

Meebuigen door transformationeel leiderschap

Een onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening binnen een zorginstelling

Faculteit der Managementwetenschappen

Masterscriptie Bestuurskunde

Naam	Lex de Wit
Studentnummer	S4361024
Scriptiebegeleider	Mevr. Dr. S.J. Stiller
Datum	21-01-2020



Radboud Universiteit Nijmegen

Voorwoord

Voor u vindt u de masterscriptie ‘Meebuigen door transformationeel leiderschap’. Een onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening binnen een zorginstelling. Deze scriptie is geschreven voor de master Bestuurskunde: Beleidsadvisering aan de Radboud Universiteit.

Bij dezen wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om de medewerkers en de leidinggevenden van TVN-zorgt te bedanken voor de medewerking aan mijn scriptie. Daarnaast bedank ik in het bijzonder mijn scriptiebegeleider Sabina Stiller voor alle ondersteuning bij het schrijven van mijn scriptie. Tot slot wil ik Monique van Eijken en Ronald Jansen bedanken voor de begeleiding bij de stageplaats en voor de gelegenheid die ik heb gekregen om onderzoek te mogen doen in de organisatie en daarmee een bijdrage te kunnen leveren aan leiderschap binnen TVN-zorgt.

Lex de Wit,

Nijmegen, 21-01-2020

Samenvatting

De gemeente Nijmegen start in 2019 een proef in het sociaal domein, door de twee sociale wijkteams uit te breiden tot een *brede team*, zodat alle sociale basiszorg binnen de WMO en de jeugdwet in Nijmegen via dit concept geleverd zal worden, teneinde vermindering van bureaucratie en een betere toegankelijkheid van de zorg voor de inwoners te bewerkstelligen. De *brede teams* zijn in de proef aangevuld met professionals van de huidig gecontracteerde zorgaanbieders. TVN-zorgt is een van deze aanbieders. Vanwege de ontwikkelingen in het dynamische zorglandschap in de gemeente Nijmegen is de vraag of het mensgerichte aspect van de hulpverlening hierdoor niet in het gedrang komt.

Voor het verwezenlijken van deze mensgerichte hulpverlening door de medewerkers, is het van belang dat er een gedegen leiderschapsstijl bij de organisatie wordt gehanteerd. Om deze reden wordt in het bijzonder transformationeel leiderschap onderzocht, vanwege de positieve bijdrage van deze leiderschapsstijl binnen een organisatie in een veranderende omgeving. Omdat het daarnaast niet duidelijk is welke partijen er in de toekomst binnen de gemeente Nijmegen verantwoordelijk zijn voor de zorg, is het van belang dat de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers van TVN-zorgt hoog is. Bovendien is het van belang om te onderzoeken wat het effect van transformationeel leiderschap is op de taakbeoefening van de medewerkers, zodat het mensgerichte aspect van de hulpverlening niet in het gedrang komt.

De vraagstelling van dit onderzoek luidt: *In welke mate is TFL al dan niet bij TVN-zorgt aanwezig en draagt het bij aan de organisatiebetrokkenheid en de taakbeoefening van de medewerkers van TVN-zorgt in de veranderende omgeving van het zorglandschap in Nijmegen?* Om deze vraag te beantwoorden worden de theorieën van transformationeel leiderschap van Bass en Avolio (2000) en de invloed op organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening (Avolio, 2004) behandeld. Het onderzoek is een enkelvoudige casestudy bestaande uit twee sub-cases. Het ambulante team en het team Kind-care van TVN-zorgt, die beide werkzaam zijn binnen het sociaal domein van de gemeente Nijmegen, zijn onder de loep genomen.

Uit de resultaten blijkt dat transformationeel leiderschap bij het ambulante team benedengemiddeld aanwezig is. Intellectuele stimulatie is in bovengemiddelde mate aanwezig. Individuele aandacht (gedrag) en ideale invloed (charisma) zijn deels aanwezig. De dimensies van transformationeel leiderschap, geïnspireerde motivatie en ideale invloed, die bijdragen aan de aanwezigheid van organisatiebetrokkenheid, zijn benedengemiddeld beoordeeld. De variabele organisatiebetrokkenheid is tevens relatief laag beoordeeld onder deze medewerkers.

Desalniettemin is de variabele taakbeoefening als relatief hoog beoordeeld binnen dit team. Dit is niet conform de theoretische proposities. Echter, het blijkt dat het voor deze medewerkers, vanwege een gebrek aan feedback, moeilijk is te onderbouwen waar de mate van taakbeoefening aan te staven is. In vergelijking tot het ambulante team heeft het team Kind-care op alle facetten van transformationeel leiderschap beter gescoord. Het verschil in deze score wordt verklaard door de mate van interactie die de medewerkers onderling ervaren en de eenduidigheid van de werkwijzen van dit team. Bij de variabele organisatiebetrokkenheid is door dit team ook opmerkelijk beter gescoord dan door het ambulante team. De variabele taakbeoefening is tevens zeer positief ervaren. De medewerkers van dit team hebben meer mogelijkheden tot reflectie van hun handelen en kunnen hun taakbeoefening beter duiden. De medewerkers van beide teams lijken niet goed op de hoogte van de veranderingen in het zorglandschap in de gemeente Nijmegen. Daarom is de invloed van deze context lastig meetbaar. De verwachting voor de toekomst is dat mogelijk de kwaliteit van de zorg gaat dalen, maar momenteel gaat deze ontwikkeling niet ten koste van het mensgerichte handelen van de hulpverleners.

Inhoud

Inleiding	7
1.1 Aanleiding en omschrijving probleem	7
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstelling	10
1.4 Vraagstelling	10
1.4.1 Theoretische deelvragen	10
1.4.2 Empirische deelvragen	10
1.5 Maatschappelijke relevantie	10
1.6 Voorbeschouwing theoretisch kader	11
1.7 Voorbeschouwing Methode	12
1.8 Leeswijzer	12
2. Beleidskader	13
2.1 De toegangspoorten	15
2.2 Regionaal coördinatiepunt	16
2.3 Zorg in natura of persoonsgebonden budget	16
2.4 Contractering	17
3. Theoretisch kader	18
3.1 Kernbegrippen	18
3.2 Transformationeel leiderschap in perspectief	19
3.3 Het model	20
3.4 Uitwerkingen van TFL en onderliggend mechanisme op transformeren individu	22
3.5 Empowerment	22
3.6 Empowerment als causaal mechanisme rol met betrekking tot TFL	24
3.7 Empowerment en de invloed op taakbeoefening	25
3.8 Transformationeel leiderschap en taakbeoefening	25
3.9 Organisatiebetrokkenheid	26
3.10 Transformationeel leiderschap en invloed op organisatiebetrokkenheid	27
3.11 Organisatieverandering en organisatiebetrokkenheid	28
3.12 Conclusie	29
3.13 Conceptueel model	31
4 Methodologie	32
4.1 Onderzoeksstrategie	32
4.2 Dataverzameling	33
4.2.1 Semi-gestructureerde interviews	34

4.2.2	Documentanalyse	34
4.3	Methoden van data-analyse	35
4.3.1	Coderen.....	35
4.4	Operationalisatie van afhankelijke en onafhankelijke variabelen	35
4.5	Interviewgide op basis van variabelen	37
4.6	Betrouwbaarheid.....	40
4.7	Validiteit.....	40
5.	Analyse.....	41
5.1	Casusbeschrijving	41
5.2	Resultaten	42
5.2.1	Transformationeel leiderschap	43
5.2.2.1	Ideale invloed: Positiviteit.....	44
5.2.2.2	Ideale invloed: Waarden en aspiraties	46
5.2.2.3	Ideale invloed: Charisma	48
5.2.3	Geïnspireerde motivatie: Het uitdragen van visie	50
5.2.4	Intellectuele Stimulatie	52
5.2.5.1	Individuele overwegingen: Empathie	54
5.2.5.2	Individuele overwegingen: Aandacht	55
5.3	Deelconclusie 1: De mate van Transformationeel leiderschap bij TVN-zorgt	58
5.4	Affectieve organisatiebetrokkenheid	63
5.5	Deelconclusie 2: Affectieve organisatiebetrokkenheid	65
5.6	Taakbeoefening	66
5.7	Deelconclusie 3: Taakbeoefeningen en ontwikkelingen in het zorglandschap	70
5.8	Transformationeel leiderschap ten aanzien van de beide variabelen: organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening	72
6	Conclusie.....	75
6.1	Conclusie	75
6.2	Discussie	78
6.2.1	Theorie.....	78
6.2.2	Methodologische restricties	79
6.2.3	Rol van de onderzoeker en potentiële bias	80
6.3	Aanbevelingen	80
	Literatuur.....	83
	Bijlagen	88

Inleiding

1.1 Aanleiding en omschrijving probleem

De gemeente Nijmegen start in april 2019 een proef omtrent het uitbreiden van het sociaal wijkteam, door zogenaamde *brede teams* op te stellen. Het concept is afgeleid van de wijze van indeling van het sociaal domein in de gemeente Utrecht. In 2015 gaf deze gemeente twee organisaties de opdracht om alle sociale basiszorg voor de inwoners toegankelijk te maken (Sociaal Utrecht, 2015). Dit houdt in dat de teams uit die organisaties alle basiszorg vanuit het WMO leveren. Gemeente Utrecht stelt dat zij in 2015 reeds een aantal stappen vooruitliep op het gebied van innovatie in de zorg. De gemeente Nijmegen besloot om dit concept, in de vorm van een proef, uit te voeren in twee stadsdelen, om zodoende de bureaucratie in de zorg te verminderen en efficiëntere zorg te kunnen waarborgen. In de toekomst zal worden besloten of een dergelijk concept zal worden geïmplementeerd binnen geheel Nijmegen, omtrent de WMO en de jeugdwet. Echter, in de huidige situatie is door de gemeente Nijmegen aan meerdere gecontracteerde organisaties de opdracht gegeven om de zorg te leveren. Het wijkteam heeft momenteel voornamelijk de functie van poortwachter. Daarom dienen begeleiders die de daadwerkelijke zorg leveren vanuit de gecontracteerde aanbieders, op termijn uitgeleend te worden naar de *brede teams*. De beoogde verandering in het zorglandschap roept veel vragen op bij de gecontracteerde organisaties over wat de invloed van het nieuwe beleid op de bedrijfsvoering zal zijn zodra deze ontwikkeling wordt doorgevoerd.

TVN-zorgt is een gecontracteerde zorgaanbieder die werkzaam is in het sociale domein van de gemeente Nijmegen. TVN-zorgt is een samenwerkingsverband tussen twee coöperaties. De organisatie heeft een platte organisatiestructuur en er is weinig overhead (TVN-zorgt, z.d.). TVN-zorgt vraagt zich af of de nieuwe visie die door de gemeente is uitgezet, zal aansluiten bij de huidige visie van deze organisatie.

Een fragment uit de visie van TVN-zorgt:

“TVN-zorgt richt zich op innovatie en verbetering van de inhoudelijke zorg, het zorgaanbod en de zorgstructuren. Om dit te realiseren maken we keuzes en bepalen de richtingen in interactie met elkaar; cliënten, zorgverleners en samenwerkingspartners.”

De directie van TVN-zorgt wil met name het aspect van mensgerichtheid in de hulpverlening terug laten komen in de inhoudelijke zorg. Zij verwacht echter dat er in de nieuwe situatie minder ruimte voor deze aanpak zal zijn.

Zorgaanbieders ervaren het zorglandschap in Nijmegen als dynamisch door de invoering van nieuw beleid en beoogde bezuinigingen. Vanuit de gemeente Nijmegen worden voordelen in kwaliteit benoemd door de insteek van de proef. Desondanks is het nog onduidelijk wat de consequenties voor de organisatie zullen zijn. De zorginstelling vreest dat niet alleen kennis en expertise van de medewerkers minder uitgedragen zullen worden in het *brede team*, maar ook dat het mensgerichte aspect van de hulpverlening minder aan de orde is, omdat de gemeente Nijmegen andere doelen nastreeft. TVN-zorgt vreest dat de visie die zij heeft opgesteld daarom moeilijk is te handhaven. De directie verwacht dat de werkwijze in de *brede teams* vooral generalistisch van aard zal zijn, in tegenstelling tot specialistisch en mensgericht.

Voor het tot stand komen of uitdragen van een visie door de medewerkers is het immers van belang om een gedegen leiderschapsstijl te hanteren (Tichy & Ulrich, 1984). Vandaar dat TVN-zorgt gedegen leiderschap wenst uit te dragen om de kwaliteit en mensgerichtheid van het handelen van de medewerkers te waarborgen. Het is daarom van belang om te onderzoeken wat de huidige leiderschapsstijl van TVN-zorgt is. In het bijzonder wordt de rol van transformationeel leiderschap (TFL) onderzocht vanwege de intrinsiek motiverende aspecten van deze vorm van leiderschap, die medewerkers dient te leiden in een onzekere of veranderende omgeving en in de waarborging van verhoogde loyaliteit door middel van empowerment van de medewerkers (Bass & Riggio, 2006). Deze theorie wordt in het theoretisch kader nader uitgewerkt.

Het concept van een organisatieverandering van Lewin (1946) duidt op de ambiguïteit die ontstaat voor medewerkers in hun werkzaamheden tijdens een veranderingsproces, zoals een organisatieverandering. Bij de implementatie van de *brede teams* is daarom te verwachten dat er complicaties zullen optreden bij de aansturing van de medewerkers zoals een afname van organisatiebetrokkenheid naar TVN-zorgt. Omdat medewerkers reeds vanwege financiële incentives de intentie hebben om over te stappen naar andere leden binnen de corporatie, is het niet uitgesloten dat medewerkers op termijn zullen overgaan naar de organisatie die een rol zou kunnen spelen in de toekomstige *brede teams*. Organiseatiebetrokkenheid naar de moederorganisatie is voor TVN-zorgt daarom van groot belang. Iles, Mabey & Robertson

(1990) stellen daarnaast dat medewerkers met een hoge organisatiebetrokkenheid een verhoogde toegevoegde waarde voor de organisatie kennen. Dit komt tot stand door eigenschappen zoals kwaliteitsbewustzijn en een verhoogde productiviteit. Bovendien blijkt dat een relatief hoge organisatiebetrokkenheid een kleinere kans op verloop met zich meebrengt, in tegenstelling tot de kans bij medewerkers met een relatief lage organisatiebetrokkenheid (Iles et al., 1990). Per slot van rekening leidt een verhoogde organisatiebetrokkenheid tot een sterker commitment naar de door de medewerker te beoefenen taken (Bass & Riggio, 2006). Het is daarom voor TVN-zorgt van belang om te weten wat de ontwikkelingen in de WMO en de jeugdwet van de gemeente Nijmegen met de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers doet en in hoeverre leiderschap kan bijdragen aan het verhogen van de organisatiebetrokkenheid naar de moederorganisatie. Het onderzoek zal daarom een evaluatief karakter hebben.

1.2 Probleemstelling

Omdat TVN-zorgt voor een groot deel afhankelijk is van werkzaamheden in het WMO en de jeugdwet, zal zij te maken krijgen met een omgeving waar ingrijpende veranderingen zullen plaatsvinden. Deze veranderingen hebben invloed op het personeel dat doelen zal moeten behalen die door de gemeente Nijmegen zullen worden opgesteld. Door de verandering in de omgeving die door gemeente Nijmegen teweeg wordt gebracht, kan de organisatiebetrokkenheid van de medewerkers verminderen. Om de organisatieverandering succesvol te laten zijn voor de gemeente Nijmegen evenals voor TVN-zorgt, is het van belang dat de medewerkers voldoende organisatiebetrokkenheid hebben naar de moederorganisatie.

Voor dit onderzoek is het belangrijk om te weten in hoeverre leiderschap aanwezig is bij het management en hoe de huidige leiderschapsstijl door de medewerkers wordt ervaren in relatie tot hun organisatiebetrokkenheid. Zodoende wordt in dit onderzoek specifieke aandacht besteed aan transformationeel leiderschap en aan hoe dit concept in de praktijk effectief kan zijn. Vanzelfsprekend wordt hierbij gekeken naar het mechanisme van empowerment dat centraal staat in deze theorie. Om inzicht te krijgen in hoeverre het personeel mensgerichte hulpverlening hanteert, is het van belang om het effect te weten van transformationeel leiderschap op de taakbeoefening van de medewerkers. Daarom richt dit onderzoek zich op de invloed van transformationeel leiderschap, met empowerment als voornaamste mechanisme, op organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening.

1.3 Doelstelling

Het kennisdoel van het onderzoek is: *het verkrijgen van kennis en inzicht over transformationeel leiderschap en in welke mate deze leiderschapsstijl al dan niet bij TVN-zorgt aanwezig is, en invloed heeft op organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening, in een veranderende omgeving van het zorglandschap van de gemeente Nijmegen.* De externe doelstelling streeft zodoende na om TVN-zorgt te informeren in het licht van aanbevelingen die een advies geven over transformationeel leiderschap om daarmee de beoogde mensgerichtheid van de hulpverlening te waarborgen.

1.4 Vraagstelling

In welke mate is TFL al dan niet bij TVN-zorgt aanwezig en draagt deze bij aan de organisatiebetrokkenheid en de taakbeoefening van de medewerkers van TVN-zorgt in de veranderende omgeving van het zorglandschap in Nijmegen?

1.4.1 Theoretische deelvragen

- *Welke leiderschapsstijl is van belang tijdens een organisatieverandering onder invloed van externe ontwikkelingen?*
- *Onder welke condities laten individuen transformationeel leiderschapsstijl zien?*
- *Welke vormen van organisatiebetrokkenheid kunnen door transformationeel leiderschap worden beïnvloed?*
- *In hoeverre kan de perceptie op taakbeoefening van de medewerkers worden beïnvloed door transformationeel leiderschap?*

1.4.2 Empirische deelvragen

- *In welke mate is transformationeel leiderschap bij de leidinggevenden van TVN-zorgt reeds aanwezig?*
- *In welke mate is affectieve organisatiebetrokkenheid aanwezig bij de medewerkers van TVN-zorgt?*
- *In welke mate zijn de ontwikkelingen met betrekking tot het brede team van invloed op de perceptie van taakbeoefening van het personeel die TVN-zorgt beoogt?*

1.5 Maatschappelijke relevantie

Het onderwerp dat centraal staat in dit onderzoek is leiderschap van het management ten aanzien van de medewerkers die deelnemen aan de proef aangaande de *brede teams*, met de

nadruk op transformationeel leiderschap. TVN-zorgt werkt immers met kleine, betrokken teams die persoonlijke aandacht en deskundigheid centraal stellen (TVN-zorgt, z.d.). Indien het concept van de *brede teams* in heel Nijmegen wordt geïmplementeerd zal dat voor TVN-zorgt leiden tot een vorm van organisatieverandering, gezien het niet duidelijk is wie de uitvoerende partijen worden bij dit potentieel project en of TVN-zorgt al dan niet deelneemt aan dit project. Dit onderzoek is tevens van belang om te bepalen welke potentiële invloed de *brede teams* in de veranderende omgeving hebben op de leiderschapstijl van TVN-zorgt.

1.6 Voorbeschouwing theoretisch kader

In het theoretisch kader zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan transformationeel leiderschap en de invloed daarvan op organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, dient de invloed van transformationeel leiderschap op organisatiebetrokkenheid uiteengezet te worden. Bij de theorie van transformationeel leiderschap staat het gedrag van de leidinggevende centraal. Door middel van inspelen op de wensen en behoeften van de medewerker, teneinde ontwikkeling van deze medewerker te kunnen waarborgen, kunnen eigenschappen van medewerkers zoals organisatiebetrokkenheid en commitment naar de uit te voeren taak worden versterkt.

Transformationeel leiderschap is gebaseerd op het empoweren van medewerkers als causaal mechanisme leidend tot organisatiebetrokkenheid (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). Psychologische empowerment bij de medewerkers leidt tot het zich kunnen identificeren met hun leidinggevend. Op die wijze krijgen de medewerkers het gevoel dat ze hun steentje kunnen bijdragen aan de organisatie door een verhoogde invloed op de organisatie en de mogelijkheden tot ontwikkeling.

De rol van empowerment heeft tevens invloed op de commitment naar de taken van de medewerker en de competentie waarmee de taken worden uitgevoerd. Daarom krijgt empowerment in het bijzonder aandacht.

Organisatiebetrokkenheid wordt in het theoretisch kader nader uitgewerkt in het zogenaamde drie-componentenmodel. Over affectief commitment, continuïteitscommitment en normatief commitment wordt afzonderlijk belicht in hoeverre zij van toepassing zijn op de medewerkers. In het bijzonder krijgt affectieve commitment (affectieve organisatiebetrokkenheid) aandacht vanwege de emotionele betrokkenheid die de medewerkers bij de organisatie kunnen hebben. Deze betrokkenheid zou een transformationeel leider kunnen beïnvloeden door middel van het uitdragen van een bepaalde visie. Andere vormen van organisatiebetrokkenheid zijn minder van

belang in deze casus. Uiteindelijk hangt organisatiebetrokkenheid nauw samen met de tevredenheid die de medewerkers ervaren en zodoende worden medewerkers weerhouden van een overstap naar een andere organisatie.

1.7 Voorbeschouwing Methode

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en zal vorm krijgen door verschillende manieren van dataverzameling. In de eerste plaats worden databronnen onderzocht die manieren van leiderschap in kaart brengen door middel van een dossieronderzoek. Ter aanvulling op het theoretische kader en het dossieronderzoek zullen interviews worden gehouden op werknemer- en managementniveau, die elk worden onderverdeeld in zeventien respondenten. De respondenten zullen afkomstig zijn van TVN-zorgt vanuit de afdelingen die mogelijk een rol spelen bij het vormen van de *brede teams*. Hierbij wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde vragenlijsten. Indien nodig zal diepgang worden gezocht in bepaalde topics door middel van het stellen van open vragen. Op basis van deze methoden wordt getracht een antwoord te geven op de centrale vraag door middel van een ex ante evaluatie van deze casus.

1.8 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk komt het beleidskader aan bod die verder ingaat op de algemene informatie van het werkveld waar de organisatie zich in bevindt. De theoretische onderbouwing wordt daarna belicht in het theoretisch kader. Daarin wordt besproken hoe transformationeel leiderschap van invloed kan zijn op de organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening van medewerkers. Vervolgens komen in hoofdstuk 4 de onderzoeksmethoden aan bod, en de methode van dataverzameling, de methoden van data-analyse, de operationalisatie van de variabelen en de validiteit en betrouwbaarheid. In de analyse worden de onderlinge verbanden besproken van de resultaten. In de conclusie staat het antwoord op de onderzoeksvraag. Tot slot wordt er in de discussie een theoretische en methodische reflectie gegeven, met de omschrijving van de verbeterpunten van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zijn praktijkgerichte aanbevelingen opgesteld voor TVN-zorgt.

2. Beleidskader

In het beleidskader komt algemene informatie aan bod over het werkveld van TVN-zorgt. Deze informatie heeft betrekking op het zorglandschap waarin TVN-zorgt zich bevindt, zoals de WMO en het sociaal domein van de gemeente Nijmegen. Daarna zal ter sprake komen hoe hulpverlening vanuit de WMO tot stand kan komen via verschillende wegen en welke mogelijkheden aanwezig zijn voor een cliënt om hulpverlening in te schakelen. Tot slot een korte toelichting over het onderwerp ‘contractering’.

Sinds 1 januari 2015 is door de decentralisatie van verschillende AWBZ-taken de verantwoordelijkheid van de gemeente uitgebreid. Dat houdt in dat verschillende complexe doelgroepen meer aangewezen zullen zijn op een eigen verantwoordelijkheid (Gemeente Nijmegen, 2018). De burger wordt sindsdien meer gewezen op zelf tot oplossingen komen voor verschillende problematiek. Daar waar dit niet mogelijk blijkt te zijn, kan er hulpverlening worden ingeschakeld en kan er beroep worden gedaan op een WMO-maatwerkvoorziening. Aanvankelijk zullen dus de mogelijkheden van de potentiële cliënt in kaart worden gebracht. Hierbij wordt gekeken naar de beschikbaarheid van algemene voorzieningen en het sociaal netwerk (Gemeente Nijmegen, 2018). Er wordt daarom aangestuurd op verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leven. Gemeente Nijmegen wenst dat een burger voldoende anticipeert op de overgang van levensfasen. Daardoor zal de burger voorbereid zijn om bepaalde hulpmiddelen aan te schaffen en voldoende verzekerd te zijn.

Het sociaal wijkteam in Nijmegen wordt gezien als de poortwachter naar zorg die vanuit de WMO is geregeld. Zij geeft een indicatie af voor een hulpbehoevende die onder de verantwoordelijkheid van de gemeente valt. De daadwerkelijke zorg is aan de markt overgelaten via een openbare aanbesteding. De gemeente Nijmegen werkt in dit kader samen met om en nabij 130 organisaties (Steunwijzer, z.d.). Vanaf januari 2018 is deze nieuwe contractperiode van de WMO in Nijmegen en omstreken ingegaan, waarbij er sprake is van strengere voorwaarden voor toelating tot zorg ten opzichte van voorgaande jaren. Bij TVN-zorgt is daarom meer de nadruk gelegd op de verantwoording van de zorg. Dit houdt in dat er strenger toezicht is gekomen van de leidinggevende op de verslaglegging van de medewerkers ten aanzien van de geleverde zorg. Er werd gevreesd dat dit zou leiden tot het minder centraal stellen van de cliënt. Daarnaast heeft de gemeente Nijmegen bezuinigingen aangekondigd in de WMO, waardoor organisaties zoals TVN-zorgt mogelijk met gefixeerde budgetten zullen worden geïmplementeerd, zoals in de proef reeds sprake van is. Dit geldt tevens voor de

jeugdwet. Gemeente Nijmegen is voornemens om in 2021 *brede teams* voor de jeugd te implementeren. De gemeente Nijmegen krijgt met de proef de coördinatie over het merendeel van de cliënten in de ambulante zorg. Bij de proef is het opmerkelijk dat de basiszorg door het *brede team* zelf geleverd zal worden. Dit zal 60% van het budget omvatten. 30% van het budget is bestemd voor de inkoop. De overige 10% dient ten goede van innovatie te komen. Echter, in meer recentere documenten wordt benoemd dat de doelstelling is om 80% van het budget via de *brede teams* te laten verlopen. De medewerkers van TVN-zorgt zullen in dit geval een aanzienlijke daling kunnen krijgen van hun caseload. Voor de proef wordt er dus met een gefixeerd budget gewerkt voor de medewerkers. Dit geldt ook voor de medewerkers die vanuit TVN-zorgt zullen worden geplaatst. De overige casuïstiek die niet kan worden opgepakt door de medewerkers van het *brede team*, zal worden begeleid op basis van een maatwerkvoorziening.

De wethouder stelt dat hierdoor de marktwerking zal verminderen en een efficiëntere zorg tot stand zal komen, zodat de zorg over het algemeen binnen de WMO en de jeugdwet, goedkoper zal worden. Tevens zal de gemeente onderzoeken of er sprake is van een vermindering van aanmeldingen voor een maatwerkvoorziening. Elke gecontracteerde organisatie die werkzaam is in de proefgebieden dient per cliënt een zogenaamd *migratiepad* in kaart te brengen. Dat houdt in dat tijdens de proef een tijdspad opgesteld dient te worden dat aangeeft welke cliënt per welke datum overgedragen kan worden naar het *brede team*. Hiermee verandert de scope van het centraal stellen van de cliënt naar een meer generalistisch systeem en wijkgerichte visie. Het *brede team* zal zich daarom meer focussen op het stimuleren van participatie en zelfredzaamheid, dan op klassieke één op één zorgverleningsmethodieken. De gemeente Nijmegen wil bovendien met het *brede team* bereiken dat burgers zelf verantwoordelijkheid nemen en vanuit morele waarden de verbinding zoeken en delibereren over wat zinvol is in de wijk. Dit vergt van hulpverleners bij gecontracteerde organisaties dat zij moeten leren inspelen op een breed scala aan problematieken en minder specialistisch te werk kunnen gaan. Dit zal betekenen dat een medewerker taken zal moeten oppakken waar diegene aanvankelijk niet voor is opgeleid, en die mogelijk niet in het interessegebied vallen.

De recente aankondiging van de proef in combinatie met de strengere toelatingseisen tot vormen van begeleiding heeft zorgen gewekt bij verschillende (kleine) zorgaanbieders. Vandaar dat dit onderzoek zich beperkt tot de ingang van de huidige contractperiode in januari 2018 in de WMO tot en met de proef omtrent de *brede teams* die zal worden afgerond in

december 2020. Intussen zal er een besluit worden genomen over de wenselijkheid van de teams. Tevens zal dan duidelijk worden op welke wijze zorgaanbieders al dan niet gecontracteerd worden in het kader van de WMO of de jeugdwet.

2.1 De toegangspoorten

Sinds januari 2015 is de toegangspoort tot de WMO een lokaal sociaal wijkteam in de gemeente Nijmegen. Deze toegangspoort bestaat uit professionals van verschillende disciplines. De sociale wijkteams werken zoveel mogelijk indicatievrij (ROB regio Nijmegen, 2013). Wijkteams bieden kortdurende ondersteuning in het sociaal domein en voeren indien nodig een onderzoek uit wanneer er behoefte is aan een maatwerkvoorziening. Daarbij is het van belang dat de mogelijkheden die de burger heeft omtrent het aanspreken van het eigen netwerk, in ogenschouw genomen worden. Bij het desbetreffende onderzoek - in de vorm van een keukentafelgesprek - worden verschillende afwegingen gedaan per leefgebied die in de zelfredzaamheidsmatrix zijn gedefinieerd. De volgende leefgebieden komen in het gesprek aan de orde:

- Financiën
- Dagbesteding
- Huisvesting
- Huiselijke relaties
- Geestelijke gezondheid
- Lichamelijke gezondheid
- Verslaving
- Activiteiten in het dagelijks leven
- Sociaal netwerk
- Maatschappelijke participatie
- Justitie
- Verplaatsen en vervoer
- Communicatie

De situatie wordt aan de hand van bovenstaande leefgebieden in kaart gebracht. Zodoende verwerft het wijkteam een integrale checklist die de bovenstaande leefgebieden van de potentiële cliënt kunnen duiden. Bij elk leefgebied schat hij daarbij in wat de mate is van zelfredzaamheid van de burger. Hij past daarbij strategieën toe om het sociaal netwerk van de

burger te analyseren en dat mogelijk in te zetten. (Gemeente Nijmegen, 2018). Dan zal er zoveel mogelijk aanspraak worden gedaan om met dit netwerk een team te creëren om de burger heen (Sonesta, z.d.). Met dit netwerk wordt getracht te werken op basis van een plan waarbij duidelijke doelen zijn gekoppeld per bovenstaand leefgebied dat van toepassing is. Indien vooralsnog professionele ondersteuning noodzakelijk blijkt, maakt men een inschatting van de activiteiten die zijn gekoppeld aan de doelen, om de omvang van de indicatie te bepalen. Dit geschiedt op basis van een plan van aanpak dat samen met de toegewezen zorgaanbieder wordt opgesteld. Het keukentafelgesprek wordt vastgelegd in een zogenaamd onderzoeksverslag, dat het uitgangspunt vormt voor een aanvraag voor een WMO-voorziening (Gemeente Nijmegen, 2018). Wanneer er extra ondersteuning nodig is bij het proces tot het verkrijgen van hulpverlening, kan aanspraak worden gemaakt op onafhankelijke cliëntondersteuning van het Zelfregiecentrum en MEE. Indien er specialistische begeleiding wordt afgegeven door de gemeente Nijmegen, zal deze indicatie voor maximaal een jaar geldig zijn. Hierdoor dient de zorgaanbieder, indien nodig, jaarlijks de specialistische zorg te laten verlengen. Er wordt toegewerkt naar de gelegenheid om deze zorg na een jaar over te zetten naar reguliere begeleiding. Hiervan kan louter op basis van een goede motivatie afgeweken worden.

2.2 Regionaal coördinatiepunt

Het regionale coördinatiepunt ondersteunt de lokale toegangspoorten en voert daarnaast een aantal specifieke taken uit (ROB regio Nijmegen, 2013). Dit coördinatiepunt functioneert als vraagbaak en ondersteuning van lokale netwerken in de vorm van de ontwikkeling van werkprocessen, consultatie, kennisuitwisseling en visievorming. Daarnaast treedt zij op als vormgever van gebiedsgebonden specialismen, zoals interdisciplinaire expertteams. Tevens wordt er zorg gedragen voor specifieke taken binnen de zorg, zoals bij huiselijk geweld.

2.3 Zorg in natura of persoonsgebonden budget

Het verstrekken van een maatwerkvoorziening gaat veelal in de vorm van zorg in natura, waarbij de gecontracteerde aanbieder de verantwoordelijkheid krijgt om de gewenste zorg uit te voeren. Hierdoor heeft een cliënt keuze uit een beperkt aantal aanbieders die de gemeente heeft geselecteerd. Op basis van de WMO 2015 kan men echter ook kiezen voor een pgb in plaats van zorg in natura. Dit instrument geeft de burger de mogelijkheid om de zorg naar eigen wensen te kunnen invullen met behulp van een vertegenwoordiger (Gemeente Nijmegen, 2018). Er zijn verschillende voorwaarden verbonden voor de toekenning van een pgb. Eigen regie over de situatie, inclusief regie over het pgb, is vereist. Om de bekwaamheid

van de potentiële cliënt te toetsen, zal het keukentafelgesprek worden gevoerd en zal een vertegenwoordiger de volgende criteria hanteren.

- Een bewuste keuze
 - Voldoende ziekte-inzicht
 - Kan hulpvraag goed verwoorden
 - Weet wat hij/zij nodig heeft
- Overeenkomsten af kunnen sluiten met zorgverleners op basis van een pgb-plan
 - Kan hulpverleners aansturen
 - Kan hulpverleners aanspreken op hun functioneren
- Zelf zorgverleners kunnen selecteren
- Administratie bij kunnen houden
- Een begroting op kunnen stellen
- Een budgetplan kunnen maken

Daarbij kan er door de gemeente worden gewezen op een zelftest-rgb voor de cliënt om zicht te krijgen op in hoeverre een burger in staat wordt geacht het rgb te kunnen beheren (rgb-test, z.d.). Nadrukkelijk benoemde nadelen van rgb zijn signalen van fraude en oneigenlijk gebruik van het rgb.

2.4 Contractering

Organisaties kunnen in samenwerkingsverband een totaal-aanbod realiseren op basis van een regionaal bestek. Contractering van kleine aanbieders, zoals TVN-zorgt, wordt vanuit de voorkeur van aparte gebiedsgerichte bestekken gewaarborgd. Aanvankelijk was het een nadrukkelijke wens om ruimte te geven aan kleine aanbieders in de gemeente Nijmegen. Samenwerkingsverbanden zoals onderaannemerschap en hoofdaannemerschap worden aangemoedigd. Om langdurige en intensieve zorg te voorkomen, wordt er getracht om financieringsafspraken te maken waarbij onderlinge samenwerking tot stand komt (ROB regio Nijmegen, 2013). Bij het inkopen van zorg wordt daarom ook rekening gehouden met flexibiliteit in aanbieders en een bredere selectie aan de poort. Daarvoor is contractbeheer noodzakelijk.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst een definitie gegeven van de kernbegrippen die in dit onderzoek van belang zijn. Daarna worden de meest bekende leiderschapsstijlen in relatie tot TFL in een theorie van onder andere James McGregor Burns kort besproken. Dan zal er antwoord worden gegeven op de theoretische deelvragen uit het voorgaande hoofdstuk:

Welke leiderschapsstijl is van belang tijdens een organisatieverandering onder invloed van externe ontwikkelingen? Onder welke condities laten individuen transformationeel leiderschapsstijl zien? Welke vormen van organisatiebetrokkenheid kunnen door transformationeel leiderschap worden beïnvloed? In hoeverre kan de perceptie op taakbeoefening van de medewerkers worden beïnvloed door transformationeel leiderschap?

Zodoende wordt er dieper ingegaan op transformationeel leiderschap en de bijbehorende kenmerken en op het mechanisme van empowerment van deze leiderschapsstijl. Tot slot volgt een samenvattende conclusie.

3.1 Kernbegrippen

Transformationeel leiderschap beoogt het stimuleren van prestaties van het individu binnen de organisatie. Dit wordt bewerkstelligd door het inspireren van de medewerker en het stimuleren van groei en ontwikkeling van competenties. Dit heeft een positieve invloed op de tevredenheid van de medewerkers. Door deze wijze van leiderschap te hanteren, wordt getracht nauwgezet aan de behoeften van de medewerkers te voldoen. Deze leiderschapsstijl is van belang zodra een organisatie zich in een dynamische omgeving begeeft die gepaard gaat met onzekerheid (Bass & Riggio, 2006).

Empowerment is de medewerkers energie geven door op charismatische wijze een visie te presenteren. De medewerker wordt in een psychologisch proces gestimuleerd om self-efficacy, competentie, vastberadenheid en impact te verhogen.

Taakbeoefening, ook wel *task performance* genoemd, is voor dit onderzoek van belang, omdat medewerkers een bepaalde methode dienen te hanteren, die niet vanzelfsprekend behouden blijft indien er sprake is van uitleen naar de gemeente Nijmegen. In dit onderzoek wordt taakbeoefening gedefinieerd als de mate waarin een medewerker een taak succesvol uitvoert (Avolio et al., 2004).

Organisatiebetrokkenheid wordt door Allen & Meyer (1990) gedefinieerd als een kracht die individuen tot een werkwijze verbindt, die relevant is voor één of meerdere doelen. Dit houdt in dat er sprake is van een wenselijke band tussen de organisatie en de medewerker.

3.2 Transformationeel leiderschap in perspectief

Transformationeel leiderschap maakt deel uit van het gehele model van leiderschap dat door Bass in 1985 is geïntroduceerd (Schyns & Sanders, 2007). Transformationeel en transactioneel leiderschap werden voor het eerst door Burns geïntroduceerd (Judge & Piccolo, 2004). Geïnspireerd door Burns (1978) en het concept van Robert House (1976): de theorie van charismatisch leiderschap, ontwikkelde Bass (2006) en zijn collega's het model van transformationeel leiderschap. Een aanleiding om transformationeel leiderschap te onderzoeken was het onderzoek van Weber (1924/1947) met betrekking tot charismatisch leiderschap (Conger & Kanungo, 1987). Leiderschap werd destijds over het algemeen gezien als een relatie van 'uitwisseling'. Echter, dit concept van leiderschap ondermijnt de waardigheid van het personeel waardoor echte betrokkenheid van een werknemer niet wordt erkend. Transformationeel leiderschap heeft veel raakvlakken met charismatisch leiderschap (Schyns & Sanders, 2007). Critici duiden deze stijl daarom als elitair en antidemocratisch (Bass, 2006). Echter, Bass (2006) stelt dat het verschil ligt in een leider die ervoor kiest om zijn volgers intellectueel uit te dagen, in tegenstelling tot hoe charismatische leiders hun afhankelijke volgers radicale oplossingen voorschotelt.

Er zijn verschillende vormen van leiderschap zoals passieve en laissez-faire stijlen, tot transactioneel en transformationeel leiderschap. Deze verschillende aanpakken kunnen in combinatie met elkaar gebruikt worden. Volgens Burns (1998) zijn leiderschapsstijlen echter maar in twee categorieën te definiëren: transactioneel en transformationeel leiderschap (Stewart, 2006). Het verschil tussen beide is in de kern dat transactioneel leiderschap haar medewerkers aanstuurt op basis van (financiële) incentives als een middel om te belonen voor het geleverde werk van het personeel. Transactioneel leiderschap wordt in verband gebracht met minder creativiteit van de medewerkers vanwege de nadruk op *performance* van een bepaalde gebruikelijke activiteit van een taak en niet zozeer op nieuwe activiteiten die het personeel bedenkt (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). Transformationele leiders helpen personeel echter om geïnspireerd te raken tot het behalen van buitengewone resultaten (Kirby, Paradise & King, 1992). Bovendien stimuleren zij hun personeel om persoonlijke ontwikkeling door te maken door middel van empowerment en hun doelen gelijk te stellen aan die van de organisatie (Bass, 2004). Transformationele leiders hebben daarom meer de functie als rolmodel om optimisme, organisatiebetrokkenheid en ontwikkeling van de medewerkers aan te moedigen (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004). Bij transformationeel

leiderschap is het motiveren gericht op het stimuleren van innovatie en creativiteit, waarbij fouten en complicaties gedoogd kunnen worden teneinde het realiseren van de innovatie te bereiken. Transformationeel leiderschap komt daarnaast het beste tot uiting in een dynamische setting waarbij innovaties aan de orde zijn. Personeel dat meer verantwoordelijkheid draagt, is beter in staat om initiatief en risico's te nemen (Smith et al., 2004).

Leidinggevend die deze leiderschapsstijl hanteren, stralen een duidelijke visie uit naar hun volgers, zodat zij de doelen van de organisatie willen nastreven (Ackoff, 1999). Door een visie of missie uit te spreken zal de transformationeel leider de intrinsieke waarde uitspreken die is gekoppeld aan het bereiken van een doel. Transformationeel leiderschap gaat zodoende verder dan het traditionele concept door anderen te motiveren om zich meer in te zetten dan voorheen werd beoogd (Kark, Shamir & Chen, 2003). Transformationeel leiderschap *empowert* personeel om een bepaalde visie te bereiken door de potentie van de volgers te benutten (Smith et al., 2004).

Deze charismatische inspirationale aanpak wordt gekenmerkt door respect voor aspecten van de menselijke natuur zoals gevoelens, esthetiek, houding en normen en waarden. Door een nadruk te leggen op symbolische aspecten van bepaalde inspanningen, is de transformationeel leider in staat om een moreel statement te maken (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002). Participatie en inspanning wordt op die wijze een uitdrukking van een identiteit van collectieve deelname. De nadruk op intrinsieke waarden is voor personeel meer van belang dan de doelen op zichzelf. De extra inzet van het personeel wordt zodoende gerelateerd aan persoonlijke zaken in tegenstelling tot extrinsieke beloningen (Wang, Kim & Lee, 2016).

Transformationeel leiderschap geschiedt door stimuleren en motiveren van de medewerkers die met hun visie en waardig gedrag de medewerkers richting trachten te geven. Zodoende wordt het hebben van intrinsieke waarden gestimuleerd, in tegenstelling tot het waarderen met externe beloningen. De verschillende dimensies zullen in onderstaande paragraaf uitgebreider aan de orde komen.

3.3 Het model

Het model van transformationeel leiderschap zal in deze paragraaf uiteengezet worden op basis van Het Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dat de gehele bandbreedte van leiderschap (FRL) meet. MLQ wordt gezien als het meest geaccepteerde meetinstrument om TFL te duiden (Bass & Avolio, 2000). Voor het onderzoek echter, zijn de volgende vier factoren van belang. Deze factoren vormen de basis van het model van transformationeel leiderschap:

- a. Ideale invloed (toegeschreven charisma)
 - De leider wekt trots van het personeel op door de associatie met de leider. Dit gebeurt doordat de leider in een voorbeeldfunctie treedt voor de medewerkers.
- b. Ideale invloed (gedragingen)
 - De leider specificeert het belang van een sterk gevoel van het hebben van een doel. Dit stoelt op een morele standaard waardoor vertrouwen in de leider tot stand komt.
- Inspirerende motivatie
 - De leider spreekt een aansprekende visie uit voor de toekomst. Dit komt tot uiting doordat de leider de volgers motiveert door heldere communicatie van de boodschap. Zodoende wordt er een doelgerichtheid bij het team gewaarborgd.
- Intellectuele stimulatie
 - De leider belicht verschillende perspectieven bij het zoeken naar een oplossing van een probleem. Door deze perspectieven te exploreren worden de volgers intellectueel geprikkeld om innovatieve oplossingen te bedenken. Creativiteit die gepaard gaat bij het bedenken van nieuwe oplossingen krijgt hierdoor de ruimte. Deze stimulatie is bedoeld om medewerkers uit te dagen tot het inslaan van vernieuwende oplossingsrichtingen.
- Individuele overweging
 - De leider besteedt tijd aan coachen en doceren van het personeel. De leider stelt zich hierbij empathisch op naar de volgers en is hierdoor in staat om de gemoedstoestand van de medewerkers positief te beïnvloeden. Hierbij zet de leider het individu centraal en laat hij diegene zich gehoord voelen.

De bovenstaande componenten worden ook wel ‘de vier I’s’ genoemd. De eerste twee componenten - inspirerende motivatie en ideale invloed (charisma en gedragingen) - zijn overlappend met kenmerken van charismatisch leiderschap vanwege het vermogen om een individu intrinsiek te motiveren tot een taak. De overige twee componenten zijn meer kenmerkend voor het empoweren van de medewerker. Dit onderzoek zal zich desondanks richten op alle componenten van transformationeel leiderschap omdat intrinsieke motivatie van de medewerkers bovendien van belang is om organisatiebetrokkenheid te waarborgen. Dit leidt

tevens tot een betere uitvoering van een taak. Daarover zal in onderstaande paragrafen verder uitgeweid worden.

3.4 Uitwerkingen van TFL en onderliggend mechanisme op transformeren individu

Transformationeel leiderschap heeft de mogelijkheid om medewerkers een vertrouwensband te laten voelen met hun leidinggevenden. De focus ligt hierbij op de groei en ontwikkelingen van de medewerkers. Dit zou veel positieve effecten voor de organisatie bewerkstelligen. TFL is daarom breed uitgemeten in de wetenschappelijke literatuur. De uitwerkingen van TFL op organisatiebetrokkenheid worden in verschillende meta-analyses besproken (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005), waarbij er een positieve invloed is geconstateerd op effecten zoals werkgerelateerd gedrag, arbeidstevredenheid, vertrouwen en organisatiebetrokkenheid en verminderde overstapintentie. Sociale identificatie en persoonlijke identificatie liggen volgens Kark, Shamir, & Chen (2003) hieraan ten grondslag. Met name sociale identificatie heeft volgens de onderzoekers een grote impact op het gedrag van medewerkers onder invloed van transformationeel leiderschap. Zodra medewerkers zich met een bepaalde groep kunnen identificeren, wordt het zelfvertrouwen deels gebaseerd op het behoren tot die groep (Kark et al., 2003). Het succes of falen van de groep wordt zodoende toegewezen aan persoonlijk succes of falen. De onderzoekers stellen dat transformationeel leiders een link kunnen leggen naar *self-concept* van een individu, het gedrag van de volgers wordt daarom gereflecteerd op eigen handelen. Sociale identificatie waarborgt zodoende *self efficacy*, *organisation-based self-esteem* en *collective efficacy*. Deze drie concepten worden door de onderzoekers ook wel gerelateerd aan empowerment (Kark et al., 2003). Het is daarom van belang om inzicht te hebben in empowerment en hoe dit door een leidinggevende gestimuleerd kan worden.

3.5 Empowerment

Een belangrijke competentie voor een transformationeel leider om deze veranderingen bij medewerkers effectief te laten zijn, is empowerment. Empowerment wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Het woord empowerment wordt door wetenschappers vaak onzorgvuldig gebruikt voor verschillende concepten (Menon, 2001). Burke gebruikt het begrip bijvoorbeeld om het delegeren te omschrijven, terwijl Spreitzer (1995) het begrip als intrinsieke motivatie duidt (Menon, 2001). Dit onderzoek zal zich vooral richten op hoe empowerment door TFL wordt ingezet om de doelen van TFL te waarborgen. Empowerment wordt immers omschreven als het centrale mechanisme van TFL om organisatiebetrokkenheid

te beïnvloeden (Bass, 2006). Echter, in de literatuur is er niet een duidelijke consensus over wat empowerment inhoudt. Onderstaand worden drie verschillende definities gegeven:

- Mintzberg (1983) stelt dat empowerment voor werknemers tot stand komt wanneer zij meer beslissingsbevoegdheid krijgen door hiërarchische autoriteit.
- Bij *participative leadership* ligt de nadruk op het ‘energie geven’ bij empowerment. Dat doen leiders door een visie te presenteren die de medewerkers energie geeft om daarnaar toe te werken (Yukl, 1989).
- Meer recentelijk wordt empowerment gezien als een psychologisch proces. Spreitzer (1995) geeft empowerment weer in de volgende vier categorieën: meaning, competence, selfdetermination en impact. Deze vier categorieën duiden op een actieve oriëntatie van werk van de medewerkers. De categorie *competence* wordt geduid als het verhogen van *self-efficacy* door machteloosheid te verminderen waardoor intrinsieke taakmotivatie wordt verhoogd (Menon, 2001). Daarnaast komt empowerment tot uiting door een gevoel van vastberadenheid om bepaalde doelen te behalen (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Door empowerment krijgen medewerkers meer bevoegdheden toegeschreven, waardoor de medewerkers meer gemotiveerd raken. Het vertrouwen in de eigen capaciteiten leidt uiteindelijk tot een meer bevredigend gevoel bij het werk dat een individu doet.

Deze definities zijn niet wederzijds uitsluitend (Menon, 2011). Daarom is het van belang dat het begrip voor dit onderzoek goed afgebakend wordt. In bovenstaande definities komen drie verschillende aspecten naar voren. Kracht als vorm van controle en bevoegdheden, energie opwekken ofwel enthousiasmeren en als vorm van competentie en vastberadenheid. De definitie die Yukl (1989) omschrijft, is vooral een charismatisch aspect dat volgers meetrekt in het charisma en de visie van de leider. De eerste en de derde definitie leggen beide de nadruk op het aspect van macht door middel van meer bevoegdheden. Waar Mintzberg (1983) empowerment omschrijft door macht toe te wijzen aan medewerkers voor besluitvormingsprocessen, omschrijft Spreitzer (1995) eveneens het toebedelen van bevoegdheden, maar legt tegelijkertijd meer de nadruk op de psychologische gevolgen van deze bevoegdheden die de medewerkers een impuls geven om zichzelf meer te ontwikkelen en

vertrouwen te krijgen in eigen handelen. Dit waarborgt uiteindelijk dat de doelen die een organisatie stelt beter gehaald zullen worden. De medewerkers worden in een psychologisch proces gestimuleerd om self-efficacy, competentie, vastberadenheid en impact te verhogen. Voor dit onderzoek wordt deze psychologische definitie van empowerment gehanteerd.

3.6 Empowerment als causaal mechanisme met betrekking tot TFL

Transformationeel leiderschap kan dus via verschillende wegen empowerment bij de medewerkers waarborgen. De nadruk kan zowel liggen op het manageriaal aspect als het psychologische aspect van leiderschap (Avolio et al., 2004). Het manageriaal aspect heeft vooral betrekking op middelen en bevoegdheden verstrekken aan het personeel. Het psychologische aspect, dat kenmerkend is voor transformationeel leiderschap, legt voornamelijk de nadruk op het individu. Een goede relatie tussen de werkgever en werknemer zal empowerment in de hand werken. Psychologische empowerment geeft medewerkers een keuze om bepaalde acties uit te voeren en daadwerkelijk impact van hun handelen ervaren, zodat er sprake is van betekenis die kan worden toegekend aan het werk (Pieterse et al., 2010).

Transformationeel leiderschap probeert identificatie en voorkeuren van de medewerkers te transformeren zodat de medewerker zich ten volle zou kunnen ontwikkelen (Avolio et al., 2004). Door de psychologische empowerment krijgen de medewerkers de gelegenheid om op de visie van de leiders te reageren en deze tot uiting te laten komen (Pieterse et al., 2010). Volgers worden op basis hiervan door transformationeel leiders empowerd door inspiratie om een betere toekomst na te streven en om geëngageerd te blijven aan een dergelijk doel (Özaralli, 2013). Leiders die hoge morele standaarden, verwachtingen, integriteit en optimisme uitdragen, hebben meer mogelijkheden om medewerkers te kunnen empoweren (Avolio et al., 2004).

Intellectuele stimulatie is een belangrijke dimensie hiervoor. De focus ligt hier op een vorm van (individuele) coaching waarbij de nadruk wordt gelegd in het vertrouwen van de leider in de volger of de medewerker. Zodoende krijgt de volger uiteindelijk meer verantwoordelijkheden toegeschoven om haar of zijn potentie te kunnen benutten. Medewerkers krijgen hierdoor de neiging om meer geëngageerd te zijn aan de taak en nemen gelijktijdig de visie over van de leider dat zij een grotere impact kunnen hebben op de organisatie (Avolio et al., 2004). Het vergroten van de psychologische empowerment van de medewerkers komt tot uiting door de verschillende dimensies van transformationeel leiderschap. Dit voltrekt zich door nadruk

leggen op het individu, en door de visie en morele waarden van de leider communiceren tot meer motivatie, vervolgens de medewerker laten reageren op deze visie door meer bevoegdheden. Tot slot zorgt de intellectuele stimulatie voor een betere commitment naar de taak. Op basis daarvan wordt uiteindelijk een grotere organisatiebetrokkenheid en eigen perceptie van taakbeoefening gewaarborgd. Deze variabelen zijn van belang voor het onderzoek en worden in onderstaande paragrafen verder uitgewerkt.

3.7 Empowerment en de invloed op taakbeoefening

Er zijn veel onderzoeken gedaan naar de relatie tussen empowerment en taakbeoefening. Empowerment wordt positief geassocieerd met het succesvol uitvoeren van de taak van een medewerker (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Er zijn verschillende manieren waarop empowerment gewaarborgd kan worden door de leider. Een leider kan empowerment naar een team als geheel bewerkstelligen, maar er kan ook individuele empowerment plaatsvinden door sociale uitwisseling (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, Rosen, 2007). De mate van kwaliteit van deze sociale uitwisseling bepaalt in hoeverre de medewerker *empowered* raakt. Dit gaat gepaard met wederzijds vertrouwen en respect. Ook hierbij speelt dat een betere relatie tussen de werkgever en medewerker empowerment bij de medewerkers verhoogt en als gevolg presteert de medewerker beter bij de uit te voeren taak (Chen et al., 2007).

In het kader van het breder kunnen benutten van verantwoordelijkheden, wordt de *self-efficacy* van de werknemers versterkt, mede omdat ze meer invloed kunnen uitoefenen op de processen van het werk. Werknemers achten zichzelf daarom meer competent om een taak uit te voeren en hechten, zoals in voorgaande paragraaf is omschreven, meer betekenis aan werk en aan de taak die zij uitvoeren voor de organisatie. Avolio (2004) stelt dat werknemers die empowered zijn, meer concentratie hebben, initiatief nemen en meer veerkrachtig zijn. Hierdoor wordt de motivatie van de medewerker verhoogd waardoor de taak beter wordt uitgevoerd.

3.8 Transformationeel leiderschap en taakbeoefening

Niet alleen via het mechanisme van empowerment is er in de literatuur een positieve invloed op taakbeoefening (task performance) geconstateerd. Transformationeel leiderschap heeft daarnaast een positieve invloed op taakbeoefening van de medewerkers, vanwege het positieve affectieve klimaat binnen een organisatie (Menges, Walter, Vogel & Burch, 2011). Het mechanisme dat hier ter sprake komt, is bevordering van een positief klimaat binnen de organisatie vanwege de socialisatie van nieuwe medewerkers en wederzijdse interacties van

medewerkers. Onderzoekers constateren dat er opvallende gelijkenissen zijn met het gedrag van de leider die transformationeel leiderschap uitdraagt en de gedragingen van medewerkers uit andere hiërarchische lagen van de organisatie. Daaruit blijkt dat directe leidinggevendenden vanwege het gedeelde klimaat geneigd zijn om transformationeel leiderschap uit te oefenen (Menges et al., 2011).

3.9 Organisatiebetrokkenheid

Vanwege het affectieve klimaat dat beïnvloed wordt door transformationeel leiderschap, wordt een verband gezocht met (affectieve) organisatiebetrokkenheid binnen dit onderzoek. Deze paragraaf gaat verder in op verschillende vormen van organisatiebetrokkenheid en welke het beste zijn te beïnvloeden door deze leiderschapsstijl. In de onderstaande paragraaf wordt besproken welke invloed transformationeel leiderschap heeft op dit onderwerp.

Allen & Meyer (1990) definiëren organisatiebetrokkenheid als een kracht die individuen tot een werkwijze verbindt, die relevant is voor één of meerdere doelen. Deze theorie is gebaseerd op *evaluative-control*, waarbij de nadruk ligt op organisatiebetrokkenheid naar bepaalde innerlijke waarden en overtuigingen van een individu. Er worden drie vormen van organisatiebetrokkenheid omschreven: affectief commitment (affectieve organisatiebetrokkenheid), continuïteitscommitment en normatief commitment (normatieve organisatiebetrokkenheid). Dit driecomponentenmodel wordt gezien als de theoretische basis van het begrip organisatiebetrokkenheid.

De band die de werknemer ervaart op emotioneel vlak richting de organisatie, wordt affectieve organisatiebetrokkenheid genoemd (Allen & Meyer, 1990). Deze variant van organisatiebetrokkenheid is het meest gebruikelijk. Affectieve organisatiebetrokkenheid is voornamelijk van invloed op het gedrag van een individu. Door middel van deze organisatiebetrokkenheid kan de medewerker zich identificeren met de organisatie. Het gevoel dat personeel *thuishoort* in de organisatie leidt uiteindelijk tot een sterke loyaliteit van de desbetreffende medewerker. Dit veroorzaakt bij de medewerkers de bereidheid om de doelen van de organisatie na te streven (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Door positieve werkervaringen die een medewerker opdoet, wordt deze emotionele band versterkt. Hieraan ten grondslag ligt een psychologische connectie die niet louter op de rationeel-economische overwegingen berust. Deze vorm van organisatiebetrokkenheid geeft de motivatie om te produceren en wordt daarom als de belangrijkste vorm van organisatiebetrokkenheid gezien (Gong, Law, Chang & Xin, 2009).

Het tweede component dat wordt onderscheiden is continuïteitscommitment. Dit houdt in dat de sociale en economische kosten, ook wel de sociaal-economische overwegingen genoemd, worden meegewogen door een individu, om al dan niet bij een organisatie te horen. Hierbij geldt dat de kosten worden afgewogen, wanneer een individu een organisatie zou verlaten (Gong et al., 2009). Deze band tussen individu en een organisatie wordt verklaard door de continuïteit van secundaire acties. In dit geval gaat het om de motivatie om bij een organisatie te blijven. In tegenstelling tot de voorgaande vorm van organisatiebetrokkenheid, is dit een minder actieve vorm van organisatiebetrokkenheid, omdat vermijding hierbij een belangrijke rol speelt.

Het derde aspect van organisatiebetrokkenheid is normatieve organisatiebetrokkenheid. Deze vorm van organisatiebetrokkenheid wordt geduid als de perceptie van verplichtingen naar de organisatie in verband met moraal (Allen & Meyer, 1990). In de basis is dit laatste component te omschrijven als de mate van loyaliteit van de medewerker naar de organisatie (Meyer & Herscovitch, 2001). Hierbij wordt de nadruk gelegd op verplichtingen, in tegenstelling tot continuïteitscommitment waarbij de nadruk ligt op het vermijden van bepaalde kosten (Meyer & Parfyonova, 2010). Normatieve organisatiebetrokkenheid is te vergelijken met een opoffering die een individu maakt ten goede van de organisatie, omdat dit een moreel juiste keuze is.

3.10 Transformationeel leiderschap en invloed op organisatiebetrokkenheid

Een effectieve leider is in staat om de verschillende facetten van commitment te benadrukken, zoals het drie-componenten model, zodat deze op gelijke voet staan met de organisatie, het personeel en de leider. Er zijn verschillende redenen waardoor personeel betrokken raakt bij de organisatie, waarvan leiderschap een belangrijke factor is (Bass, 2006). De sterkst waarneembare effecten van transformationeel leiderschap komen tot uiting in betrokkenheid tot de leider en de organisatie.

Transformationele leiders vergaren medewerkers die over het algemeen meer gecommitteerd zijn aan hun taken en de organisatie (Bass, 2006). De affectieve organisatiebetrokkenheid is het meest beïnvloedbaar door transformationeel leiderschap. Deze facetten worden door Bass (2006) geduid: organisatie, carrière en morele betrokkenheid. Een belangrijk aspect van transformationeel leiderschap is om de uitlijning van deze facetten te onderhouden en te

versterken. Verschillende factoren uit het Multifactor Leadership Questionnaire met betrekking tot TFL zijn hiervoor van belang. Organisatiebetrokkenheid kan gewaarborgd worden door de dimensie ideale invloed, door middel van identificatie met de doelen en interesses van de leider te benadrukken. De dimensie geïnspireerde motivatie heeft tevens invloed op organisatiebetrokkenheid tot het behalen van een missie of doel. De leider beweegt het personeel om morele waarden te overwegen en tot uiting te laten komen in de organisatie. De standaarden die een leider formuleert, worden een vorm van referentie voor de medewerker (Walumbwa et al., 2005). Daarnaast kennen de volgende aspecten tevens een relatie met organisatiebetrokkenheid. De vertrouwensrelatie tussen leider en medewerker is van belang, zodat er wederzijds leren en ondersteunen kan plaatsvinden. Tevens is de groei en ontwikkeling van de volgers een belangrijk aspect (Smith et al., 2004). Medewerkers worden zodoende gemotiveerd om meer aan langetermijndoelen te werken, onder de speciale aandacht van de leider.

Per slot van rekening is de dimensie intellectuele stimulatie van belang als er op een creatieve manier naar een oplossing wordt gezocht (Gong, Huang & Farh, 2009). Trots kan gekoppeld worden aan succeservaringen die betrokken zijn bij het overkomen van obstakels (Bass, 2006). Dit gaat gepaard met de ruimte die een medewerker krijgt om kritischer te kunnen denken en af te stappen van de conventionele manier van denken (Walumbwa et al., 2005). De kritische medewerker kan kansen trachten te benutten in een dynamische omgeving terwijl de organisatiebetrokkenheid wordt vergroot. Aan deze dynamische omgeving wordt in de onderstaande paragraaf meer aandacht besteed.

Vooraf affectieve organisatiebetrokkenheid is door transformationeel leiderschap te beïnvloeden, in tegenstelling tot de twee andere omschreven vormen. Leaders kunnen door langetermijndoelen invloed op betrokkenheid uitoefenen. Vertrouwen onderling, wederzijds leren en overwonnen obstakels zijn belangrijke aspecten voor de invloed van transformationeel leiderschap.

3.11 Organisatieverandering en organisatiebetrokkenheid

Tot slot is het vanwege de veranderende omgeving van het zorglandschap en het veranderende karakter van de organisatie voor dit onderzoek van belang om potentiële gevolgen daarvan in kaart te brengen. Deze alinea geeft daarom de invloed weer van een organisatieverandering op de verschillende aspecten van organisatiebetrokkenheid. De kans op falen van alle organisatieveranderingsprogramma's is groot. Bij veel van deze veranderingsprocessen lijken er fundamentele fouten te zijn opgetreden (Todnem By, 2005). Reijnders (2010) stelt dat een

succesvolle organisatieverandering niet ten koste gaat van de organisatiebetrokkenheid van het personeel. Veel verandering wordt echter wel gemanaged vanuit een technisch perspectief, zonder de menselijke aspecten van het personeel te onderkennen (Bovey, & Hede, 2001). De primaire motivatie van bedrijven is veelal continuïteit en groei. Daarvoor veren bedrijven vaak mee met de ontwikkelingen vanuit de nabije omgeving en de politiek. Organisatieveranderingen kunnen gepaard gaan met ontkenning, weerstand en uiteindelijk verlies van organisatiebetrokkenheid van het personeel (Bovey, & Hede, 2001). Het is daarom van belang dat medewerkers een hoge mate van organisatiebetrokkenheid kennen om de teweeggebrachte veranderingen in een organisatie te laten slagen (Iles, Mabey, & Robertson, 1990). Het is ook noodzakelijk dat een organisatie telkens de balans weet te vinden tussen de behoeften van de organisatie en de medewerkers. Dit vergt participatie van betrokkenen die zichzelf dienen te veranderen, alvorens een organisatieverandering kan slagen (Bovey, & Hede, 2001).

Een hogere organisatiebetrokkenheid heeft daarnaast voordelen ten aanzien van kwaliteitsbewustzijn, vastberadenheid, proactieve houding, en een verhoogde taakbeoefening (Iles et al., 1990). Per slot van rekening wordt een betere organisatiebetrokkenheid gekenmerkt door minder (ziekte)verzuim en overstapintentie. Dit leidt dus tot een kleinere kans op verzuim en verloop, terwijl een lage organisatiebetrokkenheid het tegenovergestelde effect in de hand werkt en daarmee de kans op het slagen van de veranderingen verkleint (Iles et al., 1990).

3.12 Conclusie

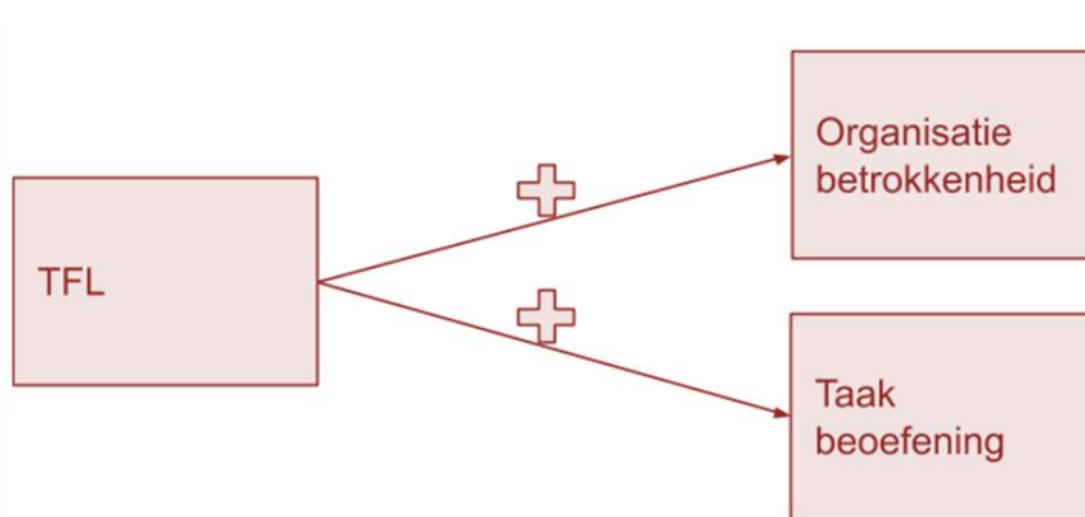
De literatuur geeft antwoord op de eerste twee theoretische deelvragen. In deze paragraaf zal een samenvattend overzicht worden gegeven van de antwoorden op de desbetreffende deelvragen die reeds in het theoretisch kader zijn beantwoord. Ten eerste wordt deze vraag behandeld: *Welke leiderschapsstijl is van belang tijdens een organisatieverandering onder invloed van externe ontwikkelingen?* Transformationeel leiderschap is een effectieve leiderschapsstijl ten aanzien van een dynamische omgeving die met veranderingen gepaard gaat, vanwege het stimuleren van innovaties en de verhoogde organisatiebetrokkenheid van de medewerkers. Medewerkers met meer verantwoordelijkheden nemen meer initiatief en zijn beter in staat om risico's te nemen (Smith et al., 2004). Tot slot komt de volgende deelvraag aan de orde: *Onder welke condities laten individuen transformationeel leiderschapsstijl zien?* De voorwaarden van transformationeel leiderschap zijn samen te vatten in de vier I's. De eerste twee componenten, inspirerende motivatie en ideale invloed (charisma en gedragingen), hebben

voornamelijk charismatische kenmerken en worden ingezet teneinde een medewerker intrinsiek te motiveren tot een taak. De laatste twee dimensies, intellectuele overwegingen en intellectuele stimulatie, hebben vooral betrekking op het empoweren van de medewerker.

3.13 Conceptueel model

Onderstaande figuur geeft de verbanden weer die in de vorige paragrafen zijn omschreven in een conceptueel model. In deze paragraaf worden twee deelvragen uit het theoretisch kader beantwoord. Op basis daarvan zal een conceptueel model tot stand komen die een leidraad vormt voor de andere onderdelen van het onderzoek. Ten eerste wordt de vraag beantwoord: *Welke vormen van organisatiebetrokkenheid kunnen door TFL worden beïnvloed?* Uit de theorie blijkt dat met name affectieve organisatiebetrokkenheid positief wordt beïnvloed door transformationeel leiderschap. Dit is voornamelijk te beïnvloeden door ideale invloed en geïnspireerde motivatie. Deze dimensies motiveren tot het streven naar een bepaalde langetermijndoelstelling. Daarnaast is de vertrouwensband tevens van invloed. Tot slot wordt de laatste theoretische deelvraag behandeld: *In hoeverre kan de perceptie op taakbeoefening van de medewerkers worden beïnvloed door transformationeel leiderschap?* Door middel van voornamelijk de empowerende dimensies van transformationeel leiderschap is volgens de theorie taakbeoefening positief te beïnvloeden. Dit wordt tevens gewaarborgd door de goede relatie tussen medewerker en leidinggevende. Daarnaast is het geven of overdragen van taken met meer verantwoordelijkheden van belang om meer betekenis aan werk te realiseren. Dit komt ten goede aan de eigen perceptie van het uitvoeren van een taak.

Figuur 1 Conceptueel model



4 Methodologie

In dit hoofdstuk komt de methodologische uitvoering van het onderzoek aan de orde. Allereerst wordt beschreven wat de gehanteerde onderzoeksmethode is. De onderzoekspopulatie wordt geduid waarbij enerzijds wordt ingegaan op de leidinggevende en aan de andere kant op de medewerkers die met de leiderschapsstijlen in aanraking zijn gekomen. Daarna wordt de onderzoeksprocedure nader toegelicht. Tot slot wordt de operationalisatie van de variabelen uitgevoerd en de validiteit en betrouwbaarheid daarvan in kaart gebracht.

4.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is sprake van een enkelvoudige casestudy bestaande uit twee sub-casussen. Hiervoor is gekozen omdat er onderzoek wordt gedaan naar een sociaal verschijnsel dat gepaard gaat met veranderingen vanuit de lokale overheid die de WMO en de jeugdwet anders wil inrichten door wijkgericht te werken in de huidige contractperiode van zorgaanbieders. Dit verschijnsel kan vanuit verschillende oogpunten worden belicht. Bovendien is het een talig onderwerp dat zich leent voor een methode waarbij doorgevraagd kan worden naar emoties en opvattingen van management en personeel (Bleijenbergh, 2013). In dit onderzoek is sprake van een kwalitatieve benadering, waarbij een deductieve wijze wordt gehanteerd waarbij de resultaten worden vergeleken met de voorafgaande theoretische proposities. De waarnemingen van kwalitatief onderzoek worden op verbanden onderzocht om in de conclusie uiteindelijk de onderzoeksvraag te beantwoorden (Boeije & Bleijenbergh, 2005). Een kwantitatieve benadering is minder passend voor het onderzoek, omdat verschillende componenten, zoals meningen en opvattingen over TFL, minder goed in cijfers uitgedrukt kunnen worden. Van Thiel (2013) geeft tevens aan dat een kwalitatieve benadering geschikt is voor het achterhalen van oorzaken die tot bepaalde gedragingen leiden. Het deductieve proces in dit onderzoek biedt de gelegenheid om bij een klein aantal onderzoekseenheden wetenschappelijke kennis in detail te toetsen (Van Thiel, 2013).

Voor de case-selectie is in dit geval een casus van toepassing die bestaat uit twee afdelingen. Het gaat hier om het ambulante team en het team Kind-care. Beide teams zijn werkzaam binnen de jeugdwet en de WMO, waar de gemeente Nijmegen voor verantwoordelijk is. De processen binnen deze teams kunnen daarom beïnvloed worden door de ontwikkelingen die momenteel gaande zijn en de mogelijkheid dat de zorg binnen deze gemeente opnieuw wordt ingericht. Daarom wordt het proces van leiderschap binnen deze teams onder de loep genomen. Het gaat hier om de interacties tussen de leidinggevendenden en de medewerkers binnen het veranderende zorglandschap van de gemeente Nijmegen, teneinde het kunnen waarborgen van mensgerichte

hulpverlening die de organisatie beoogt. Vanwege de groei van de organisatie en de onzekerheid over de toekomst zal de coördinatie van de medewerkers mogelijk onder druk komen te staan. Op basis van de mogelijke onzekerheden bij de medewerkers over de toekomst, zullen de leidinggevenden de taak krijgen om hun personeel te empoweren. Dat zal uiteindelijk ten goede dienen te komen van de taakbeoefening en affectieve organisatiebetrokkenheid van de medewerkers.

Omdat het *brede team* in april 2019 van start gaat, zal er in de nabije toekomst niet voldoende informatie beschikbaar zijn om een gedegen onderzoek te starten naar louter dit project. Vandaar dat er is gekozen om de casus uit te breiden vanaf de nieuwe contractperiode van de WMO in de regio Nijmegen. Het traject dat TVN-zorgt heeft doorlopen van de nieuwe contractperiode in 2018 betreft de WMO in de regio Nijmegen.

4.2 Dataverzameling

In deze paragraaf zal aan bod komen welke methoden zijn gehanteerd voor de dataverzameling van dit onderzoek. Van de verschillende opties om data te onderzoeken is er gekozen voor semi-gestructureerde interviews en een documentanalyse. Omdat van verschillende bronnen gebruik wordt gemaakt, wordt er gesproken van brontriangulatie (Van Thiel, 2007). In deze paragraaf zal worden onderbouwd wat de keuzes zijn ten aanzien van de selecties met betrekking tot de dataverzameling. De onderzoekseenheden zijn onderverdeeld in twee groepen zodat er een evenredig beeld ontstaat van de manier waarop leiderschap wordt ervaren. Beide perspectieven van het ervaren van leiderschap van de medewerkers en het uitdragen van leiderschap worden belicht zodat er een meer valide beeld tot stand komt ten aanzien van de gehanteerde leiderschapsstijl. De primaire data zijn afkomstig van de individuele respondent: de medewerkers en de leidinggevenden binnen de organisatie en de medewerkers vanuit het *brede team* die zijn uitgeleend door TVN-zorgt.

Leidinggevenden

Het onderzoek wordt uitgevoerd zowel bij TVN-zorgt als bij medewerkers die actief zijn in het *brede team*. Dit betreft vijf leidinggevenden, vanwege het beperkte aantal leidinggevenden dat werkzaam is binnen de organisatie. Zij zijn afkomstig vanuit de managementlaag van de organisatie en het ambulante team en team Kind-care. Dit is om een zo breed mogelijk beeld te geven van leiderschapsstijlen die op elk niveau van de organisatie ingebed zijn op verschillende hiërarchische niveaus. De functies die zij bekleden zijn: bestuurder, manager, zorgcoördinator en assistent zorgcoördinator. Deze leidinggevenden zijn op de hoogte van de veranderingsprocessen vanuit de gemeente Nijmegen.

Medewerkers

De medewerkers worden eveneens bevestigd naar de ervaringen die zij hebben met de leiderschapsstijlen die worden uitgedragen door de leidinggevendenden. Dit betreft zeven medewerkers uit het ambulante team van de coöperatie die in aanraking zijn gekomen met de leiderschapsstijlen van de geïnterviewde leiders. Het ambulante team verleent zorg die valt onder de WMO. Daarnaast worden er nog vijf medewerkers geïnterviewd uit het team Kind-care. Dit team levert onder andere zorg die is geïndiceerd vanuit de jeugdwet. Voor de selectie van de medewerkers is er gekozen om deze via een gerandomiseerde steekproef te selecteren. Door gebrek aan response op basis van deze steekproef is ervoor gekozen om te selecteren op basis van beschikbaarheid.

4.2.1 Semi gestructureerde interviews

Op basis van het theoretisch kader wordt de interviewgide opgesteld. De participanten van het interview worden ondervraagd aan de hand van semi-gestructureerde interviews met open vragen, zodat er een mogelijkheid is tot het dieper exploreren van gedachten of ervaringen door middel van doorvragen, maar de respondent kan ook verder uitweiden op wat diegene van belang vindt (Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016). De vragenlijsten zullen worden onderverdeeld in hoofdthema's waarna vervolgvragen zullen worden opgesteld. Dit biedt houvast voor de onderzoeker om de onderwerpen voldoende aan bod te laten komen. Dit komt uiteindelijk ten goede aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007). Vóór de interviews zal er een pilot interview plaatsvinden om de methode te testen en indien nodig de vragenlijsten bij te stellen. Deze pilot wordt meenomen in de resultaten van het onderzoek. Indien de pilot tekortschiet in volledigheid, zal er nogmaals contact worden opgenomen met de eerste respondent voor aanvulling op de informatie. De interviews worden op vertrouwelijke wijze opgenomen en getranscribeerd.

4.2.2 Documentanalyse

De secundaire data zijn afkomstig uit officiële documenten zoals notulen van bestuurlijke overleggen, protocollen van nieuwe werkwijzen of organisatieveranderingen en andere beleidsdocumenten. Om leiderschap goed te kunnen analyseren zal schriftelijke of digitale communicatie worden geanalyseerd, zoals berichten naar de medewerkers via het Medewerkersportaal. Groepsgesprekken via WhatsApp tussen leidinggevendenden en medewerkers worden tevens als bron van informatie aangemerkt. Voorafgaande zal aan de leidinggevendenden nadrukkelijk om toestemming worden gevraagd om deze documenten te onderzoeken.

4.3 Methoden van data-analyse

Het verkregen empirisch materiaal dat via verschillende bronnen is vergaard, wordt geanalyseerd. In dit proces wordt de informatie geïnterpreteerd vanuit de empirische vraagstelling door middel van het coderen van de verkregen informatie. De vergaarde ruwe data zullen uiteengehaald en ondergebracht worden in verschillende categorieën die gekoppeld zijn aan de codes. Op basis daarvan worden de begrippen in verband gebracht met het conceptueel model dat in het theoretisch kader tot stand is gekomen. Uiteindelijk wordt al dan niet bevestigd wat er in het theoretische model is geformuleerd. Nadien zal antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen. In onderstaande alinea's zal het proces van coderen nader worden toegelicht.

4.3.1 Coderen

De interviews met de respondenten worden in een transcript uitgewerkt. Dat zal gebeuren met behulp van een geluidsopname. Boeije & Beijenbergh (2005) stellen dat het coderen in verschillende fasen voltrekt. Coderen is van belang om een betere toegankelijkheid te krijgen van de data. De fase van open coderen heeft betrekking op het ontrafelen van de data, door het markeren van onderzoeksmateriaal. Op basis daarvan worden de belangrijkste thema's van de interviews in kaart gebracht. Bij de fase van axiaal coderen is er sprake van een nieuwe rangschikking van de codes. Zodoende wordt gekeken of de definitie van de toegewezen codes in voldoende mate de lading dekt (Boeije & Beijenbergh, 2005).

4.4 Operationalisatie van afhankelijke en onafhankelijke variabelen

Het operationaliseren van de begrippen heeft als doel om de definities af te bakenen en te concretiseren. De variabelen, die in het conceptueel model reeds aan de orde zijn gekomen, zijn: transformationeel leiderschap, organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening. Naast de wetenschappelijke definitie die in het theoretisch kader aan de orde is gekomen, krijgen de variabelen in deze paragraaf tevens een stipulatieve definitie. Daarnaast krijgt een variabele verschillende dimensies toegewezen die nader worden geoperationaliseerd op basis van dimensies en indicatoren die in onderstaande tabel zijn weergegeven. Uitgaande van de desbetreffende indicatoren zullen de vragen van de gevalideerde vragenlijsten worden onderverdeeld. De interviewvragen zijn verder geconcretiseerd door een toespitsing op de casus. Bij verschillende items zal worden gevraagd een bepaalde schaalscore te geven van een interpretatie van het desbetreffende item behorende tot de leidinggevende. Dit zal in de interviewgide nader gedefinieerd worden.

Tabel 1 Operationalisatie

Variabele	Stipulatief	Dimensies	Indicatoren	Bron
TFL	De mate waarin de leidinggevende van TVN-zorgt de medewerker inspireert of het gevoel van vertrouwen geeft in eigen (hulpverlenende) capaciteiten en het ontwikkelen daarvan (middels coaching) stimuleert .	1. (Ideale invloed) Charisma	Leidinggevende: 1. Stimuleert trots naar de leider	Interviews
		2. (Ideale invloed) Gedrag	2. Stimuleert doelmatigheid 3. Communiqueert waarden en aspiraties helder	
		3. (Geïnspireerde motivatie) Inspiratie	Leidinggevende: 1. Spreekt visie uit	Interviews Documenten
		4. (Intellectuele stimulatie) Stimuleren van intellectuele uitdagingen	Leidinggevende: 1. Helpt bij zoeken naar een oplossing	Interviews Documenten
		5. (Individuele overwegingen) Aandacht en tijd voor coaching medewerkers	Leidinggevende: 1. Toont empathie aan de medewerker 2. Besteedt aandacht aan de medewerker	Interviews
Organisatiebetrokkenheid	De emotionele band die de medewerker van TVN-zorgt ervaart ten aanzien van de moederorganisatie.	1. Affectieve organisatiebetrokkenheid	1. Emotionele binding naar de organisatie	Interviews
Taakbeoefening	De mate waarin een taak succesvol, volgens de gestelde doelen in de hulpverlening (inclusief mensgerichtheid) van de TVN-zorgt, wordt uitgevoerd.	1. Eigen perceptie taakbeoefening van de hulpverlener	1. Bijdrage 2. Prestatie 3. Eigen kunnen	Interviews

4.5 Interviewgide op basis van variabelen

De vier indicatoren uit de MLQ die verondersteld worden TFL te kunnen meten, worden als volgt vertaald voor dit onderzoek. TFL wordt geoperationaliseerd op basis van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Deze vragenlijst is uitgebreid onderzocht en heeft sterke bewijslast voor validiteit (Avolio, & Bass, 2004). Met betrekking tot *Transformationeel leiderschap* zijn er een tiental vragen van toepassing. Deze vragen zijn naar open vragen vertaald in de interviewgide. Bij deze vier dimensies zijn er elk een tweetal vragen geformuleerd.

1. *Ideale invloed, charisma en gedrag*

Onderstaande vragen hebben betrekking op de indicator *trots op de leidinggevende*. De vertrouwensband van de medewerker naar de leider is eveneens een associatie van het stimuleren van *trots*. *Het hebben van een doel* heeft betrekking op de toekomst van de afdeling en in hoeverre de leider optimistisch is over de toekomst van de afdeling. Deze vraag is voor het overzicht gesplitst.

1. In hoeverre heeft uw leidinggevende bij TVN-zorgt een optimistische houding?
2. In welke mate praat uw leidinggevende optimistisch over de toekomst van de afdeling met betrekking tot de WMO?
3. In hoeverre bent u trots als u geassocieerd wordt met uw leidinggevende?
4. Hoe maakt uw leidinggevende u bewust van samen gedeelde waarden en aspiraties van de organisatie en waaraan merkt u dat?

2. *Geïnspireerde motivatie*

Het uitspreken van de visie is in de oorspronkelijke vragenlijst vertaald naar het gevoel geven van het werken aan een missie. De laatste vraag heeft betrekking op de *communicatie* van de visie.

5. In hoeverre creëert uw leidinggevende het gevoel dat wij met zijn allen aan de missie van TVN-zorgt werken?

3. *Intellectuele stimulatie*

Onderstaande vragen hebben betrekking op de indicator *helpt bij het zoeken naar een oplossing*. Dit wordt gewaarborgd door het aanbieden van nieuwe uitdagingen en het exploreren van oplossingen voor problemen.

6. In welke mate introduceert uw leidinggevende nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen?
7. In hoeverre laat uw leidinggevende aan u zien dat u op nieuwe manieren naar problemen kunt kijken?

4. *Individuele overwegingen*

Aandacht en empathie zijn de indicatoren die centraal staan in deze vragen. Hierbij wordt het individuele contact tussen werknemer en leidinggevende bevraagd.

8. In welke mate luistert uw leidinggevende naar zaken die u bezighouden?
9. Wanneer geeft uw leidinggevende advies aan u?

Taakbeoefening is meetbaar gemaakt op basis van de *self-reported performance* vragenlijst van Vandenabeele, W. (2009).

Onderstaande vragen hebben betrekking op de indicatoren bijdrage, prestatie en eigen kunnen. Hierin wordt de eigen perceptie van werknemerschap bevraagd.

10. Hoeveel draagt u bij aan het succes van de TVN-zorgt?
11. Wat kunt u zeggen over hoe goed u presteert binnen TVN-zorgt?
12. Kunt u aangeven in hoeverre u vindt dat u een goede hulpverlener bent? Welk cijfer zou u dan aan uzelf geven.

Daarnaast zijn de volgende vragen van toepassing om informatie te krijgen over de mensgerichte *taakbeoefening*. Deze vragen maken meer expliciet welke methode er wordt gehanteerd en wat al dan niet het verschil is in het handelen van de medewerkers ten aanzien van de nieuwe contractperiode. Daarnaast wordt er gevraagd naar een verband van de invloed van de leider op deze methode.

13. In hoeverre bent u in staat om de cliënt centraal te stellen in de behandeling?
14. In hoeverre bent u in staat om mensgericht te werken?
15. Kunt u vertellen hoe dat was in de periode voor 2018?
16. Kunt u iets vertellen over hoe uw leider invloed heeft gehad op het stimuleren van deze methode?

Bij deze vragenlijst zijn extra vragen toegevoegd om inzichtelijk te maken wat de invloed is van de periode vanaf 2018 op de taakbeoefening van de medewerkers.

17. Wat heeft de nieuwe contractperiode van het WMO vanaf 2018 gedaan met de taakbeoefening van de medewerkers bij de organisatie?
18. Welke middelen van uw leidinggevende zorgen voor taakbeoefening van de medewerkers bij de TVN-zorgt in de nieuwe situatie?

Affectieve organisatiebetrokkenheid wordt meetbaar gemaakt door de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Meyer & Allen, 2003). In onderstaande vragen wordt de affectieve organisatiebetrokkenheid van de medewerkers benadrukt. Bij de indicator *emotionele binding* zijn deze vragen aan de orde. Het is van belang om te weten in hoeverre de medewerkers verbonden zijn met de organisatie door hoe zij zich identificeren met de organisatie. Dit gebeurt bij medewerkers bijvoorbeeld door problemen als eigen te ervaren en het gevoel van thuishoren in de organisatie te hebben.

19. Zou u de rest van uw carrière willen doorbrengen in deze organisatie? Hoe sterk ervaart u dat idee?
20. Hoe vaak bespreekt u TVN-zorgt met buitenstaanders?
21. In hoeverre ervaart u problemen van de organisatie als uw eigen problemen?
22. Zou u zich tot een andere organisatie net zo betrokken kunnen voelen als tot uw eigen organisatie?
23. In hoeverre heeft u het gevoel dat u thuishoort in deze organisatie?

4.6 Betrouwbaarheid

In deze paragraaf staat beschreven welke keuzes worden genomen om een zo betrouwbaar mogelijk en valide onderzoek uit te voeren. Hoge betrouwbaarheid in een onderzoek wordt gewaarborgd door toevalligheden te beperken die van invloed kunnen zijn op de onderzoeksresultaten. Van absolute betrouwbaarheid is in kwalitatief onderzoek meestal geen sprake (Bleijenberg, 2013). In dit onderzoek zal de betrouwbaarheid vanwege de mogelijkheid tot doorvragen bij de semi-gestructureerde interviews afnemen. De systematische manier van dataverzameling en de verantwoording van de keuzes die in dit onderzoek gemaakt zijn, dienen ervoor om de betrouwbaarheid te verhogen. Door triangulatie van de bronnen, (de keuze van het belichten van de perceptie van medewerkers en leidinggevende) dient de betrouwbaarheid tevens verhoogd te worden (Van Thiel, 2007). Dit is met name van belang omdat er een klein aantal van onderzoekseenheden wordt onderzocht.

4.7 Validiteit

De validiteit van het onderzoek is hoog wanneer het onderzoek niet wordt beïnvloedt door systematische afwijkingen (Bleijenberg, 2013). Interne validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek. Validiteit focust zich daarom op afwijkingen in het onderzoeksinstrument. De mogelijkheid tot doorvragen bij de semi-gestructureerde interviews helpt in deze om de validiteit te vergroten, omdat daarmee extra kan worden nagegaan dat er wordt gemeten wat er wordt getracht te meten. De interviews zullen getranscribeerd worden en uiteengegrafd worden, ten behoeve van het verhogen van de validiteit van het onderzoek.

Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin het onderzoek te generaliseren is voor andere onderzoekers of vergelijkbare organisaties. Zoals in een voorgaande paragraaf is gebleken, worden er daarom respondenten geselecteerd die werkzaam zijn in het ambulante team, maar die ook bij verschillende leden van de organisatie ondergebracht zijn, zoals de teams *Kind-care* en onderaannemers. Echter, door gebrek aan tijd en beschikbaarheid zijn er louter een beperkt aantal respondenten bereid gevonden om mee te werken aan het onderzoek.

Om de controleerbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, wordt er gebruik gemaakt van reflectieve memo's tijdens het proces van dataverzameling (Bleijenberg, 2013). Door een dialoog aan te gaan met de schrijver van de onderzochte memo's wanneer er vermoeden bestaat van een misinterpretatie, zal de kwaliteit van het transcript toenemen.

5. Analyse

In dit hoofdstuk komen de resultaten van de empirische dataverzameling aan bod. Allereerst wordt er een casusbeschrijving gegeven. Daarna zullen de resultaten van beide sub-cases worden weergegeven in de volgende paragrafen. In paragraaf 5.2 zullen de resultaten van transformationeel leiderschap worden gepresenteerd. In paragraaf 5.3 zal de mate van transformationeel leiderschap bij TVN-zorgt worden belicht. Hierna volgt de variabele affectieve organisatiebetrokkenheid in paragraaf 5.4, waarna de deelconclusie in paragraaf 5.5. volgt. Dan zal de variabele taakbeoefening aan bod komen in paragraaf 5.6. in paragraaf 5.7. zal de rol van de dynamische omgeving van de zorg binnen Nijmegen worden belicht en hoe deze van invloed is op leiderschap en de medewerkers van TVN-zorgt. Tot slot wordt de deelvraag beantwoord over in hoeverre de mate van transformationeel leiderschap invloed heeft op de variabelen affectieve organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening. De volgorde van de deelvragen zoals in de inleiding is weergegeven, zal tevens de leidraad zijn voor dit hoofdstuk. De medewerkers zullen worden aangemerkt met de letter R(1-12) en de leidinggevendenden worden voorzien van de letter L(1-5).

5.1 Casusbeschrijving

In dit onderzoek wordt het ambulante team en het team Kind-care van TVN-zorgt in deze sub-cases van de organisatie beschouwd. Het wijkteam, dat nu vooral een indicerende functie heeft, wordt in de stadsdelen Lindenholt en Nijmegen-Zuid tijdens de proef van drie maanden omgevormd tot het zogenaamde *brede team*. Het wijkteam wordt omvangrijker door uitleen van ambulante begeleiders van (gecontracteerde) zorginstellingen uit de regio Nijmegen. Indien de proef slaagt, zal het nieuwe beleid gelden voor heel Nijmegen. De medewerkers van TVN-zorgt zullen dan uitgeleend worden aan de gemeente Nijmegen, daardoor komt een medewerker in een andere setting te werken dan die waarvan voorheen sprake was in de eigen organisatie. Zij zullen dan fysiek aanwezig zijn bij een bepaald stadsdeel in Nijmegen en daarmee zullen zij naar verwachting minder in aanraking komen met leidinggevendenden van een moederorganisatie zoals TVN-zorgt. Echter, de medewerkers blijven vallen onder de verantwoordelijkheid van TVN-zorgt. De cliënten die door de desbetreffende begeleiders bediend worden, zullen tevens onder de verantwoordelijkheid vallen van de gecontracteerde organisatie, waarbij de gemeente Nijmegen eindverantwoordelijke is.

Omdat TVN-zorgt voor een groot deel werkzaam is in de WMO en de jeugdwet, zal een bezuiniging, op termijn, mogelijk een krimp van de organisatie teweegbrengen. Dit zorgt voor

onzekerheid bij de gecontracteerde organisaties en brengt bij kleinere organisaties het voortbestaan mogelijk in gevaar. TVN-zorgt werkt in de WMO voornamelijk met zzp'ers. Het is niet duidelijk of de medewerkers hun huidige baan kunnen behouden, of door kunnen gaan als ZZP'er in een nieuwe constellatie. Er zijn ongeveer 50 medewerkers werkzaam in het ambulante team en ongeveer 25 medewerkers in het team Kind-care, die werkzaam zijn binnen de jeugdwet. Dit onderzoek zal zich met name richten op de medewerkers die werkzaam zijn in dit team. Deze medewerkers kunnen daarnaast opdrachten uitvoeren onder andere leden van de organisatie. Medewerkers krijgen opdrachten aangeboden die vanuit het wijkteam of andere verwijzers aan TVN-zorgt worden gekoppeld. Er zijn verschillende leidinggevendenden betrokken bij deze teams in de vorm van coördinatoren. Omdat TVN-zorgt een relatief platte organisatiestructuur heeft, zijn er niet veel managers of bestuurders die de taak van leidinggevende vervullen. De coördinatoren zijn daarom voor een groot deel verantwoordelijk voor de processen rondom de begeleiding die wordt geïndiceerd vanuit de gemeente Nijmegen. De focus van dit onderzoek zal daarom liggen op de mate van leiderschap die tussen deze coördinatoren en het management aanwezig is. Voor dit onderzoek is het van belang om de interactie tussen de leidinggevendenden en de medewerkers van beide teams te onderzoeken. Vanwege de onzekerheid die gepaard gaat met de komende veranderingen in de gemeente Nijmegen, kan de mensgerichte begeleiding onder druk komen te staan. Leidinggevendenden zullen de medewerkers empoweren om hun werkwijzen te verbeteren en meer betrokken te raken bij de organisatie. Hierbij gaat het om componenten van een leiderschapsstijl teneinde de medewerkers te laten functioneren in de veranderende omgeving vanuit de WMO en de jeugdwet in de gemeente Nijmegen.

5.2 Resultaten

In deze paragraaf komen de resultaten van de analyse aan de orde. De resultaten zullen aan de hand van de verschillende dimensies of per indicator uiteengezet worden. De interpretatie van de informatie die uit het coderen voortkomt, wordt toegelicht. Op basis daarvan zullen de mogelijke verbanden worden getrokken. Om de interpretaties kracht bij te zetten, wordt er gebruik gemaakt van (-in)directe citaten die door de respondenten gedaan zijn of van verwijzingen uit documenten. In sommige gevallen zijn de resultaten per indicator uiteengezet. Vanwege de verschillende karakters van deze indicatoren behorende bij een dimensie, hebben deze een apart kopje gekregen.

5.2.1 Transformationeel leiderschap

Voordat er wordt ingegaan op de dimensies van transformationeel leiderschap, worden een aantal algemene constatering van leiderschap bij TVN-zorgt besproken, die de beeldvorming van transformationeel leiderschap kunnen aanvullen, maar niet zozeer in de vragenlijst aan bod zijn gekomen. Deze informatie is tot stand gekomen door verdiepvragen, om een beter zicht te krijgen op de processen van de organisatie.

Uit de interviews van de medewerkers van het ambulante team zijn verschillende opvallende bevindingen naar voren gekomen. Bij de geïnterviewde medewerkers bleek dat vier van de zeven medewerkers duidelijk konden benoemen wie hun directe leidinggevende was. De overige medewerkers twijfelden tussen coördinatoren of hebben zelf een leidinggevende uitgekozen op basis van eerdere interacties met de desbetreffende leidinggevende. Respondent 7 antwoordde op de vraag naar de directe leidinggevende: *“Het is mij nooit duidelijk geweest. Eerst was er M(...) en toen was er A(...). Maar die werkte dan bij TVN en die stuurden ons dan aan enzovoorts. Ik heb nooit het idee gehad dat ik een leidinggevende heb.”* Daaruit blijkt bovendien dat er in de basis vaak relatief weinig interactie was tussen de medewerkers en leidinggevend. De leidinggevend bij TVN-zorgt hebben daarentegen wel een duidelijk beeld van de medewerkers over wie zij verantwoordelijk zijn.

Vier van zeven medewerkers blijken daarnaast voor *zakelijke* of *praktische* gelegenheden contact op te nemen met de leidinggevende. Bij dezelfde medewerkers blijkt het initiatief van de leidinggevende vooral genomen te worden wanneer er een deadline nadert, *“en daar zou iemand dan gewoon de kar moeten trekken”*. Het is voor het merendeel van de geïnterviewde medewerkers daarom niet geheel duidelijk wie er voor welke vragen beschikbaar zijn. *“Het hoeft geen hiërarchische toestand te worden, gewoon een teamleider en die het dan gewoon binnen TVN vast aangeeft. Om te zorgen dat je ergens met vragen terecht kunt.”*

Bij team Kind-care is het bij alle medewerkers duidelijk wie hun leidinggevende is. Dit team heeft meer gestructureerde vergaderingen en een duidelijk aanspreekpunt. Wat opvallend is dat alle vijf de geïnterviewde medewerkers aangeven dat hun leidinggevende het erg druk heeft met diens werkzaamheden. *“Ik denk dat het ook een beetje aan de extreme drukte ligt, dit is hoe ik het dan zie. Ja, waardoor ik het idee had en nog steeds wel heb van er gebeurt zoveel en er moet heel veel aandacht naar verschillende dingen, waardoor misschien de aandacht voor het gesprek met je medewerkers... dat ja.”*(R8) Medewerkers weten desondanks hun leidinggevende te vinden wanneer nodig. *“Ik heb het gevoel dat J(...) heel druk is soms en ze gaat niet aan iedereen vragen van hoe staat het ervoor?”* (R8) Respondent 9 stelt: *“Zij luistert*

wel, maar ik denk zelf dat ze erg overloopt momenteel. En dat ze erg overbelast is wat betreft werkzaamheden. Maar dat is mijn mening.” Medewerkers zien dat hun leidinggevende het druk heeft, maar hebben daarom over het algemeen een meer ondernemende houding. Het lijkt echter nog niet geheel duidelijk dat deze houding van de medewerkers wordt verwacht. *“Ik denk niet voor iedereen. Daar hebben we wel eens discussies over gehad dat sommige echt wel eens wat actiever mogen zijn. En ik ben vanuit mezelf best wel proactief iemand en ik neem taken gewoon als vanzelfsprekend op.”*(R11)

Synthese

Opmerkelijk is dat er een verschil is tussen het ambulante team en het team Kind-care, waarin niet voor iedereen duidelijk is wie hun directe leidinggevende is. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat er een wisseling is geweest van functies en leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor verschillende afdelingen. De overeenkomst met het ambulante team is dat medewerkers van Kind-care ook veelal het initiatief voor contact met de leidinggevende moeten nemen. Ook lijkt bij zowel de medewerkers van het ambulante team als de medewerkers van Kind-care het niet geheel duidelijk in hoeverre deze zzp'ers er een ondernemende houding dienen te hanteren.

5.2.2.1 Ideale invloed: Positiviteit

Ambulante team

De stimulering van het hebben van een doel en het hebben van een optimistische houding vanuit de leidinggevende wordt door vijf van de zeven medewerkers van het ambulante team erkend. Respondent 1 zegt hierover: *“Hij spreekt optimisme uit, maar dit vooral in de zin van aanpakken. Vooral op zakelijk vlak. Voor mij betekent dit ook een uitstraling van positiviteit. Dat is niet het geval. Hij is meer een aanpakker. Hij is doelgericht en zelfverzekerd.”* Over de toekomst wordt in mindere mate gesproken in de perceptie van verschillende medewerkers, zoals respondent 2 aangeeft: *“Nee, we hebben het haast nooit over de toekomst, het is meestal de deadline als het gaat over de toekomst.”* Van de overige twee respondenten geeft respondent 7 aan dat zij zelf pessimistisch was voordat er een nieuwe coördinator was aangesteld. *“Want ik was heel pessimistisch, want ik dacht als dit zo doorgaat op een aantal punten denk ik niet dat TVN nog een aanbesteding krijgt. En dat ging dan over het op orde krijgen van dossiers. Hij gaf dan aan we gaan ervoor en dat straalde hij ook uit.”*(R7)

Van de ondervraagde leidinggevendenden geeft drie van de vijf aan optimistisch te zijn over de toekomst van de afdeling. *“Ik weet niet of ik in termen van optimisme praat maar wel wat er moet gebeuren.. ik zie dat we veel op een lijn zitten.. dat ze dezelfde problemen zien. Ja ik ben*

er wel zeker optimistisch in.” (L1) Bij de overige gevallen geven de leidinggevenden vooral aan pessimistisch te zijn over de ontwikkelingen bij de gemeente Nijmegen.

De uitspraken van de leidinggevenden komen over het algemeen overeen met het beeld van de medewerkers bij het ambulante team. De medewerkers ervaren de leidinggevenden in de meeste gevallen als optimistisch, maar dit lijkt vooral te gelden over aanpakken van problemen of implementeren van aanpakken. Wanneer er een mindere mate van optimisme wordt geconstateerd door de medewerkers, heeft dit meestal betrekking op de ontwikkelingen in het zorglandschap van de gemeente Nijmegen. Dit wordt door de leidinggevenden bevestigd.

Team Kind-care

Onder de medewerkers van het team Kind-care vinden alle vijf van de respondenten dat hun leidinggevende optimisme uitstraalt. Respondent 8 stelt: *“Ze straalt wel zeker vertrouwen ook uit naar mij en ook naar de rest van het team denk ik ook wel. Ik vind wel dat zij een positieve insteek heeft. Oplossinggericht. Denken in mogelijkheden, soms ook een valkuil omdat het soms goed is om te erkennen dat iets gewoon niet kan of iets niet haalbaar is, maar nee ze is wel positief.”* Ook over de toekomst stellen vijf van de vijf medewerkers dat hun leidinggevende een positieve insteek heeft. Respondent 12 zegt: *“Ook wel met de plannen die ze hebben de ideeën of waar ze heen willen de dingen die ik meekrijg vind ik dat zeer zeker wel ik denk dat ze veel wil. Ze wil misschien te veel soms, dus dat denk ik eerder, maar dat is meer persoonlijk gezien. Ik denk dat ze soms echt wel 24/7 aan de slag was en ik denk dat dat niet goed is. Maar dat de ideeën de plannen zijn goed, maar daar zou je dus eigenlijk meerdere mensen op moeten zetten.”*

De ondervraagde leidinggevende geeft aan dat ze minder optimisme uitdraagt naar de toekomst: *“Nee, nu niet zozeer. Maar er is de laatste tijd best wel veel gebeurd in de jeugdwet, in Nijmegen dan. Ik merk dat ze dat aan informatie best wel wat vinden. Wat me opvalt is dat niet alle zorgwerkers op de hoogte zijn van wat er speelt, welke wetgevingen er zijn en wat de backoffice doet, de gemeente zeg maar en wat dat inhoudt.”(L4)*

De uitspraken van de medewerkers van het team Kind-care zijn positiever dan hoe de leidinggevende op zichzelf reflecteert. Opvallend is dat de leidinggevende zorg heeft geuit over de ontwikkelingen in de jeugdwet. Medewerkers bij team Kind-care bleken niet op de hoogte van de ontwikkelingen omtrent de plannen voor een *brede team* voor de jeugdwet. Ondanks de snelle ontwikkelingen binnen het zorglandschap in Nijmegen hebben de medewerkers van dit team voldoende mate van optimisme ervaren van hun leidinggevende.

Synthese

De leidinggeevenden van beide teams weten een goede mate van optimisme uit te stralen. Het lijkt echter wel dat de medewerkers vanuit het team Kind-care minder op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de Jeugdwet, vergeleken met de medewerkers van het ambulante team binnen de WMO. Oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat er reeds een proef gaande is bij team ambulant waar TVN-zorgt aan deelneemt. Over een dergelijke proef is geen sprake in de Jeugdwet. Bovendien valt het merendeel van de werkzaamheden van Kind-care niet onder de Jeugdwet.

5.2.2.2 Ideale invloed: Waarden en aspiraties

Ambulante team

De communicatie van de waarden en aspiraties van de leidinggeevenden worden door de medewerkers op verschillende manieren geïnterpreteerd. Opvallend is dat respondent 1 aangeeft dat er vooral selectief gesproken wordt over de waarden die TVN-zorgt aanhangt: *“Als er casussen opgepakt moeten worden dan moeten we het met z'n allen oppakken. Op andere vlakken mis ik dat een beetje. Het is vrij selectief.”* Vanuit het geanalyseerde document, het Whatsapp-gesprekslog, is gebleken dat de meerderheid van communicatie die in groepsvorm gedaan is, vooral op zakelijk en organisatorisch vlak is. Via dit communicatiemiddel wordt nauwelijks over waarden en doelen van de organisatie gesproken. Vooral wekelijks herhaalde berichten over een late tijdsregistratie kunnen een oorzaak zijn voor een nadrukkelijke zakelijke of organisatorische communicatie. Er komen nauwelijks basale waarden en aspiraties tot uiting, zelfs wanneer een leidinggevende op een paternalistische manier door een medewerker wordt bejegend: *“Natuurlijk spreekt voor zich dat er in de dossier gelezen wordt voor verdere details. Maar het neemt niet weg dat in deze casus belangrijke info is weggelaten. De pdd-nos staat vermeld terwijl dat het geen acute verhandelingen vergt. Anyway, je mag ook herkendend reageren in plaats van het verwerpen van positieve kritiek.”* Uit het document blijkt tevens dat ten aanzien van het, voor het oog van vijftig medewerkers, kritiek leveren op de werkwijze van een leidinggevende, geen basale gedragsregels zijn gecommuniceerd. In de communicatie die dit document beschikbaar stelt, waarin vooral vraag en aanbod van casuïstiek gecommuniceerd wordt, wordt het beeld omtrent zakelijkheid en de communicatie van waarden en aspiraties van de geïnterviewde medewerkers, bevestigd.

Respondent 2 geeft aan dat er binnen de organisatie veel verschillende bronnen van kennis zijn door de pluriformiteit van de medewerkers. Omdat veel medewerkers hun eigen werkwijze hanteren, is het volgens deze medewerker lastig om een richting te zien van de waarden en

aspiraties waar TVN-zorgt voor staat. Respondent 4 geeft tevens aan dat hij de missie van TVN-zorgt niet duidelijk heeft meegekregen. Alle zeven medewerkers geven niet een eenduidig beeld van de waarden en aspiraties van TVN-zorgt.

Uit de informatie van leidinggevenden vanuit de interviews blijkt dat de waarden en aspiraties niet eenvoudig te benoemen zijn. Daarnaast wordt wel gesteld dat het wenselijk is dat de medewerkers zich wat meer identificeren met de waarden van TVN-zorgt. Uit zowel de reacties van de ambulante medewerkers als die van de leidinggevenden blijkt dat de waarden en aspiraties van de organisatie niet helder in beeld zijn. Hieruit kan worden opgemaakt dat de waarden en aspiraties van TVN-zorgt niet helder naar de medewerkers worden gecommuniceerd. Medewerkers vanuit team Ambulant zijn daardoor mogelijk minder geneigd om belangrijke waarden van de organisatie na te streven, indien er niet sprake is van een duidelijke communicatie over deze waarden.

Team Kind-Care

Ook de medewerkers van het team Kind-care hebben moeite met het benoemen van de waarden van TVN-zorgt. Ondanks dat de expliciete waarden van TVN-zorgt niet worden benoemd, zijn de medewerkers van Kind-care wel in de veronderstelling dat er waarden gecommuniceerd worden. Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat de vergaderingen, die uiterlijk om de twee maanden plaatsvinden, de kanalen zijn waarin de leidinggevende de waarden en aspiraties verkondigt. Twee van de vijf medewerkers geven echter aan dat het communiceren van waarden en aspiraties minder van toepassing is. *“... komt dat niet heel vaak aan de orde maar het komt wel terug in vergaderingen die we een keer in de twee maanden hebben.. een beetje de neuzen dezelfde kant op, toevallig is er ook een verschil in de manier van werken op school, dit jaar waarin je merkt dat er best veel onduidelijkheid is, zaken van school die bij ons neergelegd worden en die vergaderingen zijn een moment om weer dezelfde kant op te kijken.”* Hieruit blijkt daarentegen wel dat vergaderingen een middel zijn om duidelijkheid te scheppen. *“Daar neemt ze ook een duidelijk rol in en heeft ze genoeg kennis om dat te kunnen overdragen op iedereen.”* (R9) De leidinggevende bereikt hierdoor wel dat de medewerkers geïnspireerd raken door de gezamenlijke kernwaarden te benoemen. Zo stelt respondent 10: *“Er zijn wel bepaalde kernwaarden dus binnen team Kind-care die wel echt belangrijk zijn en vaak terugkomen.”* De aspiraties zijn echter wel voor het merendeel van de medewerkers van dit team goed gecommuniceerd. De gestructureerd ingeplande vergaderingen zijn hierbij een belangrijk communicatiemiddel. De leidinggevende tracht in de vergadering de medewerkers op één lijn

te krijgen. Door het ontbreken van een structurele vergadering bij het ambulante team zijn er minder mogelijkheden om de waarden en aspiraties van TVN-zorgt te communiceren.

Bij de leidinggevende van dit team is het tevens niet eenvoudig te benoemen wat de waarden van TVN-zorgt exact inhouden. Het is voor de leidinggevende van belang dat de kwaliteit wordt gewaarborgd en dat de processen inzichtelijk worden gemaakt. *“Het is lastig om dat te benoemen, is voor mij bijna logisch denk ik. Maar goed, binnen die kwaliteit bijvoorbeeld, daar valt natuurlijk heel veel onder. Maar dan hebben we dit jaar die zes vergaderingen en dan hang ik dan zes thema’s aan die daarop van toepassing zijn. Dus daarin neem ik dat wel mee.”* (L4)

Ondanks dat het bij de medewerkers van het team Kind-care niet geheel duidelijk is wat de waarden zijn van TVN-zorgt, is er wat betreft de aspiraties goed gecommuniceerd naar de medewerkers. Een oorzaak voor dit gegeven zou kunnen zijn dat er bij de teamvergaderingen wordt getracht om ook de ontwikkelingen te communiceren naar het team. *“En daarin neem ik eigenlijk altijd mee waar TVN nu staat, wat er op de werkvloer hier gebeurt wat zorgverleners niet altijd direct zien binnen kantoor, wat de ontwikkelingen zijn.”*

Synthese

Het meest opvallende is dat er een verschil is tussen de waarden en aspiraties die uit worden gedragen binnen het ambulante team en team Kind-care. Er lijken voor team Kind-care duidelijker doelen te worden gecommuniceerd en bepaalde ontwikkelingen vanuit ‘kantoor’ worden gedeeld met de medewerkers. Bovendien krijgen medewerkers de gelegenheid om mee te denken bij deze ontwikkelingen. Binnen het ambulante team is dit minder ter sprake waardoor er meer onduidelijkheid heerst over de doelstellingen van het team of de organisatie.

5.2.2.3 Ideale invloed: Charisma

Ambulante team

Trots naar de leidinggevende wordt slechts door twee van de zeven van de ondervraagden uit het ambulante team ervaren. Echter, het merendeel van de medewerkers stelt hun leidinggevende wel te vertrouwen. Het hangt bij de medewerkers vooral af van de band die zij voelen met de leidinggevende of de mate van toegankelijkheid. *“Ik zou wel vol vertrouwen een gesprek met hem aangaan. Ik voel niet perse een verbinding. Het is wel prima. Maar trots zou ik het niet noemen. Het vertrouwen is er wel.”* (R1)

Van de geïnterviewde leidinggevend en verwachten drie van de vijf leidinggevend en dat er een redelijke mate van trots wordt ervaren door de medewerkers. De overige twee leidinggevend en geven niet een duidelijk antwoord op de vraag, maar hopen dat er tenminste trots door de

medewerkers wordt ervaren ten aanzien van de organisatie. Op dit vlak is enige discrepantie te constateren tussen de uitspraken van de medewerkers en leidinggevendenden. L3 geeft aan dat ze niet altijd in staat is om de medewerkers op dat vlak te peilen. Een verklaring hiervoor is dat leidinggevendenden niet de capaciteit ervaren om met iedereen te kunnen communiceren vanwege de snelle groei sinds 2015. Hierdoor zijn er een aantal nieuwe coördinatoren aangesteld, zij hebben in verschillende mate interactie met de medewerkers. Sommige medewerkers blijken onvoldoende in beeld bij de leidinggevendenden. Desondanks laten medewerkers zich niet per definitie negatief uit over de leidinggevendenden op dat vlak, maar over het praten van trots is over het algemeen geen sprake. Uit de interviews blijkt er een discrepantie te zijn in hoeverre er trots wordt verwacht van de leidinggevendenden en hoe trots daadwerkelijk wordt gevoeld door de medewerkers. Echter, vertrouwen lijkt over het algemeen wel aanwezig te zijn onder de medewerkers. Dat is een opvallend gegeven gezien de medewerkers een wisselende mate van interactie ervaren met de leidinggevendenden.

Team Kind-care

Ook voor de medewerkers van Kind-care is er beperkt sprake van trots naar hun leidinggevende. Één van de vijf medewerkers stelt dat er sprake is van trots naar de leidinggevende. *“Ik ben wel tevreden met haar. Is dat trots zijn? Ik weet het niet. Trots ben je op je kinderen.”* (R14). Door verschillende medewerkers wordt wel gesteld dat hun leidinggevende het goed doet en een fijn persoon is. *“Dus ja, ik vind J(...) wel gewoon een heel fijn persoon ook.”* (R10). De medewerker die daadwerkelijk trots ervaart naar de leidinggevende lijkt ook de beste band met de leidinggevende te hebben. *“Dat komt ook omdat ik wel echt een goede band heb met J(...), ook ergens vriendschappelijk.”* (R10)

De leidinggevende van dit team verwacht wel een gedeeltelijke mate van trots, maar vooral met betrekking tot de werkwijze. *“Waar ik ook iets heb kunnen betekenen. Wat wel of niet goed uitpakt, maar dat is meer vanuit de werkwijze, dan denk ik dat een heel aantal daar trots op zijn.”* (L4) Dit wordt echter wel genuanceerd door te zeggen dat dit niet voor alle medewerkers zal gelden. *“Maar tegelijkertijd denk ik ook dat er een aantal zijn die het wellicht niet met de werkwijze eens zijn. Ik weet dat er een aantal veel meer op zoek zijn naar een echte leider die gewoon zegt wat je moet doen. Weet je, die je gewoon echt opdrachten geeft. En zo werk ik niet.”* (L4)

Bij team Kind-care is er ook een verschil in opvatting over de perceptie van trots van de medewerkers naar de leidinggevende. Echter, trots wordt in dit geval meer in verband gebracht met de werkwijze, dan met de persoon zelf. Er wordt desalniettemin trots ervaren, maar voor

het merendeel van de medewerkers is er geen sprake van trots geconstateerd. Het lijkt wel dat de medewerkers een persoonlijke band met de leidinggevende voelen en dat zij in voldoende mate wordt gewaardeerd. Bovendien is er bij alle respondenten sprake van vertrouwen bij het team Kind-care.

Synthese

Over het algemeen komen de reacties van zowel de medewerkers als de leidinggevenden overeen bij beide sub-cases. Er wordt bij de leidinggevenden wat meer trots verwacht dan daadwerkelijk wordt ervaren, maar het vertrouwen in de leidinggevenden bij beide teams is sterk aanwezig.

5.2.3 Geïnspireerde motivatie: Het uitdragen van visie

Ambulante team

Ook wat betreft de waarden en aspiraties van TVN-zorgt blijkt dat onder de geïnterviewde medewerkers van het ambulante team geen van hen exact weet te benoemen wat de visie van TVN-zorgt is. Respondent 4 geeft over het communiceren van de visie aan: *“Niet echt... de missie ontbreekt. Ik heb die niet meegekregen. Je voelt dat er ergens een verborgen gemeenschappelijke doel is.”* Van het uitspreken van een concrete visie lijkt bij de leidinggevenden geen sprake. Echter, er komen wel componenten van de visie ter sprake. Respondent 6: *“Betrokken en zorgzaam, maar wat het precies is weet ik niet. Ik weet niet of ik die zo mee heb gekregen.”* Opvallend is dat bij een van de medewerkers kernwoorden zoals *flexibel* bij zijn gebleven, omdat de bedrijfsauto's hiermee beletterd zijn.

Leidinggevenden onderkennen dat de visie een punt is dat aandacht behoeft. *“Nee, eigenlijk niet, dat is eigenlijk iets waar we nu mee aan het werk zijn. Er is wel een visie maar er moet aan gewerkt worden aangezien we gegroeid zijn. De visie van TVN zelf blijft in z'n kern wel: dat we flexibel en betrouwbaar proberen te zijn.”*(L1) L2 geeft aan dat er momenteel te weinig gelegenheden zijn om de visie te communiceren. *“Iets meer visueel misschien. Iets meer eye catchers. Waardes aan de muur of zo. We kunnen veel meer doen om die visie duidelijk te maken.”* De huidige visie is momenteel niet geheel afgebakend en lijkt daarom niet voldoende gecommuniceerd te worden naar de medewerkers, om de visie te laten reproduceren. Opvallend is wel dat de kernwoorden die concreet zijn weergegeven wel gereproduceerd kunnen worden. Desalniettemin komen de kernwoorden zoals *flexibel* niet overeen met de visie die op de website is weergegeven. L5 stelt: *“Het is niet zo ver dat we een visie hebben die je ook moet uitdragen aan iedereen, maar ik heb wel een beeld waar ik naartoe zou gaan. Dat stem ik dan af en vanuit dat spreek ik met medewerkers. Maar, niet een uitgekristalliseerde visie en die*

mensen tussen de oren krijgen.” Dit is een verklaring voor de discrepantie tussen wat medewerkers en leidinggevendenden als individu, als visie beschouwen. Het uitdragen van een bepaalde visie gebeurt in zekere mate, maar medewerkers lijken hier een eigen invulling aan te geven. De motivering tot het hebben van een gemeenschappelijk streven komt bij het ambulante team hierdoor niet tot uiting.

Team Kind-care

De medewerkers hebben naar eigen zeggen een beter beeld van wat de visie van TVN-zorgt zou kunnen zijn, terwijl het niet geheel duidelijk is wat de visie zou kunnen zijn. Vijf van de vijf medewerkers weten niet exact wat de visie van de organisatie is. Wel wordt er gesteld dat er gecommuniceerd wordt waar TVN voor staat en dat er eenduidigheid moet zijn in de werkwijze. *“Daar wordt ook wel... in vergaderingen komt dat eh, heel erg naar voren. Ook dat we vergaderingen hebben om sommige dingen waar bijvoorbeeld ruis ontstaat om dat bespreekbaar te maken, waardoor we dus allemaal weten van: Oké, hier ze naar toe aan toe en hier gaan we aan werken, dit is belangrijk voor deze datum.”*(R13) Opvallend is dat bij vier van de vijf medewerkers wordt gesteld dat er voldoende aandacht is voor het uitdragen van een bepaalde visie, voornamelijk door eenheid te stimuleren wat betreft de werkwijze in de klas waar zij werkzaam zijn.

De leidinggevende van team Kind-care is zich er niet van bewust of de visie wordt uitgestraald naar de medewerkers. *“Ik denk, ik weet niet eens of ik het daadwerkelijk uitstraal, maar ik neem ‘m denk ik mee in hoe ik met zorgverleners omga en wat ik organiseer voor ze. En in die zin probeer ik alles in samenspraak te doen. En ook veel uit de zorgverlener zelf te halen. Zonder dat ik het op ga leggen of van tevoren ga bedenken.”* (L4) Het lijkt daarom vanzelfsprekend dat de medewerkers daarom de visie niet expliciet kunnen maken.

Synthese

Net als met de uitdraging van waarden en aspiraties blijkt dat de visie niet eenduidig bij de medewerkers is te repliceren. Omdat de leidinggevendenden van dit moment de visie aan het herformuleren zijn, is het niet verwonderlijk dat er inconsequenties zijn in het uitdragen daarvan. Het is daarnaast opvallend dat de kernwoorden van een potentiële visie beter te repliceren zijn dan de visie die op de website is getoond. De nadruk op het collectieve en het betrekken van de hulpverleners bij de werkwijze lijkt hierbij een belangrijk component te zijn dat door de leidinggevende wordt uitgedragen. Ook de eenduidigheid in de werkwijze van de medewerkers wordt als communicatie van de visie van TVN-zorgt vertaald. Dit is minder ter

sprake bij het ambulante team dat minder de indruk lijkt te hebben dat ze daadwerkelijk een team vormen, terwijl de ambulante medewerkers vrijer worden gelaten in hun handelen.

5.2.4 Intellectuele Stimulatie

Ambulante team

Bij het helpen van zoeken naar oplossingen en het stimuleren van nieuwe uitdagingen is vijf van de zeven respondenten overwegend positief. Het blijkt dat de leidinggevenden actief trachten te stimuleren dat er nagedacht wordt over potentiële oplossingen in het kader van rapporteren en omgaan met het systeem. De nieuwe projecten die worden geïntroduceerd hebben dan ook veelal te maken met verbeteringslagen met betrekking tot de administratie of ze spelen in op ontwikkelingen binnen het werkveld. *“Ja ik ben nu net begonnen bij een nieuwe opdracht bij TVN, dan merk ik wel dat het aan het uitbreiden is en dat er nieuwe dingen bijkomen en er worden nieuwe casussen rondgestuurd.” (R6)* Desondanks geven medewerkers aan dat sommige leidinggevenden in staat zijn geweest om aandacht en tijd vrij te maken voor het exploreren van nieuwe strategieën voor een nieuwe oplossingsrichting. Één coördinator wordt aangemerkt als zijnde kordaat in het aandragen van nieuwe oplossingsrichtingen en levert de nodige ‘nazorg’ door het vragen van een terugkoppeling. In de gevallen waarbij de medewerkers overwegend negatief zijn, wordt aangegeven dat er vooral wordt gekeken naar de eigen taken van de leidinggevenden en dat potentie niet wordt gestimuleerd. Respondent 4 geeft aan: *“Meestal zijn ze vooral gericht op hun eigen taken. Ik heb niet gemerkt dat ze op zoek zijn naar potentie of ontwikkeling. Ze meten het wel.”* De overwegend positieve ervaringen blijven een kanttekening hebben dat de nadruk ligt op organisatorische taken of vaardigheid. Het prikbord van het medewerkersportaal zet de stelling van zakelijkheid kracht bij. Veruit de meeste, voor het gehele team inzichtelijke, berichtgeving is gericht op aanbod van casussen en organisatorische werkzaamheden. Enkele berichten gaan over de ontwikkelingen omtrent het *brede team* die stimuleren om meer informatie te vergaren over de desbetreffende ontwikkeling.

Vanuit de kant van de leidinggevenden worden mogelijke oplossingen vooral aangedragen in de individuele interacties. Dit gebeurt vooral door het aanhoren van het probleem en sturing in het gesprek naar een oplossing, vaak door het stellen van verdiepende of sturende vragen. Toch wordt er kritisch gereflecteerd op de kaders die er voorheen ontbraken.

De interventies die voor de medewerkers zijn geïntroduceerd worden door de medewerkers als overwegend positief ervaren. Er wordt aandacht geschonken aan problemen en mogelijke oplossingen worden actief geëxploreerd. Echter, het stimuleren van intellectuele ontplooiing

wordt door een enkele medewerker in twijfel getrokken. De meeste nieuwe projecten zijn resultaat van ontwikkelingen in het werkveld of van strenger toezicht, aldus enkele medewerkers.

Team Kind-care

Vier van de vijf medewerkers van het team Kind-care geeft aan dat het zoeken van oplossingen en zoeken naar nieuwe uitdagingen positief is. Medewerkers geven ook in dit team aan dat het aanbod van nieuwe casussen een manier is om nieuwe uitdagingen te introduceren. Respondent 13 geeft aan: *“Ook J(...) zet ook bijvoorbeeld in de groepsapp dingen die d'r zijn. Of als ze op zoek zijn naar bijvoorbeeld nieuwe collega's, omdat er iemand wegvalt. Dat er dingen open komen te staan. Maar omdat ik zelf eigenlijk vol zit zeg maar, is het bij mij niet van toepassing.”* Daarbij wordt gelijkgesteld dat er goed gekeken wordt naar een casus die aansluit bij de capaciteiten van de medewerker. Ook worden er nieuwe uitdagingen geboden op het gebied van samenwerking: *“Het is wel dat ik iets meer samenwerk met dingen die er moeten gebeuren, maar het is meer dat ik denk van: ik zie het zo of het kan ook zo.”* (R9) Net als bij het ambulante team wordt gesteld dat er sprake zou kunnen zijn van nieuwe uitdagingen die vooral gepaard gaan met de omgeving. *“Nou ja niet per se bewust, en wat ik ook merk inhoudelijk gezien dat dat ook eigenlijk niet heel erg gebeurt, dat ik dat ook heel erg zelf inricht met school dus eigenlijk. Dus inhoudelijk gezien komt er niet heel veel.....het is wel dat ik iets meer samenwerk met dingen die er moeten gebeuren.”* (R8) Het is daarom niet geheel duidelijk wat er met deze perceptie van nieuwe uitdaging gebeurt als er niet meer voldoende instroom is van nieuwe casussen.

Vanuit het perspectief van de leidinggevende lijkt dat er positieve ontwikkelingen en innovaties zijn geweest om de kennis en het stimuleren van uitdagingen te verhogen: *“Ik probeer binnen het team ook mensen bewust te maken van elkaars kwaliteiten. En dat hebben we afgelopen jaar gedaan door zorgverleners bij andere zorgverleners in klassen mee te laten kijken.”* (L4)

Bij het Team Kind-care zijn de ervaringen omtrent intellectuele stimulatie overwegend goed ervaren. Dit is het gevolg van nieuwe samenwerkingen en van het aanbod van nieuwe casussen. Desondanks wordt er gesteld dat de uitdagingen, tenminste deels, afhankelijk zijn van bepaalde ontwikkelingen in de omgeving. Zodra de omgeving minder dynamisch raakt, is het niet duidelijk of er dan nog voldoende intellectuele stimulatie is.

Synthese

Voor beide teams geldt dat er voldoende nieuwe uitdagingen zijn die door hun leidinggevendenden worden geïntroduceerd. Beide teams geven aan dat de introductie van casussen het voornaamste

middel is om nieuwe projecten aan te bieden. Bij team Kind-care worden daarnaast onderlinge samenwerkingsrelaties gezien als nieuwe projecten.

5.2.5.1 Individuele overwegingen: Empathie

Ambulante team

In het kader van empathie tonen naar de medewerkers, wordt deze door vijf van de zeven medewerkers als positief ervaren. Een medewerker ervaart de empathie meer neutraal: *“Ik werd door F(...) laatst gebeld om even te kijken hoe het gaat en ik durf ook wel naar hun toe te stappen. Dat gaat snel.”*(R6) Wat bij medewerkers meermaals naar voren komt, is het contact opnemen nadat er een probleem is geconstateerd. De proactieve houding wordt daarin erg op prijs gesteld. Dit ligt in lijn met wat een andere medewerker zegt over het actief gebeld worden voor een casus. Er wordt aangegeven dat dit het gevoel creëert van “dat er aan de medewerkers wordt gedacht”. Daarom voelde deze medewerker zich gevleid. De eerste stap maken naar het vragen om advies wordt veelal door de medewerker zelf gedaan. Het kunnen initiëren van het eerste contact is daarom, in deze, van belang. Indien de medewerker in beeld is met een bepaald probleem, lijkt dat goed afgehandeld te worden. Een medewerker die naar eigen zeggen minder in beeld is, ervaart daarom ook veel minder empathie van de leidinggevenden. *“Ik heb niet iets gemerkt dat ik bij de groep hoor. Onbekend, onbemind.”*(R4) Dit wekt de schijn dat de medewerkers die een meer ondernemende houding hebben duidelijk meer empathie ervaren van hun leidinggevenden.

Opvallend is dat vanuit de leidinggevenden er voorzichtig wordt omgegaan met de beantwoording van de vraag naar de mate van empathie naar de medewerkers. Het merendeel van de leidinggevenden vindt dit moeilijk te beantwoorden. De mate van empathie die men laat blijken is afhankelijk van de situatie. *“Het is gewoon niet haalbaar voor mij. Ik probeer in de ochtend altijd een rondje te lopen en dan ben ik weer ene half uur verder en dan word ik gelijk aangesprokene over allerlei andere dingen.”*(L3) In de gevallen dat het mogelijk is empathie uit te drukken, wordt dit voldoende gedaan. Door de groei van de organisatie is het echter voor sommige leidinggevenden niet mogelijk om empathie naar de medewerkers te tonen. In situaties waarbij er reeds direct contact met de medewerkers tot stand is gekomen, lijkt empathie dan ook voldoende ingezet te worden.

Team Kind-care

Vijf van de vijf medewerkers van team Kind-care geven aan dat er een goede mate van empathie door hun leidinggevende wordt geuit. Er wordt gesteld dat er voldoende vertrouwen is naar de leidinggevende en dat er voldoende ruimte is om met problemen terecht te kunnen. *“Ik denk*

dat daar altijd wel gehoor aan gegeven wordt. Dat als er iets is dat je altijd bij J(...) terecht kunt. Ze is wel soms heel druk, dus soms duurt het effetjes voordat je ook misschien reactie krijgt op een appje of iets.”(R13) Er wordt door de medewerkers ondanks de drukte geen barrière ervaren om problemen bij de leidinggevende aan te kaarten. Zodra dit gebeurt, wordt er wat betreft empathie adequaat gereageerd door de leidinggevende.

Dit komt overeen met wat de leidinggevende stelt. *“Of wanneer ik zeg dat ik iets ga regelen, dat het ook gedaan wordt. En wanneer ze mij iets vertellen wat vertrouwelijk is, dat dat ook bij mij blijft.” (L4)* Er wordt door de leidinggevende waarde gehecht aan het betrouwbaar zijn in het nakomen van afspraken en dit zorgt voor vertrouwen van de medewerkers. Zij voelen zich in dit kader veilig genoeg contact te zoeken wanneer er complicaties zijn.

Synthese

Over het algemeen wordt de mate van empathie van de leidinggevenen naar de medewerkers als afdoende beschouwd. Daarbij wordt wel het verband gelegd tussen de mate van empathie en de ondernemendheid van de medewerkers om het contact te initiëren. Leidinggevenen zijn wat voorzichtiger met het de mate van empathie die zij geven aan de medewerkers, maar in situaties dat het gebeurt, zijn zij daarin adequaat. Dit wordt bevestigd door de medewerkers. Leidinggevenen voelen daarnaast niet de mogelijkheid om empathisch te zijn naar alle medewerkers.

De empathie naar de medewerkers van Kind-care wordt eveneens als goed beschouwd. Dit komt overeen met het beeld dat de leidinggevende voor ogen heeft. De leidinggevende heeft het echter druk, maar dit vormt geen belemmering in het opnemen van contact.

In beide teams wordt de werkdruk gezien als een component dat bij de leidinggevende de mate van empathie onder druk zet. De medewerkers van team Kind-care zijn iets positiever over hun leidinggevende dan het ambulante team, wat empathie betreft. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat medewerkers minder barrière voelen om hun leidinggevende te contacteren voor bepaalde vragen of problemen.

5.2.5.2 Individuele overwegingen: Aandacht

Ambulante team

Daarentegen is de mate van aandacht die wordt geschonken aan de medewerkers bij alle medewerkers als weinig of laag bestempeld. Medewerkers hebben de indruk dat ze veel zaken zelf moeten regelen en dat dit onderdeel uitmaakt van het zijn van een zzp'er. *“Ik weet niet of dit hoort bij zzp'er-schap. Ik zou veel meer samen iets willen oppakken.”* De mate van aandacht

naar de medewerkers is klein, maar sommige medewerkers ervaren dat niet als probleem, maar zien het als een bepaalde vrijheid waarvoor ze gekozen hebben. *“Het is goed zo vind ik, dat ze mij niet lastig vallen, en val ik hun ook niet lastig.” (R4)*

Leidinggevend zien dit over het algemeen anders. Drie van de vijf leidinggevenden stellen immers dat er een voldoende mate van individuele aandacht tot stand komt. Zoals uit voorgaande alinea's bleek, geven de leidinggevenden de medewerkers veel vrijheid. Daarin is het wel eens het geval dat een medewerker voldoende in beeld is. *“Maar hoe weet iemand dat die het goed doet als die niet weet wat de verwachtingen zijn. En dat is omdat je met veel meer mensen zit en de rollen moeten veel duidelijker worden.”* Twee leidinggevenden geven aan dat er nog onduidelijkheid bestaat over de rol die zij en de medewerkers bekleden. Door de leidinggevenden wordt op bepaalde vlakken gewezen op eigen verantwoordelijkheid die inherent is aan het zijn van een zzp'er. Ook medewerkers twijfelen erover of deze relatief lage aandacht bij het zzp'erschap hoort. Vanwege het gebrek aan duidelijkheid hieromtrent zijn er verschillende verwachtingen ontstaan.

Medewerkers van het ambulante team vinden dat er relatief weinig aandacht aan hen wordt besteed. Dit komt niet overeen met het beeld dat de meeste leidinggevenden schetsen. Echter, er zijn twee leidinggevenden kritisch over de kaders die zijn geschetst omtrent verdeling van werkzaamheden en de duiding van de rollen binnen de organisatie.

Team Kind-care

Vier van de vijf medewerkers geeft aan dat er voldoende aandacht is naar de medewerkers. Vijf van de vijf medewerkers geven daarnaast aan dat zij als individu worden beschouwd. Ook in dit opzicht is het van belang om zelf het initiatief te tonen. *“Als ik erom vraag.” (R9). “Ja. En daardoor is denk ik ook wel nog wel meer dat je dat initiatief moet tonen, omdat je elkaar niet meer face-to-face ziet. (R10).* Anderen geven aan dat de situatie verbeterd is ten aanzien van vroeger. *“Daarin merk ik wel een verschil nu ik ook meer direct met haar samenwerk en dus ook meer contactmomenten met haar heb. En daar ook meer dingen heb met haar. En daar nu ook de ruimte toe voel. Voorheen was dat lastiger. Toen was het contact er maar op bepaalde momenten.”*

Opvallend hierin is dat de medewerkers aangeven dat zij dit het meest ervaren bij hun werkzaamheden op de St. Maartenschool ten opzichte van andere locaties. *“Ik werk ook nog in Druten daarin is de Maartenschool nog wel het meest gestructureerd.” (R8)* Respondent 8 maakt dit onderscheid tussen werkzaamheden op de St. Maartenschool en Werkenrode School.

“...want binnen het voortgezet speciaal onderwijs is eindelijk een veel kleinere groep. Ik denk dat daar misschien wel zeven of acht mensen zitten, maar eigenlijk zijn wij nog steeds een team. Maar daarin wordt het, ik kan niet zeggen dat we vergeten worden. maar er wordt wel minder aandacht aan besteed. Dat komt ook wel omdat er minder regels zijn. Wij blenden eigenlijk in het onderwijs in.” De zzp’ers binnen het team Kind-care worden op verschillende plekken ingezet. Op de St. Maartenschool voelen zij zich over het algemeen het meest ingebed. Medewerkers vergelijken deze functie daarom met meest met een vast dienstverband. *“Het is natuurlijk een verkapte zzp’erschap. Dat is een beetje vaag hoe het werkt eigenlijk.”* (R11)

De leidinggevende stelt dat er voldoende aandacht is naar de medewerkers. *“Ik zou bijna zeggen: ‘wanneer niet?’ Aan de andere kant, probeer ik ze niet advies te geven, maar vragen te stellen.”*(L4) *“Daar ben ik wel naar op zoek. En daarnaast hebben we drie keer per jaar intervisiemomenten met ons team. En organiseer ik zes vergaderingen per jaar met thema’s die terugkomend zijn om te kijken hoe het gaat. Zijn eigenlijk zes pijlers waarmee je het jaar doorkomt.”*(L4) De collectieve aandacht wordt door middel van deze geplande bijeenkomst gewaarborgd. Directe sturing betreffende het geven van adviezen komt hier niet sprake. De leidinggevende probeert vooral verdiepende vragen te stellen en daarmee te sturen naar een oplossing.

Synthese

Een medewerker die tevens werkzaam is binnen het ambulante team en team Kind-care verklaart de verschillen in aandacht op de volgende manier: *“Daarin merk ik wel het verschil tussen ambulant en school denk ik, bij de school heb ik echt het idee dat ik in loondienst val. Daar heb ik niet de vrijheden die ik als zelfstandige zou hebben. Natuurlijk heb je die wel, maar ja, eigenlijk wordt er verwacht dat je daar geen gebruik van maakt. Terwijl in het ambulante is het wel wat anders. Daar heb je toch meer de ruimte en toch echt minder dat gevoel van binnen een gewone organisatie te werken.”* (R8) Deze ervaring van het idee hebben van een loonverband, zou in verband kunnen staan met de aandacht die wordt verdeeld onder de medewerkers en de kenmerken van het werken in loondienst.

De persoonlijke aandacht naar de medewerkers van beide teams moet over het algemeen tot stand komen door middel van een proactieve houding. Deze aandacht wordt over het algemeen als voldoende aanwezig beschouwd. De aandacht die er voor het collectief is, wordt gestructureerd tot stand gebracht bij het team Kind-care. Wel lijkt er een belangrijk onderscheid te zijn in de verschillende opdrachten. De opdracht die op de Maartenschool wordt uitgevoerd wordt beschouwd als positiever en wordt vergeleken met werken in loondienst, wat betreft de

aandacht naar de medewerkers. Bij andere locaties zoals Werkenrode School is hier minder sprake van.

Tussen beide teams is hier een grote discrepantie aanwezig. Er lijkt in het team Kind-care meer aandacht te zijn voor de medewerkers dan bij het ambulante team. Medewerkers van team Kind-care zijn overwegend tevreden met de individuele aandacht van hun leidinggevend en bij de collectieve aandacht is er voldoende ruimte voor inspraak van de medewerkers. Medewerkers van het ambulante team zijn overwegend onzeker over wat zij kunnen verwachten van hun leidinggevende of van de organisatie.

5.3 Deelconclusie 1: De mate van Transformationeel leiderschap bij TVN-zorgt

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de deelvraag: *In hoeverre is TFL bij de leidinggevend van TVN-zorgt reeds aanwezig?* Allereerst is er geconstateerd dat het merendeel van de medewerkers bij het ambulante team niet kon duiden wie precies hun leidinggevende was, in tegenstelling tot het team Kind-care. Indien er geen duidelijkheid is in dit opzicht, wordt het uitdragen van leiderschap in het algemeen bemoeilijkt. Van de vijf dimensies is er één als voldoende beschouwd, twee dimensies als onvoldoende en twee dimensies worden deels aanwezig beschouwd. In het algemeen kan worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap bij dit team benedengemiddeld aanwezig is. Transformationeel leiderschap bij het ambulante team is wel degelijk aanwezig onder de leidinggevend, maar op verschillende punten behoeft het uitdragen hiervan nog aandacht. Bij het team Kind-care zijn vier van de vijf dimensies duidelijk aanwezig en één dimensie is onvoldoende beoordeeld. In dit team is transformationeel leiderschap bovengemiddeld aanwezig. Voor beide afdelingen geldt dat transformationeel aanwezig is, maar bij het ambulante team zijn er nog te veel aandachtspunten. De medewerkers van het team Kind-care achten de mate van transformationeel leiderschap hoger, met uitzondering van de ideale invloed: charisma. Deze is tevens niet aanwezig bij het ambulante team.

De dimensie *ideale invloed (gedragingen)* wordt in beide teams door zowel de medewerkers als de leidinggevende erkend op het vlak van het uitdragen van optimisme. Hiermee kan worden geconcludeerd dat *ideale invloed (gedragingen)* deels positief is beoordeeld. De optimistische houding van de leidinggevend wordt in voldoende mate uitgestraald naar de medewerkers. Dit optimisme heeft wel vaak betrekking op organisatorische taken die spelen binnen TVN-zorgt. Ondanks het gewaarborgde vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevend, lijken de leidinggevend niet voldoende in staat te zijn de waarden en aspiraties in voldoende mate te communiceren binnen het ambulante team. Vanwege het gebrek aan communicatie

streven medewerkers wisselende waarden na, zij hebben in dat opzicht niet een duidelijk gezamenlijk doel. Bij team Kind-care geldt dit eveneens, behalve met betrekking tot de aspiraties van TVN-zorgt. Deze communicatie verloopt veelal via de terugkerende vergaderingen.

Bij de dimensie *ideale invloed (charisma)* wordt er in beide teams door de medewerkers onvoldoende mate van trots geconstateerd. Echter, dit betekent niet dat er een negatieve associatie is met de leidinggevendenden. Veelal vinden de medewerkers het wel prima. In team Kind-care zijn de medewerkers zelfs zeer positief over hun leidinggevende. Het hebben van trots is nog te hoog gegrepen. Leidinggevendenden verwachten daarentegen een hogere mate van trots bij de medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor is het gebrek aan capaciteit van de leidinggevendenden om alle medewerkers te spreken en daarom niet een consistent beeld hebben van de percepties van medewerkers. Dit gebrek aan capaciteit is op verschillende punten een wederkerend thema.

Bij de dimensie *geïnspireerde motivatie* is er bijna unaniem overeenstemming dat de visie niet duidelijk overgebracht wordt naar de medewerkers. Dit geldt voor beide sub-cases. Er is een verschil tussen hoe de visie wordt opgevat bij de medewerkers en de leidinggevendenden en bovendien zoals die staat omschreven op de website. De kernwoorden waar gebruik van is gemaakt zoals zogenaamde *eyecatchers* zijn voor de medewerkers het beste te repliceren. Team Kind-care vindt ondanks dat de visie anoniem niet te repliceren is, deze toch overwegend goed wordt uitgedragen door hun leidinggevende. De voornaamste component die wordt benoemd is eenduidigheid in de werkwijze van verschillende medewerkers.

De dimensie *intellectuele stimulatie* wordt als voldoende ervaren door de medewerkers zowel als de leidinggevendenden in beide teams. Er zijn momenteel voldoende uitdagingen en nieuwe projecten geïntroduceerd voor de medewerkers om zich voldoende geprikkeld te voelen. Hierbij is wel een duidelijke kanttekening gemaakt waarin men oordeelt dat het stimuleren van capaciteiten van de medewerkers om bepaalde potenties van de medewerkers te benutten, niet vanzelfsprekend is. Er wordt door een enkeling in twijfel getrokken of het daadwerkelijk gaat om innovaties die zijn gericht op de arbeidskrachten of dat het gaat om innovaties die nodig zijn vanuit het veranderende werkveld.

Op het gebied van *individuele aandacht* wordt er een deels positief oordeel geveld. Mogelijk valt dit gedeeltelijk te herleiden uit een nadrukkelijk zakelijke manier van communicatie en onvoldoende capaciteit voor het voeren van interactie. De leidinggevenden zijn wat meer voorzichtig met het beoordelen of ze voldoende empathisch zijn. Wanneer er sprake is van het tonen van empathie is dit op bevredigende wijze gedaan. De mate van empathie wordt door de medewerkers in verband gebracht met de mate van ondernemendheid waarover zij zelf beschikken. Dit geldt tevens voor beide teams. Dit gegeven houdt verband met de hoeveelheid aandacht die een medewerker krijgt. Dit is volgens de medewerkers dan weer onvoldoende, omdat er relatief snel op eigen verantwoordelijkheid wordt gewezen. Voor de ene medewerker is dit wenselijker dan voor de andere vanwege de vrijheid die men hierdoor ervaart. De andere medewerker is geneigd om zich daardoor juist minder verbonden te voelen met het team. Wat betreft de aandacht die leidinggevenden hebben voor hun medewerker, wordt deze door het ambulante team unaniem als benedenmaats beschouwd. De onduidelijkheid betreffende de verdeling van verantwoordelijkheden ligt hier mogelijk aan ten grondslag. Bij team Kind-care is de aandacht vanuit de leidinggevende juist overwegend positief. Er wordt voornamelijk over het project op de locatie St. Maartenschool gesproken als positief. Bij andere projecten binnen Kind-care is het niet duidelijk of dit ook het geval is. In tabel 2 worden alle resultaten weergegeven met betrekking tot de mate van transformationeel leiderschap van de verschillende dimensies en indicatoren, waarbij de dimensies van transformationeel leiderschap als afwezig of aanwezig worden gescoord. De mate van aanwezigheid van transformationeel leiderschap wordt in de laatste kolom weergegeven.

Tabel 2 TFL binnen Ambulante team

TFL	Medewerkers +	Medewerkers -	Leidinggeevenden +	Leidinggeevenden -	%M	%L
Ideale invloed gedragingen						
<i>Positiviteit</i>	5	2	3	2	71	60
<i>Communicatie van waarden en aspiraties</i>	0	7	0	5	0	0
Ideale invloed charisma	0	7	3	2	0	60
Geïnspireerde motivatie	0	7	0	5	0	0
Intellectuele stimulatie	5	2	5	0	71	100
Individuele aandacht						
<i>Empathie</i>	5	2	2	3	71	40
<i>Aandacht</i>	0	7	3	2	0	60

Dimensies ingedeeld op basis van aanwezig (+1), afwezig (-1) per medewerker en leidinggevende.

%M= percentage medewerkers %L= percentage leidinggeevenden, (% van het aantal positieve respondenten per dimensie ten aanzien van het geheel van de ondervraagde groep)

0,5 scores: Deels aanwezig.

Op basis van onderstaande tabel kan worden geconcludeerd dat *ideale invloed (gedragingen), intellectuele stimulatie, geïnspireerde motivatie, individuele aandacht* positief zijn beoordeeld. Louter *ideale invloed (charisma)* werd door de medewerkers als onvoldoende beschouwd. Een mogelijke verklaring hiervoor is de werkdruk waarmee de leidinggevende te kampen heeft. In tabel 3 worden alle resultaten weergegeven met betrekking tot de mate van transformationeel leiderschap van de verschillende dimensies en indicatoren.

Tabel 3 TFL binnen Team Kind-care

TFL	Medewerkers +	Medewerkers -	Leidinggeevenden +	Leidinggeevenden -	%M	%L
Ideale invloed gedragingen						
<i>Positiviteit</i>	5	0	1	0	100	100
<i>Communicatie van waarden en aspiraties</i>	1	4	0	1	80	0
Ideale invloed charisma	1	4	0,5	0,5	20	50
Geïnspireerde motivatie	4	1	0	1	80	0
Intellectuele stimulatie	4	1	1	0	80	100
Individuele aandacht						
<i>Empathie</i>	5	0	1	0	100	100
<i>Aandacht</i>	4	1	1	0	80	100

Dimensies ingedeeld op basis van aanwezig (+1), afwezig (-1) per medewerker en leidinggevende.

%M= percentage medewerkers %L= percentage leidinggeevenden, (% van het aantal positieve respondenten per dimensie ten aanzien van het geheel van de ondervraagde groep)

0,5 scores: Deels aanwezig.

Indien we de percentages van beide teams naast elkaar zetten, wordt de mate van transformationeel leiderschap bij TVN-zorgt door het team Kind-care beter beoordeeld. Echter, dit is niet zodanig dat de dimensies of indicatoren die zijn gemeten een bovengemiddeld resultaat laten zien ten aanzien van het ideaalbeeld van transformationeel leiderschap. In onderstaande tabel worden deze weergegeven.

Tabel 4 Verschil in percentages medewerkers van TFL

	% Medewerkers Ambulant	% Medewerkers Kind-care	Verschil	Gemiddeld % beide teams
Ideale invloed gedragingen				
<i>Positiviteit</i>	71	100	29	86
<i>Communicatie van waarden en aspiraties</i>	0	80	80	40
Ideale invloed charisma	0	20	20	10
Geïnspireerde motivatie	0	80	80	40
Intellectuele stimulatie	71	80	9	76
Individuele aandacht				
<i>Empathie</i>	71	100	29	86
<i>Aandacht</i>	0	80	80	40

Totalen van medewerkers Ambulant ten opzichte van Kind-care

5.4 Affectieve organisatiebetrokkenheid

In deze alinea wordt de volgende deelvraag beantwoord: *In hoeverre is affectieve organisatiebetrokkenheid aanwezig bij de medewerkers van TVN-zorgt?*

Bij de afhankelijke variabele affectieve organisatiebetrokkenheid zijn de uitkomsten van medewerkers in kaart gebracht. Deze variabele is ondergebracht in twee dimensies en kent extra vragen om de invloed van de veranderende omgeving mee te wegen.

Ambulante team

Op de dimensie *emotionele binding naar de organisatie* wordt wisselend gereageerd. Geen van de respondenten ziet zichzelf in de rest van hun carrière bij TVN-zorgt.

Alle medewerkers binnen het ambulante team geven aan dat zij zich bij een andere organisatie net zo betrokken kunnen voelen als bij TVN-zorgt. *“Ik kwam er een paar maanden geleden binnen en toen keken ze me aan van wat kom je hier doen.. ik ga ook zo naar me werk en kan het zomaar zijn dat er een cliënt binnenkomt.”* (R5) Niet alleen is er onder de medewerkers niet een geheel duidelijk beeld van wie er momenteel betrokken zijn bij het ambulante team, ook is er weinig zicht op de werkzaamheden die door anderen worden verricht. Respondent 7 stelt: *“...en in die zin is TVN voor mij gewoon een bemiddelingsbureau en niet een zorginstelling.”* Daarnaast is er behoefte aan teambuilding om informatie uit te wisselen over casussen of expertise met elkaar te delen.

Er wordt door de medewerkers gesproken over bepaalde activiteiten binnen de organisatie die de emotionele binding met de organisatie zouden kunnen verhogen, zoals het houden van een borrel. Deze activiteiten zijn natuurlijk vrijblijvend. Voor leden van het ambulante team zijn deze minder aantrekkelijk, omdat de aansluiting nog niet zodanig is dat er geen drempel wordt ervaren om naar een dergelijke activiteit te komen.

Van mogelijke problemen van de organisatie zijn de medewerkers over het algemeen niet op de hoogte. Echter, medewerkers zouden graag betrokken zijn bij de potentiële problemen om daarover mee te denken. Een kanttekening daarbij is wel dat verschillende medewerkers voelen dat potentiële problemen hen financieel ook zouden kunnen raken. Dat wordt als motivatie uitgesproken om meer betrokken te zijn bij eventuele problemen.

De emotionele binding met de organisatie lijkt momenteel onvoldoende te zijn. Één medewerker vanuit het ambulante team voelt zich voldoende verbonden met de organisatie. De overige zes medewerkers voelen zich onvoldoende verbonden op emotioneel gebied. *“Want dat zou ik liever anders willen, alleen ja. Ik wil ook niet meer een baan zoeken in loondienst.”*

Bovendien, bij welke instelling dan?”(R7) De leden van het team zijn bij de respondenten niet goed in beeld en er wordt weinig steun aan elkaar ervaren. Voor een enkeling wordt dit dan weer vertaald in vrijheid en is daarom niet een punt om zich zorgen over te maken. “Daar heb ik niet een heel goed idee over, maar wat ik nu doe is wel een prettige manier om je week vol te zetten. De vrijheid die je hier hebt is wel heel erg prettig, in zoverre zie ik hier niet een werkdruk dat ik het over vijf jaar niet meer zou kunnen werken.”(R5) De meesten hebben toch behoefte aan meer interactie onderling. Het als onbekend worden beschouwd door andere leden van de organisatie, draagt aan dit gevoel bij.

De betrokkenheid van de respondenten van het ambulante team is daarnaast veelal negatief beoordeeld door het gebrek aan het gevoel van het zijn van een team. Dit gevoel is namelijk niet vanzelfsprekend. Respondent 4 geeft aan: *“Omdat het allemaal zelfstandigen zijn, is het allemaal individualistisch, als je op kantoor komt, zie je toch weer mensen die je niet kent, ik merk toch een beetje afstand.”* Ondanks dat het werk vaak bestaat uit hulpverlening die één op één is, blijken andere takken van TVN-zorgt meer teamgevoel te hebben dan het ambulante team heeft. *“In het ambulante team is het heel erg los, maar bij “een ander lid van de corporatie” krijg ik het idee dat ik erbij gehouden word.” (R5)* Om deze sfeer te verhogen wordt er tevens gesproken over meer gezamenlijke activiteiten of trainingen. De cursus die werd gegeven met betrekking tot het omgaan met de systemen en rapportages werd beschouwd als een goed middel om het gevoel van groepscohesie te bevorderen en zodoende de werksfeer te stimuleren. Wanneer er gevraagd werd om een vergelijking te geven met andere organisaties over de sfeer binnen de organisatie, bleek deze meestal negatiever. Voor een organisatie met veel zzp'ers is van belang om een juiste balans te vinden tussen vrijheid en verplichting, terwijl er een goede werksfeer wordt gewaarborgd met voldoende interactie tussen medewerkers binnen het team.

Team Kind-care

De emotionele binding met de organisatie vanuit de medewerkers van team Kind-care is bij vijf van de vijf medewerkers positief. Afwisseling in de uit te voeren taken is hierbij een belangrijke component. *“Ik denk niet dat ik voor altijd in deze functie zou willen blijven werken. Dat ik misschien dan wel heb gezien. Alhoewel ik het nu wel heel leuk vind dat ik zelf op de verschillende dingen werk, dus ambulante, hier op school en op de BSO. En dat maakt het ook wel heel erg leuk en afwisselend.”(R11)*

Respondent 9 stelt: *“En wat ik bij TVN heel prettig vind, is dat ik de vrijheid heb om daar zelf beslissingen over te maken; ik ben niet in dienst. Ik merk dat ik daar heel erg goed bij vaar.*

Dus wat dat betreft kan ik me voorstellen dat ik wel echt langere tijd aan TVN verbonden ben; al dan niet voor veel uren of weinig uren.”(R9) Meerdere medewerkers van dit team geven aan dat de mate van vrijheid of het zelfstandig kunnen invullen van hun werkzaamheden, een belangrijk aspect is van de emotionele binding met de organisatie. Daarnaast geven medewerkers aan dat ze hun taken leuk en afwisselend genoeg vinden: “Ik vind het in elk geval een hele leuke tak van zorg.”(R13) “En ik vind het werk echt leuk wat ik doe, dan voel ik me op die manier automatisch ook betrokken.”(R12)

Synthese

De emotionele binding naar TVN-zorgt is relatief laag bij het ambulante team. Medewerkers zouden zich net zo betrokken kunnen voelen bij een andere organisatie. Enerzijds is daar behoefte aan meer interactie met andere medewerkers, maar anderzijds wordt er bij een enkele medewerker waarde gehecht aan het hebben van een bepaalde vrijheid. Problemen van de organisatie zijn vaak niet bekend bij de medewerkers. Het inleven in dergelijke problemen is daarom voor de medewerkers lastig. De organisatiebetrokkenheid wordt tevens beïnvloed door het gebrek aan teamgevoel. Dit komt omdat er veel individualistisch wordt gewerkt en het team wordt aangemerkt als los zand. Voor sommigen is de behoefte sterker om interactie te ervaren tussen medewerkers dan anderen, vanwege de vrijheid die mogelijk in het gedrang zou kunnen komen. In vergelijking tot andere organisaties, waarvoor de medewerkers werkzaam zijn in de zorg, is de werksfeer beter. Omdat de medewerkers vooral zzp'ers zijn, is het niet duidelijk of dit gevoel inherent is aan de functie die zij bekleden.

Bij team Kind-care is het tegenovergestelde zichtbaar. Alle medewerkers van dit team achten de emotionele binding met de organisatie van positieve aard. Net als bij het ambulante team zijn medewerkers gesteld op het hebben van voldoende vrijheid in het uitvoeren van hun taken. Het lijkt erop dat er in dit team een betere balans is tussen vrijheid van de medewerkers en afbakening van taken en leiderschap. Daarnaast worden er verschillende positieve aspecten benoemd die leiden tot betrokkenheid, zoals het leuk vinden van het werk en afwisseling van taken en werkplek.

5.5 Deelconclusie 2: Affectieve organisatiebetrokkenheid

Concluderend wordt er antwoord gegeven op de deelvraag: *In hoeverre is affectieve organisatiebetrokkenheid aanwezig bij de medewerkers van TVN-zorgt?*

De emotionele binding met de organisatie is over het algemeen onvoldoende bij de medewerkers van het ambulante team. Medewerkers geven aan zich bij een andere organisatie net zoveel thuis te kunnen voelen als bij TVN-zorgt. Medewerkers ervaren daarnaast het niet

gezien worden op kantoor en het niet in beeld hebben van het team waarin zij werkzaam zijn. Tevens wensen zij meer betrokken te zijn bij problemen van de organisatie. De ontwikkelingen in het WMO hebben geen invloed op de medewerkers tenzij die de medewerkers bereiken, dan is bij een enkeling de overstapintentie naar een alternatief hoog. Er is behoefte aan gezamenlijke activiteiten en meer interactie. Toch is er ook behoefte aan een voldoende mate van vrijheid. Het team Kind-care laat echter zien dat er hoge mate van affectieve organisatiebetrokkenheid aanwezig is in het team. Er is voldoende vrijheid in het uitvoeren van taken. Daarnaast vinden medewerkers hun taken leuk en afwisselend. Dit zijn componenten die maken dat affectieve organisatiebetrokkenheid in hoge mate aanwezig is.

Tabel 5 Affectieve organisatiebetrokkenheid bij het ambulante team

Affectieve organisatiebetrokkenheid	Medewerkers +	Medewerkers -	%M
Emotionele binding naar de organisatie	1	6	14

Dimensies ingedeeld op basis van aanwezig (+1), afwezig/voor verbetering vatbaar (-1) per medewerker.

Hoe dichter het saldo bij de 100, des te beter de dimensie is gescoord.

Tabel 6 Affectieve organisatiebetrokkenheid bij het Team Kind-care

Affectieve organisatiebetrokkenheid	Medewerkers +	Medewerkers -	%M
Emotionele binding naar de organisatie	5	0	100

Dimensies ingedeeld op basis van aanwezig (+1), afwezig/voor verbetering vatbaar (-1) per medewerker.

Hoe dichter het saldo bij de 100, des te beter de dimensie is gescoord.

5.6 Taakbeoefening

De afhankelijke variabele taakbeoefening van de medewerkers is in drie indicatoren onderverdeeld. Daarnaast is doorgevraagd op de invloed van leiderschap ten aanzien van de eigen beoordeling van functioneren als hulpverlener.

De indicator *bijdrage* aan TVN-zorgt is volgens de medewerkers van het ambulante team, naar eigen perceptie, positief beoordeeld. Bij twee van de zeven medewerkers is de eigen perceptie van de bijdragen aan de organisatie twijfelachtig, zij weten niet zo goed hoe ze de inschatting kunnen maken dat zij een positieve bijdrage leveren aan de organisatie. Een enkele medewerker schat zijn eigen bijdrage in als onvoldoende en vier van zeven medewerkers zijn positief over hun eigen bijdrage aan de organisatie. De medewerkers die een positieve inschatting maken van hun bijdrage aan de organisatie, maken een koppeling met het zijn van een visitekaartje voor de organisatie. Tevens komt regelmatig terug dat wanneer het goed gaat met de cliënten, dit een

positieve bijdrage zal geven aan de organisatie. De bijdrage van de medewerkers wordt over het algemeen positief ervaren. Daarbij wordt de vertaalslag gemaakt naar het visitekaartje zijn van de organisatie. De mate waarin het goed gaat met de cliënten is tevens een maatstaf voor de bijdrage.

De indicator *prestatie* bij TVN-zorgt is bij zeven van de zeven medewerkers in hun eigen perceptie voldoende tot goed beoordeeld. Het is opvallend dat medewerkers dit regelmatig laten afhangen van feedback van een medewerker of leidinggevende. Zo stelt respondent 5: *“Ik krijg terug van mijn collega dat ik heel goed werk doe als ik samen met haar werk. Dat is fijn om terug te horen. Ik heb nog niet van de andere cliënten teruggekregen dat ik het niet goed gedaan heb.”* Gelijktijdig wordt gesteld dat de medewerkers weinig contact hebben met andere medewerkers en daarom meestal niet een punt van referentie hebben. *“Ook omdat er geen intervisie is. Ik ben bang dat ik in een kokervisie terecht kom.”* Hieruit blijkt dat medewerkers niet op vaste momenten feedback van hun leidinggevenden krijgen. *“Referentie? Nee, nou ja mijn eigen rapportage.”*(R7). Omdat er vanuit de leidinggevenden een sterke nadruk wordt gelegd op de rapportage, wordt deze ook als beoordeling gezien voor de medewerkers zelf. Andere kwaliteitseisen lijken minder aan de orde te zijn. *“Omdat er geen kwaliteitspunten zijn, weet ik niet zo goed of mijn kwaliteit nog voldoet aan de standaarden.”*(R1)

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden met hun eigen prestaties. Echter, zij kunnen dit niet goed duiden aan de hand van indicatoren of kwaliteitseisen. Verbetering van domeinen van bijvoorbeeld de zelfredzaamheidsmatrix worden niet in verband gebracht met prestatie. De beste meeteenheid voor prestatie die er voorhanden is voor de medewerkers blijkt momenteel de feedback van de leidinggevende en de eigen rapportage, het zorgplan, en in mindere mate de feedback (tevredenheid) van de cliënt.

Bij de indicator *eigen kunnen* ligt de nadruk op het hebben van goede hulpverlenende vaardigheden. Ondanks dat de prestatie bij alle medewerkers voldoende tot goed is beoordeeld, is de perceptie op eigen kunnen genuanceerder gebracht. Bij de respondenten stellen vijf van de zeven medewerkers dat hun eigen kunnen in verband met het zijn van een hulpverlener, voldoende tot goed is. Een van de medewerkers twijfelt over het eigen kunnen en een ander stelt dat diegene vooral goed is in leveren van praktische hulp, in vergelijking tot diepgaande psychosociale hulp. *“Ik denk niet dat de cliënt met mij een hoger doel gaat bereiken maar ze hebben aan mij een hele degelijke kracht om de praktische gevallen degelijk neer te zetten.”*(R5) Een van de medewerkers geeft aan dat een belangrijke basis voor hulpverlening het bewerkstelligen van een vertrouwensband is: *“...en dat is mijn succes, daar investeer ik echt*

heel erg in de eerste twee contactmomenten, sowieso. Ik begin ook echt met de rest na het tweede of derde contactmoment dat dan echt wel formeel is. Voor ons is het even dit, even dat. Voor een cliënt is zoiets groot...”

Over het algemeen wordt het *eigen kunnen* als hulpverlener als voldoende tot goed beoordeeld, op twee uitzonderingen na waarbij de medewerkers kritisch zijn over bepaalde aspecten van de hulpverlening. De kanttekening bij voorgaande indicator overlapt deels bij deze indicator dat er geen goed punt van referentie is om prestatie te meten of eigen kunnen goed te kunnen beoordelen.

Bij het team Kind-care is de indicator *bijdrage* door alle respondenten positief beoordeeld. Door de medewerkers wordt de *bijdrage* aan de organisatie geduid als het ondersteunen van collega's door taken over te nemen bij bijvoorbeeld ziekte en het bijdragen aan kwaliteit van de werkwijze van de medewerkers. *“Ze kunnen wel onze mening vragen en dat we meedenken en in onze klas dat ze wel belang hebben bij m'n ideeën en ik denk dat ze mijn ideeën ook wel serieus en waardevol vinden, maar je hebt bijvoorbeeld van die centrale kind-besprekingen en in sommige klassen hebben ze bepaalde doelen.”*(R12) Door meerdere medewerkers wordt benadrukt dat zij hun verantwoordelijkheden serieus nemen, omdat er kinderen in het spel zijn. *“En ook zo goed mogelijk mijn verantwoordelijkheid te nemen voor wanneer dat nodig is. En dat is denk ik bijvoorbeeld net zoals toen ik dinsdag ziek was. Dan wil ik ook wel echt zorgen van, nou, ik werk voor deze organisatie en het kind staat voorop. En d'r is hulp nodig voor in de klas voor dit kind. Oké, wat zijn de belangrijkste momenten? Probeer ik dan in te schatten voor de klas.”*(R11) Medewerkers van dit team kunnen daarom goed duiden wat hun bijdrage is op inhoudelijk vlak, maar ook op organisatorisch vlak. *“Ik draag denk ik best wel veel bij, want ik bied ook wel vaak aan J(...) aan of ik iets extra's voor haar kan doen. Zoals soms help ik haar met taken waar ze niet aan toe is gekomen.”*(R10)

Medewerkers van team Kind-care zijn tevreden over hun eigen prestatie binnen de organisatie. Ter onderbouwing van hun presteren worden de gesprekken met leidinggevendenden aangehaald, waarin zij voorzien worden van feedback. *“Nee, ik doe mijn ding, ik doe mijn taak, op ZBO, op BSO en ambulante en dat doe ik goed voor mijn gevoel. En ik weet ook dat J(...) vindt dat ik het goed doe.”*(R8) Feedback van de leidinggevende is een belangrijke maatstaf voor prestatie binnen dit team. Daarnaast wordt ook de mening van de leidinggevendenden die niet direct een aansturende rol hebben, op prijs gesteld. *“En die ehm... in het contact dat ik heb met mensen van TVN. Of dat nou F(...) of J(...) is of iemand anders. Want R(...) vind ik wel een mooie aanwinst voor de organisatie, omdat die ook heel erg op die regels zit.”*R9

De medewerkers van team Kind-care vinden bij de indicator *eigen kunnen* lastig te benoemen wat maakt dat zij deze indicator positief beoordelen bij zichzelf. Over het algemeen worden aspecten zoals verantwoordelijkheden nemen en nauwkeurig werken gezien als belangrijke competenties. *“Ik ben echt wel precies en neem niet zomaar dingen voor lief en dat ik er alles voor heb gedaan en op de goede manier. Ik weet niet zo goed hoe ik dat moet zeggen. Ik sta ook echt wel achter de dingen die ik doe. Ik doe bepaalde dingen. Het is natuurlijk altijd hetzelfde, maar bij mij wordt het geen lopende band werk en ik blijf ook echt wel het kind erachter zien.”* R12 Voor een enkeling is het nemen van initiatief een belangrijke component voor een medewerker om de kwaliteit van de zorg te waarborgen. *“Dat ik wel daarin betrouwbaar blijf en dat dingen ook wel goed geregeld zijn. Dat ik ook zelf wel initiatief zal nemen van bijvoorbeeld bij de BSO had ik wat dingen van, zo kunnen we de kwaliteit van de zorg wel verbeteren.”* R11

Synthese

Concluderend kan worden gesteld dat de eigen perceptie van de medewerkers van het ambulante team, in het kader van de taakbeoefening positief is. De meeste medewerkers stellen dat hun *bijdrage* aan TVN-zorg voldoende tot goed is. Zij stellen daarbij dat zij zich zien als een goed visitekaartje voor de organisatie. Voor de *prestatie* van de medewerkers geldt eveneens dat de medewerkers positief zijn over hun prestaties. Hierbij wordt door verschillende medewerkers een kritische kanttekening gemaakt, omdat het punt van referentie vaak ontbreekt. Het *eigen kunnen* van de medewerkers wordt bovendien overwegend voldoende tot goed ervaren. Het vertrouwen van de cliënt winnen is voor sommigen een leidraad voor het zijn van een goede hulpverlener. Ook hierbij geldt dat er een kritische kanttekening gemaakt wordt met betrekking tot het punt van referentie van het eigen oordeel.

De medewerkers van team Kind-care zijn nog positiever over hun taakbeoefening. Daar waar de medewerkers van het ambulante team de rapportage soms aanhalen als een middel om hun taakbeoefening te beoordelen, zijn medewerkers van team Kind-care daar kritisch op. *“Ja, je kunt iemand je rapportages laten lezen, maar daar kun je eigenlijk ook niets mee, binnen ambulante ja moet je maar vertrouwen dat je het goed doet, maar als je het hebt over kwaliteit daar zou nog wel winst te behalen zijn denk ik”* (R8) Het punt van referentie van deze variabele ligt bij de medewerkers van dit team bij de feedback van leidinggevenden. Het oordeel van de medewerkers wordt daarom gestaafd aan feedback die zij ontvangen van hun leidinggevenden en collega's. In vergelijking tot het ambulante team is er meer onderlinge cohesie tussen de medewerkers van team Kind-care en dat uit zich dan ook in de manier waarop zij een *bijdrage*

leveren aan de organisatie. Zij vinden het namelijk meer van belang dat zij verantwoordelijkheid nemen in het ondersteunen van elkaar. Bij het ambulante team ligt de focus meer op de communicatie met externe partijen. Dit geldt tevens voor de indicator *prestatie* waarbij feedback van de leidinggevenden wordt gehanteerd als materiaal om hun prestaties te duiden. Het *eigen kunnen* wordt door team Kind-care niet direct vertaald naar het zijn van een goede hulpverlener. Voor deze medewerkers was het *eigen kunnen* vaak moeilijk te duiden, maar het nemen van verantwoordelijkheid en initiatiefrijk zijn ten bate van kwaliteitsverbetering worden als onderbouwing gehanteerd voor de positieve beoordeling. Bij dit team wordt niet direct de link gelegd tussen het zijn van een goede hulpverlener, in tegenstelling tot medewerkers van het ambulante team. In onderstaande tabel zijn de scores van de medewerkers naast elkaar gezet.

Tabel 7 Taakbeoefening bij het ambulante team

Taakbeoefening	Medewerkers +	Medewerkers -	%M
Bijdrage	5	2	71
Prestatie	7	0	100
Eigen kunnen	7	0	100

Dimensies ingedeeld op basis van aanwezig (+1), afwezig/voor verbetering vatbaar (-1) per medewerker.

Hoe dichterbij de 100, des te beter de dimensie is gescoord.

Tabel 8 Taakbeoefening bij het team Kind-care

Taakbeoefening	Medewerkers +	Medewerkers -	%M
Bijdrage	5	0	100
Prestatie	5	0	100
Eigen kunnen	5	0	100

Dimensies ingedeeld op basis van aanwezig (+1), afwezig/voor verbetering vatbaar (-1) per medewerker.

Hoe dichterbij de 100, des te beter de dimensie is gescoord.

5.7 Deelconclusie 3: Taakbeoefeningen en ontwikkelingen in het zorglandschap

In deze alinea wordt de deelvraag: *In hoeverre zijn de ontwikkelingen met betrekking tot het brede team van invloed op de perceptie van taakbeoefening van het personeel die TVN-zorgt beoogt?* Over de ontwikkelingen in het zorglandschap van de WMO, met name de effecten op de medewerkers, lopen de gedachten van de leidinggevenden uiteen. Over het algemeen zorgen deze voor onzekerheid bij de organisatie-tak die werkzaam is binnen het WMO, maar er worden ook mogelijkheden benoemd. L5 stelt dat de proef een risico inhoudt voor TVN-zorgt. *“Als het een succes wordt dan moet TVN echt een keuze maken. Ik verwacht dat de gemeente een structuur maakt waarbij ze in 2020 gaan aanbesteden op, hetzij het leveren van capaciteit, hetzij het leveren van maatwerkvoorzieningen.”* In beide gevallen wordt er rekening gehouden met een daling van omzet. Desondanks lopen de specialismen van de medewerkers van TVN-

zorgt breed uiteen. Vanuit deze mogelijkheid wordt verwacht dat er in de toekomst een rol voor de organisatie weggelegd blijft.

Het merendeel van de respondenten van het ambulante team is van mening dat de ontwikkelingen omtrent het *brede team* langs hen heen zijn gegaan. *“Daar lees ik wel wat van maar ben ik niet heel erg mee bezig, want buiten deze job heb ik ook nog een andere baan.”* (R5) Daardoor is het niet goed mogelijk om een duidelijk beeld te schetsen of de ontwikkelingen op enige mate invloed hebben gehad bij de taakbeoefening van de medewerkers. Een enkeling is echter wel op de hoogte van de ontwikkelingen en de response daarbij is opmerkelijk. *“Als de gemeente wil bezuinigen en zegt we stoppen er gewoon mee. Ik zou me onmiddellijk aanmelden.”* (R7) Er wordt door medewerkers reeds uitgesproken dat als er net als in bepaalde andere gemeenten, eenzelfde constructie zou worden geïmplementeerd waarbij medewerkers direct in dienst gaan bij de gemeente, er niet aan getwijfeld zou worden om over te stappen.

Bij het team Kind-care is het een soortgelijke situatie. *“We krijgen wel wat dingen mee, maar vaak als het niet direct met mijn werk te maken heeft, weet ik niet alle... Ik krijg niet alles mee natuurlijk.”* (R12) Een andere medewerker vreest dat door de nieuwe ontwikkelingen, die het karakter hebben van een bezuiniging, de caseload van deze medewerker te hoog wordt, waardoor de kwaliteit van zorg naar beneden gaat. *“Uiteindelijk is het gewoon een centenkwestie. Er is één pot geld en daar moet alles mee gedaan worden en veel plezier ermee. Als je het een beetje negatief plaats dan is dat he. en dan denk ik: je caseload moet niet te veel worden voor hetzelfde aantal uren en in hoeverre haalt het niet de kwaliteit naar beneden.”* (R9) De overige medewerkers zijn minder goed op de hoogte van de eventuele gevolgen van beslissingen van de gemeente Nijmegen. Andere medewerkers denken dat door de ontwikkelingen binnen de zorg, de organisatie is gaan groeien. Zij vrezen om die reden dat in de huidige setting het moeilijker wordt om de zorg te coördineren. *“Het groeit en het groeit, maar hoe coördineer je dat en hoe pak je dat aan met z'n allen.”* (R8) *“Daar link ik dat ook een beetje aan, de extreme drukte misschien wel, dit is hoe ik het dan zie. Ja, waardoor ik het idee had en nog steeds wel heb van; er gebeurt zoveel en er moet heel veel aandacht naar verschillende dingen, waardoor misschien de aandacht voor het gesprek met je medewerkers... dat ja.”* (R8)

Het is nu nog de vraag hoe medewerkers dit potentieel risico zien en in hoeverre dit gegeven invloed heeft op hun werkwijze. L3 stelt: *“Wat me opvalt is dat niet alle zorgwerkers op de hoogte zijn van wat er speelt, welke wetgevingen er zijn en wat de backoffice doet, de gemeente*

zeg maar, en wat dat inhoudt.” Dit is over het algemeen in overeenstemming met hoe de medewerkers de ontwikkelingen omtrent de WMO en het *brede team* ervaren. Van de medewerkers zijn er twee medewerkers enigszins op de hoogte van de ontwikkelingen in en rondom de WMO en het *brede team*. Van de medewerkers die goed geïnformeerd zijn, doet R2 een opmerkelijke uitspraak: *“Veranderingen hoeven niet per se negatief te zijn. Bij een andere organisatie hadden we eerst maar één telefoon voor de achterwacht, toen kregen we allemaal een telefoon. Daar was veel ophef over. Na een paar weken wisten wij niet beter. De zorg blijft veranderen. Er is helaas veel kennis verloren gegaan bij het Project Dunia.”* Hierbij wordt niet bij voorbaat negatief gekeken naar de situatie door deze medewerker. Toch wordt er gesteld dat bij nieuwe ontwikkelingen, in sommige gevallen kennis van de oude, soms goed werkende projecten, verloren gaat. Hierbij probeert deze medewerker de mogelijkheid aan te grijpen om een kans te benutten om een dergelijk project weer te starten. Een andere medewerker ervaart de huidige ontwikkelingen minder goed voor het centraal kunnen stellen van de cliënt. *“Volgens mij doordat de afstand te groot is geworden tussen cliënten en oplossingen, vooral buiten WMO zorg, omdat wordt veel afgewezen, er wordt veel geblokkeerd, daarom ze volgen hun weg.”* (R2) Hiermee stelt deze medewerker dat hulpbehoevenden minder snel in aanmerking komen voor zorg. De mogelijkheden om oplossingen te bieden als hulpverlener worden daarom vanzelfsprekend kleiner.

Voor de leidinggevendenden worden de nieuwe ontwikkelingen gezien als een bedreiging voor de organisatie die door de medewerkers over het algemeen niet wordt gevoeld. Bij twee medewerkers die beter op de hoogte zijn van de situatie in het zorglandschap binnen de WMO wordt er in kansen, maar ook in beperkingen gedacht. Mogelijk gaat er kennis verloren, net als bij andere projecten waarbij subsidie werd stopgezet, wanneer er een nieuwe vorm van hulpverlening komt. Daarnaast wordt gesteld dat het centraal stellen van de cliënt, in de brede zin van het woord, in de huidige omstandigheden in het gedrang komt. Er is desondanks bij de meeste medewerkers geen verandering in de huidige werkwijze geconstateerd, maar er wordt wel verwacht dat er een hogere werkdruk zal ontstaan. Dit verklaart mogelijk waarom de taakbeoefening in het kader van hulpverlening met een mensgerichte houding niet anders wordt ervaren met uitzondering van de medewerkers die de ontwikkelingen beter in beeld hebben.

5.8 Transformationeel leiderschap ten aanzien van de beide variabelen: organisatiebetrokkenheid en taakbeoefening

Over de mate van TFL bij TVN-zorgt kan gesteld worden dat deze aan minder dan de helft van de voorwaarden voldoet ten aanzien van het ideaalbeeld bij de medewerkers van het ambulante

team. De mate van affectieve organisatiebetrokkenheid onder de geïnterviewde medewerkers van het ambulante team zal daarom worden aangemerkt als iets onder het gemiddelde van een ideaalbeeld van affectieve organisatiebetrokkenheid. Dit is in overeenstemming met de theorie die stelt dat de mate van TFL in verband staat met de mate van affectieve organisatiebetrokkenheid. Een verklaring voor het gebrek aan organisatiebetrokkenheid is mogelijk het gebrek aan het hebben van duidelijke doelen. Vanwege het ontbreken hiervan is het voor de leidinggevenden een moeilijke opgave om hier duidelijkheid over te communiceren. Dit uit zich mogelijk in een gebrek aan motivatie tot het behalen van gezamenlijke doelstellingen dat bewerkstelligd wordt door ideale invloed. Geïnspireerde motivatie zou bovendien van invloed zijn op affectieve organisatiebetrokkenheid vanwege het stimuleren van motivatie door het hebben van een duidelijke toekomstvisie. Hierbij geldt eveneens dat het niet eenduidig hebben geformuleerd van een visie, de leidinggevenden de mogelijkheid ontnemt deze te communiceren. Dit leidt in theorie tot een verminderde affectieve organisatiebetrokkenheid. De intellectuele stimulatie is daarentegen wel als voldoende tot goed beoordeeld. Vanwege een voldoende mate van aanbieden van uitdagingen en exploreren van oplossingen door de leidinggevenden wordt de affectieve organisatiebetrokkenheid positief beïnvloed. Dit gegeven zou de affectieve organisatiebetrokkenheid ten goede komen. Hierdoor is het benedengemiddeld resultaat met betrekking tot affectieve organisatiebetrokkenheid in lijn met wat de theorie stelt.

Bij het transformationeel leiderschap binnen het team Kind-care is het anders gesteld. De ervaring van Transformationeel leiderschap binnen dit team is op elke dimensie hoger gescoord dan door het ambulante team. Louter het charismatische aspect van transformationeel leiderschap wordt door de medewerkers over het algemeen als onvoldoende beschouwd. De overige dimensies van transformationeel leiderschap zijn zeer goed beoordeeld. De organisatiebetrokkenheid van deze medewerkers is bij alle medewerkers als positief beoordeeld. Ook dit is in lijn met de wat de theorie stelt. Een verklaring hiervoor is dat er meer collectieve activiteiten zijn ingebed in de werkwijze van dit team. Bovendien wordt het hebben van een doel door de leidinggevende goed overgebracht. Hierdoor is er bij de meeste medewerkers een motivatie geconstateerd om zich in te zetten voor elkaar en daarmee ook voor de organisatie. Vooral over het gebrek aan capaciteit van de leidinggevende worden zorgen geuit, waardoor er minder aandacht zou kunnen zijn voor het communiceren van deze waarden.

Ondanks dat de leidinggevenden van TVN-zorgt maar aan de helft van de voorwaarden van het ideaalbeeld voldoen, is de eigen perceptie van taakbeoefening onder de medewerkers van het

ambulante team positief. Dit is niet in lijn met wat er wordt gesteld in de theorie. Het voornaamste mechanisme van TFL is immers empowerment. Empowerment door transformationeel leiderschap wordt onder andere gewaarborgd door geïnspireerde motivatie en intellectuele stimulatie. Zoals in voorgaande paragraaf blijkt, is geïnspireerde motivatie in onvoldoende mate aanwezig ten aanzien van het ideaalbeeld. Intellectuele stimulatie is daarentegen goed beoordeeld ten aanzien van het ideaalbeeld. Desondanks is de perceptie op taakbeoefening goed. Bij het team Kind-care is er voldoende mate van transformationeel leiderschap aanwezig om een positieve mate van taakbeoefening te constateren volgens de theorie. Dit is in dit team ook het geval. De beoordeling van de taakbeoefening is bovendien beter expliciet gemaakt door de medewerkers.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de conclusie en discussie worden behandeld. In de discussie zal een reflectie worden gedaan over in hoeverre de theoretische concepten in dit onderzoek van toepassing zijn. Daarnaast zal worden gereflecteerd op de zwakke punten van dit onderzoek, de kwaliteit van het onderzoek en waar dit onderzoek voor verbetering vatbaar is, voor eventueel vervolgonderzoek. Tot slot zullen er beleidsmatige aanbevelingen worden gedaan voor de organisatie en daarmee zal de laatste deelvraag worden beantwoord.

6.1 Conclusie

In dit hoofdstuk staat het beantwoorden van de hoofdvraag centraal: *In welke mate is TFL al dan niet bij TVN-zorgt aanwezig en draagt deze bij aan de organisatiebetrokkenheid en de taakbeoefening van de medewerkers van TVN-zorgt in de veranderende omgeving van het zorglandschap in Nijmegen?*

6.1.1 Mate van transformationeel leiderschap

Om de mate van transformationeel leiderschap te meten onder de medewerkers is het van belang om duidelijk te hebben wie de desbetreffende leidinggevend zijn waarop wordt gereflecteerd. Echter, het lijkt bij het merendeel van de medewerkers van het ambulante team dat daar onzekerheid over is. Bij team Kind-care is hier geen sprake van, omdat er duidelijk een leidinggevende is. De meer ondernemende medewerkers zijn beter in staat geweest om interactie met de leidinggevende te waarborgen bij beide teams. Voor beide teams geldt, dat vanwege de achtergrond van de medewerkers als zzp'er, het voor de medewerker niet geheel duidelijk is wanneer deze interactie met de leidinggevende wenselijk is.

Bij het ambulante team is er één dimensie met voldoende aanwezigheid van transformationeel leiderschap, twee dimensies waar nauwelijks transformationeel leiderschap is gemeten en bij de overige twee dimensie is transformationeel leiderschap deels aanwezig. Daardoor wordt de mate van transformationeel leiderschap bij het ambulante team als benedengemiddeld beschouwd ten aanzien van het ideaalbeeld. De ideale invloed (gedragingen) bij de leidinggevend is over het algemeen als positief beschouwd. De waarden en aspiraties van TVN-zorgt zijn niet duidelijk voor de medewerkers. Ondanks dit gegeven is er voldoende vertrouwen onder de medewerkers naar hun leidinggevend. De ideale invloed (charisma) laat namelijk zien dat er van trots momenteel geen sprake is, terwijl leidinggevend dit meer verwachten. Wat betreft geïnspireerde motivatie is de visie eveneens niet te repliceren door de

medewerkers. Het blijkt daarnaast dat de intellectuele stimulatie overwegend positief door de medewerkers wordt ervaren. Sommige medewerkers twijfelen wel aan de authenticiteit van deze intellectuele stimulatie. Tevens wordt empathie en aandacht in het kader van de dimensie individuele overwegingen positief ervaren. Leidinggevend en geven aan niet de capaciteit te hebben om outreachend te zijn naar hun medewerkers, terwijl dit als wenselijk wordt beschouwd.

In vergelijking tot het ambulante team heeft team Kind-care op alle facetten een hogere mate van transformationeel leiderschap. Bij alle dimensies van transformationeel leiderschap is namelijk een hogere score geconstateerd. Één van de vijf dimensies is negatief beoordeeld. Bij ideale invloed (optimisme) is goed beoordeeld. De waarden en aspiraties worden volgens de medewerkers over het algemeen goed gecommuniceerd. Daarnaast is het vertrouwen in de leidinggevende hoog. Wat betreft de ideale invloed (charisma) lijkt er bij dit team weinig sprake te zijn van trots naar de leidinggevende. Over het uitdragen van de visie van de organisatie, zijn de medewerkers positief. Zij hebben echter wel moeite met het omschrijven wat die visie exact inhoudt. Voor het team Kind-care is er voldoende intellectuele stimulatie aanwezig. Empathie wordt in dit team tevens als goed beschouwd. Er is voldoende aandacht naar de medewerkers. Medewerkers beschouwen de arbeidsrelatie dan ook meer als het werken in loondienst.

6.1.2 Affectieve organisatiebetrokkenheid

De mate van affectieve organisatiebetrokkenheid van de medewerkers bij het ambulante team van TVN-zorg is ten aanzien van het ideaalbeeld neutraal tot onvoldoende. Het gebrek aan het zijn van één team ligt hieraan ten grondslag. Wat betreft de emotionele binding met de organisatie zijn de medewerkers niet per definitie geneigd om zich voor een langere tijd te committeren aan TVN-zorg. De ambulante tak wordt als relatief individualistisch ervaren en er is weinig uitwisseling van kennis en competenties. Echter, er wordt wel gesteld dat bepaalde vrijheid binnen de organisatie gewaardeerd wordt. De mate van affectieve organisatiebetrokkenheid is in overeenstemming met de mate van transformationeel leiderschap, zoals dit in het theoretische model wordt geschetst.

Opvallend is dat bij team Kind-care de affectieve organisatiebetrokkenheid tegenovergestelde resultaten laat zien. Medewerkers voelen zich emotioneel zeer verbonden aan TVN-zorg. De theoretische proposities omtrent affectieve organisatiebetrokkenheid worden daarom bevestigd, gezien de hoge mate van transformationeel leiderschap die in dit team aanwezig is. Er lijkt een goede balans te zijn tussen de vrijheden en aansturing van deze medewerkers. Hieruit kan

worden gesteld dat een hogere mate van transformationeel leiderschap bij TVN-zorgt bijdraagt aan een hogere mate van organisatiebetrokkenheid.

6.1.3 Taakbeoefening

Bij het ambulante team wordt de eigen perceptie op taakbeoefening overwegend voldoende tot goed beoordeeld. Voor de prestatie en het eigen kunnen geldt hetzelfde. Echter, de medewerkers hebben geen goed punt van referentie, omdat zij niet voldoende feedback krijgen van leidinggevend en collega's. De relatief hoge mate van perceptie van taakbeoefening is niet in lijn met de theoretische proposities. De voldoende mate van intellectuele stimulatie zou van invloed kunnen zijn op het positief uitvallen van deze perceptie. De mate van vrijheid die wordt ervaren en kennis over psychologische empowerment zou van invloed kunnen zijn op het ontwikkelen van een autonome zorgprofessional.

De eigen perceptie van taakbeoefening van de medewerkers van team Kind-care is zeer goed. De bijdrage van deze medewerkers ligt vooral in het ondersteunen van andere collega's en het bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie. De focus van deze medewerkers ligt meer op taken met het karakter van werken in teamverband dan op communicatie met externe partijen. Met de prestatie van deze medewerkers is het naar eigen zeggen goed gesteld. Op het meten van prestatie ten aanzien van eigen rapportages wordt kritisch gereflecteerd. Het eigen kunnen van deze medewerkers is tevens goed beoordeeld, maar lastig te duiden. Het nemen van verantwoordelijkheden en initiatief tonen, zijn competenties die hiermee in verband worden gebracht.

De taakbeoefening van beide teams heeft overwegend goed gescoord, terwijl er tussen de verschillende teams een verschil is in het ervaren van transformationeel leiderschap. Daarom kunnen er geen harde conclusies getrokken worden in verband met de invloed van transformationeel leiderschap op taakbeoefeningen van de medewerkers van TVN-zorgt. De moeilijk te meten prestaties binnen de zorg kunnen een oorzaak zijn van de afwijking van de variabele ten aanzien van de theoretische verwachting.

6.1.4 Zorglandschap

De invloed van het veranderende zorglandschap lijkt momenteel over het algemeen langs de medewerkers heen te gaan. De meeste medewerkers zijn niet goed op de hoogte van ontwikkelingen zoals het *brede team*. In hoeverre de context van het zorglandschap in verband staat met de effecten van transformationeel leiderschap is daarom voor de medewerkers lastig te benoemen. Bij het team Kind-care is er een soortgelijke situatie zichtbaar. De ontwikkelingen in het zorglandschap zijn bij de meeste medewerkers niet goed zichtbaar. Er wordt vermoed dat

in de toekomst deze ontwikkelingen van negatieve invloed zijn op de kwaliteit van de hulpverlening vanwege een potentiële hoge caseload. Daarnaast wordt het groeien van TVN-zorgt in verband gebracht met het inspelen op de ontwikkelingen binnen de gemeente Nijmegen. De vrees wordt geuit bij medewerkers van beide teams dat de coördinatie hierdoor onoverzichtelijk zal raken.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt beschreven wat mogelijke verbeterpunten van het onderzoek zijn ten aanzien van de theorie en de methode.

6.2.1 Theorie

Allereerst wordt ingegaan op de betekenis van dit onderzoek voor de theoretische kennis omtrent TFL. De afwijking met de theoretische propositie van Avolio (2004) over taakbeoefening en transformationeel leiderschap op basis van empowerment is opvallend. Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor de afwijking bij variabele taakbeoefening, die positiever uitviel dan werd verwacht. Ten eerste is psychologische empowerment voor de hulpverlener een instrument om cliënten te kunnen ondersteunen. Mogelijk wordt empowerment daardoor meer vanzelfsprekend, indien men het mechanisme kan doorgronden. Deze empowerende methodieken zouden in theorie ook op de medewerker zelf toegepast kunnen worden. De intellectuele stimulatie kan in voldoende mate aanwezig zijn om de taakbeoefening positief te beïnvloeden en het stimuleren van het hebben van een visie is van minder grote invloed. Bovendien kan het gebrek aan maatstaven om aan het eigen handelen te refereren, invloed hebben op een eigen perceptie van taakbeoefening van de medewerkers. Dit kan mogelijk ten koste gaan van een kritische zelfreflectie. Vervolgonderzoek om dit beter te duiden is raadzaam.

Er is daarnaast in de theorie van Avolio & Bass (2014) geen onderscheid gemaakt tussen medewerkers die als zzp'er werkzaam zijn en medewerkers in loondienstverband. Een zzp'er is gewend om vrije ruimte zelf in te kunnen vullen. Deze vrijheid kan potentieel empowerment in de hand werken vanwege een voldoende mate aan discretionaire ruimte om een eigen invulling te geven aan een persoonlijke visie. Verklarend onderzoek naar de eigen perceptie op taakbeoefening in combinatie met empowerde medewerkers ter aanvulling van de theorie van Avolio (2004) wordt daarom aanbevolen.

De interviewvragen van dit onderzoek zijn voortgekomen uit het Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2000). De vertaling van de vragen voor kwalitatief onderzoek heeft bij de vraag over trots naar de leidinggevende voor een opvallend resultaat

gezorgd. Deze vraag resulteerde namelijk in zeer lage score bij deze indicator. Respondenten gaven aan dat ze trots niet vonden passen bij een leidinggevende. Bij de dimensie ideale invloed (charisma) werd immers de vraag gesteld: *In hoeverre bent u trots als u geassocieerd wordt met uw leidinggevende?* Voor de meeste respondenten lijkt ‘trots’ een begrip dat is weggelegd voor familieleden of vrienden. Dit woord leek ambivalent, terwijl het vertrouwen in de leidinggevendenden vaak relatief hoog was. Een meer genuanceerde definiëring van het woord, waarbij de nadruk meer lag op de associatie met de voorbeeldfunctie, dan de persoonlijkheid van de leider zelf, had mogelijk andere resultaten laten zien. Bij het woord trots werd immers vaak het verband gelegd op familieleden of personen die zeer nabij de respondenten zijn.

6.2.2 Methodologische restricties

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de methodische restricties van het onderzoek. Het aantal respondenten dat is geïnterviewd, is relatief klein en het is daarom lastig om generaliseerbaarheid van de resultaten te waarborgen. De betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van dit onderzoek is daarom niet zeer groot. Om deze te vergroten is het zaak dat er in het vervolg meer respondenten uit meer vergelijkbare casussen deelnemen aan een soortgelijk onderzoek. Per slot van rekening zijn door de snelle groei van de organisatie veel medewerkers relatief nieuw. Medewerkers die langer werkzaam zijn, hebben mogelijk een beter beeld van de processen in de organisatie en de ontwikkelingen in het zorglandschap, maar omdat deze relatief minder beschikbaar waren voor een interview, zijn vooral nieuwere medewerkers geïnterviewd. Medewerkers die een langere tijd werkzaam zijn, kunnen mogelijk achterliggende oorzaken beter duiden. Nieuwere medewerkers hebben immers niet altijd zicht op de gehele organisatiecultuur en hebben mogelijk daarom niet alle facetten van transformationeel leiderschap in beeld. Dit kan ten koste gaan van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om dit tegen te gaan is aanvankelijk een gerandomiseerde steekproef gebruikt, maar bij gebrek aan response is er geselecteerd op basis van beschikbaarheid. De representativiteit van beide sub-cases is daarom niet optimaal.

6.2.3 Rol van de onderzoeker en potentiële bias

Omdat de onderzoeker zelf werkzaam is binnen de organisatie, is de kans van een bias op basis van voorkennis hoger. Vanwege het gegeven dat de onderzoeker de ontwikkelingen binnen de WMO in de gemeente Nijmegen vanaf de decentralisaties heeft gevolgd, is er daarom een risico dat er tijdens de interviews meer sturende vragen zijn gesteld. Dit kan leiden tot een hogere mate van subjectiviteit. Ter voorkoming hiervan zijn er zoveel mogelijk open vragen gesteld. Daarnaast zijn sommige respondenten reeds informeel bekend bij de onderzoeker, vanwege eerder contact. Dat zou enerzijds de kwaliteit van de interviews kunnen beïnvloeden door meer openheid van de respondent te kunnen waarborgen. Hierdoor kunnen er betere resultaten naar voren zijn gekomen. In enkele gevallen zou het ook kunnen dat er meer sprake was van sociaalwenselijkheid of voorzichtigheid in het geven van gevoelige antwoorden van de respondenten. Daardoor zou de gewenste informatie die een potentieel probleem beter zou duiden, weggelaten kunnen worden. Hierdoor zou het onderzoek minder valide kunnen worden. Een voordeel is echter wel dat de onderzoeker een voorsprong heeft op structuren binnen de organisatie die voor een buitenstaander moeilijker te interpreteren zijn. De onderzoeker heeft namelijk meer toegang tot gegevens en processen dan een buitenstaander in een korte periode kan waarborgen. Door meer inzicht in deze zaken zijn complicaties van de organisatie sneller naar voren gekomen in een korte periode, waardoor het mogelijk was deze mee te nemen in het onderzoek

6.3 Aanbevelingen

In deze laatste paragraaf wordt ingegaan op welke aanbevelingen voortvloeien uit de resultaten van het onderzoek.

Organisatorische beslissingen doorvoeren

Ten eerste wordt aanbevolen om een aantal organisatorische beslissingen door te voeren. Dit wordt aanbevolen om verschillende redenen. Alle medewerkers dienen een duidelijk aanspreekpunt te hebben, zodat er geen twijfel meer mogelijk is over de rolverdeling binnen TVN-zorgt, twijfel die er door de medewerkers van het ambulante team werd ervaren. Verwarring over een leidinggevende heeft medewerkers hun eigen leidinggevende laten kiezen. Dit zou een oorzaak kunnen zijn van een disbalans in taken van de leidinggevende waardoor er extra werkdruk ontstaat. Het is zaak dat het management de organisatorische lijnen beter kadert en communiceert naar de medewerkers. Een duidelijk kader dient de aandacht naar de medewerkers beter te verdelen en zorgt ervoor dat een leidinggevende niet potentieel overwerkt raakt. Daarnaast kunnen de dimensies waar lager op gescoord wordt onder de aandacht worden

gebracht. Zodra de visie en kernwaarden van de organisatie beter zijn geduid, kunnen er handvatten aangereikt worden om deze visie en kernwaarden naar de medewerkers te communiceren. Mogelijk zijn de functies op papier reeds gekaderd, maar de communicatie naar de medewerkers is voor verbetering vatbaar. Omdat medewerkers een bepaalde mate van vrijheid hebben, zouden er meer discretionaire bevoegdheden van toepassing kunnen zijn, die door de medewerkers op prijs gesteld worden. Een visie die daarop aansluit, is daarom raadzaam om te hanteren en te communiceren, teneinde deze medewerkers te motiveren. Artefacten en kernwoorden zijn daarbij tools die kunnen worden ingezet om deze visie en waarden beter te kunnen communiceren. Zodra er meer structurele aandacht is voor medewerkers dient de intellectuele stimulatie, in de ogen van de medewerkers, niet af te hangen van ontwikkelingen binnen het werkveld of van organisatorische werkzaamheden.

Het stimuleren van groepscohesie

Daarop aansluitend is de volgende aanbeveling: stimuleer groepscohesie. Er is in het ambulante team van TVN-zorgt een nadrukkelijke vraag naar onderling contact vanwege het gevoel van een individuele werksfeer, bleek uit de interviews. Er wordt aanbevolen vanuit het management deze bijeenkomsten te implementeren, en vooreerst medewerkers te motiveren om deze bij te wonen. Voorheen hebben medewerkers immers een intervisie proberen te implementeren, maar dit is niet van de grond gekomen. Bij het team Kind-care is er wel reeds sprake van gestructureerde bijeenkomsten. Dit lijkt te zorgen voor een grotere kennisoverdracht tussen medewerkers en kan het gevoel van individualisme verminderen. Per slot van rekening komen medewerkers nu met vragen die horen bij het voeren van een eenmanszaak, zoals vragen over boekhouding, die door sommige leidinggevenden worden behandeld. In de kern is dit niet verkeerd, maar voor medewerkers zou dit een kans kunnen zijn om elkaar daarin te stimuleren. Met het oog op de toekomst is deze aanbeveling wenselijk, omdat louter specialistische hulpverlening door de gemeente Nijmegen zou kunnen worden uitbesteed aan de markt. Hulpverleners met een bepaald specialisme kunnen met het delen en uitdragen van deze kennis TVN-zorgt beter positioneren voor een mogelijke aanbesteding.

Betere duiding taakbeoefening

Tot slot wordt het volgende aanbevolen: duid de indicatoren omtrent de taakbeoefening, *bijdrage*, *prestatie* en *eigen kunnen* beter. Door het beter meetbaar te maken en het optimaliseren van deze variabelen voor de zorg kan er beter inzicht gekregen worden in de taakbeoefening van de medewerkers. Casuïstiekbesprekingen bij een intervisie zoals in voorgaande aanbeveling is genoemd, biedt niet alleen voor de medewerkers een mogelijkheid

om informatie onderling uit te wisselen, maar geeft de organisatie ook concrete inzichten over het functioneren van de desbetreffende hulpverlener. De opgestelde indicatoren kunnen daarbij gekoppeld worden aan de prestatie van de hulpverlener ter aanvulling van het vorenstaande. De hulpverlener verkrijgt dan een referentiekader, en kan voor zichzelf beter inzichtelijk krijgen wat de eigen leerdoelen zijn. Zodoende heeft een leidinggevende meer tools om in te spelen om empowerment bij de medewerker vanuit TVN-zorgt te kunnen bewerkstelligen. Dit kan stimuleren dat medewerkers een sterkere affectieve organisatiebetrokkenheid naar TVN-zorgt ervaren. Houd hierbij rekening met complicaties van het kwantificeren van de taakbeoefening. Betrek daarom de verschillende medewerkers bij het proces van het opstellen van deze indicatoren.

Literatuur

- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25.
- Allen, N.J. & Meyer J.P. (1990). 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization'. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp. 1-18.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Mind Garden, 29.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). Multifactor leadership questionnaire: MLQ; sampler set; technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. (1e druk). Den Haag, Nederland: Lemma uitgevers.
- Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Denken en doen.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), 534-548.
- Burns, J. M. (1998). Transactional and transforming leadership. *Leading organizations*, 5(3), 133-134.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Gemeente Nijmegen, (2018). Beleidsregels maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp 2018. Geraadpleegd op 18 augustus 2018, van <https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Actueel/Nijmegen/CVDR608997.html>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3), 147-157.
- Judge, T. A., Piccolo, R F. (2004). *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89 Issue 5, p755-768. 14p. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303-311.
- Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*, in: G.W. Lewin (Ed) (1948) *Resolving Social conflict*. Harper and Row.

- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie (7e editie)*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Sociaal Utrecht. (2015). Jaarverslag Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van <https://regiorijkvannijmegen.steunwijzer.nl/>
- Smith, Brien N., Montagno, Ray V. & Kuzmenko, Tatiana N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organisational Studies* Spring 2004, vol. 10 no 4 80-91
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steunwijzer. (z.j.). Steunwijzer regio Rijk van Nijmegen. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van <https://regiorijkvannijmegen.steunwijzer.nl/>
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29
- Thiel, S. van (2013). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). SMR forum: The leadership challenge--A call for the transformational leader. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(1), 59.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology*, 87(2), 304.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- TVN-zorgt. (z.j.). Missie en visie. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van <https://www.tvnzorgt.nl/missie-en-visie.html>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75(1), 11-34.
- Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E1-E20.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.

Wang, X. H. F., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239.

Bijlagen

Bijlage I - Interviewguide medewerkers

Transformationeel leiderschap

- In hoeverre heeft uw leidinggevende bij TVN-zorgt een optimistische houding?
- In welke mate praat uw leidinggevende optimistisch over de toekomst van de afdeling met betrekking tot de WMO?
- In hoeverre bent u trots als u geassocieerd wordt met uw leidinggevende?
- Hoe maakt uw leidinggevende u bewust van samen gedeelde waarden, en aspiraties van de organisatie en waaraan merkt u dat?
- In hoeverre creëert uw leidinggevende het gevoel dat wij met zijn allen aan de missie van TVN-zorgt werken?
- In welke mate introduceert uw leidinggevende nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen?
- In hoeverre laat uw leidinggevende aan u zien dat u op nieuwe manieren naar problemen kunt kijken?
- In welke mate luistert uw leidinggevende naar zaken die u bezighouden?
- Wanneer geeft uw leidinggevende advies aan u?

Taakbeoefening

- Hoeveel draagt u bij aan het succes van de TVN-zorgt?
- Wat kunt u zeggen over hoe goed u presteert binnen TVN-zorgt?
- Kunt u aangeven in hoeverre u vindt dat u een goede hulpverlener bent? Welk cijfer zou u dan aan uzelf geven.
- Aanvullende vragen taakbeoefening.
- In hoeverre bent u in staat om de cliënt centraal te stellen in de behandeling?
- In hoeverre bent u in staat om mensgericht te werken?
- Kunt u vertellen hoe dat was in de periode voor 2018?
- Kunt u iets vertellen over hoe uw leider invloed heeft gehad op het stimuleren van deze methode?

Invloed zorglandschap gemeente Nijmegen

- Wat heeft de nieuwe contractperiode van het WMO vanaf 2018 gedaan met de taakbeoefening van de medewerkers bij de organisatie?
- Welke middelen van uw leidinggevende zorgen voor taakbeoefening van de medewerkers bij de TVN-zorgt in de nieuwe situatie?

Affectieve organisatiebetrokkenheid

- Zou u de rest van uw carrière willen doorbrengen in deze organisatie? Hoe sterk ervaart u dat idee?
- Hoe vaak bespreekt u TVN-zorgt met buitenstaanders?
- In hoeverre ervaart u problemen van de organisatie als uw eigen problemen?
- Zou u zich tot een andere organisatie net zo betrokken kunnen voelen als tot uw eigen organisatie?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat u thuishoort in deze organisatie?

II Interviewguide leidinggevenden

- In hoeverre laat uw medewerker u zien dat op nieuwe manieren naar problemen kan kijken?
- In welke mate introduceert u nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen aan uw medewerkers?
- In welke mate luistert u naar zaken die uw medewerkers bezighouden?
- Wanneer geeft u advies aan uw medewerker?
- In hoeverre denkt u dat uw medewerker trots is als diegene geassocieerd wordt met u?
- In welke mate en hoe praat u optimistisch over de toekomst van de afdeling?
- Behandelt u uw medewerker meer als individu of als groepslid? Waaraan merkt u dat?
- In welke mate vertrouwt uw medewerker u?
- In hoeverre creëert u het gevoel dat wij met zijn alleen aan één missie werken?
- Hoe maakt u uw medewerker bewust van samen gedeelde waarden, en aspiraties en hoe merkt u dat?

