-1,1429	,0714	-,1607	-1,3214	-,0357	,3036
	N	56	56	56	56	56	56
	Std. Deviation	13,34906	3,55659	3,36169	3,52192	3,23034	2,89149
	Minimum	-24,00	-7,00	-7,00	-9,00	-6,00	-4,00
	Maximum	48,00	12,00	8,00	12,00	8,00	8,00
2	Mean	4,0000	1,6667	,0000	-1,3333	1,5000	2,1667
	N	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	22,82104	5,71548	6,41872	4,45720	5,04975	4,11906
	Minimum	-27,00	-7,00	-7,00	-5,00	-4,00	-4,00
	Maximum	32,00	8,00	9,00	5,00	8,00	8,00
3	Mean	3,5000	-,1250	2,2500	-2,3750	1,6250	2,1250
	N	8	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	11,98809	2,74838	3,53553	2,61520	2,66927	2,99702
	Minimum	-21,00	-4,00	-3,00	-6,00	-4,00	-4,00
	Maximum	16,00	3,00	7,00	2,00	4,00	5,00
4	Mean	-14,2500	-3,2500	-3,2500	-3,2500	-2,5000	-2,0000
	N	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	10,07886	2,87228	2,21736	3,09570	2,51661	3,65148
	Minimum	-28,00	-5,00	-5,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	-4,00	1,00	,00	1,00	,00	2,00
Total	Mean	-,9324	,0000	-,0541	-1,5405	,1351	,5270
	N	74	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	14,20528	3,69376	3,72659	3,46880	3,36918	3,12403
	Minimum	-28,00	-7,00	-7,00	-9,00	-6,00	-6,00
	Maximum	48,00	12,00	9,00	12,00	8,00	8,00

Uitkomsten SPSS analyse - functiejaren

Functiejaren		Totale ABV	Strategische machteloosheid	Tactische machteloosheid	Operationele machteloosheid	Maatschappelijke zinloosheid	Cliënt zinloosheid
0-5 jaar	Mean	-2,9333	-,2667	,0000	,0000	-,7333	,0000
	N	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	11,82290	3,73146	3,52542	3,52542	3,41147	3,00000
	Minimum	-24,00	-7,00	-7,00	-7,00	-4,00	-4,00
	Maximum	25,00	8,00	7,00	7,00	8,00	6,00
5-10 jaar	Mean	-2,5333	,4000	,0667	,0667	-,8667	-,0667
	N	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	10,67619	2,87352	3,41147	3,41147	2,38647	2,54858
	Minimum	-21,00	-5,00	-5,00	-5,00	-4,00	-4,00
	Maximum	17,00	7,00	6,00	6,00	4,00	4,00
10-15 jaar	Mean	-3,7273	-,8182	-,9091	-,9091	,0000	,0909
	N	11	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	15,53764	4,37763	4,20606	4,20606	3,28634	3,33030
	Minimum	-27,00	-7,00	-7,00	-7,00	-4,00	-4,00
	Maximum	29,00	8,00	6,00	6,00	6,00	4,00
15 jaar of langer	Mean	2,0937	,3438	,2500	,2500	1,1875	1,2500
	N	32	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	16,20506	3,86556	3,93496	3,93496	3,58705	3,37925
	Minimum	-28,00	-6,00	-6,00	-6,00	-6,00	-6,00
	Maximum	48,00	12,00	9,00	9,00	8,00	8,00
niet ingevuld	Mean	-13,0000	-4,0000	-3,0000	-3,0000	-4,0000	-1,0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation
	Minimum	-13,00	-4,00	-3,00	-3,00	-4,00	-1,00
	Maximum	-13,00	-4,00	-3,00	-3,00	-4,00	-1,00
Total	Mean	-,9324	,0000	-,0541	-,0541	,1351	,5270
	N	74	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	14,20528	3,69376	3,72659	3,72659	3,36918	3,12403
	Minimum	-28,00	-7,00	-7,00	-7,00	-6,00	-6,00
	Maximum	48,00	12,00	9,00	9,00	8,00	8,00

Beste collega,

In het kader van mijn opleiding Bestuurskunde doe ik op dit moment onderzoek naar het concept 'beleidsvervreemding' binnen de GGZ. Ik probeer in kaart te brengen in hoeverre er bij professionals in de GGZ sprake is van beleidsvervreemding. Hierna ga ik onderzoeken of ik factoren kan vinden welke hier invloed op hebben.

Daarom zou ik je willen vragen of je de bijgevoegde vragenlijst voor mij zou kunnen invullen. De gegeven antwoorden zullen anoniem verwerkt worden, niet herleidbaar zijn tot een persoon en met alle data zal zorgvuldig worden omgegaan. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 5-10 minuten in beslag. Met het invullen van deze vragenlijst geef je toestemming dat je gegevens anoniem gebruikt mogen worden in het kader van dit onderzoek.

Als je nog vragen hebt of meer informatie wenst, kun je te allen tijde contact met mij opnemen.

Alvast ontzettend bedankt voor je tijd en moeite!

Met vriendelijke groet,

Jipke Kool - de Bruin
Manager bedrijfsvoering
Sarr Autisme Rotterdam
J.Kool@bavoeuropoort.nl

Antes ^{PG}
Specialist in psychiatrie
en verslaving

Algemene vragen

1. Ik ben werkzaam in team of op poli:

Indien je werkzaam bent in meerdere teams; graag het team invullen waarin je de meeste uren werkt

2. Ik ben werkzaam als:

0 – psycholoog	0 – verpleegkundig specialist	0 - ervaringsdeskundige
0 – ggz – agoog	0 – psychiater	0 – in opleiding tot
0 – maatschappelijk werker	0 – arts	
0 - verpleegkundige	0 – GZ - psycholoog	0 – niet genoemd,
0 - systeemtherapeut	0 – klinisch psycholoog	namelijk: ...

3. Ik ben ... jaar werkzaam in de GGZ (*bij benadering*)

0 – 0 tot 5 jaar
0 – 5 tot 10 jaar
0 – 10 tot 15 jaar
0 – 15 jaar of langer

Vragen over leiderschap

De volgende vraag gaat over de stijl van leidinggeven van je managers. Kun je per manager aangeven welk focuspunt in diens stijl van leidinggeven je het beste bij hem of haar vindt passen? Graag 1 antwoord per leidinggevende.

Manager bedrijfsvoering

0 – behalen van resultaten
0 – interactie met medewerkers
0 – verandering in de organisatie
0 – gedeeld leiderschap
0 – uitdragen van waarden

Manager zorg

0 – behalen van resultaten
0 – interactie met medewerkers
0 – verandering in de organisatie
0 – gedeeld leiderschap
0 – uitdragen van waarden

Vragen over algemene beleidsvervreemding

Met 'beleid' wordt al het beleid bedoelt waarmee je werkt; alle regels, afspraken, werkinstructies, procedures, protocollen, enzovoorts om bepaalde doelen te behalen. Beleid kan afkomstig zijn vanuit externen (zoals overheid of verzekeraars) of intern (zoals een nieuw EPD).

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Naar mijn mening hebben professionals te weinig macht om invloed uit te oefenen op beleid					
Wij als professionals staan compleet machteloos bij de introductie van beleid					
Professionals kunnen de ontwikkeling van beleid op nationaal niveau niet beïnvloeden (ministerie en overheid)					
Op landelijk niveau kunnen professionals invloed uitoefenen op het beleid					
Professionals kunnen via hun (professionele) beroepsverenigingen, actief bijdragen aan het ontwikkelen van beleid					
Politici luisteren tijdens het ontwikkelen van beleid in het geheel niet naar professionals					
In mijn organisatie zijn het vooral de professionals die bepalen hoe beleid wordt geïmplementeerd					
In mijn organisatie nemen professionals, door werkgroepen of bijeenkomsten, deel aan de besluitvorming rond de uitvoering van het beleid					
Het management van mijn organisatie zou professionals veel meer moeten betrekken bij de uitvoering van beleid					
Er wordt niet geluisterd naar de professionals tijdens de introductie van het beleid in mijn organisatie					
In mijn organisatie nemen professionals deel aan de gesprekken over de uitvoering van het beleid (in mijn organisatie)					

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
Over het algemeen genomen heb ik de vrijheid om te beslissen hoe ik het beleid gebruik					
Over het algemeen voelt het werken volgens het beleid als een harnas waarin ik mij niet goed kan bewegen					
Over het algemeen moet ik mij bij het uitvoeren van beleid aan strakke procedures houden					
Over het algemeen staat het beleid mij toe om dit aan te passen aan de behoeftes van mijn cliënten					
Binnen het beleid heb ik over het algemeen, ruimte om mijn eigen afweging te vellen					
In het algemeen denk ik dat het beleid op de lange termijn leidt tot goede zorg					
In het algemeen denk ik dat het beleid op de korte termijn leidt tot goede zorg					
In het algemeen denk ik dat het beleid al heeft geleid tot goede zorg					
Alles bij elkaar genomen denk ik dat het beleid leidt tot goede zorg					
Over het algemeen stelt het beleid mij beter in staat de problemen van mijn cliënten op te lossen					
Over het algemeen draagt het beleid bij aan het welzijn van mijn cliënten					
Over het algemeen stelt het beleid mij in staat om mijn cliënten efficiënter te helpen					
Over het geheel genomen denk ik dat het beleid per saldo gunstig is voor mijn cliënten					

Dit waren alle vragen, nogmaals heel erg bedankt voor je tijd!