



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Teamwerk in de wijk: overkoepelende rapportage 2020-2023

Bernards, B.J.T.H.; Zijl, A. van; Voet, J. van der; Steijn, B.; Niermeijer, P.E.

Citation

Bernards, B. J. T. H., Zijl, A. van, Voet, J. van der, Steijn, B., & Niermeijer, P. E. (2023). *Teamwerk in de wijk: overkoepelende rapportage 2020-2023*. Rotterdam / Leiden: Erasmus Universiteit Rotterdam / Universiteit Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3718928>

Version: Not Applicable (or Unknown)
License: [Leiden University Non-exclusive license](#)
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3718928>

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

'Teamwerk in de wijk'

Overkoepelende rapportage 2020-2023

*Een vergelijkend onderzoek naar teamwerk
in het sociaal domein tussen vijf
gemeenten met data uit 2020-2023*

dr. Bernard Bernards
dr. Alissa van Zijl
dr. Joris van der Voet
Prof. Bram Steijn
Pauline Niermeijer, BSc

Inhoudsopgave

1. Introductie	2
2. Beleid of teammanagement?	3
3. Teamwerk	4
3.1 Teamwerk: Vergelijking tussen concepten	4
3.2 Teamwerk: Vergelijking tussen organisaties	6
4. Leiderschap	8
4.1 Leiderschap: Vergelijking tussen concepten	8
4.2 Leiderschap: Vergelijking tussen organisaties	11
5. Individuele werkbeleving	13
5.1 Individuele werkbeleving: Vergelijking tussen concepten	13
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

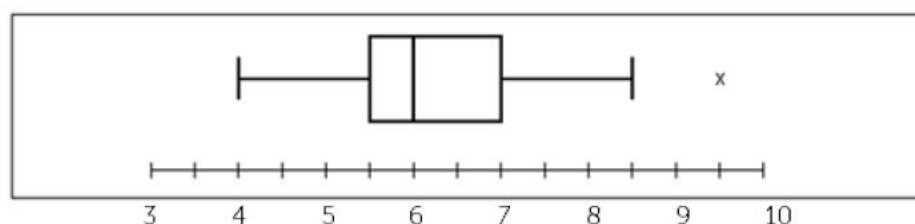
1. Introductie

In de periode van november 2022 tot en met maart 2023 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'. In deze rapportage vindt u de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek, waarbij de uitkomsten uit de winter van 2022-2023 worden vergeleken met de uitkomsten uit eerder onderzoek dat plaatsvond in het najaar van 2020 en de winter van 2021-2022.

Aan het onderzoek namen deze keer 87 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 917 professionals in 78 teams (89,6%). Ter vergelijking, in 2022 was de rapportage gebaseerd op de antwoorden van 962 professionals in 78 teams (92,9%).

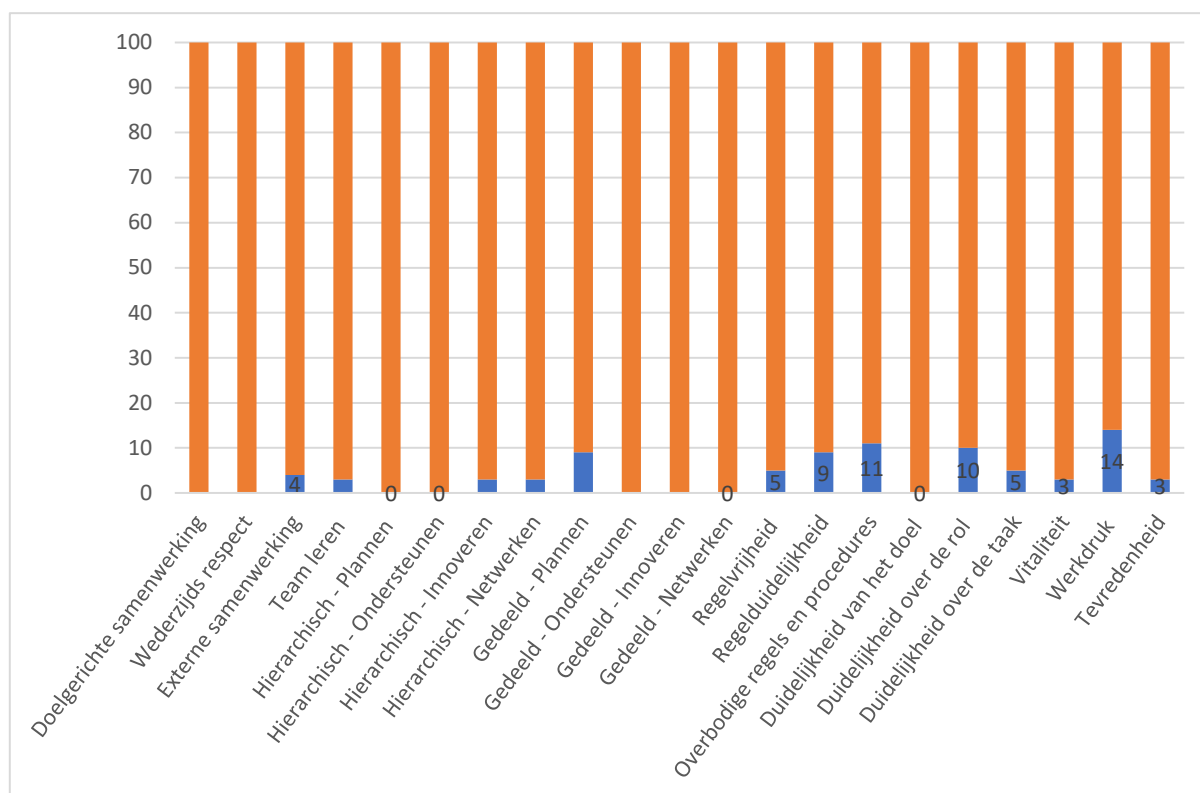
Deze overkoepelende rapportage beschrijft de bevindingen van het onderzoek aan de hand van zogenoemde boxplots. Daarbij wordt steeds eerst een overzicht per thema gegeven, gebaseerd op alle deelnemende teams. Daarna worden de organisaties in vergelijking tot elkaar besproken. Om de vertrouwelijkheid 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 scores, 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?

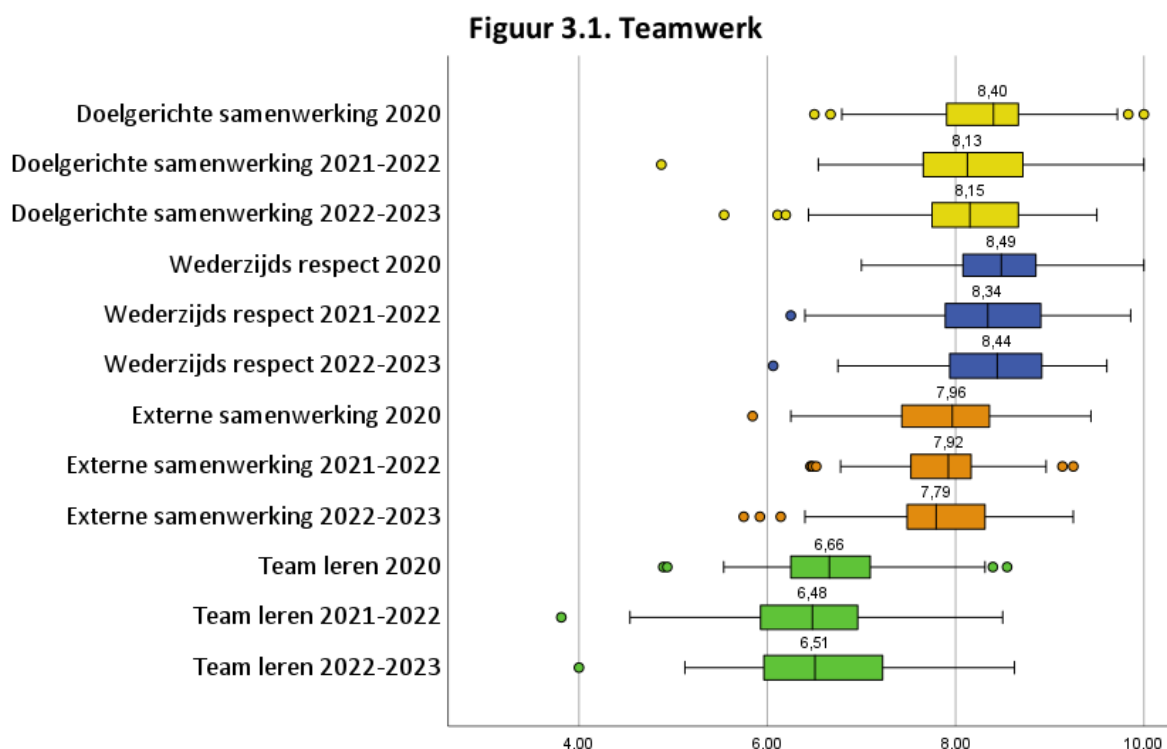
Zowel beleid als teammanagement spelen een belangrijke rol in de sturing van de teams. Beleid biedt daarbij kaders voor alle teams binnen de organisatie, terwijl teammanagement zich richt op specifieke teams. In onderstaande staafdiagram in Figuur 2.1 wordt visueel weergegeven in hoeverre de verschillen 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 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. Dit betekent dat er veel potentieel is om vanuit het management de teams te sturen, en dat het beleid aanvullend een rol kan spelen, maar vooral in het faciliteren van management en teamprocessen.

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 8,2 relatief hoog scoorden op deze vorm van teamwerk. De spreiding geeft aan dat er door alle teams 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 een ruime voldoende. Het wederzijds respect in de teams is dus een sterke eigenschap van het teamwerk.

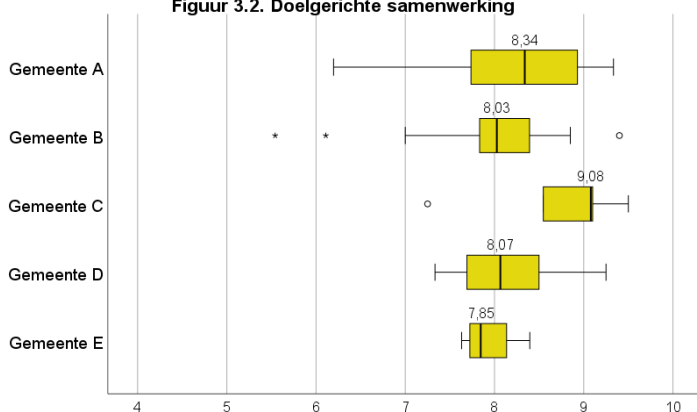
Extern gerichte samenwerking bestaat uit het actief onderhouden van contacten met andere stakeholders in de buurt, zoals de huisarts, zorgorganisaties en het netwerk van de cliënt. Dit is een belangrijk onderdeel van goed teamwerk in het sociaal domein. Extern gerichte samenwerking zorgt er zo voor dat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

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. Ook is te zien dat er over de jaren heel op dit punt weinig ontwikkeling is geweest. De spreiding bij dit kenmerk is relatief groot en er zijn enkele teams die hier onvoldoende scoren. Tegelijkertijd beoordeelt het merendeel van de teams het teamleren wel als ruim voldoende en zijn er ook teams die boven de 8 scoren op teamleren.

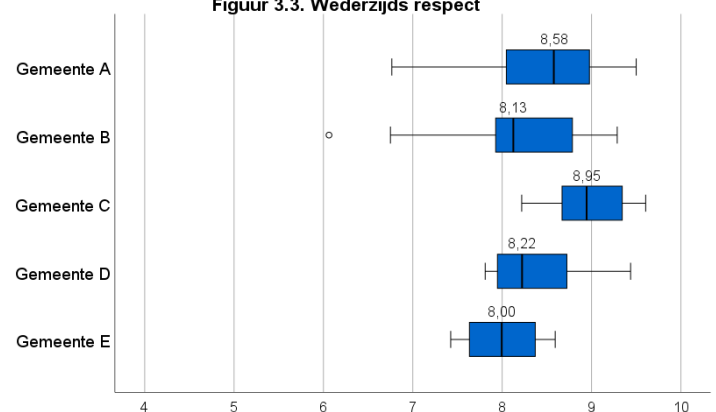
Tot slot laat Figuur 3.1 zien dat de beoordelingen van de onderlinge samenwerking in vergelijking met de vorige metingen bij alle kenmerken opvallend stabiel is gebleven. Ondanks de sterk wisselende omstandigheden in de teams, is bij geen van de concepten een verschil groter dan een kwart punt waar te nemen over de afgelopen drie jaar.

3.2 Teamwerk: Vergelijking tussen organisaties

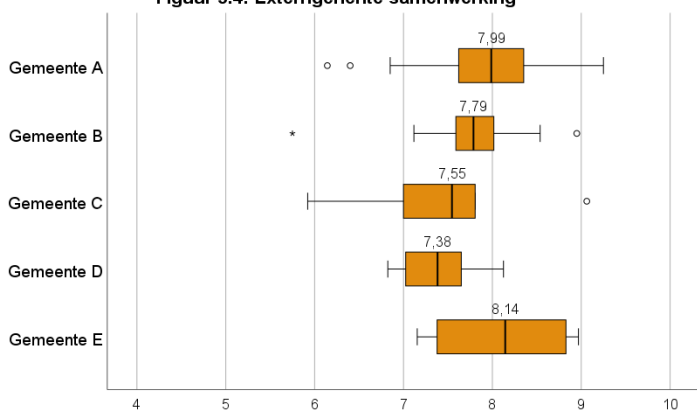
Figuur 3.2. Doelgerichte samenwerking



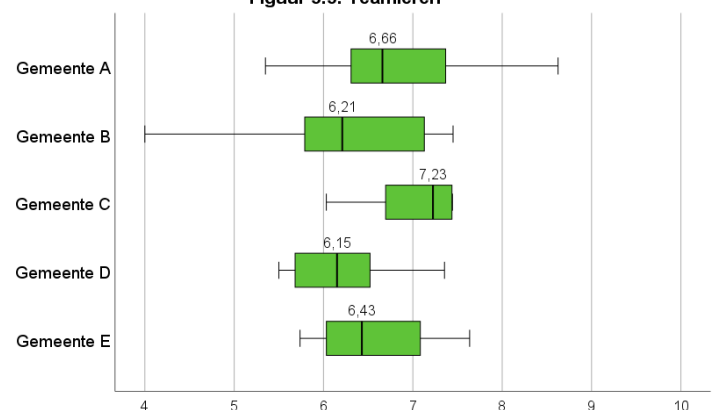
Figuur 3.3. Wederzijds respect



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 de hoge score in gemeente C, waarbij ook weinig spreiding te zien is. Dit suggereert dat er binnen deze gemeente relatief weinig verschillen zijn tussen de teams en dat zij allemaal goed scoren op doelgerichte samenwerking.

Wederzijds respect wordt door de teams in de verschillende organisaties 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 dat de spreiding in gemeente A en B inderdaad

groter is dan bij de andere drie gemeenten. Dit komt waarschijnlijk voort uit het feit dat deze gemeenten groter zijn. Opnieuw valt de relatief kleine spreiding en de hoge score in gemeente C op.

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. Opvallend is de kleine spreiding in gemeenten B en D en de hoge gemiddelde score in de gemeente E. 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. We zien dat er mogelijkheden zijn voor gemeenten om van elkaars aanpak te leren. Gemeente C scoort bijvoorbeeld een vol punt hoger dan gemeente B. Door werkwijzen van andere teams over te vormen, kunnen de verschillen tussen de teams verkleind worden. Ook binnen gemeenten is er voldoende aanleiding om teams van elkaar te laten leren. Hier gaat het voornamelijk om gemeente A en B, waar een forse spreiding te zien is. Deze forse spreiding suggereert dat er veel verschil is tussen de teams wat betreft de reflectie op het werk, feedback verzamelen en omgaan met onverwachtse uitkomsten.

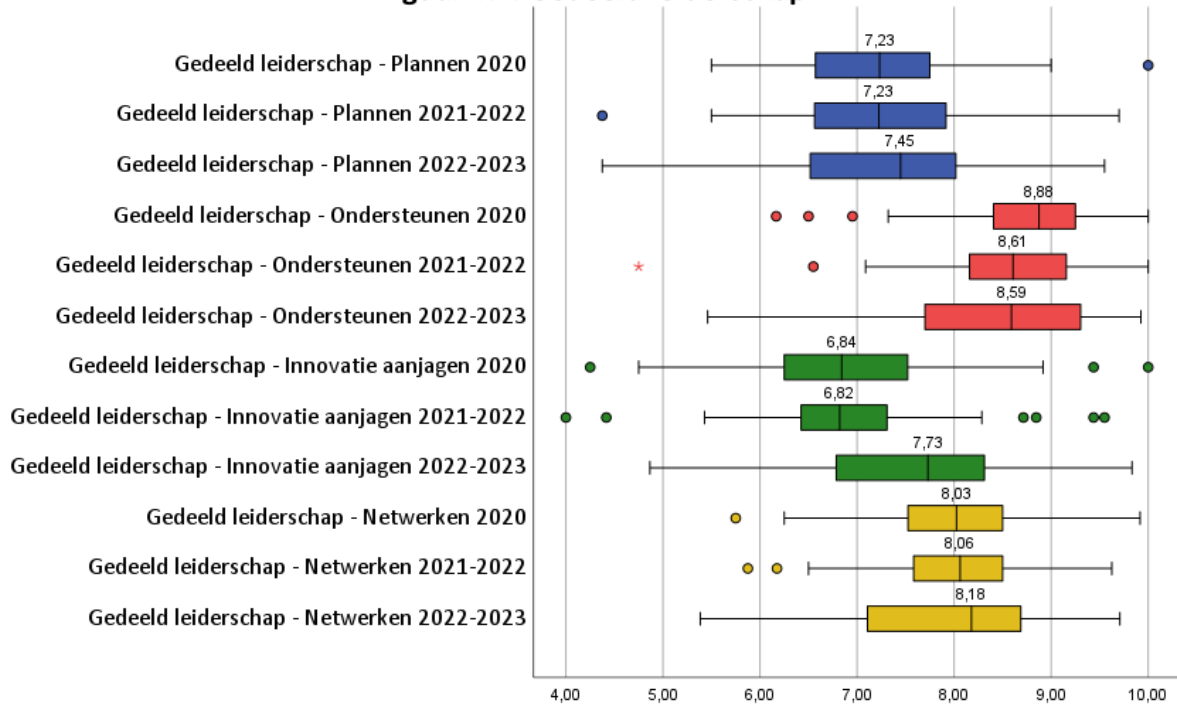
4. Leiderschap

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 leiderschapsgedrag 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 het *netwerken*. 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.

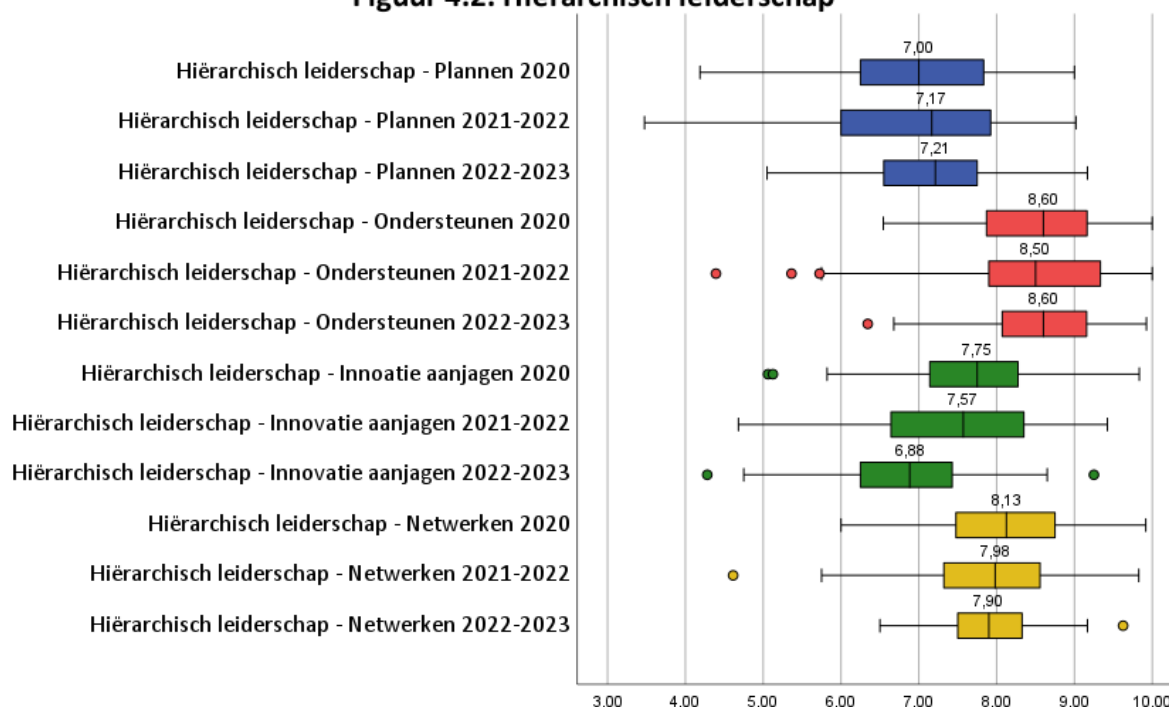
Figuur 4.1. Gedeeld leiderschap



Figuur 4.1 toont allereerst aan dat gedeeld leiderschap het sterkst wordt gekenmerkt door de onderlinge *ondersteuning* die aangeeft dat er aandacht is voor elkaar, en het *netwerken* waarbij teamleden elkaar aanmoedigen 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*. Als laatste is het *aanjagen van innovatie* in vergelijking tot de voorgaande twee jaren relatief sterk toegenomen.

In vergelijking met de vorige metingen valt op dat de gemiddelde scores voor plannen, ondersteunen en netwerken relatief weinig veranderd zijn. Wel is de spreiding op deze drie concepten sterk toegenomen, wat betekent dat de verschillen tussen de hoogst en de laagst scorende teams zijn toegenomen. Als er gekeken wordt naar de innovatie, valt op dat teamleden hier opvallend meer tijd aan besteden. De gemiddelde score is hier bijna een punt omhooggegaan. Dit kan mogelijk verklaard worden door het aflopen van de coronamaatregelen, waardoor de teamleden elkaar weer meer fysiek zien en met elkaar konden bedenken hoe ze het werk innovatiever konden inrichten.

Figuur 4.2. Hiërarchisch leiderschap

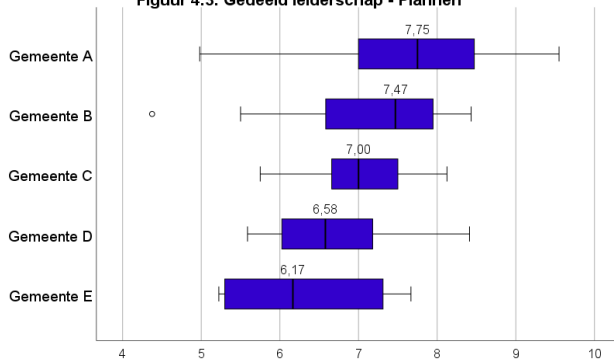


Figuur 4.2 laat zien dat ook het hiërarchisch leiderschap vanuit de teamleiders volgens de professionals het meeste wordt gekenmerkt door de *ondersteuning* die de teamleider biedt door aandacht te hebben voor de behoeften van de professionals. Aanvullend kenmerkt de sturing op *netwerken* het leiderschap 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 minder op het *aanjagen van innovatie*, en juist meer op het *plannen* van de werkzaamheden. Dit suggereert dat de onderlinge taakverdeling voornamelijk wordt opgepakt door de teamleiders en dat de professionals zich meer bezighouden met innovatie. Wanneer we ten slotte kijken naar het netwerkgedrag van de teamleiders, zien we dat zij gemiddeld ruim voldoende beoordeeld worden, met een 7,9. De spreiding tussen teamleiders is ook klein te noemen, wat betekent dat vrijwel alle teams hun teamleiders een positieve score geven voor netwerkgedrag.

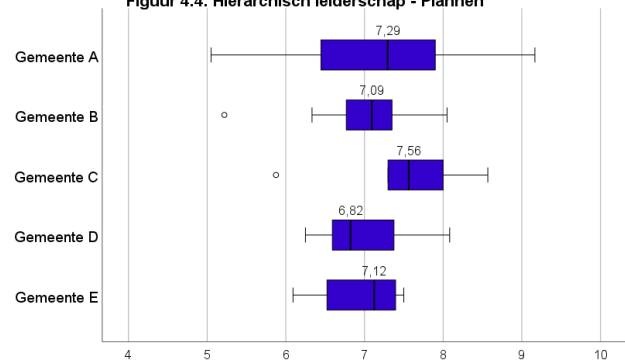
Vergelijkend met de voorgaande jaren geldt ook bij het hiërarchische leiderschap dat de scores rondom plannen en ondersteunen opvallend stabiel zijn. Net als bij het gedeeld leiderschap valt hier op dat de teamleiders de meeste tijd besteden aan het ondersteunen van hun teamleden. Waar we een opvallende stijging zagen in het aanjagen van innovatie door de teamleden in het gedeeld leiderschap, nemen we hier een opvallende daling waar. Mogelijk besteden teamleiders minder tijd aan het aanjagen van innovatie, omdat zij zien dat dit in sterkere mate door hun teamleden wordt opgepakt.

4.2 Leiderschap: Vergelijking tussen organisaties

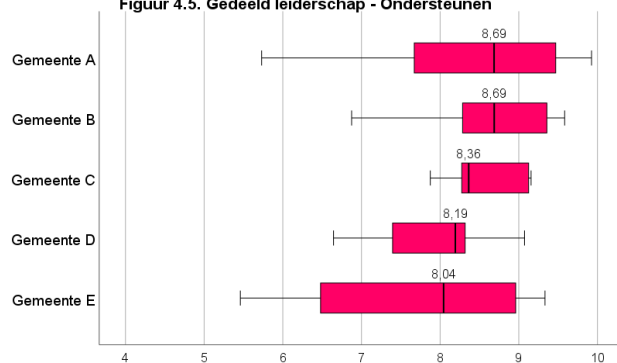
Figuur 4.3. Gedeeld leiderschap - Plannen



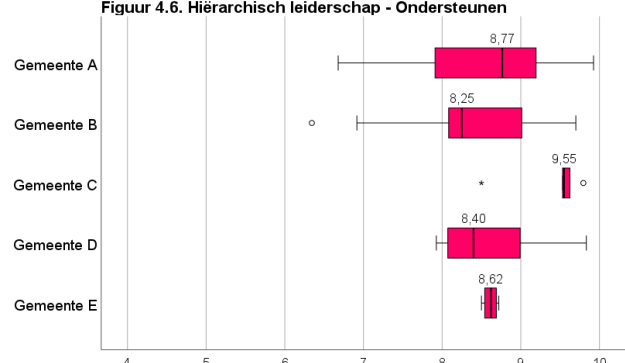
Figuur 4.4. Hiërarchisch leiderschap - Plannen



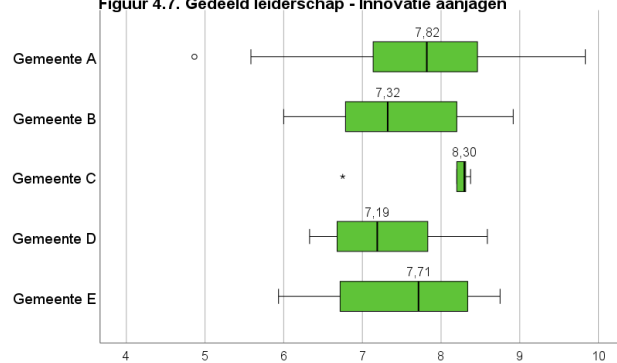
Figuur 4.5. Gedeeld leiderschap - Ondersteunen



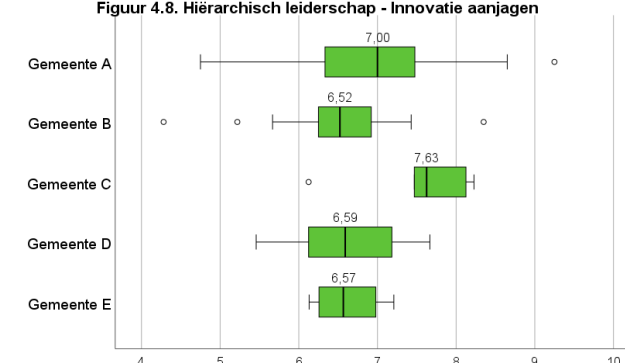
Figuur 4.6. Hiërarchisch leiderschap - Ondersteunen



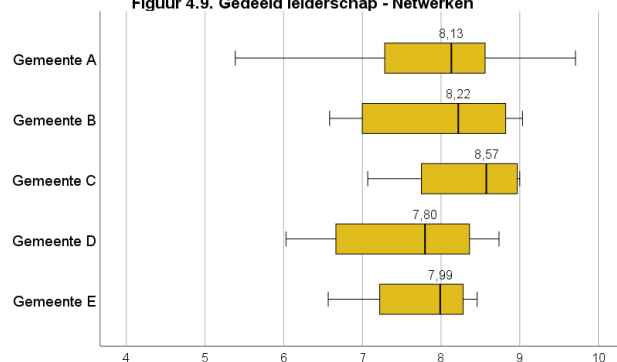
Figuur 4.7. Gedeeld leiderschap - Innovatie aanjagen



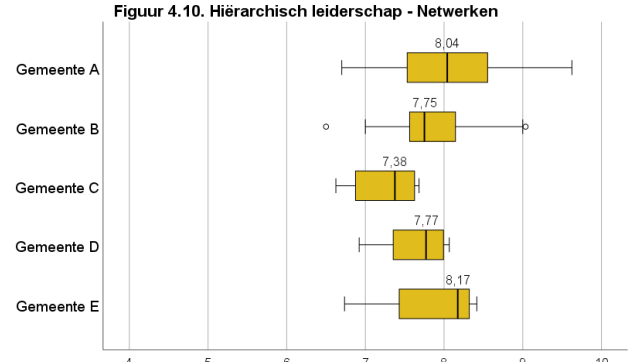
Figuur 4.8. Hiërarchisch leiderschap - Innovatie aanjagen



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 in zowel de boxplots van gedeeld leiderschap, als van hiërarchisch leiderschap over het algemeen veel spreiding is.

Specifieker gekeken naar figuur 4.3, valt hier op dat er over het algemeen voldoende tot ruim voldoende wordt gescoord door de verschillende gemeenten, maar dat er grote verschillen tussen de vijf gemeenten bestaan. De gemiddelden lopen uiteen van een 6.2 in gemeente E tot een 7.8 in gemeente A. Figuur 4.4 laat zien dat zulke spreiding niet aanwezig is tussen gemeenten als het gaat om hiërarchisch leiderschap. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in sommige gemeenten het plannen van de werkzaamheden meer geformaliseerd is in het takenpakket van de teamleden dan in andere gemeenten.

De figuren 4.5 en 4.6 tonen eens te meer aan dat de kracht van het leiderschap van de teams zit in het ondersteunen van de teamleden. In alle gemeenten en in vrijwel alle teams wordt hier goed op gescoord door zowel de teamleider als de teamleden. Opvallend is wel de grote spreiding in gemeenten A en E wanneer het gaat om gedeeld leiderschap. Met name hier is winst te behalen door goed scorende teams van lager scorende teams te laten leren.

Kijkend naar het aanjagen van innovatie, laten de figuren 4.7 en 4.8 zien dat hier door zowel de teamleiders als door de teamleden ruim voldoende aandacht is voor. Gemeente C scoort hierbij opvallend hoog: hier is substantieel meer aandacht voor het aanjagen van innovatie door zowel de teamleider als de teamleden dan in de andere vier gemeenten.

Tot slot kan er rondom het netwerkgedrag van de teamleiders en de teamleden geconcludeerd worden dat de spreiding tussen gemeenten relatief beperkt is. Scores rond de 8 voor de teamleden en tussen de 7.5-8 voor de teamleiders tekenen het beeld. Specifiek valt in gemeente C op dat de teamleiders hier gemiddeld het laagst scoren op netwerkgedrag van alle gemeenten, terwijl de teamleden hier juist het hoogst scoren. Mogelijk wordt er in deze gemeenten dus aan een iets andere taakverdeling gedaan dan in de andere gemeenten.

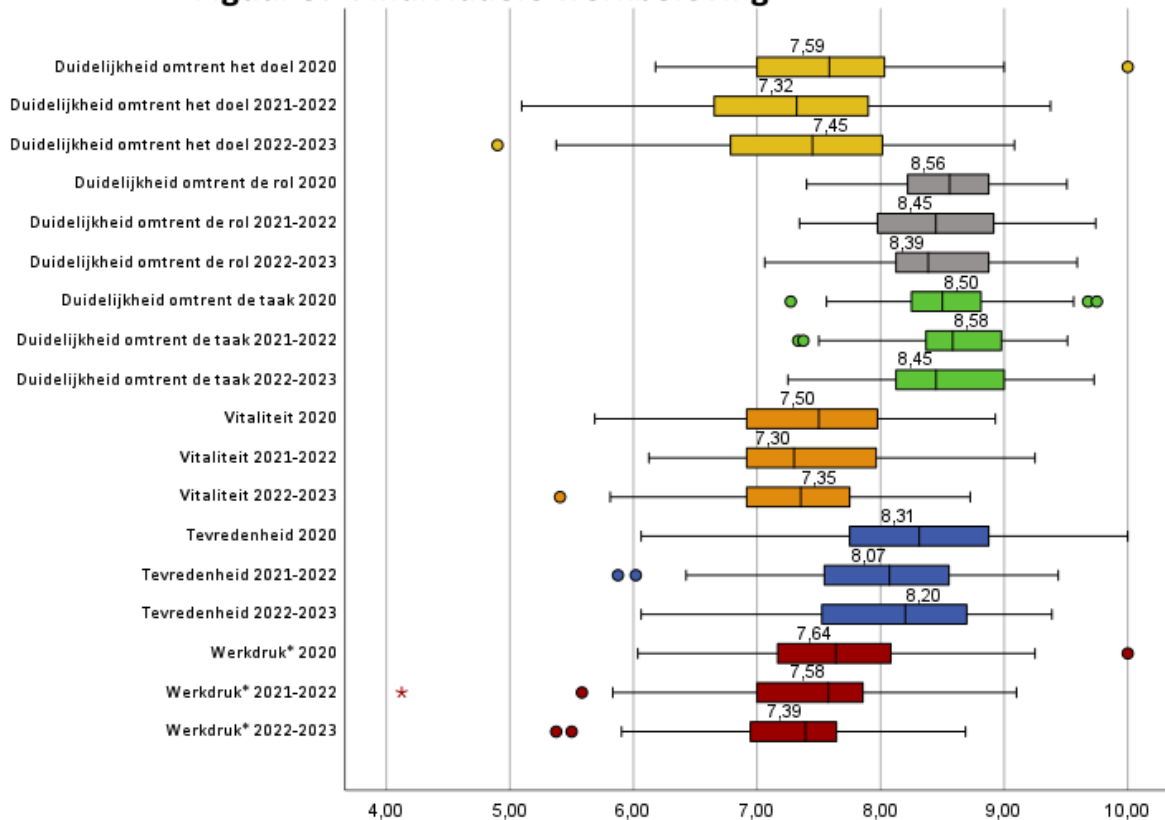
5. Individuele werkbeleving

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. Doelduidelijkheid 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. Wanneer de drie jaren worden vergeleken, valt op dat er een stabiel beeld bestaat rondom de duidelijkheid omtrent het doel, de rol en de taak en dat deze duidelijkheid ten opzichte van vorige metingen dus nagenoeg gelijk is gebleven.

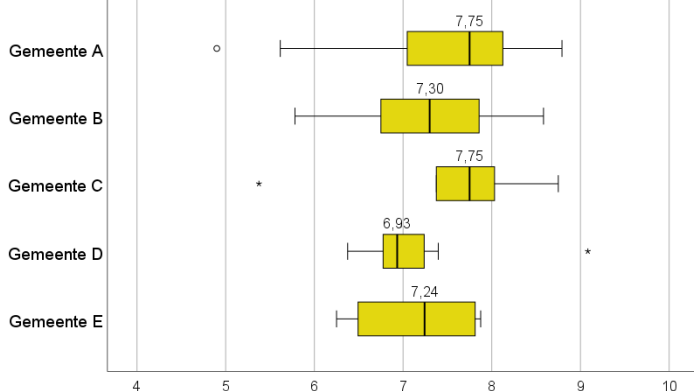
Net als bij de vorige metingen valt daarbij op dat de *duidelijkheid van de taak* en *de rol* van de professionals hoger wordt beoordeeld dan de *duidelijkheid van het doel*. Deze uitkomst past bij het werk van de teams in het sociaal domein, waar er soms meerdere (of zelfs tegenstrijdige) doelen worden nagestreefd. Ten opzichte van de vorige metingen valt op dat er rondom de *duidelijkheid van het doel* tussen de teams nog steeds een grote spreiding bestaat, waarbij sommige teams zelfs een onvoldoende scoren op dit concept. 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 alle teams voldoende duidelijkheid krijgen over het doel waarvoor ze werken.

Ook de gemiddelde *vitaliteit* en *tevredenheid* van de professionals is vrijwel onveranderd, al scoren de teams dit jaar gemiddeld net iets hoger op beide aspecten dan vorig jaar. Deze toename kan mogelijk verklaard worden door het afgelopen van de coronamaatregelen die de teams weer in rustiger vaarwater brachten. Deze twee gemiddelden laten zien dat de professionals in de teams zich gemiddeld voldoende vitaal en tevreden voelen.

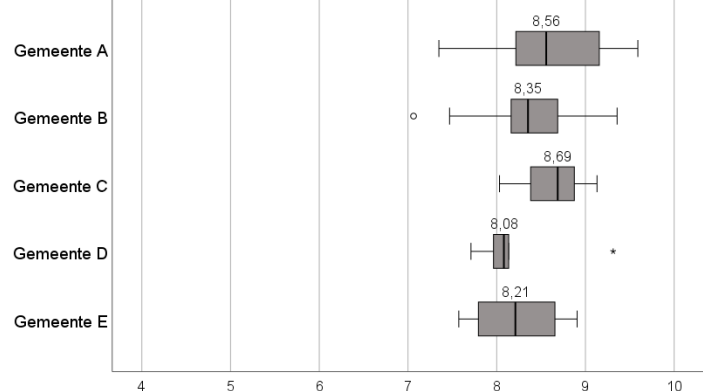
Tot slot is er een opvallende bevinding rondom de *werkdruk* waar te nemen. We zien namelijk dat de werkdruk consistent door de jaren heen afneemt. Weliswaar is de werkdruk met een gemiddelde score van 7,39 niet laag te noemen en wordt er relatief nog steeds veel werkdruk ervaren, bijvoorbeeld door administratieve 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

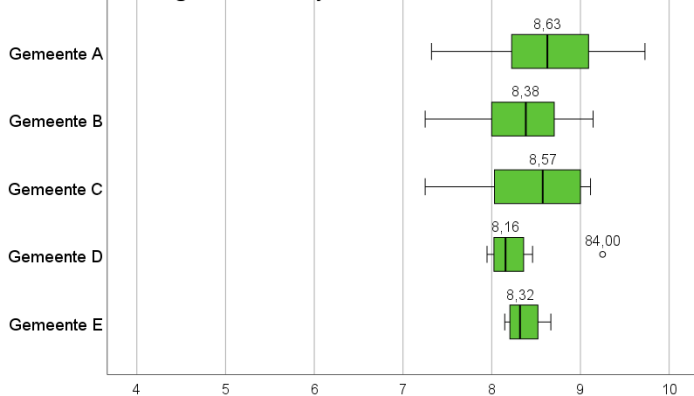
Figuur 5.2. Duidelijkheid omtrent het doel



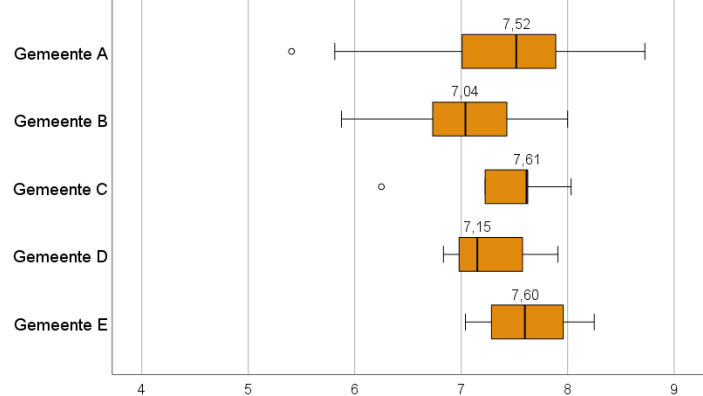
Figuur 5.3. Duidelijkheid omtrent de rol



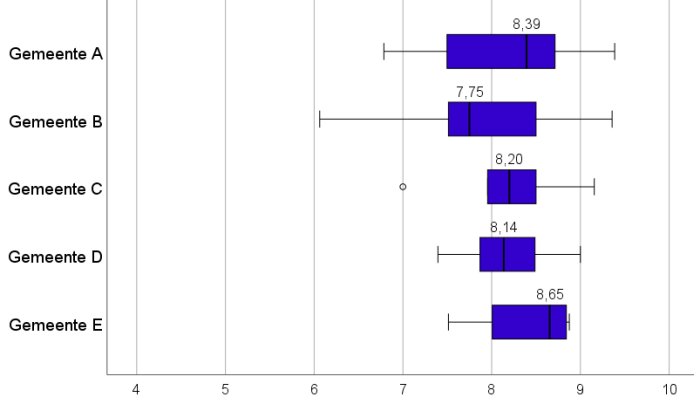
Figuur 5.4. Duidelijkheid omtrent de taak



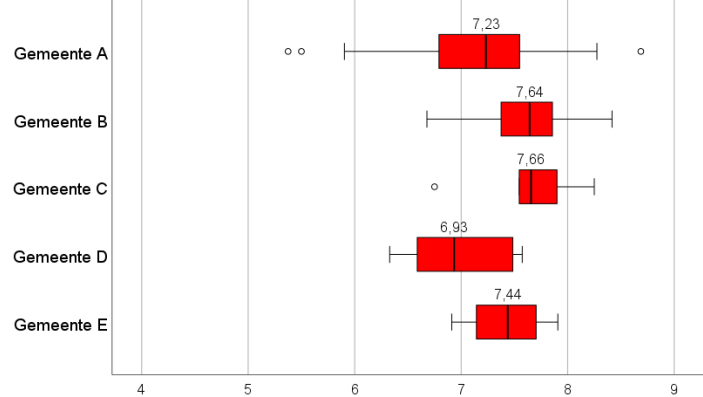
Figuur 5.5. Vitaliteit



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 de gemeenten A en E substantieel hoger scoren dan gemiddeld en de gemeente D lager scoort dan gemiddeld.

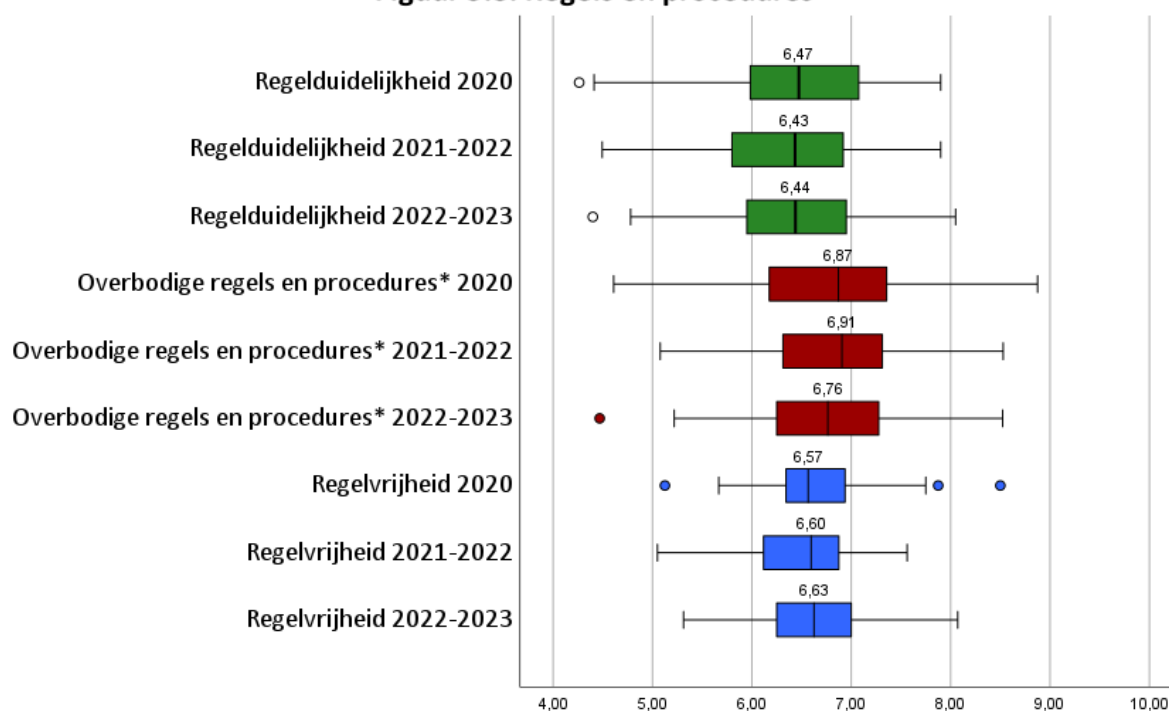
Verder is te zien dat de professionals in de verschillende gemeenten de *vitaliteit* en *tevredenheid* wisselend beoordelen. Dit impliceert dat het team en de organisatie waar de professional in werkt van invloed is op de vitaliteit en tevredenheid van de professional. Tegelijkertijd worden beide vormen van werkbeleving in alle teams ten minste als voldoende beoordeeld. Doordat er in de meeste gemeenten ook teams zijn die de 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. De grootste spreiding is te zien in gemeente A en B. Het feit dat er niet opvallend veel verschillen tussen de teams te zien is, 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 en B 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 een herverdeling te maken van de personeelsinzet. Gemeente D weet de werkdruk van de professionals het meest te beperken: een lage score is hier immers positief.

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 voor 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.

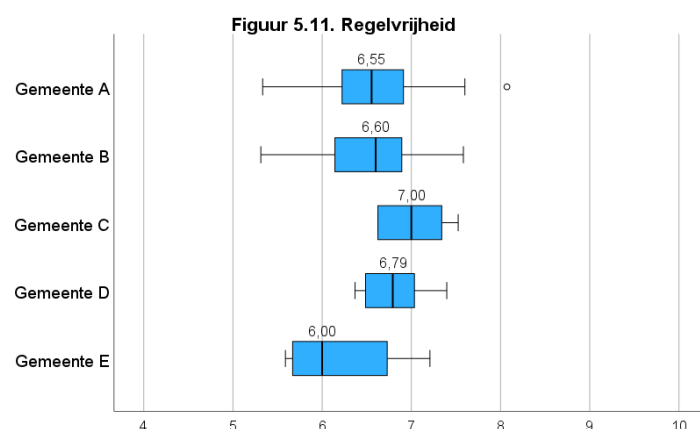
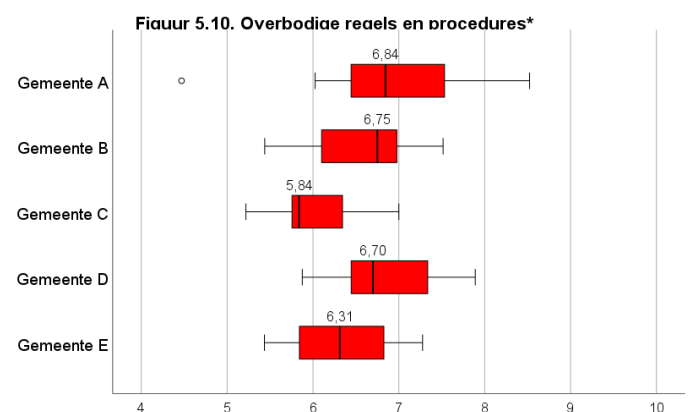
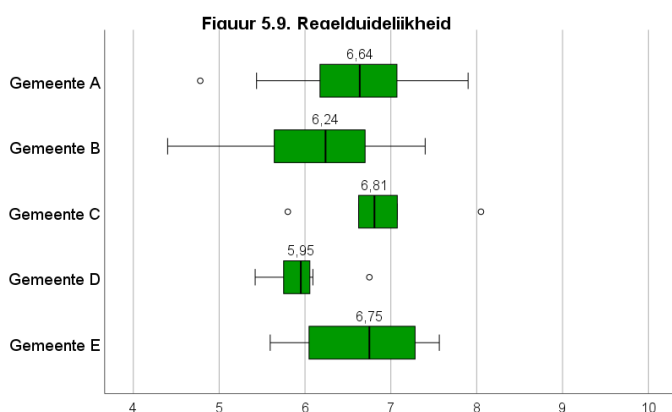
Figuur 5.8. Regels en procedures



*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 nog onvoldoende scoort op deze variabelen. Ook de tegenhanger, de beleving van *overbodige regels en procedures*, is ten opzichte van vorig jaar vrijwel gelijk gebleven. Met een gemiddelde score van net onder de 7, waarbij een 10 staat voor 'veel overbodige regels en procedures' kan geconcludeerd worden dat er ruimte is voor verbetering wat betreft de invloed die de regels en procedures hebben op het werk van de professionals. De relatief grote spreiding tussen teams is hierbij een indicatie dat teams en gemeenten van elkaar kunnen leren in hoe zij met regels omgaan: immers, niet in alle teams wordt een hoge mate van overbodige regels en procedures ervaren.

5.4 Ervaring met regels en procedures: Vergelijking tussen organisaties



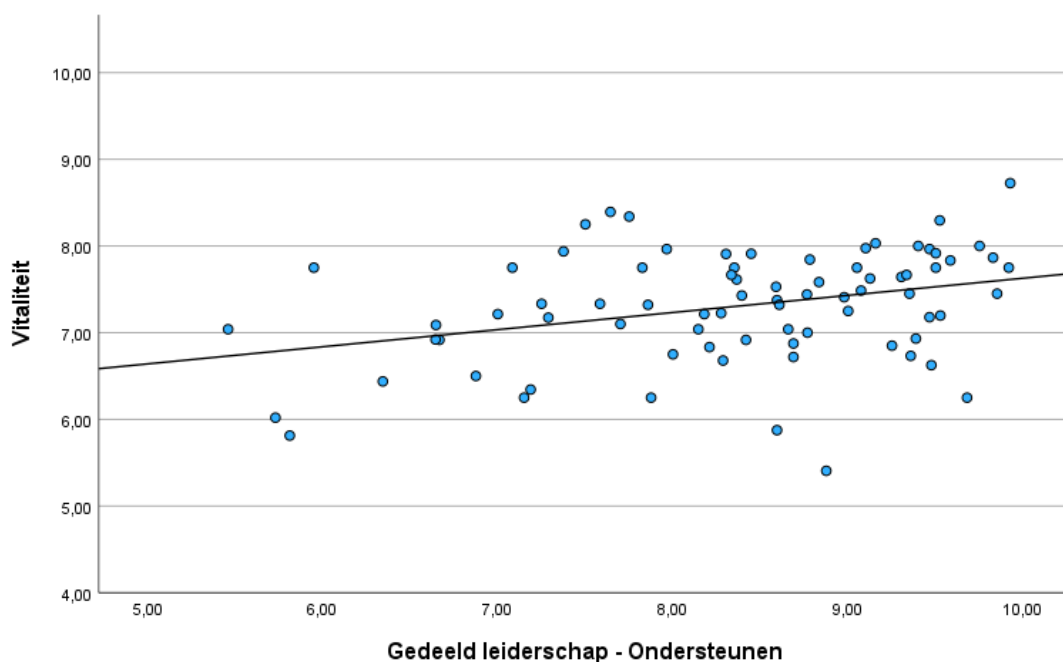
*Een hogere score is minder gunstig

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 5,5 en de 7,5 beoordeeld. Wanneer we echter kijken naar de overbodige regels en procedures, dan valt op dat de verschillen zowel binnen gemeenten groot zijn (in gemeente A komen uitschieters voor tussen de 4,5 en de 8,5), maar ook tussen gemeenten: van een 5,8 in gemeente C tot een 6,8 in gemeente A. Dit biedt kansen voor gemeenten om van elkaar te leren. Niettemin blijkt uit de scores ook dat er in alle teams ruimte is voor verbetering wat betreft de omgang met regels en procedures. Dit 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

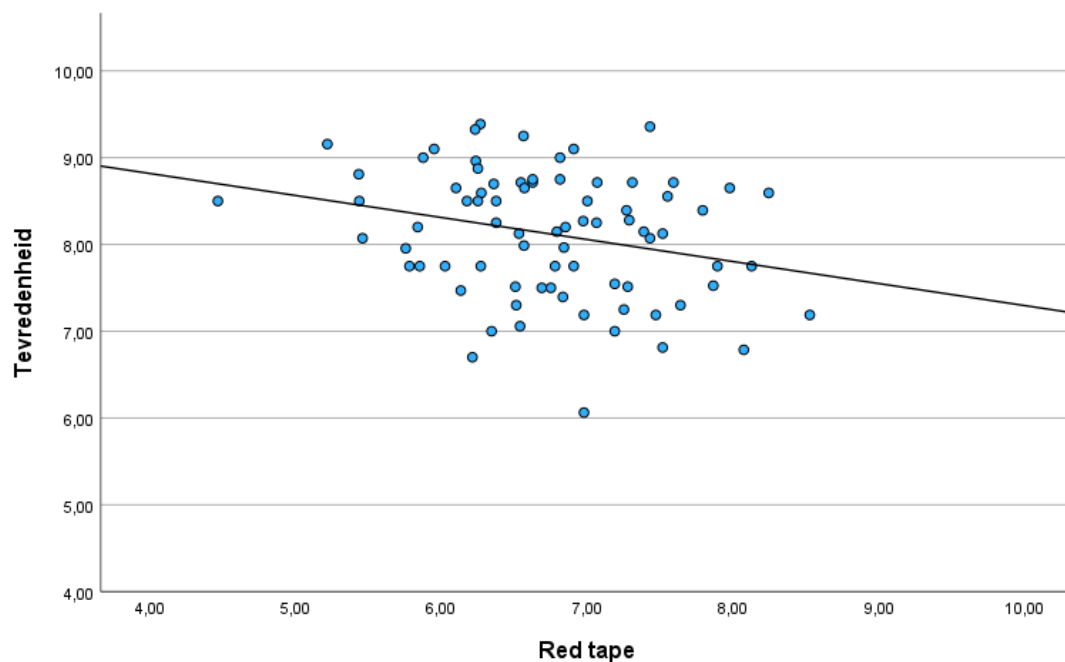
Voor dit rapport is onderzocht welke teamkenmerken er geassocieerd worden met goed teamwerk en een prettige werkbeleving. Specifiek is er gekeken naar de volgende relaties: (1) in hoeverre het gedeeld leiderschap kan bijdragen aan vitaliteit, (2) in hoeverre het verminderen van de hoeveelheid overbodige regels en procedures kan bijdragen aan de tevredenheid, en (3) in hoeverre wederzijds respect tussen teamleden kan bijdragen aan teamleren. 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



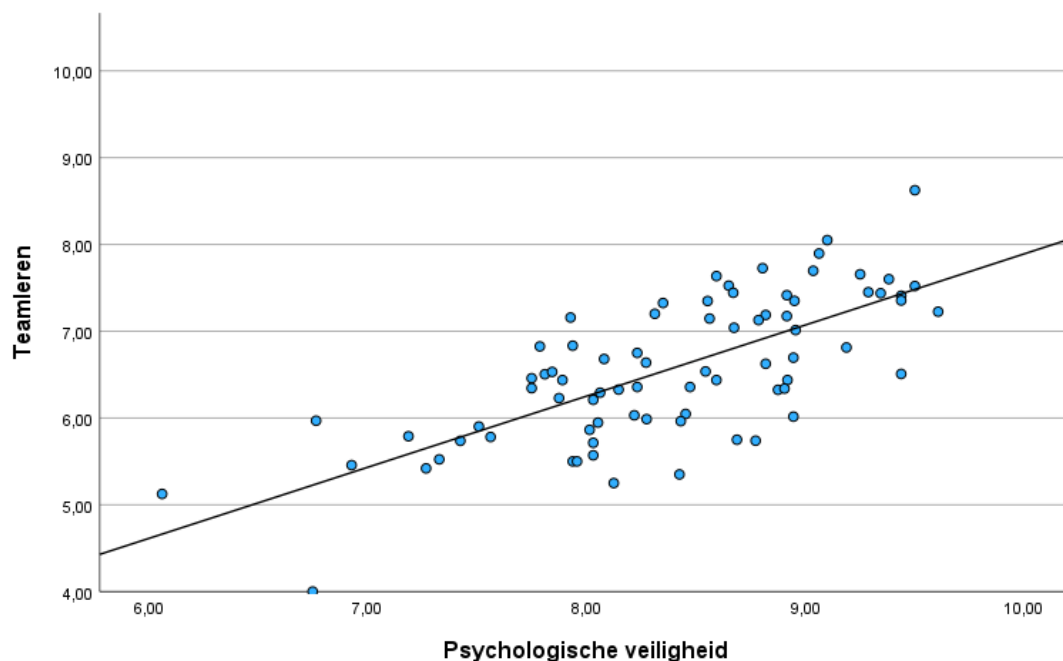
Een van de belangrijkste bevindingen aangaande de invloed van gedeeld leiderschap op vitaliteit, is dat onder andere de mate van ervaren *ondersteuning* bijdraagt aan de *vitaliteit* (zie Figuur 6.1). Ongeveer 11 procent van de vitaliteit, wordt bepaald door de hoeveelheid ondersteuning die teamleden ervaren. In figuur 6.1 is dit zichtbaar doordat dat de teams die relatief hoog scoren op ondersteuning, ook hoger scoren op de meting van vitaliteit.

6.2 De relatie tussen gedeeld leiderschap en individuele werkbeleving



Uit de analyse van de relatie tussen de hoeveelheid overbodige regels en procedures en tevredenheid, blijkt dat de hoeveelheid overbodige regels en procedures invloed heeft op de tevredenheid die medewerkers ervaren. Ruim 7% van de afnemende tevredenheid wordt verklaard door de ervaren hoeveelheid overbodige regels en procedures. De verklarende factor in deze analyse is niet heel hoog, maar in het figuur is wel een duidelijk negatief verband te zien tussen de onafhankelijke variabele de hoeveelheid overbodige regels en procedures en de afhankelijke variabele tevredenheid.

6.3 De relatie tussen teamwerk en individuele werkbeleving



Tot slot laat de analyse van de relatie tussen wederzijds respect tussen teamleden en teamleren de grootste verklarende factor weer. Deze analyse laat zien dat een hogere mate van wederzijds respect bijdraagt aan meer teamleren binnen teams. Zo wordt 52% van het aanwezige teamleren verklaard door de mate waarin wederzijds respect aanwezig is. Deze relatie wordt weergegeven in figuur 6.3. Hierin is een stijgende lijn te zien, waarin een hogere score op wederzijds respect, een hogere score op teamleren met zich meebrengt.

7. Aanbevelingen

Net als voorgaande jaren is er afgelopen jaar onderzoek gedaan naar het functioneren van uitvoerende (wijk-)teams in vijf gemeentelijke organisaties. Bij een vergelijking tussen de verschillende jaren valt op dat het functioneren van de teams gemiddeld genomen uiterst stabiel is. Daar waar verschillen zijn waar te nemen, zijn die vaak minimaal. De belangrijkste verschillen zijn te zien in de werkdruk, die opnieuw is afgenomen. Verder lijkt sturing door het aanjagen van innovatie van de teamleider naar de teamleden te zijn verschoven, en is er meer verschil tussen teams zichtbaar wanneer het gaat om de gedeelde sturing.

De stabiliteit van het teamfunctioneren is een interessante bevinding, gegeven de turbulente omgeving waarin de teams opereerden ten tijde van de onderzoeksperiode. Op basis van de kernbevindingen van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan.

De verbeterpunten voor de teams zijn gelegen in het domein van teamleren. Teamleren bestaat uit de elementen reflecteren, experimenteren, omgaan met onverwachte uitkomsten en feedback verzamelen. Gemiddeld genomen wordt er door de teams rond de 6,5 gescoord op deze aspecten van het werk, wat weliswaar voldoende is, maar aanzienlijk lager dan op de meeste andere onderzochte concepten. Aangezien teamleren een belangrijke voorspeller is van zowel het toekomstig functioneren van de teams (zijn de teams in staat om zich blijvend aan te passen aan veranderende omstandigheden?) en van de individuele teamleden (ontwikkelen zij zich en leren zij nieuwe dingen), is het belangrijk om hier meer in te investeren. Daarvoor is ook ruimte, nu de basis van de teams op orde is en zij na het opheffen van de coronamaatregelen in rustiger vaarwater terecht zijn gekomen.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn een aantal factoren bekend die teamleren kunnen stimuleren. Ten eerste is het belangrijk om regelmatig en expliciet stil te staan bij teamleren. Dit kan bijvoorbeeld door een of twee keer per maand met het team bij elkaar te komen om te leren van complexe casuïstiek en de verbetering van bestaande processen te bespreken. Daarbij is het van belang om anderen te betrekken in dit proces. Er kan dan gedacht worden aan andere teams: op basis van de teamrapportages is te zien welke teams hoger en minder hoog scoren op de onderzochte aspecten van teamfunctioneren. De minder scorende teams kunnen hierbij mogelijk leren van de beter scorende teams. Ook kan er gedacht worden aan externe partners: nodig hen met regelmaat uit in teammeetings en vraag hen hoe de samenwerking verder verbeterd kan worden.

Ten tweede blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat alleen het ruimte maken voor teamleren onvoldoende is om dit proces ook echt op gang te brengen. Het is daarbij ook noodzakelijk dat er een teamomgeving wordt gecreëerd waarin leren gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. Zo'n teamomgeving wordt gekenmerkt door wederzijds respect tussen teamleden. Dat betekent: een omgeving waarin alle teamleden het gevoel hebben dat het veilig is om een risico te nemen – dat het komen met nieuwe ideeën, vragen, zorgen of het delen van fouten welkom is en wordt gewaardeerd. Het is dus geen omgeving waarin er nooit conflicten zijn, maar een omgeving waarin een open dialoog plaats kan vinden en er van mening verschild mag worden over de inhoud. Teamleiders kunnen zo'n omgeving, en daarmee teamleren, faciliteren. Dit kunnen ze doen door in teammeetings ruimte te geven aan andere perspectieven. Dit doen ze door verbredende vragen stellen: welke perspectieven missen we nog? Kijkt iemand hier anders tegenaan? Of door verdiepende vragen te stellen: vraag aan medewerkers of zij hun perspectieven kunnen beargumenteren en collega's kunnen meenemen in hun denkstappen. Organisaties doen er goed aan om hier expliciet aandacht aan te besteden en ruimte voor te bieden, om het teamfunctioneren zo nog verder te verbeteren en ervoor te zorgen dat de teams klaar zijn voor de toekomst.

