



Universiteit
Leiden
The Netherlands

'Teamwerk in de wijk'. Overkoepelende rapportage 2021-2022

Zijl, A. van; Bernardts, B.J.T.H.; Voet, J. van der; Steijn, B.; Schothorst, A. van

Citation

Zijl, A. van, Bernardts, B. J. T. H., Voet, J. van der, Steijn, B., & Schothorst, A. van. (2022). *'Teamwerk in de wijk'. Overkoepelende rapportage 2021-2022*. Rotterdam / Leiden: Erasmus University Rotterdam / Leiden University. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3494212>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3494212>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences

'Teamwerk in de wijk'

Overkoepelende rapportage 2021-2022

*Een vergelijkend onderzoek naar teamwerk
in het sociaal domein tussen vijf
gemeenten met data uit najaar 2020 en
winter 2021-2022*

dr. Alissa van Zijl
Bernard Bernards, Msc, MA
dr. Joris van der Voet
Prof. dr. Bram Steijn
Anne van Schothorst

Inhoudsopgave

1. Introductie	3
2. Beleid of teammanagement?	4
3. Teamwerk	5
3.1 Teamwerk: Vergelijking tussen concepten	5
3.2 Teamwerk: Vergelijking tussen organisaties	7
4. Leiderschap	9
4.1 Leiderschap: Vergelijking tussen concepten	9
4.2 Leiderschap: Vergelijking tussen organisaties	12
5. Individuele werkbeleving	14
5.1 Individuele werkbeleving: Vergelijking tussen concepten	14
5.2 Individuele werkbeleving: Vergelijking tussen organisaties	16
5.3 Ervaring met regels en procedures: Vergelijking tussen concepten	18
5.4 Ervaring met regels en procedures: Vergelijking tussen organisaties	19
6. Analyses voor management	21
6.1 De relatie tussen hiërarchisch leiderschap en teamwerk	21
6.2 De relatie tussen gedeeld leiderschap en individuele werkbeleving	22
6.3 De relatie tussen teamwerk en individuele werkbeleving	23
7. Aanbevelingen	23

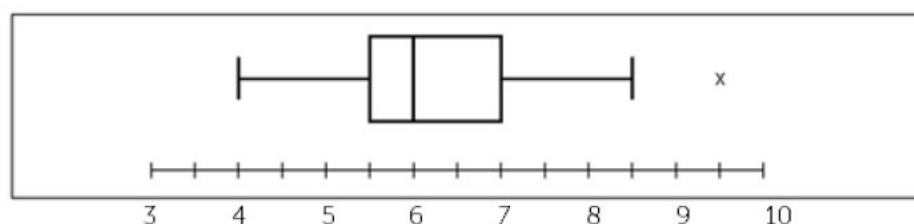
1. Introductie

In de periode van november 2021 tot en met maart 2022 hebben de uitvoerende teams in het sociaal domein, vaak bekend als wijkteams, uit vijf organisaties meegedaan aan het onderzoek *'Teamwerk in de Wijk'*. Dit onderzoek vond plaats onder professionals en leidinggevendenden van de teams, en is onderverdeeld aan de hand van de thema's: 'teamwerk', 'leiderschap' en 'individuele werkervaring', en 'innovatie en prestaties'. In deze rapportage vindt u de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek, waarbij de uitkomsten uit de winter van 2021-2022 worden vergeleken met de uitkomsten uit het eerdere onderzoek dat plaatsvond in het najaar van 2020.

Aan het onderzoek namen deze keer 84 teams uit vijf verschillende organisaties deel. Om te waarborgen dat de verzamelde antwoorden een representatief beeld geven van het team, worden alleen teams waarvan ten minste 30% van de professionals heeft deelgenomen aan het onderzoek meegenomen in de analyse. Uiteindelijk betekent dit dat deze rapportage is gebaseerd op de antwoorden van 962 professionals in 78 teams (93%). Ter vergelijking, in 2020 was de rapportage gebaseerd op de antwoorden van 844 professionals in 70 teams (80%).

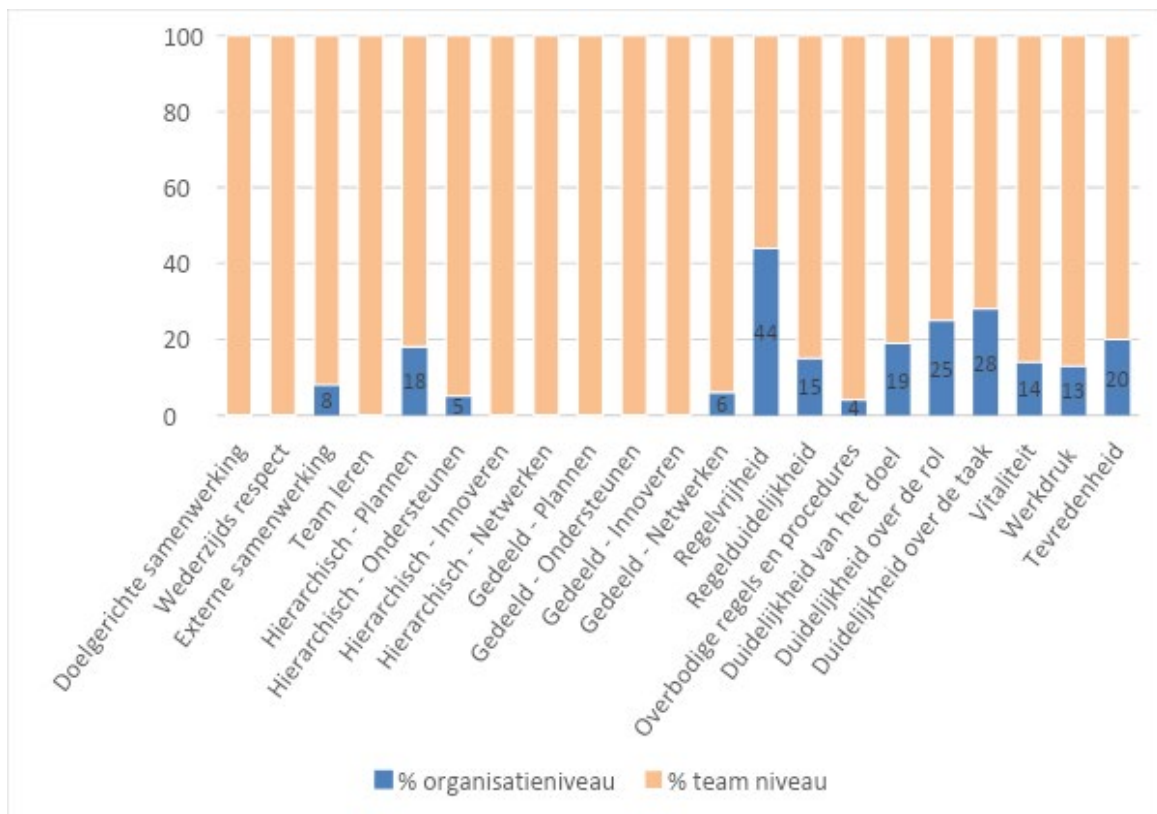
Deze overkoepelende rapportage beschrijft de bevindingen van het onderzoek aan de hand van zogenoemde boxplots. Daarbij wordt steeds eerst een overzicht per thema gegeven, gebaseerd op alle deelnemende teams. Daarna worden de organisaties in vergelijking tot elkaar besproken. Om de vertrouwelijkheid daarbij te waarborgen, heeft elke gemeente een letter gekregen (A t/m E). De 'box' in de boxplot geeft de minimum en maximum score van 50% van de teams weer. De horizontale lijnen naast de box lopen tot de respectievelijke minimum en maximum score van de teams waarbij eventuele uitzonderlijk lage of hoge scores apart worden aangegeven met een losstaand symbool zoals in dit voorbeeld de 'x'. Hoe groter de verschillen tussen de scores, hoe breder de 'box' en de horizontale lijn zullen zijn.

In dit voorbeeld is de middelste score een 6, waarbij 50% van de teams tussen de 5.5 en de 7 scoort. De middelste score is dus niet hetzelfde als de gemiddelde score waarbij alle scores bij elkaar worden opgeteld en gedeeld door het totaal. We zien verder dat vrijwel alle overige teams tussen de 4 en de 8.5 scooren, waarbij één team erbovenuit steekt en een 9.5 scoort. Net zoals in dit voorbeeld lopen alle scores in deze rapportage op een 10 puntsschaal.



2. Beleid of teammanagement?

Zowel beleid als teammanagement spelen een belangrijke rol in de sturing van de teams. Beleid biedt daarbij kaders voor alle teams van een specifieke organisatie, terwijl teammanagement zich richt op specifieke teams. In onderstaande staafdiagram in Figuur 2.1 wordt visueel weergegeven in hoeverre de verschillen tussen de teams verklaard worden door verschillen tussen de *organisaties* (verwijst naar de invloed van beleid) of tussen de *teams* (verwijst naar de invloed van teammanagement).



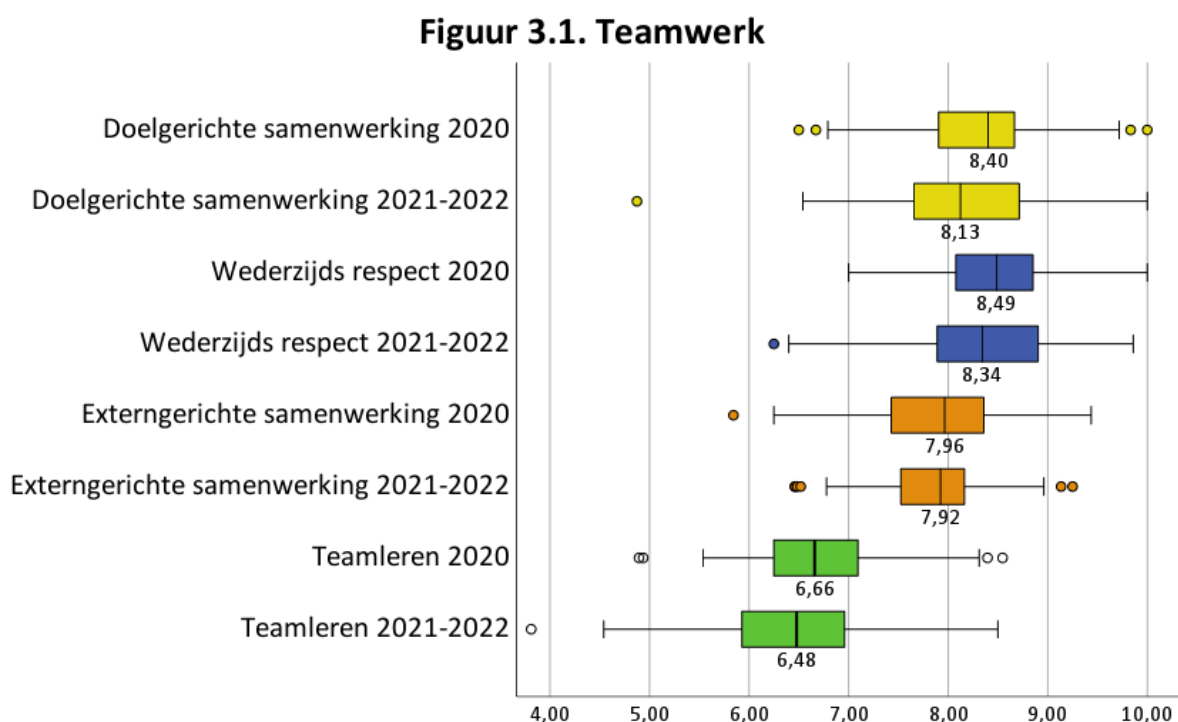
Uit Figuur 2.1 kunnen drie conclusies worden getrokken. Allereerst blijkt dat voor alle concepten uit deze rapportage geldt dat de meeste variatie wordt verklaard op het teamniveau in plaats van het organisatieniveau. Dit impliceert dat iedere organisatie wel teams heeft die minder goed en zeer goed scoren, en dat biedt ruimte voor een belangrijke rol van het management. Een tweede conclusie op basis van deze staafdiagram is dat beleid relatief de meeste invloed heeft op de individuele beleving van de professionals. Zo blijkt bijvoorbeeld dat 44% van de verschillen tussen de teams in ervaren regelvrijheid wordt bepaald op organisatieniveau. Ook wordt de ervaren duidelijkheid over de taak en rol deels beïnvloed (respectievelijk 28% en 25%) door de organisatie waarin ze werken. Tot slot is een derde conclusie op basis van deze staafdiagram dat er door middel van beleid ook een bescheiden

invloed uitgeoefend kan worden op de rol van de teamleider, waarbij het beleid tot nu toe vooral verschillen in het plannen en ondersteunen van de teamleider lijkt te verklaren.

Concluderend kan gesteld worden dat er veel potentieel is om vanuit het management de teams te sturen, en dat het beleid aanvullend een belangrijke rol kan spelen in de individuele werkbeleving.

3. Teamwerk

3.1 Teamwerk: Vergelijking tussen concepten



Figuur 3.1 laat zien hoe de teams de onderlinge samenwerking beoordelen. Een goede samenwerking tussen professionals is cruciaal om de doelen van het team te kunnen bereiken. Teams waarin goed wordt samengewerkt zijn meer dan de som der losse delen: in dit soort teams versterken professionals elkaar, kunnen zij met elkaar hun twijfels en onzekerheden delen en groeien zij samen naar nog betere prestaties in de toekomst. Om te achterhalen hoe er in het team wordt samengewerkt, onderzoeken we verschillende kenmerken die passen bij effectieve teams: *doelgerichte samenwerking*, *wederzijds respect*, *extern gerichte samenwerking* en *teamleren*.

Doelgerichte samenwerking ontstaat wanneer professionals in nauwe samenwerking de gezamenlijke doelen nastreven. Een belangrijk kenmerk van doelgerichte samenwerking is dan ook de

sterke onderlinge verbondenheid tussen de professionals, zowel sociaal als taak gerelateerd. Deze verbondenheid uit zich in onderlinge hulp en ondersteuning, duidelijke communicatie over persoonlijke verantwoordelijkheden, en gedeelde verantwoordelijkheid bij tegenslagen. In Figuur 3.1 is te zien dat de teams met een 8,1 relatief hoog scoorden op deze vorm van teamwerk. De spreiding geeft aan dat er, op een uitzondering na, door alle teams ook in ieder geval voldoende wordt gescoord, met zelfs een aantal teams die hun doelgerichte samenwerking als uitmuntend beoordelen.

Wederzijds respect wordt gekenmerkt door een gevoel van veiligheid waarbij professionals lastige kwesties met elkaar durven delen en elkaar om hulp durven vragen, ook als er iets is misgegaan en zonder dat professionals in verlegenheid worden gebracht. Dit onderdeel van teamwerk wordt door de teams gemiddeld het hoogste gewaardeerd. Alle teams beoordelen het wederzijds respect daarbij met tenminste een voldoende. Het wederzijds respect in de teams is dus een sterke eigenschap van het teamwerk.

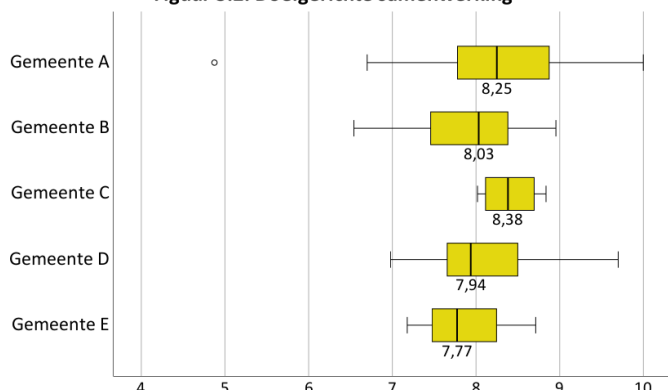
Extern gerichte samenwerking bestaat uit het actief onderhouden van contacten met andere stakeholders in de buurt, zoals de huisarts, zorgorganisaties en het netwerk van de cliënt. Dit is een belangrijk onderdeel van goed teamwerk in het sociaal domein. Extern gerichte samenwerking zorgt er zo voor dat zorg en ondersteuning optimaal worden aangepast aan de situatie van de cliënt. De externe samenwerking wordt door alle teams als ruime voldoende beoordeeld. Opvallend is dat er dit jaar relatief weinig verschillen lijken te zijn tussen de teams.

Teamleren vindt plaats wanneer de professionals gezamenlijk nieuwe handelwijzen uitproberen en reflecteren op hoe ze zijn omgegaan met veranderingen of vergissingen. Daarbij luisteren professionals naar elkaars perspectief, worden onverwachte uitkomsten besproken, en wordt feedback gevraagd aan relevante partijen. Teamleren speelt een belangrijke rol in de (professionele) ontwikkeling en draagt bij aan de responsiviteit van het team. Zo stelt teamleren de teams in staat om passende zorg en ondersteuning te blijven bieden in de constant veranderende samenleving. In vergelijking met de andere vormen van samenwerking, is het voor teamleren de meeste ruimte voor verbetering. Er lijkt daarbij ook relatief veel verschil te zijn tussen de teams, met enkele teams het signaal afgeven dat er aan het teamleren gewerkt moet worden. Tegelijkertijd beoordelen de meeste teams het teamleren wel als ruim voldoende.

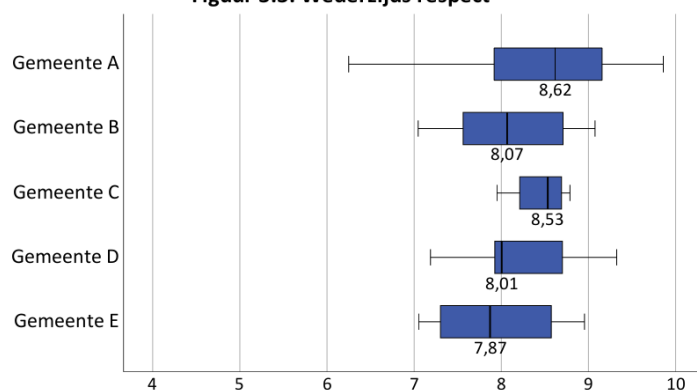
Tot slot laat Figuur 3.1 zien dat de beoordelingen van de onderlinge samenwerking in vergelijking met vorige meting net iets lager uitvallen.

3.2 Teamwerk: Vergelijking tussen organisaties

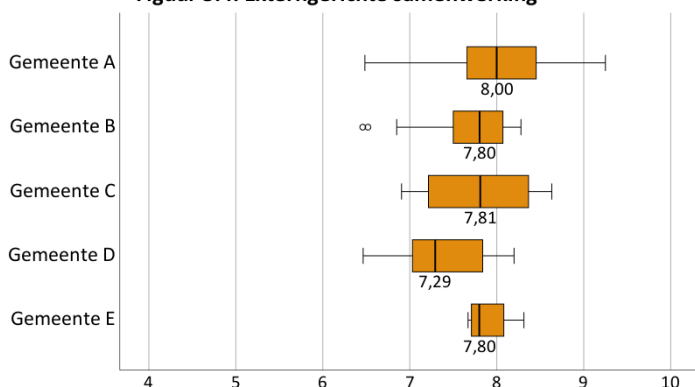
Figuur 3.2. Doelgerichte samenwerking



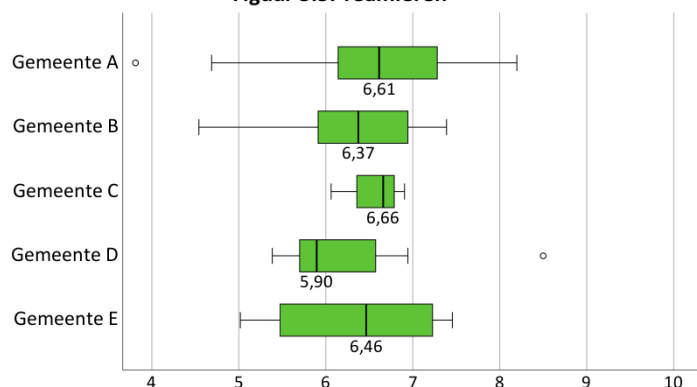
Figuur 3.3. Wederzijds respect



Figuur 3.4. Externgerichte samenwerking



Figuur 3.5. Teamleren



In de figuren 3.2 tot en met 3.5 is te zien hoe de vijf organisaties scoren op verschillende elementen van teamwerk. De eerste twee organisaties, A en B, zijn relatief groter dan de organisaties C, D en E. Dit betekent dat de spreiding tussen de scores in de organisatie A en B al snel wat groter zal zijn, aangezien er meer teams mee hebben gedaan aan het onderzoek.

Bij *doelgerichte samenwerking* is te zien dat gemiddelde beoordelingen niet zoveel van elkaar afwijken. Dit betekent dat de professionals zich grotendeels verbonden voelen en nauw samenwerken en zo gezamenlijke doelen nastreven. Opvallend is daarbij wel de relatief grote spreiding in gemeente D, die ook terug te zien is in de andere vormen van samenwerken. Dit suggereert dat er binnen deze gemeente relatief veel verschillen zijn tussen de teams.

Wederzijds respect wordt door de teams in de verschillende organisaties deze vorm van samenwerken relatief goed beoordeeld. Dit wijst erop dat professionals zich op hun gemak voelen bij elkaar en open en eerlijk durven te zijn, ook als er iets misgaat. Wat hier opvalt is de relatief kleine spreiding in gemeente B, ondanks de grootte van deze organisatie. Dit suggereert dat er binnen deze organisatie weinig verschillen zijn tussen de teams wanneer het gaat over het ervaren wederzijds respect.

Extern gerichte samenwerking wordt in alle organisaties goed beoordeeld, wat betekent dat de teams over het algemeen actief contact onderhouden met relevante externe stakeholders in de woonplaats. Hoewel er binnen gemeente E relatief veel verschil lijkt te zijn voor de meeste vormen van samenwerking, wordt de ervaren extern gerichte samenwerking relatief hetzelfde beoordeeld. Dit zou kunnen wijzen op een effectief beleid rondom het netwerken van de teams in deze organisatie.

Teamleren wordt opvallend genoeg in alle gemeenten relatief lager beoordeeld dan de overige vormen van samenwerken. Er is daarbij in de meeste gemeenten relatief veel spreiding, wat suggereert dat er veel verschil is tussen de teams wat betreft de reflectie op het werk, feedback verzamelen en omgaan met onverwachte uitkomsten. Dit toont ook aan dat er verbetermogelijkheden zijn door werkwijzen van andere teams over te vormen, zodat de verschillen tussen de teams ook verkleind kunnen worden. Desondanks wordt er nog steeds over het algemeen voldoende geleerd volgens de teams.

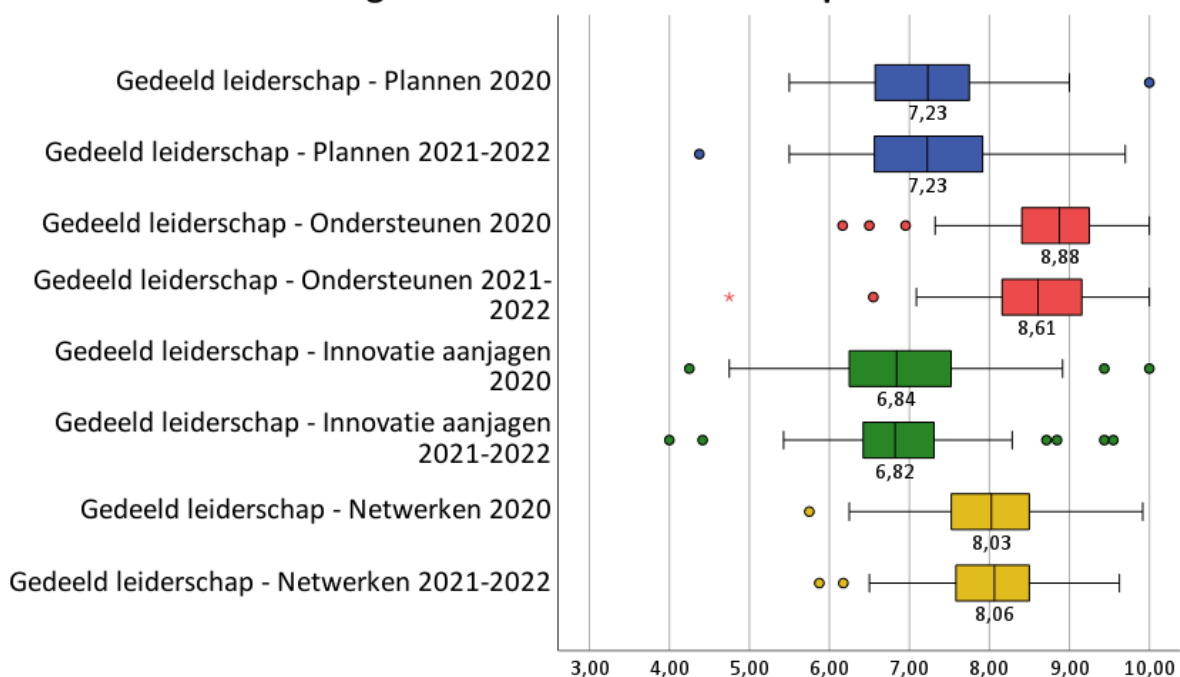
4. Leiderschap

4.1 Leiderschap: Vergelijking tussen concepten

Bij de term leiderschap wordt vaak automatisch gedacht aan de formeel leidinggevende in een organisatie. In recent onderzoek is er echter steeds meer aandacht voor gedeeld leiderschap, wat betekent dat de professionals gezamenlijk sturing geven door onderling leiderschapsgedragingen te vertonen. In dit onderzoek is daarom onderscheid gemaakt tussen de sturing in de vorm van *hiërarchisch leiderschap* en *gedeeld leiderschap*. Daarbij sluiten beide elkaar niet uit en kan de teamleider juist een positieve rol spelen in het stimuleren van professionals om bepaalde leiderschapsgedragingen op zich te nemen.

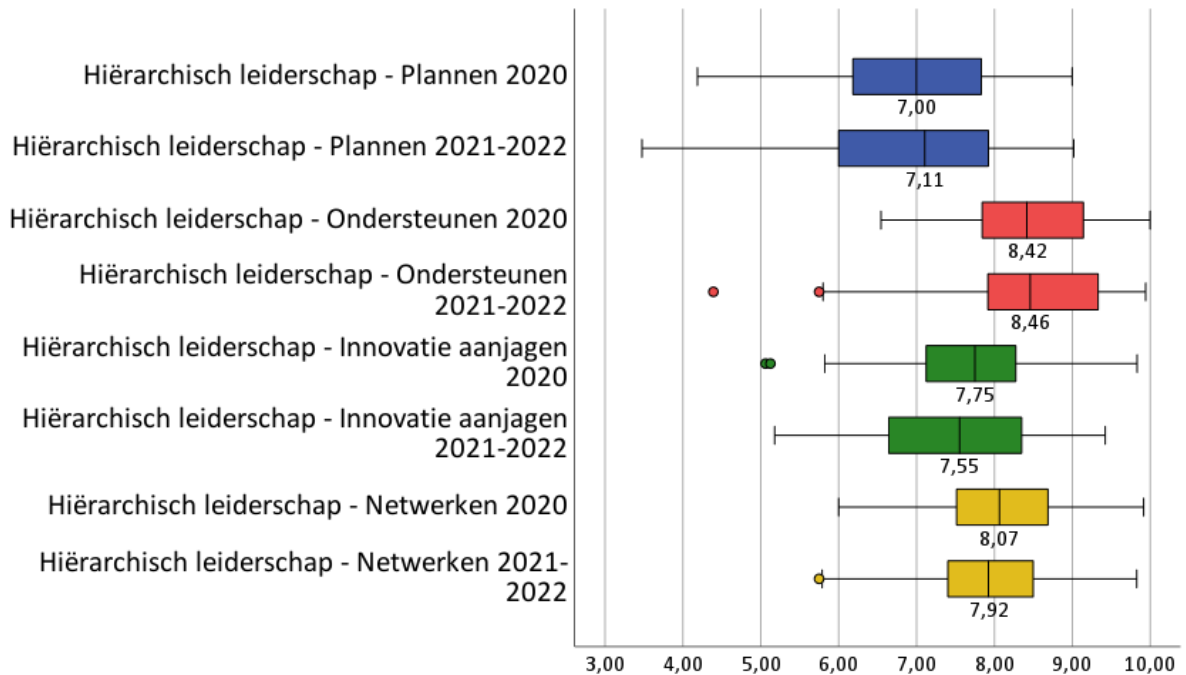
De essentie van leiderschap is onder te verdelen in taak-, relatie- en verandergerichte gedragingen. Taakgericht leiderschapsgedrag wordt toegepast om de werkprocessen zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk te laten verlopen. Een belangrijke vorm van taakgericht leiderschap is daarom het *plannen* van werkzaamheden. Door te plannen wordt duidelijk welke werkzaamheden wanneer en door wie uitgevoerd moeten worden. Relatiegericht leiderschapsgedrag heeft als doel om vertrouwen te creëren, samenwerking te stimuleren, en tevredenheid en betrokkenheid te vergroten. *Het ondersteunen* van de professionals is een belangrijke vorm van relatiegericht leiderschap en bestaat bijvoorbeeld uit het geven van hulp of het aandacht hebben voor andermans behoeften. Verandergericht leiderschapsgedrag heeft, tot slot, betrekking op het doorgronden van en aanpassen aan de omgeving van het team. Twee belangrijke gedragingen voor veranderingsgericht leiderschap zijn het aanjagen van innovatie en innoveren. *Het aanjagen van innovatie* bestaat uit het overtuigen van de relevantie van innovatie en het aanmoedigen tot innovatie. *Netwerken* bestaat uit het actief opbouwen en onderhouden van een netwerk van relevante actoren in de wijk of stad.

Figuur 4.1. Gedeeld leiderschap



Figuur 4.1 toont allereerst aan dat gedeeld leiderschap voornamelijk wordt gekenmerkt door de onderlinge *ondersteuning* die aangeeft dat er aandacht is voor elkaar, en het *netwerken* waarbij teamleden elkaar moedigen om contacten te maken en te onderhouden buiten het team. Er is daarbij ook voldoende onderlinge sturing vanuit het team door gezamenlijk het werk te *plannen*. En hoewel het gedeelde leiderschap relatief het minste wordt gekenmerkt door het *aanjagen van innovatie*, wordt dit in de meeste teams nog steeds als ruim voldoende beoordeeld. In vergelijking met de vorige meting valt op dat er relatief weinig veranderd is, en het gedeeld leiderschap dus vrij stabiel lijkt te zijn.

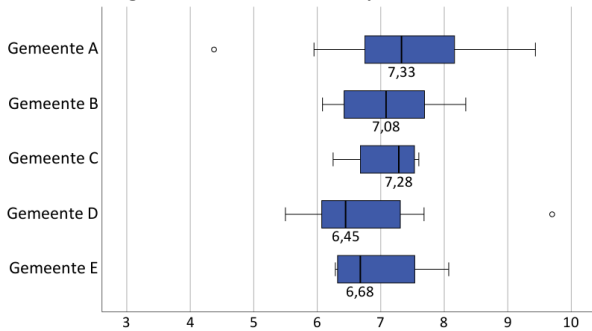
Figuur 4.2. Hiërarchisch leiderschap



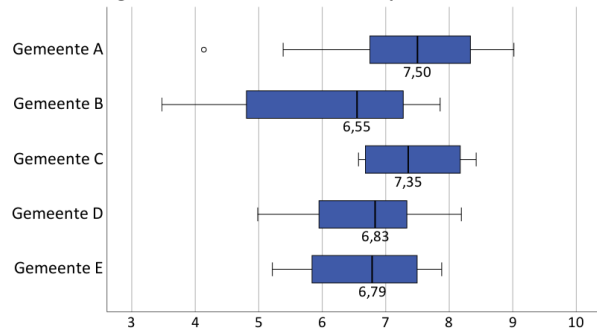
Figuur 4.2 laat zien dat ook het hiërarchisch leiderschap vanuit de teamleiders volgens de professionals het meeste wordt gekenmerkt door de *ondersteuning* die de teamleider biedt door onder andere aandacht te hebben voor de behoeften van de professionals. Aanvullend kenmerkt de sturing op *netwerken* het leiderschap van de teamleiders, waarbij ze de professionals aanmoedigen om samen te werken buiten het team. In tegenstelling tot het gedeeld leiderschap, stuurt de teamleider daarnaast ook relatief meer op het *aanjagen van innovatie*, en juist minder op het *plannen* van de werkzaamheden. Dit suggereert dat de onderlinge taakverdeling voornamelijk wordt opgepakt door de professionals, en dat de teamleider de verantwoordelijkheid neemt om innovatie te stimuleren. In vergelijking met vorig jaar is ook het hiërarchisch leiderschap weinig veranderd.

4.2 Leiderschap: Vergelijking tussen organisaties

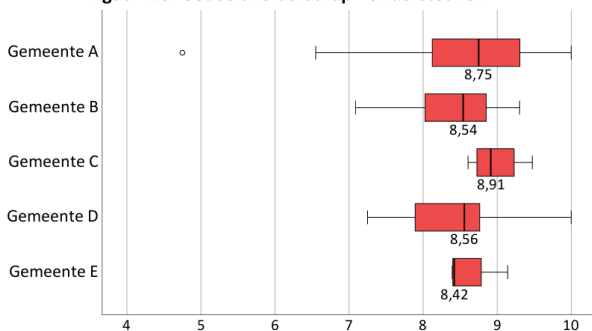
Figuur 4.3. Gedeeld leiderschap - Plannen



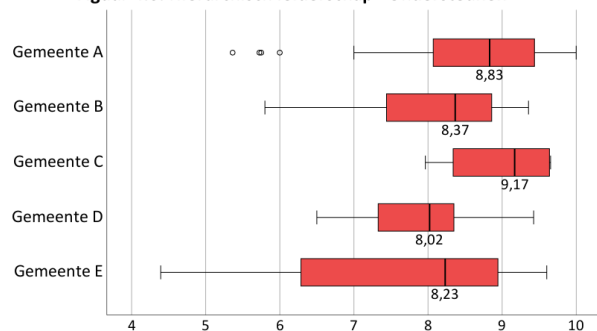
Figuur 4.4. Hiërarchisch leiderschap - Plannen



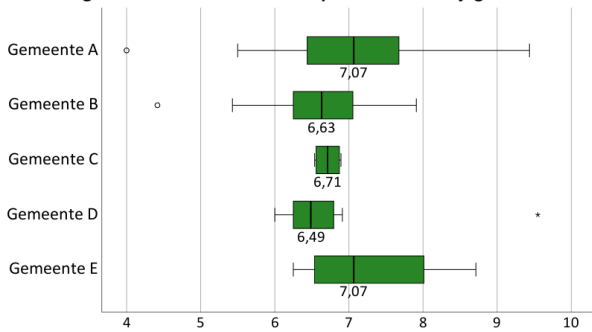
Figuur 4.5. Gedeeld leiderschap - Ondersteunen



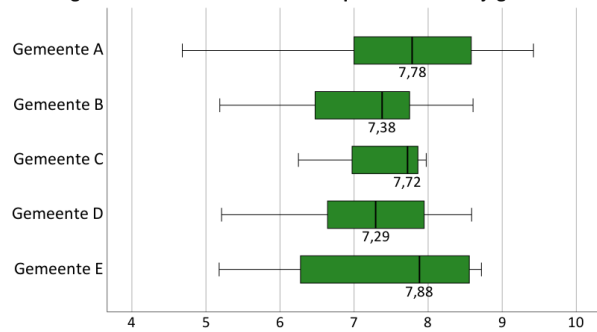
Figuur 4.6. Hiërarchisch leiderschap - Ondersteunen



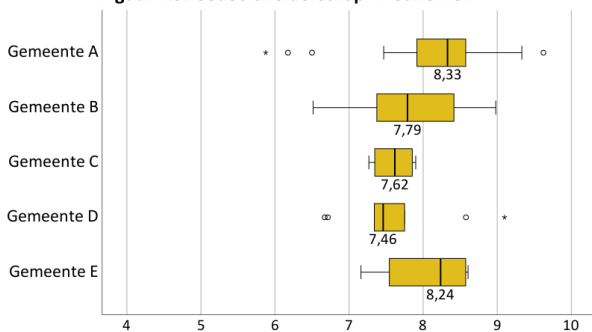
Figuur 4.7. Gedeeld leiderschap - Innovatie aanjagen



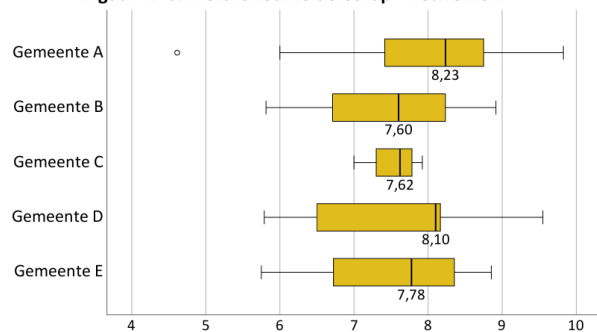
Figuur 4.8. Hiërarchisch leiderschap - Innovatie aanjagen



Figuur 4.9. Gedeeld leiderschap - Netwerken



Figuur 4.10. Hiërarchisch leiderschap - Netwerken



In de figuren 4.3 tot en met 4.10 is allereerst te zien dat er relatief meer spreiding is tussen de beoordelingen van het hiërarchisch leiderschap, dan het gedeeld leiderschap. Dit suggereert dat er volgens de professionals meer verschil is tussen het leiderschap vanuit de teamleiders, dan vanuit de teamleden onderling. Er lijkt daarmee in alle gemeenten ruimte te zijn voor training en ondersteuning voor de teamleiders, waarbij teamleiders die wat lager worden beoordeeld worden ook zouden kunnen leren van de teamleiders die hoger worden beoordeeld.

Een tweede observatie op basis van de figuren, is dat er in de relatief kleinere gemeente D en E, opvallend veel verschil lijkt te zijn tussen de teamleiders wanneer het gaat om *ondersteunen*, *innovatie aanjagen* en *netwerken*. Wanneer dit onwenselijk is, zouden gemeenten daar op kunnen inspelen door teamleiders handvatten te geven voor hun rol wat betreft deze drie onderwerpen. De verschillen hoeven echter niet onwenselijk te zijn, een goede leidinggevende stemt het leiderschap namelijk af op de behoefte van het team waardoor er automatisch verschillen ontstaan tussen het leiderschap.

Hieraan gerelateerd valt ten derde op dat specifiek gemeente E op alle onderdelen relatief veel spreiding heeft, op het gedeeld leiderschap dat gericht is op *ondersteunen* na. Dit kan betekenen dat het leiderschap goed wordt afgestemd op de behoefte van de teams, waarbij er in alle teams voldoende onderlinge steun wordt ervaren. Mochten de onderlinge verschillen in het ervaren leiderschap echter onbedoeld zijn ontstaan, dan kan het een teken zijn dat er behoefte is aan meer duidelijkheid vanuit de organisatie zodat er een eenduidige invulling aan leiderschap gegeven kan worden.

Tot slot kan er geconcludeerd worden dat de leiderschapsgedragingen in bijna alle teams ruim voldoende worden beoordeeld. Daarbij valt op de sturing doorgaans het meest gekenmerkt wordt door de *ondersteuning* vanuit zowel de professionals als de teamleider. Daarnaast lijkt er bij de professionals en teamleiders ook veel aandacht te zijn voor de sturing op *netwerken*. Dit suggereert dat het leiderschap over het algemeen relatief meer relatiegericht dan taakgericht is.

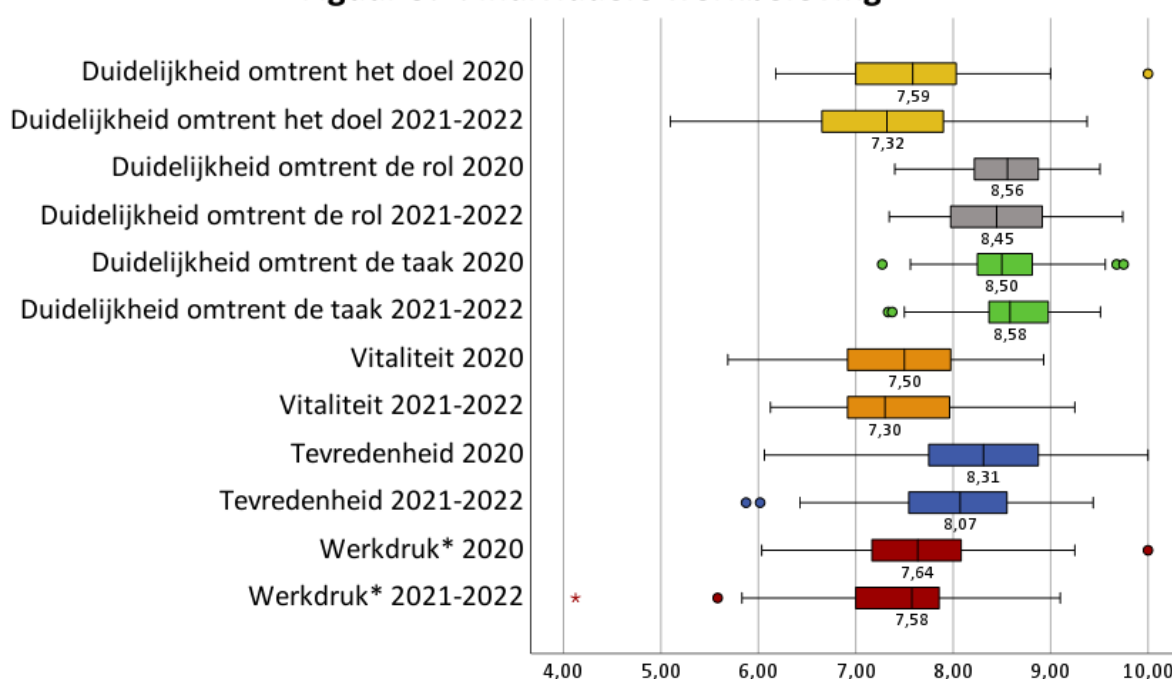
5. Individuele werkbeleving

5.1 Individuele werkbeleving: Vergelijking tussen concepten

De werkbeleving van professionals is een combinatie van verschillende percepties zoals duidelijkheid rondom de verwachtingen en werkzaamheden die de professional moet vervullen. *Duidelijkheid omtrent de taken* betekent dat professionals weten hoe ze hun taken moeten uitvoeren, wat de beste aanpak is om het werk te doen welke werkwijzen zij kunnen toepassen. *Duidelijkheid omtrent de rol* is aanwezig als professionals weten wat van hen verwacht wordt, ze hun verantwoordelijkheden kennen en hun bevoegdheid en doelstellingen helder voor zich hebben. *Duidelijkheid omtrent het doel* gaat over de mate waarin medewerkers weten wat de doelen van het team zijn en hoe zij kunnen bijdragen aan het behalen van deze doelen. Doelmatigheid geldt op die manier als een belangrijke motivator: medewerkers weten wat ze doen en waarvoor ze het doen.

Een andere perceptie van de werkbeleving komt tot uiting in uit het algemeen welbevinden in de vorm van werkdruk, vitaliteit en tevredenheid. *Werkdruk* ontstaat wanneer er te veel van de professional wordt gevraagd of het onduidelijk is wat er van hem of haar wordt verwacht. Dit kan leiden tot uitputting en ontevredenheid ten opzichte van het werk. Dit gezegd hebbende is *vitaliteit* een actieve en vorm van welbevinden die betrekking heeft op de positieve energie die de professional ervaart gedurende het werk. De *tevredenheid* is daarentegen een meer passieve vorm van welbevinden die een algemene positieve werkervaring omvat.

Figuur 5.1. Individuele werkbeleving



*Een hogere score is minder gunstig

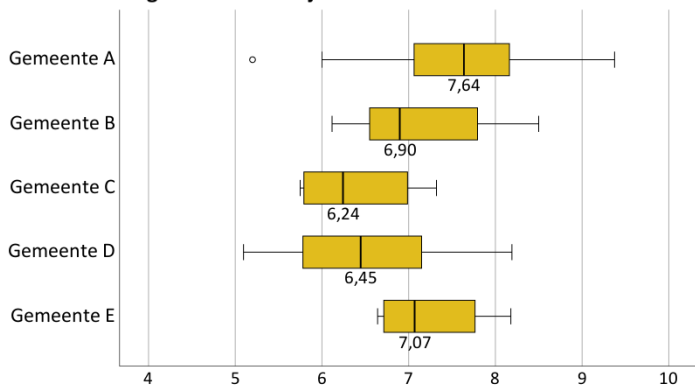
Uit Figuur 5.1 blijkt dat de individuele werkbeleving in de teams gemiddeld meer dan voldoende, en soms zelfs excellent, wordt beoordeeld. Net als bij de vorige meting valt daarbij op dat de *duidelijkheid van de taak* en *de rol* van de professionals hoger wordt beoordeeld dan de *duidelijkheid van het doel*. Deze uitkomst past bij het werk van de teams in het sociaal domein, waar er soms meerdere (of zelfs tegenstrijdige) doelen worden nagestreefd. Ten opzichte van de vorige meting valt op dat de *duidelijkheid van het doel* tussen de teams relatief nog meer uiteenloopt, waarbij sommige teams nu aangeven dat de het doel nog maar net voldoende duidelijk is. Dit biedt ruimte voor verbetering, niet alleen om het doel van de werkzaamheden wat te verduidelijken, maar ook om ervoor te zorgen dat professionals in álle teams voldoende duidelijkheid krijgen over het doel waarvoor ze werken. De duidelijkheid van de rol en de taak ten opzichte van de vorige meting is nagenoeg gelijk gebleven.

Ook de gemiddelde *vitaliteit* en *tevredenheid* van de professionals is vrijwel onveranderd, al scoren de teams dit jaar gemiddeld net iets lager op beide aspecten dan vorig jaar. Wat daarbij opvalt, is dat er geen teams meer zijn waarin de tevredenheid door alle professionals als excellent wordt beoordeeld. Desondanks laat de figuur zien dat de professionals in de teams zich gemiddeld voldoende vitaal en tevreden voelen.

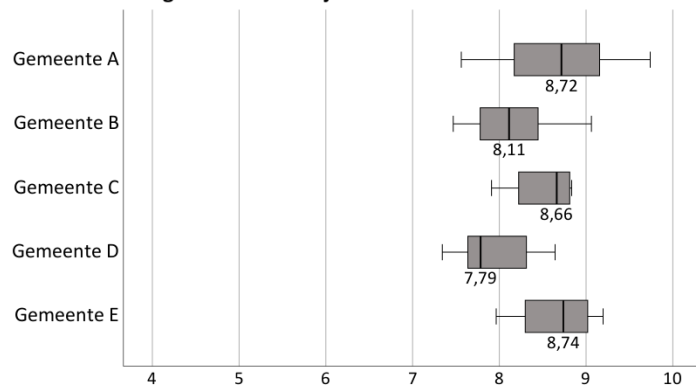
Tot slot is ook de *werkdruk* volgens de professionals nagenoeg hetzelfde gebleven ten opzichte van vorige keer, met een kleine gunstige daling in de werkdruk. Dit betekent dat er nog steeds relatief veel werkdruk wordt ervaren, bijvoorbeeld door administratieve en emotionele druk. Uit de wetenschap weten we dat werkdruk niet automatisch betekent dat er professionals minder vitaal en tevreden zijn. De nadelige gevolgen van werkdruk kunnen namelijk “gebufferd” worden door onderlinge steun en andere hulpbronnen in het werk. Naast de suggestie om de werkdruk waar mogelijk te verlichten, kan er dus ook gezocht worden naar hulpbronnen om met deze werkdruk om te gaan, zodat de professionals zich voldoende vitaal en tevreden kunnen blijven voelen.

5.2 Individuele werkbeleving: Vergelijking tussen organisaties

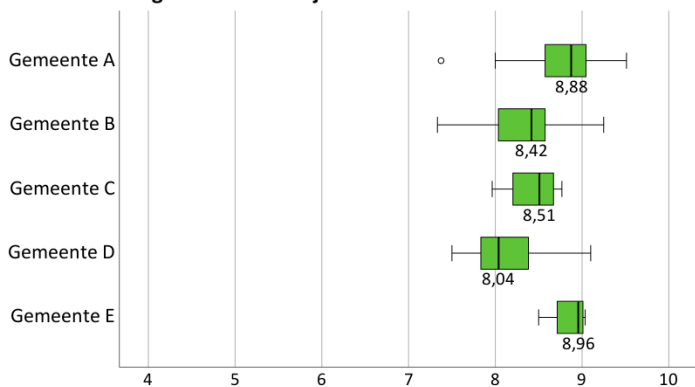
Figuur 5.2. Duidelijkheid omtrent het doel



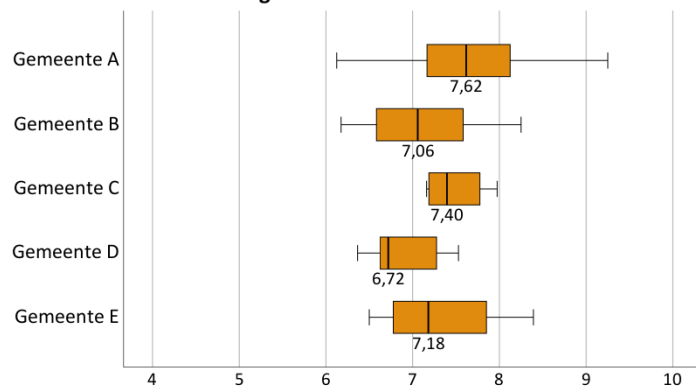
Figuur 5.3. Duidelijkheid omtrent de rol



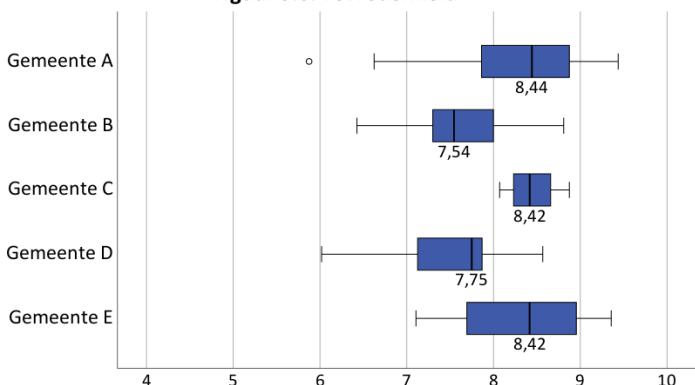
Figuur 5.4. Duidelijkheid omtrent de taak



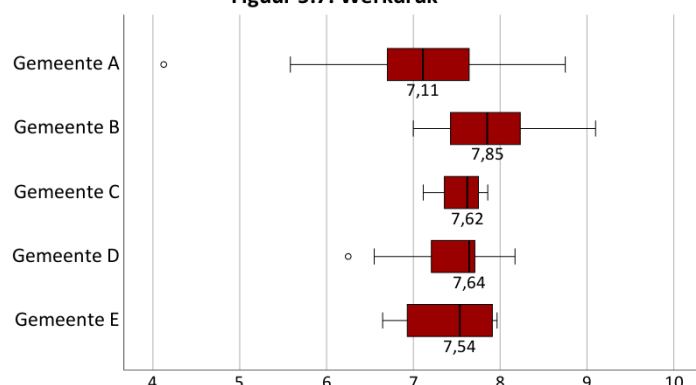
Figuur 5.5. Vitaliteit



Figuur 5.6. Tevredenheid



Figuur 5.7. Werkdruk*



*Een hogere score is minder gunstig

De figuren van 5.2 tot en met 5.7 laten zien dat er wat betreft de *duidelijkheid* omtrent *de taak en de rol* vrij weinig verschil is tussen de verschillende gemeenten, waarbij alle teams aangeven dat zowel de taak als de rol voldoende duidelijk zijn. Als het gaat om de *duidelijkheid van het doel*, is er echter meer verschil tussen de gemeenten, waarbij er binnen de gemeenten ook meer verschil is tussen de teams, zoals al werd vermoeden op basis van figuur 5.1.

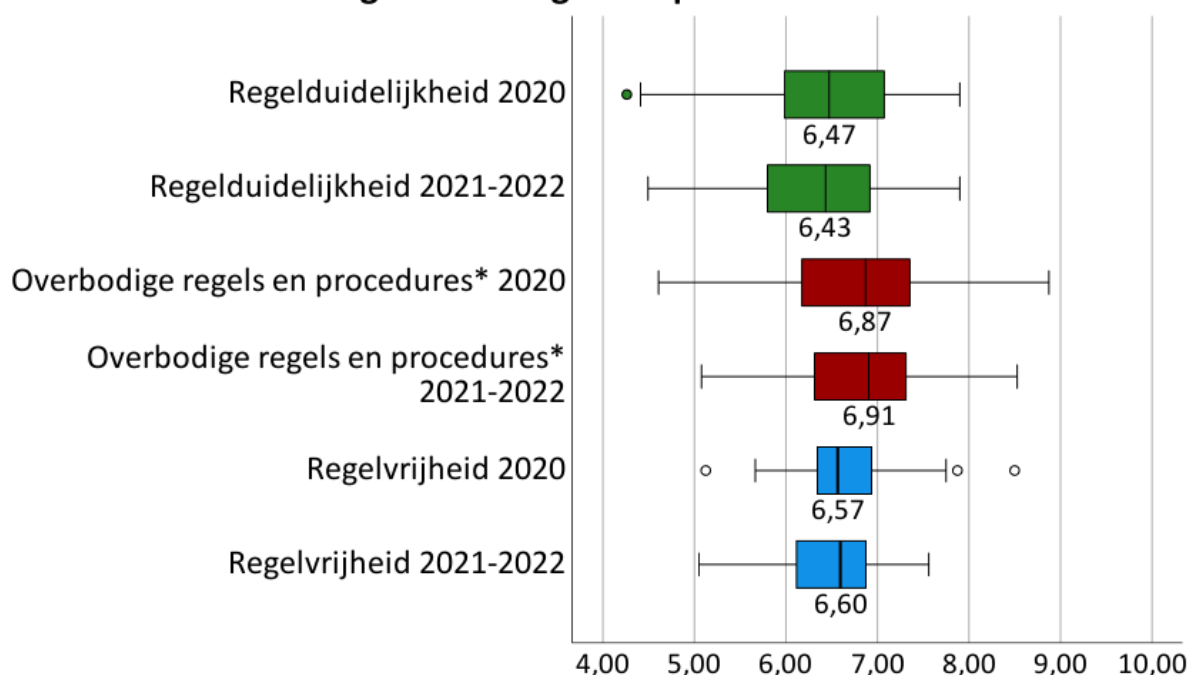
Verder is te zien dat de professionals in de verschillende gemeenten de *vitaliteit* en *tevredenheid* nog relatief verschillend beoordelen. Dit impliceert dat het team en de organisatie waar de professional in werkt van invloed is op de vitaliteit en tevredenheid van de professional. Tegelijkertijd worden beide vormen van werkbeleving in alle teams ten minste als voldoende beoordeeld. Doordat er in de meeste gemeenten ook teams zijn die de vitaliteit en tevredenheid als zeer goed beoordelen, kunnen de teams vaak van elkaar leren. In de gemeenten waar er minder verschil is tussen de teams kan er organisatiebreed gekeken worden hoe de werkbeleving op deze aspecten verbeterd zou kunnen worden.

Tot slot is te zien in de figuur dat er betreft de werkdruk in de meeste gemeenten niet opvallend veel verschil is tussen de teams, behalve in de gemeente A die ook wat groter is. Dit suggereert dat voor de meeste gemeenten de werkdruk niet specifiek voortkomt uit de aanpak van het team waar de professionals in werken, maar eerder werk-gerelateerd is. Voor gemeente A geldt daarentegen dat, hoewel de werkdruk gemiddeld vergelijkbaar is met de overige gemeenten, er redelijk wat verschillen zijn tussen de teams. Op organisatieniveau kan hierop worden ingespeeld door te kijken naar manieren om de werkdruk in specifieke teams, bijvoorbeeld in de wat uitdagendere wijken, wat meer ondersteuning te bieden, of eventueel en herverdeling te maken van de personeelsinzet.

5.3 Ervaring met regels en procedures: Vergelijking tussen concepten

Regels en procedures zijn een belangrijk kenmerk van het werken in het sociaal domein. Regels zijn belangrijk, omdat ze de professional handvatten bieden en de inwoners gelijkheid van behandeling garanderen. Tegelijkertijd kunnen regels ook in de weg zitten, wanneer zij professionals te veel inperken in het werk en de menselijke maat in de weg staan. De decentralisaties in het sociale domein van 2015 beoogden daarom nadrukkelijk een grotere 'ruimte voor professionals' door een vermindering van de administratieve regeldruk en onnodige bureaucratie. Om die reden is er in dit onderzoek aandacht voor de manier waarop de professionals de regels en procedures in de organisatie ervaren én aan de manier waarop professionals vervolgens met die regels omgaan. Om de regelkenmerken in kaart te brengen, is er gekeken naar de regelduidelijkheid, de mate van overbodige regels en procedures en de regelvrijheid (omgang met de regels). *Regelduidelijkheid* gaat over de mate waarin regels en procedures houvast bieden voor de professionals die ermee werken. *Overbodige regels en procedures* behoren tot de meest gehoorde klachten van professionals in het sociaal domein (en daarbuiten). In de wetenschappelijke literatuur worden overbodige regels onder meer in verband gebracht met lagere werktevredenheid en hogere werkdruk en stress. Een hoge score op deze schaal betekent meer overbodige regels en procedures, en is dus negatief. *Regelvrijheid* omvat de omgang van de professionals met regels. Dit gaat over de mate waarin professionals durven af te wijken van een regel of procedure wanneer dat nodig is om optimale hulp te kunnen bieden aan inwoners.

Figuur 5.8. Regels en procedures

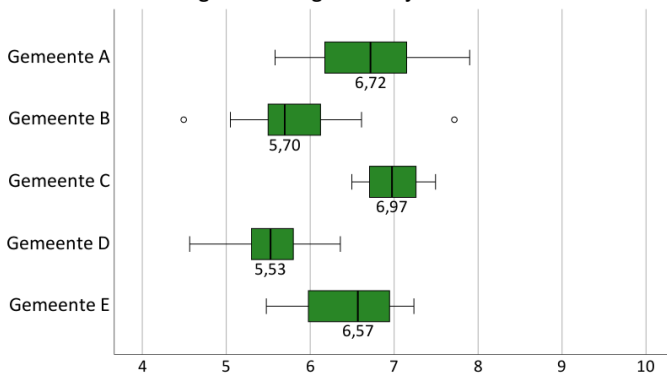


*Een hogere score is minder gunstig

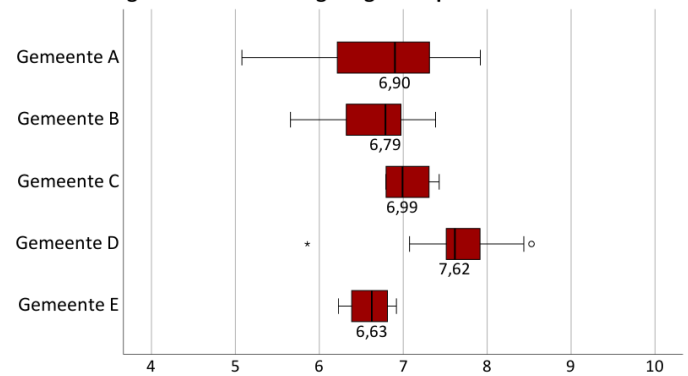
Uit figuur 5.8 blijkt dat de invloed van (en de omgang met) de regels nog vrijwel hetzelfde wordt beoordeeld als bij de voorgaande meting. Daarbij worden de *regelduidelijkheid* en de *regelvrijheid* gemiddeld als voldoende beoordeeld, maar dat geldt niet voor alle teams. Er is daarmee ruimte voor verbetering, zeker voor een aantal teams dat aangeeft dat verbetering noodzakelijk is. Ook de tegenhanger, de beleving van *overbodige regels en procedures*, is ten opzichte van vorig jaar vrijwel gelijk gebleven. Dit schetst het beeld dat er ruimte is voor verbetering wat betreft de invloed die de regels en procedures hebben in het werk van de professionals. De verbetering zou het beste op organisatieniveau worden doorgevoerd, zodat de professionals uit de verschillende teams hier hun voordeel uit kunnen halen.

5.4 Ervaring met regels en procedures: Vergelijking tussen organisaties

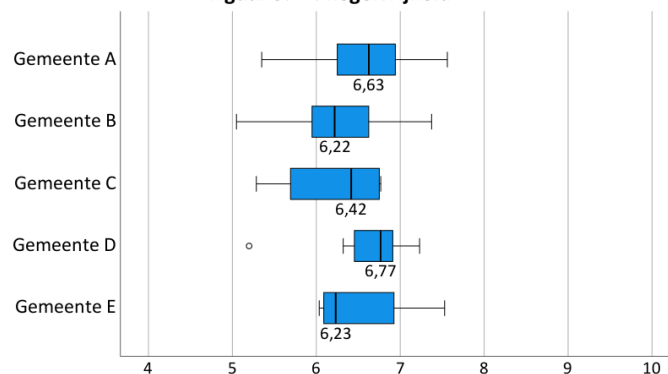
Figuur 5.9. Regelduidelijkheid



Figuur 5.10. Overbodige regels en procedures*



Figuur 5.11. Regelvrijheid



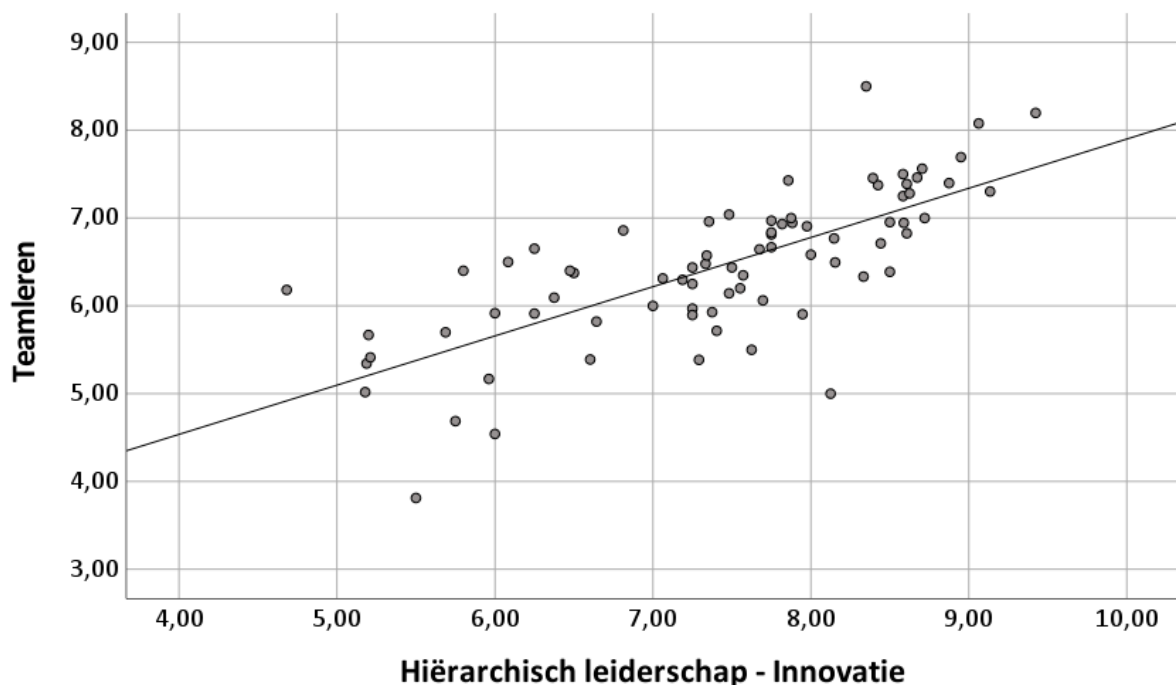
*Een hogere score is minder gunstig

In de figuren 5.9 tot en met 5.11 valt op dat er tussen de gemeenten relatief veel verschillen zijn als het gaat om *regelduidelijkheid* en *overbodige wet- en regelgeving*. Dit bevestigt het idee dat de verbetering van de omgang met wet- en regelgeving het beste op organisatieniveau wordt doorgevoerd, waarbij deze figuren laten zien dat er in sommige gemeenten meer urgentie voor verbetering is dan in andere. Wat betreft de *regelvrijheid* lijken de gemeenten meer op elkaar, zo wordt in alle gemeenten de regelvrijheid door de teams ergens tussen de 5 en de 7,5 beoordeeld. Het feit dat er in alle teams ruimte is voor verbetering wat betreft de omgang met regels en procedures impliceert dat er wellicht een verandering nodig is op een overkoepelend niveau. Hierbij kan gedacht worden aan de lokale en landelijke overheid die de wet- en regelgeving maakt, maar er kan ook gedacht worden aan een cultuurverandering in het sociaal domein waarbij er op een andere manier naar wet- en regelgeving wordt gekeken. Samengevat zouden organisaties er goed aan doen om beleid te vormen rondom de regelvrijheid, omgang en doelmatigheid van de regels. Daarnaast kan er worden gekeken naar de handvatten die de professionals krijgen om een zekere discretionaire vrijheid te nemen in de wet-en-regelgeving, en/of in de administratieve kaders die de overheid aanhoudt.

6. Analyses voor management

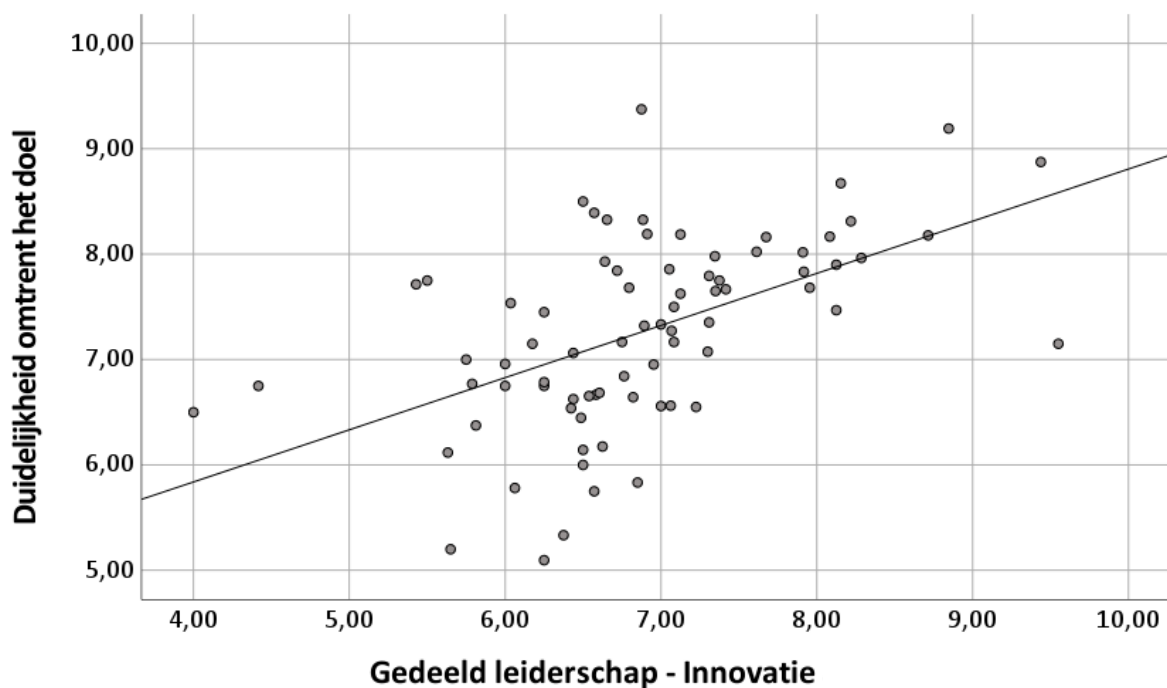
Voor dit rapport is onderzocht welke teamkenmerken er geassocieerd worden met goed teamwerk en een prettige werkbeleving. Specifiek is er gekeken naar de volgende relaties: (1) in hoeverre het hiërarchisch leiderschap kan bijdragen aan teamwerk, (2) in hoeverre het gedeeld leiderschap kan bijdragen aan de individuele werkbeleving, en (3) in hoeverre teamwerk kan bijdragen aan individuele werkbeleving. Onderstaand worden de belangrijkste bevindingen gerapporteerd. Er wordt daarbij gekeken naar de specifieke aspecten van teamwerk en werkbeleving waar ruimte voor verbetering mogelijk lijkt te zijn om zo handvatten te bieden voor het management.

6.1 De relatie tussen hiërarchisch leiderschap en teamwerk



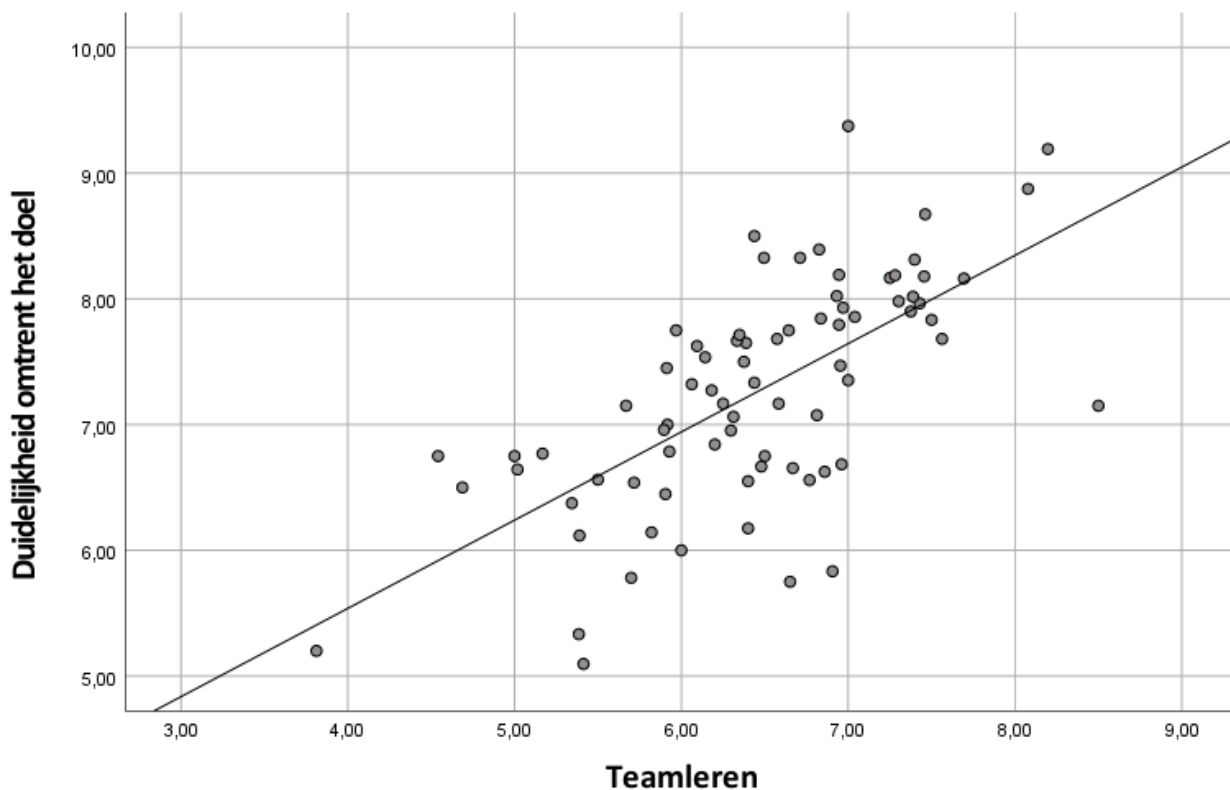
De belangrijkste bevinding aangaande de invloed van hiërarchisch leiderschap op teamwerk, is dat onder andere de sturing van de teamleider op *innovatie* bijdraagt aan het *teamlernen* (zie Figuur 6.1). Ongeveer 40 procent van de mate waarin teams leren wordt bepaald door de hoeveelheid sturing op innovatie die zij van hun teamleider ervaren. In figuur 6.1 is dit zichtbaar doordat dat de teams met een teamleider die relatief veel stuurt op innovatie (stippen rechts in de figuur), ook hoger scores op teamleren.

6.2 De relatie tussen gedeeld leiderschap en individuele werkbeleving



Uit de analyses van de relatie tussen het gedeeld leiderschap en de werkbeleving blijkt dat opnieuw de sturing op innovatie een belangrijke rol speelt. Zo wordt 28% van de duidelijkheid omtrent het doel verklaard door de sturing vanuit de leidinggevende op innovatie. Een vergelijkbaar beeld komt naar voren voor het gedeeld leiderschap dat zich richt op het plannen van de werkzaamheden. Hiervoor geldt dat 29% van de doelduidelijkheid wordt verklaard door de mate waarin het team gezamenlijk stuurt door het werk te plannen. Dit geeft een vergelijkbaar beeld als te zien is in figuur 6.2, waar de relatie tussen gedeeld leiderschap gericht op innovatie en de doelduidelijkheid wordt weergegeven.

6.3 De relatie tussen teamwerk en individuele werkbeleving



Tot slot geeft de analyse van de relatie tussen het teamwerk en de werkbeleving aan dat teamleren bijdraagt aan meer doelduidelijkheid bijdraagt. Zo wordt 44% van de duidelijkheid van het doel verklaard door de mate waarin er in het team wordt geleerd. Deze relatie wordt weergegeven in figuur 6.3 Opvallend is tot slot dat voor alle vormen van teamwerk geldt dat ze een belangrijke rol spelen in de vitaliteit en tevredenheid van de professionals, en de regelduidelijkheid. Dit laat zien dat een goed functionerend team goed is voor zowel de client als de professional.

7. Aanbevelingen

Evenals in het najaar van 2020, is in de winter van 2021-2022 onderzoek gedaan naar het functioneren van uitvoerende (wijk-)teams in vijf gemeentelijke organisaties. Bij een vergelijking tussen 2020 en 2021-2022 valt op dat het functioneren van de teams gemiddeld genomen uiterst stabiel is. Daar waar verschillen zijn waar te nemen, zijn die zeer marginaal en is er geen sprake van een duidelijk opwaartse of neerwaartse trend. Zo is de werkdruk licht afgenomen en houden de teamleiders zich wat meer bezig met plannen en ondersteunen. Tegelijkertijd is de druk door overbodige regels en procedures wat groter en scoren de teams gemiddeld genomen iets lager op de verschillende elementen van samenwerking. De stabiliteit van het functioneren van het team is een prijzenswaardige prestatie van

professionals en management, gegeven de zeer turbulente omgeving waarin de teams opereerden ten tijde van de onderzoeksperiode. Op basis van de kernbevindingen van dit onderzoek kunnen de volgende drie aanbevelingen worden gedaan.

Ten eerste wijst dit onderzoek op de belangrijke rol van management en specifiek de teamleider in het functioneren van de (wijk-)teams. Evenals vorig jaar zijn de verschillen tussen teams binnen dezelfde gemeente aanzienlijk groter dan tussen verschillende gemeenten. De teamleider speelt een belangrijke rol in het geven van richting aan het team en in het motiveren en ondersteunen van teamleden. Zo kan de teamleider een belangrijke, positieve bijdrage leveren aan het functioneren van het team. Daarbij valt het op dat er grote verschillen zijn binnen gemeenten hoe het leiderschapsgedrag van de teamleider wordt ervaren door de professionals. Deze verschillen zijn niet zonder meer problematisch, omdat een goede leidinggevende het leiderschap afstemt op de behoefte van het team. Het kan daarbij voorkomen dat het ene team bijvoorbeeld meer ondersteuning behoeft dan het andere. Gemeenten doen er echter wel goed aan om te inventariseren bij welke teams er een leiderschapsbehoefte ligt en, waar relevant, leiderschapsontwikkeling actief te stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door leiderschapstraining of door intervisie van collega's.

Ten tweede wijst dit onderzoek op een (te) hoge mate van overbodige regels en procedures en een gebrek aan regelduidelijkheid. Dit zijn notoire aandachtspunten in de domeinen van zorg en welzijn. Overbodige regels en procedures kunnen zorgen voor inefficiëntie in de organisatie en tevens de motivatie en het werkplezier van de professionals drukken. Om de ervaringen met regels van de professionals te verbeteren, kan gedacht worden aan verschillende oplossingsrichtingen. Ten eerste kan er naar een beleidsoplossing worden gekeken: de relatief grote verschillen tussen gemeenten duiden erop dat de ene gemeente een beknopter en duidelijker stelsel van regels en procedures heeft dan de andere. Gemeenten kunnen dus hun eigen regels en procedures tegen het licht houden en hierbij van elkaar leren. Ten tweede kan een managementoplossing worden overwogen: organisaties en teamleiders kunnen uitleggen wat de rationale achter de regels is en teams kunnen van elkaar leren hoe zij het beste kunnen omgaan met deze regels. Ook kan men professionals stimuleren om de ruimte in het stelsel van regels optimaal te benutten. Tot slot is er wellicht een verandering nodig op overkoepelend niveau. Hierbij kan gedacht worden aan het inventariseren van overbodige regels en procedures en inconsistenties in stelsels van regels. Op basis daarvan kan dan een appèl op de politiek worden gedaan om werk te maken van deregulering op specifieke punten. Een dergelijk appèl kan meeliften op de aandacht voor de uitvoering van overheidsbeleid in het huidige maatschappelijke debat.

Ten derde toont dit onderzoek groeipotentie bij de meeste teams voor wat betreft het concept *teamleren*. Teamleren vindt plaats wanneer de professionals gezamenlijk nieuwe handelwijzen uitproberen en reflecteren op hoe ze zijn omgegaan met veranderingen of vergissingen. Teamleren is lastig in tijden waarin de teams onder grote druk staan: waar zaken als doorlooptijden en caseload in het hier en nu zichtbaar zijn, is teamleren een investering voor de lange termijn. Echter wel een investering die het waard is. Zo laat dit onderzoek onder meer zien dat teamleren bijdraagt aan de doelduidelijkheid van professionals, alsmede aan hun vitaliteit en tevredenheid, en aan de ervaren regelduidelijkheid. Gemeenten doen er goed aan teams expliciet de ruimte te geven om het teamleren verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door hier uren voor vrij te maken of door intervisie binnen of tussen verschillende teams.



Erasmus University Rotterdam
Make it happen.

**Universiteit
Leiden**

