

# Welke factoren bepalen de effectiviteit van zelfsturende teams?

Een vergelijkend onderzoek tussen drie teams  
waarbij wordt onderzocht welke factoren een rol spelen  
bij de effectiviteit van zelfsturende teams

*Alleen kun je niets, je moet het samen doen*  
Johan Cruyff Foundation, 1997

*Coming together is a beginning;  
keeping together is progress;  
working together is success.*  
Henry Ford, 1863-1947

Masterthesis  
Opleiding Bestuurskunde  
Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen, Nederland  
Begeleider: dr. J.H.M.M. Tholen

Myrne Smits  
s0738859

Oktober 2013

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, het is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek naar de effectiviteit van zelfsturende teams. Met deze thesis rond ik mijn Masteropleiding Bestuurskunde af in de richting Management en Organisatie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Voor het verwerven van mijn praktijkgegevens heb ik bij de afdeling Publiekszaken van de gemeente Venray, het team Onderwijs van de gemeente Nijmegen en de zeven regieteams van de gemeente Nijmegen onderzoek mogen doen.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die me hebben geholpen bij het voltooien van deze Masterthesis. Ten eerste wil ik een woord van dank uitspreken aan mijn scriptiebegeleider, de heer Tholen. Gedurende het scriptieproces heeft hij me altijd waardevolle feedback gegeven waarmee ik verdere stappen in mijn thesis kon zetten. Ook op persoonlijk vlak was een peptalk af en toe nodig, hij heeft me altijd het vertrouwen gegeven door te zetten. Ik wil ook graag de leidinggevenden van de gemeente Venray en de gemeente Nijmegen bedanken voor de mogelijkheid om mijn onderzoek bij hun uit te voeren. Ze hebben me alle ruimte gegeven om mijn resultaten te verwerven. De grote interesse voor mijn onderzoek was waardevol voor mij. Ook wil ik alle teamleden bedanken voor hun openhartigheid en feedback voor alle zaken die spelen op de afdeling. Ik heb altijd volledige toegang gehad tot de benodigde informatie en mocht bij alle vergaderingen aanschuiven. Het was interessant om te zien hoe mensen op verschillende manieren met elkaar samenwerken.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden erg bedanken voor hun steun en belangstelling. De afgelopen maanden hebben zij me op alle manieren gesteund bij het voltooien van mijn Masterthesis. In het bijzonder wil ik mijn ouders en mijn twee broers bedanken voor hun belangstelling, energie en steun. Ik kan altijd op ze bouwen, het is fijn zo'n waardering en steun te voelen.

Myrne Smits

Afferden, oktober 2013

## Samenvatting

In deze tijd zijn organisaties steeds meer op zoek naar manieren om effectiever en efficiënter te gaan werken. Een manier om effectiever en efficiënter te gaan werken, is het invoeren van zelfsturende teams. Zowel vanuit de literatuur als vanuit de praktijk worden de voordelen van zelfsturende teams ingezien. Toch blijkt in de praktijk dat de zelfsturende teams nog niet altijd in optimale vorm floreren. Organisaties lopen tegen vele moeilijkheden aan. Er is behoefte aan meer kennis over de manier waarop zelfsturende teams het beste kunnen worden ingericht om de effectiviteit van het team te vergroten. In dit onderzoek wordt bij deze problematiek stilgestaan.

In het onderzoek wordt onderzocht welke factoren een rol spelen bij de effectiviteit van zelfsturende teams. Door middel van een uitgebreide theoretische studie worden de factoren uiteengezet die bepalend zijn voor de effectiviteit van een zelfsturend team. Aan de hand van de literatuurstudie is gebleken dat de rol van de leidinggevende, de competenties van het individuele teamlid, de wijze van communiceren, de diversiteit binnen het team en tenslotte de samenwerking tussen de teamleden en de leidinggevendenden bepalende variabelen zijn. Deze variabelen zijn in de praktijk onderzocht door te kijken naar drie verschillende teams. Dit is de afdeling Publiekszaken van de gemeente Venray, het team Onderwijs van de gemeente Nijmegen en tenslotte de zeven regieteams van de gemeente Nijmegen.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden om de variabelen te onderzoeken. Zo zijn er interviews afgenomen met de leidinggevendenden, zijn er meerdere observaties gedaan bij de drie teams en zijn er enquêtes verspreid onder teamleden van de gemeente Venray, teamleden van het programma Onderwijs en onder teamleden van de verschillende regieteams binnen de gemeente Nijmegen.

De bevindingen van het onderzoek zijn gepresenteerd in hoofdstuk 5, in hoofdstuk 6 zijn deze bevindingen geanalyseerd. Hierdoor konden er verbanden worden getrokken tussen de bevindingen vanuit de theorie en de bevindingen vanuit de praktijk. Ook kon met de analyse een antwoord worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek. Hiermee kon in het laatste hoofdstuk een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

Uit de resultaten blijkt dat alle onderzochte factoren een belangrijke bijdrage leveren aan de effectiviteit van zelfsturende teams. Zowel de rol van de leidinggevende, de competenties van het teamlid, de wijze van communiceren, de diversiteit binnen het team en tenslotte de samenwerking tussen de teamleden en de leidinggevendenden, hebben veel inzicht verschaft in hetgeen belangrijk is voor de effectiviteit van het team. De drie teams blijken op veel punten al goed bezig te zijn, maar er zijn ook verbeterpunten. In de conclusie zijn per team verschillende aanbevelingen gedaan. Een algemene aanbeveling voor de drie teams is dat de doelen van het team beter moeten worden uitgewerkt. Op die manier kunnen de teams zich beter focussen op het behalen van de resultaten en kunnen de teams effectiever en efficiënter gaan opereren.

| <b>Inhoudsopgave</b>                                      | <b>Pagina</b> |
|---|---------------|
| <b>Voorwoord</b>  | <b>2</b>      |
| <b>Samenvatting</b>                                       | <b>3</b>      |
| <b>1. Inleiding</b>                                       | <b>6</b>      |
| 1.1 Introductie tot het onderwerp                         | 6             |
| 1.2 Probleemstelling                                      | 6             |
| 1.3 Wetenschappelijke relevantie                          | 7             |
| 1.4 Maatschappelijke relevantie                           | 7             |
| 1.5 Leeswijzer  | 8             |
| <b>2. Beleidskader</b>                                    | <b>9</b>      |
| 2.1 Een zelfsturend team                                  | 9             |
| 2.2 De ontwikkeling naar een zelfsturend team             | 11            |
| 2.3 Motieven voor het invoeren van een zelfsturend team   | 12            |
| 2.4 Conclusie   | 13            |
| <b>3. Theoretisch kader</b>                               | <b>14</b>     |
| 3.1 Een effectief zelfsturend team                        | 14            |
| 3.2 Bepalende factoren voor de effectiviteit van het team | 14            |
| 3.2.1 De rol van de leidinggevende                        | 15            |
| 3.2.2 Competenties van het teamlid                        | 16            |
| 3.2.3 Wijze van communiceren                              | 18            |
| 3.2.4 Diversiteit binnen het team                         | 21            |
| 3.2.5 Samenwerking  | 24            |
| 3.2.6 Samenvattend  | 26            |
| 3.3 Schematisch overzicht van de factoren                 | 27            |
| <b>4. Methodologisch kader</b>                            | <b>29</b>     |
| 4.1 Onderzoeksstrategie                                   | 29            |
| 4.2 Casuselectie  | 29            |
| 4.3 Mixed-method als onderzoeksdesign                     | 30            |
| 4.4 Dataverzameling                                       | 31            |
| 4.4.1 Sprake van triangulatie                             | 31            |
| 4.4.2 De interviews                                       | 31            |
| 4.4.3 De enquêtes onder de teamleden                      | 32            |
| 4.4.4 De participerende observaties                       | 33            |
| 4.4.5 Meting factoren                                     | 34            |
| 4.5 Selectie van de respondenten                          | 35            |
| 4.6 Het analyseren van de data                            | 35            |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.7 Betrouwbaarheid en validiteit                     | 35        |
| 4.8 Operationalisatie                                 | 36        |
| 4.9 Conclusie   | 37        |
| <b>5. Presentatie van de resultaten</b>               | <b>38</b> |
| 5.1 Respons   | 38        |
| 5.2. De rol van de leidinggevende                     | 39        |
| 5.3 Competenties van het teamlid                      | 47        |
| 5.4 Wijze van communiceren                            | 49        |
| 5.5 Diversiteit binnen het team                       | 54        |
| 5.6 Samenwerking                                      | 59        |
| 5.7 Afsluiting  | 62        |
| <b>6. Analyse van de resultaten</b>                   | <b>63</b> |
| 6.1 Rol van de leidinggevende                         | 63        |
| 6.2 Competenties van het teamlid                      | 65        |
| 6.3 Wijze van communiceren                            | 66        |
| 6.4 Diversiteit binnen het team                       | 67        |
| 6.5 Samenwerking                                      | 69        |
| 6.6 Conclusie   | 71        |
| <b>7. Conclusie</b>                                   | <b>72</b> |
| 7.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag              | 72        |
| 7.2 Aanbevelingen                                     | 74        |
| 7.3 Reflectie   | 76        |
| <b>Literatuurlijst</b>                                | <b>79</b> |
| <b>Bijlagen</b>                                       | <b>86</b> |
| <b>Bijlage 1</b> Interviewvragen voor leidinggevenden | 87        |
| <b>Bijlage 2</b> Enquêtevragen voor teamleden         | 89        |
| <b>Bijlage 3</b> Operationalisatieschema met vragen   | 99        |

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie tot het onderwerp

De huidige economische situatie zorgt ervoor dat organisaties steeds meer druk leggen op het efficiënter en effectiever werken. De beoogde doelen van de organisaties moeten sneller en beter worden behaald. Door intern te kijken naar de manier waarop de organisatie is ingericht, kunnen verbeterpunten worden opgesteld om de huidige processen efficiënter en effectiever in te richten (Steentjes, 2012).

Een manier om effectiever te gaan werken, is het invoeren van zelfsturende teams binnen de organisatie. Zelfsturende teams zorgen ervoor dat organisaties slagvaardiger en sneller kunnen inspelen op toenemende veranderingen van de omgeving (Kommers en Pere, 2001). Daarnaast worden door middel van zelfsturende teams voordelen verwacht als een verbeterde productiviteit van het team, een daling in het ziekteverzuim, een reductie in de productiestilstand en een verbeterde efficiency (Foussert, 1996). Vanuit wetenschappelijk oogpunt worden de voordelen van zelfsturende teams veelvuldig ingezien (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993; Kollenburg, 2003; Peeters, 1996; Van Eijbergen, 2002).

Ook in de praktijk worden de voordelen van zelfsturende teams bemerkt. Tegenwoordig werken steeds meer organisaties met zelfsturende teams. In de praktijk blijkt dat de zelfsturende teams nog niet altijd in optimale vorm floreren. De invoering van zelfsturende teams is een iteratief proces dat een aantal jaren in beslag neemt. Wanneer de zelfsturende teams er eenmaal zijn, lopen organisaties tegen vele moeilijkheden aan. Organisaties hebben behoefte aan meer kennis over de manier waarop zelfsturende het beste kunnen worden ingericht om de effectiviteit van het team zoveel mogelijk te waarborgen. In dit onderzoek zal bij deze problematiek worden stilgestaan. In het theoretische gedeelte van het onderzoek zal bekeken worden welke succesfactoren er zijn voor de effectiviteit van zelfsturende teams. In de praktijk zal onderzocht worden hoe dit naar voren komt bij drie verschillende teams. Met behulp van deze informatie wordt inzicht verkregen in het eigen proces en kunnen er aanbevelingen worden opgesteld om de effectiviteit van deze teams te vergroten.

## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt:

*Doelstelling: Helderheid verschaffen over de factoren die een rol spelen bij het effectief zijn van een zelfsturend team teneinde aanbevelingen te kunnen doen waarmee de effectiviteit van zelfsturende teams kan worden verhoogd.*

*Vraagstelling: Welke factoren spelen een rol bij het effectief zijn van een zelfsturend team?*

Om een antwoord te kunnen geven op de vraagstelling, zijn er vier deelvragen opgesteld die samen het antwoord op de onderzoeksvraag geven:

- 1. Welke individuele factoren worden in de theorie aangedragen voor een effectief zelfsturend team?*
- 2. Welke collectieve factoren worden in de theorie aangedragen voor een effectief zelfsturend team?*
- 3. Welke factoren vanuit de theorie zijn in de praktijk terug te zien?*
- 4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de effectiviteit van de drie onderzochte teams te vergroten?*

Voor het beantwoorden van de deelvragen wordt er gebruik gemaakt van de conclusies uit de interviews, observaties en de resultaten uit de enquête. Ook wordt gebruik gemaakt van een literatuurstudie zodat de theoretische deelvragen beantwoord kunnen worden. Met het beantwoorden van de deelvragen wordt duidelijk welke factoren een rol spelen bij het effectief zijn van een zelfsturend team. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

### **1.3 Wetenschappelijke relevantie**

Door meerdere wetenschappers is geschreven over zelfsturende teams. Zo is er gesproken over de effectiviteit van zelfsturende teams in overheidsorganisaties (Yang & Guy, 2011), in hoeverre zelfsturende teams een middel of een bevestiging zijn (Elmuti, 1997), de psychologie achter zelfsturende teams (West, 1996), over zelfsturing in veranderprocessen (Ten Ham & Van Nistelrooij, 2006), over het ontwikkelen van zelfsturende teams (van Amelsvoort & van Amelsvoort, 2000) en zo zijn er nog andere wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar zelfsturende teams (e.g. Mars, 2006). Het onderwerp is ook vanuit meerdere vakgebieden benaderd. Zelfsturende teams zijn bijvoorbeeld onderzocht binnen de organisatiepsychologie, de bedrijfskunde, organisatie-theorie, de bestuurskunde en de arbeidspsychologie.

Het belang en de waarde van zelfsturende teams zijn inmiddels veelvuldig toegelicht binnen de wetenschap, maar weinig is geschreven over wat een zelfsturend team effectief maakt. Dit onderzoek draagt bij aan deze belangrijke vraag. Met de resultaten uit het onderzoek kan de bestaande kennis worden verdiept en aangevuld. Deze thesis heeft hiermee een toegevoegde waarde voor de wetenschap.

### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

De meeste mensen die werken, doen dit in teamverband. Steeds wordt gezocht naar mogelijkheden om het team te verbeteren. Vanuit dit onderzoek zal blijken dat een team niet zomaar effectief genoemd kan worden. Veel factoren spelen een rol en vele stappen moeten worden genomen om tot een effectief team te komen. Deze thesis is maatschappelijk relevant omdat met de kennis uit deze thesis, teams inzicht kunnen krijgen in hun eigen stand van zaken. Op basis van de onderzochte factoren, kunnen teams bepalen hoe dit voor de eigen situatie van toepassing is. Vanuit deze evaluatie kunnen verbeterpunten worden aangedragen om teams effectiever te maken. Deze verbeterpunten zijn voor

meerdere organisaties bruikbaar. Hierdoor zullen doelen in verschillende organisaties eerder worden bereikt. Op deze manier kan er een betere afstemming plaatsvinden tussen de organisaties en de mensen waar de organisaties voor werken. Een gemeente bijvoorbeeld kan haar dienstverlening ten aanzien van de burgers verbeteren. Hiermee is deze thesis maatschappelijk relevant.

### **1.5 Leeswijzer**

Na dit inleidende hoofdstuk, zal in het volgende hoofdstuk ingegaan worden op de achtergrond van zelfsturende teams. In hoofdstuk 3 wordt er door middel van een theoretische beschouwing inzicht gegeven in de factoren die centraal staan in het onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de methodologische keuzes van het onderzoek verantwoord. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten van het onderzoek weergegeven. Hoofdstuk 6 laat de analyse van de resultaten zien. Het laatste hoofdstuk betreft de conclusie waarbij een antwoord op de hoofdvraag zal worden gegeven en aanbevelingen worden gedaan.



## 2. Beleidskader

In het vorige hoofdstuk is het onderwerp van dit onderzoek geïntroduceerd. Dit hoofdstuk verschaft meer achtergrondinformatie over zelfsturende teams. De eerste paragraaf laat zien wat de oorsprong van zelfsturende teams is en wat er onder zelfsturende teams verstaan wordt. Vervolgens worden de verschillende fasen beschreven om tot een zelfsturend team te komen. Ook wordt inzicht gegeven in de verschillende motieven tot het invoeren van een zelfsturend team.

### 2.1 Een zelfsturend team

De oorsprong van zelfsturende teams is te herleiden in de Sociotechniek. De Sociotechniek kan gezien worden als een toegepaste wetenschap, dat met een integrale benadering de sociale en technische aspecten van een organisatie bekijkt (Tjepkema, 2003, p. 1). In de jaren '50 werd er voor het eerst gewerkt met relatief zelfstandige werkgroepen in de mijnen. Deze teams bleken zeer productief te zijn, waardoor besloten is het concept van zelfstandige werkgroepen verder uit te werken. Zoals Trist & Bamforth in 1951 beschrijven: "Based on the well-known coalmine case of Durham, it was shown that the application of this concept did not only have positive results on productivity but also on the quality of working life" (Trist & Bamforth, 1951). "For the first time, a relationship was established between the 'technical system' and the 'social system' of organizations" (Van Amelsvoort, 2000, p. 11). De technische en sociale aspecten van een organisatie werden sindsdien niet meer als twee verschillende werelden gezien.

Het concept van de zelfstandige werkgroepen in de jaren '50 is in de loop der jaren breed bediscussieerd. Nieuwe werkvormen en verschillende stromingen ontstonden. Zo zette de Sociotechniek zich af tegen de traditionele manier van organiseren. De traditionele manier van organiseren ging uit van het principe dat leidinggevendenden de beslissingen nemen, dat de coördinatie en controle bij het management ligt en teamleden een verlengstuk van de machine zijn. De Sociotechniek daarentegen liet de teamleden zoveel mogelijk participeren in het besluitvormingsproces, de coördinatie en de controle moest zoveel mogelijk door de teamleden zelf worden gedaan (van Eijbergen, 2002, p. 24-26). Fousert (1996) keek vanuit een andere invalshoek. De auteur maakte een vergelijking tussen een traditioneel team en een zelfsturende werkgroep. Onderstaande figuur 2.1 vat deze vergelijking in een overzicht samen.

*Figuur 2.1: Vergelijking tussen traditionele teams en zelfsturende werkgroepen*

| <b>Traditioneel team</b>                  | <b>Zelfsturende werkgroep</b>                       |
|---|---|
| Volgen aanwijzingen op                    | Nemen zelf initiatief                               |
| Zoeken individuele beloning               | Zijn gericht op teambijdrage                        |
| Zoeken naar de schuldigen                 | Zoeken naar de oplossing                            |
| Concurrentie                              | Samenwerking  |
| Stoppen bij bereikte doelen               | Voortdurende verbetering                            |
| Eisen meer bronnen/middelen               | Werken met wat ze hebben                            |
| Reageren op noodgevallen                  | Voorkomen noodgevallen                              |
| Geven geld uit om kwaliteit te verbeteren | Besparen geld door middel van kwaliteitsverbetering |

Bron: Fousert (1996).

Het schema laat zien dat de leden van een zelfsturende werkgroep meer op zichzelf zijn aangewezen in het oplossen van problemen en dat samenwerking tussen de teamleden een steeds groter goed wordt.

De uitgangspunten van Fousert (1996) sluiten aan op de definitie die van Amelsvoort en Scholtes hebben opgesteld als het gaat om zelfsturende teams. Van Amelsvoort & Scholtes hebben in 1994 de volgende definitie van een zelfsturend team opgesteld: "Een zelfsturende groep is een vaste groep van teamleden die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten en diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de voortgang van het werk, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende dienst" (Van Amelsvoort & Scholtes e.a., 1994, 2003). Teamleden worden op deze manier gedwongen zelfstandiger te zijn en de samenwerking met de andere teamleden op te zoeken. Het team heeft met elkaar een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor haar taken. Belangrijk hierbij is dat het team de bevoegdheid heeft om zelf oplossingen te bedenken, het leiderschap is hiermee zoveel mogelijk een functie van de groep (Van Eijbergen, 2002, p. 27-28) en geen hiërarchische verhouding. Doorewaard en de Nijs (2004) voegen het belang van een open communicatie toe. Met behulp van een open communicatie krijgen de teamleden de kans om als team te groeien. Teamleden moeten hierbij op elkaar kunnen vertrouwen. Kirkman en Shapiro (1997) bekijken het effect van culturele waarden op zelfsturende teams. Park en Kim (2012) kijken in hun onderzoek naar de rol van innovatie binnen een team.

Bovenstaande alinea laat zien dat er door meerdere wetenschappers onderzoek is gedaan naar zelfsturende teams, veelal vanuit een andere invalshoek. Om meer inzicht te kunnen verkrijgen in de ontwikkeling naar een zelfsturend team, wordt hier in de volgende paragraaf bij stilgestaan.

## **2.2 De ontwikkeling naar een zelfsturend team**

Om tot een zelfsturend team te komen, moeten er meerdere fasen worden doorlopen. Van Amelsvoort (2003) heeft vier fasen opgesteld om de ontwikkeling naar een zelfsturend team te beschrijven.

### Fase 1: Bundeling van individuen

Deze fase kenmerkt zich door weinig binding tussen de individuen. Het accent ligt in deze fase vaak op het creëren van professionaliteit. Dit wordt gedaan door de inzetbaarheid van de teamleden te vergroten door middel van een breder takenpakket en het rouleren van uitvoerende taken. Door de teamleden breder inzetbaar te maken, wordt de uitvoerende flexibiliteit vergroot en kan de slagvaardigheid van het team toenemen. Eenvoudige regeltaken worden nu aan de teamleden overgedragen, voorbeelden hiervan zijn het notuleren van een werkoverleg en het maken van een detailplanning. Het is in deze fase belangrijk om de taak- en rolverdeling van de teamleden te verduidelijken, het doel van het team vast te stellen en te reflecteren op de prestaties van het team. Het accent ligt namelijk op de uitvoering en de prestaties van het team.

### Fase 2: De groep

In deze fase ligt het accent op het vergroten van de organisatorische zelfstandigheid. De eenvoudige regeltaken in fase 1 worden uitgebreid met complexere taken. Het team kijkt zelfstandig naar de veranderingen in het uitvoerende proces en stelt zelf nieuwe eisen aan het gewenste flexibiliteitsniveau. Het team krijgt daarnaast een grotere verantwoordelijkheid voor een interne samenwerking. Het is hierbij van belang dat de teamregels duidelijk zijn en iedereen deze regels ook erkent. Het team zorgt voor een goed functionerend werkoverleg en analyseert haar eigen prestaties. Voorstellen ter verbetering van de prestaties worden door het team zelfstandig ondernomen.

### Fase 3: Het team

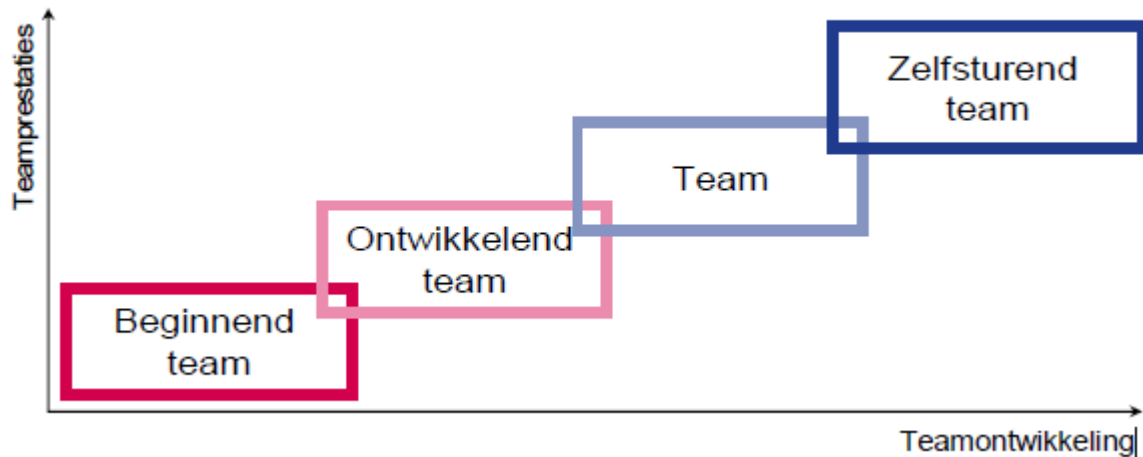
In de derde fase licht het accent op het vermogen om samen te werken. Het team wordt hechter, verbetert de interne samenwerking, lost zelfstandig interne conflicten op en wordt verantwoordelijk gesteld voor het behalen van resultaten. De teamleden gebruiken elkaars kwaliteiten en leren elkaar coachen. Het vaststellen van doelen en normen doen de leiding en het team met elkaar, maar het team krijgt de volle verantwoordelijkheid over de resultaten en legt hier ook verantwoording over af aan elkaar en aan de leiding.

### Fase 4: Het open team

In de laatste fase verbetert en vernieuwt het team continu zelfstandig haar eigen proces en staat het team open voor veranderingen in de (interne) omgeving. Hierdoor ontstaat er een open cultuur. Het team bepaalt nu zelfstandig de teamdoelstellingen, maakt afspraken met klanten en verbetert continu het eigen prestatieniveau. Het team kan de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, aanpassen aan veranderingen in de omgeving en staat open voor andere teams. De teams kunnen onderling elkaars kwaliteiten benutten en in onderling overleg elkaars teamleden uitlenen. Op deze manier ontstaan er meer gezamenlijke doelen van meerdere teams, een integrale benadering ontstaat.

Kommers en Dresen (2010) borduren voort op het model van Van Amelsvoort. Schematisch hebben zij de onderstaande figuur opgesteld.

Figuur 2.2: Fasenmodel van teamontwikkeling



Bron: Kommers en Dresen (2010, p. 44).

Belangrijk om bij deze schematische weergave op te merken, is dat de betrokkenheid van het individuele teamlid per fase steeds groter wordt en het team steeds hechter wordt. In de praktijk gaan deze fases niet vanzelf in elkaar over, de ontwikkeling wordt gekenmerkt door een stapsgewijze verandering in de praktijk.

Het handige van het model, is dat het model een bruikbaar houvast biedt voor de ontwikkeling naar een zelfsturend team. Het model verschaft inzicht in wat een volgende stap in de teamontwikkeling kan zijn. Het model is hiermee in de praktijk op vele situaties toepasbaar. Een nadeel van het model, is dat het geen gedetailleerde uitwerking geeft. De fasen beschrijven slechts in grote lijnen wat er moet gebeuren. Daarnaast beschrijft het model geen mogelijke problemen die bij teamontwikkeling kunnen ontstaan. Het model laat de ideaaltypen zien, in de praktijk ziet dit er vaak anders uit.

### 2.3 Motieven voor het invoeren van een zelfsturend team

Centraal in deze paragraaf staat de vraag: Waarom wordt er voor de invoering van een zelfsturend team gekozen? Uit meerdere onderzoeken blijkt dat organisaties en wetenschappers verschillende redenen hiervoor aandragen. Uit een onderzoek van Foussert (1996) blijkt dat zelfsturende teams zorgen voor een verbeterde productiviteit van het team, een daling in het ziekteverzuim, een reductie in de productiestilstand en een verbeterde efficiency. Van Amelsvoort, Kommers en Scholtes (2003) hebben gekeken naar de redenen die organisaties noemen om zelfsturende teams in te voeren. Hier is een top tien uit voortgekomen: een verhoging van de flexibiliteit, een verhoging van de betrokkenheid, een verhoging van de productiviteit, een verhoging van de kwaliteit, kostenreductie, een vereenvoudigde aansturing, een verhoging van de service, minder leidinggevendenden, een verkorting van de doorlooptijd

en tenslotte een verhoging van de leverbetrouwbaarheid (2003). Volgens Kommers en Pere (2001) worden organisaties die met teams werken slagvaardiger en kunnen ze sneller en meer accuraat inspelen op toenemende veranderingen in de omgeving. Ook blijken menselijke capaciteiten beter te worden benut (Kollenburg, 2003). Individuele werknemers worden meer uitgedaagd hun kwaliteiten te benutten vanwege de multifunctionele inzet binnen een zelfsturend team (Levy, 2002). De arbeidssatisfactie van de werknemer zal hiermee omhoog gaan, dat laat Bennink (2002) ook in zijn onderzoek zien. Belangrijk voor de effectiviteit van het zelfsturende team, is dat de leden van het team staan achter de keuze voor een zelfsturend team. Door achter de keuze voor een zelfsturend team te staan, zijn de leden meer gemotiveerd om het zelfsturend team te laten slagen. Als de noodzaak tot zelfsturende teams onvoldoende duidelijk is, zal dit de effectiviteit van het team beperken (Van Amelsvoort, 2003).

Concluderend kan gesteld worden dat er verscheidene motieven worden genoemd voor de invoering van zelfsturende teams. Verscheidene motieven door zowel organisaties als wetenschappers. Opvallend hierbij is dat de motieven om zelfsturende teams in te voeren, voordelen opleveren voor zowel de organisatie als het individu dat binnen de organisatie werkzaam is. Het mes snijdt hiermee aan twee kanten. Belangrijk voor de effectiviteit van het zelfsturende team, is dat de leden gemotiveerd zijn om het team te laten slagen.

## **2.4 Conclusie**

Dit hoofdstuk heeft kennis verschaft over de oorsprong van zelfsturende teams, de verschillende fasen om tot een zelfsturend team te komen en de belangrijkste motieven voor de invoering van zelfsturende teams. In het volgende hoofdstuk wordt de theoretische basis van het onderzoek gelegd.

### **3. Theoretisch kader**

Het vorige hoofdstuk bood informatie over de oorsprong, de fasen in ontwikkeling en de motieven voor zelfsturende teams. In dit theoretische hoofdstuk zullen verschillende wetenschappers factoren aandragen die een rol spelen bij de effectiviteit van een zelfsturend team. In paragraaf 1 wordt een korte beschouwing gegeven van wat een effectief zelfsturend team is. Vanaf paragraaf 2 zullen de verschillende factoren die in het onderzoek centraal staan worden beschreven.

#### **3.1 Een effectief zelfsturend team**

Volgens LaFasto & Larson (2001, p. 72) hangt de effectiviteit van een zelfsturend team samen met het hebben van een duidelijk gesteld doel: "The most important determinant of a team's success is a clear and elevating goal".

Vanuit de visie die is opgesteld door de leidinggevende, ontstaan de doelen van de organisatie. Het beste is om de teamleden niet meer dan vier tot vijf doelen tegelijkertijd te geven, anders raken de teamleden verward en lukt het niet meer om goed te concentreren op de gestelde doelen. (West, 2004, p. 91). Doelen zijn pas effectief als ze voldoen aan deze voorwaarden: specifiek, meetbaar, uitdagend en in een tijdpad geplaatst (West, 2004, p. 92). Daarnaast is het van belang dat de gestelde doelen realistisch zijn, anders lukt het niet om de doelen te bereiken en ontstaat er daarnaast minder vertrouwen in het bereiken van de doelen.

Belangrijk is dat de leidinggevende in samenhang met de teamleden de doelen opstelt, dit maakt het behalen van de doelen realistischer. Door teamleden mee te laten doen bij het opstellen van de doelen, staan de teamleden meer achter het behalen van de doelen. De teamleden zijn meer gemotiveerd en dit komt de effectiviteit ten goede.

In dit onderzoek zal de effectiviteit van zelfsturende teams, gemeten worden aan de hand van de doelen van de teams. Bekeken zal worden welke doelen de drie teams hebben opgesteld en in hoeverre deze doelen behaald zijn. Aan de hand van de mate van doelbereiking, kan bepaald worden of en in welke mate de teams effectief zijn.

#### **3.2 Bepalende factoren voor de effectiviteit van het team**

In deze paragraaf worden de factoren uiteengezet die bepalend zijn voor de effectiviteit van een zelfsturend team. Om een duidelijke indeling te kunnen maken in de factoren is gekozen voor een indeling op twee niveaus: variabelen op het individuele niveau en variabelen op het collectieve niveau. Het individuele niveau bevat variabelen die toegespitst zijn op het individu, het collectieve niveau betreft variabelen waarbij de relaties tussen individuen centraal staan. De eerste factor op individueel niveau, betreft de rol van de leidinggevende.

### 3.2.1 De rol van de leidinggevende

De overgang naar een zelfsturend team is een ontwikkelingsproces dat in de gehele organisatie veranderingen teweegbrengt. De organisatiestructuur verandert, de teamleden gaan op een andere manier met elkaar om en de rol van de leidinggevend en is aan verandering onderhevig. Van Amelsvoort (2000, p. 67) beschrijft de veranderende rol van de leidinggevende binnen een zelfsturend team als volgt: "The old-style boss –one who instructs, commands, control and oversees all the employees- will give way to a new-style team leader whose efforts are primarily aimed at team development and providing support". Fousert sluit hierbij aan door op te merken: "Managers moeten teamleden om hun oordeel vragen en zich niet als 'de baas' opstellen die alles toch beter weet. Die arrogante managementhouding moet veranderen door het betrekken van teamleden en door hen aan te moedigen vrijuit te spreken" (Fousert, 1996, p. 13). Hitchcock (1994) legt ook uit dat de rol van de leidinggevende niet hiërarchisch moet zijn, dit staat een effectief zelfsturend team in de weg. De teamleden moeten de verantwoordelijkheden met elkaar delen: "It is important to spread these responsibilities among team members to avoid turning a team leader into a traditional supervisor" (1994, p. 29).

Van Amelsvoort (2000) onderscheidt drie verschillende rollen van leidinggeven. De eerste rol betreft de leidinggevende in de rol van de leider. De kracht ligt in de visie van de leidinggevende. Uit de visie moet duidelijk worden waar het team naartoe moet. De leidinggevende moet hierbij het goede voorbeeld geven en het lef hebben om benodigde risico's te nemen.

Een tweede rol die Van Amelsvoort (2000) noemt is de leidinggevende in de rol van een manager. De manager stuurt op het resultaat, schept randvoorwaarden, lost problemen op tussen teams en legt een sterke focus op het verbeteren van werkprocessen.

Binnen de wetenschap wordt de veranderende rol van leidinggevende, vaak gekenmerkt als een leidinggevende in een coachende rol. De coach is de derde rol van een manager die Van Amelsvoort (2003) onderscheidt. Volgens van Amelsvoort (2003) vindt coaching op twee niveaus plaats: coaching gericht op het individu en coaching gericht op het stimuleren van de teamontwikkeling.

Bij coachen is het van belang dat teamleden zich bewust worden van hun gedrag en de effecten daarvan en dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen om dit te veranderen als deze effecten niet tot het gewenste resultaat leiden. Land (1999) verstaat onder coachen de stijl van begeleiden waardoor anderen vanuit zichzelf in beweging komen. De coach begeleidt de teamleden in de individuele ontwikkeling, ondersteunt bij het scheppen van voorwaarden, belooft gewenst gedrag en corrigeert ongewenst gedrag, herkent samenwerking patronen in het team en richt zich op de verantwoordelijkheid die het team en de individuen moeten nemen. West (2004, p. 26) onderscheidt twee stijlen van teammanagement: een taakgeoriënteerde aanpak en een mensgeoriënteerde aanpak. Een leidinggevende met een taakgeoriënteerde aanpak kijkt vooral naar de praktische kant om het team te verbeteren. Het gedrag van de teamleden wordt gezien als een uiting van de teamprocessen, op basis van belonen en straffen worden de inspanningen van het team gemeten. Bij een mensgeoriënteerde aanpak is er aandacht voor de mens in plaat van het proces. Door een positieve benadering en het

benadrukken van de teamspirit probeert een leidinggevende het team te sturen. Er is in deze benadering aandacht voor het individu.

Volgens LaFasto & Larson (2001) voldoet een effectieve leider aan zes criteria: hij/zij focust op het doel, verzekert een samenwerkend klimaat, bouwt vertrouwen, beschikt over voldoende technische kennis, stelt prioriteiten en beheert prestaties (p. 96). Een goede leidinggevende moet volgens LaFasto & Larson gaan voor een open en productieve werksfeer waar aan vertrouwen wordt gewerkt (2001, p. 98). De leidinggevende moet ervoor zorgen dat de teamleden zich focussen op de gestelde doelen. Dit begint met het stellen van duidelijke doelen en een duidelijke richting. Hierdoor kan het team vertrouwen krijgen in de gestelde richting en ontstaat er meer binding om het doel te behalen. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de resultaten. Het team moet gezamenlijk de zorg dragen voor het behalen van de resultaten. West (2004, p. 32) omschrijft een effectieve leider als iemand die een positief teamklimaat creëert, assertief omgaat met conflicten, weerstand biedt tegen teamleden en werkt aan het verbeteren van de communicatie. Belangrijk voor een effectieve leider, is dat hij/zij de mogelijkheden van het team ziet. Door de mogelijkheden te zien en hier op in te springen, kan het team groeien: "To be an effective team manager you need to understand the competencies of the team and your role in fostering them within your team" (West, 2004, p. 20).

Gesteld kan worden dat de rol van de leidinggevende is veranderd en dat de huidige rol op verschillende manier vormgegeven kan worden. In het kader van de leider, manager en coach is het met name van belang dat er een balans gevonden wordt tussen deze rollen. De leidinggevende is niet of manager of leider of coach, maar bestaat uit een mix van deze typen. Het is met name van belang dat de manier waarop de leidinggevende leiding geeft aan het team, past binnen de organisatiestructuur en de veranderingen binnen de organisatie. De leidinggevende staat niet buiten het proces, maar is zelf ook object van verandering. De wijze waarop de leidinggevende haar werk inricht, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de omgeving. Voorbeelden hiervan zijn het afstemmen van de gewenste prestaties en de daadwerkelijke prestaties, wellicht is het beter een andere koers te gaan varen.

Belangrijk is wel dat de leidinggevende aanstuurt op het eigen vermogen van de teamleden: "Team leaders try to direct the actions of team members and the overall development of teams and team members so that teams learn to direct themselves" (Van Amelsvoort, 2000), het gaat tenslotte om een zelfsturend team. In dit onderzoek zullen bovenstaande punten worden meegenomen zodat de rol van de leidinggevende kan worden bepaald.

### **3.2.2 Competenties van het teamlid**

Naast de rol van de leidinggevende, wordt ook deze factor op het individuele niveau bekeken. Het betreft de competenties van het individuele teamlid.

Ten eerste is het belangrijk op te merken dat de competenties van het individuele teamlid, bijdragen aan de (in)effectiviteit van het gehele team: " Among the top predictor's of a team's effectiveness are the qualities of the individuals who make up the team: the skills and competencies they possess, the attitudes they display, the behaviors they engage in" (LaFasto & Larson, 2001, p. 3). Een individueel teamlid kan door zijn/haar kwaliteiten en zijn/haar houding een positieve of negatieve bijdrage leveren



aan de effectiviteit van het gehele team. Zo legt LaFasto & Larson (2001, p. 3) uit: “The effective team member adds value by addressing issues, building confidence and trust, demonstrating personal leadership, and bringing out the best thinking and attitude of everyone on the team. In contrast, the dysfunctional team member erodes trust and makes it harder to get at the issues, make decisions, and move forward” (LaFasto & Larson, 2001).

Bovenstaande alinea laat zien dat de individuele kenmerken van een teamlid bijdragen aan de (in)effectiviteit van het gehele team. Belangrijke vraag hierbij is om welke individuele kenmerken het dan gaat. LaFasto & Larson (2001) hebben een zestal punten uiteengezet die een effectief teamlid van een ineffectief teamlid kunnen onderscheiden.

Het eerste punt is ervaring. Een teamlid met praktische kennis en ervaring is een succesfactor voor het team. De teamleden hebben bij elkaar snel door wie vanuit ervaring spreekt en wie niet.

Het tweede punt vormt het probleemoplossend vermogen van het teamlid. Wanneer een teamlid over een probleemoplossend vermogen beschikt, dan draagt dit bij aan het succes van het team. Een probleemoplossend vermogen helpt om problemen op te helderen, problemen in kaart te brengen en problemen op te lossen. Met dit vermogen, kunnen teamleden gefocust blijven op hun doelen zonder af te dwalen naar de problemen. Het team is hiermee effectiever. Wanneer teamleden niet over een probleemoplossend vermogen beschikken, ontstaat het gevaar dat teamleden besluiteloos worden en de focus kwijtraken.

Een derde punt dat als basisingrediënt gezien kan worden voor een effectief team, is openheid. LaFasto & Larson (2001, p. 8) leggen uit: “Team members who are open are willing to deal with problems, surface issues that need to be discussed, help create an environment where people are free to say what’s on their minds, and promote an open exchange of ideas”. Belangrijk hierbij is ook communicatie. Teamleden die open zijn, dragen bij aan een klimaat waarin teamleden met elkaar communiceren. Communicatie is erg belangrijk om als team te groeien, door te praten met elkaar wordt duidelijk waar de knelpunten zitten. Dit draagt bij aan meer samenwerking en een betere doelbereiking.

Het vierde punt bedraagt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het is van belang het gezamenlijke belang voorop te stellen in plaats van het individuele belang. Door voor een gezamenlijk belang te gaan, wordt er een cultuur gecreëerd waarbij de teamleden elkaar helpen succesvol te zijn. Een effectief zelfsturend team bedraagt teamleden die elkaar actief benaderen en die zeggen wat ze denken. Daarbij hoort ook affectie hebben voor elkaar. Uit onderzoek blijkt dat vriendschappen vaker in effectieve teams worden gevonden dan in teams die niet zo effectief zijn (LaFasto & Larson, 2001, p. 16).

Een ander punt dat meespeelt bij het al dan niet effectief zijn van een team, is de ambitie van de teamleden. LaFasto & Larson (2001) zeggen hierover: “A group or a team’s performance level will be very closely correlated with its aspirations”. Dat wil zeggen, hoe ver het team komt, hangt samen met de ambities van het team.

Een ander punt dat bijdraagt aan een effectief team, is de houding van de teamleden. Teamleden die actie georiënteerd zijn, zijn het meest effectief. Door actie georiënteerd te zijn, komen er veranderingen. Een passieve houding zorgt ervoor dat het team niet vooruit komt. De teamleden wachten op elkaar om iets te doen aan het probleem.

Het laatste punt gaat over de persoonlijke stijl. Een positieve persoonlijke houding draagt bij aan een effectief team. Een negatieve houding staat een effectief team in de weg. (LaFasto & Larson, 2001). Door een positieve houding van het individu, worden andere teamleden ook gestimuleerd. Andersom zorgt een negatieve houding van een individu, voor een negatieve energie voor het gehele team: "It doesn't take more than one or two people with negative styles to seriously depress the emotional energy of a group or a team" (LaFasto & Larson, 2001, p. 23). Daarmee kan geconcludeerd worden dat de houding van het individu besmettelijk is voor het team.

Een punt dat toegevoegd kan worden aan de zes punten van LaFasto & Larson (2001), is het opleidingsniveau van de teamleden. Uit onderzoek blijkt dat hoogopgeleiden over het algemeen over meer zelfsturing beschikken dan laagopgeleiden (Raemdonck, 2009).

Samengevat kan voor de bovengenoemde factoren gezegd worden: hoe optimistisch of cynisch het team is, hangt grotendeels af van de eerste drie factoren (openheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en actie georiënteerd). Het klimaat kan worden geschapen en behouden door een kleine minderheid van de teamleden. (LaFasto & Larson, 2001, p. 24). Er kunnen problemen ontstaan bij de persoonlijke houdingen van het individu. Er moet een goede balans gevonden worden in de persoonlijke voorkeuren van het individu en het collectieve doel van het team. In dit onderzoek zullen de genoemde punten meegenomen worden, zodat een uitspraak gedaan kan worden over de relatie tussen de competenties van de teamleden en de effectiviteit van het zelfsturende team.

De voorgaande twee paragrafen betroffen variabelen op het individuele niveau. De komende paragrafen zullen gaan over de variabelen op het collectieve niveau. De eerste variabele betreft de wijze van communiceren.

### **3.2.3 Wijze van communiceren**

#### *Cultuur van communiceren*

West (2004, p. 21) legt het belang van een heldere communicatie uit: "Crucial to team effectiveness is good communication between team members. They should communicate openly and supportively at all times, listening actively and using direct and respectful speech". Het belang van een open communicatie wordt door meerdere wetenschappers ingezien. LaFasto & Larson (2001) leggen uit dat leden bij een ontwikkelingsproces naar een zelfsturend team, op een andere manier tot elkaar komen te staan. Leden van het team krijgen een andere invulling van de taken en leren kritisch naar zichzelf en naar anderen te kijken. De teamleden gaan intensiever met elkaar samenwerken. Het is in een dergelijke situatie van belang dat er een open communicatie is. Uit onderzoek blijkt dat de meeste communicatieproblemen ontstaan door een gebrek aan een open cultuur. Teamleden durven niet te zeggen wat ze denken en zijn onzeker. Ook mist het onderlinge vertrouwen (LaFasto & Larson, 2001). "It's too hard for the team members to contribute, much less explore the possibilities, when it is not safe for them to say what's on

their minds. They must be able to speak honestly. They must be able to deal openly with real obstacles, problems and opportunities in a way that promotes listening, understanding of differing perspectives, and constructively working toward a solution.” (LaFasto & Larson, 2001, p. 109). Als teamleden niet de mogelijkheid krijgen te zeggen wat ze willen zeggen, dan worden belangrijke kwesties verzwegen: “It’s disheartening to see team members leave the room without having raised the real issues, which are inevitably discussed later in hallways, offices, and carpools” (LaFasto & Larson, 2001, p. 109). Op deze manier ontstaat er geen samenwerkend klimaat. Het is belangrijk dat er een open cultuur heerst waarbij iedereen zich vrij voelt kwesties aan te kaarten. Alleen op die manier kan het team op elkaar bouwen en de samenwerking verstevigen.

Door open met elkaar te communiceren over de veranderingen en de prestaties die neergezet moeten worden, komt het team dichter bij elkaar. De opzet van een zelfsturend team is dat de teamleden de gewenste prestaties met elkaar neerzetten, dan is het wel van belang dat de teamleden elkaar goed begrijpen. Door een goede communicatie zal de onderlinge band tussen de teamleden groeien, ontstaan er minder frustraties en kan er efficiënter gewerkt worden. Mogelijke communicatiemiddelen zijn gesprekken, presentaties, personeelsbladen, posters, video’s, opleidingen en het opzetten van een werkgroep. Uit onderzoek blijkt dat het effectiever is om voor meerdere communicatiemiddelen te kiezen. Het is hierbij van belang dat de communicatiemiddelen aansluiten bij de eigen cultuur. Daarnaast moeten de werknemers ervoor open staan om te investeren in een goede communicatie met elkaar. (Van Amelsvoort, 2000).

#### *Succes van een relatie*

West (2004) heeft onderzocht welke eigenschappen bijdragen aan het succes van een relatie.

Ten eerste is het belangrijk om openheid te tonen naar elkaar. Deze openheid kan zich uiten in de wil tot communiceren, hoeveelheid aan communicatie en de mogelijkheid om een kwestie aan te kaarten. Ten tweede is het van belang elkaar te steunen. Dit uit zich bijvoorbeeld door elkaar te accepteren, je collega’s te waarderen en affectie te tonen naar elkaar. Het team moet elkaar kunnen vertrouwen. West schrijft hierover: “A good team is characterized by a general sense of mutual support, safety and trust, with members able to rely on one another in times of difficulty” (2004, p. 20).

Wanneer het om de communicatie gaat, spelen ook de non-verbale signalen een grote rol. “When we interact with each other, we tend to focus on the verbal content of the exchange. However, a great deal of communication takes place on a non-verbal level via facial expression, body language and vocal inflection” (West, 2004, p. 57). Juist door naar de non-verbale signalen te kijken, kan inzicht worden verkregen in de gedachten en gevoelens van iemand die onder de boodschap verborgen ligt. Onderstaande tabel laat de betekenis zien van enkele non-verbale signalen.

*Figuur 3.1: Non-verbale signalen*

---

| <b>Non-verbal sign:</b>            | <b>Possible meaning:</b>            |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Occasional laughter                | Warmth, engagement, openness        |
| Constant laughter                  | Anxiety, request for approval       |
| Smiling                            | Warmth, openness                    |
| Hand over mouth                    | Doubtfulness, holding back          |
| Slouching                          | Boredom, lack of interest           |
| Avoiding eye contact               | Secrecy, shyness                    |
| Continual eye contact              | Attempt to dominate                 |
| Frowning (absorbed)                | Concentration                       |
| Frowning with a cold stare         | Anger, hostility                    |
| Continual fidgeting                | Anxiety                             |
| Repeated finger-tapping            | Frustration, irritation             |
| Body oriented toward you           | Openness                            |
| Body oriented away from you        | Self-protection, hiding information |
| Arms open                          | Openness                            |
| Arms held out wide                 | Appeal for trust                    |
| Arms crossed                       | Tension, defiance, self-protection  |
| Touching (by higher status person) | Communication of dominance          |
| Touching (by lower status person)  | Desire for affiliation or approval  |

---

*Bron: West (2004, p. 56).*

### *Het belang van feedback*

De meeste relaties die niet goed lopen, worden veroorzaakt door een gebrek aan feedback: “The most common relationship shortcoming revealed in our data is the ability to be self corrective in a constructive way” (LaFasto & Larson, 2001, p. 35). We geven niet graag commentaar aan elkaar, tenzij het vaak al te hoog zit. Het is van belang elkaar wel feedback te geven. “It takes caring and courage for a fellow team member to step into the tension and offer a ‘gift’ by pointing it out. Likewise, it takes courage and maturity to accept the gift of feedback with a sense of appreciation. As team members recognize, this openness is the opposite of defensiveness” (LaFasto & Larson, 2001, p. 45). Feedback is een cadeau want: “Feedback is simply finding out something about oneself that others already know. The gift is the opportunity to do something about it” (LaFasto & Larson, 2001, p. 45). West (2004) maakt dit punt ook in zijn onderzoek: “The trick is to regard all feedback as a useful source of information about our impact on others, which we can act upon if we choose” (p. 42). In de praktijk verloopt een reactie op het krijgen van feedback meestal anders, mensen voelen zich aangevallen. Geen of niet goed geven en krijgen van feedback is echt een tekortkoming in de relaties tussen teamleden: “The ability to give and receive feedback constructively is our greatest deficiency in relationships”. Het belang van feedback wordt door LaFasto & Larson (2001, p. 62) nog eens onderstreept: “Your greatest opportunity to improve the relationship is by listening carefully to your teammate” (LaFasto & Larson, 2001, p. 62). De leidinggevende kan hierin helpen door het juiste klimaat te creëren voor het geven van feedback.

In de volgende pagina's zal er aandacht worden geschonken aan de diversiteit binnen een team. Het belang van diversiteit in het team, een goede sfeer en een diversiteit in persoonlijkheden wordt aangegeven.

### **3.2.4 Diversiteit binnen het team**

LaFasto & Larson (2001) schreven het al in hun werk, een team is meer dan een collectie van individuen. In hoeverre een team succesvol is, hangt van veel factoren af: "One of the most common reasons why teams fail to achieve their potential is a problematic relationship. Individually, team members may be highly knowledgeable, competent, and well intentioned. But a team is more than a collection of well-intentioned individuals. At its core, it is an intricate network of relationships between two or more people interacting in pursuit of a common goal" (LaFasto & Larson, 2001, p. 34). Een effectief team wordt gevormd door individuen die samenwerken: "An effective team results from these individuals coming together, identifying opportunities, sharing information, solving problems, and building collaborative capabilities" (LaFasto & Larson, 2001, p. 35). Het gezamenlijke doel wordt alleen gevoeld als er ook een gedeelde visie is. West (2004, p. 20) schrijft hierover: "Competent teams are guided by a concise and compelling vision of the team's overall purpose, which all team members understand and buy into". De teamleden voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen handelen en spreken eventueel de andere teamleden aan op hun optreden. Succesvolle teams maken af en toe tijd om te reflecteren op hun vooruitgang en het optreden van individuele teamleden en het team als geheel te bekijken. Op deze manier wordt er beter zicht gehouden op de doelen en kan tijdig worden ingegrepen bij problemen.

#### *Het belang van diversiteit in het team*

Diversiteit in het team is ook belangrijk, door diversiteit ontstaat er meer discussie en wordt er op een meer creatieve manier naar de probleemoplossing gekeken. Een nadeel van een divers team is dat er meer ruimte is voor conflicten. (West, 2004, p. 21). "Diversity in age, skills, culture, and life and work experience ensures a variety of perspectives in team work and decision-making. This will translate into effectiveness and high levels of innovation once you coach team members to see their differences as a valuable asset rather than as a possible threat to their individuality." (West, 2004, p. 66). Het belang van een goede verdeling tussen mannen en vrouwen in het team: "A good gender balance in your team will enhance the positive effects of diversity" (West, 2004, p. 67). Uit onderzoek blijkt dat hoe groter het aantal vrouwen is in een team (met uitzondering van teams die alleen uit vrouwen bestaan), hoe beter iedereen in het team functioneert. Vrouwen leggen de focus meer op participatie en betrokkenheid bij de collega's, mannen daarentegen zijn meer gefocust op de taken. Het effectiefste is om deze twee eigenschappen te combineren door een mix te hebben van mannen en vrouwen in het team: "Teams that combine these two perspectives tend to have a more rounded approach to getting the job done, so that the soft and hard aspects of teamwork are both well-managed" (West, 2004, p. 67). Een goede verdeling in leeftijd heeft ook effect op het team, jonge mensen en mensen van een hogere leeftijd kunnen van elkaar leren. Jonge mensen zijn overal het algemeen innoverend, ouderen hebben de kennis en ervaring (HR5, 2013).

### *Grootte van het team*

Uit onderzoek is gebleken dat de grootte van het team effect heeft op de effectiviteit van het team. De optimale grootte van het team voor het functioneren ligt tussen de acht en twaalf personen. Met deze grootte is het team klein genoeg om snel beslissingen te kunnen nemen, kan er inzicht worden verkregen in de genomen beslissingen en kan ieders bijdrage aan de bereikte resultaten worden gezien. Het team is voldoende groot met acht tot twaalf personen om een compleet proces uit te kunnen voeren. (Kommers en Dresen, 2010, p. 34). Wanneer teams groter worden, wordt het team steeds minder effectief. Problemen die kunnen ontstaan zijn het gevaar van free-riding, een minder participerende rol van de teamleden, het nemen van besluiten verloopt moeizamer en de individuele doelmatigheid neemt af (Ideale groepsgrootte, 2013).

### *Het belang van een goede sfeer*

In de meeste gevallen worden effectieve teams gekenmerkt door een goede sfeer binnen het team. De sfeer wordt in positieve termen beschreven als relaxed, comfortabel, informeel, gezellig en warm. Daarnaast draagt een goed probleemoplossend vermogen bij aan de effectiviteit van het team. Teamleden voelen zich bij een goed probleemoplossend vermogen geaccepteerd en gewaardeerd. Teams met een minder goede sfeer, zijn over het algemeen minder effectief. Een slechte sfeer wordt omschreven als gespannen, overdreven kritisch, politiek, cynisch, remmend, koud, te stijf en formeel. (West, 2004, p. 68). Een slechte sfeer kan veroorzaakt worden als teamleden hun persoonlijke agenda belangrijker vinden dan de doelen van het team, het gemeenschappelijke doel wordt dan niet goed genoeg voor ogen gehouden. De persoonlijke stijl van de teamleider heeft ook invloed op de sfeer die er binnen het team heerst: "The mood of the team manager has a powerful impact on the team's emotional climate, which in turn affects the productivity of the team" (West, 2004, p. 44). Daarnaast spelen mogelijk invloeden vanuit de politiek mee en het persoonlijk gedrag van individuen in de groep.

Uit onderzoek is gebleken dat een positieve sfeer waarin warmte en vertrouwen heerst, effectiever is voor het team dan een negatieve sfeer waarin wantrouwen centraal staat. Een positieve sfeer werkt een samenwerkend klimaat in de hand omdat mensen op basis van affectie, warmte en vertrouwen graag met elkaar willen samenwerken. Een negatieve sfeer verslechtert de samenwerking binnen het team aangezien agressie en wantrouwen een samenwerking in de weg staan. (West, 2004). Het is daarom aan te raden te investeren in een positieve sfeer, zowel door de teamleden als de leidinggevende. Investeren in een positieve sfeer kan al door aandacht te besteden aan verjaardagen door een kaartje te sturen of door op het werk even stil te staan bij een verjaardag.

Bepalend voor de (in)effectiviteit van het team, is de mate waarin de teamleden elkaar steunen. Teamleden die elkaar steunen hebben een betere samenwerking dan teamleden die geen steun bieden aan elkaar. Het geven van steun kan op verschillende manieren gebeuren. West (2004) onderscheidt hierin vier verschillende typen (figuur 3.2).

*Figuur 3.2: Vier verschillende typen in het geven van steun*

|   |  |
|---|--|
| <p>Emotional support:<br/>Door middel van luisteren en het geven van empathie en begrip.</p>                      | <p>Instrumental support:<br/>Door op een praktische manier iets voor iemand te doen, bijvoorbeeld het overnemen van taken.</p> |
| <p>Informational support:<br/>Door middel van het verschaffen van informatie iemand helpen in zijn/haar werk.</p> | <p>Appraisal support:<br/>Door het geven van feedback of advies waardoor problemen zichtbaar worden voor een persoon.</p>      |

Bron: West (2004).

Belangrijk is dat een leidinggevende regelmatig de tijd neemt om met teamleden te praten. Door dit te doen, houdt de leidinggevende contact met haar teamleden en is hij/zij zich meer bewust van wat er speelt op de werkvloer. West (2004) laat in zijn werk dan ook zien dat een leidinggevende beter kan investeren in een tweezijdige relatie met de teamleden in plaats van een eenzijdige relatie waarbij vooral de leidinggevende communiceert. Wanneer leidinggevendens tijd maken om naar de teamleden te luisteren, laat de leidinggevende ook aan de teamleden zien hoe belangrijk hij/zij een steunend klimaat vindt.

#### *Diversiteit in persoonlijkheden*

“Effective team performance can be influenced by the mix of personalities in the team” (West, 2004, p. 72). Met het voorgaande citaat laat West zien dat de persoonlijkheid van teamleden effect heeft op het functioneren van het gehele team. Het is van belang om verschillende persoonlijkheden in het team te hebben, door een mix van persoonlijkheden wordt het team namelijk effectiever. Welke persoonlijkheden het beste passen binnen een team, hangt af van de taken van het team. De leidinggevende moet ervoor zorgen dat de verschillende persoonlijkheden het beste bij elkaar naar boven halen om de resultaten te bereiken.

#### *Persoonlijkheidsmodel The Big Five van Belbin*

Belbin heeft een model opgesteld (The Big Five) waarin vijf karaktertrekken centraal staan. Deze karaktertrekken zeggen iets over de persoon en over hoe de persoon functioneert in het team. De eerste karaktertrek is extravert en introvert, teamleden die extravert zijn hebben meer waarde voor het team. Extraverte mensen zijn sociaal, maken graag contact en staan open voor andere mensen. Een tweede karaktertrek is inschikkelijk en dominant. Belbin (1998) legt uit dat meerdere dominante persoonlijkheden in een groep, niet effectief zijn voor het team. Teamleden vechten om aan het woord te komen, dit leidt tot vele onderbrekingen en monologen die voor niemand bevredigend zijn (Belbin, 1998, p. 144). Dominante teamleden zijn vooral op zichzelf gericht, nemen graag de leiding, zijn aanwezig in de groep en willen de controle graag behouden. Teamleden die inschikkelijk zijn, dragen meer bij aan de effectiviteit van het team. Inschikkelijke teamleden zijn geneigd tot samenwerken en zoeken het contact met andere teamleden. Ten derde de onderverdeling in zorgvuldig en

ongestructureerd. Teamleden die zorgvuldig zijn hebben meer waarde voor het team. Zorgvuldige teamleden zijn gedisciplineerd en gaan planmatig te werk. Deze teamleden worden als betrouwbaar beschouwd omdat de zaken op orde zijn en afspraken niet snel worden vergeten. Teamleden die ongestructureerd zijn, gaan meer hun eigen gang en maken zich over het algemeen niet druk over details. De grote lijnen worden in de gaten gehouden. Ten vierde kan er een onderscheid worden gemaakt in rustig en onrustig. Rustige mensen kunnen als emotioneel stabiel worden gezien. Rustige teamleden zijn ontspannen en benaderen stresssituaties beheerst. Onrustige teamleden zijn minder effectief voor het team omdat deze teamleden snel gefrustreerd raken, ze zijn daarnaast bang om fouten te maken. Het vijfde onderscheid van Belbin (1998) betreft behoudend en vernieuwend. Teamleden die behoudend zijn willen alles graag bij het oude houden. Vernieuwende teamleden staan wel open voor veranderingen, deze teamleden zijn effectiever voor het team. (The Big Five, 2012).

### *Negatieve emoties*

West (2004) noemt in zijn onderzoek een aantal negatieve emoties die de effectiviteit van het team beperken. In het geval van frustratie wordt er niet voldaan aan de behoeften, door te kijken naar hoe wel aan de behoeften kan worden voldaan, kom je tot een betere oplossing. In het geval van boosheid is het belangrijk niet het geduld te verliezen. Angst is ook een negatieve emotie waardoor je jezelf beperkt in het handelen. Door positief te denken, kun je het negatieve omzetten in iets positiefs. Een positieve houding zorgt voor een betere werksfeer in het team, dit zorgt voor betere prestaties en beter handelen (West, 2004). Een belangrijk hulpmiddel voor een positieve sfeer is lachen. Door te lachen, wordt een signaal afgegeven van vriendelijkheid en benaderbaarheid (West, 2004, p. 47). "The nature of the emotional climate has a significant impact on the success of the team: a positive climate boosts members' productivity and effectiveness; a negative climate breeds absenteeism and poor performance" (West, 2004, p. 38). De leidinggevende kan invloed uitoefenen op het emotionele klimaat van het team door hier op te anticiperen.

Jaloers zijn is ook een negatieve emotie voor de effectiviteit van het team. Jaloersheid onder de teamleden kan de samenwerking beperken. (West, 2004, p. 87). Jaloersheid kan ook door de leidinggevende in de hand worden gewerkt door openlijk voorkeuren aan collega's te uiten: "A common cause of jealousy within the team is preference shown toward certain team members by the manager. This behaviour creates an in-group and an out-group." (West, 2004, p. 87). Wanneer een leidinggevende dit doet, staat dat de effectiviteit van het team in de weg. Er ontstaat een splitsing in de groep dat de saamhorigheid niet ten goede komt. Dit is gevaarlijk aangezien saamhorigheid juist cruciaal is voor een goede samenwerking. Leidinggevende kunnen voorkeuren hebben, maar moeten dit niet openlijk uitdragen: "Try to give equal attention and support to all" (West, 2004, p. 87).

### **3.2.5 Samenwerking**

Het belang van samenwerking wordt aangeduid in het onderzoek van LaFasto & Larson (2001). LaFasto & Larson laten zien dat doelbereiking samenhangt met de samenwerking tussen de teamleden: "Achieving the goal requires working together. Effective teams, then, are made up of members who are not only technically competent but also good at collaborating with one another to reach their common objective" (2001, p. 4).



### *Het belang van een visie*

Bepalend voor het succes van het team, is het hebben van een overtuigende visie. Zonder een overtuigende visie, ontstaat er onzekerheid bij teamleden over de richting waar ze naartoe moeten. Volgens West (2004, p. 90) is het de taak van de leidinggevende om de visie op te stellen: "The task of shaping a vision lies primarily with the manager – it cannot be wholly democratic". Teamleden kunnen meedenken maar het is effectiever als de leidinggevende de visie opstelt. Het is wel van belang dat de teamleden achter de opgestelde visie staan om te kunnen slagen in het behalen van de doelen.

### *Taakstelling*

Belangrijk voor een goede samenwerking is dat ieder teamlid bewust is van zijn/haar taken: "To get the job done, team members need to understand the role that each person has within the team, and the tasks he or she is responsible for" (West, 2004, p. 78). Door bewust te zijn van de eigen taken, wordt het teamlid ook bewuster gemaakt met de taken van het team als geheel. De leidinggevende moet er hierbij voor zorgen dat de individuen hun eigen doelen en de teamdoelen goed kunnen onderscheiden. Een gedeelde taakuitoefening maakt het team effectiever dan een gescheiden taakuitoefening. Door taken met elkaar te kunnen delen, kunnen teamleden elkaars taken overnemen als dit nodig is. De multi-inzetbaarheid van de teamleden wordt hiermee vergroot. (Beukema et al., 1992). Teamleden leren niet alleen naar de eigen taken te kijken, maar ook het groter geheel van het team te zien. De werkdruk van de teamleden moet hierbij wel goed in de gaten worden gehouden. Een te hoge werkdruk zou leiden tot meer ziekteverzuim (Delhooven, 2000). Een te lage werkdruk is ook niet goed omdat dit de effectiviteit van het team beperkt. Teamleden moeten voldoende uitdaging hebben in het werk om goed te kunnen presteren, hier hoort een evenredige werkdruk bij.

### *Goede samenwerking*

Belangrijk voor een goede samenwerking is dat de teamleden elkaar opzoeken. Het opzoeken bestaat uit het delen van informatie met de teamleden, elkaar om hulp vragen als dit nodig is en openstaan voor elkaar. Teamleden moeten daarnaast de problemen zoveel mogelijk als team proberen op te lossen. Een probleemoplossend vermogen van de teamleden is hierbij belangrijk (West, 2004).

Ten derde is het hebben van een duidelijke focus belangrijk voor een goede samenwerking. LaFasto & Larson (2001) leggen uit dat er een duidelijke focus en een duidelijke doelstelling moet zijn zodat het team zich hier op kan richten: "Effective teams are very clear about what they are doing at each moment in their work. The team members concentrate their thoughts on a single problem, issue, objective, or strategy. They are working together" (2001, p. 67).

Ten vierde bestaat een goede samenwerking uit een wil tot samenwerken. Op het moment dat teamleden het belang van samenwerking niet inzien, kan een samenwerking niet goed tot stand komen: "Recognition is still the most consistently effective reinforcement for collaborative behaviour" (LaFasto & Larson, 2001, p. 113).

Een ander belangrijk onderdeel bij een goede samenwerking, is een goede afstemming met de teamleden. Teamleden moeten goed met elkaar afstemmen, op deze manier blijven ze op de hoogte

van alle ontwikkelingen en kunnen taken het meest effectief worden uitgevoerd. Van Meer (2009, p. 25) schrijft hierover: “Hoe meer teamleden de gezamenlijke missie ondersteunen en elkaar stimuleren om hieraan een succesvolle bijdrage te leveren, des te effectiever het team als geheel is”. Een mogelijk obstakel voor een goede afstemming, is dat een aantal teamleden parttime werken. Om de effectiviteit en de samenwerking te bewaken, is het van belang om een moment in de week te plannen waar iedereen aanwezig moet zijn. Op deze momenten kunnen de teamleden elkaar bijpraten, met elkaar overleggen en het contact behouden.

Het inzien van het gemeenschappelijk doel is een van de peilers in een goede samenwerking. Er moet sprake zijn van duidelijke, gemeenschappelijk doelen en taken (Te Nijenhuis, 2012, p. 19). De individuele doelen moeten ook niet vergeten worden, maar de gemeenschappelijke doelen moeten boven de individuele doelen komen te staan (Nieuwenhuis, 2010).

Tenslotte is het belangrijk voor een goede samenwerking om bewust te zijn van de eigen doelen. Wheelan (1999, p. 39) schrijft hierover in haar werk: “The most important characteristic of a high performance team is that its members are clear about team goals”. Teamleden hebben niet altijd hetzelfde beeld over de doelen. Wanneer teamleden verschillend denkend over de doelen, kunnen de doelen niet behaald worden. Dit beperkt de effectiviteit van het team.

De samenwerking tussen de leidinggevende en de teamleden verschilt van de samenwerking tussen de teamleden. De leidinggevende verhoudt zich namelijk op een andere manier tot de teamleden. De leidinggevende moet de teamleden de mogelijkheid geven hun werk te doen: “As a team leader, you should look for and work to overcome obstacles to collaboration even when these obstacles are inherent within the larger organization (LaFasto & Larson, 2001, p. 114). De samenwerking tussen de leidinggevend en de teamleden verschilt per team. Belangrijk bij de samenwerking is dat ook hier een goede afstemming plaatsvindt, een duidelijke focus is ten aanzien van de doelen en dat de doelen door de leidinggevend goed in de gaten worden gehouden. Hoeveel contact de teamleden en de leidinggevend met elkaar moeten hebben voor een effectieve samenwerking, is niet in cijfers uit te drukken. Belangrijk is dat er voldoende overleg plaatsvindt waar per situatie gekeken kan worden of een gedetailleerde afstemming of een afstemming in grote lijnen gewenst is.

Het team zou een aantal keren per jaar een overleg kunnen plannen om de effectiviteit van alle teamleden in kaart te brengen (West, 2004). Op deze manier is er een tendens om te blijven ontwikkelen en worden de doelen goed in de gaten gehouden door alle teamleden.

### **3.2.6 Samenvattend**

In de voorgaande paragrafen is door middel van een theoretische beschouwing inzicht gegeven in de factoren die een rol spelen bij het verkrijgen van een effectief zelfsturend team. In dit onderzoek is ervoor gekozen de individuele en collectieve variabelen mee te nemen. Geprobeerd is een zo volledig mogelijk overzicht te geven van de belangrijkste variabelen. Toch zijn er meerdere relevante factoren die een rol kunnen spelen ten aanzien van de effectiviteit van het team. Om het onderzoek voldoende te kunnen afbakenen, zijn deze factoren niet meegenomen.

### 3.3 Schematisch overzicht van de factoren

In de voorgaande paragrafen zijn de factoren uiteengezet. Om een goed overzicht te kunnen krijgen van de factoren is onderstaand schema opgesteld. Het schema laat ook de verschillende dimensies en de verschillende indicatoren zien. Het schema kan gezien worden als een brug tussen het theoretische en het methodologische kader.

| Variabele                                   | Dimensies  | Indicatoren  |
|---|--|--|
| <b>Variabelen op het individuele niveau</b> |  |  |
| 1. Rol van de leidinggevende                | 1. Effectieve leider   | 1a. Geen hiërarchische verhouding ten opzichte van teamleden<br>1b. Sturen op resultaten<br>1c. Gericht op het bewust maken van het eigen gedrag<br>1d. Verantwoordelijk voelen voor de resultaten<br>1e. Teamleden de vrijheid geven om op eigen manier taken te doen<br>1f. Werken aan een samenwerkend klimaat<br>1g. Het inzien van de mogelijkheden van het team<br>1h. Het hebben van aandacht voor het verbeteren van de communicatie binnen het team |
| 2. Competenties van het teamlid             | 1. Juiste kwaliteiten van het individuele teamlid<br><br>2. Juiste houding van het individuele teamlid | 1a. Het beschikken over ervaring<br>1b. Het beschikken over een probleemoplossend vermogen<br>1c. Hoog opleidingsniveau<br><br>2a. Openstaan voor veranderingen<br>2b. Het voelen van gezamenlijke verantwoordelijkheid<br>2c. Beschikken over ambitie   |
| <b>Variabelen op het collectieve niveau</b> |  |  |
| 3. Wijze van communiceren                   | 1. Juiste cultuur van communiceren   | 1a. Een open cultuur van communiceren<br>1b. Met vertrouwen naar elkaar communiceren<br>1c. Veel met teamleden bespreken<br>1d. Gebruik van meerdere communicatiemiddelen  |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | 2. Juiste omgang met elkaar in het communiceren  | 2a. Het geven van feedback aan elkaar<br>2b. Naar elkaar luisteren<br>2c. Veel overleg met andere teamleden   |
| 4. Diversiteit binnen het team | 1. Juiste teamsamenstelling<br><br>2. Diversiteit in persoonlijkheden<br><br>3. Juiste omgang met de teamleden   | 1a. Goede verdeling in aantal mannen/aantal vrouwen<br>1b. Mix tussen jonge mensen en mensen met een hogere leeftijd<br>1c. Juist aantal teamleden<br>1d. Teamleden met veel ervaring<br>1e. Parttime/Fulltime<br><br>2a. Extraverte persoonlijkheid<br>2b. Inschikkelijke persoonlijkheid<br>2c. Zorgvuldig<br>2d. Rustig karakter<br>2e. Vernieuwend karakter<br>2f. Positieve instelling<br>2g. Mix van persoonlijkheden in het team<br><br>3a. Openstaan voor ideeën van teamleden<br>3b. Vertrouwen hebben in elkaar<br>3c. Goede sfeer onder de teamleden |
| 5. Samenwerking                | 1. Juiste taakstelling van het team<br><br>2. Goede samenwerking tussen de teamleden<br><br>3. Juiste samenwerking tussen teamleden en de leidinggevende | 1a. Gedeelde taakuitoefening<br>1b. Juiste werkdruk<br>1c. Bewust zijn van taken<br><br>2a. Het delen van informatie<br>2b. Samen oplossen van problemen<br>2c. Beschikken over een duidelijke focus<br>2d. Bewust zijn van belang van samenwerking<br>2e. Met elkaar afstemmen<br>2f. Verantwoordelijkheid voelen voor eigen handelen<br>2g. Voelen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid<br>2h. Bewust zijn van doelen<br><br>3a. Wel samenwerken<br>3b. Goede afstemming<br>3c. Focus ten aanzien van bereiken van de doelen                             |

*Figuur 3.3: Schematisch overzicht van de factoren*

## **4. Methodologisch kader**

In het vorige hoofdstuk is de theoretische verantwoording besproken. In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes verantwoord. Er zal worden toegelicht welke casusselectie is gemaakt. Ook wordt het onderzoeksdesign toegelicht en zal worden weergegeven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt om de data te verzamelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een operationalisatie van de belangrijkste begrippen in het onderzoek.

### **4.1 Onderzoeksstrategie**

Binnen de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen toetsend, evaluerend en explorerend onderzoek (Boeije, 2005). Bij een toetsend onderzoek wordt onderzocht of de reeds bestaande theorieën en verklaringen juist zijn (Van Peer, n.d.). De theorie wordt getoetst aan de hand van een aantal hypothesen die door de onderzoeker zijn opgesteld. Bij een evaluerend onderzoek is er een ander uitgangspunt. Een evaluerend onderzoek beschouwt de theorie voor waar, als uit de praktijk iets anders blijkt, dan blijkt de theorie niet te kloppen. Een derde type onderzoek is het explorerende onderzoek. In een explorerend onderzoek wordt de theorie gebruikt als richtsnoer voor het onderzoek. In dit onderzoek is er sprake van een evaluerend onderzoek. De theorie wordt gebruikt als een evaluatiekader voor het onderzoeken van deze casus.

In dit onderzoek wordt onderzocht welke factoren bijdragen aan het effectief zijn van zelfsturende teams. Op dit moment is er behoefte aan kennis ter verbetering van een aantal zelfsturende teams in de praktijk, met behulp van dit onderzoek kan een bijdrage worden geleverd aan de oplossing van dit probleem. In dit onderzoek wordt er dus gebruik gemaakt van praktijkgericht onderzoek.

### **4.2 Casusselectie**

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden in dit onderzoek drie teams onderzocht in de praktijk. Bij de gemeente Venray zal de afdeling Publieksdiensten worden bekeken. De afdeling Publieksdiensten bestaat uit 23 teamleden, verdeeld over drie clusters. De drie clusters beslaan het cluster Wonen, het cluster Zorg en het cluster GBA (Gemeentelijke Basisadministratie Persoonsgegevens). De afdeling heeft met name een uitvoerende functie en heeft als belangrijkste doel het leveren van een goede kwaliteit van dienstverlening aan burgers van de gemeente Venray.

Het tweede team dat onderzocht wordt, is het team Onderwijs van de gemeente Nijmegen. Het team onderwijs behoort tot de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling. De afdeling is een beleidsmatige afdeling met als belangrijkste doel het ontwikkelen van beleid op de verschillende terreinen van onderwijs.

Het derde team dat wordt onderzocht, zijn de regieteams van de gemeente Nijmegen. De regieteams zijn opgericht om de overlast van multiprobleemhuishoudens terug te dringen. De gemeente Nijmegen beschikt over zeven regieteams, waarbij elk team een eigen stadsdeel heeft. Het regieteam bestaat uit

een wijkagent, een medewerker van het NIM, een medewerker van een woningcorporatie en een medewerker van Bureau Jeugdzorg.

Om meer van zelfsturende teams te kunnen begrijpen, is ervoor gekozen drie teams in het onderzoek mee te nemen. De drie teams zijn geschikt voor dit onderzoek vanwege hun verschillen in opbouw. De afdeling Publieksdiensten is een uitvoerende afdeling, het team Onderwijs een beleidsmatige afdeling en het regieteam kan als een crossfunctioneel team worden beschouwd. De spreiding in teams zorgt voor meer inzicht in de praktijkgegevens. De drie teams kunnen met elkaar vergeleken worden in de resultaten op de onderzochte factoren.

#### **4.3 Mixed-method als onderzoeksdesign**

In dit onderzoek is sprake van een mixed-method aangezien het onderzoek zowel kwalitatieve als kwantitatieve kenmerken bevat. Een kenmerk van kwalitatief onderzoek is dat het onderzoek te maken heeft met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden meerdere onderzoeksmethoden gebruikt zodat de onderzoeksmethoden elkaar kunnen ondersteunen. Daarnaast zorgen meerdere onderzoeksmethoden ervoor dat dieper gegraven kan worden ten aanzien van de onderzochte variabelen.

Een onderzoeksmethode die het mogelijk maakt om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen, is de participerende observatie. (Boeije, 2005, p. 27). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een groot aantal participerende observaties. Door deze observaties te doen, kan worden bekeken hoe de teamleden met elkaar omgaan en hoe zij zich tijdens vergaderingen gedragen. Met name de omgang tussen de teamleden en de verhoudingen binnen de groep, kunnen op deze manier goed worden bekeken.

Dit onderzoek bevat naast kwalitatieve kenmerken, ook kwantitatieve kenmerken. De kwantitatieve aard van het onderzoek is vooral terug te zien in de keuze voor de enquête als onderzoeksmethode. Er zijn in de enquête veelal gesloten vragen gesteld, waarbij de resultaten van deze vragen getalsmatig in tabellen worden gepresenteerd. Een ander kenmerk van een kwantitatief onderzoek dat ook op dit onderzoek van toepassing is, is dat er veel onderzoekseenheden zijn. Er zijn in dit onderzoek drie verschillende teams onderzocht. De drie teams beslaan in totaal 96 teamleden, alle 96 teamleden krijgen een enquête toegestuurd. Daarnaast worden er vijf interviews afgenomen met de leidinggevenden van de drie teams en worden er een groot aantal observaties gehouden. Op deze manier wordt er in het onderzoek gebruik gemaakt van veel onderzoekseenheden.

Het onderzoek kan worden getypeerd als een evaluerend onderzoek waarbij de casestudy als onderzoeksdesign centraal staat. De drie teams worden in een natuurlijke omgeving onderzocht, namelijk op de werkvloer. Sociale verschijnselen als de overlegcultuur, de omgang met elkaar en de houding tijdens vergaderingen worden onderzocht. Er wordt gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden om de resultaten te verkrijgen, namelijk het houden van interviews, observaties en het verspreiden van een enquête. Uiteindelijk kan met de resultaten inzicht worden verkregen in de

verklaringen van processen, namelijk welke factoren een rol spelen bij het effectief zijn van zelfsturende teams. (Vennix, 2006, p. 141).

## **4.4 Dataverzameling**

### **4.4.1 Sprake van triangulatie**

In dit onderzoek is sprake van een intensieve casestudy, er zal gebruik gemaakt worden van meerdere onderzoeksmethoden. Zo wordt er onderzoek gedaan door middel van participerende observaties, interviews en het verspreiden van een enquête onder de teamleden. Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden, kan hetzelfde verschijnsel op verschillende manier worden gemeten (Boeijs, 2005). Hierdoor kan worden gekeken of de resultaten elkaar tegenspreken of bevestigen. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat de kans op systematische meetafwijkingen op deze manier wordt verkleind. Hieronder zal worden toegelicht waarom er voor welke onderzoeksmethode is gekozen.

### **4.4.2 De interviews**

In dit onderzoek zijn zes interviews gehouden. De keuze van de interviewrespondenten is gebaseerd op de organisatie waarin de respondent werkzaam is. Om vanuit elke organisatie een interviewrespondent aan het woord te laten, is ervoor gekozen om vanuit elke organisatie een interview te houden met de leidinggevende(n) van de betreffende teams. De interviews zijn van belang omdat op deze manier de visie van de leidinggevendens duidelijk wordt op alle punten die in het onderzoek worden meegenomen. Deze visie kan later in het onderzoek worden vergeleken met de visie van de teamleden op dezelfde onderwerpen. Hiermee kan worden bekeken of de resultaten elkaar bevestigen of dat de resultaten elkaar tegenspreken. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt hiermee vergroot. De mening van de teamleden wordt in de enquête bevraagd, in de interviews staat de mening van de leidinggevendens centraal. Tabel 4.1 vat de interviewrespondenten schematisch samen.

Er is bij de interviewafname gekozen voor een semi- of halfgestructureerd interview. Zo ligt de inhoud, de formulering en de volgorde van de vragen vast, maar de formulering van de antwoorden is open. Op deze manier wordt het doel van het interview goed bewaakt, maar voelen de respondenten zich vrij in hetgeen zij willen antwoorden. De interviewvragen zijn aan de hand van de literatuurstudie opgesteld. De vragen zijn neutraal geformuleerd, waarbij de interviewer de vragen niet sturend of suggestief zal stellen.

De interviews zijn bijna allemaal face-to-face afgenomen, zodat op deze manier de mimiek en de mogelijkheid van de interviewer om te reageren, aanwezig is. Bovendien wordt de afstand tussen interviewer en respondent op deze manier verkleind, dit bevordert de bereidwilligheid van de respondent. Door het interview face-to-face te houden kan de interviewer sturen op meer diepgang, verduidelijking of aanvulling op de beantwoording van de vragen. Bij het interview is gebruik gemaakt van een interviewschema met daarbij een handleiding voor de inleiding, de te stellen vragen en de afsluiting van het interview. Bij één respondent was het niet mogelijk om het interview face-to-face te houden, dit interview is op schriftelijke wijze afgenomen. Op deze manier kon de visie van deze

respondent alsnog worden meegenomen. Een nadeel van een schriftelijk interview is dat interviewtechnieken als doorvragen niet mogelijk zijn.

Belangrijk bij het afnemen van het interview, is te beseffen dat de respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geven (Korzilius, 2000). Zo kan het lastig zijn om openlijk kritiek te geven aan de eigen teamleden tegenover de interviewer. Het is van belang ervan bewust te zijn dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. De interviewer heeft het geven van sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk geprobeerd te ondervangen door objectieve vragen te stellen aan de respondent.

Met de interviews wordt duidelijk hoe deze zes leidinggevenden de betekenis van de verschillende factoren beoordelen ten aanzien van de effectiviteit van de eigen teams. De interviews zullen allen worden opgenomen en worden uitgewerkt om zo de betrouwbaarheid te vergroten. De interviewvragen zijn in de bijlage van het onderzoek opgenomen.

| <b>Interviewrespondent</b> | <b>Functie</b>                                 | <b>Instelling</b> |
|----------------------------|--|-------------------|
| Mevrouw M. Paalman         | Manager Regieteams<br>Multiprobleemhuishoudens | Gemeente Nijmegen |
| De heer W. Broes           | Procesregisseur<br>Regieteams                  | Gemeente Nijmegen |
| Mevrouw M.<br>Heuvelmans   | Procesregisseur<br>Regieteams                  | Gemeente Nijmegen |
| Mevrouw M. van Iren        | Coördinator afdeling<br>Publieksdiensten       | Gemeente Venray   |
| Mevrouw T. Tonnissen       | Senior beleidsmedewerker                       | Gemeente Venray   |
| Mevrouw D. Leenders        | Programmamanager<br>Onderwijs                  | Gemeente Nijmegen |

*Tabel 4.1. De interviewrespondenten*

#### **4.4.3 De enquêtes onder de teamleden**

In de voorgaande paragraaf zijn de interviews als onderzoeksmethode besproken. In de interviews staat de mening van de leidinggevenden centraal. Om ook de mening van de teamleden goed te kunnen bevragen, wordt voor de teamleden een enquête opgesteld. Deze enquête is verspreid onder teamleden van de afdeling Publieksdiensten in de gemeente Venray, onder teamleden van het team Onderwijs en tenslotte de teamleden van de verschillende regieteams van de gemeente Nijmegen.



De vragen in de enquête zijn net als de interviewvragen opgesteld aan de hand van de literatuur. Op deze manier worden dezelfde onderwerpen behandeld in de enquête en in de interviews. Dit geeft de mogelijkheid de resultaten vanuit de verschillende onderzoeksmethoden met elkaar te vergelijken. Om een vergelijking mogelijk te maken, zijn de enquêtevragen veelal gesloten gesteld.

Een klein aantal vragen zijn open gesteld om de respondent de mogelijkheid te bieden meer uitleg te geven bij een vraag.

De vragen zullen worden opgesteld aan de hand van het schema met de factoren (figuur 3.3, p. 27). Het schema laat zien hoe vanuit de verschillende factoren, de dimensies tot stand zijn gekomen en vanuit de dimensies de verschillende indicatoren. Voor elke indicator uit het schema zullen een of meer concrete vragen worden geformuleerd. Het is hierbij van belang dat er een logische aansluiting bestaat tussen de doel – en vraagstelling van het onderzoek, de operationalisatie van de belangrijkste begrippen en de vragen die in de vragenlijst worden opgenomen (Vennix, 2006, p. 212). De operationalisatie van de belangrijkste begrippen komt in paragraaf 4.8 aan bod.

In de enquête worden de teamleden uitvoerig bevestigd op de verschillende factoren die in het onderzoek centraal staan. Op deze manier kan inzichtelijk worden gemaakt welke factoren die in de theorie zijn aangedragen, in de praktijk ook van toepassing zijn voor de teamleden. Zo wordt in de enquête aan de teamleden onder andere gevraagd hoe zij de sfeer beoordelen, of er verbeterpunten in de communicatie zijn en wat er beter zou kunnen in de samenwerking met de andere teamleden. De enquête bevat meerdere typen vragen, namelijk kennisvragen, opinievragen en gedragsvragen (Vennix, 2006, p. 214). Er wordt ook een Likert schaal toegepast om een onderscheid te kunnen maken in de beantwoording van de vragen.

Met de resultaten uit de enquête wordt het perspectief van de teamleden ten aanzien van de factoren die in dit onderzoek centraal staan uitvoerig onderzocht. De enquêtevragen kunnen als een aanvulling worden gezien op de interviewvragen, aangezien dezelfde onderwerpen worden behandeld. De antwoorden van de enquête en de antwoorden uit de interviews zullen daarom samen worden weergegeven. Wel wordt er een onderscheid gemaakt naar de perspectieven van de teamleden en de perspectieven van de leidinggevenden zodat een vergelijking mogelijk is. Aan de hand van een aantal tabellen zullen ook een aantal kwantitatieve gegevens getoond worden. Op deze manier laat de onderzoeker transparantie zien in de beantwoording van de vragen.

#### **4.4.4 De participerende observaties**

Bij de keuze voor een kwalitatief onderzoek is al toegelicht waarom de participerende observatie in dit onderzoek belangrijk is. Op deze manier kan de omgang tussen de teamleden en hun gedragingen worden bestudeerd. Zo kan bijvoorbeeld inzicht worden verkregen in hoe de teamleden met elkaar omgaan en kan er door de onderzoeker een beeld van de sfeer worden gevormd. De onderzoeker kan via participerende observaties directe waarnemingen doen. Binnen dit onderzoek worden de participerende observaties gebruikt om te kunnen beoordelen of de teamleden feedback geven aan elkaar, of er naar elkaar geluisterd wordt, hoe een vergadering verloopt (georganiseerd, chaotisch etc.) en hoe de sfeer kan worden getypeerd.

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de teamleden, worden een groot aantal observaties gehouden. De onderzoeker maakt het mogelijk veel directe waarnemingen te doen door tussen de teamleden plaats te nemen op de afdeling. Bij aanvang van de observatieperiode zal de onderzoeker in het team worden geïntroduceerd, maar er zal niet worden gezegd waar de onderzoeker precies op let. Op deze manier zijn de teamleden zich niet bewust van waar ze op beoordeeld worden. Zo kan worden voorkomen dat teamleden zich anders gaan gedragen of dat bepaalde zaken bewust verzwegen worden.

De onderzoeker zal bij de gemeente Venray gedurende vier weken op de afdeling te vinden zijn. Tijdens deze vier weken neemt de onderzoeker deel aan zoveel mogelijk vergaderingen en bijeenkomsten. Ook het team Onderwijs wordt op deze wijze geobserveerd. In het geval van de regieteam is het alleen mogelijk tijdens vergaderingen te observeren, aangezien het team alleen op die momenten samen is. Gedurende de maand juni zal de onderzoeker alle vergaderingen van de verschillende regieteam bijwonen.

Door de onderzoeker wordt geprobeerd zo objectief mogelijk waar te nemen om het gevaar van een normenbril te verkleinen. Alleen door objectieve waarnemingen kan een valide en betrouwbare observatie worden gewaarborgd.

#### 4.4.5 Meting factoren

In bovenstaande paragrafen is uitgelegd welke onderzoeksmethoden in dit onderzoek worden gebruikt. Ook is kort toegelicht welke vragen per onderzoeksmethode zullen worden gesteld. Om in een oogopslag te kunnen zien hoe de factoren worden gemeten, is tabel 4.2 opgesteld. Deze tabel laat zien welke onderzoeksmethoden worden toegepast om de betreffende factor te onderzoeken.

| Begrip                       | Gemeten in enquête | Gemeten in interview | Gemeten in de observaties |
|------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|
| Rol van de leidinggevende    | Ja                 | Ja                   | Gedeeltelijk              |
| Competenties van het teamlid | Ja                 | Ja                   | Gedeeltelijk              |
| Wijze van communiceren       | Ja                 | Ja                   | Ja                        |
| Diversiteit binnen het team  | Ja                 | Ja                   | Ja                        |
| Samenwerking                 | Ja                 | Ja                   | Ja                        |

Tabel 4.2. Onderzoeksmethoden bij de belangrijkste factoren uit het onderzoek

#### **4.5 Selectie van de respondenten**

De respondenten zullen telefonisch, persoonlijk (face-to-face) en per e-mail uitgenodigd worden om mee te werken aan het onderzoek. De onderzoeker begint met de observaties, tijdens dit proces zullen ook de contacten worden aangeboord voor de interviews. Indien gewenst, zullen de interviewvragen een aantal dagen voor het interview naar de respondenten worden opgestuurd. Aan het begin van het gesprek zal gevraagd worden of het interview opgenomen mag worden.

De enquêtes zijn voor de teamleden, aan het einde van het observatieproces zal aan de teamleden persoonlijk gevraagd worden om de enquête in te vullen. De onderzoeker hoopt hiermee de respons van de enquêtes te vergroten. Om eventuele vragen op te vangen, zal de onderzoeker een aantal dagen op de afdeling plaatsnemen en daarna per e-mail beschikbaar blijven. Om zoveel mogelijk respons te verkrijgen, zullen de respondenten na een week een herinneringsmail krijgen met daarin de mogelijkheid om de enquête alsnog in te vullen.

#### **4.6 Het analyseren van de data**

Nadat alle informatie is verzameld, is het tijd om de data te analyseren. De gegevens kunnen dan verwerkt worden tot de resultaten en de conclusies van het onderzoek (Boeije, 2005). De interviews zullen worden uitgetypt om een analyse mogelijk te maken. De observaties zullen worden uitgewerkt en de antwoorden van de enquête zullen worden bestudeerd. Door middel van coderen zal structuur worden aangebracht in de verzamelde informatie. Dit maakt het mogelijk de resultaten te vergelijken. De resultaten van het onderzoek zullen in hoofdstuk 5 worden getoond. Dit wordt gedaan aan de hand van enkele tabellen en een kwalitatieve uitwerking waarbij ook de percentages worden getoond. Daarbij zullen de verschillen en de overeenkomsten tussen de teams worden gepresenteerd. In hoofdstuk 6 zullen de resultaten per item worden geanalyseerd op hun samenhang. Dit wordt gedaan door te kijken hoe de drie teams scoren op de factoren en in hoeverre sprake is van doelbereiking.

#### **4.7 Betrouwbaarheid en validiteit**

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, is het belangrijk dat het onderzoek betrouwbaar en valide is. De betrouwbaarheid hangt samen met de mate waarin gegevens systematisch tot stand komen en niet per toeval. Wanneer hetzelfde onderzoek op dezelfde wijze zou worden herhaald, dan moet dit tot dezelfde resultaten leiden. Op die manier zijn de resultaten van het onderzoek gebaseerd op systematische uitkomsten en zijn er geen toevallige uitkomsten. (Boeije, 2005). In dit onderzoek is de betrouwbaarheid bewaakt door met veel onderzoekseenheden te werken. Er zijn een groot aantal enquêtes verspreid onder teamleden, door de hoeveelheid enquêtes wordt de kans op toevallige meetfouten verkleind. Daarnaast is de betrouwbaarheid bewaakt door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden (interviews, enquêtes, observaties) die allemaal dezelfde onderwerpen toetsen. Op deze manier kunnen de resultaten vanuit de verschillende onderzoeksmethoden naast elkaar worden gelegd en kan worden bekeken of de resultaten elkaar tegenspreken of bevestigen. Dit vergroot de betrouwbaarheid. Er is ook gelet op de validiteit van het onderzoek. Met validiteit wordt bedoeld of de onderzoeker daadwerkelijk meet wat hij/zij wil meten. Belangrijk voor een valide onderzoek, is dat de operationalisatie nauwkeurig gebeurt. Om een nauwkeurige operationalisatie op te kunnen stellen, is

er eerst gekeken welke oorzaken in de theorie worden aangedragen voor een effectief zelfsturend team. In het onderzoek worden veel resultaten verkregen door de respondenten naar hun mening te vragen. Dit kan gevaarlijk zijn aangezien dit subjectieve antwoorden zijn. Geprobeerd is de validiteit te behouden door het leggen van een stevige theoretische basis voor het opstellen van de vragen.

#### **4.8 Operationalisatie**

In de inleiding is al aangegeven dat de theorie met de praktijk zal worden vergeleken. Om inzicht te krijgen in hoe de factoren in het onderzoek worden gemeten, zal dit hieronder worden gepresenteerd.

##### **De rol van de leidinggevende**

De rol van de leidinggevende wordt gemeten aan de hand van acht verschillende punten. Ten eerste wordt gekeken of de leidinggevende een hiërarchische verhouding hebben met de teamleden. Ook wordt bekeken of leidinggevend sturen op resultaten, teamleden bewust worden gemaakt van het eigen gedrag, of leidinggevend zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten en of teamleden de vrijheid krijgen om op eigen manier taken te doen. Daarnaast wordt de rol van de leidinggevende gemeten door te kijken of leidinggevend werken aan een samenwerkend klimaat, de mogelijkheden van het team inzien en aandacht hebben voor het verbeteren van de communicatie binnen het team.

##### **Competenties van het teamlid**

De competenties van het teamlid zijn gemeten door te kijken naar de individuele kwaliteiten van het teamlid en de houding van het individuele teamlid. De kwaliteiten van het individuele teamlid zijn gemeten door te vragen naar de ervaring, het opleidingsniveau en het probleemoplossend vermogen. De houding van het individuele teamlid is onderzocht door te vragen of teamleden openstaan voor veranderingen, of teamleden een eigen verantwoordelijkheid of een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen en of ze beschikken over de ambitie om verder te groeien in het werk.

##### **Wijze van communiceren**

Het betreft hier de communicatie tussen de teamleden. De wijze van communiceren wordt in dit onderzoek onderzocht door te vragen naar de cultuur van het communiceren en de omgang met elkaar in het communiceren. De cultuur van het communiceren wordt bekeken door te meten of er sprake is van een open cultuur. Daarnaast wordt gevraagd of teamleden vertrouwen hebben in elkaar, of er gebruik gemaakt wordt van meerdere communicatiemiddelen en wordt gevraagd hoeveel contact er is met de andere teamleden. De omgang met elkaar in het communiceren wordt bekeken door te vragen of en op welke manier teamleden feedback geven aan elkaar en of er naar elkaar wordt geluisterd.

##### **Diversiteit van het team**

De diversiteit van het team wordt gemeten door te kijken naar de teamsamenstelling, de diversiteit in persoonlijkheden en de omgang tussen de teamleden.

De samenstelling van de teams wordt gemeten door te vragen naar het aantal mannen en vrouwen, de leeftijd, het aantal teamleden en het aantal werkuren per week. Of er sprake is van een diversiteit aan persoonlijkheden in het team, wordt beoordeeld door te vragen naar verschillende karaktereigenschappen en de houding van het individu binnen het team. De omgang tussen de

teamleden wordt gemeten door te kijken of teamleden openstaan voor ideeën van andere teamleden en of teamleden vertrouwen hebben in elkaar. Daarnaast wordt de omgang tussen de teamleden gemeten door te kijken naar hoe de sfeer binnen het team eruit ziet.

### **Samenwerking**

De samenwerking is gemeten door te kijken naar de taakstelling van het team en door te onderzoeken hoe de samenwerking met de teamleden en de samenwerking met de leidinggevenden eruit ziet. De taakstelling is gemeten door te bestuderen of er sprake is van een gedeelde taakuitoefening, hoe de werkdruk wordt gezien en of teamleden zich bewust zijn van de taken. De samenwerking met de teamleden is gemeten door te kijken of de benodigde informatie wordt gedeeld, of problemen samen worden opgelost, of er met elkaar wordt afgestemd en of er een eigen of een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel heerst. Daarnaast is de samenwerking tussen de teamleden gemeten door te bestuderen of teamleden een duidelijke focus hebben in het behalen van de doelen en of zij het belang van samenwerking inzien. Naast de samenwerking tussen de teamleden onderling, wordt ook de samenwerking tussen de teamleden en de leidinggevende onderzocht. Dit is gemeten door te kijken hoe teamleden de samenwerking met de leidinggevenden waarderen, of er een goede afstemming is met elkaar en of leidinggevenden een duidelijke focus hebben in het bereiken van de doelen.

### **4.9 Conclusie**

In dit hoofdstuk is de weg naar het feitelijke onderzoek uitgezet. De onderzoeksmethoden zijn toegelicht en de operationalisatie van de belangrijkste begrippen is aan bod gekomen. Het operationalisatieschema met de vragen is in de bijlage van het onderzoek opgenomen. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, worden gepresenteerd.

## 5. Presentatie van de resultaten

In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten gepresenteerd die naar voren zijn gekomen uit de interviews, de observaties en uit de enquêtes die zijn verspreid naar de regieteams, de teamleden van de gemeente Venray en de teamleden van de gemeente Nijmegen.

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk laat zien wat de respons is geweest op de verschillende onderzoeksmethoden. De volgende paragrafen laten zien wat de uitkomsten zijn van al hetgeen is onderzocht met dit onderzoek. Om in een oogopslag te kunnen zien wat de bevindingen zijn vanuit de theorie en wat de bevindingen zijn vanuit de praktijk, is in dit hoofdstuk dezelfde indeling aangehouden als de indeling in het theoretische kader. Dit houdt in dat in paragraaf twee de resultaten ten aanzien van de rol van de leidinggevende worden getoond. De competenties van het teamlid worden in paragraaf 3 beschreven. Paragraaf 4 beschrijft de wijze van communiceren bij de drie onderzochte teams. Paragraaf 5 laat de resultaten zien ten aanzien van de diversiteit binnen de teams. Paragraaf 6 tenslotte laat de resultaten zien ten aanzien van de samenwerking.

Bij alle punten die onderzocht zijn met dit onderzoek, is er een vergelijking gemaakt tussen de drie teams die in het onderzoek centraal staan. Op deze manier kunnen verschillen tussen de teams blootgelegd worden. Dit geeft de mogelijkheid tot meer inzicht in de praktijkgegevens.

### 5.1 Respons

De gemeente Venray beschikt in totaal over 23 teamleden. In totaal hebben 18 teamleden van de gemeente Venray de enquête ingevuld teruggestuurd, de respons voor deze gemeente is hiermee 78,3%.

Het team Onderwijs van de gemeente Nijmegen beschikt over 8 teamleden. In totaal hebben 6 teamleden van de gemeente Nijmegen de enquête ingevuld, hiermee komt de respons op een percentage van 75%.

De regieteams van de gemeente Nijmegen beslaan zeven verschillende teams. Alle teams zijn in het onderzoek meegenomen. Samengenomen zijn dit 65 regieteamleden. Bij de regieteams hebben 34 teamleden de enquête ingevuld teruggestuurd. De respons in deze groep komt hiermee op een percentage van 52,3%.

In totaal zijn er bij de drie onderzochte groepen 96 teamleden, zij hebben allemaal een enquête via de mail gekregen. In totaal zijn er 60 enquêtes ingevuld, hiermee komt de respons voor de drie groepen op een percentage van 62,5%.

De onderstaande tabellen 5.1, 5.2 en 5.3 laten zien hoe de verschillende groepen zijn vertegenwoordigd bij de ingevulde enquêtes. De zeven regieteams worden uitgesplitst en de drie clusters binnen de afdeling Publiekszaken. Om deze manier ontstaat er meer transparantie in het weergeven van de respons.

|          |        | Cluster Wonen | Cluster Zorg | Cluster GBA | Onbekend | Totaal |
|----------|--------|---------------|--------------|-------------|----------|--------|
| Gemeente | man    | 1             | 0            | 0           | 0        | 1      |
| Venray   | vrouw  | 3             | 6            | 7           | 1        | 17     |
|          | Totaal | 4             | 6            | 7           | 1        | 18     |

*Tabel 5.1 Respons naar cluster en geslacht gemeente Venray*

|                   |        | Beleidsadviseurs | Financieel adviseur | Totaal |
|-------------------|--------|------------------|---------------------|--------|
| Gemeente Nijmegen | man    | 3                | 1                   | 4      |
| Team Onderwijs    | vrouw  | 2                | 0                   | 2      |
|                   | Totaal | 5                | 1                   | 6      |

*Tabel 5.2 Respons naar functie en geslacht Team Onderwijs*

|            |                         | Man | Vrouw | Totaal |
|------------|-------------------------|-----|-------|--------|
| Gemeente   | Stadsdeel Centrum/Oost  | 3   | 1     | 4      |
| Nijmegen   | Stadsdeel Dukenburg     | 5   | 2     | 7      |
| Regieteams | Stadsdeel Lindenholt    | 3   | 0     | 3      |
|            | Stadsdeel Midden        | 6   | 3     | 9      |
|            | Stadsdeel Nieuw-West    | 5   | 2     | 7      |
|            | Stadsdeel Noord         | 2   | 2     | 4      |
|            | Stadsdeel Waterkwartier | 3   | 1     | 4      |
|            | Stadsdeel Wolfskuil     | 4   | 2     | 6      |
|            | Stadsdeel Zuid          | 1   | 8     | 9      |

*Tabel 5.3 Respons naar regieteam en geslacht*

Naar aanleiding van bovenstaande tabellen en de indeling in de teams, is op te maken dat van elke indeling van de drie onderzochte teams iemand de enquête heeft ingevuld. Van elk cluster binnen de gemeente Venray en van elk stadsdeel bij de regieteams is er namelijk een teamlid geweest die de enquête heeft ingevuld. Ook het team Onderwijs is goed vertegenwoordigd in de resultaten. Op deze manier wordt de representativiteit van het onderzoek bewaakt en kunnen conclusies ten aanzien van de resultaten met een zekere betrouwbaarheid worden gedaan. Ten aanzien van het team Onderwijs moet worden opgemerkt dat de percentages hier wat sterker zijn geconcentreerd gezien het geringe aantal teamleden.

## 5.2. De rol van de leidinggevende

In het theoretische kader is de rol van de leidinggevende meegenomen. Om te kunnen onderzoeken hoe de rol van de leidinggevend en bij de drie groepen wordt vormgegeven, is gevraagd naar de verhouding van de leidinggevende ten opzichte van de teamleden. Ook is gevraagd naar de manier waarop de leidinggevende te werk gaat.

### **Verhouding leidinggevende ten opzichte van de teamleden**

Uit de enquête blijkt dat de verhouding tussen de leidinggevende en de teamleden van het team Onderwijs uitsluitend als tweezijdig wordt getypeerd. Respondenten van de regieteams geven ook aan dat de verhouding met de procesregisseur tweezijdig is. Bij de gemeente Venray ligt dit anders, de respondenten geven aan dat de verhouding wel tweezijdig is, maar dat zij inhoudelijk niet bij de leidinggevende terecht kunnen met vragen.

Aan de leidinggevendenden is ook gevraagd hoe zij de verhouding met de teamleden typeren. De coördinator van de gemeente Venray geeft aan dat zij haar teamleden inhoudelijk inderdaad niet kan helpen, maar dat ze wel openstaat voor vragen van haar teamleden. Uit de observaties is gebleken dat de meeste teamleden de vragen ook wel durven te stellen aan de leidinggevendenden. Teamleden geven ook feedback aan de leidinggevendenden: “Dat is leuk bedacht, maar hebben jullie nagedacht over de gevolgen van deze beslissing?”.

De programmamanager van het team Onderwijs geeft aan dat er zeker een hiërarchische verhouding is, maar dat er ook veel wordt samengewerkt met de teamleden: “Er zit zeker een hiërarchie in, ze weten dat ik de programmamanager ben. Ik parafeer ook alle stukken voordat het naar het college gaat. We hebben wel steeds meer dat we veel samenwerken. Zij doen eigenlijk al het werk, het moet echt uit het team komen. Maar ze weten dat ze altijd bij mij terecht kunnen”.

De procesregisseur van de regieteamleden geeft aan dat hij vooral een sturende rol heeft met de teamleden, “we bespreken wat we gaan doen en ik wil die uitvoering zien. Als voorzitter van het regieteam wil ik ook dat ze zich aan het plan van aanpak houden”.

Aan de teamleden is daarnaast gevraagd of zij het gevoel hebben dat de leidinggevende openstaat voor hun ideeën. 15 van de 17 teamleden in de gemeente Venray geven aan het hiermee eens tot helemaal mee eens te zijn. De overige twee respondenten geven een neutraal antwoord. Bij het team Onderwijs geven 5 van de 6 respondenten aan dat zij het hiermee eens zijn, één respondent geeft een neutraal antwoord. Bij de regieteamleden geven 31 van de 34 respondenten aan het hiermee eens tot helemaal mee eens te zijn, één respondent (Bureau Jeugdzorg) geeft aan het helemaal niet eens te zijn met de stelling.

Op de vraag of teamleden zich gehoord voelen door hun leidinggevendenden, antwoorden de respondenten van de drie teams overwegend instemmend. Gemiddeld gezien voelt 83.1% van de teamleden zich gehoord. Onderstaande tabel 5.4 laat de uitwerking van dit percentage in absolute aantallen zien. Uit de observaties is gebleken dat teamleden in de gemeente Venray zich niet altijd gehoord voelen. Veel wordt besproken tussen de teamleden onderling en niet met de leidinggevende(n). Een teamlid besluit haar onvrede over een situatie toch aan de leidinggevende te vertellen, na afloop: “Ach, je vertelt het en vervolgens gebeurt er niets mee. Waarom zou je het dan nog vertellen eigenlijk hè”. Teamleden bij het team Onderwijs voelen zich juist wel erg gehoord door hun leidinggevendenden. Dit komt deels door de overlegcultuur die er heerst op de afdeling. De regieteamleden voelen zich over het algemeen ook erg gehoord door de procesregisseur, “Als we elkaar nodig hebben weet ik de procesregisseur te vinden en dan kunnen we goed met elkaar praten over de juiste insteek”.



|                     | Gemeente Venray | Gemeente Nijmegen<br>Team Onderwijs | Gemeente Nijmegen<br>Regieteams | Totaal     |
|---------------------|-----------------|-------------------------------------|---------------------------------|------------|
| Helemaal mee eens   | 3               | 3                                   | 18                              | 24(40,7%)  |
| Mee eens            | 11              | 1                                   | 13                              | 25 (42.4%) |
| Neutraal            | 3               | 2                                   | 2                               | 7 (11.9%)  |
| Mee oneens          |                 |                                     |                                 |            |
| Helemaal mee oneens |                 |                                     | 1                               | 1 (1.7%)   |
| Onbekend            | 1               |                                     | 1                               | 1 (1.7%)   |
| Totaal              | 18              | 6                                   | 35                              | 59 (100%)  |

*Tabel 5.4 Gehoord worden door leidinggevende*

Aan de teamleden is ook gevraagd of zij zich gewaardeerd voelen door hun leidinggevende. 83.3% van de teamleden geven aan zich gewaardeerd te voelen. Twee respondenten hebben een neutraal antwoord op deze stelling gegeven.

### **Werkwijze leidinggevende**

Om de werkwijze van de leidinggevende te onderzoeken zijn meerdere punten bekeken. De eerste betreft het sturen op resultaten.

#### *Het sturen op resultaten*

Aan teamleden is gevraagd of leidinggevendens focussen op de resultaten van het team. 73.3% van de teamleden in de gemeente Venray zijn het eens met deze stelling. Bij het team Onderwijs komt dit minder duidelijk naar voren, hier geeft 50% van de teamleden aan eens te zijn met de stelling, terwijl 33.3% een neutraal antwoord geeft op de stelling. Teamleden van de regieteams geven ook verschillende antwoorden: 65.7% is het eens met de stelling, 19% geeft een neutraal antwoord, 8.6% geeft aan het niet eens te zijn met de stelling.

Ook aan de leidinggevendens is gevraagd of zij sturen op de resultaten van het team. De coördinator van de gemeente Venray geeft aan dat het sturen op resultaten nog echt in de kinderschoenen staat: "In het behalen van de doelen zijn we afhankelijk van het aanbod. Daarnaast zijn de doelen van de afdeling nog heel abstract. Het resultaatgericht sturen moet nog komen". Ook de senior beleidsmedewerker van de gemeente Venray geeft aan dat de doelen nog niet concreet zijn en dat daarmee het resultaatgericht sturen achterwege blijft.

Opvallend is dat de programmamanager van het team Onderwijs (in tegenstelling tot de teamleden) aangeeft veel op resultaten te sturen. Zij vertelt: "Ik stuur veel op resultaten, soms meer op het proces. Soms is het meer het proces dan het uiteindelijke resultaat waar het om gaat".

De procesregisseur van de regieteams geven ook aan op resultaten te sturen: “Als zaken in het regieteam worden besproken, dan zit daar een kop en een staart aan. Dat lopen we echt door. Soms kan het te lang duren, maar het blijft nooit liggen”. De procesregisseurs geven wel aan dat het niet altijd haalbaar is de gestelde doelen te bereiken gezien de meerdere problemen van de gezinnen: “Ik pak wel echt door, ik wil resultaat zien. Maar we hoeven niet voor het hoogst haalbare te gaan. Een 5.5 is al genoeg. De problemen zijn heel hardnekkig. We moeten niet de illusie hebben dat als een gezin van de agenda van het regieteam afgaat, dat het gezin er in de toekomst niet weer opnieuw op komt”.

### *Doelen van de teams*

Aan de teamleden en leidinggevenden is ook gevraagd welke doelen de teams hebben. De doelen van de gemeente Venray, het team Onderwijs en de regieteams worden hieronder getoond.

### Gemeente Venray afdeling Publieksdiensten

De afdeling Publieksdiensten is een uitvoerende afdeling. De afdeling is opgebouwd uit drie clusters: het cluster Wonen, het cluster Zorg en het cluster GBA (Gemeentelijke Basisadministratie Persoonsgegevens). De afdeling heeft als belangrijkste taak het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening voor haar burgers. De visie is als volgt (Gemeente Venray, 2012):

*Excellente (en efficiënte) dienstverlening door samen te werken zodanig dat de klant een goede service krijgt (volgens eigen normen van de gemeente) en deze ook zo waardeert (in termen van klanttevredenheid).*

De visie op dienstverlening luidt: ‘Venray voorkomt vragen’, dit houdt in dat burgers pro-actief bedient en geïnformeerd moeten worden. De belangrijkste doelstellingen bestaan uit verschillende onderdelen (Gemeente Venray, 2012, p. 3):

1. Vanuit het management:
  - Opleidingsplan maken
  - Duidelijkheid verschaffen over wat van teamleden verwacht wordt en wat men van de leiding mag verwachten: resultaatgericht, betrokkenheid, het nemen van verantwoordelijkheid, verantwoording afleggen, aanspreekbaar zijn, gericht op verbeteren, ontwikkelen en het geven van feedback.
  - Coachen van de teamleden
  - Resultaatgericht sturen
  - Ondersteuning bieden bij verbeteren van processen
  - Realisatie van het Klant Contact Centrum (KCC)
  
2. Vanuit de teamleden:
  - Professionaliseren: digitale vaardigheden, overzicht van producten, goede vragen stellen, klantvriendelijkheid
  - Ontwikkelen Venrays Werken: verbeteren van samenwerking en handhaven van (gedrags)normen en afspraken door middel van feedbacktraining
  - Taakverdeling front-office en back-office verhelderen en scheiden

- Het realiseren van de bezuinigingen: inhuur externen terugdringen en kijken waar in personeel bezuinigd kan worden
  - Stimuleren van klantgerichte houding
3. Ten aanzien van de informatie:
- Informatiebeleid ontwikkelen
  - Prestatie-indicatoren ontwikkelen op de afdeling
  - Werken met programma EVA
  - Digitale klantinformatie in KCC ontwikkelen, statistieken voor digitale bereikbaarheid bijhouden
4. Ten aanzien van de processen:
- Efficiënt inrichten van primaire klantprocessen
  - Risicomanagement onderdeel laten zijn van denken en handelen van teamleden
  - Minder controle
  - Fysiek en in proces scheiden front- en backtaken (eerst GBA, daarna Zorg en Wonen)

#### Gemeente Nijmegen Team Onderwijs

Het team Onderwijs binnen de gemeente Nijmegen is een beleidsmatige afdeling. Het team behoort tot de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling. Het team heeft als belangrijkste doel het ontwikkelen van beleid op de verschillende terreinen van onderwijs. Deze terreinen bestaan uit: peuterspeelzaal, primair onderwijs, voortgezet en passend onderwijs en tenslotte ROC en voortijdig schoolverlaten. De gemeente werkt intensief samen met schoolbesturen en instellingen om een goed onderwijsaanbod te houden, de zorg voor leerlingen te verbeteren, goede kinderopvangvoorzieningen te bieden en schooluitval te bestrijden (Gemeente Nijmegen, 2013).

Het team heeft de volgende doelen voor 2013:

Ten aanzien van de bezuinigingen:

1. Realisatie bezuinigingen (primair formatief)
2. Afdelingsplannen invulling geven in bezuinigingen
3. Inhuur 100% in beeld

College-akkoord/college:

1. Integrale uitvoering hoofdpunten college-akkoord
2. 80% van de collegevoorstellen eerste keer worden vastgesteld

Managementafspraken:

1. Financieel in control
2. Ziekteverzuim in 2014 op 4%
3. Briefafhandeling 90% in acht weken
4. Telefonische bereikbaarheid van 80% in 30 seconden
5. Minimaal één gesprek tussen teamlid en leidinggevende per jaar

Andere doelen die zijn geformuleerd zijn professionalisering, verbinden en samenwerken en tenslotte efficiency.

#### Regieteams gemeente Nijmegen

In 2008 is een begin gemaakt met het regieteam door in de wijk Wolfskuil een pilot uit te voeren voor de aanpak van (multi)probleemhuishoudens. Na positieve bevindingen zijn er vanaf 2009 voor alle stadsdelen regieteams opgericht. De gemeente Nijmegen beschikt nu over zeven regieteams: Wolfskuil, Waterkwartier, Midden (Willemskwartier, Landbouw- en Muntenbuurt en Kolping), Hatert, Dukenburg, Lindenholt en Neerbosch-Oost. (Gemeente Nijmegen, 2011).

De regieteams zijn in het leven geroepen met de volgende doelstelling (Gemeente Nijmegen, 2012):

“Overlast terugdringen in de wijk en de zelfredzaamheid en het probleemoplossend vermogen van het gezin duurzaam vergroten door onder regie van de gemeente gecoördineerde sturing op dienstverlening en zorg aan multiprobleemhuishoudens te organiseren, voor zover een strafrechtelijke aanpak niet leidend is”

Het regieteam is opgebouwd uit vijf organisaties: wijkagenten (Politie), een medewerker van een woningcorporatie (zoals Talis, Portaal en Standvast Wonen), een medewerker van Bureau Jeugdzorg, een maatschappelijk werker (NIM) en tenslotte de gemeente Nijmegen (vanuit schuldhulpverlening bijvoorbeeld). Het regieteam staat onder leiding van een procesregisseur, de procesregisseur is werkzaam vanuit de gemeente Nijmegen.

De regieteams werken op basis van signalen over multiprobleemhuishoudens. Deze signalen kunnen komen van de leden van het regieteam, het sociale wijkteam, de buurt, school of andere partners. Het regieteam zoekt naar aanleiding van de signalen de feiten en beslist of het gezin past binnen het regieteam of dat de sociale wijkteams het probleem aankunnen. Het regieteam maakt een overzicht van de problemen in het gezin en maakt op basis daarvan een probleemanalyse. Deze analyse bestaat uit één plan voor het gehele gezin. Per plan wordt bekeken of en hoe de verschillende partijen betrokken worden bij het gezin.

Met behulp van het regieteam wordt verwacht dat er meer maatwerk voor het gezin mogelijk is, een efficiëntere hulp- en dienstverlening, voorkomen van escalaties en minder terugval van gezinnen. (Gemeente Nijmegen, 2013).

### *Vrijheid van teamleden*

Om de vrijheid van de teamleden te kunnen onderzoeken, is gevraagd of leidinggevenden teamleden bewust maken van het eigen gedrag. 95% van de teamleden vindt dat de leidinggevenden wanneer nodig de teamleden bewust maken van het eigen gedrag. Ook vinden de teamleden (95%) dat ze de vrijheid krijgen om taken op een eigen manier te doen. Teamleden van het team Onderwijs (83.3%) en de regieteamleden (91.4%) zijn het ook grotendeels eens met de stelling.

De coördinator van de gemeente Venray geeft dit ook aan. Zij laat weten te sturen op de zelfstandigheid van de teamleden door ze zelf te laten bepalen hoe iets aan te pakken.

De programmamanager geeft dit ook aan bij het team Onderwijs: “Het zijn allemaal professionals, goed opgeleide beleidsadviseurs, vaak met veel ervaring dus we hebben een beweging gemaakt waarin mensen zelf meer gaan doen”.

De procesregisseur geeft aan dat de teamleden minder vrijheid krijgen. De procesregisseur bespreekt samen met de teamleden de beste strategie, maar uiteindelijk beslist de procesregisseur hoe iets moet gebeuren. Teamleden hebben minder vrijheid om de taken op een eigen manier uit te oefenen. Uit de observaties is wel gebleken dat de procesregisseurs bezig zijn de teamleden inzicht te geven in het eigen gedrag. Bijvoorbeeld: “Je bent afgelopen week bij het gezin geweest, welke acties heb je toen uitgezet en hoe heb je dat aangepakt?”.

In het onderzoek is ook gevraagd of de mogelijkheden van het team worden ingezien door de leidinggevenden. De programmamanager van het team Onderwijs geeft aan dat de mogelijkheden van het team heel groot zijn. Dit komt vanwege de grote zelfstandigheid, het opleidingsniveau en de professionaliteit van de teamleden. De coördinator in de gemeente Venray geeft aan dat de teamleden veel zelf kunnen, maar dat ze snel naar de leidinggevenden stappen bij problemen. De leidinggevenden zien de mogelijkheden van het team iets minder in. De procesregisseurs zien de mogelijkheden van het team juist op de voorgrond: “Ik vind dat we met z’n allen veel kunnen. We zijn het sterkste in de gemiddelde multi-problematiek, dan kunnen we snel een overleg plannen met alle instanties”.

Aan de teamleden is in de enquête gevraagd of zij vinden dat de leidinggevenden de mogelijkheden van het team zien. In de gemeente Venray antwoordt 61% van de teamleden deze stelling instemmend, bij het team Onderwijs is dit 66.6% en bij de regieteams 80%.

### *Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor resultaten*

Om te kunnen onderzoeken wie verantwoordelijk wordt gehouden voor de resultaten, is aan de teamleden en de leidinggevenden gevraagd wie er verantwoordelijk is voor het behalen van de resultaten. Teamleden in de gemeente Venray geven aan dat zowel de leidinggevende als het team verantwoordelijk is. Leidinggevenden in deze gemeente geven ook aan dat ze het samen moeten doen, maar dat de concrete doelen er niet zijn en dat het sturen op resultaten hierdoor ook minder gebeurt. Op deze manier is het ook lastiger een verantwoordelijkheid aan iemand te geven voor het behalen van de juiste resultaten.

Bij het team Onderwijs geven de teamleden verschillende antwoorden. 66.6% geeft aan dat zowel de programmamanager als het team verantwoordelijk zijn voor de resultaten, volgens 16.7% ligt de verantwoordelijkheid bij de manager, de andere 16.7% vindt dat de verantwoordelijkheid bij de teamleden ligt.

De teamleden van de regieteams geven wisselende antwoorden. 51.4% vindt dat het team verantwoordelijk is voor het behalen van de resultaten, 31.4% vindt dat een taak van zowel leidinggevenden als teamleden, 8.6% ziet deze rol alleen voor de leidinggevenden. Onderstaande tabel 5.5 geeft een uitwerking van deze cijfers in aantallen.

|                         | Gemeente Venray | Gemeente Nijmegen<br>Team Onderwijs | Gemeente Nijmegen<br>Regieteams |
|-------------------------|-----------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Leidinggevenden         | 1               | 1                                   | 3                               |
| Het team                | 0               | 1                                   | 18                              |
| Leidinggevenden en team | 16              | 4                                   | 11                              |
| Onbekend antwoord       | 1               | 0                                   | 3                               |
| Totaal                  | 18              | 6                                   | 35                              |

*Tabel 5.5 Verantwoordelijkheid voor de resultaten*

Aan de teamleden is ook gevraagd of er een gezamenlijke focus is in het behalen van de doelen. De teamleden geven verschillende antwoorden op de vraag. 72.2% van de teamleden in de gemeente Venray vindt dat er een gezamenlijke focus is, 22.2% vindt dit niet. De leden van het team Onderwijs geven ook verschillende antwoorden: 50% is het eens met de stelling, de andere 50% is het oneens met de stelling. 88.6% van de regieteamleden vindt dat er een gezamenlijke focus is, 8.6% ziet de gezamenlijke focus niet. De leidinggevenden geven in de gemeente Venray aan dat er vooral per cluster een gezamenlijke focus is, clusteroverstijgend is deze focus minder sterk. De programmamanager van het team Onderwijs geeft aan dat er wel sprake is van een gezamenlijke focus in het behalen van de doelen, maar dat er met name een eigen verantwoordelijkheid is. De beleidsadviseurs hebben allemaal een eigen werkterrein met daarbij een eigen verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelen. De procesregisseurs van de regieteamleden geven aan dat er een gezamenlijke focus is in het behalen van de doelen. De regieteamleden komen vanuit verschillende instanties bij elkaar om samen de multi-problematiek aan te pakken van een gezin. De regieteamleden bestuderen hetzelfde gezin en hebben dezelfde doelen: het gezin vooruit helpen.

Tenslotte is gevraagd of de leidinggevende focust op de prestaties van het team. Uit de interviews blijkt dat de gemeente Venray een begin maakt met het monitoren van de prestaties, maar dat dit nog veel verder moet worden uitgewerkt. Zo wordt bijgehouden hoeveel telefoontjes in hoeveel tijd worden afgehandeld, maar zijn er nog geen concrete doelen opgesteld voor de hele afdeling. Zolang er nog geen concrete doelen zijn, kunnen de leidinggevenden zich ook niet goed focussen op de prestaties van het team.

Bij het team Onderwijs zijn de prestaties van het team wel heel concreet. Het team Onderwijs werkt in een wethouderscultuur, er wordt gewerkt aan de hand van de voorkeuren van de wethouder. Op het moment dat iets nog niet goed is, wordt het rapport niet goedgekeurd. De programmamanager helpt de teamleden bij de juiste invulling zodat het rapport aan de eisen van de wethouder voldoet. Op deze manier focust de leidinggevende op de prestaties van het team.

De regieteamleden werken aan de hand van signalen van problemen in een gezin. Aan de hand van een plan van aanpak wordt duidelijk welke acties moeten worden uitgezet. De procesregisseur werkt ook met het plan van aanpak, hij/zij focust door middel van het aansturen van de regieteamleden ook op de beoogde prestaties.

#### *Werken aan een samenwerkend klimaat*

Met betrekking tot de vraag of de leidinggevende aanstuurt op een samenwerking tussen de teamleden, lopen de meningen uiteen. 61.1% van de teamleden in de gemeente Venray is het eens met de stelling, bij het team Onderwijs is dit percentage 33.3%. Bij de regieteams geeft 76.5% aan het hiermee eens te zijn, 5.9% geeft aan het hiermee oneens te zijn. Opvallend is dat er bij deze vraag veel neutrale antwoorden worden gegeven, in Venray (33.3%) bij het team Onderwijs (66.6%) en bij de regieteams (11.8%).

#### *Aandacht voor het verbeteren van de communicatie*

Aan de teamleden is gevraagd of de leidinggevende aandacht heeft voor het verbeteren van de communicatie binnen het team. De meningen lopen hier uiteen. In de gemeente Venray geeft 50% aan het eens te zijn met de stelling, 44.4% geeft een neutraal antwoord en 5.6% geeft aan dat de leidinggevende geen aandacht heeft voor het verbeteren van de communicatie. Bij het team Onderwijs zijn deze percentages achtereenvolgens 33.3%, 33.3% en 16.7%. Bij de regieteamleden vindt 42.9% dat de leidinggevende aandacht heeft voor het verbeteren van de communicatie, 14.3% geeft een neutraal antwoord, 2.9% is het niet eens met de stelling.

In de voorgaande alinea's zijn de resultaten weergegeven ten aanzien van de rol van de leidinggevende. De volgende paragraaf laat de resultaten zien die gaan over de competenties van het individuele teamlid.

### **5.3 Competenties van het teamlid**

Om iets te kunnen zeggen over de competenties van het teamlid, is onderzoek gedaan naar de kwaliteiten van het individuele teamlid en is de houding van het individuele teamlid onderzocht.

#### **Kwaliteiten van het individuele teamlid**

Om de kwaliteiten van de individuele teamleden in kaart te brengen, is gekeken naar de ervaring van de teamleden, het probleemoplossend vermogen van teamleden en het opleidingsniveau.

Ten aanzien van de ervaring blijkt dat met name in de gemeente Venray teamleden beschikken over veel ervaring. 72.2% van de teamleden werkt zes jaar of langer op de afdeling Publiekszaken. De functies

die in het verleden zijn bekleed, zijn vergelijkbaar met de functies die de teamleden op dit moment uitvoeren. Dit zorgt ervoor dat de teamleden veel ervaring hebben.

Het team Onderwijs bestaat ook overwegend uit teamleden met veel ervaring. Het zijn professionals die opgeleid zijn als beleidsadviseur en jarenlang werkzaam zijn binnen hetzelfde terrein.

De regieteamleden beschikken over wat minder ervaring. De oorzaak ligt in de korte ontstaansgeschiedenis van de regieteams. De regieteams zijn in 2008 opgericht, niet alle huidige teamleden zaten toen ook al in het regieteam.

Naast de ervaring, is ook het probleemoplossend vermogen van de teamleden bekeken. 83.3% van de teamleden in de gemeente Venray geven aan meteen een passende oplossing te zoeken als ze tegen een probleem aanlopen. Opvallend is dat teamleden ook aangeven dat ze bij een probleem niet vaak zelf verder zoeken (dit doet slechts 16.7%), maar snel een ander teamlid om hulp vragen als ze ergens niet uitkomen (dit doet 77.7%).

Bij het team Onderwijs zoeken vier van de zes teamleden meteen naar een passende oplossing. Indien ze zelf ergens niet uitkomen, vraagt 50% een ander teamlid, de andere 50% vraagt de programmamanager.

Wat opvalt, is dat het probleemoplossend vermogen van de regieteamleden erg groot is. 94.1% van de teamleden geeft aan meteen een passende oplossing te zoeken wanneer ze tegen een probleem aanlopen. Indien ze ergens niet uitkomen, vraagt 54.3% hulp aan de procesregisseur, 20% zoekt zelf verder, 11.4% vraagt een ander teamlid om hulp.

Het opleidingsniveau is bij de drie teams verschillend. 50% van de teamleden in de gemeente Venray heeft een mbo-opleiding gevolgd, 38.8% een hbo-opleiding. Teamleden bij het team Onderwijs hebben allemaal een studie aan de Universiteit voltooid. Het opleidingsniveau bij de regieteamleden is heel verschillend, 28.6% heeft een mbo-opleiding gevolgd, 48.6% een hbo-opleiding, 14.3% heeft gestudeerd aan de universiteit.

### **Houding van het individuele teamlid**

Met betrekking tot de houding van het individuele teamlid, is bekeken of teamleden openstaan voor veranderingen, of zij een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen en of zij beschikken over ambitie.

Om te onderzoeken of teamleden openstaan voor veranderingen, is gevraagd of zij veranderingen als een gewenste uitdaging zien. 66.6% van de teamleden geeft aan veranderingen als een gewenste uitdaging te zien, 22.2% geeft een neutraal antwoord, één respondent geeft aan niet open te staan voor veranderingen. Teamleden bij het team Onderwijs geven met name een neutraal antwoord op deze vraag, slechts 33.3% geeft aan veranderingen als een gewenste uitdaging te zien. Regieteamleden staan overwegend positief ten opzichte van veranderingen: 68.6% ziet veranderingen als een gewenste uitdaging. Geen enkel teamlid geeft aan liever geen veranderingen te zien.

De leidinggevenden geven aan dat teamleden nog niet altijd openstaan voor veranderingen. De coördinator van de gemeente Venray: "De algemene tendens is dat ze liever geen veranderingen willen. Tenzij het helpt om het probleem op te lossen. Over het algemeen is het een vrij behoudende afdeling". Uit de observaties blijkt dat de teamleden aangeven veranderingen er niet bij te kunnen hebben naast



het werk dat ze al hebben liggen. Als teamleden overtuigd zijn dat het bijdraagt aan een probleem dat ze ook daadwerkelijk zien, dan staan ze er wel voor open.

Bij het team Onderwijs geeft de programmamanager aan dat alle teamleden openstaan voor veranderingen. De procesregisseur geeft, in tegenstelling tot de teamleden, aan dat veranderingen soms lastig zijn voor teamleden. Sinds kort werkt het regieteam met een meldingsformulier. De procesregisseur geeft aan dat lastig is alle regieteamleden hiertoe te bewegen: “De politie is hiertoe niet te bewegen. De oorzaak ligt in het veel te druk zijn, ze zijn bezig met de waan van de dag”.

Ten aanzien van de ambitie blijkt dat teamleden in de gemeente Venray minder ambitie hebben (44.4%) dan leden van het team Onderwijs (50%) om verder te groeien. Bij de regieteams heeft 31.4% de ambitie iets anders te gaan doen of door te groeien in het huidige werk. Enkele respondenten willen hogerop komen in het huidige vakgebied, anderen willen graag iets heel anders gaan doen.

#### **5.4 Wijze van communiceren**

De wijze van communiceren is onderzocht door te kijken naar de cultuur van het communiceren en de omgang met elkaar (teamleden onderling en teamleden met de leidinggevenden) in het communiceren.

##### **Cultuur van communiceren**

Ten aanzien van de communicatie blijkt dat teamleden in de gemeente Venray erg tevreden zijn over de communicatie met hun teamleden (88.8% beoordeelt dit als goed tot zeer goed), de communicatie met de afdelingsmanager wordt ook positief beoordeeld (83.3%). Over de communicatie met de coördinator zijn de teamleden gematigder, 50% beoordeelt de communicatie als goed, 38.8% heeft een neutrale mening, 11.1% beoordeelt de communicatie als slecht.

De communicatie binnen het team Onderwijs wordt overwegend positief tot zeer positief beoordeeld. Vijf van de zes teamleden geven aan dat de communicatie goed tot heel goed is met hun teamleden. De communicatie met het afdelingshoofd beoordeeld 50% als heel goed, de overige 50% als goed. De communicatie met de programmamanager wordt het beste beoordeeld, alle teamleden beoordelen dit als heel goed.

De leden van de regieteams beoordelen de communicatie met de andere regieteamleden overwegend als goed (80%). Drie respondenten geven een neutraal antwoord bij deze vraag, één respondent (medewerker NIM) beoordeeld de communicatie als slecht.

Aan de leidinggevenden is ook gevraagd hoe zij de communicatie met de teamleden beoordelen. De senior beleidsmedewerker in de gemeente Venray geeft aan dat zij de communicatie met de teamleden lastig vindt: “Je hebt drie verschillende clusters en een clusteroverstijgend overleg nodig om iedereen bijgepraat te krijgen. Binnen de clusters gebeurt er van alles, maar overstijgend hebben ze minder contact met elkaar”. De coördinator geeft aan de communicatie met de teamleden goed te vinden. De coördinator heeft ook het idee dat de teamleden haar goed begrijpen. De leidinggevenden geven aan dat de teamleden met elkaar voldoende communiceren. “Met name in het persoonlijke contact gaat de communicatie super, er wordt voor elkaar gezorgd, verjaardagen worden niet vergeten. Maar het geven van feedback gaat een stuk minder, dit moet echt beter”.

De programmamanager van het team Onderwijs ziet dat de communicatie zowel tussen de teamleden als met de leidinggevenden heel goed gaat. Op momenten dat het nodig is, weet iedereen elkaar te vinden. Door de overlegcultuur die er heerst op de afdeling wordt er voldoende met elkaar gecommuniceerd. Zowel met de leidinggevende, als met de teamleden onderling.

De procesregisseurs van de regieteams zijn tevreden over de communicatie met de teamleden. Zo vertelt een procesregisseur: "In de loop der jaren heb ik door veel samen te werken in veel verschillende casussen een goede band opgebouwd met de partners van het regieteam. Ik kan zeggen wat ik van een zaak vind en wat ik nodig heb van andere partijen". Ook merken ze op dat de teamleden met elkaar communiceren om zaken op te pakken. Toch kan dit nog wel wat verbeteren.

### *Open cultuur*

Om te kunnen onderzoeken of er sprake is van een open cultuur in het communiceren, is aan de teamleden gevraagd of ze het gevoel hebben altijd te kunnen zeggen wat ze willen zeggen. In de gemeente Venray geven de teamleden aan dat dit niet altijd het geval is. 50% geeft aan dit gevoel wel te hebben, 27.8% geeft een neutraal antwoord op deze vraag, 16.7% heeft niet het gevoel altijd te kunnen zeggen wat ze willen zeggen. Dit komt ook overeen met de meningen van de leidinggevenden waarbij ze aangeven dat teamleden niet genoeg feedback aan elkaar geven, dat teamleden zaken bij zichzelf houden en zaken niet uitspreken aan de teamleden.

Teamleden bij het team Onderwijs geven allemaal aan te kunnen zeggen wat ze willen zeggen. Ook de programmamanager erkent dit, maar zij geeft wel aan dat er niet zoveel feedback aan elkaar wordt gegeven. Een verbeterpunt zou kunnen zijn om in de toekomst meer feedback aan elkaar te geven. Dit zorgt voor meer openheid.

De procesregisseurs geven aan dat er meestal wel sprake is van een open communicatie, maar lang niet altijd. Er wordt genoeg met elkaar gecommuniceerd, maar niet iedereen spreekt zich altijd uit. Een rol ligt hier in de grootte van de regieteams en de verschillende casussen die besproken worden. De teamleden geven aan ook overwegend het gevoel te hebben te kunnen zeggen wat ze willen zeggen (85.7%).

### *Op basis van vertrouwen*

Een ander belangrijk punt is het hebben van vertrouwen in elkaar. Aan de teamleden is gevraagd of er op basis van vertrouwen met elkaar wordt gesproken. 66.6% van de teamleden in de gemeente Venray vindt dat er op basis van vertrouwen met elkaar wordt gesproken, 27.8% geeft een neutraal antwoord, 5.5% geeft aan dat er niet op basis van vertrouwen met elkaar wordt gesproken. De leidinggevenden zijn van mening dat er op basis van vertrouwen met elkaar wordt gesproken, maar dat er fricties aanwezig zijn op het persoonlijke vlak die dit vertrouwen kunnen beperken.

Leden van het team Onderwijs geven allemaal aan dat er op basis van vertrouwen met elkaar gesproken wordt. De leidinggevenden zien dit ook.

Regieteamleden geven grotendeels aan eens te zijn met de stelling. 82.9% vindt dat er op basis van vertrouwen met elkaar gesproken wordt. De procesregisseurs geven aan dat er wel vertrouwen is, maar dat er niet genoeg vertrouwen is in Bureau Jeugdzorg binnen het team.

### *Communicatiemiddelen*

Aan de teamleden is gevraagd op welke manier ze communiceren met hun collega's en met de leidinggevenden. In de gemeente Venray gaat de meeste communicatie via persoonlijke gesprekken (94.4%) en via e-mail (50%). Ook via vergaderingen wordt veel informatie vergaard (27.7%). De helft van de respondenten geeft aan van meerdere communicatiemiddelen gebruik te maken. Teamleden worden door de leidinggevenden van veranderingen op de hoogte gebracht door e-mail (77.7%), het wekelijkse kwartiertje (66.6%), vergaderingen (66.6%) of door andere teamleden (50%).

De leidinggevenden geven aan gebruik te maken van meerdere communicatiemiddelen, zowel via e-mail, persoonlijk contact op de afdeling en vergaderingen wordt er gecommuniceerd. Actuele veranderingen worden via het wekelijkse kwartiertje gemeld.

Het team Onderwijs communiceert met name via vergaderingen. 83.3% van de teamleden communiceert met collega's en leidinggevenden via een vergadering. Ook wordt er veel overlegd met teamleden (50%). Communicatie per e-mail gebeurt in 33.3% van de gevallen. De programmamanager gaf ook aan dat er een grote overlegcultuur heerst op de afdeling. Meerdere keren per dag worden er bilaterale gesprekken ingepland. Vaak gebeurt dit spontaan als iemand ergens mee zit, maar gesprekken worden ook ingepland. Veranderingen worden door leidinggevenden meestal via vergaderingen of per e-mail doorgegeven.

De regieteamleden communiceren met name via e-mail (77.1%). Ook via de vergaderingen van het regieteam wordt regelmatig gecommuniceerd (54.3%). Via persoonlijke gesprekken wordt minder gebruik gemaakt om met elkaar te communiceren (34.3%). Opvallend is dat er bij dit team meestal meerdere communicatiemiddelen worden gebruikt om iets te vertellen. 65.7% van de regieteamleden maakt gebruik van meerdere communicatiemiddelen.

Veranderingen in het regieteam worden altijd doorgegeven aan de hand van e-mail (100%). Ook via vergaderingen worden teamleden regelmatig op de hoogte gebracht van veranderingen (45.7%). Telefonisch of via andere teamleden gebeurt minder vaak (11.4% en 2.9%).

### **Omgang met elkaar in het communiceren**

Om de omgang met elkaar in het communiceren te onderzoeken, is gekeken of teamleden feedback aan elkaar geven, of teamleden naar elkaar luisteren en is onderzocht hoeveel overleg met de andere teamleden en met de leidinggevenden plaatsvindt.

### *Geven van feedback*

Binnen de gemeente Venray geeft 50% van de teamleden aan feedback te geven wanneer dit nodig is, 38.9% geeft een neutraal antwoord, 11.1% geeft aan geen feedback te geven aan collega's. Op de vraag of teamleden het lastig vinden feedback te geven aan collega's, geeft 38.9% van de teamleden aan dit lastig te vinden. 33.3% geeft een neutraal antwoord, 27.7% geeft aan het niet lastig te vinden feedback te geven aan collega's. De leidinggevenden in de gemeente Venray geven aan dat het grootste verbeterpunt van het team zit in het geven van feedback. Op dit moment wordt dit nog te weinig gedaan, teamleden weten niet goed hoe ze feedback moeten geven. Een aantal teamleden kan dit wel heel goed, anderen hebben hier veel moeite mee. Zo legt de senior beleidsmedewerker uit: "Afgelopen

juni hebben alle teamleden een feedbacktraining gehad. Mensen snappen wel dat ze feedback moeten geven als er iets niet is gebeurd wat had moeten gebeuren, maar het ontvangersgedrag moet nog tot zijn recht komen. De feedback wordt niet altijd goed ontvangen”.

Teamleden van het team Onderwijs geven allen aan feedback te geven aan collega's wanneer dit nodig is. Toch geeft 50% aan hier moeite mee te hebben. De programmamanager geeft aan dat de teamleden elkaar weten te vinden, maar dat het geven van feedback wat meer zou kunnen. Op dit moment is iedereen vooral druk met zijn/haar eigen werk.

Binnen de regieteams geeft 91.1% aan feedback te geven aan collega's wanneer dit nodig is. Opvallend is dat bij dit team de grootste groep aangeeft geen enkele moeite te hebben met het geven van feedback aan collega's. 68.6% geeft aan dit niet lastig te vinden. Bij teamleden van de gemeente Venray is dit percentage 27.7% en bij het team Onderwijs 50%. De procesregisseurs geven aan dat ook zij veel feedback geven aan de teamleden. Zo vertelt een procesregisseur: “Als iemand zijn/haar werk niet goed doet, dan ga ik erachter aan. Dan geef ik feedback aan de leden van het regieteam”.

Uit de observaties is gebleken dat met name in de gemeente Venray het geven van feedback een lastig punt is. Teamleden praten onderling veel over wat er niet goed gaat, maar durven dit niet altijd aan de juiste persoon te zeggen. Ook tijdens vergaderingen wordt er kritiek geuit, maar is deze persoon bijvoorbeeld niet aanwezig. Naar aanleiding van de verschillende vergaderingen, is te zien dat als er wel feedback wordt gegeven, maar dat dit niet altijd op de juiste manier gebeurt. Teamleden voelen zich persoonlijk aangevallen en hebben hierdoor het gevoel in de verdediging te moeten schieten. Bij het team Onderwijs heerst er met name een zakelijke werksfeer. Er wordt op professionele wijze met elkaar gecommuniceerd. Een verbeterpunt zou zijn om wat meer feedback aan elkaar te geven, dit zou de samenwerking met elkaar ook kunnen bevorderen. Op dit moment is elk teamlid vooral met het eigen werk bezig en niet zozeer met collega's.

Binnen de regieteams is het geven van feedback een sterk punt. Uit de observaties blijkt dat bijna iedereen feedback durft te geven. Teamleden durven ook de discussie met elkaar aan te gaan zonder dat er persoonlijke verwijten ontstaan. De teamleden discussiëren met elkaar over de juiste aanpak voor een gezin vanuit de eigen expertise. Ten aanzien van de procesregisseurs moet worden opgemerkt dat de feedback richting Bureau Jeugdzorg beter kan. Zowel de teamleden als de procesregisseurs vinden de samenwerking met Bureau Jeugdzorg onvoldoende, maar dit wordt tijdens de vergaderingen niet kenbaar gemaakt.

Aan de teamleden is daarnaast gevraagd of ze vinden dat het team naar elkaar luistert. Binnen de gemeente Venray is 77.8% van de teamleden het eens met deze stelling. De overige 22.2% geeft aan dat het team niet naar elkaar luistert. Er ligt hier een rol in het geven van feedback.

Binnen het team Onderwijs (83.3%) en het regieteam (88.2%) geeft ook het merendeel aan dat er naar elkaar geluisterd wordt.

### *Overleg met andere teamleden*

Ten aanzien van de omgang met elkaar in het communiceren, is ook onderzocht hoeveel contact er tussen de teamleden is. De hoeveelheid aan informatie die met het team wordt uitgewisseld, wordt door de teamleden in de gemeente Venray als te veel (11.1%), voldoende (27.7%), neutraal (55.5%) beoordeeld. Een respondent vindt dat er te weinig informatie met het team wordt uitgewisseld. Op de vraag of er te weinig communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken, antwoordt 33.3% deze vraag instemmend. 44.4% vindt dat er genoeg communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken.

Bij het team Onderwijs wordt de hoeveelheid aan informatie die met het team wordt uitgewisseld, beoordeeld als goed (16.7%), neutraal (50%) en niet zo goed (33.3%). Op de vraag of er te weinig communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken, vindt 16.7% dat dit zo is, 33.3% geeft een neutraal antwoord, 50% vindt niet dat er te weinig informatie wordt gedeeld.

De meningen van de regieteamleden ten aanzien van de hoeveelheid aan informatie die met het team wordt uitgewisseld, lopen uiteen. 2.9% vindt het te veel, goed (31.4%), neutraal (60%) of te weinig (2.9%). 74.3% van de regieteamleden geeft aan dat er voldoende informatie met het team wordt gedeeld. 11.4% vindt dat er te weinig informatie met het team wordt uitgewisseld.

Onderstaande tabel 5.6 vat deze gegevens samen.

|           | Gemeente Venray | Gemeente Nijmegen<br>Team Onderwijs | Gemeente Nijmegen<br>Regieteams |
|-----------|-----------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Te veel   | 2 (11.1%)       |                                     | 1 (2.9%)                        |
| Voldoende | 5 (27.7%)       | 1 (16.7%)                           | 11 (31.4%)                      |
| Neutraal  | 10 (55.5%)      | 3 (50%)                             | 21 (60%)                        |
| Te weinig | 1 (5.5%)        | 2 (33.3%)                           | 1 (2.9%)                        |
| Onbekend  |                 |                                     | 1 (2.9%)                        |
| Totaal    | 18 (100%)       | 6 (100%)                            | 35 (100%)                       |

*Tabel 5.6 Beoordeling hoeveelheid aan informatie dat met de teamleden gedeeld wordt*

Uit de observaties is gebleken dat de teamleden in de gemeente Venray dagelijks veel contact met elkaar hebben. Teamleden lopen snel even naar het bureau van een collega om iets te vragen. De leden van het team Onderwijs hebben een overlegcultuur. Regelmatig wordt er met elkaar overlegd. Dit gebeurt bijna altijd in vergaderruimtes. Waar de gemeente Venray meer spontaan overlegt, gebeurt dit bij het team Onderwijs georganiseerd.

De regieteamleden zitten niet bij elkaar op de werkvloer, zij komen alleen bijeen tijdens de vergaderingen. Aan de regieteamleden is gevraagd hoeveel contact zij hebben met elkaar. Uit de

resultaten blijkt dat dit meestal 1x per week is (42.9%). 20% heeft alleen contact tijdens vergaderingen. 11.4% heeft dagelijks contact. De overige 20% geeft aan dat dit afhangt van de casus hoeveel contact ze met de andere regieteamleden hebben.

Het contact tussen teamleden en procesregisseurs is volgens 25.7% van de teamleden 1x per week. Dagelijks contact heeft 14.3%. Meerdere keren per week wordt door 11.4% aangegeven. 5.7% heeft 1x in de twee weken contact met de procesregisseur. 8.6% heeft alleen contact met de procesregisseur tijdens de vergaderingen. De procesregisseurs geven aan veel te overleggen met de teamleden, er wordt veel gebeld en gemaïld om voldoende met elkaar af te stemmen over een casus. Het regieteam ziet elkaar 1x in de vier weken of 1x in de zes weken (dit is afhankelijk van het aantal gezinnen in het betreffende stadsdeel). De vier procesregisseurs komen 1x in de twee weken bij elkaar voor een intervisie met elkaar. De manager van de regieteams heeft 1x in de drie weken een bilateraal gesprek met de procesregisseurs. Zo blijft de manager ook op de hoogte van alle ontwikkelingen. Daarnaast heeft de manager 1x in de twee weken een werkoverleg met de vier procesregisseurs.

### **5.5 Diversiteit binnen het team**

Diversiteit binnen het team kan ontstaan binnen de teamsamenstelling, de persoonlijkheden in het team en de omgang van de teamleden met elkaar. De onderstaande alinea's zullen de resultaten laten zien op deze onderwerpen.

#### **Teamsamenstelling**

Met betrekking tot de teamsamenstelling is gekeken naar de verdeling in het aantal mannen en vrouwen, de leeftijd van de respondenten, hoeveel ervaring de teamleden hebben, of zij parttime of fulltime werken en tenslotte de grootte van het team.

Het totale team van de gemeente Venray bestaat uit 23 teamleden, waarvan 21 vrouwen en 2 mannen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45 jaar. Van de respondenten bevinden twee teamleden zich in de leeftijd van 20-30 jaar, één persoon in de leeftijd van 31- 40 jaar, twaalf personen zijn tussen de 41 en 50 jaar oud, drie teamleden zijn tussen de 51 en 60 jaar. Teamleden binnen de gemeente Venray beschikken over veel ervaring gezien ze al langere tijd binnen soortgelijke functies hebben gewerkt op dezelfde afdeling. 61% van de teamleden werken parttime, tegenover 44.4% met een fulltime werkverband. Het grote aantal parttimers levert nog wel eens problemen op in de afstemming met elkaar. Zo vertelt de senior beleidsmedewerker: "Teamleden missen soms de afstemming met elkaar, dit heeft ook te maken met parttimers. Als je veel uitvoerend werk hebt, dan wordt het lastig goed met elkaar af te stemmen. Ook om momenten te vinden om met elkaar af te stemmen. Er zijn verschillende werktijden". Over de grootte van het team zeggen de leidinggevenden dat met de indeling in de drie clusters, de teams een gewenste grootte hebben. Er is bewust voor gekozen de clusters uit niet meer dan tien personen te laten bestaan. Anders zouden de clusters te groot worden. Dit zou problemen kunnen opleveren zoals een trage besluitvorming.

Binnen het team Onderwijs is de verdeling in het aantal mannen en vrouwen in verhouding, het totale team bestaat uit acht mensen waarvan vier mannen en vier vrouwen. De teamleden zijn ten opzichte van de gemeente Venray wat jonger. De gemiddelde leeftijd bij de respondenten is 37 jaar. Van de

respondenten is het jongste teamlid 22 jaar, vier mensen zijn tussen de 31 en 40 jaar, het oudste teamlid is 55 jaar. Teamleden van het team Onderwijs beschikken over veel ervaring. Het zijn goed opgeleide beleidsadviseurs met veel ervaring binnen het beleidsveld. De meeste teamleden werken ook al geruime tijd voor het programma Onderwijs. Ten aanzien van het aantal werkuren valt op dat er net zoveel mensen parttime werken als fulltime. De grootte van het team wordt als voldoende gezien door de leidinggevenden. Elk teamlid heeft zijn/haar eigen werkterrein. De programmamanager zegt hierover dat dit ook naar de buitenwereld een duidelijk onderscheid is. Nu is meteen duidelijk wie voor welk beleidsterrein verantwoordelijk is.

De regieteams bestaan in totaal uit zeven verschillende teams. Zij vertegenwoordigen de verschillende stadsdelen. De verdeling in het aantal mannen en vrouwen bestaat uit ongeveer twee derde mannen en een derde vrouwen. De respondenten bestaan uit 21 mannen en 14 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 45 jaar. Twee respondenten zijn in de leeftijd van 20-30 jaar, vijftien respondenten zijn tussen de 31 en 40 jaar, zeven respondenten tussen de 41 en 50 jaar, tien respondenten zijn in de leeftijd van 51 tot 60 jaar. De regieteamleden beschikken over wat minder ervaring dan de teamleden in de gemeente Venray en de teamleden van het programma Onderwijs. De oorzaak ligt in de korte tijd dat de regieteams bestaan. Daarnaast hebben de regieteamleden vanuit hun eigen organisatie niet altijd eerder te maken gehad met multi-problematiek.

De regieteamleden besteden een aantal uren per week aan het regieteam, naast het werk dat ze uitvoeren voor de organisatie waar ze voor werken. Werkzaamheden voor het regieteam worden hiermee allemaal in parttime verband gedaan. De grootte van de teams zijn zeer verschillend. De procesregisseurs geven aan dat er meestal 9 tot 10 leden om tafel zitten. De procesregisseur zegt hierover: "Ik zit regelmatig met 9 tot 10 mensen, maar die heb ik goed in beeld. Op het moment dat het er meer dan 9 zijn, wordt het te onrustig". Een andere procesregisseur van stadsdeel Zuid geeft dit ook aan, zij laat weten aan het einde van een vergadering: "Ik ben blij dat het erop zit, het is altijd een hele drukke vergadering met veel in- en uitloop". Uit de observaties is dit ook gebleken. Bij deze vergaderingen zijn veel regieteamleden betrokken, de samenstelling wisselt hiermee tijdens de vergadering regelmatig. Dit komt omdat er in dit district veel verschillende partijen aanwezig zijn. Niet elk gezin heeft bijvoorbeeld dezelfde woningcorporatie in dit gebied. Op een gegeven moment zaten er 18 teamleden met elkaar in de vergadering. Het was voor de procesregisseur soms lastig de orde te behouden en iedereen te laten praten.

### **Verschillende persoonlijkheden**

In de enquête zijn de teamleden op een 13-tal karaktereigenschappen ondervraagd. Uit de resultaten blijkt dat de gemeente Venray teamleden heeft met verschillende persoonlijkheden. Op bijna alle karaktereigenschappen zijn de twee mogelijkheden aangekruist. Zo zijn er zowel extraverte als introverte teamleden, inschikkelijke en dominante teamleden, behoudend en vernieuwende teamleden. Opvallend is dat alle teamleden van zichzelf vindend dat ze zorgvuldig zijn en een open houding hebben. Op de andere karaktereigenschappen bestaan verschillende antwoorden. De teamleden bij de gemeente Venray zijn over het algemeen extravert, inschikkelijk, zorgvuldig, rustig, mensgericht, nemen de leiding, hebben een open houding, presenteren zichzelf over het algemeen meer op de achtergrond,

zijn gericht op het team, het zijn doeners, letten meestal op details en behouden graag zelf de controle in plaats van de controle meer los te laten.

Verschillen tussen de drie clusters zijn er ook. Zo schippert het cluster GBA tussen taakgericht en mensgericht te werk gaan, de andere clusters werken met name mensgericht. Opvallend is dat ieder teamlid bij het cluster GBA de leiding wil nemen, bij de andere clusters zijn er ook mensen die de leiding aan anderen willen overdragen. Ten derde typeert elk teamlid in cluster Wonen zichzelf als rustig, bij de andere clusters geven enkele teamleden aan ook onrustig te zijn. Daarnaast plaatsen de meeste teamleden in cluster Wonen zichzelf meer op de achtergrond, bij de andere clusters plaatsen de teamleden zich met name op de voorgrond.

De leidinggevendenden van de gemeente Venray geven in de interviews ook aan dat de meeste teamleden extravert zijn, er een aantal dominante teamleden zijn, niet iedereen vernieuwend is, de teamleden een open houding hebben, met name gericht zijn op het team en dat de meeste teamleden de controle willen behouden. Daarmee komen de resultaten uit de enquêtes en uit de interviews met elkaar overeen.

Het team Onderwijs bestaat uit teamleden die gedeeltelijk extravert en introvert zijn, vooral inschikkelijk, zorgvuldig, gedeeltelijk vernieuwend en behoudend, over het algemeen rustig, mensgericht, nemen graag de leiding, hebben allemaal een open houding, zijn aanwezig op de voorgrond, met name gericht op het team, zowel denkers als doeners, alle teamleden zijn gefocust op de grote lijnen, ze geven zowel de controle uit handen als dat ze de controle behouden. Opvallend is dat in vergelijking met de observaties niet altijd dezelfde resultaten naar voren komen op de karaktereigenschappen. Uit de observaties blijkt dat teamleden niet zozeer op de voorgrond aanwezig zijn. Teamleden nemen wel initiatief en komen met creatieve ideeën, maar zetten zichzelf niet zozeer op de voorgrond neer. Ook blijkt dat de teamleden met name gericht zijn op zichzelf, teamleden werken aan hun eigen projecten en zijn met name bezig met eigen taken. In teamverband wordt er niet veel gedaan.

Ten aanzien van de regieteamleden blijkt dat het grootste gedeelte van de teamleden extravert is, ze gedeeltelijk inschikkelijk en dominant zijn, met name zorgvuldig, vernieuwend en rustig zijn, mensgericht, graag de leiding nemen, een open houding hebben, vooral op de voorgrond aanwezig zijn, met name gericht op het team, het zijn vooral doeners, er wordt redelijk op de details gelet en de meeste teamleden behouden de controle het liefste. Vanuit de observaties kunnen dezelfde conclusies worden getrokken. Zo spreken de meeste teamleden zich uit tijdens de vergaderingen, is de verdeling in inschikkelijke en dominante teamleden gelijk en wordt er zorgvuldig gewerkt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de voorbereidingen die iedereen treft als ze naar een vergadering komen. Iedereen heeft de agenda uitgeprint en de informatie over de gezinnen meegenomen. Ook komt het overeen met de observaties dat de teamleden mensgericht zijn, zelf initiatief nemen en kijken naar het gehele team. Wat opvalt, is dat de teamleden in slechts 73.7% van de gevallen aangeven doeners te zijn. De regieteamleden moeten actie ondernemen aan de hand van de ontwikkelingen binnen een gezin, daarbij staat handelen voor iedereen voorop. Ook zou er wat meer op de details kunnen worden gelet, aangezien de details van een



gezin de juiste werkzaamheden in gang moeten zetten. Onderstaande tabel 5.7 vat alle resultaten ten aanzien van de karaktereigenschappen samen.

|                       | Teamleden gemeente Venray | Teamleden Onderwijs | Leden regieteams |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|------------------|
| Extravert             | 11 (61.2%)                | 3 (50%)             | 27 (77.1%)       |
| Introvert             | 7                         | 3                   | 7                |
| Onbekend              |                           |                     | 1                |
| Inschikkelijk         | 13 (72.2%)                | 5 (83.3%)           | 17 (48.6%)       |
| Dominant              | 4                         | 1                   | 17               |
| Onbekend              | 1                         |                     | 1                |
| Zorgvuldig            | 18 (100%)                 | 4 (66.6%)           | 26 (74.3%)       |
| Ongestructureerd      | 0                         | 2                   | 8                |
|                       |                           |                     | 1                |
| Behoudend             | 9 (50%)                   | 3 (50%)             | 10 (28.6%)       |
| Vernieuwend           | 9                         | 3                   | 24               |
|                       |                           |                     | 1                |
| Rustig                | 13 (72.2%)                | 4 (66.6%)           | 26 (74.3%)       |
| Onrustig              | 4                         | 2                   | 8                |
| Onbekend              | 1                         |                     | 1                |
| Mensgericht           | 13 (72.2%)                | 4 (66.6%)           | 28 (80%)         |
| Taakgericht           | 5                         | 2                   | 6                |
| Onbekend              |                           |                     | 1                |
| Leiding nemen         | 13 (72.2%)                | 5 (83.3%)           | 23 (65.7%)       |
| Leiding naar anderen  | 5                         | 1                   | 11               |
| Onbekend              |                           |                     | 1                |
| Open houding          | 18 (100%)                 | 6 (100%)            | 34 (97.1%)       |
| Gesloten houding      | 0                         | 0                   | 0                |
| Onbekend              |                           |                     | 1                |
| Aanwezig              | 8 (44.4%)                 | 4 (66.6%)           | 28 (80%)         |
| Meer op achtergrond   | 10                        | 2                   | 6                |
|                       |                           |                     | 1                |
| Gericht op uzelf      | 2 (11.1%)                 | 1 (20%)             | 3 (8.6%)         |
| Gericht op team       | 15                        | 5                   | 31               |
| Onbekend              | 1                         |                     | 1                |
| Denker                | 3 (16.7%)                 | 3 (50%)             | 6 (17.1%)        |
| Doener                | 15                        | 3                   | 28               |
| Onbekend              |                           |                     | 1                |
| Let op details        | 10 (55.5%)                | 0 (0%)              | 21 (60%)         |
| Let op grote lijnen   | 7                         | 6                   | 13               |
| Onbekend              | 1                         |                     | 1                |
| Graag controle houden | 16 (88.8%)                | 3 (50%)             | 27 (77.1%)       |
| Controle loslaten     | 2                         | 3                   | 7                |
| Onbekend              |                           |                     | 1                |

Tabel 5.7 Antwoorden van de drie teams op de karaktereigenschappen

### **Omgang met de teamleden**

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat alle teamleden in de gemeente Venray openstaan voor ideeën van andere teamleden. Ook vindt het grootste gedeelte dat er op basis van vertrouwen met elkaar wordt gewerkt. De sfeer op de afdeling wordt door de teamleden met name gewaardeerd als goed (dertien respondenten) tot heel goed (één respondent). Vier respondenten geven hier een neutraal antwoord. Op de vraag waarom de teamleden de sfeer op deze manier beoordelen, geven zij aan dat er met de meeste teamleden heel fijn kan worden samengewerkt en dat dit de sfeer ten goede komt. Ook wordt regelmatig aangegeven dat er met een aantal teamleden op persoonlijk vlak wrijvingen zijn waardoor dit de sfeer kan beperken. Hiermee kan worden verklaard dat 77.7% de sfeer als goed beoordeeld en 22.2% de sfeer minder goed vindt.

Vanuit de observaties blijkt dat de sfeer binnen het cluster Zorg erg goed is. De teamleden zijn echt op elkaar ingespeeld, geven elkaar complimenten, zetten elkaar ook aan het werk. Ook wordt er veel overlegd, stellen ze veel vragen en wordt er met elkaar regelmatig gelachen. De sfeer binnen het cluster GBA is minder goed, dit komt door de onderlinge spanning die zowel tussen de front en back als persoonlijk tegenover elkaar wordt uitgedrukt. Er wordt binnen dit cluster ook niet zoveel gelachen of informeel gepraat, de back-office medewerkers zijn met name serieus aan het werk waarbij ze aangeven niet veel tijd te hebben voor andere dingen. Binnen het cluster Wonen heerst een sfeer waarbij de teamleden vooral serieus met het werk bezig zijn, maar er is veel persoonlijke interesse in elkaar.

Het team Onderwijs geeft ook aan altijd open te staan voor ideeën van andere teamleden. Ook vindt het grootste gedeelte dat er op basis van vertrouwen met elkaar wordt gewerkt. Teamleden beoordelen de sfeer allemaal als goed, één respondent benoemt de sfeer zelfs tot heel goed. Redenen die de teamleden voor deze beoordeling aangeven is het aardig zijn voor elkaar en een grote bereidheid tot samenwerken. Uit de observaties blijkt dat de werksfeer met name formeel is. Er wordt weinig gelachen of informeel met elkaar gepraat. De teamleden praten überhaupt niet veel met elkaar. Als dit gebeurt, dan doen zij dit in een overleg in de vergaderruimte.

De leden van het regieteam vinden ook allemaal dat zij openstaan voor ideeën van de andere teamleden. Ook het gevoel van vertrouwen is aanwezig. De sfeer wordt door de regieteamleden uitsluitend beoordeeld als heel goed (57.1%) en goed (42.9%). Regieteamleden geven aan dat ze het een prettig team vinden met veel kennis waardoor de resultaten behaald kunnen worden. Ook is er ruimte voor humor, kunnen de teamleden op elk moment van de dag over elk onderwerp ergens terecht met vragen, is er respect naar en voor elkaar, hebben ze een ontspannen houding naar elkaar en is er veel vertrouwen in elkaar.

Vanuit de observaties kan dezelfde conclusie worden getrokken. De regieteamleden hebben elkaar altijd in hun waarde gelaten. Er zijn discussies gevoerd, maar niet via persoonlijke verwijten. Ook werd bij elk regieteam regelmatig met elkaar gelachen. Er bestaan ten aanzien van de sfeer verschillen in de regieteams. Met name het regieteam van stadsdeel Midden heeft een erg goede sfeer. Dit wordt veroorzaakt door een ontspannen houding, teamleden die elkaar goed kennen en een procesregisseur die via een losse stijl in het leiding geven, toch de juiste zaken voor elkaar weet te krijgen.

## 5.6 Samenwerking

De samenwerking is in dit onderzoek onderzocht door te kijken naar de manier waarop de taakuitoefening gebeurt. Daarnaast is de samenwerking tussen de teamleden en de samenwerking tussen teamleden en leidinggevenden onderzocht.

### Taakuitoefening

De taakuitoefening gebeurt binnen de gemeente Venray met name met elkaar. Weinig taken zijn echt gescheiden. Leidinggevenden leggen uit dat de drie clusters wel specifieke taken hebben die gescheiden zijn van elkaar, maar dat er ook een aantal taken zijn die elk teamlid moet kunnen uitvoeren. De werkdruk wordt door de teamleden voornamelijk als hoog omschreven (72.2%), 22.2% van de respondenten geeft een neutraal antwoord op deze vraag, één respondent geeft aan de werkdruk laag te vinden. Uit de observaties blijkt ook dat teamleden vinden dat de werkdruk hoog is. Met name de back-office medewerkers van het cluster GBA geven regelmatig aan dat zij overlopen in hun werk. Zij worden ook regelmatig emotioneel wanneer het de hoeveelheid werk betreft. Er heersen ook veel zorgen over het wegwerken van de achterstallige werkvoorraad. Volgens de coördinator valt het allemaal wel mee met de werkdruk en zijn de teamleden vooral perfectionistisch (naar zichzelf en naar elkaar), “het is meer hoe je omgaat met werkdruk”. De teamleden zijn zich erg bewust van de taken die zij moeten uitvoeren. Teamleden durven elkaar erop te wijzen als een taak op een verkeerde manier of nog niet is gedaan.

Bij het team Onderwijs is er sprake van een gescheiden taakuitoefening. Elk teamlid heeft zijn/haar eigen beleidsterrein. De teamleden weten van elkaar wel ongeveer waar ze mee bezig zijn, maar teamleden lezen niet elkaars rapporten. De teamleden geven ook allen aan dat de taakuitoefening gescheiden gebeurt. De werkdruk wordt door de teamleden als hoog getypeerd (66.6%), neutraal (16.7%) en laag (16.7%). De programmamanager geeft ook aan dat de werkdruk hoog is: “Ik denk dat ze het allemaal behoorlijk druk hebben. Ik denk dat het te maken heeft met de kwaliteit die ze willen leveren, de lat ligt vrij hoog denk ik. Ook de wethouder heeft best een hoog ambitieniveau”. Ook vanuit de observaties blijkt dat de werkdruk hoog ligt. Mensen zijn serieus aan het werk en laten zich niet snel afleiden. Overleggen worden kort gehouden en deadlines zijn wekelijks aan de orde. Daarnaast kun je elk moment door wethouder worden geroepen voor uitleg. Ook bij dit team zijn de teamleden bewust van de taken die ze hebben. De teamleden hebben in grote lijnen dezelfde taak: het adviseren van de wethouder en het college over Onderwijs en het maken van beleid omtrent Onderwijs.

Bij het regieteam gebeurt het uitoefenen van de taken zowel gescheiden als gedeeld. De teamleden geven dit ook aan. De teamleden werken vanuit de eigen organisatie en dus vanuit een ander werkveld, maar ze hebben wel dezelfde doelen. Juist met behulp van het regieteam wordt de focus gelegd op het samen aanpakken van de problemen. De leden van het regieteam maken regelmatig gebruik van elkaars expertise in het helpen van een gezin.

De werkdruk wordt door de regieteamleden vooral neutraal beoordeeld (48.6%), 37.1% vindt de werkdruk hoog. Vanuit de observaties is gebleken dat niet zozeer de werkdruk hoog is, maar dat de omvang en moeilijkheid van de problemen erg groot is. Dit maakt het werk lastig en inspannend. De

regieteamleden werken vanuit een plan van aanpak voor het gezin, daarmee zijn zij zich zeer bewust van hun taken als regieteam.

### **Samenwerking tussen de teamleden**

Om te kunnen onderzoeken hoe de samenwerking tussen de teamleden eruit ziet, zijn verschillende punten in het onderzoek meegenomen. Zo is bekeken of er informatie met elkaar wordt gedeeld, problemen samen worden opgelost, er een duidelijke focus is in het behalen van de doelen, het belang van samenwerking wordt ingezien, er met elkaar wordt afgestemd, er een eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld en tenslotte of teamleden zich bewust zijn van de doelen.

Teamleden in de gemeente Venray hebben aangegeven dat de hoeveelheid aan informatie die met het team wordt uitgewisseld, met name voldoende is. Maar 33.3% van de teamleden vindt dat er nog te weinig wordt gecommuniceerd over belangrijke zaken. Het delen van informatie zou vergroot moeten worden. Het oplossen van problemen doen de teamleden met name door een ander teamlid te vragen (77.8%). Op dit punt werken de teamleden dus goed met elkaar samen. Een duidelijke focus in het behalen van de doelen is er op dit moment nog niet bij de gemeente Venray. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de concrete doelen er nog niet zijn. Daarmee zijn de teamleden zich ook niet bewust van de doelen. Het belang van samenwerking wordt door de teamleden erg ingezien. 83.3% van de teamleden geven aan dat het team het belang van samenwerking inziet. Belangrijk voor een goede samenwerking is het afstemmen met elkaar. Binnen de gemeente Venray wordt er volgens 77.8% voldoende afgestemd, 22.2% vindt dat dit nog niet genoeg gebeurt. Verbeterpunten in de samenwerking zitten dan ook vooral in de afstemming met elkaar. Dat laten ook de leidinggevenden weten. Het grootste verbeterpunt van het team zit in het geven van feedback en het beter met elkaar afstemmen. Aan de teamleden is ook gevraagd of zij een eigen verantwoordelijkheid en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor het behalen van de resultaten. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 33.3% zich verantwoordelijk voelt voor het eigen handelen, 50% voelt zich verantwoordelijkheid voor het handelen van het gehele team. De overige 16.7% van de teamleden geeft aan dat het zowel een eigen verantwoordelijkheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. De leidinggevenden geven aan dat er per cluster een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld zaken op te pakken en uit te voeren.

De leden van het team Onderwijs geven aan dat de hoeveelheid aan informatie die met het team wordt gewisseld, wat meer zou kunnen. Uit de observaties blijkt dit ook, in een overleg wordt er inhoudelijk met elkaar gepraat maar gezamenlijk wordt er weinig gedeeld. Het oplossen van problemen gebeurt in 50% van de gevallen door een ander teamlid te vragen of door de programmamanager te vragen (50%). Dit bevordert ook de afstemming met elkaar. Binnen het team Onderwijs wordt met een overlegcultuur gewerkt, dit bevordert de afstemming. 66.6% van de teamleden geeft ook aan dat er voldoende met elkaar wordt afgestemd. Binnen het team heerst er een duidelijke focus ten aanzien van de doelen. Het inzien van het belang van samenwerking mag worden verbeterd in dit team. 33.3% geeft aan het belang van samenwerking in te zien. Ook de programmamanager laat weten dat de samenwerking tussen de teamleden beter kan. Op dit moment zijn de teamleden nog teveel met zichzelf bezig. Dit blijkt ook uit de vraag wie verantwoordelijkheid is, 83.3% geeft aan dat zij zich met name verantwoordelijk voelen

voor het eigen handelen. De overige 16.7% geeft aan zowel een eigen als een gezamenlijke verantwoordelijkheid te voelen.

De leden van het regieteam zijn sterk in het delen van informatie. Dit komt omdat dit één van de belangrijkste zaken zijn van het regieteam. Het is van belang dat de regieteamleden goed met elkaar afstemmen om de situatie van een gezin goed in beeld te kunnen krijgen. 74.3% van de regieteamleden geeft aan dat er voldoende informatie met het team wordt gedeeld. 11.4% vindt dat er te weinig informatie met het team wordt uitgewisseld. Op de vraag of teamleden voldoende met elkaar afstemmen, antwoordt 50% dat dit voldoende is, de andere 50% heeft behoefte aan meer afstemming. Het oplossen van problemen gebeurt met name via de procesregisseur (62.9%). 20% zoekt zelf verder naar een oplossing, slechts 11.4% vraagt een ander teamlid. Een duidelijke focus in het behalen van de doelen is er wel, maar de reikwijdte van het behalen van de doelen is beperkt. Gezien de hardnekkige problemen is het niet altijd mogelijk op een gegeven moment het gezin meer los te laten. Het belang van samenwerking wordt door het overgrote deel van de teamleden ingezien (91.4%). Er wordt zowel een eigen verantwoordelijkheid (51.4%) als een gezamenlijke verantwoordelijkheid ingezien (48.6%). De eigen verantwoordelijkheid komt met name vanuit de organisatie waar het regieteamlid werkt. Maar binnen het regieteam heerst er een gezamenlijke verantwoordelijkheid om zaken aan te pakken. Onderstaande tabel 5.8 geeft de cijfers weer waarmee deze conclusies tot stand zijn gekomen.

|                                   | Gemeente Venray | Gemeente Nijmegen<br>Team Onderwijs | Gemeente Nijmegen<br>Regieteams |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Eigen verantwoordelijkheid        | 6 (33.3%)       | 5 (83.3%)                           | 16 (45.7%)                      |
| Gezamenlijke verantwoordelijkheid | 9 (50%)         |                                     | 15 (42.9%)                      |
| Beide                             | 3 (16.7%)       | 1 (16.7%)                           | 2 (5.7%)                        |
| Onbekend                          |                 |                                     | 2 (5.7%)                        |
| Totaal                            | 18 (100%)       | 6 (100%)                            | 35 (100%)                       |

*Tabel 5.8 voelen van verantwoordelijkheid*

### **Samenwerking tussen teamleden en leidinggevenden**

De teamleden in de gemeente Venray beoordelen de samenwerking met de andere teamleden als heel goed (5.5%) tot goed (88.8%). De samenwerking met de leidinggevende wordt ook overwegend positief gevonden (83.3%). De coördinator van de gemeente Venray vindt dat de samenwerking tussen haar en de teamleden beter moet. Op dit moment wordt er nog te weinig gecommuniceerd. De afstemming moet verbeteren. Op de vraag of teamleden elkaar aanvullen in het uitvoeren van de werkzaamheden, antwoordt 88.8% dat dit zo is. De multi-inzetbaarheid van de teamleden is redelijk, maar niet volledig.

Aangezien de doelen nog niet concreet zijn, is het voor de leidinggevendenden ook niet mogelijk te focussen op het bereiken van de doelen. Het algemene beeld in de samenwerking tussen leidinggevendenden en teamleden laat zien dat de samenwerking nog moet verbeteren. Dit kan vooral door een betere communicatie door middel van het geven van goede feedback.

Teamleden van het team Onderwijs laten zien dat de samenwerking nog niet goed is. 33.3% vindt zelfs dat de samenwerking slecht is, 33.3% vindt de samenwerking wel goed. De samenwerking met de leidinggevende wordt wel positief gewaardeerd (83.3%). De programmamanager geeft zelf ook aan goed te kunnen samenwerken met de teamleden. Op de vraag of het team elkaar kan aanvullen in het uitvoeren van de werkzaamheden, antwoordt 33.3% dat dit het geval is, 66.6% vindt dit niet het geval. Breed gezien zijn het allemaal beleidsadviseurs, maar vanwege het eigen beleidsterrein waarop ze werkzaam zijn is het lastiger elkaar aan te vullen. De multi-inzetbaarheid is hiermee niet zo groot. De doelen van het team zijn ook hier minder concreet, de doelen worden mede bepaald door de wethouder.

De regieteamleden beoordelen de samenwerking met de andere regieteamleden voornamelijk als goed (82.9%). De samenwerking met de procesregisseuse wordt nog beter gewaardeerd (91.4%). Het team kan elkaar hier goed aanvullen in het uitvoeren van de werkzaamheden. De regieteamleden werken vanuit hun eigen expertise en uitgangspunt (Bureau Jeugdzorg vanuit kinderen, woningcorporaties vanuit woningen enzovoorts). Op deze manier vullen zij elkaar aan. De multi-inzetbaarheid is bij dit team ook groot aangezien alle partijen de informatie over het gezin hebben. Ook binnen de verschillende partijen is het mogelijk taken van het regieteam van elkaar over te nemen. Zo komt er een andere medewerker van Bureau Jeugdzorg naar het regieteam als het vaste regieteamlid niet kan. Het regieteam focust zich ten aanzien van haar doelen door middel van het plan van aanpak dat is opgesteld. Op deze manier wordt stap voor stap gewerkt aan het einddoel.

## **5.7 Afsluiting**

In dit hoofdstuk zijn de resultaten gepresenteerd die naar aanleiding van het onderzoek zijn verkregen. Per onderwerp zijn deze resultaten uiteengezet. Hierbij zijn de resultaten vanuit de verschillende onderzoeksmethoden (het interview, de observaties en de enquête) naast elkaar gelegd. In het volgende hoofdstuk zal deze data geanalyseerd worden zodat de verbanden te zien zijn tussen de bevindingen in de theorie en de bevindingen in de praktijk. Met deze kennis kan een antwoord worden gegeven op de deelvragen die in dit onderzoek centraal staan.

## **6. Analyse van de resultaten**

In dit hoofdstuk worden de data van het vorige hoofdstuk geanalyseerd. Er wordt gekeken welke verbanden kunnen worden getrokken tussen de bevindingen vanuit de theorie en de bevindingen vanuit de praktijk. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek. Om de resultaten overzichtelijk weer te geven, is ervoor gekozen om dezelfde indeling aan te houden als de indeling in het theoretische hoofdstuk en het vorige hoofdstuk. De eerste factor die bekeken wordt is de rol van de leidinggevende.

### **6.1 Rol van de leidinggevende**

Vanuit de literatuur zijn verschillende punten aangedragen die bepalend zijn voor de effectiviteit van de leidinggevende. Het eerste punt is dat een leidinggevende het beste geen hiërarchische verhouding kan hebben ten opzichte van de teamleden. Daarnaast is het belangrijk dat er gestuurd wordt op resultaten, teamleden bewust worden gemaakt van het eigen gedrag, een verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor de resultaten, teamleden de vrijheid krijgen om op een eigen manier taken te doen, de leidinggevende aanstuurt op een samenwerking met het team, er een focus in doelen en prestaties is, dat de mogelijkheden van het team worden ingezien en tenslotte dat de leidinggevende aandacht heeft voor het verbeteren van de communicatie binnen het team.

#### **Verhouding leidinggevende ten opzichte van de teamleden**

Vanuit de theorie blijkt dat een leidinggevende het beste geen hiërarchische verhouding kan hebben met de teamleden, dit maakt het team minder effectief. In de praktijk is gebleken dat de verhouding tussen de leidinggevende en de teamleden bij alle drie de teams niet als hiërarchisch kan worden getypeerd. Officieel staat de leidinggevende boven de teamleden en is de verhouding in dat oogpunt hiërarchisch, maar in het werk wordt dit niet als zodanig gevoeld. Zowel de leidinggevers als de teamleden zoeken elkaar graag op om met elkaar te overleggen. Dit is bij alle drie de teams het geval. Alle teamleden geven in de enquête dan ook aan dat de relatie tussen de teamleden en de leidinggevende met name een tweezijdige relatie is. Meer dan 80% van de respondenten heeft het gevoel dat de leidinggevers openstaan voor hun ideeën. Gemiddeld voelt 83.1% van de teamleden zich ook gehoord door de leidinggevende. Binnen de drie teams bestaan hierin geen grote verschillen.

#### **Werkwijze leidinggevende**

Vanuit de literatuur is aangedragen dat er gestuurd moet worden op de resultaten. Teams die niet sturen op resultaat, zijn minder effectief. Uit de praktijkgegevens blijkt dat het sturen op resultaten bij alle drie de teams achterwege blijft. De oorzaak ligt in het niet helder en concreet hebben van de doelen. Bij alle drie de teams zijn de doelen niet concreet uitgewerkt, op deze manier is het ook lastiger te sturen op resultaten. De leidinggevers in de gemeente Venray geven aan dat zij een afdelingsplan hebben gemaakt met daarin de grote lijnen, maar dat de concrete invulling nog moet komen. Het programma Onderwijs heeft met name doelen opgesteld die gaan over zaken op managementniveau (bijvoorbeeld realisatie van bezuinigingen), concrete doelen voor de teamleden zijn er niet. De regioteams hebben een duidelijk doel voor ogen, maar hebben hierin ook geen concrete uitwerking.

Opvallend is dat de teamleden overwegend aangeven dat de leidinggevendenden sturen op resultaten. Er bestaat hiermee een verschillend beeld tussen de leidinggevendenden en de teamleden over het sturen op resultaten.

In de literatuur is aangegeven dat leidinggevendenden teamleden de vrijheid moeten geven taken op een eigen manier te doen. Ten aanzien van de vrijheid van de teamleden, geeft 95% van de teamleden aan dat zij de vrijheid krijgen van de leidinggevende om taken op een eigen manier te doen. Ook vindt 95% van de teamleden dat de leidinggevende de teamleden bewust maakt van het eigen gedrag indien dit nodig is. Op de vraag of de mogelijkheden van het team worden ingezien door de leidinggevendenden, zijn de antwoorden gematigder. Met name in de gemeente Venray vinden de teamleden dat de mogelijkheden van het team niet altijd worden ingezien door de leidinggevendenden. De leidinggevendenden bevestigen dit ook. Bij het team Onderwijs zijn de teamleden iets positiever, 66.6% vindt dat de leidinggevende de mogelijkheden van het team zien. Opvallend is dat de leidinggevende van het team Onderwijs de mogelijkheden van het team juist als erg hoog typeert. Bij het regieteam is 80% van de respondenten het eens met de stelling, dit komt overeen met de mening van de procesregisseurs die aangeven dat het team over veel mogelijkheden beschikt.

In de theorie is aangedragen dat het van belang is dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor de resultaten. Alleen op deze manier kunnen zowel leidinggevendenden als teamleden zich focussen op het behalen van de resultaten. In de praktijk is gebleken dat met name in de gemeente Venray (72.2%) en bij de regieteams (88.6%) een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld. Bij het team Onderwijs is dit niet het geval, hier wordt met name een eigen verantwoordelijkheid gevoeld voor de resultaten.

De theorie heeft ook laten zien dat een effectieve leider aanstuurt op een samenwerking tussen de teamleden en dat de leider aandacht moet hebben voor het verbeteren van de communicatie in het team. In de praktijk is gebleken dat leidinggevendenden in de gemeente Venray en leidinggevendenden van het team Onderwijs nog niet genoeg aansturen op een samenwerking tussen de teamleden. In de gemeente Venray proberen de leidinggevendenden het wel, maar dit komt nog niet voldoende tot uitdrukking. Bij het team Onderwijs is er ook minder aandacht voor een samenwerking tussen de teamleden. De leidinggevendenden van de regieteams daarentegen sturen veelvuldig aan op een samenwerking tussen de teamleden. Ten aanzien van het verbeteren van de communicatie, heeft met name de leidinggevende van de gemeente Venray aandacht voor het verbeteren van de communicatie in het team. Door middel van een feedbacktraining wordt geprobeerd de communicatie te verbeteren tussen de teamleden. Bij het team Onderwijs blijkt er niet veel behoefte te zijn aan een verbetering in de communicatie. Bij het regieteam blijkt hier wel behoefte aan te zijn, de procesregisseurs besteden hier ook aandacht aan.

## **Conclusie**

In de voorgaande alinea's zijn de resultaten ten aanzien van de rol van de leidinggevende geanalyseerd. Gekeken naar de doelen, dan moet bij alle drie de teams opgemerkt worden dat de doelen veelal niet concreet zijn uitgewerkt. Dit heeft problemen opgeleverd voor het sturen op resultaten en daarmee ook voor het behalen van de doelen. Het team Onderwijs heeft ten aanzien van de rol van de leidinggevende



geen doelen opgesteld. De gemeente Venray heeft wel doelen opgesteld ten aanzien van de rol van de leidinggevende. In het afdelingsplan staat beschreven dat de leidinggevendenden de teamleden duidelijkheid willen verschaffen over wat er van de teamleden verwacht wordt en wat de teamleden van de leidinggevendenden mogen verwachten. In de praktijk blijkt dat dit nog niet is uitgewerkt, de teamleden zijn ook niet op de hoogte van deze doelen. De leidinggevendenden hebben zich ten tweede ten doel gesteld de teamleden coachend te willen sturen, wat hieronder verstaan wordt is nog niet uitgewerkt. Een derde doel is dat de leidinggevendenden resultaatgericht willen gaan sturen, uit de resultaten is gebleken dat dit tot nu toe nog niet is gebeurd. De regieteams hebben in de doelen beschreven dat de leidinggevende de regie heeft en de bevoegdheid heeft knopen door te hakken. In de praktijk is gebleken dat de procesregisseur inderdaad als regisseur fungeert. De procesregisseur kan worden gezien als de voorzitter met een bevoegdheid tot het nemen van beslissingen voor het team. Het tweede doel dat het regieteam heeft opgesteld, is dat er resultaatgericht te werk wordt gegaan. Uit de praktijkgegevens is gebleken dat dit doel niet concreet is uitgewerkt.

## **6.2 Competenties van het teamlid**

De competenties van het teamlid zijn onderzocht door te kijken naar de kwaliteiten van het individuele teamlid en de houding van het individuele teamlid.

### **Kwaliteiten van het individuele teamlid**

Vanuit de literatuur is het belang van ervaring aangetoond. Een teamlid met praktische kennis en ervaring blijkt een succesfactor te zijn voor het team. Uit de praktijk is gebleken dat het team van de gemeente Venray en het team Onderwijs over veel ervaring beschikken. De regieteamleden hebben wat minder ervaring, dit komt omdat de regieteams pas sinds 2008 zijn opgericht.

Ten aanzien van het probleemoplossend vermogen is gebleken dat teamleden met een probleemoplossend vermogen, bijdragen aan het succes van het team. Uit de praktijkgegevens blijkt dat de regieteams het meest over een probleemoplossend vermogen beschikken. 94.1% van de respondenten geeft aan meteen een passende oplossing te zoeken als ze tegen een probleem aanlopen. Bij de gemeente Venray is dit percentage 83.3% en bij het team Onderwijs 66.6%. De drie teams verschillen in waar ze hulp zoeken. De regieteamleden zoeken meestal zelf verder naar een oplossing, bij de gemeente Venray wordt eerder een teamlid gevraagd (77.7%), het team Onderwijs vraagt of een teamlid (50%) of de programmamanager (50%).

Het opleidingsniveau loopt bij de drie teams uiteen. Het team Onderwijs bestaat uit teamleden met een universitaire opleiding. Bij de gemeente Venray en de regieteams zijn er mensen die zowel een mbo-opleiding als een hbo-opleiding hebben gevolgd.

### **Houding van het individuele teamlid**

Vanuit de literatuur is aangegeven dat openstaan voor veranderingen en het hebben van ambitie bijdragen aan de effectiviteit van het team. In de praktijk blijkt dat de regieteams het meest openstaan voor veranderingen. 68.6% ziet veranderingen als een gewenste uitdaging.

Bij het team Onderwijs is dit percentage slechts 33.3%. Bij de gemeente Venray geeft 66.6% van de teamleden aan open te staan voor veranderingen. Vanuit de observaties en de interviews is gebleken dat de teamleden in de gemeente Venray meestal niet openstaan voor veranderingen. De drie teams

staan daarmee gematigd open voor veranderingen. Het ambitieniveau ligt iets hoger, 44.4% van de teamleden in Venray wil hogerop of iets anders gaan doen. Bij het team Onderwijs is dit percentage 50%, bij de regieteams 31.4%.

### **Conclusie**

Gesteld kan worden dat de drie teams over het algemeen over veel ervaring beschikken en een probleemoplossend vermogen. Het opleidingsniveau is verschillend. Ten aanzien van de doelen moet worden opgemerkt dat de drie teams geen concrete doelen hebben opgesteld ten aanzien van de competenties van de teamleden. Toch is in de verschillende interviews wel naar voren gekomen dat de leidinggevenden het belang inzien van een groot probleemoplossend vermogen en het openstaan voor veranderingen. In het dagelijkse werk sturen de leidinggevenden de teamleden hier op aan.

### **6.3 Wijze van communiceren**

De wijze van communiceren is onderzocht door te kijken naar de cultuur van het communiceren en de omgang van de teamleden met elkaar in het communiceren.

#### **Cultuur van communiceren**

In de literatuur is door meerdere wetenschappers het belang aangegeven van een open communicatie. Ook het belang van het hebben van vertrouwen in elkaar, voldoende met elkaar bespreken en het gebruik van meerdere communicatiemiddelen is aangegeven. In de praktijk is gebleken dat de teamleden de communicatie met de andere teamleden als erg goed beoordelen. 84% van de teamleden beoordeelt de communicatie namelijk als goed tot zeer goed. De communicatie met de leidinggevende wordt bij het team Onderwijs en de regieteams ook erg goed beoordeeld. In de gemeente Venray beoordelen de teamleden en de leidinggevenden de communicatie met elkaar wat minder goed, slechts 50% van de teamleden vinden de communicatie met de leidinggevende goed. De leidinggevenden geven ook aan dat de communicatie met de teamleden beter moet. Teamleden hebben in het onderzoek verbeterpunten aangegeven ten aanzien van de communicatie: er moet meer duidelijkheid komen, beter naar elkaar geluisterd worden, moet feedback gegeven worden en teamleden moeten meer open gaan staan voor elkaar.

Of de cultuur als open kan worden gezien, is in het onderzoek ook meegenomen. Uit de resultaten blijkt dat het team Onderwijs en de regieteams een open cultuur hebben in het communiceren. Meer dan 85% van de teamleden heeft het gevoel altijd te kunnen zeggen wat ze willen zeggen. Bij de gemeente Venray heerst er geen open cultuur, slechts 50% van de teamleden durft te zeggen wat ze willen zeggen. Het hebben van vertrouwen in elkaar is bij de gemeente Venray ook het minst aanwezig. Slechts 66.6% van de teamleden vindt dat er op basis van vertrouwen met elkaar wordt gesproken. De percentages bij het team Onderwijs en de regieteams zijn respectievelijk 100% en 82.9%. De procesregisseur van de regieteams geeft aan dat er voor het grootste gedeelte op basis van vertrouwen met elkaar wordt gesproken, maar dat dit niet voor Bureau Jeugdzorg geldt. Teamleden hebben minder vertrouwen in deze organisatie.

Uit de resultaten blijkt dat met name in de gemeente Venray van meerdere communicatiemiddelen gebruik wordt gemaakt. Zowel via persoonlijke gesprekken (94.4%), het gebruik van e-mail (77.7%), vergaderingen (66.6%) en door andere teamleden (50%) worden de teamleden geïnformeerd. Het team

Onderwijs maakt vooral gebruik van vergaderingen (83.3%). Dit wordt veroorzaakt door de overlegcultuur op de afdeling waarbij veel gesprekken worden ingepland om elkaar te informeren en kwesties voor te leggen. De regieteamleden communiceren met name via e-mail (77.7%) en vergaderingen (54.3%). 65.7% van de teamleden maakt gebruik van meerdere communicatiemiddelen.

### **Omgang met elkaar in het communiceren**

Ten aanzien van de omgang met de teamleden in het communiceren, is uit de literatuur gebleken dat het geven van feedback, het naar elkaar luisteren en voldoende met elkaar overleggen erg belangrijk is voor de effectiviteit van het team. Uit de praktijkgegevens blijkt dat met name de regieteams een juiste omgang met elkaar hebben in het communiceren. 91.1% van de regieteamleden geeft feedback aan de andere teamleden, 68.8% heeft hier ook geen enkele moeite mee. Ook wordt er binnen dit team goed naar elkaar geluisterd en vindt er voldoende overleg plaats. Bij het team Onderwijs geven alle teamleden aan feedback te geven, maar 50% heeft hier wel moeite mee. De programmamanager heeft in het interview ook aangegeven dat het geven van feedback vaker zou moeten gebeuren. Binnen de gemeente Venray is het geven van feedback echt een probleem. Slechts 50% van de teamleden geeft feedback aan teamleden, maar dit wordt niet goed ontvangen. Teamleden voelen zich persoonlijk aangevallen en schieten in de verdediging. De leidinggevenden geven ook aan dat het geven van feedback op een nettere manier moet plaatsvinden. Door middel van een feedbacktraining proberen zij het ontvangersgedrag van de teamleden ten aanzien van feedback te verbeteren. Positief is dat er binnen de gemeente Venray voldoende wordt overlegd met elkaar. Teamleden weten elkaar te vinden en informeren elkaar regelmatig.

### **Conclusie**

Uit de gegevens blijkt dat met name het team Onderwijs en de regieteams het goed doen ten aanzien van het communiceren met elkaar. De teams hebben beide een open cultuur in het communiceren, hebben over het algemeen vertrouwen in elkaar en overleggen voldoende met elkaar. Binnen het team Onderwijs kan als verbeterpunt worden aangegeven dat er meer feedback aan elkaar moet worden gegeven. De regieteams zijn erg sterk in het geven van feedback aan elkaar, ook weten ze elkaar goed te vinden. De gemeente Venray overlegt voldoende met elkaar, maar geeft te weinig feedback. De gemeente Venray heeft in het afdelingsplan zich ten doel gesteld hieraan te werken door middel van een feedbacktraining. De feedbacktraining is inmiddels geweest, dit heeft ervoor gezorgd dat het geven van feedback op dit moment een stuk beter gaat. Het doel is hiermee behaald. Ten aanzien van de communicatie heeft het team Onderwijs geen doelen opgesteld. Bij het regieteam zijn er geen concrete doelen opgesteld, maar aan de hand van het interview en de observaties is gebleken dat er aandacht is voor de communicatie. Op dit moment verloopt de communicatie erg goed. Teamleden weten elkaar te vinden, procesregisseurs sturen aan op een open communicatie met elkaar en zorgen ervoor dat zoveel mogelijk informatie met elkaar gedeeld wordt.

### **6.4 Diversiteit binnen het team**

In de theorie is aangegeven dat diversiteit binnen het team, positief bijdraagt aan de effectiviteit van het team. De teamsamenstelling, de persoonlijkheden van de teamleden en de omgang met de teamleden is onderzocht.

## **Teamsamenstelling**

Ten aanzien van de teamsamenstelling is het van belang een goede verdeling in het aantal mannen en vrouwen te hebben, een goede verdeling in jonge mensen en mensen met een hogere leeftijd, een team van maximaal tien teamleden te hebben en tenslotte teamleden met ervaring. In de praktijk blijkt dat de drie teams over het algemeen over veel ervaring beschikken. Binnen het team Onderwijs en de regieteams is er een goede verdeling in het aantal mannen en vrouwen. Bij de gemeente Venray werken voornamelijk vrouwen (91%). Ten aanzien van de leeftijd blijkt ook het team Onderwijs en de regieteams het goed te doen. De leeftijd van de teamleden is bij het team Onderwijs en bij de regieteams erg gevarieerd. Bij de gemeente Venray bevindt 66.6% van de respondenten zich in dezelfde leeftijdsgroep. Een sterk punt van de gemeente Venray is dat de afdeling in drie clusters is ingedeeld, dit zorgt ervoor dat elk cluster uit niet meer dan tien personen bestaat. Het team Onderwijs bestaat in totaal uit acht teamleden. De regieteams zijn opgebouwd aan de hand van vijf benodigde organisaties. Van de in totaal zeven regieteams bestaan de meeste teams uit niet meer dan 10 personen. Bij de regieteams waar meer dan tien personen deelnemen, blijkt dit problemen op te leveren. De leidinggevendenden geven aan dat er afstemmingsproblemen ontstaan en dat het lastig is de rust te bewaren in vergaderingen.

## **Verschillende persoonlijkheden**

In de literatuur is aangegeven dat een mix van persoonlijkheden bijdraagt aan de effectiviteit van het team. Uit de praktijkgegevens blijkt dat alle drie de teams een diversiteit aan persoonlijkheden hebben. Met name de gemeente Venray heeft een diversiteit aan persoonlijkheden binnen het team. Op bijna alle karaktereigenschappen, zijn de twee mogelijkheden aangekruist. Zo zijn er zowel extraverte als introverte teamleden, inschikkelijke en dominante teamleden, behoudend en vernieuwende teamleden. In de literatuur is ook aangegeven welke specifieke karaktereigenschappen bijdragen aan de effectiviteit van het team. De gewenste eigenschappen hangen af van de taken van het team, maar over het algemeen kan gezegd worden dat effectiever is om extravert te zijn, inschikkelijk, zorgvuldig, rustig en vernieuwend. Uit de praktijkgegevens blijkt dat de teamleden in de gemeente Venray overwegend extravert, inschikkelijk, zorgvuldig en rustig zijn. Bij het team Onderwijs is dit met name inschikkelijk, zorgvuldig en rustig. De regieteams scoren het hoogste op extravert, zorgvuldig, vernieuwend en rustig. Opvallend is dat alle teamleden van de drie teams aangeven een open houding te hebben. Daarnaast zijn de teamleden overwegend mensgericht, nemen ze graag de leiding, zijn ze gericht op het team en zijn het doeners die graag de controle willen hebben.

## **Omgang met de teamleden**

Vanuit de theorie blijkt dat de juiste omgang met de teamleden bestaat uit het hebben van vertrouwen in elkaar. Daarnaast is het belangrijk open te staan voor ideeën van teamleden en draagt een goede sfeer sterk bij aan de effectiviteit van het team. In de praktijk is gebleken dat het grootste gedeelte van de respondenten aangeeft vertrouwen te hebben in elkaar. Alle respondenten geven vervolgens aan open te staan voor ideeën van teamleden. De sfeer wordt binnen de gemeente Venray wisselend gewaardeerd. 77.7% van de teamleden beoordeelt de sfeer als goed, tegenover 22.2% van de teamleden die de sfeer minder goed vinden. De sfeer binnen het team Onderwijs en de regieteams wordt beter gewaardeerd. Alle teamleden binnen het team Onderwijs beoordelen de sfeer als goed, één

respondent benoemt de sfeer zelfs als heel goed. De regieteamleden beoordelen de sfeer nog beter: 57.1% vindt de sfeer heel goed, tegenover 42.9% van de teamleden die de sfeer als goed waarderen.

### **Conclusie**

Uit de resultaten blijkt dat de teamsamenstelling van de drie teams overwegend gevarieerd is. Ook hebben de drie teams een mix aan persoonlijkheden in het team. De beste karaktereigenschappen zijn in de drie teams over het algemeen het meest aanwezig. De teamleden zijn over het algemeen namelijk het meest extravert, inschikkelijk, zorgvuldig en rustig. Vernieuwend zijn de teamleden wat minder vaak. Positief is dat alle teamleden een open houding hebben. De omgang tussen de teamleden is ook overwegend positief. Alle respondenten staan open voor ideeën van teamleden en het grootste gedeelte van de teamleden heeft vertrouwen in elkaar. De sfeer kan binnen de gemeente Venray verbeteren, bij het team Onderwijs en de regieteams wordt de sfeer uitsluitend als goed gewaardeerd. Gekeken naar de doelen van de drie teams, dan blijkt dat de drie teams geen specifieke doelen hebben opgesteld ten aanzien van de teamsamenstelling, persoonlijkheden en omgang. Vanuit de literatuur bekeken is het raadzaam hier wel op te letten omdat de effectiviteit van het team kan toenemen door aandacht te hebben voor deze punten. Toch moet worden opgemerkt dat de drie teams in de praktijk al goed scoren op deze punten, de noodzaak tot specifieke doelen wordt hiermee minder groot.

### **6.5 Samenwerking**

Het belang van samenwerking is in de theorie aangetoond door meerdere wetenschappers. De samenwerking is in dit onderzoek onderzocht door te kijken naar de manier waarop de taakuitoefening plaatsvindt. Daarnaast is de samenwerking tussen de teamleden en de samenwerking tussen teamleden en leidinggevenden onderzocht.

#### **Taakuitoefening**

In de literatuur is aangedragen dat een gedeelde taakuitoefening effectiever is dan een gescheiden taakuitoefening. Daarnaast is het van belang bewust te zijn van de taken en een juiste werkdruk te hebben. Uit de praktijkgegevens blijkt dat de taakuitoefening bij de gemeente Venray met name gedeeld wordt uitgevoerd. Weinig taken zijn echt gescheiden. Bij het team Onderwijs daarentegen worden de taken compleet gescheiden gedaan. De regieteamleden hebben zowel een gescheiden als een gedeelde taakuitoefening. Alle teamleden geven aan zich erg bewust te zijn van de taken. Uit de observaties is dit ook gebleken. De werkdruk wordt met name in de gemeente Venray als hoog aangemerkt (72.2%). Binnen het team Onderwijs is dit percentage 66.6%, bij de regieteamleden 37.1%. Een te lage werkdruk is ook niet effectief voor het team. Bij de gemeente Venray geeft één respondent aan de werkdruk te laag te vinden en ook bij het team Onderwijs is er één respondent die de werkdruk te laag vindt. Een juiste werkdruk wordt bij de gemeente Venray en het team Onderwijs niet vaak aangegeven, slechts 22.2% van de teamleden in de gemeente Venray en 16.7% van de teamleden bij het team Onderwijs geven aan een juiste werkdruk te hebben. Bij de regieteamleden wordt de werkdruk beter aangemerkt, hier geeft 48.6% van de teamleden aan een juiste werkdruk te voelen.

### **Samenwerking tussen de teamleden**

In de theorie is aangegeven dat een goede samenwerking wordt gekenmerkt door het delen van informatie, het samen oplossen van problemen, een duidelijke focus in het behalen van de doelen, het inzien van het belang van samenwerking, het afstemmen met elkaar, het voelen van een eigen verantwoordelijkheid, het voelen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid en tenslotte het bewust zijn van de doelen.

In de praktijk is gebleken dat in de gemeente Venray en bij het team Onderwijs meer informatie met elkaar moet worden gedeeld. Op dit moment gebeurt dit nog te weinig. Bij de regieteams wordt er voldoende informatie met elkaar gedeeld. Het samen oplossen van problemen gebeurt met name binnen de gemeente Venray. Binnen het team Onderwijs zoekt slechts 50% van de teamleden samen naar een oplossing. Bij de regieteams wordt ook niet vaak samen naar een oplossing gezocht, in 62.9% van de gevallen vragen de teamleden de procesregisseur om een oplossing. Een duidelijke focus in het behalen van de doelen is bij alle drie de teams lastiger aangezien de doelen veelal niet (concreet) zijn opgesteld. Een bewustzijn ten aanzien van de doelen is daarmee ook minder aanwezig. Alle teamleden hebben wel een idee van de algemene doelen, maar concreet is dit niet. Zo geven teamleden van de regieteams aan dat de belangrijkste doelen het voorkomen van escalaties, het maken van plan van aanpak en het signaleren van problemen zijn.

Het belang van samenwerking wordt bij de gemeente Venray (83.3%) en bij de regieteams (91.4%) veel ingezien. Bij het team Onderwijs wordt het belang van samenwerking minder ingezien, slechts 33.3% van de teamleden geeft aan samenwerking belangrijk te vinden. Ook de programmamanager geeft aan dat er op dit moment nog niet veel aan samenwerking wordt gedaan, maar dat dit wel meer zou moeten gebeuren.

De afstemming met elkaar moet beter binnen de drie teams. 22.2% van de teamleden binnen de gemeente Venray vindt dat er op dit moment te weinig wordt afgestemd. Bij het team Onderwijs en de regieteams zijn deze percentages respectievelijk 33.4% en 50%. Een eigen verantwoordelijkheid wordt met name bij het team Onderwijs gevoeld. 83.3% van deze teamleden geven aan een eigen verantwoordelijkheid te voelen. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt helemaal niet gevoeld. Bij de gemeente Venray wordt er met name een gezamenlijke verantwoordelijkheid gevoeld (61.1%). 44.4% van de teamleden voelt een eigen verantwoordelijkheid. Bij de regieteams voelen de teamleden zich bijna net zo vaak voor zichzelf verantwoordelijk (51.4%) als voor het team gezamenlijk verantwoordelijkheid (48.6%).

### **Samenwerking tussen teamleden en leidinggevenden**

Voor de effectiviteit van het team, is het ook belangrijk dat er een goede samenwerking tussen de teamleden en de leidinggevende(n) is. Van belang is een goede afstemming met elkaar en een duidelijke focus ten aanzien van het bereiken van de doelen.

In de praktijk blijkt dat de samenwerking met de leidinggevende overwegend als goed wordt gezien. In de gemeente Venray vindt 83.3% de samenwerking met de leidinggevende goed. Bij het team Onderwijs is dit percentage ook 83.3%. De samenwerking met de procesregisseur in de regieteams wordt zeer positief gewaardeerd. 91.4% van de teamleden vindt de samenwerking met de procesregisseur goed. De afstemming binnen dit team gebeurt hier ook veel. Bij de gemeente Venray en het team Onderwijs zijn er verbeteringen nodig in de afstemming. Het team Onderwijs werkt te weinig met elkaar samen

waardoor het lastig is goed met elkaar af te stemmen. Binnen de gemeente Venray moet met name de leidinggevende werken aan een betere afstemming met de teamleden.

### **Conclusie**

De resultaten ten aanzien van de samenwerking laten zien dat de taakuitoefening bij de drie teams zowel gescheiden als gedeeld wordt uitgevoerd. Alle teamleden zijn zich erg bewust van de taken. Een juiste werkdruk is alleen bij de regieteams aanwezig, bij het team Onderwijs en in de gemeente Venray wordt deze overwegend als hoog gezien. De samenwerking tussen de teamleden onderling en de samenwerking met de leidinggevenden worden overwegend als goed gewaardeerd. Een verbeterpunt zit wel in de afstemming met elkaar. Bij de gemeente Venray voelt het merendeel van de teamleden een gezamenlijke verantwoordelijkheid, bij het team Onderwijs wordt er met name een eigen verantwoordelijkheid gevoeld. Bij de regieteams is er zowel een eigen verantwoordelijkheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een bewustzijn ten aanzien van de doelen en een focus in het bereiken van deze doelen, is minder aanwezig bij de drie teams. Gekeken naar de doelen van de drie teams, dan heeft het team Onderwijs geen doelen opgesteld ten aanzien van een samenwerking. Uit de resultaten is ook gebleken dat er nauwelijks gewerkt wordt aan een samenwerking tussen de teamleden. De programmamanager heeft wel aangegeven in de toekomst meer te willen doen aan de samenwerking. De gemeente Venray heeft wel doelen opgesteld ten aanzien van de samenwerking. De leidinggevenden willen de samenwerking tussen de teamleden verbeteren. Gezien het belang van samenwerking dat door de teamleden wordt ingezien, leidinggevenden aansturen op een samenwerking en de samenwerking overwegend als goed wordt aangemerkt, kan gesteld worden dat dit doel is bereikt. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de samenwerking nog beter kan, met name in de afstemming tussen de teamleden en de afstemming met de leidinggevenden. De regieteams hebben geen concrete doelen opgesteld ten aanzien van de samenwerking, maar het belang van samenwerking wordt wel goed ingezien. Het bestaan van de regieteams is gebouwd op het samenwerken met verschillende partijen om zo de gezinnen beter te kunnen helpen. Uit de resultaten blijkt ook dat de samenwerking binnen het regieteam en de samenwerking met de procesregisseur goed verloopt. De samenwerking met de andere teamleden wordt door 82.9% als goed beoordeeld, de samenwerking met de procesregisseur wordt door 91.4% van de teamleden als goed beoordeeld. De leden van het regieteam zijn met name sterk in het delen van informatie met elkaar en zoeken de samenwerking met elkaar voortdurend op.

### **6.6 Conclusie**

Concluderend kan gezegd worden dat in dit hoofdstuk alle data zijn geanalyseerd. De verbanden tussen de theorie en de praktijk zijn op alle onderzochte punten weergegeven. Hiermee kon een antwoord op de deelvragen worden gegeven.

Het volgende hoofdstuk omvat de conclusie van het onderzoek. Dit wordt gedaan door het antwoord op de hoofdvraag te geven. Ook worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de drie onderzochte teams. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

## 7. Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd. In dit laatste hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Ook zullen aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van de drie onderzochte teams en vindt er een korte reflectie op het uitgevoerde onderzoek plaats.

### 7.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

In dit onderzoek is onderzocht welke factoren een rol spelen bij de effectiviteit van een zelfsturend team. Aan de hand van een theoretische beschouwing zijn de belangrijkste factoren op een rij gezet. Deze factoren zijn in de praktijk onderzocht aan de hand van drie verschillende teams. De afdeling Publiekszaken van de gemeente Venray, het team Onderwijs van de gemeente Nijmegen en tussentwischen de zeven verschillende regioteams van de gemeente Nijmegen zijn onderzocht. De gegevens zijn verkregen door het houden van interviews, observaties en het afnemen van enquêtes onder de teamleden. De gegevens zijn vervolgens geanalyseerd waarmee een antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag is op de volgende wijze gedefinieerd:

*Welke factoren spelen een rol bij het effectief zijn van een zelfsturend team?*

Uit het onderzoek is gebleken dat alle onderzochte factoren een belangrijk inzicht hebben gegeven in de effectiviteit van de drie onderzochte teams. Zowel de rol van de leidinggevende, de competenties van het teamlid, de wijze van communiceren, de diversiteit binnen het team en tussentwischen de samenwerking tussen teamleden en de leidinggevendenden, hebben veel inzicht verschaft in hetgeen belangrijk is voor de effectiviteit van het team. Uit de praktijkgegevens is gebleken op welke punten de drie teams het al goed doen en op welke punten er verbeteringen behoeven. De gemeente Venray scoort ten aanzien van de rol van de leidinggevende gemiddeld. Er vindt geen hiërarchische verhouding plaats, teamleden worden bewust gemaakt van het eigen gedrag, teamleden krijgen de vrijheid om taken op een eigen manier te doen en er is aandacht voor het verbeteren van de communicatie binnen het team. Maar het sturen op resultaten, het samenwerken als een team en een focus op de doelen moet beter. Ten aanzien van de competenties blijkt dat de gemeente Venray over teamleden met veel ervaring beschikt en een gemiddeld ambitieniveau. Verbeterpunten zitten in het probleemoplossend vermogen en het openstaan voor veranderingen. Binnen de wijze van communiceren liggen de meeste verbeterpunten voor de gemeente Venray. Met name het geven van feedback beperkt de effectiviteit van het team. Ook is het noodzakelijk dat er een open cultuur in het communiceren ontstaat en dat er met vertrouwen naar elkaar gecommuniceerd kan worden. Ten aanzien van de diversiteit binnen het team scoort de gemeente Venray beter. Het team bestaat uit een mix van persoonlijkheden waarbij de beste karaktereigenschappen het meest aanwezig zijn. Ook zorgt de indeling in de drie clusters voor een geschikt aantal teamleden. Verbeterpunten zijn een betere verdeling in het aantal mannen en vrouwen, een betere spreiding in de leeftijd en het bereiken van een betere sfeer. De sfeer kan met name verbeteren wanneer de onderlinge spanning van het feedback geven minder aanwezig zouden zijn. De samenwerking binnen de gemeente Venray verloopt goed; taken worden gedeeld uitgevoerd, teamleden zijn zich bewust van de taken, er wordt meestal samen naar een oplossing voor problemen gezocht en de gezamenlijke verantwoordelijkheid is bij dit team groot. Verbeterpunten in de



samenwerking zitten in het bewust zijn van de doelen en het focussen op de doelen en de afstemming met de leidinggevende. Ook de leidinggevende moeten beter gaan focussen op de doelen.

Het team Onderwijs scoort ten aanzien van de rol van de leidinggevende (net als de gemeente Venray) gemiddeld. Er bestaat geen hiërarchische verhouding, teamleden worden bewust gemaakt van het eigen gedrag en de mogelijkheden van het team worden door de leidinggevende zeker ingezien. Maar het sturen op resultaten blijft ook hier achterwege, het focussen op de doelen gebeurt niet en de leidinggevende moet meer aansturen op een samenwerking tussen de teamleden. De competenties van de teamleden zijn groot bij dit team. De teamleden zijn goed opgeleide professionals met veel ervaring en ambitie. De wijze van communiceren is ook een sterk punt van het team. Teamleden overleggen regelmatig met elkaar, hebben een open cultuur van communiceren en hebben vertrouwen in elkaar. Het geven van feedback zou nog wat beter kunnen. Teamleden zijn meer met zichzelf bezig dan met het gehele team. Om voldoende van elkaar op de hoogte te blijven is het belangrijk meer met elkaar af te stemmen. De diversiteit binnen het team is voldoende. Er is een goede verdeling in het aantal mannen en vrouwen en in de leeftijd van de teamleden. Ook bestaat er een mix van persoonlijkheden in het team waarbij de positieve karaktereigenschappen het vaakst aanwezig zijn. De sfeer zou binnen het team kunnen verbeteren. Op dit moment is het met name een formele werksfeer, door meer te investeren in elkaar kan de sfeer verbeteren. Het grootste verbeterpunt voor dit team is te investeren in een goede samenwerking. Op dit moment wordt dit nog te weinig gedaan. Teamleden zijn erg zelfstandig, maar werken als team nauwelijks met elkaar samen. Door meer informatie met elkaar te delen, vaker samen naar oplossingen te zoeken en vaker met elkaar af te stemmen, kan de samenwerking verbeteren. De samenwerking met de leidinggevende is op dit moment al goed.

Ook ten aanzien van de regieteams zijn sterke punten en verbeterpunten op te stellen. De rol van de leidinggevende is een sterk punt. Er vindt geen hiërarchische verhouding plaats tussen de leidinggevende en de teamleden, teamleden krijgen de vrijheid taken op een eigen manier te doen en er is aandacht voor het verbeteren van de communicatie. Er zijn geen verbeterpunten aangedragen ten aanzien van de rol van de leidinggevende. Teamleden zijn erg tevreden over de manier waarop de procesregisseur te werk gaat. De competenties van de teamleden zijn wat minder sterk dan bij de andere twee onderzochte teams. Teamleden beschikken over minder ervaring. Positief is dat de teamleden veelal openstaan voor veranderingen en een groot probleemoplossend vermogen hebben. De wijze van communiceren is een sterk punt, er heerst een open cultuur waarbij met vertrouwen in elkaar wordt gesproken. In tegenstelling tot de andere twee onderzochte teams, wordt er binnen de regieteams voldoende feedback aan elkaar gegeven. Ook vindt er genoeg overleg plaats en wordt er gebruik gemaakt van meerdere communicatiemiddelen. De diversiteit binnen het team is ook positief te noemen. Er bestaat een goede verdeling in het aantal mannen en vrouwen en de leeftijd. Ook bestaan de regieteams uit een mix van persoonlijkheden. Daarnaast staan teamleden open voor ideeën van andere teamleden en heerst er een erg goede sfeer. De samenwerking binnen de regieteams is ook erg positief. Teamleden zijn zich bewust van de taken, delen voldoende informatie met elkaar, zijn zich bewust van het belang van samenwerking en voelen zowel een eigen verantwoordelijkheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Teamleden weten elkaar goed te vinden en zoeken met elkaar de samenwerking op. Dit is cruciaal voor de effectiviteit van het team.

Uit de bovenstaande alinea's blijkt dat de drie onderzochte teams op veel punten goed bezig zijn. Ook zijn er verbeterpunten genoemd die de effectiviteit van de teams kan verbeteren. In dit onderzoek is de effectiviteit van de teams bekeken aan de hand van de opgestelde doelen en de mate waarin deze bereikt zijn. Uit de analyse is gebleken dat de drie teams veelal geen doelen hebben opgesteld ten aanzien van de onderzochte factoren. In het geval de doelen wel zijn beschreven, is dit vaak niet concreet gebeurd. Toch moet worden opgemerkt dat de drie teams op bepaalde punten erg goed functioneren. Om de effectiviteit van de drie teams te vergroten, kunnen er enkele aanbevelingen worden gedaan. In de volgende paragraaf zullen deze aanbevelingen worden getoond.

## 7.2 Aanbevelingen

Voor alle drie de onderzochte teams kunnen aanbevelingen worden gedaan om de effectiviteit van de teams te vergroten. Overkoepelend kan gesteld worden dat alle drie de teams binnen een kort tijdsbestek de doelen van het team uiteen moeten zetten. Op deze manier wordt zowel voor de teamleden, als voor de leidinggevendenden duidelijk waar op gefocust moet worden. Ook kan zo beter inzicht worden verkregen in de behaalde resultaten en de resultaten die nog geboekt moeten worden. Op deze manier kan gestuurd worden op het bereiken van de doelen. Raadzaam is om elk jaar de doelen te evalueren. Met het stellen van heldere doelen kan de effectiviteit van de teams worden vergroot. Een tweede algemene aanbeveling voor de drie teams, is dat er meer geïnvesteerd moet worden in de samenwerking tussen de teamleden. Op dit moment wordt dit nog te weinig gedaan. Uit de resultaten blijkt dat de samenwerking tussen de teamleden nog mag verbeteren. Ten derde moet er meer aandacht komen voor een goede afstemming tussen de teamleden en de leidinggevendenden. Dit kan worden gedaan door elkaar meer in detail te informeren over belangrijke zaken.

Naast algemene aanbevelingen, kunnen ook per team specifieke aanbevelingen worden gedaan om de effectiviteit van deze drie teams te vergroten. Per team zullen hieronder enkele aanbevelingen worden gedaan.

### *Aanbevelingen voor de gemeente Venray*

- De gemeente Venray heeft ten opzichte van de twee andere teams de doelen het meest concreet uitgewerkt. Door middel van een afdelingsplan zijn de doelen in grote lijnen opgeschreven. De belangrijkste aanbeveling is om de doelen samen met de teamleden uit te gaan werken. Met name bij dit team is het belangrijk de teamleden te betrekken in het proces. De teamleden hebben dit ook aangegeven: 'wij willen graag meepraten', 'houd ons op de hoogte', 'wanneer mogen wij bij het overleg aanschuiven?'. De afstemming tussen de leidinggevendenden en de teamleden kan hiermee vergroot worden.
- Een tweede aanbeveling is gedurende drie maanden intensief te investeren in de communicatie. De feedbacktraining heeft kort geleden plaatsgevonden om de communicatie te verbeteren. Om goed door te kunnen pakken is het belangrijk dat de leidinggevendenden een serieus signaal afgeven aan de teamleden dat zij het van belang achten dat de communicatie wordt verbeterd. Na deze drie maanden is het raadzaam een evaluatie te doen met de teamleden.
- Door teamleden wordt regelmatig aangegeven dat zij voor veel zaken niet terecht kunnen bij de leidinggevendende. De leidinggevendenden zijn inhoudelijk niet thuis in het werk dat de teamleden

doen. Dit vergroot het zelfsturend vermogen van de teamleden, maar de teamleden voelen zich hierdoor niet altijd gesteund. Leidinggevenden kunnen beter wel de grote lijnen kennen om de teamleden beter te kunnen coachen. Dit kan de prestaties vergroten.

- Leidinggevenden hebben in de interviews aangegeven dat zij de communicatie met de gehele afdeling nog niet voldoende vinden. Individueel worden de drie clusters wel bereikt, maar clusteroverstijgend is dit niet het geval. Op dit moment vindt één keer in de zes tot acht werken een clusteroverleg plaats. Vier à vijf keer per jaar is er een clusteroverstijgend overleg. Aangeraden wordt om één keer per maand een clusteroverstijgend overleg in te plannen. Op deze manier vindt er een betere afstemming tussen de drie clusters plaats.
- Maak het voor teamleden mogelijk thuis te werken. Dit past ook binnen de werkfilosofie van de gemeente Venray om flexibel werken te bevorderen. Een beginpunt zou zijn om teamleden de mogelijkheid te geven thuis de mail te bekijken.
- Maak het voor de teamleden mogelijk meer taken van elkaar over te nemen. Veel teamleden hebben in de enquête aangegeven de taken te willen uitbreiden. Een mogelijkheid is om teams van twee personen te maken die elkaar een uur in de week informeren over nieuwe taken. De multi-inzetbaarheid van de leden kan hiermee vergroot worden.

#### *Aanbevelingen voor het team Onderwijs*

- In de doelen staan met name doelen op managementniveau, specifieke doelen voor de teamleden zijn niet aanwezig. Raadzaam is om ook voor de teamleden specifieke doelen op te stellen, dan kunnen de teamleden samen focussen op het bereiken van de doelen. De onderlinge teamgeest kan hiermee worden vergroot.
- Het belangrijkste verbeterpunt voor het team Onderwijs is de samenwerking. Leidinggevenden moeten werken aan een betere samenwerking tussen de teamleden. Dit kan gedaan worden door de teamleden een cursus te laten volgen waar alle teamleden aanwezig moeten zijn. Tijdens de cursus kunnen actiepunten worden geformuleerd waar de teamleden mee aan de slag gaan.
- Gesteld kan worden dat de teamleden meer zelfstandige individuen zijn in plaats van een zelfstandig team. Teamleden zijn zoveel met het eigen werk en zichzelf bezig, dat het teamgevoel mist. Aanbevolen wordt een teamuitje te organiseren waarbij de teamleden elkaar op een meer persoonlijke manier kunnen leren kennen.
- Het is aan te bevelen het werken in duo's uit te breiden. Op dit moment wordt veel overleg gepleegd met de programmamanager, veel zou ook kunnen worden besproken met een teamlid. De samenwerking kan op deze manier vergroot worden.
- Tijdens het werkoverleg wordt met name besproken waar ieder teamlid individueel mee bezig is. Het werkoverleg zou daarnaast ook gebruikt kunnen worden om met elkaar te brainstormen en raakvlakken te zoeken met ieders werkterrein. Teamleden kunnen zo meer samen gaan doen.

### *Aanbevelingen voor de regieteams*

- De verschillende regieteams kunnen veel van elkaar leren. Op dit moment hebben de regieteams onderling niet veel met elkaar te maken. Door meer informatie met elkaar uit te wisselen kan van elkaar geleerd worden. Bijvoorbeeld door te laten zien hoe met een lastige situatie is omgegaan.
- De procesregisseur heeft in het interview al aangegeven dat hij nog graag een teamlid wil toevoegen aan het regieteam. Graag zou hij een organisatie zoals Pro Persona erbij willen hebben die inzicht heeft in de psychische problemen van mensen. Gezien de vele psychische problemen, is het aan te raden Pro Persona bij het regieteam te betrekken. Ook kan gekeken worden of andere organisaties een rol kunnen spelen in het regieteam. Zo kan het nuttig zijn om wanneer dit nodig is een psycholoog erbij te vragen.
- Vijf van de zeven regieteams hebben een team van maximaal tien personen. Twee regieteams bestaan uit meerdere teamleden, het grootste team uit zestien leden. Uit de analyse is gebleken dat dit niet meer effectief is. Raadzaam is de vergaderingen van deze twee regieteams in te delen in twee vergaderingen. Zo wordt de groep kleiner en kan effectiever vergaderd worden.
- Bureau Jeugdzorg blijkt binnen het regieteam een zwakke schakel te zijn. Zowel de procesregisseurs als de teamleden zien dit in. Op dit moment wordt daar nog te weinig aan gedaan. Procesregisseurs zouden de teamleden die zich niet goed genoeg voorbereid hebben, hier tijdens de vergadering op aan kunnen spreken. Ook is het raadzaam meer door te vragen hoe een situatie in elkaar zit wanneer dit niet helemaal bekend is. De procesregisseurs kunnen dan afspreken dat de volgende dag deze informatie gemaild wordt.
- De regieteamleden kennen elkaar redelijk, maar er zijn ook veel onbekende gezichten. Het organiseren van een bijeenkomst voor alle regieteamleden maakt het mogelijk nieuwe contacten op te doen. Het netwerk kan daarmee worden uitgebreid.

### **7.3 Reflectie**

Na het geven van een antwoord op de onderzoeksvraag en het weergeven van verschillende aanbevelingen, wordt nu op de reflectie overgegaan. De reflectie bestaat uit een theoretische reflectie en een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

#### *Theoretische reflectie*

Terugkijkend op het onderzoek, mag gezegd worden dat in het onderzoek op veel punten onderzoek is gedaan. Zo is gekeken naar de rol van de leidinggevende, de competenties van het individuele teamlid, de wijze van communiceren, de diversiteit binnen het team en is de samenwerking op verschillende punten onderzocht. Dit maakt dat het onderzoek veel informatie verschaft. De onderzoeker heeft geprobeerd de belangrijkste variabelen mee te nemen. Een suggestie voor vervolgonderzoek zou zijn om ook enkele macrovariabelen mee te nemen in het onderzoek. Door bijvoorbeeld de bedrijfscultuur te onderzoeken, kunnen interessante inzichten worden verkregen die bijdragen aan de kennis over de effectiviteit van teams. Uit het onderzoek is gebleken dat eigenlijk alle onderzochte variabelen een rol spelen bij de effectiviteit van het team. Opvallend is dat in de literatuur veel gesproken wordt over de wijze van communiceren en het belang van een goede samenwerking, maar over de juiste rol van de

leidinggevende wordt veel minder geschreven. Toch is dit wel belangrijk gezien de leidinggevende veel invloed heeft op hoe het team functioneert en wat het team kan bereiken.

### *Reflectie op het uitgevoerde onderzoek*

De onderzoeker heeft met het onderzoek getracht een zo volledig mogelijk beeld te geven van de factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van zelfsturende teams. Toch bleek dat het onmogelijk was om alle beschikbare factoren in de literatuur mee te nemen. De onderzoeker heeft daarmee geleerd beargumenteerde keuzes te maken voor welke factoren wel en welke factoren niet in het onderzoek meegenomen werden.

Ook binnen het methodologische gedeelte van het onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt. Met de keuze voor het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden (dat als gevolg heeft dat de resultaten elkaar kunnen bevestigen of tegenspreken) kan worden gezegd dat het onderzoek betrouwbare resultaten weergeeft. Het praktijkonderzoek ging vrij vlot. Dit is mede te danken aan de bereidwilligheid van de respondenten en het warme welkom van de leidinggevendenden om het onderzoek bij hun op de afdeling uit te voeren. Zowel de teamleden als de leidinggevendenden wilden graag inzicht verkrijgen in de effectiviteit van het eigen team. De leidinggevendenden hebben me de mogelijkheid geboden om gedurende lange tijd observaties te houden, interviews te doen en enquêtes af te nemen bij de teamleden.

Er moet ook een beperking van het onderzoek worden genoemd. De effectiviteit van de teams is onderzocht door te kijken naar de gestelde doelen en de mate waarin de doelen bereikt zijn. Na het praktijkonderzoek bleken de doelen veelal niet aanwezig te zijn of waren de doelen niet concreet uitgewerkt. Ondanks dat alle factoren relevant bleken, maakt deze beperking het lastiger de effectiviteit van de teams vast te stellen.

Een suggestie voor vervolgonderzoek is om de onderzochte factoren over meerdere jaren te onderzoeken. Op die manier kan inzicht worden verkregen in de ontwikkelingen in de tijd. Dit geeft de mogelijkheid te reflecteren op het functioneren van het team.

Een tweede suggestie is om het onderzoek bij andere teams uit te voeren. Dit onderzoek biedt de mogelijkheid andere teams te onderzoeken op deze factoren. In dit onderzoek is ervoor gekozen om een uitvoerende afdeling, een beleidsmatige afdeling en een crossfunctioneel team te onderzoeken. Er kan ook voor gekozen worden om bijvoorbeeld teams in het bedrijfsleven te onderzoeken. Het onderzoek is op meerdere terreinen toepasbaar. Daarnaast is het ook mogelijk om in een vervolgonderzoek nog dieper in te gaan op de onderzochte teams door bijvoorbeeld de drie verschillende clusters van de gemeente Venray te onderzoeken op verschillen en overeenkomsten. Ook bij de regieteams is het mogelijk de zeven verschillende regieteams onderling te vergelijken op de besproken factoren van het onderzoek.

De onderzoeker heeft met dit onderzoek geprobeerd een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur ten aanzien van bepalende factoren voor de effectiviteit van zelfsturende teams. Ook is met het onderzoek geprobeerd de drie teams inzicht te geven in de eigen situatie. Het onderzoek kan als een

toegevoegde waarde worden gezien voor de onderzochte teams. Met het onderzoek hebben de drie teams inzicht gekregen in welke factoren bijdragen aan de effectiviteit van zelfsturende teams en welke verbeteringen doorgevoerd kunnen worden om de effectiviteit te vergroten. De doelstelling van het onderzoek is hiermee bereikt.

## Literatuurlijst

Amelsvoort, G. van., & Jaarsveld, J. van. (2000). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. Vlijmen: ST-GROEP.

Amelsvoort, P. van. (2003). *Designing Self-Directed Work Teams*. Vinddatum 12 april 2013, op [http://www.st-groep.nl/artikel\\_detail.asp?nr=212](http://www.st-groep.nl/artikel_detail.asp?nr=212).

Amelsvoort, P., & Scholtes, G. van. (1993). *Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-GROEP.

Aukes, L., & Woldendorp, H. (1994). *Sturing en zelfsturing: Een punt van orde*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38 408-437.

Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Belbin, R. M. (1998). *Managementteams: over succes- en faalfactoren voor teams*. Den Haag: Academic Service.

Belbin, R. M. (1998) *Teamrollen op het werk*. Den Haag: Academic Services.

Bennink, H. (2002). Teambegeleiding: een introductie. *Supervisie en Coaching*, 19, 72-82.

Beukema, L., Bode, A., Gerrichhauzen, J., Kampermann, A.W.T., Kapteyn, L.J., & Kroon, G. et al. (1992). *Teambuilding: de meerwaarde van teamwork in arbeidsorganisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom uitgevers.

Bours, D., Beaujean, P., & Peer, K. van. (n.d.). *Vragen en antwoorden: Onderzoeksmethoden*. Vinddatum 7 september 2013, op [http://members.home.nl/jreij/onderzoeksmethoden\\_vragen\\_en\\_antwoorden.pdf](http://members.home.nl/jreij/onderzoeksmethoden_vragen_en_antwoorden.pdf).

BrainyQuote. (2013). *Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success*. Vinddatum 11 november 2013, op <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/h/henryford121997.html>.

Cleland, D. I. (1996). *Strategic Management of Teams*. New York: John Wiley & Sons.

Cruyff Foundation. (2013). *Alleen kun je niets, je moet het samen doen*. Vinddatum 11 november 2013, op [http://www.cruyffinstitute.nl/sites/default/files/college\\_images/Teamdynamica.pdf](http://www.cruyffinstitute.nl/sites/default/files/college_images/Teamdynamica.pdf).

*De Big Five: Basis van de teamrollen van Belbin*. (2012). Vinddatum 24 september 2013, op <http://www.werkenmetteamrollen.nl/Belbin-Teamrollen-Expert-Center/Big5-De-Basis-van-Teamrollen.asp>.

Deeproose, D. (1995). *The Team Coach: Vital New Skills for Supervisors & Managers in a Team Environment*. New York: American Management Association.

Delhoofen, P. (2000). *Zelfsturende teams: ontwerpen van de organisatie bij onderwijsvernieuwing*. Vinddatum 12 september 2013, op <http://www.mesoconsult.nl/wp-content/uploads/2011/02/SH-34-digi.pdf>.

Doorewaard, H., & Nijs, W. de. (1999). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Eijbergen, R. van. (2002). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties* (3rd ed.). Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.

Elmuti, D. (1997). Self-managed work teams approach: creative management tool or a fad?. *Management Decision*, 35, 233-239.

Fousert, J. D. (1996). *Zelfsturende teams: Een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Frings, B., & Tankir, T. (2012). *Regieteams overlast- en multiprobleemhuishoudens: Eén plan voor het hele gezin!*. Nijmegen: Gemeente Nijmegen.

Gemeente Nijmegen. (2011). *College: "wijkaanpak probleemhuishoudens werkt, nu verder invoeren"*. Vinddatum 20 september 2013, op [http://www2.nijmegen.nl/nieuws/persberichten/\\_rp\\_center2\\_elementId/1\\_1191686](http://www2.nijmegen.nl/nieuws/persberichten/_rp_center2_elementId/1_1191686).



Gemeente Nijmegen. (2011). *De wijkteams in Nijmegen: Evaluatie van de aanpak van multi-problematiek*. Vinddatum 20 september 2013, op [http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC8QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.nijmegen.nl%2Fmmbase%2Fattachments%2F1192675%2FC20111017o\\_3.06Rbr\\_L120\\_Stedelijke\\_dekking\\_aanpak\\_overlast\\_en\\_multiprobleemhuishoudens.pdf&ei=l9RVUqqjNeq00wXBs4DIDg&usg=AFQjCNEg\\_vnqodiKkepGWP7afy8llcFL1Q](http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC8QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.nijmegen.nl%2Fmmbase%2Fattachments%2F1192675%2FC20111017o_3.06Rbr_L120_Stedelijke_dekking_aanpak_overlast_en_multiprobleemhuishoudens.pdf&ei=l9RVUqqjNeq00wXBs4DIDg&usg=AFQjCNEg_vnqodiKkepGWP7afy8llcFL1Q).

Gemeente Nijmegen. (2012). *Medewerkersonderzoek 2012*. Vinddatum 20 september 2013, op [http://www2.nijmegen.nl/zoek/\\_pid/center1?searchText=MeeAnderthema](http://www2.nijmegen.nl/zoek/_pid/center1?searchText=MeeAnderthema).

Gemeente Nijmegen. (2013). *Onderwijs en kinderopvang*. Vinddatum 25 september 2013, op [http://www2.nijmegen.nl/content/97302/onderwijs\\_\\_kinderopvang](http://www2.nijmegen.nl/content/97302/onderwijs__kinderopvang).

Gemeente Venray. (2012). *De toekomst is NU!: Afdelingsplan PD 2012*. Venray: Gemeente Venray.

Grotenhuis, M. te., & Matthijssen, A. (2006). *Basiscursus SPSS* (2nd ed.). Assen: Van Gorcum.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Ham, L. ten, & Nistelrooij, A. van. (2006). *Wie verandert hier nou eigenlijk?: Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen*. Amsterdam: Mediawerf.

Hayes, N. (1997). *Successful Team Management*. London: International Thomson Business Press.

Hitchcock, D. (1994). *The Work Redesign Team Handbook: A Step-by-Step Guide to Creating Self-Directed Teams*. New York: Axis Performance Advisors.

HR5. (2013). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Vinddatum 23 september 2013, op <http://www.hr5.nl/hr5-expertise-centrum/download/945/leeftijdsbewust-personeelsbeleid-1.doc>.

*Ideale groepsgrootte van een team*. (2013). Vinddatum 23 september 2013, op <http://www.teamontwikkeling.net/psychologie-van-groepen/Ideale-groepsgrootte-van-een-team.asp>.

Kalliola, S. (2003). Self-Designed Teams in Improving Public Sector Performance and Quality of Working Life. *Public Performance & Management Review*, 27, 110-122.

Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). *Leren in zelfsturende teams*. Vinddatum 14 september 2013, op [http://blog.han.nl/opleidingskundigeworden/files/2010/11/p33-37\\_leren-in-zelfsturende-teams\\_OO\\_10\\_062.pdf](http://blog.han.nl/opleidingskundigeworden/files/2010/11/p33-37_leren-in-zelfsturende-teams_OO_10_062.pdf).

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 22, 730-757.

Kloppenburger, M., Groen, R., & Schoor, J. van der. (2009) *Leve het verschil: Beter samenwerken met de teamrollen van Belbin*. Den Haag: Academic Service.

Kollenburg, T. (2003). *Taakgroepen: Duurzaam verbeteren?: Tien jaar praktijkervaring met sociotechnisch organiseren*. Vinddatum 26 september, op <http://alexandria.tue.nl/extra2/200311322.pdf>.

Kommers, H., & Pere, R. (2001). *Zelfsturende teams als wondermiddel?* Vinddatum 22 september 2013, op [www.st-groep.nl/upload/file/111.pdf](http://www.st-groep.nl/upload/file/111.pdf).

Kommers, H., & Dresen, M. (2010). *Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum.

LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When Teams Work Best: 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. London: Sage Publications.

Land, R. (1999). *Van hiërarchie naar zelfsturing en partnership*. Enschede: Universiteit Twente.

Levy, D. (2002). *Begeleiding van een team naar zelfsturing: een paradox?*. Vinddatum 9 januari 2013, op <http://www.levyconsult.nl/IRENE%20LEVY%20-%20BEGELEIDING%20VAN%20EEN%20TEAM%20NAAR%20ZELFSTURING%20-%20EEN%20PARADOX.PDF>.

Liang, S., & Chi, S. (2013). Transformational Leadership and Follower Task Performance: The Role of Susceptibility to Positive Emotions and Follower Positive Emotions. *Journal of Business and Psychology, 28*, 17-29.

Liao, F., Yang, L., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team-Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference?. *Journal of Business and Psychology, 28*, 63-77.

Maas, S., Beerkens, H., Goumans, T., Klaassen, S., Mijster, H., & Klein, N. et al. (2012). *Auditrapport brede doorlichting afdeling Publieksdiensten gemeente Venray*. Venray: Gemeente Venray.

Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee?: Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Van Gorcum.

McClave, J. T., Benson, P. G., & Sinich, T. (2007). *Statistiek: Een inleiding voor het hoger onderwijs* (9th ed.). Amsterdam: Pearson Education.

Meer, P. van der. (2009). *Het ontwikkelen van managementteams*. Vinddatum 24 september 2013, op <http://synnova.com/files/TvMD.pdf>.

Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Uitgeverij Acco.

Nash, S., & Bolin, C. (2003). *Teamwork from the Inside Out Fieldbook: Exercises and Tools for Turning Team Performance Inside Out*. California: Davies-Black Publishing.

Nieuwenhuis, M. A. (2010). *Competenties*. Vinddatum 23 september 2013, op [http://123management.nl/0/040\\_mensen/a400\\_mensen\\_05\\_competenties\\_sociaal\\_communicatief.html](http://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_05_competenties_sociaal_communicatief.html).

Nijenhuis, M. te. (2012). *Zelfsturende teams in de zorg: Een onderzoek naar de aanwezigheid van condities om zelfsturende teams effectief te laten functioneren bij Carintreggeland*.

Vinddatum 25 september 2013, op [http://essay.utwente.nl/62238/1/Maarten\\_te\\_Nijenhuis.pdf](http://essay.utwente.nl/62238/1/Maarten_te_Nijenhuis.pdf).

Ollilainen, M., & Calasanti, T. (2007). Metaphors at Work: Maintaining the Salience of Gender in Self-Managing Teams. *Gender and Society, 21*, 5-27.

- Park, R., & Kim, J. (2013). Individual Employees' Responses to Group Incentives: The Moderating Role of Innovation. *Journal of Business and Psychology*, 28, 175-187.
- Peeters, M., & Geest, L. van der. (1996). *Zelfsturende teams: De praktijk aan het woord*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7, 55 – 66.
- Raemdonck, I. (2009). *Zelfsturend leren en de invloed van individuele en contextuele factoren*. Vinddatum 24 september 2013, op [http://www.corporate-education.com/files/Develop\\_2009-4.pdf#page=39](http://www.corporate-education.com/files/Develop_2009-4.pdf#page=39).
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey: Pearson Education.
- Simonse, L., Scholtes, G., & Amelsvoort, P. van. (1995). *Loont het?: Beoordelen en belonen van zelfsturende teams*. Vlijmen: ST-GROEP.
- Steentjes, B. (2012). *Noodzaak van effectiever en efficiënter werken?*. Vinddatum 12 augustus 2013, op <http://www.colourmycompany.nl/blog/2012/04/04/42-noodzaak-van-effectiever-en-efficiënter-werken>.
- Swanborn, P. G. (2007). *Evalueren: Het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek* (2nd ed.). Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*. Vinddatum 2 april 2013, op [http://www.kessels-smit.nl/files/Artikel\\_2003\\_tjepkema\\_-\\_verscheidenheid\\_in\\_zelfsturende\\_teams1.pdf](http://www.kessels-smit.nl/files/Artikel_2003_tjepkema_-_verscheidenheid_in_zelfsturende_teams1.pdf).
- The Big Five*. (2013). Vinddatum 24 september 2013, op <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/persoonlijkheidsmodellen/the-big-five>.
- Trist, E., & Bamforth, K.W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Vennix, J. (2006). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (2nd ed.). Engeland: Pearson Custom Publishing.

West, M. A. (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Engeland: John Wiley & Sons.  
West, M. (2004). *Motivate Teams, Maximize Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals*. San Francisco: Chronicle Books.

Wheelan, S. A. (1999). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. London: Sage Publications.

Yang, S., & Guy, M. E. (2011). The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26, 531-541.

## **BIJLAGEN**

- Bijlage 1** Interviewvragen voor leidinggevenden
- Bijlage 2** Enquêtevragen voor teamleden
- Bijlage 3** Operationalisatieschema met vragen

# Bijlage 1.

## Interviewvragen

### Achtergrond

Hoeveel uur per week werkt u bij de gemeente?

Hoeveel jaar werkt u bij het team?

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

Waarom is er gekozen om het team op een zelfsturende manier in te delen?

Wat verstaan jullie onder zelfsturend?

Wat zijn uw belangrijkste taken?

### Doelbereiking

Wat zijn de doelen van het team?

In hoeverre worden deze doelen gehaald?

Wie acht u verantwoordelijk voor het bereiken van de beoogde resultaten?

Waar liggen sterke- en verbeterpunten?

### Communicatie

Hoe beoordeelt u de communicatie met uw teamleden?

Hoe beoordeelt u de communicatie met uw leidinggevende?

Is er sprake van een open communicatie in team?

Wordt er op basis van vertrouwen met elkaar gesproken in team?

Hoeveel contact heeft u met de leden van het team?

Op welke manier loopt het contact? Via persoonlijke gesprekken, mail, vergaderingen of anders?

Hoe worden teamleden op de hoogte gebracht van veranderingen?

Heeft u ook individueel met de teamleden contact?

Wordt er feedback aan teamleden gegeven?

Op welke manier geeft u feedback?

Hoe beoordeelt u de verhouding met de teamleden?

Waar liggen verbeterpunten in het communiceren binnen het team?

### De rol van de leidinggevende

Wel/niet hiërarchische verhouding met teamleden?

Op welke manier geeft u leiding? In literatuur 3 indeling:

☐ Leider: zegt waar het team naartoe moet door delen van visie

☐ Manager: stuurt op resultaat, schept randvoorwaarden, focus op verbeteren van werkprocessen

☐ Coach: teamleden bewust maken van eigen gedrag en dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen om dit te veranderen als deze effecten niet tot het gewenste resultaat leiden. Zet anderen aan het werk. Gericht op samenwerking, focus op prestaties, teamleden vrijheid om op eigen manier taken te doen.

Als manager:

Focus op doelen

Werken aan een samenwerkend klimaat

Een focus op prestaties/sturen op resultaat

Het inzien van de mogelijkheden van het team

Het hebben van aandacht voor het verbeteren van de communicatie binnen het team

Geeft u de teamleden inspraak?

Is er sprake van een gedetailleerde afstemming of afstemming in grote lijnen met de teamleden?

Hoe beoordeelt u de afstemming met de teamleden?

### **Het team**

Hoe beoordeelt u het aantal teamleden? Is er nagedacht over de grootte van het team?

Hoe beoordeelt u de kwaliteiten van het team?

Hoe beoordeelt u het probleemoplossend vermogen van de teamleden?

Staan teamleden open voor veranderingen?

Voelen teamleden een eigen verantwoordelijkheid of een gezamenlijke verantwoordelijkheid?

Hoe beoordeelt u de multi-inzetbaarheid van de teamleden?

Worden taken gescheiden of gedeeld gedaan?

Worden er taken van elkaar overgenomen?

Hoe beoordeelt u de werkdruk van het team?

Hoe beoordeelt u de sfeer binnen het team?

### **Samenwerking**

Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen u en de andere teamleden?

Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen de teamleden?

Ik vind dat het team elkaar aanvult in het uitvoeren van de werkzaamheden.

Binnen mijn team wordt het belang van samenwerking ingezien.

Hoe vindt u dat de teams omgaan met problemen?

Bij problemen: stappen ze meteen naar u of zoeken ze zelf naar een oplossing?

Wordt er volgens u binnen het team voldoende met elkaar afgestemd?

Op welke manier wordt er afgestemd?

Wat zou er beter kunnen in de samenwerking?

### **Beslissingen**

Door wie worden beslissingen genomen?

Welke beslissingen aan team zelf overgelaten?

Waarover beslist u als leidinggevende?

Hoe beoordeelt u het nemen van beslissingen?

Indien van toepassing, wat zou u graag anders willen zien in een overleg?

### **Afsluitend**

Wat zijn de sterke punten van het team?

Wat zijn de belangrijkste verbeterpunten van het team?

Beoordeelt u het team als een zelfsturend team?

Waar zijn we nu en waar ziet u het team eindigen?



## Bijlage 2.<sup>1</sup>

### Enquêtevragen

## Onderzoek naar zelfsturende teams Gemeente Venray

Geacht teamlid,

Bedankt voor uw deelname! De vragenlijst maakt deel uit van mijn masterthesis waarbij ik onderzoek doe naar de effectiviteit van zelfsturende teams.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn masterthesis Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit te Nijmegen, de resultaten uit de vragenlijst zullen specifiek voor dit doeleinde worden gebruikt en niet aan derden worden verspreid.

Gelieve de vragenlijst zo eerlijk en volledig mogelijk in te vullen, alleen op deze manier kunnen de resultaten in het onderzoek worden meegenomen. De vragenlijst zal hooguit 10 minuten van uw tijd vergen.

Alvast hartelijk dank!

Myrne Smits

Start

---

## Onderzoek naar zelfsturende teams Gemeente Venray

### 1. Binnen welk cluster bent u werkzaam? \*

- Cluster Wonen
- Cluster Zorg
- Cluster GBA

### 2. Wat is uw functie?

- Front-office medewerker
- Back-office medewerker
- Anders:

---

<sup>1</sup> In verband met de grootte van het bestand worden de enquêtevragen in een Word bestand getoond in plaats van een PDF-bestand. De enquête is verspreid middels ThesisTools.

3. Hoeveel uur per week werkt u bij de gemeente Venray?

4. Hoeveel jaar werkt u op de afdeling Publieksdiensten?

5. Ik heb de ambitie verder te groeien in mijn werk.

- Ja, deze functie zou ik graag willen bekleden:
- Nee ik ben tevreden met mijn huidige functie

6. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

7. Wat is uw leeftijd?

8. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Mbo
- Hbo
- Universiteit
- Anders, namelijk:

### Wijze van communiceren

9. Hoe beoordeelt u de communicatie met uw teamleden?

Heel goed ● ● ● ● Heel slecht

10. Hoe beoordeelt u de communicatie met uw afdelingsmanager?

Heel goed ● ● ● ● Heel slecht

11. Hoe beoordeelt u de communicatie met uw coördinator?

Heel goed ● ● ● ● Heel slecht

12. Binnen mijn team wordt er met elkaar gesproken op basis van vertrouwen.

Helemaal mee eens ● ● ● Helemaal mee oneens ● ●

13. Ik heb het gevoel altijd te kunnen zeggen wat ik wil.

Helemaal mee eens ● ● ● Helemaal mee oneens ● ●

14. Ik vind dat er binnen mijn team te weinig communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken.

Helemaal mee eens ● ● ● Helemaal mee oneens ● ●

15. Op welke manier communiceert u het meest met uw collega's?

- Via persoonlijke gesprekken
- Via het sturen van e-mails
- Via vergaderingen
- Op een andere manier, namelijk

16. Op welke manier wordt u op de hoogte gebracht van veranderingen?

- Via het wekelijkse kwartiertje
- Via de mail
- Via vergaderingen
- Via teamleden
- Anders:

17. Ik zie veranderingen als een gewenste uitdaging.

Helemaal mee eens ● ● ● Helemaal mee oneens ● ●

18. Ik geef wanneer nodig feedback aan mijn collega's.

Helemaal mee eens ● ● ● Helemaal mee oneens ● ●



19. Ik vind dat we als team naar elkaar luisteren.

- Ja, omdat:
- Nee, omdat:

20. Ik vind het geven van feedback aan mijn collega's lastig.



21. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor het verbeteren van de communicatie binnen het team.



22. Waar liggen verbeterpunten in het communiceren binnen het team? \*

### De rol van de leidinggevende

De leidinggevende betreft de afdelingsmanager

23. De verhouding tussen mijn afdelingsmanager en mezelf kan ik het beste omschrijven als:

- Een eenzijdige relatie: mijn afdelingsmanager zegt wat ik moet doen
- Een tweezijdige relatie: ik overleg met mijn afdelingsmanager hoe ik een taak kan uitvoeren
- Anders:

24. Mijn leidinggevende staat open voor mijn ideeën.



25. Ik voel me door mijn leidinggevende gehoord.



26. Ik voel me door mijn leidinggevende gewaardeerd.

Helemaal mee eens



Helemaal mee oneens



27. Mijn afdelingsmanager focust op de beoogde resultaten van het team.

Helemaal mee eens



Helemaal mee oneens



28. Mijn afdelingsmanager geeft me de vrijheid taken op mijn eigen manier te kunnen uitvoeren.



Mee eens



Mee oneens

29. Wie is verantwoordelijk voor de beoogde resultaten?



De afdelingsmanager



Mijn team



Zowel mijn afdelingsmanager als mijn team



Anders:

30. Mijn leidinggevende maakt mij wanneer nodig bewust van mijn eigen gedrag.



Dat klopt



Dat klopt niet

31. Mijn leidinggevende stuurt aan op een samenwerking met mijn teamleden.

Helemaal mee eens



Helemaal mee oneens



32. Mijn leidinggevende ziet de mogelijkheden van ons team.

Helemaal mee eens



Helemaal mee oneens



**Het team**

**33. Hoe beoordeelt u het aantal teamleden?**

- Het team is te groot
- Het aantal teamleden is voldoende
- Het team is te klein

**34. Hoe beoordeelt u de hoeveelheid aan informatie die met het team wordt uitgewisseld?**



**35. Wanneer ik tegen een probleem aanloop, zoek ik meteen naar een passende oplossing.**



**36. Ik sta altijd open voor ideeën van mijn teamleden.**



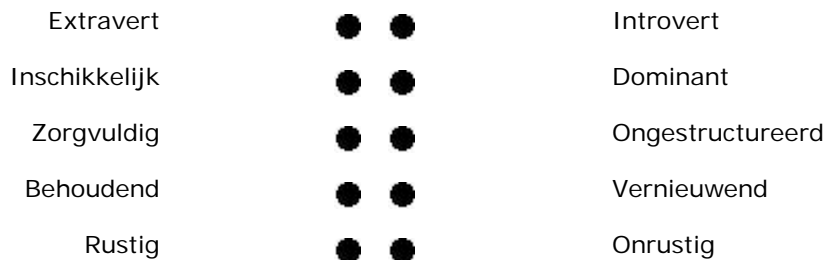
**37. Binnen het team wordt er op basis van vertrouwen met elkaar gewerkt.**



**38. Ik vind dat het team een gezamenlijke focus heeft in het behalen van haar doelen.**

- Dat klopt
- Dat klopt niet

**39. Geef per regel aan welke eigenschap het beste bij uw karakter past.**



|                       |     |                               |
|-----------------------|-----|-------------------------------|
| Mensgericht           | ● ● | Taakgericht                   |
| Leiding nemen         | ● ● | Leiding aan anderen overlaten |
| Open houding          | ● ● | Gesloten houding              |
| Aanwezig              | ● ● | Meer op achtergrond           |
| Gericht op uzelf      | ● ● | Gericht op team               |
| Denker                | ● ● | Doener                        |
| Let op details        | ● ● | Let op grote lijnen           |
| Graag controle houden | ● ● | Controle meer loslaten        |

40. Hoe beoordeelt u de sfeer binnen het team

Heel goed ● ● ● ● Heel slecht

41. Kunt u hieronder aangeven waarom u de sfeer op deze manier beoordeelt?

**Takenpakket**

42. Welke functies heeft u binnen de afdeling Publieksdiensten reeds bekleed?

43. Wat zijn uw belangrijkste taken in uw huidige functie?

44. Op welke manier gebeurt het uitoefenen van de taken?

- Gescheiden: ieder teamlid heeft zijn/haar eigen taken
- Gedeeld: taken worden met meerdere teamleden gedeeld

45. **Is uw takenpakket veranderd in het afgelopen jaar?**

- Ja, namelijk:
- Nee ik voer dezelfde taken uit

46. **Hoe beoordeelt u de werkdruk in uw functie?**

Heel hoog ● ● ● ● Heel laag

47. **Ik voel me in mijn werk met name verantwoordelijk voor:**

- Mijn eigen handelen
- Het handelen van mijn gehele team
- Anders:

### **Samenwerking**

48. **Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen u en de andere teamleden?**

Heel goed ● ● ● ● Heel slecht

49. **Ik vind dat het team elkaar aanvult in het uitvoeren van de werkzaamheden.**

- Ja, omdat:
- Nee, omdat:

50. **Wanneer u ergens niet uitkomt, wie vraagt u dan het eerste om hulp?**

- Ik zoek zelf verder
- Ik vraag een ander teamlid om hulp
- Ik vraag de coördinator om hulp
- Ik vraag de afdelingsmanager om hulp
- Anders:

51. **Binnen mijn team wordt het belang van samenwerking ingezien.**



Helemaal mee eens

Helemaal mee oneens



52. **Wordt er volgens u binnen het team voldoende met elkaar afgestemd?**

- Ja, omdat:
- Nee, omdat:

53. **Wat zou er beter kunnen in de samenwerking tussen u en de andere teamleden?**

54. **Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen u en uw leidinggevende?**

Heel goed

Heel slecht



55. **Waaruit bestaat de samenwerking tussen u en uw afdelingsmanager?**

- Elkaar informeren
- Overleggen over een kwestie
- Anders:

56. **Door wie worden beslissingen genomen?**

- Door de leidinggevende
- Door het team
- Anders:

57. **Op basis waarvan wordt een beslissing genomen?**

- Op basis van unanimiteit
- Op basis van consensus
- Anders:

58. **Ik sta achter de beslissingen die worden genomen met het team.**

- Altijd

- Meestal
- Zelden
- Nooit

59. Indien van toepassing, wat zou u graag anders willen zien in een overleg?

60. Wat zijn de sterke punten van uw team?

61. Welke verbeterpunten heeft u voor het team als geheel?

Einde van de enquête

Hartelijk dank voor uw deelname aan deze vragenlijst!

### Bijlage 3.

| Variabele                                   | Dimensies           | Indicatoren  | Vragen  |
|---|---------------------|--|---|
| <b>Variabelen op het individuele niveau</b> |                     |  |   |
| 1.Rol van de leidinggevende                 | 1.Effectieve leider | 1a. Geen hiërarchische verhouding ten opzichte van teamleden<br>1b. Sturen op resultaten<br>1c. Gericht op het bewust maken van het eigen gedrag<br>1d. Verantwoordelijk voelen voor de resultaten<br>1e. Teamleden de vrijheid geven om op eigen manier taken te doen<br>1f. Werken aan een samenwerkend klimaat<br>1g. Het inzien van de mogelijkheden van het team<br>1h. Het hebben van aandacht voor het verbeteren van de communicatie binnen het team | 1a. - De verhouding tussen mijn leidinggevende en mezelf kan ik het beste omschrijven als: Een eenzijdige relatie ,een tweezijdige relatie of anders.<br>- Mijn leidinggevende staat open voor mijn ideeën.<br>- Ik voel me door mijn leidinggevende gehoord.<br>- Ik voel me door mijn leidinggevende gewaardeerd.<br>1b. Mijn leidinggevende focust op de beoogde resultaten van het team.<br>1c. Mijn leidinggevende maakt mij wanneer nodig bewust van mijn eigen gedrag.<br>1d. Wie is verantwoordelijk voor de beoogde resultaten?<br>1e. Mijn leidinggevende geeft me de vrijheid taken op mijn eigen manier te kunnen uitvoeren.<br>1f. Mijn leidinggevende stuurt aan op een samenwerking met mijn teamleden.<br>1g. Mijn leidinggevende ziet de mogelijkheden van ons team.<br>1h. -Mijn leidinggevende heeft aandacht voor het verbeteren van de communicatie binnen het team.<br>-Waar liggen verbeterpunten in het communiceren binnen het team? |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>2. Competenties van het teamlid</p>             | <p>1. Juiste kwaliteiten van het individuele teamlid</p> <p>2. Juiste houding van het individuele teamlid</p> | <p>1a. Het beschikken over ervaring<br/>1b. Het beschikken over een probleemoplossend vermogen<br/>1c. Hoog opleidingsniveau</p> <p>2a. Openstaan voor veranderingen<br/>2b. Het voelen van gezamenlijke verantwoordelijkheid<br/>2c. Beschikken over ambitie</p> | <p>1a. Welke functies heeft u binnen de reeds bekleed?<br/>1b. Wanneer ik tegen een probleem aanloop, zoek ik meteen naar een passende oplossing.<br/>1c. Wat is uw hoogst genoten opleiding?</p> <p>2a. Ik zie veranderingen als een gewenste uitdaging.<br/>2b. Wie is verantwoordelijk voor de beoogde resultaten van het team?<br/>Ik vind dat het team een gezamenlijke focus heeft in het behalen van haar doelen.<br/>2c. Ik heb de ambitie verder te groeien in mijn werk.</p> |
| <p><b>Variabelen op het collectieve niveau</b></p> |   |   |  |
| <p>3. Wijze van communiceren</p>                   | <p>1. Juiste cultuur van communiceren</p>   | <p>1a. Een open cultuur van communiceren<br/>1b. Met vertrouwen naar elkaar communiceren<br/>1c. Veel met teamleden bespreken<br/>1d. Gebruik van meerdere communicatiemiddelen</p>   | <p>1a. - Hoe beoordeelt u de communicatie met uw teamleden?<br/>-Hoe beoordeelt u de communicatie met uw leidinggevende?<br/>- Ik heb het gevoel altijd te kunnen zeggen wat ik wil.<br/>1b. Binnen mijn team wordt er met elkaar gesproken op basis van vertrouwen.<br/>1c. -Ik vind dat er binnen mijn team te weinig communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken.<br/>-Hoe beoordeelt u de hoeveelheid aan informatie die met het team wordt uitgewisseld?</p>                  |

|                                |  |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|
|                                | 2. Juiste omgang met elkaar in het communiceren                      | 2a. Het geven van feedback aan elkaar<br>2b. Naar elkaar luisteren<br>2c. Veel overleg met andere teamleden   | 1d. - Op welke manier communiceert u het meest met uw collega's?<br>-Op welke manier wordt u op de hoogte gebracht van veranderingen?<br><br>2a.- Ik geef wanneer nodig feedback aan mijn collega's.<br>-Ik vind het geven van feedback aan mijn collega's lastig.<br>2b. Ik vind dat we als team naar elkaar luisteren.<br>2c. Ik vind dat er binnen mijn team te weinig communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken.<br>-Op welke manier communiceert u het meest met collega's?<br>-Op welke manier wordt u op de hoogte gebracht van veranderingen? |
| 4. Diversiteit binnen het team | 1.Juiste teamsamenstelling<br><br>2. Diversiteit in persoonlijkheden | 1a. Goede verdeling in aantal mannen/aantal vrouwen<br>1b. Mix tussen jonge mensen en mensen met een hogere leeftijd<br>1c. Juist aantal teamleden<br>1d. Teamleden met veel ervaring<br>1e. parttime/fulltime<br><br>2a. Extraverte persoonlijkheid<br>2b. Inschikkelijke persoonlijkheid<br>2c. Zorgvuldig<br>2d.Rustig karakter<br>2e. Vernieuwend karakter<br>2f. Positieve instelling<br>2g.Mix van persoonlijkheden in het team | 1a. Wat is uw geslacht?<br>1b. Wat is uw leeftijd?<br>1c. Hoe beoordeelt u het aantal teamleden?<br>1d. - Wat is uw functie?<br>-Hoeveel jaar werkt u op de afdeling?<br>1e. Hoeveel uur per week werkt u bij de gemeente?<br><br>2. Geef per regel aan welke eigenschap het beste bij uw karakter past.<br>a. Extravert of introvert<br>b. Inschikkelijk of dominant<br>Leiding nemen of leiding aan anderen overlaten<br>c. Zorgvuldig of ongestructureerd<br>let op details of let op grote lijnen<br>d. Rustig of onrustig<br>Aanwezig of meer op       |

|                |   |  |   |
|----------------|---|--|---|
|                | 3. Juiste omgang met de teamleden   | 3a. Openstaan voor ideeën van teamleden<br>3b. Vertrouwen hebben in elkaar<br>3c. Goede sfeer onder de teamleden   | achtergrond<br>e. Behoudend of vernieuwend<br>Graag controle houden of meer loslaten<br>f. Open houding of gesloten houding<br>Gericht op uzelf of gericht op het team<br><br>3a. Ik sta altijd open voor ideeën van mijn teamleden.<br>3b. Binnen het team wordt er op basis van vertrouwen met elkaar gewerkt.<br>3c. - Hoe beoordeelt u de sfeer binnen het team<br>-Kunt u hieronder aangeven waarom u de sfeer op deze manier beoordeelt?  |
| 5.Samenwerking | 1.Juiste taakstelling van het team<br><br>2. Goede samenwerking tussen de teamleden | 1a. Gedeelde taakuitoefening<br>1b. Juiste werkdruk<br>1c. Bewust zijn van taken<br><br>2a. Het delen van informatie<br>2b. Samen oplossen van problemen<br>2c. Beschikken over een duidelijke focus<br>2d. Bewust zijn van belang van samenwerking<br>2e. Met elkaar afstemmen<br>2f. Verantwoordelijkheid voelen voor eigen handelen<br>2g. Voelen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid<br>2h. Bewust zijn van doelen | 1a. -Op welke manier gebeurt het uitvoeren van de taken?<br>-Is uw takenpakket veranderd in het afgelopen jaar?<br>1b. Hoe beoordeelt u de werkdruk in uw functie?<br>1c. Wat zijn uw belangrijkste taken in uw huidige functie?<br><br>2a. Ik vind dat er binnen mijn team te weinig communicatie plaatsvindt over belangrijke zaken.<br><br>2b. Wanneer u ergens niet uitkomt, wie vraagt u dan het eerste om hulp?<br>2c. Ik vind dat team een duidelijke focus heeft in het behalen van haar doelen.<br>2d. Binnen mijn team wordt het belang van samenwerking ingezien.<br>2e. Wordt er volgens u binnen het team voldoende met elkaar afgestemd?<br>Wat zou er beter kunnen in de samenwerking tussen u en de |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>3. Juiste samenwerking tussen teamleden en de leidinggevende</p> | <p>3a. Wel samenwerken<br/> 3b. Goede afstemming<br/> 3c. Focus ten aanzien van bereiken van de doelen</p> | <p>andere teamleden?<br/> 2f. Ik voel me in mijn werk met name verantwoordelijk voor eigen handelen.<br/> 2g. Ik voel me in mijn werk met name verantwoordelijk voor het handelen van mijn gehele team.<br/> 2h. Kunt u hieronder de belangrijkste doelen van het team aangeven?</p> <p>3a. -Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen u en de andere teamleden?<br/> -Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen u en uw leidinggevende?<br/> -Ik vind dat het team elkaar aanvult in het uitvoeren van de werkzaamheden.<br/> 3b. Waaruit bestaat de samenwerking tussen u en uw leidinggevende?<br/> 3c. Kunt u hieronder de belangrijkste doelen van het team aangeven?<br/> Ik vind dat team een duidelijke focus heeft in het behalen van haar doelen.</p> |
|--|---|--|---|

*Schema 3.1 Schematisch overzicht van de factoren*