



Universiteit
Leiden

The Netherlands

Factsheet dagboekstudie: een onderzoek naar alledaagse teamfactoren die het leveren van maatwerk stimuleren

Schubad, M.J.; Bernards, B.J.T.H.; Pas, S. van der; Groeneveld, S.M.

Citation

Schubad, M. J., Bernards, B. J. T. H., Pas, S. van der, & Groeneveld, S. M. (2024). *Factsheet dagboekstudie: een onderzoek naar alledaagse teamfactoren die het leveren van maatwerk stimuleren*. Leiden: Universiteit Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4108446>

Version: Not Applicable (or Unknown)

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

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4108446>

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



Om maatwerk te kunnen leveren zijn alledaagse interacties en gedragingen heel belangrijk. Als organisatie blijkt het waardevol om een cultuur te creëren waarin alle uitvoerend professionals en managers zich vrij voelen het werk te bespreken, waar zij fouten durven te maken en waar ieders mening en inzicht wordt erkend en gewaardeerd. De gemeente Den Haag kan zorgen voor een nog betere kwalitatieve dienstverlening door het leveren van maatwerk alledaagser te maken.

Deze studie

Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat de regels en procedures niet bijdragen aan het bereiken van de beste oplossing voor de inwoner (*maatwerk*) zijn ze eerder geneigd zich uit te spreken. Dat noemen we ook wel *tegenspraak*. We onderzoeken of factoren in de teamomgeving, een psychologisch veilige omgeving en inclusief leiderschap, invloed hebben op de mate van tegenspraak (zie Figuur 1).

Voor dit onderzoek is een dagboekstudie uitgezet onder uitvoerend professionals bij SZW en OCW. In totaal hebben 156 medewerkers deelgenomen, zij hebben in totaal 484 dagboeken ingevuld.

Aan de uitvoerend professional is gedurende twee weken elke werkdag gevraagd:

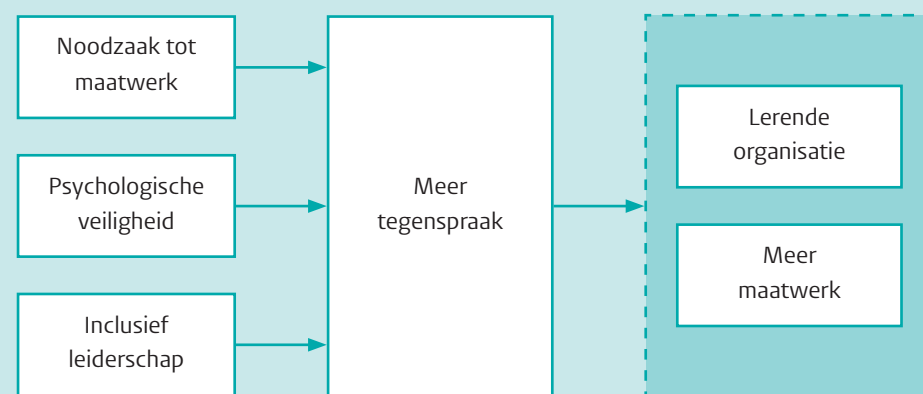
- 1 ... of zij die dag met regels en procedures moesten werken die maatwerk in de weg staan (**noodzaak tot maatwerk**).
- 2 ... in hoeverre zij die dag zich hebben uitgesproken over werk-gerelateerde issues aan hogere hiërarchische niveaus (**tegenspraak**).
- 3 ... en of zij die dag om hulp konden vragen, (inhoudelijk) lastige kwesties ter sprake konden brengen of fouten durfden te maken (**psychologische veiligheid**).

Inclusief leiderschap is één keer uitgevraagd omdat de uitvoerend professionals vaak geen dagelijks contact hebben met hun direct leidinggevende. Hier vragen we of zij ervaren dat de direct leidinggevende ervoor zorgt dat alle meningen en perspectieven gehoord en gewaardeerd worden.

Figuur 1

Factoren van invloed op de hoeveelheid tegenspraak

In een organisatie waarin medewerkers zich kunnen uitspreken ontstaat een cultuur van openheid en continue verbetering. Dit is essentieel voor een lerende organisatie die in staat is om de meest passende oplossing te vinden voor de burger (**maatwerk**). Een lerende organisatie is een organisatie die werkinstructies, beleid, processen evalueert en herzielt en scholing biedt om zo de beste, kwalitatieve dienstverlening te bereiken.



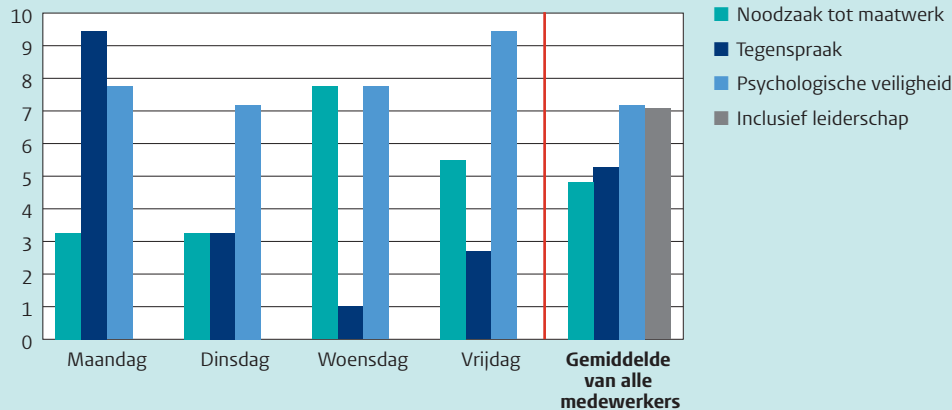
Bevindingen van dit onderzoek

- 1 Het *verschilt per dag* of de regels en procedures wel of niet bijdragen aan het leveren van maatwerk. Ook zijn er dagen dat uitvoerend professionals zich meer uitspreken en zich psychologisch veiliger voelen dan een andere dag. Figuur 2 op de volgende pagina toont een voorbeeld van een medewerker die vier dagen achtereen de enquête invulde. Op maandag sprak deze medewerker zich meer uit dan op woensdag. Verschillen tussen dagen kunnen komen door werkdruk, interacties met collega's of leidinggevendenden of de aard van het werk op die dag. Dit figuur laat zien dat medewerkers dagelijks verschillend scoren op maatwerk, psychologische veiligheid en tegenspraak.



Figuur 2

Voorbeeld van een medewerker én gemiddelde scores



- 2 Rechts in Figuur 2 worden de *gemiddelde scores van alle medewerkers* weergegeven.
 - **Noodzaak tot maatwerk:** een gemiddelde score van 4,8 laat zien dat de regels en procedures gemiddeld tot redelijk passen bij de beste oplossing voor de inwoner. Dit laat zien dat er ook veel momenten zijn dat medewerkers ervaren dat de regels en procedures niet bijdragen aan het leveren van maatwerk.
 - **Tegenspraak:** een gemiddelde score van 5,3 betekent dat medewerkers zich regelmatig uitspreken, maar niet elke dag. Daar is nog ruimte voor verbetering.
 - **Psychologische veiligheid:** een gemiddelde score van 7,2 is relatief hoog. Medewerkers durven om hulp te vragen, feedback te geven aan collega's en zichzelf te zijn in het team.
 - **Inclusief leiderschap:** een gemiddelde score van 7,1 laat zien dat medewerkers het leiderschapsgedrag van hun leidinggevende redelijk inclusief vinden. Hun leidinggevende zorgt ervoor dat teamleden hun perspectieven en inzichten kunnen delen en dat iedereen zichzelf kan zijn in het team.
- 3 De resultaten laten zien dat een teamomgeving met psychologische veiligheid en inclusief leiderschap, *positief* bijdraagt aan tegenspraak. In zo'n teamomgeving hebben uitvoerend professionals het vertrouwen dat als ze een fout maken, dat niet erg is. Wanneer leidinggevers toegankelijk zijn en openstaan voor ideeën van alle medewerkers, draagt dit bij aan een cultuur waarin iedereen zich vrij voelt om zijn/haar mening te geven.

En nu?

Aan uitvoerend professionals

Jullie hebben veel waardevolle (actuele) kennis die belangrijk is voor heel de organisatie en die managers mogelijk niet hebben. Laat je horen en pak de ruimte die er wél is.

Aan alle managers

Jullie hebben een belangrijke rol in het creëren van een werkomgeving waarin tegenspraak mogelijk is. We zien dat in zo'n *psychologisch veilige teamomgeving* uitvoerend professionals eerder geneigd zijn om zich uit te spreken. Het is belangrijk om duidelijk te maken dat fouten maken onderdeel is van leren en groeien. Regelmatige één-op-één gesprekken helpen bij het opbouwen van vertrouwen en moedigen daarbij medewerkers aan zich uit te spreken en maatwerk te leveren.

Inclusief leiderschap draagt bij aan het stimuleren van tegenspraak. Heel praktisch betekent dit bijvoorbeeld een 'open-deur beleid' of, een telefoonnummer zichtbaar maken in het telefoonboek. Hierdoor voelen medewerkers zich comfortabeler om hun zorgen en ideeën te delen. Het is belangrijk dat managers actief naar alle meningen vragen en ervoor zorgen dat elke medewerker de kans krijgt om zich volledig uit te spreken. Een specifieke tip is om regelmatig maatwerk-casüistiek op de agenda te zetten, waar uitvoerend professionals van elkaar leren en hulp kunnen bieden als iemand vastloopt.

Verantwoording

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door de gemeente Den Haag en uitgevoerd in een samenwerking van de Universiteit Leiden en de Health Campus Den Haag. De betrokken onderzoekers zijn Marit Schubad, Bernard Bernards, Suzan van der Pas en Sandra Groeneveld. Daarnaast danken wij alle respondenten hartelijk voor hun medewerking. Voor meer informatie of bij vragen: Marit Schubad, m.j.schubad@fgga.leidenuniv.nl



Universiteit
Leiden
Instituut Bestuurskunde

