

---

# Persoonlijk Leiderschap in de Ouderenzorg

De Invloed van Leiderschapsvaardigheden, Public Service  
Motivation en Employee Empowerment

---

Naomi Rook

510882

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Bestuurskunde - Management van HR en Verandering

Begeleider: Dr. N.J.L. Cannnaerts

Tweede lezer: Prof. dr. A.J. Steijn

augustus 2024



YACHT GROUP

# Voorwoord

Met veel blijdschap presenteer ik hierbij mijn masterthesis ‘Persoonlijk Leiderschap in de Ouderenzorg: de Invloed van Leiderschapsvaardigheden, *Public Service Motivation* en *Employee Empowerment*’. Een bijzonder moment voor mij, waarbij ik mijn studententijd van zes jaar afsluit. Ik heb de afgelopen jaren als ontzettend fijn en waardevol ervaren. Toen ik in 2018 mijn eerste stappen op de campus van de Erasmus Universiteit zette om te beginnen met de bachelor Pedagogische Wetenschappen, had ik geen idee wat me te wachten stond. Ik heb genoten van het studentenleven, met als hoogtepunt een bestuursjaar bij Cedo Nulli, maar als dieptepunt ook het onlineonderwijs vanwege Covid. Mijn interesses waren in al die jaren toch veranderd en daarom zat een master in Pedagogische Wetenschappen er voor mij niet meer in. Tegelijkertijd was mijn interesse voor het menselijke aspect in organisaties gegroeid. Iemand wees mij op de master Bestuurskunde: Management van HR en Verandering en na de open dag was ik meteen enthousiast en wist ik dat ik dit wilde doen. Na de pre-master Bestuurskunde kon ik hier dan eindelijk aan beginnen. Ik ben nog steeds erg blij met die keuze, want ik heb een enorm leerzaam, interessant én gezellig jaar gehad!

Het afgelopen halfjaar heb ik stagegelopen bij BMC waarbij ik kennis heb gemaakt met het interim en adviesvak in de publieke sector op het gebied van HR. Dit was erg leerzaam en graag zou ik in het bijzonder Rosanne Feddes willen bedanken voor haar begeleiding, steun en luisterend oor gedurende deze leuke, maar ook weleens intensieve periode. Ik waardeer dit enorm! Daarnaast heb ik via BMC onderzoek mogen doen bij Careyn. Ik wil Careyn, en in het bijzonder Widjma Jhinnoe en Wilco van Dijk, enorm bedanken voor het openstellen van de organisatie en het ondersteunen bij het werven van respondenten. Ook dit wordt enorm gewaardeerd.

Graag wil ik dr. Nele Cannaerts bedanken voor haar waardevolle feedback op mijn thesis. Haar gedrevenheid en enthousiasme voor haar vak vind ik erg inspirerend en dit heeft mij ook de nodige motivatie gegeven. Ook dank naar prof. dr. Bram Steijn voor het nemen van de tijd om mijn thesis te lezen. Daarnaast wil ik ook mijn scriptie groepsgenoten Famke Kooreman, Yoran Quist en Immo Epema bedanken voor de feedback en gezelligheid gedurende dit scriptietraject.

Ten slotte wil ik mijn vrienden, familie en vriend bedanken voor de steun, het begrip en de motiverende woorden wanneer ik er even doorheen zat of wanneer ik weer eens afspraken moest afzeggen, omdat ik weer eens echt aan de scriptie moest.

Op mij wacht nu een welverdiende lange vakantie en daarna start ik met veel plezier als consultant trainee bij Jong Morgens waarbij ik het adviesvak binnen de publieke sector op het gebied van procesoptimalisatie en verandermanagement in zal gaan duiken.

Heel veel leesplezier!

Naomi Rook

# Managementsamenvatting

Dit onderzoek richt zich op persoonlijk leiderschap. Dit wordt in de literatuur ook wel gedefinieerd als een proces waarin men het eigen gedrag controleert, zichzelf beïnvloedt en leidt door het gebruik van verschillende cognitieve strategieën. Onderzoek richt zich op strategieën en uitkomsten van persoonlijk leiderschap en toont aan dat dit positief bijdraagt aan prestaties en werktevredenheid. Echter ontbreekt nog onderzoek naar factoren die van invloed zijn op het tonen van persoonlijk leiderschap. Daarom richt dit onderzoek zich op drie individuele en contextuele factoren en hoe zij persoonlijk leiderschap beïnvloeden. De volgende hoofdvraag staat centraal: “*Hoe beïnvloeden leiderschapsvaardigheden, public service motivation (PSM) en employee empowerment van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?*”

Aan de hand van interviews met *card sorts* met twintig managers van ouderenzorgorganisatie Careyn is onderzocht hoe deze factoren van invloed zijn op de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen. De managers waren ofwel een lijnmanager ofwel een middenmanager, waren verdeeld over de vier districten en centrale afdeling en hadden ofwel werkzaamheden die te maken hadden met zorg of met ondersteuning.

Allereerst tonen de resultaten en analyse aan dat met name *employee empowerment* van belang is bij het beïnvloeden van de mate van persoonlijk leiderschap bij managers. De interne context speelt hierbij een belangrijke rol. Door de verschuiving naar een *top-down* en uniforme aanpak vanuit het topmanagement, ervaren managers minder *empowerment*. Deze invloed is voornamelijk aanwezig bij managers die zorgteams aansturen in vergelijking tot managers die ondersteunende teams aansturen.

Ten tweede duiden de resultaten en analyse dat met name de interesse in publieke participatie (PSM), en specifiek de zorg, de mate van persoonlijk leiderschap stimuleert bij globaal alle managers. De uitdagingen in de zorgsector als externe context versterken de drang om bij te dragen hieraan. Bijkomend dragen de managers een enorm verantwoordelijkheidsgevoel voor hun taken, wat stimuleert om daadwerkelijk actie te ondernemen.

Tot slot zijn het de cognitieve en interpersoonlijke leiderschapsvaardigheden die belangrijk zijn voor het tonen van persoonlijk leiderschap, voornamelijk vanwege het interactieve karakter van beide vaardigheden. Managers werken namelijk graag samen met collega's om te reflecteren en doelen te bereiken. Beide vaardigheden vergemakkelijken dit.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat *employee empowerment*, PSM en leiderschapsvaardigheden invloed uitoefenen op de mate van persoonlijk leiderschap bij managers en dat de interne en externe context, de werkzaamheden van de managers (zorg of ondersteunend) en hun verantwoordelijkheidsgevoel belangrijke verklarende mechanismen hierbij zijn.

Aanbevolen wordt om het topmanagement van Careyn een maandelijkse digitale nieuwsbrief te laten versturen waarin belangrijke ontwikkelingen transparant gecommuniceerd worden naar alle medewerkers. Daarnaast wordt aanbevolen om elk kwartaal een digitaal vragenuurtje met de Raad van Bestuur in te stellen, waarbij elke medewerker kan aansluiten en diens vragen en onzekerheden direct bij de bestuurders kan neerleggen. Managers weten op deze manier welke koers ze moeten varen, wat zal helpen voor een proactieve houding en een hogere mate van persoonlijk leiderschap.

Daarnaast wordt aanbevolen om drie keer per jaar bijeenkomsten te laten organiseren door de HR-afdeling waarbij men feedback geeft op elkaars gedrag en werk en daarnaast ook tips voor moeilijke casussen kan delen. Deze bijeenkomsten zouden per functieprofiel georganiseerd moeten worden, zodat managers met collega's kunnen sparren die vergelijkbaar werk doen. Hierbij wordt aanbevolen om te starten met een training rondom feedback geven en het opstellen van persoonlijke leerdoelen om te stimuleren dat managers gericht naar de feedbacksessies gaan en opbouwende feedback aan collega's kunnen geven, passend bij hun leerdoelen.

# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord .....   | 1  |
| Managementsamenvatting .....  | 2  |
| Inhoudsopgave .....   | 3  |
| Hoofdstuk 1: Inleiding .....  | 5  |
| 1.1 Aanleiding.....   | 5  |
| 1.2 Probleemstelling en Onderzoeksvragen.....   | 6  |
| 1.3 Relevantie .....  | 6  |
| 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie .....  | 6  |
| 1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....  | 7  |
| 1.3.3 Bestuurskundige relevantie .....  | 7  |
| 1.4 Leeswijzer.....   | 7  |
| Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader .....  | 8  |
| 2.1 Persoonlijk leiderschap .....   | 8  |
| 2.1.1 Leiderschap .....   | 8  |
| 2.1.2 Persoonlijk leiderschap .....   | 9  |
| 2.2 Leiderschapsvaardigheden, <i>PSM</i> , <i>employee empowerment</i> & persoonlijk leiderschap..... | 10 |
| 2.2.1 Leiderschapsvaardigheden .....  | 10 |
| 2.2.2 <i>PSM</i> .....  | 11 |
| 2.2.3 <i>Employee empowerment</i> .....   | 12 |
| 2.3 Conceptueel model.....  | 13 |
| Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording.....  | 14 |
| 3.1 Onderzoeksopzet.....  | 14 |
| 3.2 Dataverzamelmethode .....   | 14 |
| 3.2.1 Operationalisering .....  | 14 |
| 3.2.2 Interviews.....   | 14 |
| 3.2.2 Context.....  | 15 |
| 3.2.3 Onderzoekseenheden .....  | 16 |
| 3.3 Analysemethode.....   | 17 |
| 3.4 Waarborging .....   | 17 |
| 3.4.1 Betrouwbaarheid .....   | 17 |
| 3.4.2 Validiteit .....  | 18 |
| 3.4.3 Ethische- en privacyaspecten .....  | 18 |
| Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse.....  | 19 |
| 4.1 Persoonlijk leiderschap .....   | 19 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2 Leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap .....              | 20 |
| 4.2.1 Analyse leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap .....    | 22 |
| 4.3 PSM en persoonlijk leiderschap.....                                    | 23 |
| 4.3.1 Analyse PSM en persoonlijk leiderschap.....                          | 24 |
| 4.4 Employee empowerment en persoonlijk leiderschap.....                   | 24 |
| 4.4.1 Analyse <i>employee empowerment</i> en persoonlijk leiderschap ..... | 28 |
| 4.5 Analysemodel .....   | 29 |
| Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie & aanbevelingen .....                    | 30 |
| 5.1 Conclusie.....   | 30 |
| 5.2 Discussie .....  | 31 |
| 5.2.1 Theoretische reflectie.....  | 31 |
| 5.2.2 Methodologische reflectie.....                                       | 31 |
| 5.3 Aanbevelingen .....  | 32 |
| 5.3.1 Informatievoorziening en het betrekken van medewerkers .....         | 32 |
| 5.3.2 Versterk samenwerking en onderlinge feedback .....                   | 32 |
| Referentielijst.....   | 33 |
| Bijlagen.....  | 42 |
| Bijlage I: Operationaliseringstabel.....                                   | 42 |
| Bijlage II: Interviewschema .....  | 48 |
| Bijlage III: Card sort leiderschapsvaardigheden.....                       | 50 |
| Bijlage IV: <i>Card sort</i> employee empowerment .....                    | 51 |
| Bijlage V: Codeboom .....  | 52 |
| Bijlage VI: Informed-consent formulier .....                               | 54 |

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Nederland vergrijst, de gemiddelde leeftijd stijgt en het aantal 65-plussers neemt toe (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.-b). Sociaal-demografische veranderingen, zoals een groter aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt, hebben tegelijkertijd ervoor gezorgd dat minder informele zorg geboden wordt aan deze ouderen (Jacobzone et al., 1998). De zorgsector kampt ook met een personeelstekort (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.-a; Schreiber, 2017). Dit leidt tot een steeds grotere druk op de ouderenzorg (Ekholm, 2012; Genet et al., 2011).

Tegelijkertijd is decentralisatie in de zorgsector zichtbaar om de efficiëntie, toegankelijkheid en kwaliteit te verbeteren (Saltman et al., 2007; Sammut et al., 2021). Dit vraagt van zorgmedewerkers om meer verantwoordelijkheid en autonomie, wat de complexiteit van hun rol verhoogt en vraagt om leiderschapscompetenties (Huettermann et al., 2024; Wagner et al., 2010). De vraag naar zelfkennis, zelfbewustzijn, zelfmanagement en zelfdiscipline bij zorgmanagers, betreft een vraag naar persoonlijk leiderschap om de uitdagingen van een gedecentraliseerd zorgsysteem dat onder druk staat succesvol aan te kunnen (Lovelace et al., 2007; Neck & Houghton, 2006).

Persoonlijk leiderschap is een proces waarin men het eigen gedrag controleert, zichzelf beïnvloedt en leidt door het gebruik van cognitieve strategieën (Manz, 1986), wat zelfsturing en zelfmotivatie bevordert om uitdagingen in de zorg het hoofd te bieden (Kayral & Dülger, 2019; Neck et al., 2019). Onderzoek richt zich op strategieën en uitkomsten van persoonlijk leiderschap en toont aan dat dit positief bijdraagt aan prestaties en werktevredenheid (Goldsby et al., 2021). Onderzoek ontbreekt echter naar de individuele en contextuele factoren die van invloed zijn op het tonen van persoonlijk leiderschap (Schultz, 2021). Het vertonen van persoonlijk leiderschap is namelijk niet eenvoudig en afhankelijk van enerzijds de mens en anderzijds de context (Goldsby et al., 2021).

Ten eerste is het essentieel om te kunnen stellen hoe men zich kan ontwikkelen in diens vaardigheden tot persoonlijk leider (DiLiello & Houghton, 2006). Communicatieve vaardigheden houden verband met persoonlijk leiderschap in een zorgcontext (Yu & Ko, 2017) en worden geschaald onder cognitieve vaardigheden en leiderschapsvaardigheden (Mumford et al., 2007). Onduidelijk is echter hoe andere leiderschapsvaardigheden van invloed zijn op persoonlijk leiderschap (Schultz, 2021).

Ten tweede is bekend dat motivatie essentieel is voor persoonlijk leiderschap (Konradt et al., 2009; Andreßen et al., 2012), echter bestaat weinig onderzoek naar specifieke motivatietypes. Dit onderzoek richt zich op *public service motivation* (PSM), gedefinieerd als “de overtuigingen, waarden en houdingen die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang, die betrekking hebben op een grotere politieke entiteit en individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen” (Vandenabeele, 2007, p. 547). PSM verbetert de dienstverlening en prestaties van publieke organisaties, zoals in de zorg, en is daarom relevant voor dit onderzoek (Belrhiti et al., 2019; Perry & Wise, 1990; Setijaningrum et al., 2023).

De derde kennislacune betreft de samenhang tussen *employee empowerment* en persoonlijk leiderschap. *Employee empowerment* betreft de mate waarin een werknemer de mogelijkheden krijgt om taken te volbrengen vanuit de organisatie, zich bekrachtigd voelt en ervaart dat diens leider hem bekrachtigt (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1977; Menon, 2001; Wang et al., 2008). Hoewel kwantitatief al veel bekend is over de relatie tussen *employee empowerment* en persoonlijk leiderschap (bijvoorbeeld Amundsen & Martinsen, 2014 & 2015; Su et al., 2022; Tekleab et al, 2008; Wilson, 2011; Yun et al., 2006), ontbreekt kwalitatief onderzoek dat deze beïnvloeding verklaart. Dit maakt dit onderzoek relevant.

## 1.2 Probleemstelling en Onderzoeksvragen

Doelstelling van dit onderzoek is inzicht krijgen in individuele- en contextfactoren die van invloed zijn op de mate waarin managers in een zorgcontext persoonlijk leiderschap tonen. Onderzocht wordt hoe leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* de mate waarin managers persoonlijk leiderschap tonen beïnvloeden, via de volgende hoofdvraag:

*“Hoe beïnvloeden leiderschapsvaardigheden, public service motivation en employee empowerment van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?”*

Deze hoofdvraag zal worden beantwoord door de volgende theoretische en empirische deelvragen:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder persoonlijk leiderschap, leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment*?
2. Hoe beïnvloedt volgens de literatuur leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* van managers de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?
3. Hoe beïnvloeden de leiderschapsvaardigheden van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?
4. Hoe beïnvloedt PSM van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?
5. Hoe beïnvloedt de ervaren *employee empowerment* de mate waarin managers van Careyn persoonlijk leiderschap tonen?

Door middel van semigestructureerde interviews zal gezocht worden naar verklaringen voor samenhang tussen leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* en de mate van persoonlijk leiderschap bij managers bij Careyn. De verantwoordelijkheid voor het verlenen van zorg ligt bij de zorgteams in de wijken en zorglocaties (Careyn, z.d.), wat vraagt om verantwoordelijkheid en eigenaarschap (Huettermann et al., 2024; Wagner et al., 2010) wat deze organisatie boeiend maakt voor dit onderzoek. De organisatie bestaat uit vier districten en een centrale afdeling waar managers uit geïnterviewd worden.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op vier manieren bij aan het inzichtelijk maken van de individuele- en contextfactoren die van invloed zijn op de mate waarin managers in een zorgcontext persoonlijk leiderschap tonen. Ten eerste worden leiderschapsvaardigheden die persoonlijk leiderschap beïnvloeden onderzocht. Met uitzondering van cognitieve vaardigheden (Yu & Ko, 2017) is het namelijk onbekend hoe leiderschapsvaardigheden de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloeden (Schultz, 2021). Ten tweede wordt de invloed van PSM (Perry & Wise, 1990) op persoonlijk leiderschap onderzocht, gezien het aangetoonde belang van motivatie in eerder onderzoek (Cural & Marquez-Quenteiro, 2009; Konradt et al., 2009), maar het ontbreken van kennis over de invloed van PSM op persoonlijk leiderschap. Ten derde wordt onderzocht hoe de beïnvloeding van *employee empowerment* op persoonlijk leiderschap verklaard kan worden, aangezien kwantitatief al veel bekend is (Amundsen & Martinsen, 2014 & 2015; Su et al., 2022; Tekleab et al, 2008; Wilson, 2011; Yun et al., 2006), maar kwalitatief onderzoek ontbreekt. Ten slotte richt dit onderzoek zich op factoren in de zorgcontext die persoonlijk leiderschap beïnvloeden. Persoonlijk leiderschap is cruciaal voor

zorgmedewerkers (Bohmer, 2010; Green-Wilson et al., 2022; Wang et al., 2024), maar het blijft onduidelijk welke zorgcontextfactoren hierop van invloed zijn, mogelijk via leiderschapsvaardigheden, PSM of employee empowerment.

### 1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De druk op de ouderenzorg neemt toe (Ekholm, 2012; Genet et al., 2011). Tegelijkertijd vraagt decentralisatie in de zorg om meer verantwoordelijkheid en autonomie bij zorgverleners en managers (Huettermann et al., 2024; Wagner et al., 2010). Persoonlijk leiderschap is nodig om deze uitdagingen het hoofd te bieden (Lovelace et al., 2007; Neck & Houghton, 2006). Inzicht in de factoren die persoonlijk leiderschap beïnvloeden, kan leiden tot het stimuleren hiervan bij zorgmanagers (Manz, 1986), wat leidt tot betere prestaties en efficiëntere ouderenzorg (Neck & Houghton, 2006). Het bevorderen van persoonlijk leiderschap verbetert de kwaliteit van de ouderenzorg en de tevredenheid van ouderen, familieleden en zorgpersoneel.

### 1.3.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskunde beschrijft, verklaart en lost praktische vraagstukken op met betrekking tot bestuur, organisatie en beleid in het openbaar bestuur (Korsten, 2003). Bovendien is persoonlijk leiderschap cruciaal voor het besturen van publieke organisaties en helpt dit (zorg)managers om beter om te gaan met complexe uitdagingen in de ouderenzorg (Neck & Houghton, 2006; Kayral & Dülger, 2019). Dit onderzoek draagt bij aan theoretische kennis binnen de bestuurskunde en biedt praktische inzichten en aanbevelingen voor (semi)publieke organisaties.

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bespreekt de centrale concepten en verwachte beïnvloedingen. Hoofdstuk 3 beschrijft de onderzoeks- en analysemethoden. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de onderzoeksresultaten waarbij per concept een analyse volgt. Ten slotte bestaat hoofdstuk 5 uit de conclusie, discussie en praktische aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk bespreekt de belangrijkste theoretische concepten aan de hand van de deelvragen: (1) Wat wordt in de literatuur verstaan onder persoonlijk leiderschap, leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment*? (2) Hoe beïnvloedt volgens de literatuur de leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* van managers de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?

### 2.1 Persoonlijk leiderschap

Eerst wordt het concept leiderschap besproken, gevolgd door de positionering van persoonlijk leiderschap binnen dit concept. Daarna wordt persoonlijk leiderschap verder uitgewerkt aan de hand van drie cognitieve strategieën en bijbehorende acties.

#### 2.1.1 Leiderschap

Diverse benaderingen van leiderschap brengen elk hun nuance aan hoe ze leiderschap definiëren. Yukl (1981) is een grondlegger van leiderschap in de private sector en definieert dit als het beïnvloeden van anderen om overeenstemming te bereiken over wat gedaan moet worden en hoe en het faciliteren van inspanningen om gedeelde doelen te bereiken. Rainey (1991) brengt focus aan op leiderschap in de publieke sector en definieert leiderschap als het beïnvloeden van een groep individuen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Van Wart en Medina (2023) stellen dat publieke leiders voorzien in technische prestaties, intern richting geven aan volgers en extern richting geven aan de organisatie, met focus op de publieke dienstverlening. Ondanks de diverse definities kan globaal gesteld worden dat leiderschap een proces is van het beïnvloeden van anderen om doelen te bereiken en het tegelijkertijd faciliteren en extern richting geven aan de organisatie (Rainey, 1991; Van Wart & Medina, 2023; Yukl, 1981).

In de leiderschaps literatuur zien we bovendien veranderingen in benaderingen en leiderschapstheorieën (Rainey, 2014). Dit begon vanuit de gesloten, klassieke benadering, waarbij vaak één leidinggevende een sterke positie en een gesloten houding heeft voor de omgeving (Van Wart & Medina, 2023), bijvoorbeeld de klassieke managementtheorie en de *trait* theorie. Vervolgens ontstonden meer open systeem leiderschapsbenaderingen vanwege een steeds complexer wordende omgeving (Rainey, 2014; Van Wart & Medina, 2023). Hierbij ontstond de behoefte aan leiders die om kunnen gaan met de onstabiele context door hiermee rekening te houden (Van Wart & Medina, 2023). Dit zijn veelal transformationele theorieën die focussen op verschillende leiderschapsstijlen in condities van verandering (Emery & Trist, 1965). Gesloten klassieke leiderschapsbenaderingen lenen zich vooral voor dagelijkse werkzaamheden en de open systeem leiderschapsbenaderingen kunnen veranderingen in gang zetten om extra prestaties te genereren (Bass, 1985; Van Wart & Medina, 2023).

De onzekere, complexe en ambigue context leidde tot een ontwikkeling waarbij de focus op eigenschappen en gedragingen van individuele leiders verschuift naar een systemisch perspectief waarbij volgers centraal staan (Bolden, 2011; Pearce & Conger, 2003; Uhl-Bien, 2006). Oftewel gedeeld leiderschap, dit is dynamisch, interactief leiderschap van elk lid van een professionele gemeenschap, waarbij individuen elkaar leiden om een gedeeld doel te bereiken (Carson et al., 2007). De gedeelde leiderschapsbenadering is opgesplitst in zeven theoretische raamwerken, waar persoonlijk leiderschap een van (Van Wart & Medina, 2023).

## 2.1.2 Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap, gedefinieerd door grondlegger Manz (1986) is een proces waarin men het eigen gedrag controleert, zichzelf beïnvloedt en leidt door het gebruik van verschillende cognitieve strategieën. Het betreft het leiden van zichzelf richting het uitvoeren van motiverende taken, als ook het uitvoeren van taken die gedaan moeten worden, maar van nature niet motiverend zijn. Neck en Houghton (2006) vullen aan en beschrijven persoonlijk leiderschap als een combinatie van zowel zelfkennis, zelfbewustzijn, zelfmanagement als zelfdiscipline. Stewart et al. (2019) vertrekken ook vanuit de definitie van Manz (1986) en conceptualiseren persoonlijk leiderschap als een uitgebreid zelfbeïnvloedingsproces dat vastlegt hoe individuen zichzelf motiveren om werk te voltooien dat van nature motiverend is of werk dat gedaan moet worden, maar niet van nature motiverend is. De definitie van Manz (1986) met bijbehorende strategieën wordt alom gebruikt en wordt daarom ook in dit onderzoek aangehouden. In wat volgt wordt dieper ingegaan op de drie cognitieve strategieën van Manz (1986) met bijbehorende acties.

*Gedragsgeoriënteerde strategieën* vergroten zelfbewustzijn en versterken het gedragsmanagement van met name gedrag rondom belangrijke, maar onplezierige taken (Manz & Neck, 2004). Acties omvatten zelfobservatie, persoonlijke doelen bepalen, zelfbeloning, zelfcorrectie en het oefenen van beoogde gedragingen (Van Wart & Medina, 2023). Zelfobservatie vraagt om een eerlijke evaluatie van het eigen gedrag (Neck et al., 2019; Neck & Houghton, 2006). Vervolgens stelt men persoonlijke doelen, los van de organisatie, om prestaties te verbeteren (Manz, 1986; Neck et al., 2019). Zelfbeloning koppelt prestaties aan beloningen, wat de motivatie verhoogt (Stewart et al., 2011). Zelfcorrectie gaat over het positief corrigeren van fouten (Manz & Sims, 2001). Het oefenen van beoogde gedragingen gaat over het beoefenen van de taken die verbeterd dienen te worden. De gedragsgeoriënteerde strategieën leiden tot een hogere mate van persoonlijk leiderschap doordat het zelfbewustzijn van een individu wordt verhoogd en men meer controle over het gedrag uitoefent hierdoor (Neck et al., 2019).

*Natuurlijke beloningsstrategieën* creëren situaties waarin individuen gemotiveerd raken door taken die van nature geen belonend gevoel geven (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Acties omvatten het focussen op de positieve en belonende aspecten van een taak en het aanbrengen van meer plezierige elementen binnen een taak (Neck & Houghton, 2006). Beide acties leiden tot een gevoel van competentie en zelfbeschikking, primaire mechanismen van intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1985). De natuurlijke beloningsstrategieën bevorderen de mate van persoonlijk leiderschap doordat men zelfstandig motivatie creëert om taken te volbrengen (Stewart et al., 2011).

*Constructieve denkpatronen strategieën* (Manz & Sims, 2001) verbeteren prestaties door positieve denkpatronen te formeren (Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1992). Acties omvatten: (1) Het identificeren en vervangen van onbruikbare overtuigingen en assumpties, waarbij men bewust wordt van denkpatronen en irrationele overtuigingen vervangt door constructieve denkpatronen (Burns, 1980; Ellis, 1977; Manz & Neck, 2004). (2) Positief ‘*self-talking*’, waarbij pessimistische (on)bewuste interne dialogen positief omgezet worden om taken te volbrengen (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1992). (3) Mentaal visualiseren is het mentaal voorstellen van een taak of ervaring voorafgaand aan de werkelijke uitvoering om gemotiveerd te blijven en het doel voor ogen te houden (Driskell et al., 1994; Neck & Houghton, 2006). Constructieve denkpatronen strategieën stimuleren de mate van persoonlijk leiderschap doordat men komt tot doorzettingsvermogen, zelfredzaamheid en doelgerichtheid (Neck & Houghton, 2006).

## 2.2 Leiderschapsvaardigheden, *PSM*, *employee empowerment* & persoonlijk leiderschap

### 2.2.1 Leiderschapsvaardigheden

Het concept leiderschapsvaardigheden wordt in de literatuur vaak toegespitst op specifieke functies, zoals docenten (Ali et al., 2022), of leiderschapsstijlen zoals transformationeel leiderschap (Al-Thawabiya et al., 2023). Hierdoor is er weinig aandacht voor een algemene definitie van het concept. Jokinen (2005) definieert het als vaardigheden en gedragingen die een leidinggevende nodig heeft om uitstekende resultaten te behalen. Ondanks het gebrek aan diverse definities is er wel veel aandacht voor typen leiderschapsvaardigheden. Vaak worden er vier centraal gesteld (Lau & Pavett, 1980; Mintzberg, 1973; Mumford et al., 2007; Zaccaro, 2001):

*Cognitieve vaardigheden* spelen een belangrijke rol in leiderschapsprestaties (Mumford et al., 2017) en omvatten communicatieve vaardigheden, betreffende het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie door spreken, actief luisteren, schrijven en begrijpend lezen (Luthans et al., 1988; Wright, 1996; Zaccaro, 2001). Daarnaast omvat het individuele leervermogen: het kunnen omgaan met nieuwe informatie door kritisch denken, actief leren en aanpassen (Mahoney et al., 1965). Essentieel voor een hedendaagse leider (Guzmán et al., 2020).

*Interpersoonlijke vaardigheden* omvatten sociale vaardigheden gerelateerd aan interacties met en het beïnvloeden van anderen (McConnell, 2018; Mumford et al., 2000). Het omvat sociale perceptie, waarbij men bewust is van en begripvol is naar anderen en hierdoor interacties afstemt op medewerkers (Beenen et al., 2021; Graham, 1983), coördinatie van acties van zichzelf en anderen, onderhandelingsvaardigheden en beïnvloedingsvaardigheden (Mintzberg, 1973; Yukl, 1989).

*Business vaardigheden* zijn specifiek gerelateerd aan managementfuncties (Hambrick & Mason, 1984; Zaccaro, 2001) en omvatten het maken van operationele analyses en het management van materiële, personele en financiële middelen (Hoffman & Hegarty, 1993; Katz, 1974; Mumford).

*Strategische vaardigheden* zijn conceptuele vaardigheden, nodig om een systemisch perspectief aan te nemen en complexiteit te begrijpen, om te gaan met ambiguïteit en invloed te hebben op de organisatie (Hooijberg et al., 1997; Mahoney et al., 1965; Zaccaro, 2001). Door bewust te zijn van de organisatieomgeving, een lange termijn focus en probleemoplossend vermogen te hebben en door te plannen kunnen leiders hedendaagse uitdagingen het hoofd bieden om de organisatie levensvatbaar te houden (Guzmán et al., 2020; Mumford et al., 2000).

Sommige studies behandelen een gedeelte van deze categorieën. Mumford et al. (2000) onderscheiden bijvoorbeeld sociaal oordelend vermogen (interpersoonlijke vaardigheden) en probleemoplossend vermogen (strategische vaardigheden) en Connelly et al. (2000) onderscheiden cognitieve capaciteiten (cognitieve vaardigheden), sociaal oordelend vermogen (interpersoonlijke vaardigheden) en probleemoplossend vermogen (strategische vaardigheden). Om een zo compleet mogelijke definitie van leiderschapsvaardigheden te geven, worden in dit onderzoek alle vier de categorieën gebruikt (Mumford et al., 2007).

Deze vier categorieën in leiderschapsvaardigheden verschillen in belang per functie (junior, medior of senior niveau) (Mumford et al., 2007). Strategische en business vaardigheden zijn vooral belangrijk voor functies op senior niveau, waarbij de cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden als basis fungeren (Dierdorff et al., 2009; Mumford et al., 2007).

Er is nog geen onderzoek gedaan naar directe beïnvloedingen van interpersoonlijke, business en strategische vaardigheden op persoonlijk leiderschap. Daarom kunnen hierover nog geen verwachtingen geformuleerd worden. Wel is bekend dat communicatieve vaardigheden positief samenhangen met persoonlijk leiderschap (Daud, 2020; Yu & Ko, 2017). Deze communicatieve

vaardigheden fungeren volgens Yu en Ko (2017) als moderator tussen persoonlijk leiderschap en organisatieprestaties bij Zuid-Koreaanse verpleegkundigen. Hoewel deze context anders is dan de Nederlandse en geen managers zijn onderzocht, vond het onderzoek wel plaats in een zorgomgeving. Daud (2020) specificeert dat het vooral luistervaardigheden betreft. Communicatieve vaardigheden vallen onder cognitieve vaardigheden (Mumford et al., 2017) en daarom wordt een positieve samenhang verwacht tussen cognitieve vaardigheden en persoonlijk leiderschap.

### 2.2.2 PSM

PSM is een specifieke vorm van intrinsieke motivatie, motivatie komende vanuit het individu, wat voornamelijk een motivator is bij werknemers in de publieke sector (Perry & Wise, 1990; Rainey, 1982). Rainey (1982) is de eerste die motivatie in de publieke sector onderzocht en definieerde motivatie in de publieke sector als een complex samenspel van individuele doelen, organisatorische prikkels en de unieke omgeving van de publieke dienstverlening. Perry en Wise (1990, p. 368) introduceerden als eerst het begrip PSM als “de neiging van een individu om te reageren op drijfveren die voornamelijk of uniek geworteld zijn in publieke instellingen en organisaties.” Rainey en Steinbauer (1999, p. 20) verbreedden de definitie van PSM ook buiten de publieke sector als “een generieke, altruïstische motivatie om de belangen van een gemeenschap van mensen, een staat, een natie of de mensheid te dienen.” Vandenabeele (2007, p. 547) gaf een recentere definitie: “De overtuigingen, waarden en houdingen die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen wanneer dit gepast is.” Dit voegt definities samen en voegt de bredere politieke en sociale context van PSM toe. Daarom wordt deze definitie in dit onderzoek gehanteerd.

Perry (1996) ontwikkelde vier dimensies van PSM: ‘interesse in beleid en politiek’, ‘toewijding aan het publieke belang’, ‘compassie’ en ‘zelfopoffering’. Vandenabeele (2007) bekritiseerde deze, omdat ze gebaseerd zijn op de Verenigde Staten en beperkt toepasbaar zijn daarbuiten. Daarnaast correleren de dimensies ‘toewijding aan het publieke belang’ en ‘zelfopoffering’ met elkaar (Vandenabeele, 2008). Kim en Vandenabeele (2010) ontwikkelden vervolgens een universeel PSM-construct op basis van de vier dimensies van Perry (1996) waarbij zij de dimensie ‘interesse in beleid en politiek’ herdefiniëren naar ‘interesse in publieke participatie’ met een focus op de voorkeur om in de publieke sector te werken, te participeren in het publieke beleidsproces en activiteiten voor de maatschappij in plaats van de nadruk op ontevredenheid met politici. ‘Toewijding aan het algemeen belang’ veranderde naar ‘toewijding aan publieke waarden’ en focust op het nastreven van publieke waarden. Om die redenen gebruikt dit onderzoek deze invulling van PSM dat gebaseerd is op Perry (1986) met een aanpassing van Kim en Vandenabeele (2010), waarbij de dimensies ‘interesse in publieke participatie’, ‘toewijding aan publieke waarden’, ‘compassie’ en ‘zelfopoffering’ aangehouden worden.

Er is nog geen onderzoek uitgevoerd naar specifiek de invloed van PSM op persoonlijk leiderschap. Wel hebben de kwantitatieve onderzoeken van Cural en Marquez-Quenteiro (2009) en Konradt et al. (2009) in de private sector aangetoond dat intrinsieke motivatie een positief effect heeft op persoonlijk leiderschap. Andere studies tonen ook een verband tussen intrinsieke motivatie en persoonlijk leiderschap, maar beschouwen persoonlijk leiderschap als onafhankelijke en motivatie als afhankelijke variabele (Andreßen et al., 2012; Husnatarina & Elia, 2022). Ondanks dat dit onderzoek zich richt op PSM, de publieke sector en kwalitatieve mechanismen wordt op basis van bovenstaande argumentatie toch verwacht dat PSM positief de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloedt.

### 2.2.3 *Employee empowerment*

Ondanks dat *employee empowerment* geen eenduidige definitie en toepassing kent (Menon, 2001), zal historisch de ontwikkeling van het concept uitgewerkt worden. *Empowerment* vindt zijn oorsprong bij Lewin (1947) die schreef over groepen die gezamenlijk beslissingen maken. Daarna volgde literatuur rondom *self-efficacy* (het vertrouwen in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op diens omgeving door een bepaalde taak te volbrengen) (Bandura, 1977). Burke (1986) refereert vervolgens aan *empowerment* als het delegeren van macht vanuit de top naar de werknemers. Conger en Kanungo (1988) bouwden voort op *self-efficacy* en definieerden *empowerment* als “een proces van het vergroten van het gevoel van *self-efficacy* onder organisatieleden” (Conger & Kanungo, 1988, p. 474). Thomas en Velthouse (1990) stellen dat *empowerment* uit meerdere facetten bestaat, namelijk een gevoel van impact, competentie, zingeving en keuze, wat hun intrinsieke motivatie zou verhogen. Spreitzer (1995) gaat verder op Conger en Kanungo (1988) en introduceert het begrip *psychologische empowerment*, als motivationeel construct wat gaat over de interne processen van een medewerker en het gevoel van *empowerment*.

Omdat het begrip *empowerment* op veel verschillende manieren is gedefinieerd met verschillende invalshoeken, introduceerde Menon (2001) drie *empowerment* categorieën, namelijk: structurele *empowerment*, psychologische *empowerment* en leiderschaps *empowerment*. Omdat deze categorieën de uiteenlopende definities samenbrengen, zal dit als basis fungeren voor de globale definitie van *employee empowerment* die in dit onderzoek gehanteerd wordt: *employee empowerment* betreft de mate waarin een werknemer de mogelijkheden krijgt om taken te volbrengen vanuit de organisatie, zich bekrachtigd voelt en ervaart dat diens leider hem bekrachtigt (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1977; Menon, 2001; Wang et al., 2008). Hierna worden de drie categorieën van Menon (2001) besproken.

*Structurele empowerment* betreft het vermogen van een werknemer om toegang te hebben tot informatie, steun en hulpbronnen en de mogelijkheid om taken te volbrengen op een vervullende manier (Kanter, 1977). Laschinger et al. (2010) hebben deze traditionele definitie toegepast in een zorgcontext en vinden deze indicatoren van structurele *empowerment* ook daar terug, namelijk: (1) Mogelijkheid: de kans om nieuwe vaardigheden en kennis te vergaren. (2) Informatie: informatie over de doelen van de organisatie worden gedeeld. (3) Steun: hulp en advies van collega's. (4) Hulpbronnen: tijd, geld en materiaal.

De vier dimensies die Spreitzer (1995) gaf aan *psychologische empowerment* en die nog steeds alom gebruikt worden (bijvoorbeeld Juyumaya, 2022; Llorente-Alonso et al., 2023) zijn: (1) Betekenis: de mate waarin een individu diens werkactiviteiten beoordeelt als betekenisvol en een *fit* voelt tussen diens werkrol of doelen en persoonlijke overtuigingen, waarden en gedrag. (2) Impact: het verschil kunnen maken in de werkomgeving en de mate waarin uitkomsten van werk beïnvloed kunnen worden. (3) Competentie: de overtuiging van iemands eigen vermogen om werkactiviteiten uit te voeren. Ook wel *self-efficacy* genoemd (Bandura, 1977). (4) Zelfdeterminatie: het gevoel van autonomie en de mate waarin beslissingen over het uitvoeren van een taak genomen kunnen worden.

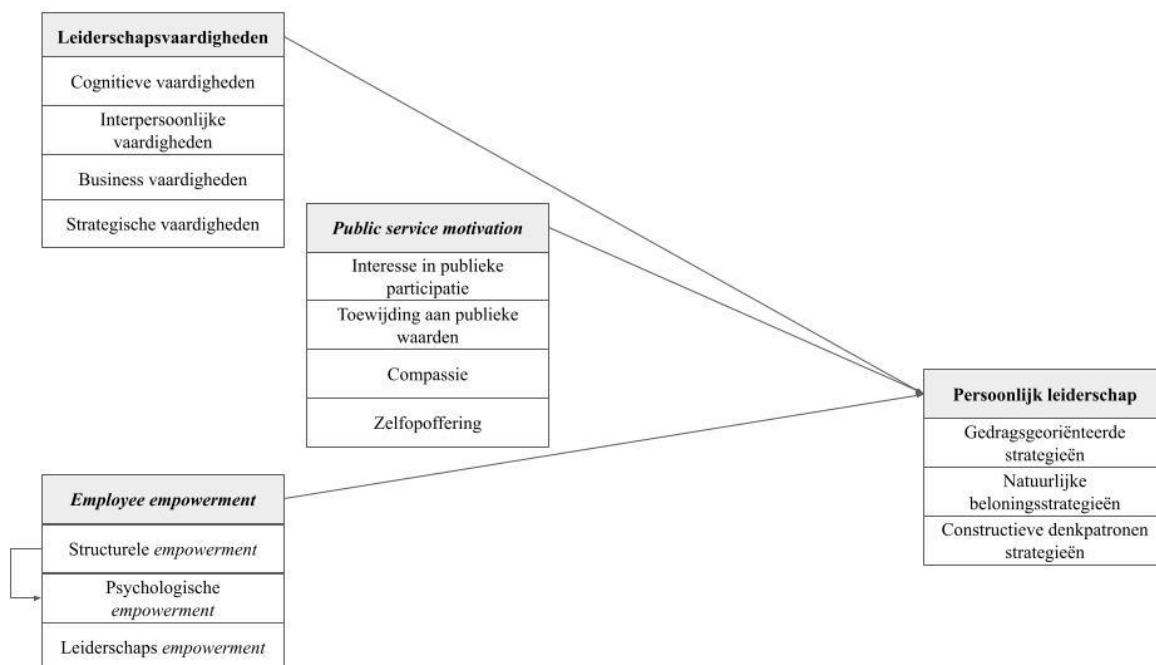
*Leiderschaps empowerment* verwijst naar gedragingen die door leiders worden uitgevoerd om ondergeschikten te bekrachtigen en om de intrinsieke motivatie van werknemers voor wenselijke werkresultaten te stimuleren (Wang et al., 2008). In de literatuur worden vaak twee onderzoeken met dimensies van leiderschaps *empowerment* aangehaald, namelijk: Arnold et al., (2000) en Konczak et al. (2000). Arnold et al., (2000) valideren hun dimensies in voornamelijk teamgeoriënteerde omgevingen, waarbij Konczak et al. (2000) dit bij een grotere en meer variërende groep doen. Omdat dit onderzoek zich richt op managers in de zorg die meestal solistisch werken, is gekozen voor de dimensies van Konczak et al. (2000) die zes gedragingen van managers richting ondergeschikten onderscheiden: (1) Delegatie van autoriteit: geeft autoriteit om keuzes te maken. (2) Verantwoordelijkheid: houdt

verantwoordelijk voor prestaties en resultaten. (3) Zelfgestuurde besluitvorming: stimuleert op eigen oplossingen te komen. (4) Informatie delen: deelt nodige informatie om resultaten te behalen. (5) Vaardigheden ontwikkeling: voorziet in mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren. (5) Coachen voor innovatieve prestaties: stimuleert om nieuwe ideeën uit te proberen, ondanks kans tot mislukking. Deze indicatoren worden nog steeds alom gebruikt (bijvoorbeeld Hakimi et al. 2010; Stander & Coxen, 2017).

Er is al veel onderzoek gedaan naar de invloed van *employee empowerment* op persoonlijk leiderschap (Goldsby et al., 2021). Psychologische (Wilson, 2011) en leiderschaps (Amundsen & Martinsen, 2014 & 2015; Tekleab et al., 2008; Yun et al., 2006) *empowerment* zijn in eerder onderzoek in verband gebracht met persoonlijk leiderschap. De beïnvloeding van structurele *empowerment* op persoonlijk leiderschap is alleen nog aangetoond via psychologische *empowerment* (Su et al., 2022). Hoewel kwantitatief al veel bekend is over de relatie tussen *employee empowerment* en persoonlijk leiderschap en daardoor een positieve beïnvloeding verwacht wordt, blijft de vraag hoe deze beïnvloeding verklaard kan worden.

### 2.3 Conceptueel model

Door het theoretisch kader is inzicht verkregen in hoe leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* de mate van persoonlijk leiderschap bij managers beïnvloeden. Hierop is het conceptueel model (figuur 1) gebaseerd.



Figuur 1. Conceptueel model

# Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording

## 3.1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek is onderzocht hoe leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* persoonlijk leiderschap beïnvloeden. Vanwege het doel en de onderzoeksvraag is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign, zodat gezocht kon worden naar verklarende elementen en mechanismen. Door kwalitatief onderzoek kan namelijk diepgaande informatie zoals achterliggende gedachten, meningen, behoeften en motivaties van de respondenten achterhaald worden (Babbie, 2020; Bryman, 2016). De strategie die is gebruikt in dit onderzoek is deductief en inductief van aard (Van Thiel, 2021). Deductief betekent dat veronderstellingen vanuit bestaande theorie afgeleid worden die vervolgens worden getoetst, waarbij inductief betekent dat nieuwe theoretische veronderstellingen uit empirische onderzoeksgegevens worden afgeleid (Van Thiel, 2021).

Aan de deductieve aard is vormgegeven door het opstellen van een conceptueel model met enkele verwachtingen uit de literatuur, een operationaliseringstabel en het gebruik van semigestructureerde interviews met *card sorts* (Cresswell & Poth, 2017). Aan de inductieve aard is vormgegeven door ruimte over te laten voor onverwachte, kwalitatieve elementen en inzichten tijdens de dataverzameling, omdat in de literatuur weinig bekend is over de verklarende mechanismen voor de beïnvloeding van leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* op persoonlijk leiderschap (Babbie, 2020; Goldsby et al., 2021; Schultz, 2021). Omdat gebruik is gemaakt van deze verklarende elementen en mechanismen, gebaseerd op de visies en ervaringen van respondenten, heeft dit onderzoek een sociaal constructivistische inslag (Creswell & Poth, 2017).

## 3.2 Dataverzamelingmethode

### 3.2.1 Operationalisering

Aan de hand van bestaande literatuur over persoonlijk leiderschap, leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment*, beschreven in het theoretisch kader, is de operationaliseringstabel opgesteld (bijlage I). In de eerste kolom zijn de concepten benoemd, die vervolgens in kolom twee zijn verdeeld over verschillende dimensies. Voor elke dimensie is een definitie gegeven in kolom drie en in kolom vier zijn deze meetbaar gemaakt door middel van indicatoren. In kolom vijf worden verschillende waardes weergegeven.

### 3.2.2 Interviews

Voor de dataverzameling is gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews met *card sorts*, passend bij de kwalitatieve aard van het onderzoek. Bij semigestructureerde interviews worden van tevoren een aantal open vragen en onderwerpen opgesteld om een gesprek in een bepaalde richting te sturen zonder voorgestructureerde antwoordmogelijkheden (Van Thiel, 2021). *Card sorts* is een sorteertechniek dat gebruikt wordt om categorieën en criteria te ontdekken die mensen gebruiken bij het ordenen van items in een bepaald domein (Rugg & McGeorge, 2005).

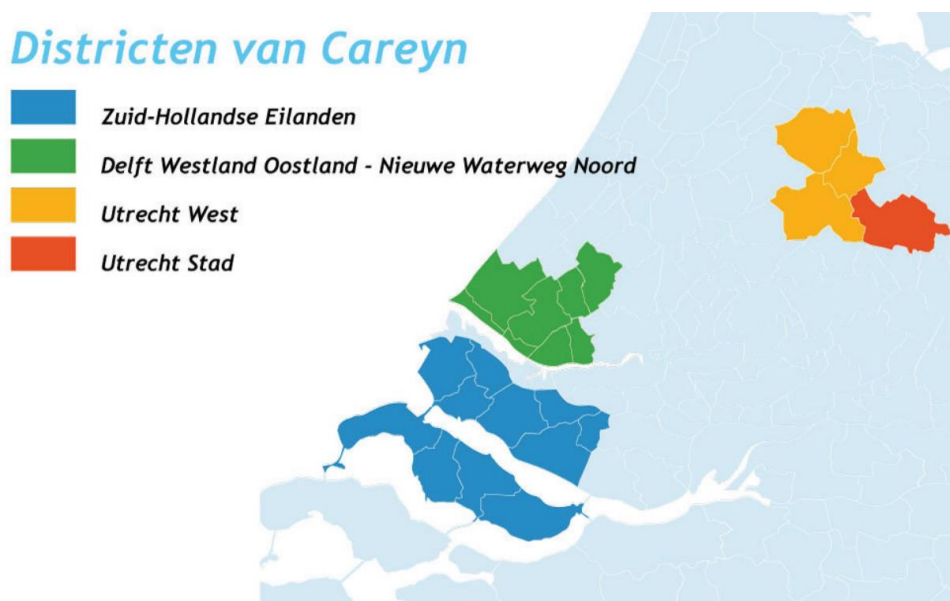
De semigestructureerde interviews zijn afgenomen aan de hand van een interviewschema (bijlage II), voortkomend uit de operationaliseringstabel (bijlage I) en bestond uit open vragen en onderwerpen, wat gestructureerde antwoorden opleverde en tegelijkertijd ruimte bood voor verdieping, variatie in vraagvolgorde en aanvullende vragen (Babbie, 2020). Eerst zijn algemene vragen gesteld om respondenten op hun gemak te stellen en context te geven, zoals: “Hoe lang ben je werkzaam bij

Careyn?" Vervolgens is per concept gevraagd hoe men dit ervaart, zoals: "Waarom heb je gekozen om bij een publieke organisatie te werken?" De vragen over de ervaren leiderschapsvaardigheden en *employee empowerment* zijn in de vorm van *card sorts* gesteld (bijlage III en IV). De inhoud van de kaarten is afgestemd op de operationaliseringstabel (bijlage I). Hierbij werd bijvoorbeeld gevraagd: "Zou je de kaartjes op volgorde kunnen leggen op wat voor jou op dit moment het meest van toepassing is?" Vervolgens is doorgevraagd naar verklaringen zoals: "Hoe helpen deze vaardigheden je om met de eerdergenoemde moeilijke en minder leuke taken om te gaan?"

Twintig interviews zijn afgenomen, waarbij één respondent geen toestemming gaf voor audio-opname van het interview. De aantekeningen van dit interview zijn wel geanalyseerd. Daarnaast is de audio-opname van respondent 18 verloren gegaan vanwege technische problemen. Elk interview heeft tussen de 45 en 65 minuten geduurd en zeven interviews zijn fysiek afgenomen en dertien via een online beeldverbinding, vanwege reistijd of persoonlijke voorkeur van de respondent. Het nadeel hiervan is dat het contact tussen de interviewer en de respondent minder persoonlijk is geweest (Babbie, 2020). Echter, maakt dit het wel mogelijk om respondenten uit verschillende locaties te spreken, waardoor een diverse steekproef ontstaat (McNamara, 2024).

### 3.2.2 Context

De dataverzameling van dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij Careyn. Careyn is een ouderenzorgorganisatie die zorg levert in zorgcentra en bij mensen thuis en bestaat uit zo'n 6.000 medewerkers (Careyn, z.d.). Het werkgebied is verdeeld in vier districten over twee provincies waarbij elk district zijn eigen locaties, zorgteams en ondersteuning heeft (figuur 2). Daarnaast bestaat ook een centrale afdeling dat district overstijgend werkt. Careyn richt zich nu sterk op het samenbrengen van de districten om één uniforme organisatie te vormen en gezamenlijk beleid te maken. De verantwoordelijkheid voor het verlenen van zorg ligt bij de zorgteams in de wijken en op de zorglocaties, wat vraagt om meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid (Careyn, z.d.). Dit is belangrijk voor dit onderzoek, omdat zij op deze manier persoonlijk leiderschap verlangen van hun medewerkers en teams op het gebied van eigen deskundigheid, inzetbaarheid, prestaties en kwaliteit van zorg (persoonlijke communicatie, 29 januari 2024).



Figuur 2. Districten van Careyn

### 3.2.3 Onderzoekseenheden

De data zijn verzameld bij managers van verschillende teams, werkzaam in zowel zorgcentra als in de wijken of in de (centrale) ondersteunende diensten. De managers werken verdeeld over de vier districten. Deze groep is gekozen om een breed beeld te krijgen van de zorg- en ondersteunende manager functies binnen de organisatie.

Allereerst is gekozen voor een criterium samplingmethode wat inhoudt dat respondenten zijn geselecteerd op basis van specifieke vooraf vastgestelde criteria (Patton, 2002). Zestig managers ontvingen een uitnodigingsmail voor vrijwillige participatie in dit onderzoek. Hier reageerde één respondent op. Om dit probleem aan te pakken, is gekozen voor een gestratificeerde doelgerichte steekproef (Bhardwaj, 2019), wat inhoudt dat de populatie is ingedeeld in subgroepen waar vervolgens uit die strata respondenten doelgericht geselecteerd werden op basis van beschikbaarheid. Hierbij was sprake van een selecte steekproef, geen willekeurige selectie heeft plaatsgevonden en werknemers geen gelijke kans hadden om deel te nemen (Van Thiel, 2021). In dit onderzoek zijn de vier districten en centrale ondersteuning als subgroepen te geselecteerd. Bij de selectie is rekening gehouden met een verdeling over de verschillende districten en het type werkzaamheden (zorg of ondersteuning). Op basis hiervan zijn nog negentien managers persoonlijk uitgenodigd. In tabel 1 is informatie over de respondenten weergegeven.

In totaal zijn twintig managers geïnterviewd, verspreid over de districten, met zorg of ondersteunende werkzaamheden en allen een lijn of middenmanagers functie. Lijnmanagers sturen gemiddeld zeventig en middenmanagers gemiddeld vier werknemers aan. Voor dit aantal is gekozen, omdat gestreefd is naar een punt van saturatie: het punt waarop bij respondenten uit dezelfde onderzoekspopulatie vrijwel geen nieuwe informatie meer opgehaald wordt (Guest et al., 2006).

| <b>Respondent</b> | <b>Managers</b> | <b>District</b> | <b>Type werkzaamheden</b> |
|-------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|
| <b>1</b>          | Lijnmanager     | Centraal        | Ondersteuning             |
| <b>2</b>          | Lijnmanager     | DWO-NWN         | Ondersteuning             |
| <b>3</b>          | Lijnmanager     | Utrecht Stad    | Ondersteuning             |
| <b>4</b>          | Lijnmanager     | Centraal        | Ondersteuning             |
| <b>5</b>          | Middenmanager   | Centraal        | Ondersteuning             |
| <b>6</b>          | Lijnmanager     | ZHE             | Ondersteuning             |
| <b>7</b>          | Middenmanager   | ZHE             | Zorg                      |
| <b>8</b>          | Lijnmanager     | Utrecht Stad    | Zorg                      |
| <b>9</b>          | Lijnmanager     | DWO-NWN         | Zorg                      |
| <b>10</b>         | Lijnmanager     | DWO-NWN         | Zorg                      |
| <b>11</b>         | Middenmanager   | Utrecht-West    | Zorg                      |

|                 |                             |              |               |
|-----------------|-----------------------------|--------------|---------------|
| 12              | Lijnmanager                 | ZHE          | Zorg          |
| 13              | Lijnmanager                 | Centraal     | Ondersteuning |
| 14              | Lijnmanager                 | Centraal     | Ondersteuning |
| 15 <sup>1</sup> | Middenmanager & Lijnmanager | ZHE          | Zorg          |
| 16              | Lijnmanager                 | DWO-NWN      | Zorg          |
| 17              | Lijnmanager                 | DWO-NWN      | Zorg          |
| 18              | Lijnmanager                 | ZHE          | Zorg          |
| 19              | Lijnmanager                 | Utrecht Stad | Zorg          |
| 20              | Lijnmanager<br>Zorg         | DWO-NWN      | Zorg          |

Tabel 1. Respondententabel

### 3.3 Analysemethode

Om de verzamelde data op een gestructureerde manier te analyseren, is van alle interviews een geluidsopname gemaakt waarna deze zijn getranscribeerd met behulp van TurboScribe (TurboScribe, z.d.). Op basis van de operationaliseringstabel (bijlage I) is een codeboom opgesteld (bijlage V). Het opstellen hiervan op basis van de operationalisering valt onder gesloten coderen (Van Thiel, 2021). Vervolgens is het coderingsproces aan de hand van het programma ATLAS.ti (ATLAS.ti, z.d.) doorlopen in drie fases. Hiervoor is naar de manifeste en latente inhoud van de antwoorden gekeken (Berg, 2001), dus zowel naar de letterlijke inhoud van de antwoorden (manifest) als naar het geïnterpreteerde, contextspecifieke deel (latent). De eerste fase van het coderingsproces bestond uit open codering, wat betekent dat er, ondanks vertrokken vanuit een gesloten codeboom, tijdens de analyse nieuwe codes ontwikkeld en verfijnd werden (Van Thiel, 2021). De tweede fase bestond uit axiaal coderen waarbij gezocht werd naar patronen in de gebruikte codes en vervolgens codes werden samengevoegd. De laatste fase bestond uit het selectief coderen waarbij gezocht werd naar verbanden en relaties tussen codes (Van Thiel, 2021). Hierdoor is inzichtelijk gemaakt wat de relatie is tussen de concepten en op welke wijze deze van invloed zijn op persoonlijk leiderschap, rekening houdend met de letterlijke inhoud alsook de contextspecifieke inhoud. Deze laatste stap heeft het mogelijk gemaakt om antwoorden te formuleren op deelvragen (Creswell & Poth, 2017).

### 3.4 Waarborging

#### 3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2021). Hoe nauwkeuriger en consistent er een onderzoek is, hoe zekerder uit kan worden gegaan van systematische onderzoeksbevindingen die niet toevallig zijn. Wat betreft nauwkeurigheid wordt ook wel gesproken van interne betrouwbaarheid (Babbie, 2020). Dit gaat

<sup>1</sup> Respondent 15 stuurt zowel direct medewerkers aan als via teammanagers

met name om de meetinstrumenten die gebruikt worden en het zuiver kunnen meten van de verschillende variabelen, zodat onderscheid kan worden gemaakt tussen hen (Van Thiel, 2021). Wat betreft consistentie wordt ook wel gesproken over externe betrouwbaarheid (Babbie, 2020). Dit betreft de herhaalbaarheid van het onderzoek, zodat onder dezelfde omstandigheden, met dezelfde meting, dezelfde resultaten gevonden worden (Van Thiel, 2021).

Om de interne en externe betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, heeft de dataverzameling op een semigestructureerde manier plaatsgevonden. Zo zijn de interviewvragen, *card sorts* en de codeboom aan de hand van de theorie en de operationaliseringstabel opgesteld. Het interviewschema zorgde ervoor dat in elk interview dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen. Ten slotte is ook inzichtelijk gemaakt welke stappen tijdens dit onderzoek doorlopen zijn en welke methoden gebruikt zijn, zodat het onderzoek reproduceerbaar is.

### 3.4.2 Validiteit

In de literatuur worden veel vormen van validiteit beschreven, maar in dit onderzoek worden de twee hoofdvormen uit Van Thiel (2021) aangehouden, namelijk: interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek. De operationaliseringen dienen een goede weergave te zijn van de concepten. In dit onderzoek is dit gewaarborgd doordat een literatuuronderzoek is uitgevoerd waardoor inzicht is verkregen in verschillende concepten en deze geoperationaliseerd konden worden. Deze operationalisaties zijn gebruikt bij het opstellen van het interviewschema, *card sorts* en de codeboom om vervolgens het codeerproces zo nauwkeurig te beschrijven. Het interview is gestart met een aantal vragen waarbij nog geen concepten zijn geïntroduceerd, zodat geen richting werd gegeven aan het antwoord van de respondenten.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek en de resultaten naar bijvoorbeeld andere personen, instituties, tijden en plaatsen (Van Thiel, 2021). Gezien dit onderzoek managers binnen één organisatie onderzoekt, is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek laag, maar neemt dit wel toe naarmate de groep specifieker wordt gemaakt zoals de mate van persoonlijk leiderschap bij managers in zorgorganisaties. Door het interviewen van medewerkers van alle districten van Careyn en met zowel zorg als ondersteunende werkzaamheden is getracht de externe validiteit te verhogen. Echter, blijft de externe validiteit beperkt.

### 3.4.3 Ethische- en privacyaspecten

In dit onderzoek is met zorgvuldigheid de privacy van de respondenten en ethische aspecten rondom onderzoek in acht genomen (Van Thiel, 2021). Respondenten zijn voor hun deelname geïnformeerd over de werkwijze en hun rechten tijdens het interview en onderzoek. Het informed-consent formulier (bijlage VI) is opgestuurd, is ondertekend en er was de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Aan het begin van het interview is nogmaals benadrukt dat zij de vrijheid hebben om niet op elke vraag te antwoorden. De onderzoeksdata is bovendien geheel geanonimiseerd, waardoor de gegeven antwoorden niet te herleiden zijn naar de respondenten. Ten slotte wordt de verzamelde data voor tien jaar beveiligd bewaard en zal na deze termijn de data op vertrouwelijke wijze worden vernietigd (Babbie, 2020).

## Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk zal allereerst vanuit de interviewdata ingegaan worden op de ervaren mate van persoonlijk leiderschap. Daarna zal voor de onafhankelijke variabelen besproken worden hoe respondenten dit ervaren en welke invloed volgens hen uitgaat op persoonlijk leiderschap en op basis van welke bestaande of nieuwe mechanismen en verklaringen dit geduid kan worden. Vervolgens wordt voor de invloed die leiderschapsvaardigheden, PSM en *employee empowerment* hebben op persoonlijk leiderschap geanalyseerd hoe de onderzoeksbevindingen al dan niet overeenkomen met de verwachtingen uit de literatuur en worden aansluitend de praktische deelvragen beantwoord.

### 4.1 Persoonlijk leiderschap

Wat betreft persoonlijk leiderschap gingen respondenten met name in op elementen gerelateerd aan de gedragsgeoriënteerde elementen, vervolgens op enkele elementen van de natuurlijke beloningsstrategieën en ten slotte op elementen van de constructieve denkstrategieën.

**Gedragsgeoriënteerde strategieën.** Respondenten noemen zelfobservatie, zelfcorrectie, hulp vragen en initiatief als belangrijke gedragsgeoriënteerde strategieën. Deze laatste twee zijn als extra elementen naar voren gekomen. Betreffende zelfobservatie reflecteren respondenten zowel individueel als met collega's op hun functioneren. Door casuïstiek te bespreken met collega's in vergelijkbare functies spiegelen ze hun eigen gedrag aan dat van hen waardoor ze zich bewust worden van hun eigen functioneren. Door alert te zijn op hun valkuilen en taken die minder goed gaan, en deze vervolgens te verbeteren, geven zij vorm aan zelfcorrectie. Bij moeilijke taken wordt om hulp gevraagd bij collega's of worden taken gedelegeerd. Initiatief nemen deed men vooral in het kader van projecten starten of initiatieven die hun eigen loopbaan ten goede kwamen, zoals *job crafting* of solliciteren.

*“We hebben elke week een MT waarin we de lopende zaken bespreken en je ook hoort hoe andere managers zaken oppakken, waardoor je constant jezelf kan afvragen: ‘doe ik het op de juiste manier of kan het anders?’”* (Respondent 16)

*“Dat gedeelte is voor mij een aandachtspunt, dus ik laat dan vaak een HR-adviseur of iemand van communicatie meekijken en als het even niet hoeft, vraag ik ook een collega om het te doen.”*  
(Respondent 3)

*“Mijn collega deelde de functie waar ik nu op zit en eigenlijk was de reactiedatum al verlopen, maar toen dacht ik ‘ik ben gewoon brutaal’. En ik heb dus de directeur rechtstreeks een mail gestuurd: ‘Ja, ik weet dat het verstreken is, maar je kan eigenlijk niet zonder mij.’”* (Respondent 7)

**Natuurlijke beloningsstrategieën** werden door respondenten vooral toegepast door het inductieve element: aanbrenge van plezierige elementen buiten de taak. Respondenten gaan met onplezierige taken om door een balans te creëren waarbij meer plezierige taken zijn dan onplezierige. Respondenten werken bijvoorbeeld mee aan projecten waar ze energie van krijgen om te compenseren voor de taken die ze als onplezierig beschrijven.

*“Je tracht wel een functie te creëren die bij je past. Ik ben dat [naam project] gestart, omdat ik dacht, ‘dat past bij mij’. Je vult ook wel je taken met dingen waar je wel energie van krijgt, zodat er een beetje een balans blijft.”* (Respondent 8)

**Constructieve denkstrategieën** werden vooral beschreven als het identificeren en vervangen van onbruikbare of negatieve gedachten door constructieve of positieve gedachten. Dit deden respondenten allereerst door taken die als onplezierig worden ervaren te beschouwen als taken die erbij horen. Dit helpt hen bij het bereiken van doelen. Ten tweede gaven respondenten aan dat de taken die zij als lastiger beschouwden, tegelijkertijd zagen als een uitdaging. Hierdoor vervangen zij negatieve gedachten door positieve doordat zij de uitdaging als iets positiefs zien. Dit helpt hen vervolgens om de taak uit te voeren, wat een positieve invloed heeft op prestaties.

*“Ja, ik noem dat altijd corvee. Soms moet je ook corvee doen. Zo is het nou eenmaal, dus ja, ik doe dat gewoon.”* (Respondent 5)

*“We hebben natuurlijk een herstructurering gedaan in een periode dat het allemaal heel nauw let. Dat is moeilijk, maar wel leuk.”* (Respondent 1)

## 4.2 Leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap

In deze paragraaf zal eerst worden weergegeven hoe de managers de verschillende leiderschapsvaardigheden bij zichzelf ervaren en hoe de respondenten gezamenlijk de leiderschapsvaardigheden ervaren. Vervolgens wordt besproken hoe de verschillende leiderschapsvaardigheden van invloed zijn op persoonlijk leiderschap volgens de respondenten.

Tabel 1 toont de *card sort* rangschikkingen. Per respondent is aangegeven welke leiderschapsvaardigheden zij van plek 1 (meest herkenbaar) tot en met 5 (minst herkenbaar) hebben gerangschikt. In tabel 2 is door middel van de totaalscores een rangschikking gemaakt van de mate waarin respondenten aangeven de leiderschapsvaardigheden te bezitten. De laagste totaalscore: interpersoonlijke vaardigheden, is door de respondenten het hoogst geplaatst en ervaren zij over het algemeen het sterkste. Cognitieve vaardigheden: communicatieve vaardigheden ervaren zij het minst. Ook staat de gemiddelde rang aangegeven. Dit is de gemiddelde score die respondenten aan de leiderschapsvaardigheden hebben gegeven. De scores liggen dicht bij elkaar (2,68-3,37) wat suggereert dat er geen extreem grote verschillen zijn in hoe de leiderschapsvaardigheden worden ervaren.

| <b>Respondent</b> | <b>Cognitieve vaardigheden : Communicatieve vaardigheden</b> | <b>Cognitieve vaardigheden : Individuele leervermogen</b> | <b>Interpersoonlijke vaardigheden</b> | <b>Business vaardigheden</b> | <b>Strategische vaardigheden</b> |
|-------------------|--|---|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>1</b>          | 5  | 1   | 4                                     | 2                            | 3                                |
| <b>2</b>          | 2  | 1   | 5                                     | 4                            | 3                                |
| <b>3</b>          | 5  | 4   | 3                                     | 2                            | 1                                |
| <b>4</b>          | 3  | 5   | 4                                     | 1                            | 2                                |
| <b>5</b>          | 2  | 3   | 4                                     | 5                            | 1                                |
| <b>6</b>          | 4  | 2   | 1                                     | 5                            | 3                                |
| <b>7</b>          | 3  | 5   | 2                                     | 1                            | 4                                |

|           |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|---|
| <b>8</b>  | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| <b>9</b>  | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 |
| <b>10</b> | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| <b>11</b> | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| <b>12</b> | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 |
| <b>13</b> | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| <b>14</b> | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 |
| <b>15</b> | 4 | 2 | 3 | 5 | 1 |
| <b>16</b> | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 |
| <b>17</b> | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| <b>19</b> | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| <b>20</b> | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 |

*Tabel 1. Card sort rangschikkingen leiderschapsvaardigheden*

| <b>Leiderschapsvaardigheden</b>                             | <b>Totaalscore</b> | <b>Gemiddelde rang</b> | <b>Rang</b> |
|---|--------------------|------------------------|-------------|
| <b>Interpersoonlijke vaardigheden</b>                       | 51                 | 2,68                   | 1           |
| <b>Strategische vaardigheden</b>                            | 53                 | 2,79                   | 2           |
| <b>Cognitieve vaardigheden: Individuele leervermogen</b>    | 55                 | 2,89                   | 3           |
| <b>Business vaardigheden</b>                                | 62                 | 3,26                   | 4           |
| <b>Cognitieve vaardigheden: Communicatieve vaardigheden</b> | 64                 | 3,37                   | 5           |

*Tabel 2. Rangordes leiderschapsvaardigheden*

Ondanks de rangorde van de ervaren leiderschapsvaardigheden gaven respondenten voornamelijk andere leiderschapsvaardigheden aan als verklarende mechanismen voor de mate van hun persoonlijk leiderschap, namelijk: cognitieve vaardigheden, zowel het individuele leervermogen als de communicatieve vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden. Zowel business- als strategische vaardigheden werden bijna niet als verklarende mechanismen benoemd voor het tonen van persoonlijk leiderschap.

**Cognitieve vaardigheden** en specifiek het individuele leervermogen helpen respondenten om te gaan met moeilijkere taken binnen hun functie en bij het bereiken van doelen. Door hun aanpassingsvermogen deinzen managers niet terug voor nieuwe situaties en kunnen ze zich overgeven aan minder leuke taken. Daarnaast helpen communicatieve vaardigheden in specifieke gevallen om te gaan met moeilijke aspecten. Bijvoorbeeld in situaties waarbij men moeilijke gesprekken moet voeren, collega's moet inschakelen voor ondersteuning of ondergeschikten moet aansturen. Cognitieve

vaardigheden helpen dus vooral bij het omgaan met moeilijkere taken door gedragsstrategieën, en bij minder leuke taken door constructieve denkstrategieën.

*“Het feit dat ik me kan aanpassen aan de situatie is heel handig. Dat je niet elke keer in verzet gaat, maar dat je je ook aanpast aan wat gebeurt en wat nodig is.”* (Respondent 10)

*“Ik denk omdat ik makkelijk praat en makkelijk connecties leg, dat ik ook de juiste mensen weet te vinden en dat ik kan vragen van ‘goh’, bij bijvoorbeeld projecten, ‘zou je me kunnen helpen of wil je wat uitleg geven?’”* (Respondent 6)

**Interpersoonlijke vaardigheden** en specifiek beïnvloedings- en onderhandelingsvaardigheden, helpen bij het aansturen van personeel en het samenwerken met collega's om gezamenlijke of persoonlijke doelen te bereiken. Daarnaast helpen interpersoonlijke vaardigheden om hulp en feedback te vragen bij collega's, wat hen helpt om doelen te bereiken en te reflecteren (gedragsgeoriënteerde strategieën). Ook bij specifieke taken die managers moeilijk vinden in het contact met ondergeschikten, helpen hun interpersoonlijke en sociale vaardigheden hen om te gaan met bijvoorbeeld gedemotiveerde medewerkers.

*“Omdat ik makkelijk contact maak met mensen, weten mensen mij ook te vinden. Ik denk wel dat het helpt dat ik uitspreek wat ik denk, de vragen die ik heb, dat ik mensen weet te vinden.”* (Respondent 6)

**Business en strategische vaardigheden** werden beide vooral benoemd in de context van organisatorische doelen. Zoals het coördineren van middelen bij strategische plannen voor de organisatie of het hebben van een langetermijnvisie en het plannen van tussentijdse doelen.

*“Ik ben heel praktisch ingesteld en dat is toch waarom we hier zijn: het inzetten van personeel met de juiste financiële middelen en zorgen dat we een financieel gezonde tak van sport worden.”*  
(Respondent 7)

*“Dat (strategische vaardigheden) helpt mij om doelen te bereiken. Het is toch inderdaad op een lange termijn kijken van waar gaat iets heen en moet je wel of niet daarin meegaan.”* (Respondent 16)

#### 4.2.1 Analyse leiderschapsvaardigheden en persoonlijk leiderschap

Uit de resultaten blijkt dat leiderschapsvaardigheden in de vorm van cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden van invloed zijn op persoonlijk leiderschap bij managers. Business en strategische vaardigheden worden daarentegen vooral in verband gebracht met strategieën gericht op de organisatie. Dit komt deels overeen met de verwachtingen opgesteld uit de literatuur, namelijk dat communicatieve vaardigheden, en specifiek luistervaardigheden positief persoonlijk leiderschap beïnvloeden (Daud, 2020; Yu en Ko, 2017).

Aanvullend is in dit onderzoek ook een samenhang gevonden tussen zowel interpersoonlijke vaardigheden als individuele leervermogen (cognitieve vaardigheden) en persoonlijk leiderschap. Interpersoonlijke vaardigheden helpen bij het tonen van persoonlijk leiderschap door enerzijds collega's te beïnvloeden om samen doelen te bereiken en anderzijds door hulp te vragen en te reflecteren op het eigen gedrag in samenwerking met functiegelijken. Dit kan deels worden verklaard door onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken, specifiek extraversie, en persoonlijk leiderschap (Houghton et al., 2004; Williams, 1997; Williams et al., 1995). Extraversie wordt in verband gebracht met persoonlijk leiderschap en heeft, net als interpersoonlijke vaardigheden, een sterk sociaal aspect (Goldberg, 1990).

Bovendien helpt specifiek het individuele leervermogen managers zich aan te passen aan nieuwe situaties en hierbij om te gaan met moeilijke, nieuwe aspecten in hun werkactiviteiten. Dit beïnvloedt zowel gedragsgeoriënteerde als constructieve denkpatronen strategieën. Cognitieve en interpersoonlijke vaardigheden fungeren dus als basisvaardigheden voor leiders, wat overeenkomt met bevindingen van Mumford et al. (2007). Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 3: *“Hoe beïnvloeden de leiderschapsvaardigheden van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?”*

### 4.3 PSM en persoonlijk leiderschap

Respondenten haalden met name de dimensies interesse in publieke participatie en compassie aan bij het beschrijven van hun motivatie voor de publieke sector en met name de (ouderen)zorg.

**Interesse in publieke participatie.** Een grote meerderheid van de respondenten wil een bijdrage leveren aan de maatschappij. Hierdoor hebben zij de keuze gemaakt om in de publieke sector, en specifiek de zorg, te werken. Ondanks dat ze niet (meer) direct zorg leveren aan de cliënten, hebben ze in hun rol als manager wel de mogelijkheid om beleid in de zorg te verbeteren. Ook de externe context, en specifiek de huidige uitdagingen in de zorg, zoals de vergrijzing en de krappe arbeidsmarkt, trekt respondenten juist naar de ouderenzorg toe, omdat ze iets willen veranderen. De uitdaging inzien van deze moeilijke en minder plezierige aspecten is een constructieve denkpatronen strategie en beïnvloedt op deze manier het persoonlijk leiderschap van managers. Ook nemen ze vanuit hun motivatie voor de zorg initiatief en stellen ze persoonlijke doelen op vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel om de beste zorg te leveren.

*“Je zit willens en wetens in een positie waarbij die eigen regie er gewoon bij hoort. Dat is misschien geen motivator, dat is een acceptatie dat het erbij zit. Maar het geeft me ook daadwerkelijk energie. Ik denk dat het gewoon het idee is om zelf een verschil te kunnen maken en dat je dan daar ook verantwoordelijkheid voor neemt.”* (Respondent 3)

*“Je ziet dat de zorgkosten oplopen, dat ieder jaar je eigen zorgverzekeraar met euro's omhooggaat. Dat doet me wel beseffen van, oké, we moeten daar wat mee en ik heb daar invloed op. Al is het maar zo'n stukje.”* (Respondent 19)

**Compassie.** Zowel betrokkenheid als meelevendheid bij de medemens kwam als indicator terug in de interviewdata. Een deel van de managers zag hun werk als iets wat ze uiteindelijk voor de cliënten doen en dit geeft hen de motivatie om zo goed mogelijk beleid te maken en leiding te geven aan zorgpersoneel, zodat zij goede zorg kunnen leveren. Een ander deel van de managers refereert vooral naar het zorgen voor de medewerkers die zij aansturen. Ze vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat hun medewerkers met plezier hun werk kunnen uitvoeren. Een verantwoordelijkheidsgevoel versterkt deze beïnvloeding. Dit motiveert namelijk na een gevoel van compassie om daadwerkelijk initiatief te nemen en persoonlijke doelen te stellen binnen het werk, om zo het verschil te kunnen maken voor de cliënt en/of het zorgpersoneel.

*“De generatie die hier woont heeft ervoor gezorgd dat ik een heel riant leven heb, dus op z'n minst kan ik daar iets voor terugdoen om hen een zo goed mogelijke oude dag te geven. Dus daar zit wel een missie.”* (Respondent 11)

### 4.3.1 Analyse PSM en persoonlijk leiderschap

Uit de resultaten bleek dat PSM in de vorm van interesse in publieke participatie en compassie positief de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloedt bij managers. Interesse in publieke participatie zorgt voor meer persoonlijk leiderschap doordat men gemotiveerd is om de zorg te verbeteren en hierdoor initiatief neemt en persoonlijke doelen stelt om de beste zorg te leveren. Compassie werkte via zowel betrokkenheid als meelevendheid bij de cliënten en ondergeschikten. Het leveren van een positieve bijdrage aan de maatschappij, de cliënten en hun ondergeschikten motiveert om initiatief te nemen en persoonlijke doelen te stellen om uiteindelijk de beste zorg te kunnen leveren en/of een fijne werkplek voor de medewerker te kunnen faciliteren. De resultaten komen overeen met de verwachting dat PSM de mate van persoonlijk leiderschap positief zou beïnvloeden doordat de kwantitatieve onderzoeken van Curral en Marquez-Quenteiro (2009) en Konradt et al. (2009) in de private sector aantonen dat intrinsieke motivatie een positief effect heeft op persoonlijk leiderschap en PSM hier sterk aan gerelateerd is (Perry & Wise, 1990). Dit onderzoek doet hierop een aanvulling door specifiek het verband tussen onderdelen van PSM op persoonlijk leiderschap bij managers in de ouderenzorg te verklaren, namelijk interesse in publieke participatie en compassie.

Inductief kwamen uit de resultaten nog twee mechanismen naar voren bij verschillende respondenten. Het eerste mechanisme is een verantwoordelijkheidsgevoel dat de beïnvloeding van compassie op persoonlijk leiderschap versterkt doordat dit motiveert om initiatief te nemen en persoonlijke doelen te stellen. Het tweede mechanisme is de externe context en specifiek de uitdagingen in de zorgsector. Dit beïnvloedt de interesse in publieke participatie doordat deze uitdagingen hen motiveren de publieke dienstverlening te verbeteren. Dit beïnvloedt het persoonlijk leiderschap van managers doordat zij constructieve denkpatronen strategieën inzetten door het vervangen van negatieve overtuigingen (de uitdagingen als last zien) door positieve (de uitdagingen als motivatie zien om een bijdrage te leveren). Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 4: “Hoe beïnvloedt PSM van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?”

## 4.4 Employee empowerment en persoonlijk leiderschap

In deze paragraaf zal eerst overzichtelijk worden gemaakt hoe respondenten individueel en gezamenlijk *employee empowerment* ervaren. Vervolgens wordt besproken hoe *employee empowerment* van invloed is op persoonlijk leiderschap volgens de respondenten.

Tabel 3 toont de *card sort* rangschikkingen. Per respondent is aangegeven welke dimensie zij van plek 1 (meest herkenbaar) tot en met 3 (minst herkenbaar) hebben gerangschikt. In tabel 4 is door middel van de totaalscores een rangschikking gemaakt van de mate waarin respondenten aangeven de dimensie te ervaren. De laagste totaalscore is door de respondenten het hoogst geplaatst en ervaren zij over het algemeen het sterkste. Dit is zowel psychologische *empowerment* als structurele *empowerment*. Leiderschaps *empowerment* ervaren zij het minste. Ook staat de gemiddelde rang aangegeven. Dit is de gemiddelde score die respondenten aan de dimensies van *empowerment* hebben gegeven. De scores liggen dicht bij elkaar (1,53-1,68) wat suggereert dat er geen extreem grote verschillen zijn in hoe de dimensies worden ervaren.

| <b>Respondent</b> | <b>Structurele<br/><i>empowerment</i></b> | <b>Psychologische<br/><i>empowerment</i></b> | <b>Leiderschaps<br/><i>empowerment</i></b> |
|-------------------|---|--|--|
| <b>1</b>          | 3   | 2  | 1  |
| <b>2</b>          | 1   | 2  | 3  |

|                 |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|
| 3               | 3 | 2 | 1 |
| 4               | 3 | 2 | 1 |
| 5 <sup>2</sup>  | / | / | / |
| 6               | 1 | 2 | 3 |
| 7 <sup>3</sup>  | 1 | 1 | 2 |
| 8 <sup>4</sup>  | / | / | / |
| 9 <sup>5</sup>  | 1 | 2 | 1 |
| 10              | 3 | 2 | 1 |
| 11              | 1 | 2 | 3 |
| 12              | 1 | 1 | 1 |
| 13              | 3 | 1 | 2 |
| 14              | 2 | 1 | 3 |
| 15              | 1 | 2 | 3 |
| 16 <sup>6</sup> | 2 | 1 | 1 |
| 17              | 1 | 2 | 1 |
| 19 <sup>7</sup> | 1 | 2 | 1 |
| 20              | 1 | 2 | 3 |

Tabel 3. Card sort rangschikkingen employee empowerment

| <i>Employee empowerment</i>       | Totaalscore | Gemiddelde rang | Rang |
|-----------------------------------|-------------|-----------------|------|
| <b>Psychologische empowerment</b> | 29          | 1,53            | 1    |
| <b>Structurele empowerment</b>    | 29          | 1,53            | 1    |
| <b>Leiderschaps empowerment</b>   | 32          | 1,68            | 2    |

Tabel 4. Rangordes employee empowerment

<sup>2</sup> Respondent 5 is hier niet meegenomen omwille van anciënniteit.

<sup>3</sup> Respondent 7 zette structurele en psychologische *empowerment* op een gedeelde eerste plek.

<sup>4</sup> Respondent 8 is hier niet meegenomen omdat hier geen antwoord op kon worden gegeven.

<sup>5</sup> Respondent 9 zette structurele en leiderschaps *empowerment* op een gedeelde eerste plek.

<sup>6</sup> Respondent 16 zette psychologische en leiderschaps *empowerment* op een gedeelde eerste plek.

<sup>7</sup> Respondent 19 zette structurele en leiderschaps *empowerment* op een gedeelde eerste plek.

Ondanks de hierboven beschreven rangorde van de ervaren employee *empowerment* gaven respondenten aan dat respectievelijk leiderschaps, psychologische en structurele *empowerment* van invloed is op de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen.

**Leiderschaps empowerment.** De meest genoemde elementen bij het verklaren van de invloed van leiderschaps *empowerment* op persoonlijk leiderschap zijn delegatie van autoriteit en verantwoordelijkheid. Naar delegatie van autoriteit refereerden managers vooral in het kader van het krijgen van ruimte, vrijheid en vertrouwen van hun leidinggevende. Het doel staat vast, maar hoe men dat bereikt mag zelf bepaald worden. Wanneer dit aanwezig is, voelen managers zich vrijer om hun werk in te richten en stappen te ondernemen om doelen te bereiken (oftewel zelfdeterminatie: indicator van psychologische *empowerment*). Dit beïnvloedt positief de mate van hun persoonlijk leiderschap, want ze nemen hierdoor initiatief. Het tweede element betreft verantwoordelijkheid. Wanneer managers verantwoordelijk worden gehouden voor taken en resultaten door hun leidinggevendenden voelen zij dat zij ervoor moeten zorgen dat een doel bereikt wordt, wat aanzet tot initiatief.

Een extra element dat naar voren kwam is de interne context, namelijk een ervaren *top-down* aanpak van het topmanagement en meer uniformiteit over de districten heen. Een speerpunt van het nieuwe topmanagement is namelijk eenzelfde beleid voor alle districten, waarbij meer centraal besloten wordt. De zorgmanagers ervaren dit als negatief en zien het als een belemmering bij het uitvoeren van hun visie op goede zorg voor hun district. Terwijl de managers in de ondersteuning de centralisering en uniformiteit als iets positiefs ervaren, omdat zij zo minder uitzonderingen hebben per district. Met name zorgmanagers ervaren bij hun leidinggevende hierdoor minder delegatie van autoriteit, minder verantwoordelijkheid en minder zelfgestuurde besluitvorming. Vervolgens ervaren zij ook een verminderde zelfdeterminatie en een gevoel impact te kunnen maken (psychologische *empowerment*), doordat ze minder beslissingen mogen maken.

*“Binnen Careyn heb je heel veel vrijheid zolang je gewoon je zaakjes op orde hebt. Dat was mijn ervaring tot nu toe. Dan word je serieus genomen. Er wordt naar je geluisterd. En dan krijg je alle kansen die je wil en mag je ook gewoon pionieren. Net zoals met [naam project]. Niemand had de garantie dat dat wat zou worden en het staat nu wel.”* (Respondent 7)

*“Elk district kent zijn eigenaardigheden en dat maakt het soms wel lastig om dingen centraal in te regelen, omdat je dan toch wat speelruimte decentraal wil hebben. En dat is vanuit het district gesproken. Vanuit centraal zeg ik: dat heb je niet nodig. Alles is gewoon uniform en daar moet je het gewoon mee doen.”* (Respondent 14)

*“Maar ik vind wel dat er een verschil is tussen voordat de nieuwe bestuurder kwam en in de huidige situatie. Daarvoor zou ik zeggen, ik had ze allemaal wel. Vooral groen (leiderschaps empowerment). (...) Ik heb nu het gevoel dat ik daar iets strakker in word gehouden. Dat dingen zelfs tot de Raad van Bestuur overlegd moeten worden voordat je iets aangaat. Dat doet wel iets met mijn eigen regie gevoel op dit moment.”* (Respondent 16)

**Psychologische empowerment.** Respondenten refereerden vooral aan zelfdeterminatie en verantwoordelijkheidsgevoel als belangrijke elementen voor persoonlijk leiderschap. Het gevoel zelf beslissingen te mogen maken vinden zij belangrijk bij het uitvoeren van hun werk en helpt om initiatief te nemen. Zoals hierboven benoemd heeft leiderschaps *empowerment* ook invloed op psychologische *empowerment* en met name zelfdeterminatie en het gevoel impact te kunnen maken. Daarnaast is ook een extra element gevonden, namelijk verantwoordelijkheidsgevoel. Het gevoel verantwoordelijk te zijn voor zaken draagt bij aan een gevoel van *empowerment* en helpt hen om daadwerkelijk initiatief te nemen. Daarnaast is voornamelijk bij zorgmanagers inductief gevonden dat vanwege de interne context,

en specifiek de *top-down* aanpak van het topmanagement en de verandering richting een uniforme werkwijze, managers ervaren dat ze zelf minder beslissingen mogen maken en invloed uit kunnen oefenen binnen de organisatie. Deze veranderingen bij het topmanagement beperkt managers bij het nemen van beslissingen en initiatieven, omdat ze tot aan het topmanagement om toestemming moeten vragen en onduidelijk is wat de nieuwe koers gaat zijn.

*“Ik heb het gevoel zelf beslissingen te mogen maken en dat ik dus op die manier impact heb op zaken en binnen Careyn dan. Ja, dat geeft mij natuurlijk de regierol.”* (Respondent 17)

*“Ja, omdat ik me ook wel verantwoordelijk voel voor het werk dat ik doe en ik wil daar ook wel in uitblinken in die zin.”* (Respondent 9)

*“Nou, bijvoorbeeld als je een VCO wil afsluiten met een medewerker, moet dat langs de Raad van Bestuur, dus ik heb veel minder het gevoel dat ik zelf beslissingen mag maken dan die bij het uitvoeren van mijn werk horen (...) en ik denk, doordat nu heel veel gecentraliseerd wordt, wordt hetgeen wat jij kan betekenen gewoon veel kleiner.”* (Respondent 19)

**Structurele empowerment.** De elementen mogelijkheid, hulpbronnen en toegang tot informatie kwamen het meest aan bod. Veel respondenten gaven aan dat er genoeg mogelijkheden in de organisatie aanwezig zijn om zichzelf te ontwikkelen en door te groeien. Ongeveer de helft van de bevroegde zorgmanagers is intern doorgroeid van verpleegkundige naar manager. Deze mogelijkheden geven de managers motivatie om zich te blijven ontwikkelen en om persoonlijke doelen op te stellen en daarnaast de tools om te gaan met moeilijke aspecten. Een gebrek aan hulpbronnen (vooral tijd en geld) is iets wat door de grote meerderheid ervaren wordt. Dit belemmert het reflecteren en het bereiken van doelen en werkt dus negatief op persoonlijk leiderschap. Enkelingen geven aan zelf invloed uit te oefenen om hiermee om te gaan. Bijvoorbeeld door met weinig geld, toch zoveel mogelijk impact te maken of met weinig tijd kritisch te kijken naar waar de tijd in geïnvesteerd wordt. Dit getuigt juist van een hoge mate van persoonlijk leiderschap, ondanks een lage mate van hulpbronnen. Opvallend is dat dit voornamelijk gezegd wordt door managers uit de ondersteuning. Een gebrek aan toegang tot informatie werd door ongeveer de helft van de respondenten aangehaald als knelpunt voor het tonen van persoonlijk leiderschap. Hierbij werd in alle gevallen gerefereerd aan de interne context, namelijk het nieuwe topmanagement. Managers ervaren een gebrek aan informatie over besluiten van het topmanagement, wat met name bij zorgmanagers invloed heeft op hun ervaren psychologische *empowerment*. Onzekerheid speelt op en hierdoor zijn zij afwachtend bij het maken van beslissingen en het nemen van initiatief.

*“Dus ik heb gewoon letterlijk te weinig tijd om even achterover te zitten om te bedenken wat ben ik nou aan het doen? En gaat het goed? En wat heb ik nodig om het ...? Dus de reflectiemomenten die worden opgeslokt door de waan van de dag.”* (Respondent 10)

*“Dat is tegelijk wel weer de sport: van hoe maak je van een klein beetje geld zoveel mogelijk impact. Dat is de andere kant.”* (Respondent 3)

*“Wat me het minst goed afgaat is het vertegenwoordigen van Careyn in regionale overleggen, omdat geen duidelijkheid is over de lijn die Careyn dan hanteert. Dus wij hebben intern niet helemaal duidelijk waar we staan en dan is het heel moeilijk om Careyn echt te vertegenwoordigen.”*  
(Respondent 8)

#### 4.4.1 Analyse *employee empowerment* en persoonlijk leiderschap

De ervaren *employee empowerment* beïnvloedt via leiderschaps, psychologische en structurele *empowerment* de mate van persoonlijk leiderschap bij managers. Betreffende leiderschaps *empowerment* is de voornaamste bevinding dat managers delegatie van autoriteit van hun leidinggevenden nodig hebben om een gevoel van zelfdeterminatie te krijgen. Dit stimuleert het nemen van initiatief en het tonen van gedragsgeoriënteerde strategieën van persoonlijk leiderschap. Dit komt overeen met de vooraf opgestelde verwachting dat leiderschaps *empowerment* de mate van persoonlijk leiderschap positief beïnvloedt (Amundsen & Martinsen, 2014; Yun et al., 2006). De beïnvloeding van leiderschaps *empowerment* op psychologische *empowerment* is eerder vastgesteld door Ahearne et al., (2005).

Psychologische *empowerment* beïnvloedt voornamelijk via zelfdeterminatie de mate van persoonlijk leiderschap. Het gevoel van autonomie in werk en het gevoel zelf beslissingen te kunnen maken bij het uitvoeren van een taak is voorwaardelijk om initiatief te nemen en invulling te geven aan de functie. Dit komt overeen met de verwachting vanuit Wilson (2011) dat psychologische *empowerment* positief persoonlijk leiderschap beïnvloedt.

Structurele *empowerment* beïnvloedt zowel direct als indirect via psychologische *empowerment* de mate van persoonlijk leiderschap. De resultaten komen deels overeen met de verwachting uit Su et al. (2022) waarbij een verband tussen structurele *empowerment* en persoonlijk leiderschap werd gevonden, maar wel met als mediërende factor *self-efficacy* (onderdeel van psychologische *empowerment*). Daarom doet dit onderzoek een aanvulling dat structurele *empowerment* ook direct persoonlijk leiderschap beïnvloedt.

Drie inductieve verklarende mechanismen die naar voren kwamen zijn de interne context, het type werkzaamheden (zorg of ondersteuning) en de externe context. De interne context, specifiek de *top-down* aanpak van het topmanagement en de verschuiving naar uniformiteit in de organisatie wordt als grote reden gegeven voor het afnemen van leiderschaps, psychologische en structurele *empowerment*. Echter is het afhankelijk van of het type werkzaamheden (zorg of ondersteuning) van een manager in hoeverre zij dit ervaren. Daarnaast beïnvloedt de externe context, specifiek de uitdagingen in de zorgsector, structurele *empowerment* negatief. De beïnvloeding van structurele *empowerment* op persoonlijk leiderschap wordt ook bepaald door het type van managers. Bij een lage mate van structurele *empowerment* laten de managers in de ondersteuning een hogere mate van persoonlijk leiderschap zien, terwijl de managers in de zorg een lagere mate van persoonlijk leiderschap laten zien. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 5: “Hoe beïnvloedt de ervaren *employee empowerment* de mate waarin managers van Careyn persoonlijk leiderschap tonen?”



## Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie & aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in individuele- en contextfactoren die van invloed zijn op de mate waarin managers in een zorgcontext persoonlijk leiderschap tonen. De volgende hoofdvraag stond centraal: “*Hoe beïnvloeden leiderschapsvaardigheden, public service motivation en employee empowerment van managers van Careyn de mate waarin zij persoonlijk leiderschap tonen?*” Door middel van een kwalitatieve studie werd diepgaand onderzoek gedaan naar achterliggende mechanismen en verklaringen. Twintig semigestructureerde interviews met managers van Careyn zijn afgenomen. In de volgende paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Vervolgens volgt een reflectie op de theorie en methodologie van dit onderzoek, waarna per reflectie een aanbeveling voor toekomstig onderzoek volgt. Ten slotte worden twee praktische aanbevelingen gedaan voor de HR-afdeling van Careyn om persoonlijk leiderschap te stimuleren bij managers.

### 5.1 Conclusie

De mate waarin managers persoonlijk leiderschap tonen kan op drie manieren beïnvloed worden. Allereerst tonen de resultaten en analyse aan dat met name *employee empowerment* van belang is bij het beïnvloeden van de mate van persoonlijk leiderschap bij managers. De interne context speelt hierin een belangrijke rol. Door de verschuiving naar een *top-down* en uniforme aanpak vanuit het topmanagement, ervaren managers minder *empowerment*. Om persoonlijk leiderschap te kunnen tonen hebben managers juist vertrouwen en autonomie nodig. De huidige interne context stimuleert dit echter niet en zorgt daarnaast voor veel onzekerheid. Deze invloed is voornamelijk aanwezig bij managers die zorgteams aansturen. Bij het uitvoeren van hun zorgtaken willen zij afstemmen op de specifieke behoeften van hun context, wat bemoeilijkt wordt door de verschuiving naar uniformiteit in de organisatie. Hierdoor ervaren zorgmanagers minder *employee empowerment*, wat hun persoonlijk leiderschap belemmert. Deze bevindingen geven inzicht in de kwalitatieve verklaringen voor de beïnvloeding van *employee empowerment* op persoonlijk leiderschap en de factoren in de zorgcontext die hierop inspelen.

Ten tweede duiden de resultaten en analyse dat met name de interesse in publieke participatie, en specifiek de zorg, de mate van persoonlijk leiderschap stimuleert bij globaal alle managers. De uitdagingen in de zorgsector als externe context versterken de drang om bij te dragen hieraan. Bijkomend dragen de managers een enorm verantwoordelijkheidsgevoel voor hun taken, wat stimuleert om actie te ondernemen. Deze bevindingen dragen bij aan het inzicht in de beïnvloeding van PSM op persoonlijk leiderschap en bijkomend een breder element van motivatie, namelijk het verantwoordelijkheidsgevoel om iets te realiseren.

Tot slot zijn het de cognitieve en interpersoonlijke leiderschapsvaardigheden die belangrijk zijn voor het tonen van persoonlijk leiderschap, voornamelijk vanwege het interactieve karakter van beide vaardigheden. Managers werken namelijk graag samen met collega's om te reflecteren en doelen te bereiken. Beide vaardigheden vergemakkelijken dit. Respondenten geven aan strategische en business vaardigheden te bezitten. Echter, blijken die minder belangrijk te zijn voor persoonlijk leiderschap, maar dragen zij bij aan het bereiken van organisatiedoelen. Deze bevindingen vullen de kennislacune over de beïnvloeding van leiderschapsvaardigheden op persoonlijk leiderschap op.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat *employee empowerment*, PSM en leiderschapsvaardigheden invloed uitoefenen op de mate van persoonlijk leiderschap bij managers en dat de interne en externe context, de werkzaamheden van de managers (zorg of ondersteunend) en hun verantwoordelijkheidsgevoel belangrijke verklarende mechanismen hierbij zijn. Daarbij is het doel van

dit onderzoek om inzicht te krijgen in individuele- en contextfactoren die van invloed zijn op de mate waarin managers in een zorgcontext persoonlijk leiderschap tonen, behaald.

## 5.2 Discussie

### 5.2.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek zijn verschillende theoretische keuzes gemaakt. Allereerst is gekozen om de invloed van PSM op persoonlijk leiderschap te onderzoeken, omdat het in de publieke sector en de zorg een veel voorkomende vorm van motivatie is (Belrhiti et al., 2009; Perry & Wise, 1990) die positief bijdraagt aan de publieke dienstverlening en prestaties (Perry & Wise, 1990). De publieke sector is divers en verschillen in PSM tussen medewerkers bij de overheid of in de zorg of het onderwijs bestaan (Pandey & Stazyk, 2008). De semipublieke sector (zorg & onderwijs) vindt het vergeleken met de publieke sector (overheid) belangrijker om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en met name de zorg, minder belangrijk om promotie te maken, en haalt minder motivatie uit intrinsieke motivatoren uit het werk en meer uit altruïstische componenten van het werk (Lyons et al., 2006). Deze waarden verschillen dus tussen de semi- en de publieke sector. Vervolgonderzoek zou zich daarom kunnen richten op *public service values* (PSV) (Jørgensen, 2006) in relatie tot persoonlijk leiderschap om recht te doen aan de specifieke waarden die medewerkers in de semipublieke sector bezitten.

Daarnaast kwam in dit onderzoek naar voren dat een verantwoordelijkheidsgevoel naast PSM een belangrijk inductief element is om tot actie over te gaan en persoonlijk leiderschap te tonen na een gevoel van compassie. Literatuur over Sense of Community Responsibility (SOC-R) kan dit inductieve element deels verklaren (Nowell & Boyd, 2010). SOC-R kan gedefinieerd worden als gevoelens van plicht om actie te ondernemen om het welzijn van een specifieke groep te bevorderen zonder dat persoonlijk gewin verwacht wordt. Nowell et al. (2016) vonden in hun kwantitatieve studie dat PSM geen directe relatie heeft met leiderschap, maar wel met SOC-R en dat SOC-R vervolgens aanzet tot leiderschap als mediërende factor. Zowel het huidige als eerder onderzoek laten dus zien dat PSM alleen niet voldoende is om tot actie en leiderschap te komen, maar dat hier een verantwoordelijkheidsgevoel dat aanzet tot actie voor nodig is (Nowell et al., 2016). Ondanks dat SOC-R gelijkenissen heeft met een verantwoordelijkheidsgevoel, is het niet hetzelfde. Daarom wordt aangeraden om in vervolgonderzoek naar persoonlijk leiderschap verantwoordelijkheidsgevoel mee te nemen als concept.

Uit dit onderzoek kwamen nog drie andere inductieve elementen naar voren, namelijk: interne context (aanpak topmanagement *top-down* en uniformiteit), externe context (uitdagingen in de zorgsector) en type werkzaamheden (ondersteuning of zorg). Het kan interessant zijn om deze elementen in toekomstig onderzoek naar persoonlijk leiderschap mee te nemen en verder te bestuderen.

### 5.2.2 Methodologische reflectie

De eerste methodologische reflectie betreft de steekproef. Het was oorspronkelijk de bedoeling om alleen lijnmanagers te bevragen, maar vanwege andere functies en organisatieniveaus tussen districten zijn ook enkele middenmanagers geïnterviewd. Bovendien zijn de districten ook niet evenredig verdeeld. Hoewel de bevindingen geen verschillen aantonen tussen lijn- en middenmanagers en districten, is het wel zo dat de steekproef een scheve verdeling kent. Dit kan ook verklaren dat geen verschillen gevonden zijn, echter kan er toch sprake zijn van selectiebias (Porta, 2008), wat vertekeningen zijn als gevolg van procedures die worden gebruikt om respondenten te selecteren en van factoren die de deelname aan het onderzoek beïnvloeden. Aanbevolen wordt om bij vervolgonderzoek ofwel middenmanagers ofwel lijnmanagers te selecteren of om te zorgen voor een gelijke verdeling tussen midden- en lijnmanagers en over de districten.

Een tweede kritiekpunt is dat respondenten naar de mate van hun persoonlijk leiderschap is gevraagd, wat een vorm van *response-bias* (Brandner & Hood, 2021) kan veroorzaken: antwoordtendenties waarbij respondenten geen eerlijke of nauwkeurige antwoorden geven op vragen of hun gedrag veranderen in een situatie. Respondenten kunnen sociaal wenselijke antwoorden geven wat het beeld van persoonlijk leiderschap kan vertekenen (Van Thiel, 2021). Aanbevolen wordt om via experimenten of observaties de mate van persoonlijk leiderschap te onderzoeken.

Een derde reflectie betreft de operationalisatie van persoonlijk leiderschap. Hoewel theoretisch sterk (Goldsby et al., 2021), zijn de drie strategieën als dimensies abstract en persoonlijk, wat het lastig maakte om diepgaand op deze dimensies in te gaan en de invloeden op verschillende dimensies te verklaren. Dit kan worden aangeduid als een probleem van constructvaliditeit (Cronbach & Meehl, 1955), wat verwijst naar de mate waarin een test daadwerkelijk het theoretische construct meet wat het beoogt te meten. Persoonlijk leiderschap wordt in de meeste studies kwantitatief gemeten via een vragenlijst (Goldsby et al., 2021), bijvoorbeeld de *Abbreviated Self-Leadership Questionnaire* (ASLQ) van Houghton et al. (2012). Aanbevolen wordt om een *mixed method* studie uit te voeren waarbij kwantitatief de mate van persoonlijk leiderschap wordt gemeten en vervolgens kwalitatief naar verklarende mechanismen wordt gezocht.

## 5.3 Aanbevelingen

### 5.3.1 Informatievoorziening en het betrekken van medewerkers

Uit dit onderzoek is gebleken dat een gebrek aan informatie vanuit de organisatie en de leidinggevende de mate van persoonlijk leiderschap bij managers negatief beïnvloedt, doordat zij een afwachtende houding ontwikkelen. Managers hebben behoefte aan duidelijkheid over wat speelt in de organisatie en willen betrokken worden bij besluitvorming. Het topmanagement van Careyn zou maandelijks een digitale nieuwsbrief kunnen versturen waarin belangrijke ontwikkelingen transparant gecommuniceerd worden naar alle medewerkers. Daarnaast wordt aanbevolen elk kwartaal een digitaal vragenuurtje met de Raad van Bestuur in te stellen, waarbij elke medewerker kan aansluiten en diens vragen en onzekerheden direct bij de bestuurders kan neerleggen. Managers weten op deze manier welke koers ze moeten varen, wat zal helpen voor een proactieve houding en een hogere mate van persoonlijk leiderschap.

### 5.3.2 Versterk samenwerking en onderlinge feedback

Ten tweede is gebleken dat interpersoonlijke en cognitieve vaardigheden positief de mate van persoonlijk leiderschap beïnvloeden doordat men collega's kan inschakelen voor hulp of doordat zij gezamenlijk reflecteren op hun werkzaamheden. Binnen Careyn kan de HR-afdeling daarom drie keer per jaar bijeenkomsten organiseren waarbij men feedback geeft op elkaars gedrag en werk en daarnaast ook tips voor moeilijke casussen kan delen. Deze bijeenkomsten zouden per functieprofiel georganiseerd moeten worden, zodat managers met collega's kunnen sparren die vergelijkbaar werk doen. Hierbij wordt aanbevolen om te starten met een training rondom feedback geven en het opstellen van persoonlijke leerdoelen om te stimuleren dat managers gericht naar de feedbacksessies gaan en opbouwende feedback aan collega's kunnen geven, passend bij hun leerdoelen.

# Referentielijst

- Ahearne, M., Mathieu, J. E., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal Of Applied Psychology, 90*(5), 945–955.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ali, R., Alnaimi, S. J., Abdulrhim, S., & Mraiche, F. (2022). Developing leadership skills in pharmacy education. *Medical Science Educator, 32*(2), 533–538.  
<https://doi.org/10.1007/s40670-022-01532-x>
- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nursing Open, 10*(6), 3440–3446. <https://doi.org/10.1002/nop2.1636>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487–511.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity. *Journal Of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 304–323.  
<https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Andreßen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies, 19*(1), 68–82.  
<https://doi.org/10.1177/1548051811425047>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal Of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3)
- ATLAS.ti. (z.d.). ATLAS.ti. <https://atlasti.com/>
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage AU.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26–40.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The good manager: Development and validation of the managerial interpersonal skills scale. *Frontiers in Psychology, 12*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2019). Does public service motivation matter in Moroccan public hospitals? A multiple embedded case study. *International Journal For Equity in Health, 18*(1). <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1053-8>

- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon.
- Bohmer, R. (2010). Leadership with a small “l”. *BMJ. British Medical Journal*, *340*(jan27 2), c483.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.c483>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal Of Management Reviews*, *13*(3), 251–269.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Brandner, J., & Hood, J. C. (2021). Response bias. In *Springer eBooks* (pp. 6658–6659).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3\\_1850](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_1850)
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Burke, W. W. (1986). Leadership as empowering others. S. Srivasta (Ed.), *Executive Power*, 51–77.
- Burns, D. D. (1980). *Feeling Good: the new mood therapy*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA47348110>
- Careyn. (z.d.). *Over ons*. Over Ons | Careyn. <https://www.careyn.nl/over-ons/>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy Of Management Journal*, *50*(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-a). *Arbeidsmarkt zorg en welzijn*. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/arbeidsmarkt-zorg-en-welzijn>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-b). *Ouderen*. Centraal Bureau Voor de Statistiek.  
<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd/ouderen>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy Of Management Review*, *13*(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 65–86. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00043-0](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00043-0)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, *52*(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, *25*(2), 165–176. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000200006>
- Daud, Y. M. (2020). Self-leadership and its application to today’ s leader: A review of literature. *Strategic Journal Of Business & Change Management*, *8*(1).  
<https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i1.1887>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 53(6), 1024–1037. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337. <https://doi.org/10.1108/02683940610663114>
- Driskell, J. E., Copper, C., & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 481–492. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.481>
- Ekholm, B. (2012). Middle managers in elderly care under demands and expectations. *Leadership in Health Services*, 25(3), 203–215. <https://doi.org/10.1108/17511871211247642>
- Ellis, A. (1977). *The practice of rational Emotive behavior therapy*.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Genet, N., Boerma, W., Kringos, D., Bouman, A., Francké, A. L., Fagerström, C., Melchiorre, M. G., Greco, C., & Devillé, W. (2011). Home care in Europe: A systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-207>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Graham, J. L. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal Of International Business Studies*, 14(1), 47–61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490506>
- Green-Wilson, J., Tschoepe, B. A., Zeigler, S. L., Sebelski, C. A., & Clark, D. (2022). Self-leadership is critical for all physical therapists. *Physical Therapy*, 102(6). <https://doi.org/10.1093/ptj/pzac029>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader’s perspective. *British Journal Of Management*, 21, 701–716. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00703.xr>

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy Of Management Review*, 9(2), 193–206.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal Of Management*, 19(3), 549–574.  
[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90004-7](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90004-7)
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal Of Management*, 23(3), 375–408.  
<https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated Self-leadership Questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 7, 216–232.
- Huettermann, H., Berger, S., Reinwald, M., & Bruch, H. (2024). Power to the people and then? A multilevel leadership perspective on organizational decentralization. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22203>
- Husnatarina, F., & Elia, A. (2022). The influence of self-leadership on employee performance through intrinsic motivation. *International Journal Of Entrepreneurship*.  
<https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-selfleadership-on-employee-performance-through-intrinsic-motivation.pdf>
- Jacobzone, S., Cambois, E., Chaplain, E., & Robine, J. (1998). The health of older persons in OECD countries: Is it improving fast enough to compensate for population ageing? *OECD*.  
<https://ideas.repec.org/p/oec/elsaaa/37-en.html>
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal Of European Industrial Training*, 29(3), 199–216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Jørgensen, T. B. (2006). Public values, their nature, stability and change: The case of Denmark. *Public Administration Quarterly*, 30(4), 365–398.  
<https://doi.org/10.1177/073491490703000401>
- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889936>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation: New Edition*. Hachette UK.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator: An HBR classic. *Harvard Business Review*.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ104214>
- Kayral, İ. H., & Dülger, D. (2019). The impact of self-leadership skills of healthcare employees on institutional performance and job performance. *Journal Of Basic And Clinical Health Sciences*. <https://doi.org/10.30621/jbachs.2019.661>

- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation: Research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701–709.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaitė, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational And Psychological Measurement*, 60(2), 301–313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 18(3), 322–346. <https://doi.org/10.1080/13594320701693225>
- Korsten, A. F. A. (2003). *Inleiding in de bestuurskunde*.  
<https://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L., & Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal Of Nursing Management (Print)*, 18(1), 4–13. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01046.x>
- Lau, A. W., & Pavett, C. M. (1980). The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers. *Group & Organization Studies*, 5(4), 453–466.  
<https://doi.org/10.1177/105960118000500406>
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 3, 197–211.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374–387.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Luthans, F., Welsh, D. H., & Taylor, L. A. (1988). A descriptive model of managerial effectiveness. *Group & Organization Studies*, 13(2), 148–162.  
<https://doi.org/10.1177/105960118801300203>
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *PAR. Public Administration*

- Review/Public Administration Review*, 66(4), 605–618. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1965.tb00922.x>
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy Of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- McConnell, C. R. (2018). Interpersonal competence in the management of people. *The Health Care Manager*, 37(4), 358–367. <https://doi.org/10.1097/hcm.0000000000000237>
- McNamara, C. (2024). Using recorded visual data: Doing online interviews. *Social Science Information*. <https://doi.org/10.1177/05390184241250178>
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Prentice Hall.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00044-2)
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. SAGE.
- Nowell, B., & Boyd, N. (2010). Viewing community as responsibility as well as resource: Deconstructing the theoretical roots of psychological sense of community. *Journal Of Community Psychology*, 38(7), 828–841. <https://doi.org/10.1002/jcop.20398>

- Nowell, B., Izod, A. M., Ngaruiya, K. M., & Boyd, N. M. (2016). Public service motivation and sense of community responsibility: Comparing two motivational constructs in understanding leadership within community collaboratives. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 26(4), 663–676. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv048>
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In *Oxford University Press eBooks* (pp. 101–117). <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.003.0006>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Porta, M. (2008). *A dictionary of epidemiology*. Oxford University Press, USA.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review Of Public Administration*, 16(4), 288–302. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- Rainey, H. G. (1991). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5de editie). Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 9(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Rugg, G., & McGeorge, P. (2005). The sorting techniques: A tutorial paper on card sorts, picture sorts and item sorts. *Expert Systems*, 22(3), 94–107. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.2005.00300.x>
- Saltman, R., Busse, R., & Figueras, J. (2007). *Decentralization in health care: Strategies and outcomes*. McGraw-Hill Education (UK).
- Sammut, R., Briffa, B., & Curtis, E. A. (2021). Distributed leadership and nurses' job satisfaction: A survey. *Leadership in Health Services*, 34(1), 37–51. <https://doi.org/10.1108/lhs-07-2020-0052>
- Schreiber, R. J. (2017). Patient centered medical homes and the care of older adults. *Public Policy And Aging Report*, 27(suppl\_1), S7–S11. <https://doi.org/10.1093/ppar/prx023>
- Schultz, C. (2021). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal Of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1701>

- Setijaningrum, E., Ghazali, M. B., & Purwanto, L. (2023). Servant hearts: Village cadres' public service motivation in Indonesia's mental health care. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, *11*(1), 93–106. <https://doi.org/10.20473/jaki.v11i1.2023.93-106>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stander, M. W., & Coxen, L. (2017). A review of the relationship between positive leadership styles and psychological ownership. *Springer eBooks*, 37–60. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6_3)
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal Of Management*, *37*(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *6*(1), 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Su, L., Houghton, J. D., Chen, S., & Zou, W. (2022). Does organizational empowerment promote self-leadership in hotel management? An analysis based on employees' cultural value orientation. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, *53*, 165–175. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.10.003>
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2005). Are we on the same page?: Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, *14*(3), 185–201. <https://doi.org/10.1177/1071791907311069>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy Of Management Review*, *15*(4), 666. <https://doi.org/10.2307/258687>
- TurboScribe*. (z.d.). TurboScribe. <https://turboscribe.ai/>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Van Wart, M., & Medina, P. S. (2023). *Leadership in public and nonprofit organizations: An introduction*.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, *9*(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, *11*(1), 143–167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>

- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal Of Nursing Management*, *18*(4), 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>
- Wang, H., Wu, C., Zhang, Y., & Chen, C. C. (2008). The dimensionality and measure of empowering leadership behavior in the Chinese organizations. *Acta Psychologica Sinica*, *40*(12), 1297–1305. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1041.2008.01297>
- Wang, Q., Lai, X., Wu, Y., Zheng, F., Yu, T., Fan, S., Wang, Y., Zhang, X., & Tan, L. (2024). Associations between self-leadership and self-reported execution of infection prevention and control among physicians and nurses. *American Journal Of Infection Control*, *52*(3), 267–273. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2023.09.008>
- Williams, R. L., Verble, J. S., Price, D. E., & Layne, B. H. (1995). Relationship of self-management to personality types and indices. *Journal Of Personality Assessment*, *64*(3), 494–506. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6403\\_8](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6403_8)
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, *7*(2), 139–155. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(97\)90020-6](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(97)90020-6)
- Wilson, J. H. (2011). Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership. *International Journal Of Business And Public Administration*. [https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/qx/15/06/24/05/20150601162523conference\\_2.pdf](https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/qx/15/06/24/05/20150601162523conference_2.pdf)
- Wright, P. L. (1996). *Managerial leadership*. Burns & Oates.
- Yu, S., & Ko, Y. K. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, *24*(5), 421–425. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2016.09.002>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal Of Management*, *15*(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Yun, S., Cox, J. F., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal Of Managerial Psychology*, *21*(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. In *American Psychological Association eBooks*. <https://doi.org/10.1037/10398-000>

# Bijlagen

## Bijlage I: Operationaliseringstabel

| Concept                    | Dimensie                              | Definitie  | Indicator  | Waarde   |
|----------------------------|---------------------------------------|--|--|--|
| A. Persoonlijk leiderschap | A.1. Gedragsgeoriënteerde strategieën | Strategieën die ernaar streven om een individu's zelfbewustzijn te vergroten om gedragsmanagement te versterken en met name het management van gedrag rondom belangrijke, maar onplezierige taken (Manz & Neck, 2004). | A.1.1. Acties gericht op zelfobservatie  | Evalueert en reflecteert op een eerlijke manier het eigen gedrag.  |
|                            |                                       |  | A.1.2. Acties gericht op persoonlijke doelen bepalen                                     | Stelt persoonlijke doelen op, los van de organisatie.  |
|                            |                                       |  | A.1.3. Acties gericht op zelfbeloning  | Beloont zichzelf (mentaal of via een fysieke beloning) als de persoonlijke doelen behaald zijn.                          |
|                            |                                       |  | A.1.4. Acties gericht op zelfcorrectie   | Corrigeert diens eigen fouten op een positieve manier.   |
|                            |                                       |  | A.1.5. Acties gericht op het oefenen van beoogde gedragingen                             | Beoefenen van taken die verbeterd dienen te worden.  |
|                            | A.2. Natuurlijke beloningsstrategieën | Strategieën die ingezet kunnen worden om situaties te creëren waarbij een individu gemotiveerd wordt   | A.2.1. Acties gericht op het focussen op de positieve en belonende aspecten van een taak | Als een taak als minder plezierig wordt beschouwd, wordt er gefocust op de positieve en belonende aspecten van die taak. |

|                                |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|
|                                |   | of beloond wordt door inherente plezierige aspecten van de taak of activiteit (Manz & Neck, 2004).  | A.2.2. Acties gericht op het aanbrenge van meer plezierige elementen binnen een taak  | Als een taak minder plezierig wordt beschouwd, worden er meer plezierige elementen binnen een taak aangebracht.                     |
|                                | A.3. Constructieve denkpatronen strategieën | Strategieën om constructieve denkpatronen en gebruikelijke manieren van denken te formeren op een manier die positieve invloed heeft op prestaties (Manz & Neck, 2004). | A.3.1. Acties gericht op het identificeren en vervangen van onbruikbare overtuigingen en assumpties door constructieve denkpatronen | Het bewust worden van denkpatronen en irrationele overtuigingen vervangen door constructieve denkpatronen.                          |
|                                |   |   | A.3.2. Acties gericht op positief 'self-talking'  | (On)bewuste interne dialogen die ertoe aanzetten om een taak te volbrengen en doelen te bereiken.                                   |
|                                |   |   | A.3.3. Acties gericht op mentaal visualiseren   | Cognitief creëren en visualiseren van een ervaring of taak. Een succesvolle prestatie van tevoren inbeelden. Doel voor ogen houden. |
| B.Leiderschap<br>svaardigheden | B.1. Cognitieve<br>vaardigheden             | Cognitieve vaardigheden omvatten basis cognitieve capaciteiten, zoals communicatieve vaardigheden en gaan ook over het individuele leervermogen (Mumford et al., 2007). | B.1.1. Communicatieve vaardigheden  | Verzamelt, verwerkt en verspreidt informatie door spreken, actief luisteren, schrijven en begrijpend lezen.                         |
|                                |   |   | B.1.2. Individuele leervermogen   | Aanpassingsvermogen, actieve leervaardigheden en kritisch denkvermogen.   |

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
|  | B.2. Interpersoonlijke vaardigheden     | Interpersoonlijke vaardigheden omvatten de interpersoonlijke en sociale vaardigheden die gerelateerd zijn aan interacties met anderen en het beïnvloeden van anderen (Katz, 1974; Mumford et al., 2000).   | B.2.1. Interpersoonlijke en sociale vaardigheden                                    | Sociale perceptie, coördineren van eigen acties of die van anderen, onderhandelingsvaardigheden en beïnvloedingsvaardigheden.                           |
|  | B.3. Business vaardigheden              | Business vaardigheden omvatten vaardigheden die specifiek gerelateerd zijn aan bepaalde functies (Hambrick & Mason, 1984; Zaccaro, 2001).  | B.3.1. Functiespecifieke vaardigheden   | Management van materiële middelen, het maken van operationele analyses, het management van personele middelen en de omgang met financiële middelen.     |
|  | B.4. Strategische vaardigheden          | Strategische vaardigheden zijn hoog conceptuele vaardigheden die nodig zijn om een systemisch perspectief aan te nemen om complexiteit te begrijpen, om te gaan met ambiguïteit en om invloed te hebben op de organisatie (Hooijberg et al., 1997; Mahoney et al., 1965; Zaccaro, 2001). | B.4.1. Omgang met complexiteit en ambiguïteit en het beïnvloeden van de organisatie | Activiteiten gericht op planning, systemisch perspectief, het scannen van de organisatieomgeving, focus op lange termijn en probleemoplossend vermogen. |
| <i>C.Public service motivation (PSM)</i> | C.1. Interesse in publieke participatie | De voorkeur om in de publieke sector te werken en te participeren in het publieke beleidsproces en activiteiten  | C.1.1. Voorkeur om in de publieke sector te werken                                  | Heeft voorkeur om in de publieke sector te werken. Geïnteresseerd in de publieke dienstverlening te verbeteren.   |

|  |                                      |  |  |   |
|--|--------------------------------------|--|--|---|
|  |                                      | voor de maatschappij en sociale ontwikkeling (Kim & Vandenabeele, 2010).                                 | C.1.2. Voorkeur voor participatie in het publieke beleidsproces                  | Tevreden gevoel als je mensen profijt ziet hebben van de publieke programma's waar je aan mee gewerkt hebt. Vindt het leuk om onderwerpen gerelateerd aan publieke programma's en beleid te bediscussieren met anderen. |
|  |                                      |  | C.1.3. Participatie in activiteiten voor de maatschappij en sociale ontwikkeling | Vindt het belangrijk om bij te dragen aan activiteiten die sociale problemen aanpakken. Kan ook andere mensen die dit doen bewonderen.  |
|  | C.2. Toewijding aan publieke waarden | De neiging van een individu om publieke waarden na te streven (Kim & Vandenabeele, 2010).                | C.2.1. Gelijkheid nastreven  | Gelijke kansen voor burgers belangrijk vinden.  |
|  |                                      |  | C.2.2. Zorg voor toekomstige generaties nastreven                                | Als er nieuw publiek beleid wordt gemaakt, vindt men het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met toekomstige generaties.  |
|  |                                      |  | C.2.3. Verantwoordelijkheid nastreven  | Publieke werknemers zouden zich bewust moeten zijn van hun legitimiteit.  |
|  |                                      |  | C.2.4. Ethiek nastreven  | Voor medewerkers in de publieke sector is het belangrijk dat zij ethisch handelen.  |
|  | C.3. Compassie                       | De mate waarin een individu zich betrokken voelt bij en meelevend is met de medemens (Kim et al., 2013). | C.3.1. Voelt zich betrokken bij de medemens                                      | Vindt het welzijn van anderen belangrijk.   |
|  |                                      |  | C.3.2. Is meelevend met de medemens  | Voelt empathie naar mensen die het moeilijk hebben. Kan boos worden als anderen oneerlijk behandeld worden. Voelt sympathie.  |
|  | C.4. Zelfopoffering                  | De mate waarin men het eigenbelang opzijzet, in het  | C.4.1 Dienstbaarheid aan samenleving belangrijker dan                            | Een verschil maken voor de samenleving betekent meer voor die persoon dan   |

|                               |  |  |                                |   |
|-------------------------------|--|--|--------------------------------|---|
|                               |  | belang van een ander (Kim et al., 2013).   | individuele beloning           | persoonlijke prestaties. Wil persoonlijk risico lopen voor de samenleving. Vindt dat anderen ook meer aan de samenleving moeten geven dan ze ontvangen.   |
| <i>D.Employee empowerment</i> | <i>D.1. Structurele empowerment</i>    | Het vermogen van een werknemer om toegang te hebben tot informatie, steun en hulpbronnen en de mogelijkheid om taken te volbrengen op een vervullende manier (Kanter, 1977). | D.1.1. Mogelijkheid            | Werkcondities die het mogelijk maken dat individuen de kans krijgen om binnen de organisatie door te groeien en hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.  |
|                               |  |  | D.1.2. Toegang tot informatie  | Toegang tot de kennis die nodig is om de werkactiviteiten uit te voeren op een betekenisvolle manier. Technische kennis/expertise, kennis & informatie over wat er in de organisatie gebeurt.   |
|                               |  |  | D.1.3. Toegang tot steun       | Bronnen die de effectiviteit verhogen. Bijvoorbeeld positieve feedback van collega's in hogere functies of ondersteuning bij het uitoefenen van discretie in werk. Responsiviteit van leidinggevenden of emotionele steun bij moeilijke casussen. |
|                               |  |  | D.1.4. Toegang tot hulpbronnen | De mogelijkheid hebben tot het verkrijgen van materialen, geld en beloningen die nodig zijn om taakeisen te verwezenlijken en genoeg tijd hebben om het werk te voltooien.  |
|                               | <i>D.2. Psychologische empowerment</i> | Een verhoogde intrinsieke motivatie gemanifesteerd in vier cognitieve variabelen: betekenis, competentie, zelfdeterminatie en impact   | D.2.1. Betekenisvol werk       | Beoordelen van werkactiviteiten als betekenisvol. Het hebben van een <i>fit</i> tussen de rol en doelen op werk en de persoonlijke overtuigingen, waarden en gedrag.  |

|  |                                      |   |  |   |
|--|--------------------------------------|---|--|---|
|  |                                      | (Spreitzer, 1995).  | D.2.2. Impact kunnen maken               | Gevoel verschil te kunnen maken in werkomgeving.<br>Gevoel uitkomsten van werk te kunnen beïnvloeden.   |
|  |                                      |   | D.2.3. Competent voelen                  | Overtuiging in eigen vermogen om werkactiviteiten uit te voeren   |
|  |                                      |   | D.2.4. Zelfdeterminatie                  | Gevoel van autonomie in werk.<br>Gevoel zelf beslissingen te kunnen maken over het uitvoeren van een taak.  |
|  | D.3. Leiderschaps <i>empowerment</i> | Gedragingen die door leiders worden uitgevoerd om ondergeschikten te bekrachtigen en om de intrinsieke motivatie van werknemers voor wenselijke werkresultaten te stimuleren (Wang et al., 2008). | D.3.1. Delegatie van autoriteit          | Manager geeft de autoriteit om keuzes te maken om zaken te verbeteren   |
|  |                                      |   | D.3.2. Verantwoordelijkheid              | Manager houdt lijnmanager verantwoordelijk voor prestaties en resultaten.   |
|  |                                      |   | D.3.3. Zelfgestuurde besluitvorming      | Manager stimuleert dat lijnmanager op diens eigen oplossingen komt, zelf beslissingen maakt   |
|  |                                      |   | D.3.4. Informatie delen                  | Manager deelt informatie dat nodig is om resultaten te behalen  |
|  |                                      |   | D.3.5. Vaardigheden ontwikkeling         | Manager voorziet in mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren. Blijven leren is een prioriteit van de manager.  |
|  |                                      |   | D.3.6. Coachen voor innovatie prestaties | Manager stimuleert om nieuwe ideeën uit te proberen, ook al is er een kans dat deze mislukken. Als er een fout gemaakt wordt, focust de manager op corrigerende actie, maar niet op het geven van schuld. |

## Bijlage II: Interviewschema

### Introductie

Hallo *naam respondent*, fijn dat je er bent en tijd vrij wilde maken! Voordat we starten zal ik mezelf even voorstellen en wat meer vertellen over dit onderzoek en het verloop van dit gesprek.

Mijn naam is Naomi Rook en ik volg een Bestuurskunde master in de richting van Management van HR en Verandering. Hiervoor schrijf ik een afstudeerscriptie waarvoor ik onderzoek doe binnen Careyn en in opdracht van de HR afdeling en de Careyn Academie. Careyn wil graag bij haar medewerkers van een 'moeten-cultuur' naar een 'willen-cultuur' wat vraagt dat medewerkers eigen regie nemen in hun werk. Ik zou graag hierover met je in gesprek gaan en ik ben daarbij heel nieuwsgierig naar je mening en ervaringen. Ik heb wat vragen voorbereid, maar ik hoop dat je ook de vrijheid voelt om het interview vorm te geven op basis van je persoonlijke ervaringen en mening. Een antwoord kan dus ook nooit fout zijn, want het gaat erom hoe jij er over denkt. Het gesprek zal ongeveer een uur duren en je mag mij altijd onderbreken als je een vraag hebt of als je een vraag niet begrijpt. Daarnaast wil ik benadrukken dat alles wat besproken wordt vertrouwelijk behandeld wordt, wat betekent dat de antwoorden niet te herleiden zullen zijn naar jou. Als je antwoorden gebruikt worden om een punt toe te lichten, zal dit onder een fictieve naam zijn. Is alles duidelijk of heb je nog een vraag? Vind je het goed als ik de audio-opname dan nu start?

### Openingsvragen

1. Hoe lang ben je werkzaam bij Careyn?
2. Hoe zou je de organisatie omschrijven?
3. Wat is precies je rol en functie binnen Careyn?
4. Hoe lang heb je deze rol al?

### Persoonlijk leiderschap

5. Hoe zou je jouw takenpakket omschrijven?
6. Welke taken vind je leuk, en waarom?
7. Welke taken vind je minder leuk, en waarom?
8. Hoe ga je om met de minder leuke taken?
  - a. Doorvragen: Prettige aspecten inzien / aanbrenen van plezierige elementen / denkpatronen / zelfbewustzijn
9. Welke voorbeelden zou je kunnen noemen van taken binnen je rol die je minder goed afgaan?
  - a. Hoe ga je hiermee om?
10. Hoe evalueer je je eigen werk?
  - a. Doorvragen: welke aspecten in je functie vind je soms moeilijk?
  - b. Doorvragen: Hoe ga je om met die moeilijke aspecten?
  - c. Doorvragen: zelfobservatie / zelfbeloning / zelfcorrectie / oefenen / persoonlijke doelen / self-talking / mentaal visualiseren / vervangen onbruikbare gedachtes
  - d. Hoe bepaal je persoonlijke doelen in je werk?
  - e. Hoe zorg je ervoor dat je doelen bereikt op je werk?

### Leiderschapsvaardigheden

11. *Card sort*: Welke vaardigheden zijn het meest op je van toepassing? Rangschik je top vijf.
  - a. Rood: Communicatieve vaardigheden: *spreken, actief luisteren, schrijven en begrijpend lezen* → *bv. informatie tot je nemen en door communiceren*

- b. Blauw: Leervermogen: *kunnen leren een aanpassen, werken met nieuwe informatie → omgaan met nieuwe situaties*
  - c. Groen: Interpersoonlijke vaardigheden: *sociale vaardigheden, onderhandelingsvaardigheden, beïnvloedingsvaardigheden → bv. omgaan en inspelen op eigenschappen en vaardigheden van collega's of coördineren van samenwerking met collega's*
  - d. Geel: Businessvaardigheden: *materiële middelen, operationele analyses, personeel, financieel → bv. inzet van mensen en immateriële middelen coördineren*
  - e. Roze: Strategische vaardigheden: *planning, systemisch perspectief, scannen van organisatieomgeving, focus op lange termijn en probleemoplossend vermogen → bv. lange termijnvisie, goed in plannen, los problemen zelf op*
12. Waarom heb je voor deze volgorde gekozen?
- a. Ingaan op elk kaartje
13. Zijn deze vaardigheden nuttig voor je baan?
14. Hoe helpen deze vaardigheden je om met de eerdergenoemde moeilijke en minder leuke taken om te gaan?
15. Hoe helpen deze vaardigheden de mate waarin je doelen binnen het werk bereikt?
16. Hoe helpen deze vaardigheden de manier waarop je jouw doelen bepaalt?

### **Public service motivation**

17. Wat drijft je?
18. Waarom heb je gekozen om bij een publieke organisatie te werken?
- a. Welke aspecten trekken je aan bij een publieke organisatie?
19. Waarom heb je ervoor gekozen om bij Careyn te werken?
20. Waarom heb je ervoor gekozen om specifiek op deze functie te werken?
21. Wat motiveert je om eigen regie te nemen?
22. Hoe beïnvloedt de hiervoor genoemde motivatie de mate waarin je doelen wil bereiken op werk?
- a. *Doorvragen: bijdrage aan samenleving, publieke waarden (gelijkheid, toekomstige generaties, verantwoordelijkheid, ethiek), compassie voor medemens, zelfopoffering*

### **Employee empowerment**

23. *Card sort*: Zou je de kaartjes op volgorde kunnen leggen op wat voor jou op dit moment het meest van toepassing is?
- a. *Blauw = structureel, rood = psychologisch, groen = leiderschap*
  - b. Doorvragen: Waarom heb je voor deze volgorde gekozen?
24. *Card sort*: Zou je de kaartjes nu op volgorde kunnen leggen waarin ze in een ideale wereld op je van toepassing zouden zijn?
- a. Doorvragen: Waarom heb je voor deze volgorde gekozen?
  - b. Doorvragen: Op welke punten is er nog ruimte voor verbetering?
25. Wat is volgens jou, van deze kaartjes, vooral nodig om meer eigen regie te pakken in je werk?

### **Conclusie**

26. Zou je nog wat willen toevoegen?
27. Wat vond je van het interview?

### Bijlage III: Card sort leiderschapsvaardigheden

Ik ben goed in spreken, actief luisteren, schrijven en begrijpend lezen.  
Ik kan goed informatie tot me nemen en door communiceren.

Ik kan goed omgaan met nieuwe situaties doordat ik goed kan leren, mezelf kan aanpassen en kan omgaan met nieuwe informatie.

Ik heb goede sociale vaardigheden, ik kan anderen beïnvloeden en ik ben goed in onderhandelen waardoor ik goed om kan gaan met eigenschappen van collega's.

Ik ben goed in het inzetten van personeel en het coördineren van materiële en financiële middelen. Taken die bij mijn rol als manager horen.

Ik heb een lange termijnvisie, ik denk aan de hele organisatie bij het maken van beslissingen, ik ben goed in plannen en ik los problemen zelf op.

## Bijlage IV: *Card sort* employee empowerment

In de organisatie is er de mogelijkheid om door te groeien en kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

Ik heb toegang tot kennis die nodig is om werktaken uit te voeren. Ook krijg ik informatie over wat er in de organisatie speelt.

Ik krijg steun en positieve feedback van collega's en managers.

Ik krijg genoeg tijd, geld en materialen om taken goed uit te kunnen voeren.

De werkactiviteiten voelen als betekenisvol en sluiten aan bij mijn persoonlijke waarden.

Ik heb het gevoel impact te kunnen maken binnen Careyn.

Ik heb vertrouwen in mijn eigen kunnen om werkactiviteiten uit te voeren.

Ik heb het gevoel zelf beslissingen te mogen maken bij het uitvoeren van mijn werk.

Mijn manager delegeert diens autoriteit aan mij om keuzes te maken om zaken te verbeteren.

Mijn manager houdt mij verantwoordelijk voor resultaten.

Mijn manager stimuleert mij om zelf oplossingen te bedenken.

Mijn manager deelt de nodige informatie met mij.

Mijn manager stimuleert mij om nieuwe vaardigheden te leren.

Mijn manager stimuleert mij om nieuwe ideeën uit te proberen, ook al is er een kans dat deze mislukken. Ik word er niet op afgerekend als dit wel mislukt.

## Bijlage V: Codeboom

|   |   |   |
|---|---|---|
| A. Persoonlijk leiderschap                | A.1. Gedragsgeoriënteerde strategieën       | A.1.1. Zelfobservatie<br>A.1.2. Persoonlijke doelen bepalen<br>A.1.3. Zelfbeloning<br>A.1.4. Zelfcorrectie<br>A.1.5. Oefenen van beoogde gedragingen<br>A.1.6. Initiatief*<br>A.1.7. Hulp vragen* |
|   | A.2. Natuurlijke beloningsstrategieën       | A.2.1. Focus op positieve & belonende aspecten binnen taak<br>A.2.2. Aanbrengen van plezierige elementen binnen taak<br>A.2.3. Aanbrengen van plezierige elementen buiten taak*                   |
|   | A.3. Constructieve denkpatronen strategieën | A.3.1. Identificeren en vervangen van onbruikbare gedachten door constructieve<br>A.3.3. Positief self-talking<br>A.3.4. Mentaal visualiseren   |
| B. Leiderschapsvaardigheden               | B.1. Cognitieve vaardigheden                | B.1.1. Communicatieve vaardigheden<br>B.1.2. Individuele leervermogen   |
|   | B.2. Interpersoonlijke vaardigheden         | B.2.1. Interpersoonlijke en sociale vaardigheden  |
|   | B.3. Business vaardigheden                  | B.3.1. Functiespecifieke vaardigheden   |
|   | B.4. Strategische vaardigheden              | B.4.1. Omgang met complexiteit en ambiguïteit en het beïnvloeden van de organisatie   |
| C. <i>Public Service Motivation</i> (PSM) | C.1. Interesse in publieke participatie     | C.1.1. Voorkeur voor werken in publieke sector<br>C.1.2. Voorkeur voor participatie in publieke beleidsproces<br>C.1.3. Participatie in activiteiten voor de maatschappij en sociale ontwikkeling |
|   | C.2. Toewijding aan publieke waarden        | C.2.1. Gelijkheid nastreven<br>C.2.2. Zorg voor toekomstige generaties nastreven<br>C.2.3. Verantwoordelijkheid nastreven<br>C.2.4. Ethiek nastreven  |

|                                |                                 |  |
|--------------------------------|---------------------------------|--|
|                                | C.3. Compassie                  | C.3.1. Voelt zich betrokken bij de medemens<br>C.3.2. Is meelevend naar de medemens  |
|                                | C.4. Zelfopoffering             | C.4.1. Dienstbaarheid aan samenleving belangrijker dan individuele beloning  |
| <i>D. Employee empowerment</i> | D.1. Structurele empowerment    | D.1.1. Mogelijkheid<br>D.1.2. Toegang tot informatie<br>D.1.3. Toegang tot steun<br>D.1.4. Toegang tot hulpbronnen   |
|                                | D.2. Psychologische empowerment | D.2.1. Betekenisvol werk<br>D.2.2. Impact kunnen maken<br>D.2.3. Competent voelen<br>D.2.4. Zelfdeterminatie<br>D.2.5. Verantwoordelijk voelen*  |
|                                | D.3. Leiderschaps empowerment   | D.3.1. Delegatie van autoriteit<br>D.3.2. Verantwoordelijkheid<br>D.3.3. Zelfgestuurde besluitvorming<br>D.3.4. Informatie delen<br>D.3.5. Vaardigheden ontwikkeling<br>D.3.6. Coachen voor innovatieve prestaties |

\* Inductieve code

## Bijlage VI: Informed-consent formulier

# Informatie- en toestemmingsformulier

## Informatieformulier

### Introductie

Mijn naam is Naomi Rook, masterstudent Bestuurskunde (Management van HR en Verandering). Vanuit adviesbureau BMC doe ik een onderzoek bij Careyn. Careyn wil van een 'moeten-cultuur' naar een 'willen-cultuur', wat betekent dat medewerkers eigen regie nemen. Dit wordt ook wel persoonlijk leiderschap genoemd. Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen hoe bepaalde factoren van invloed kunnen zijn op de mate waarin lijnmanagers bij Careyn persoonlijk leiderschap tonen. Als u daar meer informatie over zou willen ontvangen dan kunt u altijd contact opnemen via [mailadres] of [telefoonnummer].

### Dataverzameling

U neemt deel aan een onderzoek waarbij informatie wordt verzameld door middel van interviews. Tijdens het interview zal er naast de interviewvragen ook gevraagd worden om kaartjes te sorteren en daarnaast wordt er ook gewerkt met zogenaamde vignettes waarbij vragen gesteld zullen worden op basis van scenario's. Voor onderzoeksdoeleinden zullen de interviews opgenomen en getranscribeerd worden.

### Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

### Vergoeding

Tegenover uw deelname aan dit onderzoek staat geen vergoeding.

### Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar. Dit om te kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld door het 'Education and Examination Regulation of ESSB'.

### Het delen van data

Ik deel de data mogelijk met mijn scriptiebegeleider van de universiteit met als reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit. Binnen Careyn zal alleen de anonieme data gedeeld worden met belanghebbenden.

### Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw

data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Naomi Rook.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Naomi Rook.

## Toestemmingsformulier Persoonlijk Leiderschap: van moeten naar willen

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

|  | Ja | Nee |
|--|----|-----|
| Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen     |    |     |
| Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken |    |     |

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening: \_\_\_\_\_