

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT ERASMUS UNIVERSITY



Biber, D. (2018) - Zwerm spreeuwen die vlucht voor een roofvogel

Ontwerp, implementatie en besturing van zelforganiserende teams binnen (semi)overheidsorganisaties.

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde
Rotterdam School of Management, Erasmus University
Major Strategic Management

Auteur:	Bas Meulenstein
Werkgever:	BMC
Onderwijsinstelling:	Rotterdam School of Management - Erasmus University
Studie:	Parttime Master Bedrijfskunde (PMB)
Scriptiebegeleider:	Justin Jansen
Meelezer:	Bas Koene
Versie:	25.0
Datum:	26-10-2018

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Ontwerp, implementatie en besturing van zelforganiserende teams binnen (semi)overheidsorganisaties”. Met veel plezier heb ik het afgelopen jaar gewerkt aan deze scriptie. Het was een hele flinke, maar interessante opdracht met een mooi resultaat. Ik ben dan ook trots, dat ik met deze scriptie de parttime master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University afrond.

Als interim adviseur bij BMC heb ik dagelijks te maken met de hectische en impactvolle maatschappelijke gevolgen van de transitie in de zorg en bij gemeenten. Maatschappelijke organisaties zitten midden in veranderingstrajecten die uit deze transitie voortkomen. Reden temeer om te onderzoeken wat de consequenties zijn en hoe (semi)overheidsorganisaties het beste op deze veranderingen kunnen reageren. Enkel de bureaucratische reactieve werkwijze uit het verleden voldoet hierin niet meer. Om de toenemende golf aan complexe problemen van kwetsbare huurders/burgers op te lossen en adequaat op ondermijnende criminaliteit te reageren, is intensieve en integrale samenwerking met partnerorganisaties noodzakelijk.

Veel (semi)overheidsorganisaties zoeken naar de optimale organisatievorm om creativiteit, ondernemerschap en (sociale) innovatie bij medewerkers te stimuleren, en daarmee zo goed mogelijk de transitie te kunnen anticiperen. Steeds meer (semi)overheidsorganisaties zoals politie, gemeenten en woningcorporaties experimenteren met zelforganisatie/zelfsturing. Hier gaat mijn scriptie over.

Graag bedank ik een aantal mensen die mij hebben ondersteund in het leerproces tijdens de scriptie. Ik ben de heer prof. dr. J. (Justin) Jansen erkentelijk voor zijn tijdsinvestering, goede adviezen en geduld bij het ontwerpproces van de scriptie. Daarnaast bedank ik mijn mee-lezer de heer dr. B. (Bas) Koene voor de geleverde feedback, mijn werkgever BMC voor het studieverlof en de vele respondenten bij de diverse (semi)overheidsorganisaties voor het vertrouwen en de gelegenheid die ik via hun medewerking heb gekregen om het onderzoek uit te voeren en zo mijn opleiding Bedrijfskunde af te ronden. Verder ben ik mijn studievrienden erkentelijk voor de waardevolle samenwerking en gezelligheid tijdens de colleges en op onze studiereis naar Shanghai. Ook wil ik mijn coach Ellen bedanken en complimenteren voor de waardevolle support en feedback in de ontwikkeling van mijn ordenings-, analyse-, en schrijfvaardigheid. Tot slot wil ik mijn ouders, broer, schoonzus en overige familie, vrienden en collega's bedanken voor het mij ontzien van mijn afwezigheid op alle sociale events afgelopen twee jaar. En 'last but not least', mijn steun en toeverlaat, mijn partner Marloes. Je hebt me ontlast, ondersteund, geconfronteerd maar ook vooral een prachtige ontwikkeling gegund.

Mijn hartelijke dank aan allen.

Bas Meulenstein
's-Hertogenbosch,
26 oktober 2018

Managementsamenvatting

Achtergrond van deze scriptie is het transitieproces binnen het sociaal domein en de diverse veranderingen op het gebied van wonen, die de strategie, de bedrijfsvoering en de (interne en externe) samenwerking en besluitvorming bij Leefbaarheids- en sociaal beheer afdelingen van woningcorporaties. Het vergt van de betrokken organisaties dat zij hierop anticiperen. Het onderzoek is een literatuurstudie, gecombineerd met casestudy en aanvullende diepte-interviews.

Doel van de het onderzoek is het realiseren van nieuwe wetenschappelijke inzichten en het uitbrengen van advies over management innovatie-proces in de vorm van het ontwerpen, implementeren en aansturen van zelforganiserende teams, om adequaat in te kunnen spelen op deze transitie. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

Hoe kunnen (semi)overheidsorganisaties Self-Management Teams (SMT's) ontwikkelen, implementeren en aansturen?

De **Interne veranderopgaven** houdt enerzijds verband met het actualiseren en vergroten van specialistische- en generalistische kennis en vaardigheden op maatschappelijke doelgroepen en specifieke vak- en rechtsgebieden. Daarnaast staan het ontwikkelen van digitaal (samen)werken, databewustzijn en omgaan met een hoge werkdruk centraal en is aandacht vereist voor (sociale) innovatie, burgerparticipatie, interne- en bewonerscommunicatie. De **externe veranderopgaven** houdt in dat samenwerkingsverbanden stroef verlopen door alle transitie en veranderingen. De in mei 2018 ingevoerde AVG zet de samenwerking extra onder druk. Er is een toename van kwetsbare- en verwarde burgers/huurders die zich centreren in wijken en buurten met de goedkoopste huurwoningen. Tegelijkertijd verschuift ook bij partnerorganisaties de focus langzaam van centraal naar decentraal, van top-down naar bottom-up en van verticaal naar horizontaal. Tot slot moeten wijkprofessionals, om complexe problemen (zoals woningontruiming) te voorkomen of op te lossen intensiever samenwerken om innovatie, flexibiliteit en het lerend vermogen te verhogen.

De **conclusie** van het onderzoek is als volgt:

SMT's in de vorm van een hoge mate van zelforganisatie kan een antwoord zijn op de interne- en extern veranderopgaven van (semi)overheidsorganisaties. Het concept van SMT's heeft immers het verminderen van complexiteit en vergroten van regelcapaciteit voor medewerkers zodat zij in nabijheid tot het proces, product of dienst sneller kunnen reageren op veranderingen.

Een deugdelijk **ontwerptraject voor SMT is** essentieel en bevat een uitgebreid intern onderzoek. Daarna dient op basis van een heldere interne- en externe visie bedacht te worden welke expliciete keuzes gemaakt op het gebied van de ontwerpelementen door de organisatie gemaakt worden en welke mate van zelforganisatie het beste past. De zelforganisatiefactor. Het ontwerpproces is essentieel. De SMT's bij (semi)overheidsorganisaties functioneren autonoom functioneren binnen de gestelde kaders en procedures van deze organisaties, laten een hoge mate van zelforganisatie zien, maar geen volledige zelfsturing. Organisatorische en regeltaken zien de respondenten als een losse expertise, die zij liever als taken bij HRM en het management laten. De rol van de vaste teamleider vindt men nodig. Ontwerpfouten in de vorm van onduidelijkheid en dubbelzinnigheid in rollen en bevoegdheden leiden tot verstoringen en spanningen op de werkvloer.

Het **implementatietraject van SMT's** verloopt gefaseerd en gepland het beste. Het implementeren betreft een groei- en leerproces. Via een vast te stellen status quo gaat men meten en implementeren wat tot een 'veranderloop' leidt waar teamleiders en managers zich op dienen voor te bereiden. managers Training en werkbezoeken naar andere SMT's helpen leiders/managers te leren omgaan en wegnemen van de belemmeringen. De rol van de vaste teamleider is volgens respondenten ook

noodzakelijk ter voorkoming van stagneren van teamprocessen, ingrijpen/bemiddelen bij interne conflicten en het geven en stimuleren van feedback en coaching. Een faciliterende stijl van leiding geven, verantwoordelijkheden laten bij de medewerkers en medewerkers coachen, is volgens respondenten een effectieve strategie om meer resultaatverantwoordelijkheden en zelforganisatie bij medewerkers te krijgen. Het sociaal of financieel belonen van bijzondere (team)prestaties van teamleden door de teamleider wordt door medewerkers van (semi)overheidsorganisaties gewaardeerd en lijkt medewerkers te motiveren, dit was althans te concluderen op basis van de interviews met zowel de teamleider als de uitvoerende medewerker van de case waar dit werd actief door de teamleider werd gedaan. Qua **eisen op het gebied van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur** zijn competentiegericht faciliterend **leiderschap** en diverse gedetailleerde teamleidersvaardigheden zoals (zoals monitoring en coaching) noodzakelijk. Qua structuur dient er een teamwerk-aanmoedigende **organisatiestructuur** voor minimaal 4 en maximaal 20 personen aanwezig zijn en zijn faciliteiten voor gemeenschappelijke processen en performance belangrijk. Op het gebied van **organisatiecultuur** zijn resultaatgerichtheid, verantwoording en samenwerking zijn noodzakelijk om SMT's te laten slagen. Bij de geïnterviewde (semi)overheidsorganisaties waren deze elementen aanwezig.

Enkele aanbevelingen:

1. Leiders van (semi)overheidsorganisaties helpen hun organisatie en teams door een duidelijke visie te formuleren op het uitvoeren van de eigen kerntaak (interne veranderopgave), maatschappelijke veranderingen en partnersamenwerking (externe veranderopgave) en door de betekenis van deze visie concreet te maken via zowel beleid en processen als het sturen op gedrag van medewerkers.
2. Het proces van ontwikkelen, implementeren en vervolgens aansturen van SMT's bij de (semi)overheidsorganisaties zou op basis van het onderzoek idealiter moeten starten met onderzoek naar context, cultuur en visie van de betreffende organisatie en de vraag met welk doel de organisatievorm met SMT wil gaan inzetten.
3. Vervolgens dient op basis van onderzoek worden beseft dat bij traditionele bureaucratische organisaties zoals de (semi)overheidsorganisaties, voor de invoering van volledige zelfsturing niet alleen de regeltaken gedelegeerd hoeven te worden, maar er hiervoor ook aanpassingen in de structuur van het primaire proces, de staf- en hulpdiensten, organisatiecultuur en de manier van samenwerken zal moeten worden gedaan.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	Aanleiding.....	6
1.2	Probleemanalyse	7
1.3	Doelstelling.....	8
1.4	Centrale vraag & deelvragen	8
1.5	Onderzoeksopzet.....	8
1.6	Afbakening	10
1.7	Bijdrage & relevantie	11
1.8	Leeswijzer	11
2	Interne & externe veranderopgaven woningcorporaties	12
2.1	Interne veranderopgaven woningcorporaties	12
2.1.1	Strategische brancheontwikkelingen	12
2.1.2	Tactische organisatieontwikkelingen	13
2.1.3	Operationele werkzaamheden leefbaarheids- & sociaal beheerteams	14
2.1.4	Uitdagingen leefbaarheids- & sociaal beheerteams	15
2.2	Externe veranderopgaven woningcorporaties na transitie bij partner organisaties	17
2.2.1	Kantelende samenleving & transitietheorie	17
2.2.2	Kritische rapportages over knelpunten in sociaal domein	22
2.2.3	Uitdagingen woningcorporaties	24
2.3	Eerste deelconclusie	26
3	Theoretisch kader	28
3.1	Management innovatie	28
3.2	Zelforganiserende-/zelfsturende Teams of SMT's	29
3.3	Ontwerp & implementatietraject SMT's	33
3.4	Organisatieaspecten ontwikkelen, implementeren & aansturen SMT's.....	37
4	Methodologie.....	42
4.1	Conceptueel model ontwerp, implementatie & aansturing SMT's.....	42
4.2	Onderzoeksopzet & onderzoek model	43
4.3	Case selectie	44
4.4	Dataverzameling & -analyse	47
4.5	Validiteit & betrouwbaarheid.....	49
4.6	Limitaties & vervolgonderzoek	50
5	Onderzoek analyse: empirische resultaten	51
5.1	Inleiding cases	51
5.2	Uitwerking case A – Stichting Woonbedrijf Eindhoven	52

5.3	Uitwerking case B – Stichting Wonen Limburg	58
5.4	Uitwerking case C – Woningstichting Zayaz ‘s-Hertogenbosch	65
5.5	Uitwerking case D – Woningstichting Mooiland Grave	71
5.6	Vergelijking, samenvatting en duiding cases	75
5.6.1	Case vergelijking: vergelijkingstabel	76
5.6.2	Visie en beleid.....	80
5.6.3	Ontwerp zelforganisatie/zelfsturing	80
5.6.4	Implementatie zelforganisatie/zelfsturing	81
5.6.5	Visie op de volgende stap in zelforganisatie/zelfsturing	81
5.7	Zesde & zevende deelconclusie.....	81
6	Discussie, algemene conclusie & aanbevelingen	84
6.1	Discussie, beperkingen & aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	84
6.1.1	Discussie	84
6.1.2	Beperkingen.....	85
6.1.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	85
6.2	Algemene conclusie.....	85
6.3	Aanbevelingen voor managementpraktijk	90
7	Reflectie.....	91
	Verklarende woordenlijst.....	93
	Bibliografie	97
	Bijlagen.....	107
Bijlage 1:	Verslag oriënterend interview 1	107
Bijlage 2:	Verslag oriënterend interview 2	109
Bijlage 3:	Verslag oriënterend interview 3	110
Bijlage 4:	Verslag oriënterend interview 4	111
Bijlage 5:	Schema van zelforganisatie/zelfsturing (SMT).....	113
Bijlage 6:	Negen principes voor ontwerpen van zelfsturend team	115
Bijlage 7:	Extract: “Critical success factors for creating Superb Self-Managing teams	120
Bijlage 8:	Vier fasen model teamontwikkeling SMT’s.....	122
Bijlage 9:	Fasering in veranderloop bij implementatie SMT’s	125
Bijlage 10:	Veranderaanpak, mate van sturing en verandercoalitie.....	126
Bijlage 11:	De drie managementrollen: managen, coachen en leiden.	129
Bijlage 12:	Essentiele teamleidersfuncties per fase volgens Morgeson et al (2010)	130
Bijlage 13:	Succesfactoren op organisatie-, individueel en groepsniveau voor SMT’s	133
Bijlage 14:	Ondersteunende documenten voor de interviews	135

1 Inleiding

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek uitgevoerd bij diverse (semi)overheidsorganisaties vanuit detacherings- en adviesbureau BMC. Woningcorporaties en gemeenten huren adviseurs van BMC in, omdat medewerkers of managers tijdelijk zijn uitgevallen of omdat extra advies of ondersteuning voor specifieke interne organisatieveranderingen en/of externe veranderopgaven noodzakelijk is.

Woningcorporaties, ook wel woningbouwcorporaties, wooncorporaties of woningstichtingen genoemd, richten zich op het bouwen, beheren, verhuren en verkopen van woonruimte met een betaalbare huur voor mensen met een smalle beurs. Ook dragen zij zorg voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen en zien toe op het individuele woongenot en realiseren van leefbare buurten, wijken, dorpen en steden (Rijksoverheid, 2018). Samen met gemeenten en huurdersvertegenwoordigers maken zij prestatieafspraken over de lokale woonopgaven (Woningwet2015, 2015). Woningcorporaties staan midden in de maatschappij en werken nauw samen met partnerorganisaties zoals gemeenten, politie, Zorg en Veiligheidshuizen, hulpverleningsorganisaties, maatschappelijk werk en vrijwilligersorganisaties. Samen met deze partnerorganisaties zorgen woningcorporaties voor wijkvernieuwingsactiviteiten en verbetering van de leefbaarheid zoals het bestrijden van overlast, vervuiling, vernieling en (drugs)criminaliteit. In de periode 2015 tot heden is de rol van de woningcorporatie verschoven van leidend naar meer faciliterend en ondersteunend ten opzichte van de betrokken partnerorganisaties. Oorzaken hiervan lijken te zijn: een sterke daling van de beschikbare middelen en een grotere nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van individuele huurders/burgers en lokale gemeenschappen (Van Bortel, 2016).

De werkzaamheden en investeringen van woningcorporaties vallen sinds 1 juli 2015 onder de nieuwe Woningwet. Deze wet omschrijft op een gedetailleerde wijze welke werkzaamheden en investeringen tot de taken van de woningcorporaties (in de wet als “toegelaten instellingen” omschreven) behoren. Huurdersvertegenwoordigers en gemeenten hebben hier invloed op en houden toezicht. Daarnaast houdt de landelijke Autoriteit Woningcorporaties volkshuisvestelijk en financieel toezicht op de sector en treedt -zo nodig- handhavend op wanneer woningcorporaties zich niet aan de nieuwe Woningwet houden (Rijksoverheid, 2018).

1.1 Aanleiding

Woningcorporaties hebben naast de kerntaak van het bouwen en verhuren van betaalbare huurwoningen de taak om sociaal zwakkere/kwetsbare doelgroepen te huisvesten en sociale problematiek op het gebied van wonen op te lossen. Deze taken staan in de sector beter bekend als *sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak* (Aedes, 2018) en worden uitgevoerd door *leefbaarheids- en sociaal beheerteams*. In dit onderzoek worden deze zelforganiserende- en/of zelfsturende teams bij woningcorporaties onderzocht. In wetenschappelijke literatuur zijn zelforganiserende- en/of zelfsturende teams bekend als Self-Management Teams (SMT's).

Bestuurders en managers staan voor deze maatschappelijke uitdagingen en zijn zoekende naar de optimale organisatievorm om creativiteit, ondernemerschap en (sociale) innovatie bij medewerkers te stimuleren. Steeds meer (semi)overheidsorganisaties experimenteren met zelforganisatie/zelfsturing aldus (Atrivé, 2017).

In de oriënterende interviews voor dit onderzoek, welke zijn terug te lezen in bijlagen 1 tot en met 4, spreken managers van leefbaarheids- en sociaal beheerteams wisselend over de ontwikkeling van hun organisatie richting meer zelforganisatie/zelfsturing. Sommige managers zijn enthousiast, anderen worstelen ermee of uiten zich hierover neutraal.

Zelforganisatie en zelfsturing zijn twee verschillende begrippen die duiding behoeven. Duiding die kennelijk nog niet bij alle geïnterviewde managers bekend is. Zo is het volgens een uitgebreide studie van DEV-adviseurs niet de vraag of de organisatie ‘wel of niet’ voor zelforganisatie/zelfsturing kiest. Het gaat over de ‘mate van’ op een continuüm van ‘beperkte tot verregaande’ vormen van zelforganisatie/zelfsturing. Gemeenschappelijke uitgangspunten hiervoor zijn: zelfredzaamheid en eigen regie bij van de huurder/burger koppelen aan die van de medewerker en hier regelruimte voor organiseren (DEV-adviseurs, 2017).

1.2 Probleemanalyse

De huidige werkwijzen binnen woningcorporaties passen niet bij de werkwijzen om succesvol met partnerorganisaties samen te werken -die in transitie zijn- en met hen tijdig de toenemende golf aan complexe problemen van kwetsbare huurders/burgers op te lossen, zoals het oplossen van complexe zorg- en overlast- en schuldenproblematiek. Dit blijkt uit de interviews met de managers, zoals uitgewerkt in de bijlagen 1 tot en met 4. Het oplossen van complexe vraagstukken, zeker de problemen in kwetsbare buurten, vraagt om de inbreng van veel verschillende actoren (Bengtsson, 2009); (Priemus, 2004). Dit is een onderdeel van onze moderne netwerksamenleving waarbij onderlinge afhankelijkheden steeds groter worden (Castells, 1996); (Frissen, 2002). Als deze problemen hierdoor niet tijdig/volledig worden opgelost leiden deze tot woningontruiming, met alle grote maatschappelijke consequenties en hiermee veelal samenhangende hoge maatschappelijke kosten als gevolg (Dircken, 2015). Details over deze trends, problemen en maatschappelijke kosten zijn nader uitgewerkt in hoofdstuk 2.

Leefbaarheids- en sociaal beheerteams van woningcorporaties moeten zowel **intern** met collega-afdelingen, maar ook **extern** met huurders en partners intensiever, slimmer en anders samenwerken. Hoewel woningcorporaties zich volgens de Woningwet eigenlijk moeten richten op hun kerntaak, fungeren medewerkers van woningcorporaties steeds vaker als “regievoerder” bij complexe problematiek, dit blijkt zowel uit de interviews met de managers, maar komt ook naar voren in publicaties vanuit de bracheorganisatie Aedes. (Aedes, 2017). Door de veranderingen die spelen in de eigen branche en in het sociaal domein moet medewerkers steeds vaker de eigen werkzaamheden en samenwerkingsverbanden (her)definiëren en (re)organiseren.

Uit het trendoverzicht organisatieontwikkeling 2017, van het gezaghebbende organisatieadvies bureau Atrivé, <http://www.atrive.nl/publicaties-blogs/artikel/article/blog-woningcorporaties-2017-8-trends-in-organisatieontwikkeling/>, geraadpleegd op 5 augustus 2018, worden onder meer de volgende tactische trends benoemd: de huurder/burger moet (weer) centraal komen te staan, de focus terug naar de kern van het werk, meer leren (op de werkplek) en concentratie op centraal werken en decentraal organiseren. Hiervoor worden steeds vaker zelforganiserende- en/of zelfsturende teams geformeerd. Dat betekent het ontwikkelen van bredere functies en de veranderende rol van de klassieke leidinggevende van hiërarchisch manager naar meer gelijkwaardig procescoaches die minder op de inhoud sturen maar op het proces coachen (Atrivé, 2017).

1.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om op basis van theoretische wetenschappelijke inzichten, interviews en vergelijkende casestudies tot een blauwdruk met essentiële processtappen te komen voor het succesvol ontwerpen, implementeren en aansturen van zelforganiserende-/zelfsturende teams (SMT's) bij woningcorporaties, zodat het management van de woningcorporaties in staat is om op basis van dit onderzoek binnen drie maanden te komen tot een praktisch ontwerp- en implementatieplan voor (optimalisatie van) zelforganisatie/zelfsturing.

Dit onderzoek is met name gericht op woningcorporaties, deze staan model voor de ontwikkelingen en het type problematiek wat bij soortgelijke (semi)overheidsorganisaties speelt.

1.4 Centrale vraag & deelvragen

Op basis van de doelstelling is de volgende centrale vraag opgesteld:

Hoe kunnen (semi)overheidsorganisaties Self-Management Teams (SMT's) ontwikkelen, implementeren en aansturen?

Om deze centrale vraag te beantwoorden zijn de volgende zeven deelvragen opgesteld (tussen haakjes staan de (sub) paragrafen vermeld waarin de deelvragen zijn beantwoord):

1. Met welke interne- en externe veranderopgaven kampen de (semi)overheidsorganisaties? (paragrafen 2.1 & 2.2)
2. Wat verstaat de literatuur onder management innovatie? (paragraaf 3.1)
3. Wat verstaat de literatuur onder zelforganiserende-/zelfsturende teams ofwel SMT's? (paragraaf 3.2)
4. Wat vermeldt de literatuur over het verloop van ontwerp en implementatietraject van SMT's? (paragraaf 3.3)
5. Wat vermeldt de literatuur over de eisen die aan leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur worden gesteld om SMT's te ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen? (paragraaf 3.4)
6. Hoe verloopt het ontwerp en implementatietraject van deze teams binnen (semi)overheidsorganisaties? (beschrijving sub paragrafen 5.2, 5.3, 5.4 & 5.5, vergelijking, samenvatting en duiding paragraaf 5.7)
7. Hoe ziet binnen (semi)overheidsorganisatie de inzet van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur eruit om SMT's te ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen? (beschrijving sub paragrafen 5.2, 5.3, 5.4 & 5.5, vergelijking, samenvatting en duiding paragraaf 5.7)

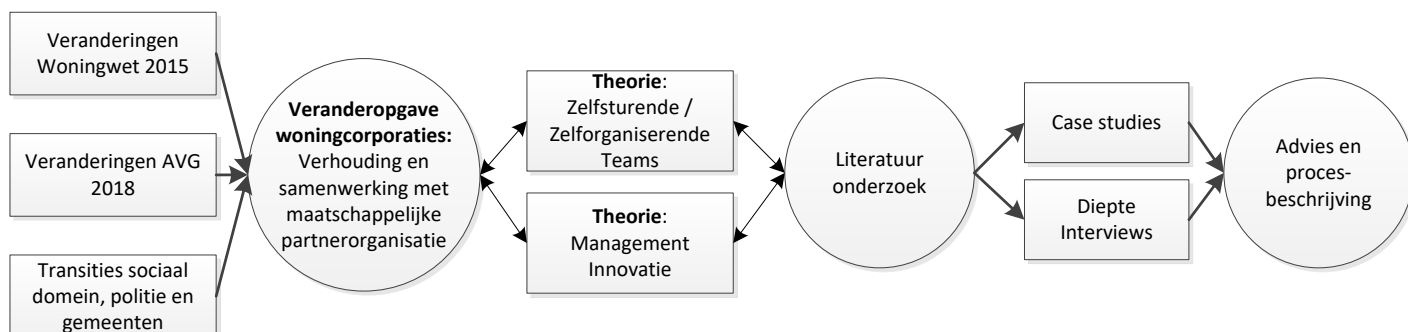
1.5 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek is gekozen voor de volgende onderzoeksopzet: een kwalitatief onderzoek met casestudy en diepte-interviews als onderzoeksstrategie. Een kwalitatief onderzoek met een casestudy en diepte-interviews biedt de mogelijkheid tot een combinatie van onderzoek door gebruik te maken van verschillende bronnen (bronnentriangulatie); waarneming op locatie, het bestuderen van documenten en het voeren van interviews. Deze wijze van onderzoek wordt gebruikt om verbinding te maken tussen de verschillende bronnen, waardoor verdere verdieping mogelijk is tijdens het onderzoek. Het onderzoek vindt plaats in de empirische werkelijkheid, rekening houdend met de context, waarin

inzicht in de complexe werkelijkheid naar voren komt (Van Thiel, 2007, p. 155). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van bronnentriangulatie:

- De empirische werkelijkheid is beschreven door het schetsen van de interne- en externe veranderopgave(n) bij de (semi)overheidsinstanties, complexe/wicked problemen, sociale innovatie, en de maatschappelijke kanteling. Met als doel om inzicht te geven in de veranderingen in de omgeving van de (semi)overheidsinstanties.
- Door literatuuronderzoek is de theoretische achtergrond in kaart gebracht:
 - Management Innovatie is beschreven en geanalyseerd;
 - Self-Management teams zijn beschreven en geanalyseerd;
 - Het verloop van ontwerp, implementatietraject en aansturing van SMT's zijn beschreven en geanalyseerd;
 - De eisen die aan leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur voor SMT's worden gesteld zijn beschreven en geanalyseerd.
- De veranderopgave is getoetst aan de theorie over Management Innovatie en Self-Management teams (SMT's) om te onderzoeken welk proces van ontwerp, implementatie en aansturing het meest ideaal past bij een (semi)overheidsinstanties om de veranderopgave succesvol af te ronden. Daarnaast is aan de hand van de theorie gekeken naar de organisatiestructuur, -cultuur en leiderschapsvaardigheden van manager(s) en medewerker(s) die nodig zijn om te kunnen anticiperen op en managen van de veranderingen.
- De uitkomst van de interviews van de verschillende respondenten is gebruikt om de verbinding te maken tussen de theorie en de praktijk voor inzicht in het realiseren van een blauwdruk voor het ontwerpen, implementeren en aansturen van voor SMT's bij (semi)overheidsorganisaties.
- Op basis van het literatuuronderzoek en op basis van de informatie uit de interviews worden conclusies getrokken en vervolgens aanbevelingen gedaan aan de geïnterviewde (semi)overheidsinstanties over hoe het proces van ontwerp, implementatie en aansturingproces van de betreffende (semi)overheidsinstanties er uit zag/ziet en over de inzet van organisatiestructuur, -cultuur en de leiderschapsvaardigheden die manager(s) en medewerker(s) inzetten om de veranderopgave succesvol af te ronden.

Om een brug te maken tussen het theoretische en het empirische deel van het onderzoek is in figuur 1 een onderzoek model gemaakt.



Figuur 1: Onderzoek model

1.6 Afbakening

Zelforganiserende- en/of zelfsturende teams (SMT's) betreft een vorm van management innovatie. In de eerste plaats zal worden onderzocht hoe SMT's binnen (semi)overheidsorganisaties zijn ontworpen, geïmplementeerd en hoe hier (succesvol) op kan worden gestuurd. Er wordt onderzocht welke lessen hieruit zijn te leren, welke conclusies er kunnen worden getrokken en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan. Omdat het niet mogelijk was om alle (semi)overheidsorganisaties te onderzoeken, is uit praktische overwegingen ervoor gekozen om het onderzoek te beperken tot woningcorporaties, in het bijzonder leefbaarheids- en sociaal beheerteams binnen woningcorporaties waar de onderzoeker veelal als extern adviseur werkzaam is en daardoor gemakkelijk toegang heeft tot respondenten en kennis. Voor extra inzichten is gekozen om naast de woningcorporaties ook twee sociale teams bij gemeenten te interviewen. Gemeenten werken vanuit een andere rol, met een vermoedelijk grotere interne veranderopgave, met dezelfde doelgroep.

Dit onderzoek bestaat uit literatuurstudie en een ervaringsperspectief van de uitvoerende expert(s), management van de betreffende organisaties. Het onderzoek vindt plaats bij elf teams van negen (semi)overheidsorganisaties (100-2500 medewerkers) waar in totaal 27 uitvoerende- en leidinggevende professionals over hun team worden geïnterviewd. Met case studies zal aan de hand van de praktijkcasussen en/of projecten gekeken worden gezocht naar de factor van zelfsturing/ zelforganisatie die bij de (semi)overheidsorganisaties zijn ingevoerd, hoe het ontwerp en de implementatie is aangepakt, hoe de aansturing verloopt en welke verbanden er gelegd kunnen worden tussen de literatuur en de verschillende plannen en trajecten die de verschillende (semi)overheidsorganisaties hebben gehanteerd om tot deze vormen van zelforganisatie/zelfsturing te komen. Aan de hand van enkele complexe casussen of projecten worden diepte interviews gevoerd met:

1. **uitvoerend experts** uit de teams die direct bij de complexe casussen of projecten betrokken zijn en;
2. **teamleiders, coördinatoren en managers** van het betreffende zelfsturende/zelforganiserende team.

De vragen die gesteld worden gaan over:

1. De interne- en externe veranderopgave van de zelforganiserende-/zelfsturende teams;
2. Het proces van ontwerp, implementatie en sturing op de zelforganiserende-/zelfsturende teams;
3. De aanwezigheid van sociale innovatie en (trans disciplinaire) partnersamenwerking;

Er zijn in dit onderzoek geen andere (semi)overheidsorganisaties onderzocht anders dan sociaal beheer- en/of leefbaarheidsteams van woningcorporaties en sociale teams bij gemeenten, dus geen hulpverleningsorganisaties, andere teams bij woningcorporaties en gemeenten, politie of andersoortige maatschappelijk organisaties of bedrijven. Er is geen onderzoek gedaan naar hoe de teams precies tot sociale innovatie, trans disciplinaire samenwerking en/of het oplossen van complexe en wicked problemen zijn gekomen, wel naar de mate waarin het ontwerpen, organiseren en aansturen van de SMT's succesvol is gelukt en de mate waarin het volgens de respondenten organisaties gelukt is om tot een de uitvoer van begrippen zoals sociale innovatie, trans disciplinaire samenwerking en/of oplossen van complexe en wicked problemen te komen.

1.7 Bijdrage & relevantie

Dit onderzoek probeert een bijdrage te leveren aan de inzichten over het proces van management innovatie waarin SMT's binnen (semi)overheidsorganisaties succesvol worden ontwikkeld, geïmplementeerd.

Maatschappelijke relevantie

De veranderingen door de Woningwet, Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en transities bij partnerorganisaties hebben grote maatschappelijke impact. Het gaat niet alleen om de veelheid van veranderingen, maar ook om de snelheid van de invoering van de hervormingen, deadlines waarbinnen organisaties compliant moeten zijn. De gevolgen van de veranderingen zijn voor (semi)overheidsorganisaties zeer merkbaar. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is het verwerven van kennis en inzicht over ontwerp-, implementatie en sturingsvraagstukken van zelforganiserende-/zelfsturende teams deze (semi)overheidsorganisaties. De onderzoeksresultaten kunnen toepasbaar zijn bij andere (semi)overheidsorganisaties, anders dan de organisaties dit in dit onderzoek zijn onderzocht.

Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek gedaan naar management innovatie en SMT's als vorm van management innovatie. Er is echter beperkte onderzoek gedaan naar hoe het management innovatie proces van: ontwerpen, implementeren en succesvol sturen op SMT's eruit ziet bij (semi)overheidsorganisaties of nog meer in het bijzonder: bij woningcorporaties. Dit maakt het onderzoek wetenschappelijk relevant.

1.8 Leeswijzer

De aanleiding van het onderzoek staat beschreven in hoofdstuk 1, samen met een korte introductie van het type organisaties: de woningcorporaties, de probleemformulering, doelstelling, de onderzoeksvraag, de deelvragen en de onderzoekafbakening. Hoofdstuk 2 beschrijft de begrippen leefbaarheid, sociaal beheer, wijkaanpak, sociale innovatie en beschrijft daarna de huidige interne- en externe veranderopgaven waar deze (semi)overheidsorganisaties voor staan. Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader van het onderzoek. Het beschrijft de theorie over Management Innovatie en SMT's. Beschreven wordt wat SMT's nu eigenlijk precies zijn, waar deze organisatievorm vandaan komt en hoe een succesvol ontwerp-, implementatie- en aansturingproces eruit hoort te zien en wat hiervoor nodig is bij leiders van organisaties. In hoofdstuk 4 wordt de methodologische opzet van het onderzoek beschreven, met daarin het conceptueel model; hoe ziet een dergelijk ontwerp-, implementatie- en aansturingproces eruit en leidt het tot een passende mate van zelforganisatie? De empirische werkelijkheid staat beschreven in hoofdstuk 5, waarin de resultaten van de analyse van de interviews met respondenten werkzaam bij leefbaarheids- en sociaal beheerteams binnen woningcorporaties worden beschreven. Aan de hand van de aan- of afwezigheid van de kenmerken beschreven in hoofdstuk 3, wordt verklaard in hoeverre de verschillende woningcorporaties er wel en niet in slagen om aan de eisen te voldoen voor een succesvol ontwerp-, implementatie- en aansturingproces van zelforganiserende-/zelfsturende teams, waarmee de problemen en uitdagingen zoals beschreven in hoofdstuk 2, aangepakt kunnen worden. Hoofdstuk 6 bevat de discussie en de algemene conclusie van het onderzoek. Op grond van de algemene conclusie en de geconstateerde tekortkomingen van het onderzoek worden vervolgens aanbevelingen geformuleerd. Hoofdstuk 7 bevat een korte reflectie. Een verklarende woordenlijst, een bronnenlijst en een reeks van bijlagen sluiten het rapport af.

2 Interne & externe veranderopgaven woningcorporaties

Dit hoofdstuk beantwoordt de eerste deelvraag van het onderzoek: Met welke interne- en externe veranderopgaven kampen de (semi)overheidsorganisaties? Paragraaf 2.1 schetst de interne veranderopgaven op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau. Daarna werkt paragraaf 2.2 de externe veranderopgaven voor woningcorporaties uit na de transitie bij partnerorganisaties. Het hoofdstuk sluit af met de eerste deelconclusie in paragraaf 2.3 als antwoord op de eerste deelvraag.

2.1 Interne veranderopgaven woningcorporaties

Deze paragraaf toont een beschrijving van de strategische brancheontwikkelingen, tactische organisatieontwikkelingen en operationele werkzaamheden. Hiermee samenhangend volgt een uitgebreide analyse van de actuele problemen en uitdagingen van de leefbaarheids- en sociaal beheerteams, gebaseerd op zowel branche-rapportages, aangevuld met oriënterende interviews met managers van leefbaarheids- en sociaal beheerteams, te lezen in de bijlagen 1 tot en met 4.

2.1.1 Strategische brancheontwikkelingen

De laatste jaren moeten woningcorporaties anticiperen op ontwikkelingen op sociaal, economisch, technisch en juridisch vlak. Nu volgt een opsomming van de ontwikkelingen:

- Via de landelijke brancheorganisatie Aedes is een vernieuwingsagenda gestart met daarin zes maatschappelijke thema's om woningcorporaties te blijven ontwikkelen, vernieuwen en innoveren:
 1. Verduurzamen van het bezit;
 2. Betaalbaar wonen en bouwen;
 3. Wonen en zorg;
 4. Digitalisering en informatievoorziening;
 5. Leefbare wijken en buurten;
 6. Verbeteren van bedrijfsvoering en veranderkracht (Aedes, 2018).
- De Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur benoemde in het rapport "Wonen in verandering" (2015) vijf structurele *sociale en economische trends* voor de komende decennia:
 1. Toenemende diversiteit en flexibiliteit in de woonvraag;
 2. Structurele onzekerheid over werk en wonen;
 3. Blijvende behoefte aan wonen via een 'flexibele schil' (inwoning, onderhuur);
 4. Innovatie vanuit de praktijk;
 5. Toenemende regionale verschillen.
- *Technologische trends*, zoals 'nul-op-de-meterwoning' voor bestaande bouw en terugdringen van faalkosten via delen van data en informatie bij ontwikkeling van nieuwbouw.
- Op *juridisch gebied* heeft de Woningwet uit 2015 een belangrijke invloed op woningcorporaties. Onderdelen van deze wet zorgen voor gefaseerde verandering in de woningcorporatiebranche in de vorm van: een concentratie op kerntaken en de financiering van activiteiten, de versterking van de positie van gemeenten ten aanzien van de woningcorporaties en de vormgeving van het toezicht op de woningcorporaties (Woningwet2015, 2015). Een andere *juridische ontwikkeling* die van invloed is op woningcorporaties, is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), die sinds 25 mei 2018 van toepassing is. De AVG is een wet die voorschrijft hoe organisaties met persoonsgegevens om moeten gaan. Dus ook woningcorporaties, want zij verwerken gegevens van huurders, woningzoekenden en werknemers. De vele persoonsgegevens die corporaties in beheer hebben, zijn soms erg gevoelig. Zoals gegevens die de corporatie van huurders heeft ontvangen (Aedes, 2018).

2.1.2 Tactische organisatieontwikkelingen

Uit het trendoverzicht organisatieontwikkeling 2017, van het gezaghebbende organisatieadvies bureau Atrivé, <http://www.atrive.nl/publicaties-blogs/artikel/article/blog-woningcorporaties-2017-8-trends-in-organisatieontwikkeling/>, geraadpleegd op 5 augustus 2018, worden onder meer de volgende tactische trends benoemd:

1. Klant centraal

Efficiënt werken blijft belangrijk, maar de focus verschuift naar de klant. Door direct in gesprek te gaan met huurders, wordt de klantwaarde onderzocht en vertaald naar procesverbeteringen. Het besef groeit dat efficiënt en kostenbewust werken heel goed samen gaat met een hoge klantwaardering.

2. Terug naar de kern

Woningcorporaties willen terug naar de kern, naar de bedoeling of naar de 'why'. Juist binnen het huidige 'beperkte' kader van de Woningwet dient de maatschappelijk opdracht van de woningcorporatie via de huidige/bestaande processen uitgedrukt te worden. Dat betekent minder regels, minder 'spreadsheetmanagement' en meer handelingsruimte voor de professional medewerker en terug naar de kern.

3. Procesgericht organiseren

Woningcorporaties nemen langzaam afscheid van het organiseren langs functionele lijnen en zoeken naar procesgericht organiseren. Het werken met 'lean' is vaak de eerste stap. Horizontaal organiseren stimuleert samenwerking in processen en ketens. Resultaatverantwoordelijke teams, zelfsturende teams of zelforganiserende teams worden geformeerd. Dit betekent het ontwikkelen van brede functies. Leidinggevendenden worden procescoaches die minder op de inhoud sturen en meer op het proces.

4. Leren op de werkplek

Het aanbieden van algemene trainingen wordt vervangen door leren op de werkplek: evalueren, coachen en korte gerichte workshops. De verantwoordelijkheid voor leerprocessen verschuift van HRM naar de medewerker zelf. Kennismanagement gaat zich hierop instellen. Coaching op samenwerking en teamontwikkeling wordt op de werkplek verbonden met procesverbetering en klantgericht werken. De verantwoordelijkheid voor proceskwaliteit gaat definitief van staf naar de lijn. Kwaliteit gaat terug naar de bedoeling. Stafmedewerkers gaan lijnmedewerkers trainen en coachen in het verbeteren en vernieuwen van hun processen.

5. Centraal werken en decentraal organiseren

Misschien wel de grootste opgave voor woningcorporaties op organisatiegebied, is het realiseren van een evenwicht tussen dichtbij de klant organiseren en efficiënt werken met een hoog niveau van dienstverlening. Dichtbij de huurder organiseren betekent maatwerk, regel- en beslisruimte op de werkvloer en de houding om samen met de huurder(s) problemen op te pakken. Efficiënt werken vraagt om een centrale regie op de dienstverlenende processen. Een zorgvuldige opgebouwde procesarchitectuur, procesgericht organiseren en ICT die zaakgericht werken ondersteunt, zijn de basis voor een netwerkorganisatie die 'dichtbij', 'efficiënt' en 'wendbaar' is.

6. Sturen op onderhoud

Al langer verschuift het accent van nieuwbouw naar het in stand houden en transformeren van bestaand bezit en het nauwkeurig sturen hierop. Onderhoud (de grootste kostenpost van woningcorporaties) is hierin de komende jaren een belangrijk aandachtspunt.

7. Vereenvoudigen functiehuis

Bij brede inzetbaarheid, 'hart voor de zaak' en 'doen wat nodig is voor de klant' passen geen specialistische beperkende functies. Het is zaak om het vereenvoudigen van het functiehuis in lijn te brengen met het ontwikkelen van een procesgerichte organisatie.

8. De bedoeling van de beoordelingscyclus

De gespreks- en beoordelingscyclus wordt door medewerkers en leidinggevenden steeds meer als een ballast ervaren, vooral omdat de meerwaarde op zijn minst onduidelijk is, terwijl de tijdsinvestering fors is. Teambeoordelingen zullen in het primaire proces in de plaats komen van individuele beoordelingen. Feedback geven en het coachen van elkaar gebeurt ter plekke, in het werk zelf en niet pas na twaalf maanden.

Deze door Atrivé beschreven trends (Atrivé, 2017) worden door de geïnterviewde managers herkend en bevestigd, zie de bijlagen 1 tot en met 4.

2.1.3 Operationele werkzaamheden leefbaarheids- & sociaal beheerteams

Leefbaarheid en sociaal beheer

Leefbaarheid en sociaal beheer bij woningcorporaties omvat taken zoals het behandelen, oplossen en voorkomen van woonoverlast, burenruzies, woonfraude, misbruik, huurachterstanden en financiële problemen. Maar ook woonmaatschappelijk werk, het naar zorgpartners geleiden en in (ambulante)zorg brengen van huurders met zorgwekkend en zorg mijdend gedrag. Dit gaat steeds vaker via een gedragsaanwijzing of onder druk van een juridische procedure of woningontruiming. Ook het huisvesten van soms moeilijker plaatsbare "bijzondere doelgroepen" valt onder sociaal beheer evenals de juridische afhandeling van de door politie opgerolde drugs- en henneppanden, het voeren van rechtszaken tegen huurders en het coördineren van de woningontruiming (Kamerstukken 2015-0000176563 BTIV, 2015).

Wijkaanpak

Naast deze leefbaarheids- en sociaal beheer taken voeren corporaties samen met partnerorganisaties ook wijkvernieuwing- en ontwikkelingstaken uit. Wijk- en gebiedsgericht werken is een manier van werken waarbij in de beleids- en uitvoeringsfase nadrukkelijk van buiten (de samenleving, het gebied, de wijk) naar binnen (de ambtelijke organisaties), vanuit kansen en problemen wordt gekeken en gehandeld. Sprake is van een samenhangende aanpak tussen sociale, economische en fysieke opgaven en veel ruimte voor bewoners (agendavorming, inspraak, uitvoering en verantwoordelijkheid). Constructief wordt samengewerkt tussen alle partijen die belanghebbend zijn, zowel binnen als buiten de gemeente(n), nadrukkelijk ook met de middenstand, het bedrijfsleven, zorgverzekeraars, scholen, politie en fondsen. Het kantelen van de interne organisaties (waaronder corporaties en gemeenten) blijkt een steeds belangrijkere voorwaarde te worden voor succes. Deze kanteling is nader omschreven in sub paragraaf 2.2.1 Een wijkaanpak is per definitie een wijkgerichte/gebiedsgerichte aanpak, maar daar bovenop geldt dat er voor een bepaalde periode, algemene en specifieke afspraken, ook van financiële aard, worden gemaakt met een aantal private en publieke organisaties. Elk gebied en elke regio is anders. Een maatwerk-aanpak is daarom de enige manier. Sectorale, instrumentele en thema gestuurde aanpakken zijn blijvend noodzakelijk, aanvullend of simpelweg efficiënter (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

2.1.4 Uitdagingen leefbaarheids- & sociaal beheerteams

Afgebakend speelveld

Waar woningcorporaties zich in het verleden vrij gemakkelijk konden bewegen in het maatschappelijk middenveld tussen markt, staat en samenleving, is het speelveld voor corporaties door de Woningwet meer afgebakend. In plaats van activiteiten verrichten die tot het domein van de overheid of de markt behoren, moeten corporaties zich vaker afvragen of, en hoe, zij een rol kunnen spelen in de wijkaanpak. Vaak zal het antwoord zijn dat het niet meer tot de kerntaak van corporaties behoort. Zij zijn meer dan in het verleden afhankelijk van anderen. Dat vergt veel van de mogelijkheden om samen te werken met anderen. Samenwerken in netwerken is onmisbaar om de benodigde middelen en legitimiteit te verkrijgen en om het gedrag van anderen te beïnvloeden. De externe hybriditeit van netwerken in de wijkaanpak neemt toe; meer en meer verschillende actoren zijn nodig om problemen op te lossen (Van Bortel, 2016).

Aedes Vernieuwingsagenda

Vanuit de vernieuwingsagenda van de brancheorganisatie Aedes (Aedes, 2018) zijn op het gebied van *sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak* de volgende concrete veranderepunten geformuleerd:

- Coalities in de wijk en gemengde wijken, tolerantie en zorgzaamheid voor kwetsbare bewoners;
- Participatie/relatie huurders;
- Monitoring/data leefbaarheid, hoe leefbaarheid concreet en meetbaar maken.

Interne ontwikkelingen volgens managers

De teams binnen de geïnterviewde woningcorporaties worstelen met de volgende **ontwikkelingen** in de eigen sector:

1. Medewerkers hebben beperkte kennis over de **nieuwe Woningwet** en passen deze wet nog niet altijd correct toe. Dit leidt tot fouten in activiteiten, processen en projecten door maatwerkoplossingen die strijdig zijn met de Woningwet. Deze fouten oplossen kosten veel tijd en energie welke niet meer besteed kan worden aan het oplossen van andere (complexe) maatschappelijke problemen.
2. Medewerkers hebben beperkte kennis over het **huurrecht** en passen actuele kennis over dit rechtsgebied niet altijd correct toe op. Dit leidt tot onduidelijk en inconsequent beleid richting huurders, partners of collega's. Dit kan vervolgens leiden tot ontevredenheid, klachten, conflicten, verliezen van juridische procedures, kosten, slechte pers en imagoschade.
3. Medewerkers hebben beperkte kennis over de **AVG** die woningcorporaties dwingt bewuster te worden van hun informatiemanagement, -opslag en -uitwisseling. Medewerkers zijn zich nauwelijks bewust van de informatiebehoefte van hun werk en passen deze wet niet altijd correct toe op activiteiten, processen en projecten. Daarnaast zijn de mogelijkheden van de omslachtige ICT-systemen beperkt. Dit leidt tot onduidelijk, inconsequent beleid en/of fouten richting huurders, partners of collega's met betrekking tot privacy. Dit kan leiden tot klachten, boetes of anderzijds niet acteren door medewerkers uit angst voor privacy-schending. Afwachtende houding van medewerkers richting collega's van automatisering en ICT.
4. Medewerkers hebben weinig kennis en (positieve) ervaringen met **verwarde en agressieve huurders** en gaan moeilijke/onaangename contacten als het kan uit de weg daardoor blijven de problemen van de huurder/burger (en eventuele omwonenden) onopgelost. Eventuele nieuwe informatie over de huurder/burger of situatie van de huurder/burger is dan niet bekend en kan dus

ook niet aan politie of hulpverlening worden doorgegeven. Daarnaast kan in sommige gevallen de kans op escalatie (in de vorm van geweld) van de verwarde persoon richting omwonenden of richting zichzelf toenemen.

5. Medewerkers hebben door de toenemende heftigheid van het werk regelmatig te maken met **overspannings- en burn-out klachten** en weten niet goed hoe hiermee om te gaan. Dit kan leiden tot verlaagde productiviteit. Als klachten niet afnemen kunnen medewerkers voor langere tijd uitvallen of arbeidsongeschikt raken. Deze verlaagde productiviteit en (tijdelijke) uitval kan leiden tot overbelasting van teams en verstoring van de partnersamenwerkingen.
6. Medewerkers hebben te **beperkte kennis en ervaring met: (sociale) innovatie, participatie en (gelijkwaardige) bewonerscommunicatie**, terwijl deze kennis en ervaring wel door de organisatie van hen wordt verwacht. Hierdoor worden (sociale) innovatie, participatie en (gelijkwaardige) bewonerscommunicatie uitgesteld, vallen resultaten tegen of zijn ze eenmalig en worden niet toegepast/meegenomen in de corebusiness.
7. De **interne beleidsontwikkeling** op het gebied van leefbaarheids- en sociaal beheerteams is beperkt en de hieraan gekoppelde processen en communicatiemateriaal (folders/standaardbrieven) zijn veelal niet meer actueel. Hierdoor zijn medewerkers steeds opnieuw het wiel aan het uitvinden, is het werk omslachtig en blijft de kwaliteit van het werk beperkt.
8. De **interne communicatie en aansluiting** van de activiteiten, processen en projecten van de leefbaarheids- of sociaal beheerteams op de overige teams van de woningcorporatie zoals het management, beleidsafdelingen, ontwikkelafdelingen, verhuurafdeling, callcenter en incassoafdeling is beperkt. Hierdoor weten de overige teams van de woningcorporatie niet precies waar het leefbaarheids- of sociaal beheerteam mee bezig zijn, wat er speelt en waar eventuele interessante samenwerkingsmogelijkheden liggen. Dit kan leiden tot gemiste kansen, interne conflicten en frustratie.

Om de toename van complexere maatschappelijke problemen/casuïstiek op te lossen moet volgens de geïnterviewde managers (zie bijlagen 1 tot en met 4) worden ingezet op nieuwe vaardigheden zoals het verhogen van het lerend vermogen, vakkennis en werkervaring, ondernemerschap, (sociale) innovatiekracht, flexibiliteit en samenwerking. Ook moeten de teams beter samenwerken met de beleids- en managementafdelingen van hun organisaties. Om effectieve aansluiting teams te ontwikkelen met energie, gedrevenheid, ambitie en intrinsieke behoefte naar vernieuwing/innovatie en partnersamenwerking is het nodig dat medewerkers elkaar uitdagen, stimuleren, scherp houden en samen de handen uit de mouwen steken om de teams en het werk te verbeteren. Dit kan in teams waarin alles gezegd kan worden en waar openheid en veiligheid heerst. Waar medewerkers kritisch zijn op de inhoud, maar begripvol naar elkaar als persoon.

De verantwoordelijkheid voor al deze doelen komt volgens de geïnterviewde managers (zie bijlagen 1 tot en met 4) steeds minder bij het management en steeds meer bij de individuele teamleden zelf te liggen. Een verandering naar meer zelfsturing-/ zelforganisatie en minder directe coördinatie en sturing door formele managers. De verantwoordelijkheid van de coördinatie en sturing zal steeds meer verplaatsen naar de uitvoerende laag medewerkers wat vraagt om een meer ondersteunende, faciliterende en coachende rol van managers.

2.2 Externe veranderopgaven woningcorporaties na transitie bij partner organisaties

De partnerorganisaties van woningcorporaties, zoals politie en hulpverlenende partners in het sociaal domein zijn volop in transitie. De grootste en meest impactvolle transitie komen door (de)centralisaties, wijziging van taken, bevoegdheden en vernieuwde wetgeving. Hierdoor vallen gaten in de samenwerking en dienstverleningen. Deze situatie vraagt om nieuwe pragmatische samenwerkingsvormen in tijden waarin problematiek in de samenleving complexer en heftiger wordt en samenwerking tussen professionals mede door veranderende (privacy)wetgeving onder druk staat (Movisie, 2013).

De dagelijkse praktijk binnen de leefbaarheids- en sociaal beheer afdelingen van woningcorporaties komt door al de transitie en maatschappelijke veranderingen steeds meer onder druk te staan (Aedes, 2017). Op 11 september 2017 deed Aedes-voorzitter Marnix Norder een wanhopige oproep voor meer GGZ-hulp. Hij wil dat meer psychologische hulpverleners beschikbaar komen in wijken. Agenten moeten volgens hem steeds vaker in actie komen voor zaken waarbij mensen met psychische problemen betrokken zijn (NOS, 2017), maar ook in het sociaal domein waar maatschappelijk werkers, huisartsen, of de gemeentelijke sociale-, (bemoei)zorg-, toegangs- en/of ondersteuningsteams actief zijn door de *drie grote transitie in het sociaal domein*:

- de transitie van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) en Zorgverzekeringswet (van de AWBZ naar de Wet Langdurige Zorg (WLZ));
- de Participatiewet, om meer mensen -ook met een arbeidsbeperking- aan de slag te krijgen;
- transitie van de jeugdzorg.

Deze stelselwijzigingen zijn er volgens Movisie (2013) erop gericht dat:

- mensen sneller geholpen worden bij zorg- of ondersteuningsvragen;
- mensen zorg en ondersteuning krijgen die zoveel mogelijk aansluit op hun persoonlijke (thuis)situatie, mogelijkheden en sociale netwerk;
- mensen die anderen zorg of hulp (willen) bieden, daarvoor alle ruimte en steun krijgen;
- omvang en de kosten van de verzorgingsstaat te beperken.

2.2.1 Kantelende samenleving & transitietheorie

Hoogleraar Transitiekunde aan de Erasmus Universiteit, Jan Rotmans, stelt in zijn boek 'In het oog van de Orkaan' dat we niet leven in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk (Rotmans J. , 2012). Volgens Rotmans bevindt de samenleving zich in een overgangsfase.

De maatschappelijke stelsels hebben hun wortels in de tweede helft van de vorige eeuw en functioneerden tot ver in de jaren 80 behoorlijk goed. Daarna werden steeds meer haarscheurtjes zichtbaar en trad toenemende spanning op tussen gebruikers en samenleving enerzijds en de (semi-) publieke stelsels.' Rotmans stelt dat 'zowel de economie en de samenleving fundamenteel aan het veranderen zijn met grote maatschappelijke verschuivingen als gevolg. Deze verschuivingen vragen veel van organisaties' (Rotmans J. , 2012).

'De samenleving kantelt. Transitie vraagt een andere manier van denken. De transitietheorie is een maatschappelijke veranderingstheorie die in de jaren negentig is ontstaan met als doel meer kennis en grip verkrijgen op ingrijpende maatschappelijke veranderingsprocessen. De theorie onderzoekt de wisselwerking tussen manieren van denken, technologieën, economische condities, ruimtelijke innovaties en veranderde wet- en regelgeving die leiden tot nieuwe maatschappelijke orde. Dynamiek

van transitieprocessen verschillen niet significant tussen een individu, een netwerk, een organisatie, een ecosysteem of een sector. Een aantal zaken valt op:

- de genoemde opbouw van spanning totdat deze op een bepaald moment leidt tot de structurele verandering;
- de verandering leidt tot een nieuwe toestand die even stabiel lijkt als voorafgaand;
- de transitie lijkt een resultaat van op elkaar werkende krachten, zowel van binnen als van buiten.

De transitietheorie geeft inzicht in de veranderingen in de tijd, waar op dit moment de maatschappelijke partnerorganisaties en de woningcorporaties mee worden geconfronteerd. De bezuinigingen onder meer in de zorg zijn ingezet vanuit de economische crisis en zijn van invloed op de transitieopgave. Binnen de transitietheorie krijgen duurzame ontwikkelingen een grote betekenis. De maatschappelijke omslag van het denken in systemen naar het denken vanuit mensen, met hun grote verschillen in termen van gezondheid, hun sociale omgeving en de mate waarin zij in staat zijn zelf hun leven in te richten geeft de verandering aan in de maatschappij.

Maatschappelijke organisaties krijgen te maken met nieuwe samenwerkingsverbanden door het intensiever hanteren van burgerparticipatie. Een van de belangrijkste veranderingen is de samenleving die kantelt van een centraal geleide, top-down, gestuurde naar een decentrale, bottom-up samenleving. Deze verandering heeft impact op hiërarchische maatschappelijke organisaties. Oude structuren en instituties worden afgebroken en nieuwe komen daarvoor in de plaats, waardoor een nieuwe orde ontstaat. De transitietheorie geeft inzicht en herkenbaarheid voor de hervormingen in en is daarom van toepassing voor de context waarin woningcorporaties en partnerorganisaties op dit moment in verkeren.

Vooruit naar vroeger: de menselijke maat centraal

Ook bij woningcorporaties, die net als vele andere maatschappelijke partnerorganisaties via wetgeving terug naar hun kerntaak worden geleid. Rotmans pleit dat organisaties niet **terug**, maar juist **vooruit** moeten naar vroeger. Rotmans bedoelt hiermee dat het verstandig is om tijdens het terugkeren naar de kern van het werk, het geleerde niet te vergeten en te streven naar de terugkeer van de menselijke maat en het behouden (of verhogen) van levenskwaliteit en (www.cafeweltschmerz.nl, 2018). In andere interviews stelt Rotmans (2017) dat men dit doet, door te focussen op waarden als: kwaliteit, vertrouwen, 'samenredzaamheid', tijd en ruimte als tegenhanger van de waarden: efficiëntie, rendement, kosten-batenanalyse en winst. Geen weldenkend mens wil gestapeld wantrouwen of plasprotocollen in ziekenhuizen, maar deze ontstaan door *centralisatie, top-down-sturen* en *controle-denken* en doordat bestuurders mee willen doen en focussen op de *harde benchmarks* ten koste van de *praktische aandacht* en *regelruimte van de professional* op de werkvloer. Rotmans pleit er dan ook voor om de opgebouwde kleilaag van managers, coördinatoren en adviseurs af te bouwen en weer meer horizontaal te gaan werken.

Voorkomen van woningontruiming en hoge maatschappelijke kosten

Bij (dreigende) woningontruiming is een concreet complex/wicked probleem van armoede. Soms versneld/of (mede)veroorzaakt door woningcorporaties of partnerorganisaties. Maatschappelijke organisaties het gezamenlijke belang en doel om deze te voorkomen en daarmee hoge kosten en schulden voor de huurder/burger of het gezin, de woningcorporaties en alle overige betrokken maatschappelijke stakeholders tegen te gaan. In het masterthesen "Betaalbaarheid van het Wonen op zoek naar 'het nieuwe noorden' in de sociale huursector" concludeerde auteur Dircken dat iedere woningontruiming in de gemeente Bergen op Zoom gemiddeld € 100.000 kost (Dircken, 2015). Dit soort complexe/wicked problemen laten zich moeilijk oplossen. De uiteindelijke oplossing levert vaak weer

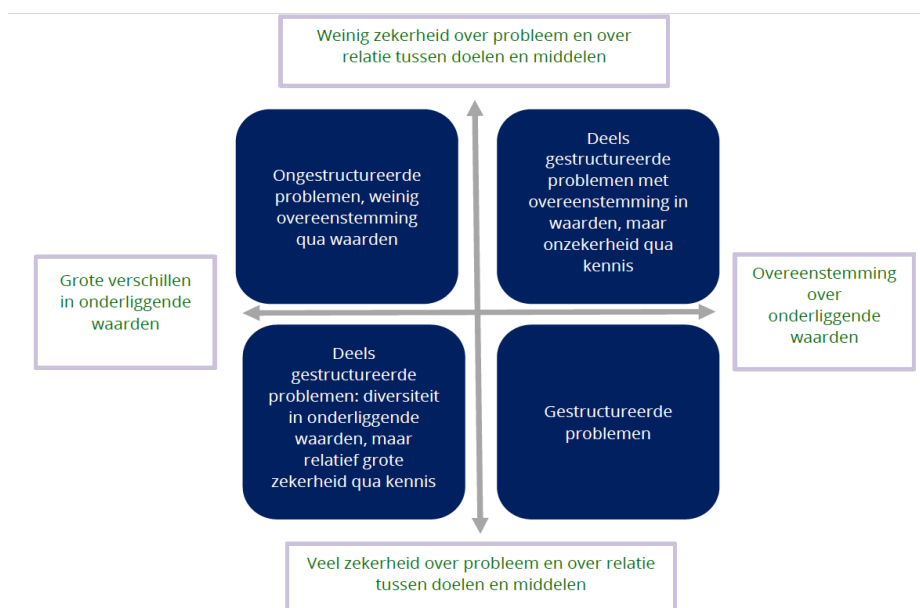
nieuwe problemen op, die ook op hun beurt weer maatschappelijke kosten met zich meebrengen. Van Delden definieert deze problemen als “wicked problems” of venijnige vraagstukken (Van Delden, 2014).

Tamme, complexe en wicked problemen

Woningcorporaties en partners worstelen met het oplossen van deze complexe- en wicked maatschappelijke problemen. Robertson-Dunn (Robertson-Dunn, 2011) maakt onderscheid tussen drie soorten problemen: tam, complex en wicked.

- *Tamme problemen* kunnen rechtlijnig worden opgelost door ze op te delen in deelproblemen en elk deelprobleem afzonderlijk of achtereenvolgens op te lossen. Tamme problemen zijn begrensd, overzichtelijk en planbaar. Routinematige oplossingen zullen hier werken.
- *Complexe problemen* zijn moeilijk te begrijpen. Oplossingen kunnen hier leiden tot nieuwe, andere problemen en onbedoelde gevolgen. Veel innovaties liggen in de sfeer van complexe problemen. Bij het oplossen loop je tegen onvoorziene knelpunten aan die deeloplossingen of verschuivingen vereisen, maar uiteindelijk kom je er na wat rekenwerk en simulaties wel uit. Het probleem is uiteindelijk te doorgronden.
- *Wicked problems* zijn niet te doorgronden en vormen een apart type binnen de categorie complexe problemen, waarbij de doelen onduidelijk of meervoudig zijn. Ook is het niet duidelijk hoe oorzaak-gevolg verhoudingen in elkaar zitten zodat onvoorspelbare effecten optreden. Bij groepen belanghebbenden kunnen onverwacht sterke sentimenten ontstaan, omhoog komende frustraties of al lang levende eisen. Wicked problems zijn weerbarstig, maar als het lukt om een werkbare benadering te vinden dan kan dit ook een grote stap voorwaarts betekenen en het resultaat uiterst waardevol zijn praktisch of maatschappelijk.

De veel gebruikte typologie van Hisschemöller en Hoppe (1996) geeft ook een helder beeld van de dynamiek tussen de simpelere en de meer complexe- en venijnige vraagstukken. Het signaleert de relevantie in verschil en overeenstemming in onderliggende waarden en veel en weinig zekerheid over het probleem en over de relatie in doelen en middelen (zie figuur 2).



Figuur 2: Typologie van Hisschemöller en Hoppe (1996) uit Movisie (2017, p. 9)

Problemen oplossen met sociale innovatie en transdisciplinaire samenwerking

Sociale innovatie is zowel in middel, als uitkomst vernieuwend. En zowel goed voor de samenleving als geheel, als voor het welzijn van individuen. Het daagt ons uit om tot andere oplossingsrichtingen te komen voor complexe sociale vraagstukken zoals armoede, eenzaamheid, werkloosheid en het voorkomen van een woningontzuiming en dakloosheid. Met sociale innovatie wordt de kennis en kunde benut van mensen met verschillende achtergronden. Dit gebeurt in een transdisciplinaire samenwerking waarin verschillende soorten kennis (van ervaringskennis, professionele kennis tot wetenschappelijke kennis) op een gelijkwaardige manier gewaardeerd en benut worden. De gedachte hierachter is dat door de gemêleerde samenstelling van een team of netwerk innovaties kunnen ontstaan rondom uiteenlopende actuele vraagstukken. (Movisie, 2017).

De Europese Commissie hanteert de veelgebruikte definitie:

‘Sociale innovatie de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden’ (European Commission, 2013).

Uitgangspunt binnen sociale innovatie is de overtuiging dat complexe vraagstukken vragen om een transdisciplinaire en, daarop aansluitende, boven-sectorale aanpak. De samenwerking in die open netwerken is gericht op het oplossen van een vraagstuk, is niet-hiërarchisch en verbindt mensen uit verschillende sectoren en lagen van de samenleving. Hiermee doorbreekt sociale innovatie grenzen tussen instituten en verticale organisatiehiërarchieën. Sociale innovaties zijn dus, zowel in doel als middel, sociaal en goed voor de samenleving als geheel en voor het welzijn van individuen. De transformaties die in het sociaal domein spelen, vragen om een andere benadering van huurders/burgers en hun vragen, en om nieuwe verhoudingen tussen huurders/burgers, maatschappelijke organisaties, markt en overheid (Movisie, 2017).

Sociale innovatie door transdisciplinariteit

Een kenmerk van sociale innovatie is de boven-sectorale en/of transdisciplinaire aanpak (zie figuur 3 op de volgende pagina voor een toelichting op het begrip transdisciplinair). De vraag is: wat is er nodig om een bepaald vraagstuk op te lossen en wie moeten medewerkers dan betrekken? Sociale innovatie daagt daarmee uit om verkokerde netwerken los te laten. In het sociale-innovatieproces worden kennis, menskracht en middelen van meerdere groepen benut. Doelgroepen, profijtgroepen en stakeholders kunnen door elkaar heen lopen. Het kan gaan om maatschappelijke organisaties, overheden, bedrijven, actieve burgers/sociaal ondernemers, profijtgroepen, belanghebbenden uit de politiek, designers/kunstenaars, ervaringsdeskundigen, vertegenwoordigers van sociale bewegingen en wetenschappers (Butzin, Davies, Domanski, Dhondt, & Howaldt, 2014). Oftewel: alle partijen die iets met het vraagstuk te maken hebben of kunnen bijdragen aan de oplossing. Bij sociale innovatie gaat het erom uiteenlopende partijen te betrekken en een rol te geven: verschillende belanghebbenden (multiple stakeholders). Movisie gebruikt hiervoor het begrip ‘the whole system in the room’, afkomstig uit de theorie over ‘waardierend onderzoeken’ (appreciative inquiry). Dat betekent dat iedereen die onderdeel uitmaakt van het vraagstuk erbij wordt betrokken. Onderzoek naar het optimale moment om een bepaalde belanghebbende in het sociale innovatieproces te betrekken, ontbreekt nog. Ook is nog onduidelijk wat precies ieders rol en functie is in het proces (Movisie, 2017)

Het verschil tussen multidisciplinaire, interdisciplinaire en transdisciplinaire samenwerking

In de praktijk worden de begrippen multidisciplinair, interdisciplinair en transdisciplinair vaak door elkaar gebruikt. Er zijn echter duidelijke verschillen, zie tabel. De complexiteit van sociale vraagstukken vraagt vooral om transdisciplinaire samenwerking bij sociale innovatie. Bij transdisciplinaire samenwerking wordt ook samengewerkt met andere dan wetenschappelijke partijen. Daardoor kan ook niet-wetenschappelijke kennis benut worden, zoals ervarings- en praktijkkennis.

Voorwaarden	Multidisciplinair	Interdisciplinair	Trans disciplinair
	<ul style="list-style-type: none"> • De wil tot samenwerken. • Veel uitwisseling om gebruik te maken van elkaars discipline. 	<ul style="list-style-type: none"> • De wil tot samenwerken. • Veel uitwisseling om gebruik te maken van elkaars discipline. • Interactie tussen deelnemers op basis van gelijkwaardigheid. • Deelnemers hebben het vermogen van invalshoek te wisselen. 	<ul style="list-style-type: none"> • De wil tot samenwerken. • Veel uitwisseling om gebruik te maken van elkaars discipline. • Interactie tussen deelnemers op basis van gelijkwaardigheid. • Deelnemers denken en werken vanuit werk- en denkwijze van de andere dan de eigen discipline. • Deelnemers aanvaarden complexiteit qua inhoud en werkwijze.
Doel	<ul style="list-style-type: none"> • Werken vanuit een gezamenlijk thema/ probleemstelling zonder integratie. • Het naast elkaar positioneren van disciplines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verweven van disciplines tot iets nieuws. • Tot inzichten komen die zonder samenwerking tussen disciplines niet ontstaat. • Over grenzen van eigen discipline heen kijken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een fundamenteel anders denken ontwikkelen waardoor nieuwe percepties ontstaan.
Werkwijze	<ul style="list-style-type: none"> • De resultaten van ieders denkwijze samenvoegen. • Meer aandacht voor het maken in plaats van ontwikkelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplines stapelen, weven of vloeien in elkaar. • Meer aandacht voor het ontwikkelen in plaats van het maken. • Zoeken naar een gezamenlijke taal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle betrokkenen hebben een gelijke bijdrage aan het geheel. • Vooral aandacht voor ontwikkelen in plaats van maken. • Ingraven in andermans wereld, taal, referentiekader.
Proces of product gerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een voltooid eindproduct. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een collectief maakproces. • Het eindproduct is een onderdeel van het proces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het proces staat voorop, er is geen definitief eindproduct. • Proces is flexibel en verandert voortdurend, presentatie is een stipje op de lijn.
Keuze van het onderwerp	<ul style="list-style-type: none"> • Er worden verschillende invalshoeken op een 	<ul style="list-style-type: none"> • De inhoud/ vorm is vertrekpunt. • Focus is niet eigen 	<ul style="list-style-type: none"> • De keuze van het onderwerp is

	<p>probleem onderscheiden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het onderwerp/ thema wordt vanuit verschillende perspectieven bekeken. 	<p>discipline maar het samen besloten idee.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De inhoud/vorm komt door samenwerking tot stand. • De inhoud openbaart zich al werkend. 	<p>steeds onderwerp van gesprek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhouden en thema's worden vervangen door aanleidingen.
Resultaten van het proces	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplines blijven zichtbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • De individuele bijdrage is niet zichtbaar, alle disciplines hebben een gelijke bijdrage aan het geheel. • Er ontstaat een proces of product dat vanuit een monodisciplinaire benadering niet mogelijk is. • De disciplines zijn niet meer direct zichtbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • De individuele bijdrage is niet zichtbaar, alle disciplines hebben een gelijke bijdrage aan het geheel. • Er is geen onderscheid zichtbaar in de disciplines. • Er ontstaan nieuwe werkvelden/ interdisciplines. • Er ontstaan hybride disciplines en hybride producten. • Er ontstaat een proces/product dat vanuit een monodisciplinaire benadering niet lukt.

Ontwerp schema: Nicole Martinot in samenwerking met José Huibers en Anneke Meijers. In: Begrippen en definities van Interdisciplinair werken. 2010 – 2012. Docenten interfaculteit ArtEZ Hoge School voor de Kunsten, Arnhem.

Figuur 3: Ontwerpschema begrippen en definities van interdisciplinair werken. 2010 – 2012. Docenten interfaculteit ArtEX Hoge School voor de Kunsten, Arnhem uit Movisie (2017, pp. 11-12)

2.2.2 Kritische rapportages over knelpunten in sociaal domein

Over de knelpunten in het sociaal domein is de afgelopen tijd een aantal kritische rapportages geschreven. Nu volgen de belangrijkste rapportages:

Werkplaatsen Sociaal Domein

In februari 2017 is een kritisch essay verschenen van Werkplaatsen Sociaal Domein in opdracht van Movisie en het ministerie van VWS met als onderwerp de transitie in het sociaal domein en dan vooral het functioneren van de sociale (wijk)teams, gericht op de vragen die spelen in de wijkteams. Conclusie van dit essay is dat wijkteams nog vooral zorgteams zijn en dat professionals bij complexe problemen niet snel samenwerken met het informele netwerk (Werkenplaatsen Sociaal Domein, 2017).

De Nationale ombudsman

De knellende situatie blijkt ook uit een rapport van de Nationale ombudsman dat is verschenen in mei (Nationale ombudsman, 2018). De ombudsman ontvangt regelmatig klachten en signalen van burgers die niet of nauwelijks in staat zijn om hun zorg of ondersteuning zelf te regelen, doordat drempels te hoog zijn en regels te complex. Dit kan leiden tot problemen in de juiste toegang tot zorg. Deze knelpunten zijn groot, ingrijpend en urgent voor zorgbehoevende burgers en leiden ertoe dat mensen buiten de boot vallen. Daarom besloot de Nationale ombudsman een onderzoek in te stellen om de problemen te duiden en oplossingen te formuleren met betrokken partijen (Nationale ombudsman, 2018). Burgers ervaren de volgende knelpunten bij de toegang tot zorg:

Onduidelijkheid bij de aanvraag	Onvoldoende inspraak en ondersteuning
Geen duidelijk aanspreekpunt Afwenteelgedrag gemeenten van Wmo naar Wlz Bij psychiatrische problematiek geen toegang Wlz Van het kastje naar de muur	Geen luisterend oor en oog voor eigen inbreng Vaak geen (onafhankelijke) cliëntondersteuning
Onvoldoende deskundigheid professionals	Bureaucratische rompslomp
Twijfel aan kennis van de professional Geen domein-overstijgende expertise Professionals zijn onvoldoende slagvaardig	Lang wachten op (her)indicatie Overbodige herindicaties Problemen bij verhuizing naar andere gemeente Te veel formulieren
Geen continuïteit in zorg	
Minder zorg en hogere eigen bijdrage bij overstap naar Wlz. Onderbreking hulp bij overgang naar volwassenheid Moeizame overgang kinderen van Jeugdwet naar Wlz Verschillen in regelingen rond Persoonsgebonden Budget (PGB) in verschillende zorgwetten	

Figuur 4: Tabel knelpunten

De Nationale ombudsman vindt het belangrijk dat zo snel en concreet mogelijk actie wordt ondernomen om knelpunten op te lossen. Daarom draagt hij de volgende oplossingen aan richting de medewerkers van gemeente, hulpverleningsorganisaties en sociale teams:

1. Werk integraal en multidisciplinair en verwijs burgers warm door;
2. Zorg voor een overbruggingsbudget in situaties waarin het niet direct duidelijk is welke zorgwet of financiering van toepassing is en;
3. Zet de uitvoering centraal en investeer in scholing en methodiekontwikkeling. Maak moeilijke gevallen bespreekbaar, escaleer indien.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Zorgverzekeraars Nederland (ZN), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) gaan met de voorgestelde oplossingen aan de slag. Najaar 2018 vindt tussen deze instanties en de Nationale ombudsman een bespreking plaats over hoe de uitvoering van de voorstellen tot verbetering heeft geleid (Nationale ombudsman, 2018).

Schakelteam Verwarde Personen

Op 30 mei 2018 stelt Onno Hoes, de voorzitter van het Schakelteam Verwarde Personen, dat gemeenten veel eerder moeten ingrijpen bij personen met verward gedrag. Hiermee zouden incidenten zoals de verwarde Syriër die drie mensen neerstak, kunnen worden voorkomen. Gemeentelijke overheden kunnen en zouden veel meer moeten doen om deze mensen te helpen. Hoes pleit dat professionals veel meer de kans moeten grijpen om deze personen te helpen. Lokale overheden zijn echter veel te terughoudend of zien de problemen met verwarde personen zelfs niet als hun taak. Vooral de zogeheten bemoeizorg staat volgens Hoes onder druk. Dit is zorg aan personen die dit vaak weigeren en zelf het idee hebben dat hen niks mankeert, terwijl ze vaak wel in psychische nood verkeren en met een

opeenstapeling van problemen te maken hebben. Juist deze categorie personen zouden gemeenten volgens Hoes niet uit het oog moeten verliezen (EenVandaag, 2018).

Rekenkamer Rotterdam – “Het komt niet in de buurt”

Op 30 juni 2018 komt de Rotterdamse rekenkamer met een zeer kritisch rapport over het functioneren van het sociale wijkteam binnen de gemeente Rotterdam. Enkele conclusies zijn dat:

- de transformatie niet gerealiseerd is;
- het beroep op “zelfredzaamheid” van burgers niet realistisch is gebleken;
- de vroeg signalering niet lukt;
- cliënten/burgers (na een 1^e lijns ondersteuningstraject) alsnog dure 2elijnhulp nodig hebben;
- beoogde bezuinigingsdoelstellingen op de WMO en Jeugdhulp niet is gerealiseerd;
- de kosten voor de WMO en Jeugdhulp blijven toenemen;
- de sociale wijkteams te weinig (van elkaar) leren;
- de doorontwikkeling niet succesvol zal zijn, aangezien de gemeente veel van deze problemen ontkent. (Rekenkamer Rotterdam, 2018)

2.2.3 Uitdagingen woningcorporaties

Toename aan kwetsbare personen in de wijken

Er komen meer kwetsbare mensen in de wijk wonen, vooral mensen met een lichte verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek, kwetsbare ouderen en zelfstandig wonende ouderen met een zorgvraag. Dit betekent dat meer behoefte is aan begeleiding en ondersteuning aan huis, met medische zorg aan huis, meer varianten op verzorgd wonen. Daarnaast vraagt het ook iets van de bewoners in de wijk: meer acceptatie en zorg voor elkaar. Kans bestaat op overlast en/of vervuiling van bewoners. Goede samenwerking met zorgorganisaties is essentieel. Als zorg en welzijn niet goed geregeld is, hebben corporaties daar last van. Het is belangrijk dat professionals weten waar de kwetsbare groepen zich bevinden; een schone taak voor gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties (MKW - Plaform voor woningcorporaties, 2014).

Passend toewijzen

Ook het “passend toewijzen” vanuit de Woningwet lijkt voor versterking van de problemen te zorgen. Volgens deze wet mogen mensen met een laag inkomen alleen in de goedkoopste sociale huurwoningen wonen. Ze mogen niet meer kiezen voor een relatief duurdere sociale huurwoning, omdat dat de overheid meer huurtoeslag kost. Gevolg is dat mensen met de laagste inkomens allemaal bij elkaar komen te wonen; de diversiteit uit de wijk verdwijnt en verloedering dreigt. Marnix Norder, voorzitter van Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, maakt zich hierover grote zorgen. Aedes hield een enquête onder 180 corporaties. "Het grootste probleem dat zij ervaren door de nieuwe Woningwet, is de manier van het toewijzen van woningen. Mensen mogen niet meer kiezen waar ze willen wonen." Volgens Norder zijn gezinnen een belangrijk onderdeel van de leefbaarheid van een wijk en juist zij vertrekken. "Door de Woningwet creëren we plekken waar niemand wil wonen. Waar een gezin vertrekt, komt er een alleenstaande die in de bijstand zit en een zorgvraag heeft, voor terug" (NOS, 2018).

Toename aan verwarde personen in de wijken

De problemen bij partnerorganisaties zorgen voor een forse toename van complexe casuïstiek en verwarde personen waar ook woningcorporaties en hun huurders/burgers (over)last van hebben (Aedes, 2017). Vooral door de extramuralisering van de zorg, waardoor huurders/burgers langer thuis

moeten blijven wonen met ambulante hulp of hulp/ondersteuning uit netwerk van huurder (Movisie, 2013). Medewerkers van woningcorporaties zien steeds vaker (als eerste) verward gedrag bij huurders/burgers. Zij melden de problemen bij hulpverlenende instanties, maar vervolgens ontbreekt de regie bij de (integrale) aanpak daarvan. Ook staat de privacywetgeving het delen van informatie in de weg (Aedes, 2017). Wanneer dergelijke complexe casuïstiek van huurders/burgers niet tijdig wordt opgelost, kan dit leiden tot grotere problemen en (een veelvoud aan) overlastmeldingen, een juridische procedure vanuit de woningcorporatie, ontbinding van de huurovereenkomst, gedwongen woningontruiming en dakloosheid van de betreffende huurder/burger of het gezin.

Impact op professionals van woningcorporaties

Deze complexe problemen met soms ernstig verwarde huurders die te laat, beperkt of geen hulp krijgen leiden tot een toename aan (leefbaarheids)klachten vanwege de soms onhoudbare situatie door gebrek aan hulp of vanwege de aanhoudende overlast. De toename van complexe en venijnige maatschappelijke problemen hebben grote impact op de betrokken professionals. Dit leidt tot verhoogde werkdruk bij de medewerkers en kan leiden tot stress-, overspannenheid-, burn-outklachten en ziekteverzuim. Ook voor de betreffende huurder(s) zelf, de omwonenden en familie en de mensen die om de betreffende huurder(s) heen staan is de situatie stressvol en vergt de probleemsituatie eigenlijk ook een verandering/transitie in de manier van kijken, denken, (samen)werken en organiseren. Uit een enquête van Aedes blijkt dat 80 procent van de corporaties agressie en geweld richting medewerkers ziet toenemen. Aedes onderzoekt hoe corporatiemedewerkers ondersteuning kunnen krijgen bij het herkennen van en omgaan met verward gedrag (Aedes, 2017).

Externe veranderopgaven en samenwerking

Naast de ontwikkelingen binnen de eigen sector kampen de leefbaarheids- en sociale beheerteams van woningcorporaties ook de gevolgen van de transities bij hun samenwerkingspartners: de politie, gemeenten en het sociaal domein. Gevolg hiervan is dat samenwerkingsverbanden stroef verlopen. Deze samenwerking staat vanaf mei 2018 onder een nog grotere druk door de ingevoerde AVG. Niet zelden leiden de toch al stroef lopende samenwerkingsverbanden tot spanning en conflicten tussen professionals van de verschillende maatschappelijke organisaties. Dit komt de gezamenlijke dienstverlening niet ten goede en kan negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening richting burgers/huurders in het algemeen.

Externe ontwikkelingen volgens managers

Bij de teams binnen de geïnterviewde woningcorporaties worstelen medewerkers en/of medewerkers van partnerorganisaties met de volgende **externe ontwikkelingen**:

1. hebben beperkte kennis van elkaars functies, werkdoelen, normen, belangen, rechtsgebieden en wetgeving en spreken (letterlijk) een andere taal;
2. zijn vooral gericht op de functies, werkdoelen, normen, belangen, rechtsgebieden en wetgeving van de eigen organisatie;
3. hebben beperkte kennis van de veranderingen en transities die in elkaars branches spelen en de manier waarop de organisaties hiermee om gaan;
4. zijn niet gewend om samen te werken, leren en feedback te geven/ontvangen in gezamenlijke activiteiten, processen en projecten;
5. hebben onduidelijkheid over wie de regierol heeft/neemt in gezamenlijke activiteiten, processen en projecten en de gemaakte afspraken en voortgang bewaakt;
6. ervaren onduidelijkheid over wijzigingen van (elkaars) beleid, financiering of budget in gezamenlijke activiteiten, processen en projecten;

7. ontbreekt het aan de algemene deskundigheid, of specialistische kennis of ervaring;
8. communiceren niet over wijzigingen in beleid of processen;
9. komen gemaakte afspraken niet na en/of reageren (herhaaldelijk) niet op contactverzoeken;
10. stoppen met informatieverstrekking en samenwerking vanwege gewijzigde privacywetgeving;
11. vermijden bewust contact met huurder/cliënt omdat medewerkers bang zijn en/of van mening zijn dat een andere organisatie/instantie hulp of ondersteuning moet bieden;
12. stellen zich afwachtend op en verwijzen naar het vrijwillig kader van de hulpverlening, zonder verdere mogelijkheden te onderzoeken bekijken.

De voorgaande opsomming leidt in veel gevallen tot onderlinge verkeerde verwachtingen, misverstanden, verwarring, omslachtige communicatie, onbegrip, vermijding van contact, onderlinge spanningen, conflicten, negatieve overtuigingen over de andere organisatie, de partnersamenwerking en/of zichzelf. Hierdoor missen medewerkers informatie, komen organisaties (gezamenlijk) niet tot resultaten en kunnen er in deze processen en projecten ernstige verstoring optreden in de dienstverlening tussen de partnerorganisaties en/of richting de gemeenschappelijke burger, klant, cliënt en/of huurder. Deze kan hierdoor vervolgens worden geconfronteerd met onnodige fouten, vertragingen en hiermee mogelijke samenhangende benadeling als gevolg.

2.3 Eerste deelconclusie

Deze paragraaf beantwoordt de eerste deelvraag: *Met welke interne- en externe veranderopgaven kampen (semi)overheidsorganisaties?*

Wat de **interne veranderopgaven** betreft dienen de leefbaarheids- en sociaal beheerteams van woningcorporaties zich te informeren over: de details van de nieuwe Woningwet, het huurrecht, de AVG en dienen zich te organiseren naar een groter geheel databewustzijn. Daarnaast is het raadzaam om medewerkers te trainen in het omgaan met verwarde en agressieve huurders en omgaan met hoge werkdruk/burn-out-preventie. Ook zouden medewerkers intern of samen met samenwerkingspartners getraind moeten worden in (sociale) innovatie, participatie en (gelijkwaardige) bewonerscommunicatie. De interne beleidsontwikkeling van de leefbaarheids- en sociaal beheerteams moeten worden (door)ontwikkeld, processen en communicatiemateriaal dienen te worden geactualiseerd en de interne communicatie en aansluiting op de rest van de organisatie dient te worden verbeterd.

De huurder/burger moet (weer) centraal komen te staan, de focus terug naar de kern van het werk, meer leren (op de werkplek) en concentratie op centraal werken en decentraal organiseren. Hiervoor worden steeds vaker zelfsturende en/of zelforganiserende teams geformeerd. Dat betekent het ontwikkelen van bredere functies en de veranderende rol van de klassieke leidinggevende van hiërarchisch manager naar meer gelijkwaardig procescoaches die minder op de inhoud sturen maar op het proces coachen.

Het lerend vermogen, de vakkennis/-ervaring, ondernemerschap, (sociale) innovatiekracht, flexibiliteit en samenwerking moeten worden verhoogd. Om effectieve teams te ontwikkelen met energie, gedrevenheid, ambitie en intrinsieke behoefte naar vernieuwing/innovatie en partnersamenwerking is nodig dat medewerkers elkaar uitdagen, stimuleren, scherp houden en samen de handen uit de mouwen steken om zichzelf en het team qua kennis, ervaring en ondernemerschap te (blijven) verbeteren.

Dit kan via zelfsturende/zelforganiserende teams waarin alles gezegd kan worden en waar openheid en veiligheid heerst. Waar medewerkers kritisch zijn op de inhoud, maar begripvol naar elkaar als persoon. De verantwoordelijkheid voor al deze doelen komt volgens de geïnterviewde managers steeds minder bij het management en steeds meer bij de individuele teamleden zelf te liggen. Meer zelfsturing-/zelforganisatie en minder directe coördinatie en -sturing door managers, die door deze verandering een meer ondersteunende, faciliterende en coachende rol in nemen.

Wat de **externe veranderopgaven** betreft verlopen als gevolg van transitie bij de samenwerkingspartners van woningcorporaties de samenwerkingsverbanden met deze partners stroever en valt een toename aan kwetsbare- en verwarde huurders/burgers te signaleren als klanten van de woningcorporaties, vaak in de goedkoopste klasse huurwoningen. De stroeve partnersamenwerking staat sinds mei 2018 onder extra druk door de ingevoerde AVG.

Net als andere maatschappelijke organisaties dienen ook woningcorporaties de focus te verschuiven van centraal naar decentraal, van top-down naar bottom-up en van verticaal naar horizontaal. Oude structuren en instituties dienen plaats te maken voor nieuwe. In tegenstelling tot *centralisatie, top-down-sturen* en *controle-denken* geeft meer zelforganisatie ruimte aan professionals om te focussen op waarden als: kwaliteit, vertrouwen, samenredzaamheid, tijd en ruimte als tegenhanger van de waarden: efficiëntie, rendement, kosten-baten-analyse en winst. Door in te zetten op transdisciplinaire samenwerking en sociale innovatie kunnen complexe- en wicked problemen zoals woningontruiming (en hiermee samenhangende hoge maatschappelijke kosten) beter worden voorkomen.

Het is onvermijdelijk dat (wijk)professionals intensiever moeten gaan samenwerken om innovatie, flexibiliteit en het lerend vermogen te verhogen. De verantwoordelijkheden binnen woningcorporaties liggen laag in de organisatie. Zowel bij de politie, maar ook bij hulpverleningsorganisaties is de beweging naar meer zelfsturing-/zelforganisatie te signaleren. Er is steeds minder sprake van directe coördinatie en sturing door (formele) managers. De verantwoordelijkheid voor de coördinatie en sturing komt steeds vaker bij de uitvoerende medewerkers zelf te liggen. De focus voor managers is steeds vaker ondersteunend/faciliterend, aldus de geïnterviewde managers.

Het zou helpen als er vanuit de teams duidelijke, richtinggevende visies worden geformuleerd over de (maatschappelijke) veranderingen in het sociaal domein en hierin ook richtinggevende in de manier waarop woningcorporaties met deze veranderingen om gaan zoals de toename aan verwarde personen en woningontruiming en de betekenis hiervan op bijvoorbeeld het contingenten-, instroom-, tweedekansbeleid van de organisatie en een visie op de (veranderde) partnersamenwerking.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden vier theoretische deelvragen beantwoord. In paragraaf 3.1 staat de beantwoording van de tweede deelvraag centraal: “Wat verstaat de literatuur onder management innovatie?” Paragraaf 3.2 vervolgt met de beantwoording van de derde deelvraag: “Wat verstaat de literatuur onder zelforganiserende-/zelfsturende teams ofwel SMT’s?” centraal. Vervolgens behelst paragraaf 3.3 de beantwoording van de vierde deelvraag over het verloop van het ontwerp en implementatietraject van SMT’s in de literatuur. In paragraaf 3.4 staan de eisen aan leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur voor het ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen van SMT’s centraal, waarmee de laatste theoretische deelvraag wordt beantwoord. Dit biedt de basis voor de interviews en daarmee de beantwoording van de zesde en zevende deelvraag.

In het literatuuronderzoek wordt regelmatig verwezen naar de meer gedetailleerde uitwerkingen, te vinden in de bijlagen 5 tot en met 13 van het onderzoek.

3.1 Management innovatie

Deze paragraaf beantwoordt de tweede deelvraag: *Wat verstaat de literatuur onder management innovatie?*

Management innovatie wordt gedefinieerd als: het bedenken en implementeren van managementpraktijken, -processen, -structuren of -technieken die nieuw zijn en de bedoeling hebben om de organisatie te verbeteren (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Management innovatie verandert hoe managers doen wat ze doen (Hamel, 2006) en kan direct of indirect een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van de prestaties van een organisatie en in sommige gevallen leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008); (Hamel & Breen, 2008); (Walker, Damanpour, & Devece, 2011). Belangrijk hierin is de mate van hoe nieuw innovatie echt is. Dit spectrum schetst enerzijds de mogelijkheid dat de innovatie weliswaar niet geheel nieuw is voor de organisatie, maar voorkomt uit een reeds bestaande en reeds toegepaste oplossing vanuit een andere organisatie. Aan de andere kant van dit spectrum staat de innovatie nieuw voor de ‘state of the art’, dat inhoudt dat de management innovatie volledig vernieuwend is en geen eerder precedent in of buiten de organisatie kent (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

Management innovatie op organisatieniveau is te benaderen vanuit een uitkomst of een proces perspectief (Crossan & Apaydin, 2010). Het innovatieproces is een samenspel van een aantal interne processen in een organisatie die in twee hoofdfases zijn te onderscheiden. De eerste is de generatiefase waarbij nieuwe managementideeën worden bedacht en uitgewerkt. De tweede is de adoptiefase waarbij nieuwe ideeën worden overgenomen, geïmplementeerd en verankerd in de organisatie (Damanpour & Aravind, 2011). Het ontwerp- en implementatie van zelfsturende teams (SMT’s) worden genoemd als een belangrijk voorbeeld van management innovatie, aangezien ze een verandering behelzen in de manier waarop managementtaken worden uitgeoefend (Hamel, 2006) omdat zij verantwoordelijk zijn voor hun eigen functioneren, stellen van prioriteiten en besluitvorming in de organisatie (Bunderson & Boumgarden, 2010).

Door een team dat aan het project werkt de beslissingen te laten nemen, ontstaat naar verwachting een voordeel dat de planning van projecten en de verwachte resultaten realistischer kan worden ingevuld. Het team heeft namelijk het beste zicht op wat mogelijk is (Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010).

3.2 Zelforganiserende-/zelfsturende Teams of SMT's

Deze paragraaf beantwoordt de derde deelvraag: *Wat verstaat de literatuur onder zelforganiserende-/zelfsturende teams ofwel SMT's?*

Teams

Om zelforganiserende- en/of zelfsturende teams (SMT's) te onderzoeken, is eerst gekeken naar teams. Uit onderzoek van Glenn Parker (2003) blijkt dat teams geneigd zijn generalistisch te werken en begrippen zoals samenwerking, empowerment en teamwerk de voorkeur geven boven individualisme, machtsgebruik en autonomie. Teams kunnen gezien worden als middel in het tegengaan van de hiërarchische en verkokerde (soms conflicterende) belangen en het gebrek aan samenwerking dat het traditionele Taylorisme met zich mee heeft gebracht. Bij organisaties waar verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd ervaren medewerkers meer controle over hun werk, wat leidt tot een betere bijdrage en meer initiatief (Gallie, Zhou, Felstead, & Green, 2009). De toegevoegde waarde van het werken met teams is de mogelijkheid om diverse expertisen te integreren om zo moeilijk planbare, complexe, onduidelijke en onzekere taken te structureren, te verdelen en uit te voeren. Door de structuur bereiken effectief werkende teams betere resultaten dan een verzameling van individuen (Horwitz, 1970). Ook kan teamwork de individuele groei en welzijn verhogen (West, 1994). Naar mate teamleden meer deelnemen in de besluitvorming, is er verhoogde flexibiliteit en betrokkenheid als gedragsveranderingen waargenomen (Denison & Sutton, 1990). Teams zijn in staat een visie en bijbehorende normen en waarden te ontwikkelen, door te bouwen op een gedeeld gevoel van richting en doel onder de leden. Door het creëren van vertrouwen en zelfvertrouwen onder en tussen de teamleden wordt de taakgerichtheid en bijbehorende performance vergroot (Katzenbach & Smith, 1993). Beperkingen voor teams zijn moeilijkheden met teamstructuur, processen en individuele keuzen die binnen het team worden gemaakt. Deze benadrukken het belang van een ondersteunende, teamwork aanmoedigende organisatiestructuur. In de praktijk is teamwork ook vaak gevoelig voor misbruik van macht, onderlinge competitie en hiërarchische afwegingen (Firth-Cozens, 1998). Teams zorgen vaak voor een sociale druk op de individuele leden om zich te conformeren aan de rest van de groep, zonder het inwinnen van voldoende externe informatie of communicatie. Dit leidt tot het risico van te veel interne gerichtheid en de "iron cage" van rationale, bureaucratische regels en controle, afkomstig uit een menselijke orderingsbehoefte, zoals omschreven door Weber (1958). Ander onderzoek toonde aan dat individuen minder hard werkten wanneer ze wisten dat hun prestaties gecombineerd zouden worden met die van anderen (West, 1994). Onduidelijke grenzen tussen teams, maar ook onduidelijke (nieuwe) taken en ongeschikte leiders beperken de effectiviteit van teams (Mohrmann & Mohrmann, 1997). De mate waarin individuen zich conformeren aan de normen en waarden van een team wordt daarnaast ook beïnvloed door professionele betrokkenheid en waargenomen status (Kane, 1975).

SMT Historie

Zelfsturing is niet nieuw. Midden jaren 90 van de vorige eeuw en begin van deze eeuw is er volop gepubliceerd over zelfsturende teams, met als essentie de ontwerpelementen uit de sociotechniek (systeemtheorie), namelijk het verminderen van de complexiteit door vermindering van de afstemmingsnoodzaak en vergroten van de regelcapaciteit. De elementen uit de sociotechniek stimuleren een hoge mate van autonomie, nabijheid tot het proces, product of dienst en versnelt het vermogen om te reageren op veranderingen in de klantwens of specificaties (Johnson, Hollenbeck, Scott DeRue, Barnes, & Jundt, 2013); (Wall, Jackson, & Davids, 1992); (Yang & Guy, 2011). Zie bijlage 5 voor een uitgebreid overzicht van de historie op basis van publicaties van DEV-adviseurs (2017) en Van Amelsvoort et al (2003).

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar argumenten voor SMT

Van Amelsvoort et al (2003) beschrijven in hun argumenten voor meer zelfsturing dat medewerkers in SMT's: verantwoordelijk zijn, de noodzakelijke bevoegdheden, beïnvloedingsmogelijkheden en benodigde informatie hebben en daarnaast ook rekenschap afleggen. Belangrijke achterliggende inzichten hierin zijn het reduceren van onnodige organisatiecomplexiteit in het primaire proces, het vergroten van de regelcapaciteit door decentralisatie en het team als bouwsteen in plaats van het individu.

Wageman (1997) stelt dat de organisatie performance door SMT's omhoog gaan, omdat besluitvorming dichterbij de klant plaatsvindt. Ook zou het organisatie leren en aanpassingsvermogen toenemen vanwege het experimenteren van de teams met nieuwe taken die nodig zijn.

Mintzberg omschreef de zelfsturende organisatievorm in 1979 in 'Structure in fives' als de adhocratie. Dit betreft een organisatievorm die innovatie centraal stelt en waarbij werkprocessen, output, input of skills van de medewerkers niet te standaardiseren zijn. Deze vorm verplicht de organisatie om tegenovergestelde doelen na te streven en ambiguïteit toe te laten. Managers worden hier meer coördinatoren of verbindingsofficieren. Adhocratie is volgens Mintzberg de enige organisatievorm waar medewerkers om meer democratie/invloed en minder bureaucratie/regels vragen. Volgens Mintzberg kan adhocratie in een organisatie nooit lang blijven bestaan, omdat ze daarvoor niet voldoende stabiel zijn. Mensen zoeken nu eenmaal duidelijkheid, continuïteit en zekerheid op de lange termijn (Mintzberg, 2003).

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar SMT Definitie

Zelfsturende teams zijn teams die hun eigen functioneren en inzetbaarheid reguleren zonder directe tussenkomst van een toezichthouder of leidinggevende (Waterman, Waterman, & Collard, 1994).

Deze teams kennen veelal weinig of geen hiërarchie en zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen die zij zelf hebben gesteld (Zárraga & Bonache, 2005). Een SMT betreft een groep individuen met diverse kennis en vaardigheden met een collectieve autonomie en verantwoordelijkheid in het plannen, management en uitvoeren van taken en is afhankelijk van elkaar om een gezamenlijk doel te behalen (De Jong, De Ruyter, & Lemmink, 2004). In SMT's is vaak sprake van directe communicatie over en weer (face-to-face), controle over een afgebakend werkveld, medewerkers hebben het mandaat om te beslissen over hoe het werk georganiseerd en gestructureerd dient te worden (Cummings, 1978); (Cohen & Ledford, 1994); (Bunderson & Boumgarden, 2010). SMT's hebben autonomie om beslissingen te maken over project management, oplossen van problemen, conflicthantering, strategieformulering, ontwikkelen van vaardigheden en zelfs evaluatie van hun eigen prestaties (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007); (Lawler, 1986); (Thoms, Pinto, Parante, & Druskat, 2002); (Wellins & George, 1991).

Van Amelsvoort et al (2003) definiëren SMT's als een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten en beschrijft een ideale situatie met de kenmerken gezamenlijke verantwoordelijkheid, zelfsturing en resultaatgerichtheid. Zelfsturing is een relatief begrip. Teams hebben een bepaalde mate van zelfstandigheid en zijn een onderdeel van een grotere organisatie. Zelfstandigheid vindt plaats binnen kaders en is gekoppeld aan behalen van doelstellingen.

Rotmans (2017) stelt dat er een significant verschil bestaat tussen zelfsturing en zelforganisatie. Zelfsturing betekent volledige autonomie, waarbij iedere vorm van hiërarchie ontbreekt. Het team bepaalt hun eigen richting, doelen en beoordeling binnen de algehele richting en kaders van de organisatie. Zelforganisatie betekent gedeeltelijke autonomie, waarbij er nog wel enige hiërarchie en een leidinggevende is die mede de richting, doelen en beoordeling bepaalt en de zelforganisatie faciliteert, belemmeringen wegneemt en fungeert als coach of klankbord.

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar organisatieresultaten na invoering SMT

SMT's zijn bijzonder flexibel en passen zich snel aan omstandigheden (Wageman, 1997); (Delarue, Van Hootegem, Procter, & Burrige, 2008) of meer specifiek, de veranderingen in variëteit aan taken, situaties of condities (Takeuchi & Nonaka, 1986). SMT's hebben het vermogen om zich op een manier te organiseren waarop gestelde doelen zo goed mogelijk bereikt kunnen worden (Hackman, 1986). Tevens is de verhoogde mate van autoriteit en eigenaarschap over de taak gelinkt aan verhoogde motivatie en optimalisatie van de werkprocessen, wat uiteindelijk leidt tot toename aan productiviteit (Van der Vegt, Bunderson, & Kuipers, 2010). Ander onderzoek stelt dat door de invoering van SMT's de besluitvorming en prestaties verbeteren door het aanwenden van gespecialiseerde kennis en ervaring van de verschillende teamleden (Cooney, 2004). Macht wordt verdeeld tussen teamleden door een gezamenlijk leiderschapsmodel waarin alle teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het project- of teamresultaat (Hackman, 2002); (Nahavandi & Malekzadeh, 1999); (Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986); (Yang & Guy, 2011). Onderzoek van Yang & Guy (2011) toont aan dat 28% van Amerikaanse gemeenten in steden met een populatie groter dan 50.000 inwoners gebruik maakt van SMT's en dat dit in 80% van de deze gevallen tot een verhoogde productiviteit heeft geleid. SMT's leiden tot een verhoogde medewerkerstevredenheid, motivatie en performance (Cohen & Ledford, 1994); (Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996). Onderzoek van Bunderson en Boumgarden (2010) voegt toe, dat in een SMT met enigszins stabiele taken, structureel leren kan worden gestimuleerd door een psychologisch veilige en voorspelbare werksituatie voor medewerkers te creëren. Hierbij kan onderling vrijelijk informatie en kennis worden gedeeld, worden conflicten voorkomen en worden de effecten van conflicten verminderd. Dit leidt tot meer individueel- en team leren. De rol van de teamleider is hierin faciliterend en essentieel. Kwantitatief onderzoek van Tal-Shmotkin & Gilboa (2013) toonde aan dat de factoren: interpersoonlijke relaties, gedeelde monitoring, leiderschap, managementstijl en uitleggen/verklaren van gebruik van middelen leiden tot verbeterde resultaten in deze SMT's. Davidson (1997) voegt daaraan toe dat het vanuit empowerment- en motiveredenen van vitaal belang is dat de individuen zich in SMT's gehoord voelen en dat SMT's bewust dienen te balanceren tussen de individuele behoeften en de behoeften van de groep/het team. Deze balans dient nagestreefd te worden met behulp van regels. Onderzoek van Hoda, Noble & Marshall (2011) gericht op agile SMT's in de ICT, beschrijven zich basierend op eerder onderzoek van Takeuchi & Nonaka (1986) het belang van balanceren van de teams en individuen op de thema's: vrijheid tegenover verantwoordelijkheid, generalisatie tegenover specialisatie en tot slot blijvend leren ten opzichte van leveren van (hoge) uitvoerende prestaties in SMT's. SMT's worden in de literatuur beschouwd als management innovatie en zelfs als management paradigmaverschuiving (Alper, Tjosvold, & Law, 1998); (Druskat & Wheeler, 2003); (Kozlowski & Bell, 2003); (Manz & Sims, 2001); (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar kritiek/beperkingen op SMT's

Toch, ondanks deze wijdverspreide aannames zijn er enkele studies die aangeven dat SMT's wisselen in hun effectiviteit (Beekun, 1989); (Cohen & Ledford, 1994); (Guzzo & Dickson, 1996). Onderzoek van Yang & Guy (2011) signaleert dat vooral de teamwork-factor ofwel het groepsgevoel belangrijker en krachtiger is om de effectiviteit te vergroten, dan de mate van zelfsturing en teamwork. De werkelijke waarde van zelforganisatie zit in het 'oliën van de schakels' wat de samenwerking in het team stimuleert. Moeilijkheden kunnen ook in de SMT's ontstaan doordat SMT-leden overspannenheidsklachten krijgen en in een burn-out situatie komen door de intense groepsdruk en verantwoordelijkheid voor resultaten (Sagoe, 1994), verwarring met betrekking tot de autoriteit in het team en dubbelzinnigheid met betrekking tot de teamdoelen (Roper & Phillips, 2007).

Geëscaleerde conflicten en afname van opmerkzaamheid met betrekking tot veranderingen buiten het team (Johnson, Hollenbeck, Scott DeRue, Barnes, & Jundt, 2013); (Wu, Wang, Bi, & Liu, 2013) leiden tot afname van de effectiviteit van SMT's. Medewerkers in SMT's hebben ook moeite met conflicten in de eigen gelederen (DeLeon, 2001). Ook is de kans op misdragingen en conflict juist groter door de mate van vrijheid en autonomie die een dergelijke structuur met zich meebrengt (Vardi & Weitz, 2004). Onderzoek van Langfred (2007) voegt toe dat door het zelf ontwikkelen van de werkstructuur en organisatiedesign, de SMT's meer vatbaar zijn voor taakconflict, maar het zijn vooral de relationele conflicten die leiden tot verminderd vertrouwen in het team. Medewerkers in SMT's dienen de juiste set van vaardigheden te ontwikkelen om met conflicten om te gaan, anders zal het erg lastig blijken om de teams goed te laten functioneren, laat staan om aanpassingen in het team, het werk of de structuur van het team door te voeren.

Van Amelsvoort et al (2003) waarschuwt nadrukkelijk dat bij het invoeren van SMT's bij traditionele bureaucratische organisaties, niet alleen de leidinggevende-/regeltaken dienen te worden gedelegeerd en de groepsverantwoordelijkheid worden ingevoerd. Er moeten daarnaast ook aanpassingen in de structuur van het primaire proces worden gedaan en er moeten ingrepen worden gedaan in organisatie van de staf- en hulpdiensten. Tot slot moet ook de organisatiecultuur en de manier van samenwerken hierop worden aangepast.

Ook Rotmans (2017) stelt dat mensen die in zelfsturende teams werken een hogere werkdruk ervaren en vaker ziek zijn dan mensen die op traditionele manier werken. Zelfsturing vergt volledige volwassenheid van mensen/medewerkers, terwijl zelforganisatie minder hoge eisen stelt aan de bemensing. Rotmans stelt dat zelfsturing eenvoudiger is in te voeren in zorgorganisaties die werken met relatief lichte vormen van zorg, zoals thuiszorg, dan bij de complexere vormen van zorg zoals jeugdzorg en geestelijke gezondheidszorg.

Het invoeren van SMT's kan alleen succesvol zijn als het een onderdeel is van een grotere verandering van de totale organisatie. Dit is ook de conclusie van het onderzoeksrapport van FWG (2015) die hier de invoering van SMT's bij diverse Nederlandse zorgorganisaties heeft onderzocht. Organisationsculturen met beperkte interne sociale steun, tolerantie voor dubbelzinnigheid, hoge onzekerheid en respect voor hiërarchische autoriteit zullen waarschijnlijk falen in het ontwerpen, implementeren van SMT's (Elmuti, 1997); (Kirkman & Shapiro, 1997); (Lottridge, 2004); (Robbins, 2001); (Roper & Phillips, 2007).

3.3 Ontwerp & implementatietraject SMT's

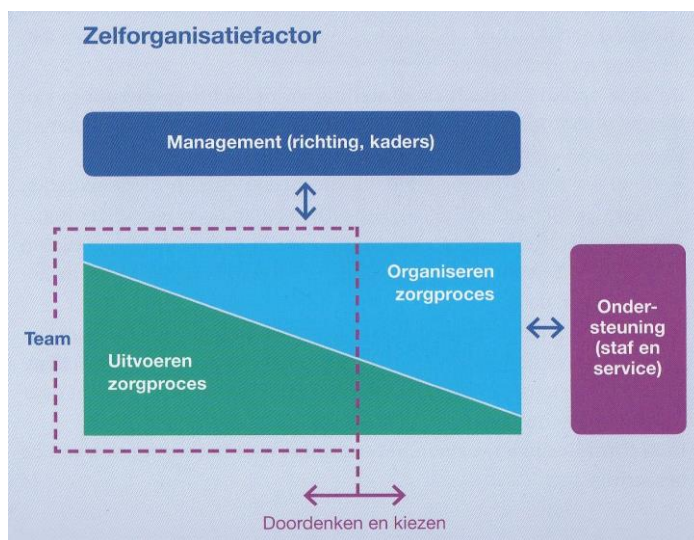
Deze paragraaf beantwoordt de vierde deelvraag: *Wat vermeldt de literatuur over het verloop van ontwerp en implementatietraject van SMT's?*

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar ontwerptraject

Van Amelsvoort et al (2003) onderscheidt de fases ontwerp, implementatie en begeleiding(sturing) en beschrijft voor fase van ontwerp negen principes voor het ontwerpen van een zelfsturend team, bedoeld om gezamenlijk met de verschillende teamleden te bespreken/doorlopen wat bijdraagt aan het tot stand brengen van de SMT's. Deze taken omvatten onder meer: het (her)ontwerpen en meetbaar omschrijven van het team, de teamtaken, onderling te verdelen sub taken, werkpakketten, rollen, regelmogelijkheden en bevoegdheden. Een volgend belangrijk element volgens Van Amelsvoort et al (2003) zijn de inrichtingsafspraken over welke functionele- en/of organisatie-elementen het team zelfstandig beslist, in overleg met management beslist, het team enkel adviseert of helemaal geen invloed heeft op een beslissing. Deze inrichtingsontwerpen kunnen via schema's worden vastgesteld. De mate van zelfstandigheid van een team komt in de praktijk via een ontwikkelingsproces tot stand. De regeltaken (organisatietaken) kunnen meestal niet in één keer overgeheveld worden naar het team. Het is daarom zinvol om de verzelfstandiging van een team gefaseerd en gepland te laten verlopen. Een ander belangrijk element is de invulling van de functie van teamleider/-coördinator die zorg draagt voor afstemming binnen het team en tussen het team en haar omgeving. Van Amelsvoort et al (2003) benoemen drie hoofdmodellen: een vast functiemodel, een roulerend functiemodel en stermodel waarin medewerkers voor een vast themagebied de coördinatie/leiding hebben. Iedere vorm heeft eigen voor- en nadelen. Van Amelsvoort et al (2003) benadrukt dat ook dat besturings- en beloningssystemen dienen aan te sluiten op de zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid en suggereert dat teams/organisaties hiervoor ontwerpen dienen te kiezen die aansluiten bij de mate van zelfstandigheid, volwassenheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team en de organisatie. Zie bijlage 6 voor een meer gedetailleerde uitwerking van deze negen ontwerpprincipes.

Een succesvolle implementatie van SMT's start volgens Magpili & Pazos (2018) met het begrijpen van de inputfactoren en vergt het beheersen van deze factoren op verschillende niveaus in de organisatie. Een ontwerp en implementatie zonder overweging van al deze factoren leidt vrijwel altijd tot mislukking. Leiderschap, de mogelijkheid om in teams te werken en de beschikking over een brede set aan vaardigheden waardoor jobrotation mogelijk is, zijn hiervoor noodzakelijk. Interne- en externe leiders spelen een essentiële rol in SMT's door het promoten van de team-autonomie door mentorschap, coaching, vertrekken van informatie, geven van training, middelen en beloningen. Volgens dit onderzoek zit de moeilijkheid vooral in het balanceren van enerzijds het promoten van de autonomie tegenover het verstrekken van basis (bege)leiding en bieden van structuur. Dit leidt tot roldubbelzinnigheid bij leiders en verwarring bij het team wat vervolgens negatieve impact heeft op het functioneren van het SMT. Het onderzoek toont aan dat verminderde organisatiestructuur formalisering verminderd, de organisatiecultuur stimuleert wat leidt tot stimulering en facilitering van autonomie. Externe leiders (opdrachtgevers van de SMT's) zullen SMT's niet succesvol zijn in het ontwerpen en implementeren van de SMT's, zolang de structuur en cultuur van de organisatie voor SMT's ongunstig zijn. Een cultuurverandering richting meer resultaatgerichtheid en verantwoording helpt teamleden elkaar gemakkelijker accepteren. Beloningssystemen die het meeste tot succes leiden, zijn vooral team-performance- en skill-gerelateerd en sociale prikkels/beloningen. Ook toegang en vermogen om invloed uit te oefenen op managementmiddelen leiden tot betere performance van het SMT.

DEV-adviseurs (2017) stellen dat het essentieel is om vooraf expliciet te bedenken en af te spreken welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden de organisatie bij het team neer legt, met welk doel/bedoeling de organisatie dit doet en waartoe het team/medewerkers wordt uitgerust. Dit heet de zelforganisatiefactor: de mate van het 'zelforganiseren'. Wanneer deze motieven, missie en/of visie vanuit bestuurders en managers niet duidelijk zijn, dan leidt dat tot 'diffuse besturing' wat vervolgens kan leiden tot problemen. De zelforganisatie zou logischerwijs aan moeten sluiten op de visie van de organisatie en haar kerntaken, de interne- en externe veranderopgave. Ook dient er een duidelijke visie te zijn op de zelforganisatiefactor: de mate van zelforganisatie/zelfsturing waar de organisatie voor kiest.



Figuur 5: Zelforganisatiefactor uit DEV-adviseurs (2017, p. 24)

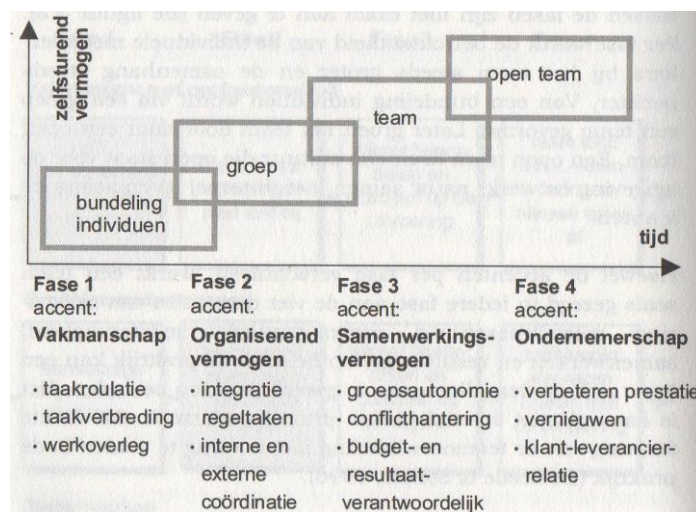
Deze visies nadrukkelijk formuleren helpt het team om vervolgens in termen van toegevoegde waarde de kernprocessen vanuit de klant, van onder naar boven (bottom-up) te herhaaldelijk te onderzoeken en eventueel te veranderen. Het team beoordeelt wat zij van boven (management) en opzij (ondersteuning) nodig heeft. Deze afspraken rondom afhankelijkheid heten besturings(organiseer)principes. Naar mate de zelforganisatie/zelfsturing toeneemt verplaatst de focus van traditionele verticale sturing naar meer horizontale sturing/facilitering (DEV-adviseurs, 2017).

Ook Wageman (1997) stelt dat het ontwerp de belangrijkste eerste stap is en beschrijft een lijst met elementen op waar een deugdelijk SMT-ontwerp minimaal aan moet voldoen. Alleen dan is het volgens Wageman logisch om met implementatie, coaching en counseling te starten. Coaching kan een slecht teamontwerp niet corrigeren/repareren. Bestuurders, teamleiders en/of -managers die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp, dienen kennis te hebben over de design-factoren die het meeste invloed hebben op effectiviteit van SMT's, diagnostische vaardigheden te hebben om aanwezige en afwezige factoren waar te nemen en de mogelijkheid hebben om te acteren om de missende factoren alsnog te realiseren. Zie bijlage 7 voor een meer gedetailleerd overzicht.

Rotmans (2017) geeft aan dat het niet verstandig is om op voorhand, zonder enig onderzoek voor zelforganisatie of zelfsturing te kiezen. Er dient altijd eerst onderzoek te worden gedaan naar de context, cultuur en visie van een organisatie. Onderzoek van FWG (2015) geeft aan dat zelfsturing in de zorg alleen succesvol is als de gehele organisatie verandert en zelforganisatie/zelfsturing een kernonderdeel is van de visie, strategie en filosofie is.

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar implementatie / ontwikkeling

Van Amelsvoort et al (2003) stellen dat de realisatie/implementatie van zelfsturende teams een groei en leerproces is vanuit een vast te stellen status quo via een model voor invoering en ontwikkeling van SMT's waarin wordt uitgegaan van de 4 dimensies: vakmanschap/professionaliteit, organiserend vermogen(regeltaken), samenwerkingsvermogen en resultaatgerichtheid. Het ontwikkelmodel is daarnaast gebaseerd op de uitgangspunten van groei: van simpel naar complex, van individueel naar gezamenlijk belang, van teambelang naar organisatiebelang en optimalisering van balans tussen aandacht voor mensen en aandacht voor resultaat. Hierdoor zijn teams in 4 opeenvolgende fasen te scoren: 'bundeling individuen' met accent op vakmanschap, 'de groep' met accent op organiserend vermogen, 'het team' met het accent op samenwerkingsvermogen en 'het open team' met het accent op ondernemerschap. Dit leidt tot het volgende schema van figuur 6.



Figuur 6: Fasemodel voor teamontwikkeling uit Van Amelsvoort et al (2003, p. 66)

In bijlage 8 is het fasemodel nader uitgewerkt en voorzien van praktische adviezen per fase.

DEV-adviseurs (2017) stellen dat als de organisatie de keuze heeft gemaakt voor (meer) zelforganisatie/zelfsturing, de praktijk in lijn moet worden gebracht met het nieuwe besturingsconcept (het ontwerp). Hierdoor ontstaat er volgens hen een 'veranderloop' (zie figuur 7) met verschillende fases: de euforie-, stoeve en groeifase.



Figuur 7: Accenten in de rol van manager/bestuurder uit DEV-adviseurs (DEV-adviseurs, 2017, p. 42)

Deze fases vergen steeds weer andere rollen en vaardigheden (zie figuur 8) van de teamleider/manager. In bijlage 9 is een meer uitgebreide beschrijving van deze fases uitgewerkt en worden er per fase

praktische adviezen gegeven om het team -per onderdeel- naar een volgende fase van meer zelforganisatie/zelfsturing te begeleiden.

Rol	Vermogen / vaardigheden
Verteller, inspirator	Narratief vermogen
Regisseur	Verandervermogen
Facilitator	Ondersteunend vermogen
Stuurman	Richtinggevend en corrigerend vermogen
Beschouwer	Reflectief vermogen
Aanschouwer	Doorzettings- en aanpassingsvermogen
Spelleider	Verbindend vermogen

Figuur 8: Tabel essentiële rollen en vaardigheden manager/teamleider

DEV-adviseurs (2017) schetsen daarnaast een algemene verschuiving voor de manager/teamleider van traditionele, verticale sturing naar zelforganisatie en horizontale sturing. Dit behoeft ook andere rollen en vaardigheden zoals aangegeven in figuur 9.

Traditioneel (verticale sturing)	Zelforganisatie (horizontale sturing)
Doelen	Waarden en betekenis
Besluiten	Afspraken
Delegeren	Zelf en samen beslissen
Regels	Richtlijnen en kaders
Sturen	Coachen en sparren
Manager in lead	Professional in lead

Figuur 9: Tabel accentverschillen tussen verticale en horizontale sturing

Om teamontwikkeling op gang te brengen en te onderhouden zijn onderlinge verhoudingen, posities, groepsnormen, -waarden en gewoontes belangrijke elementen die om aandacht blijven vragen.

Ook worden door DEV-adviseurs (2017) een passende veranderaanpak, een passende plan met betrekking tot sturing en het organiseren van een passende verandercoalitie genoemd als beïnvloeders van effectieve implementatie. Een gedetailleerd overzicht, met praktische adviezen zijn terug te vinden in bijlage 10 van dit onderzoek.

Wageman (1997) stelt dat de ontwikkeling van SMT's begint bij een deugdelijk ontwerp- en implementatie door bestuurders, managers en teamleiders die hiervoor over voldoende kennis en vaardigheden beschikken. Er worden zeven factoren opgesomd, waar teamleiders zichzelf en de organisatie op dienen te bevragen, voor het meer succesvol organiseren van SMT's. Deze factoren zijn: heldere richting, teamdoelen, beloningen, materialen, autonomie, evaluatie en teamnormen. Een meer gedetailleerde versie is terug te lezen in bijlage 6 van dit onderzoek.

Magpili & Pazos (2018) stellen dat er barrières zijn die succes bij de implementatie van SMT's tegenhouden, namelijk: verzet tegen autonomie, angst voor het onbekende en voor verlies van baan, verlangen naar structuur en gebrek aan vertrouwen in het management. Ook culturele elementen zoals individualisme, machtsafstand, lage tolerantie voor ambiguïteit en onzekerheid zijn ook geïdentificeerd als barrières voor verandering. Als organisaties erin falen om de verandering te communiceren, kan er frustratie de overhand nemen in het team, wat veelal zal leiden tot een schuldcultuur. Werkbezoeken naar andere soortgelijke SMT's blijkt uit onderzoek een succesvolle strategie voor leiders en management om te leren hoe deze belemmeringen kunnen worden weggenomen. Daarnaast blijkt training is een sleutelement uit verandermanagement om eerder genoemde barrières overkomen.

3.4 Organisatieaspecten ontwikkelen, implementeren & aansturen SMT's

Deze paragraaf beantwoordt de vijfde deelvraag: *Wat vermeldt de literatuur over de eisen die aan leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur worden gesteld om SMT's te ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen?*

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar aansturing

Wageman (1997) stelt dat het samenwerkmodel van SMT's in groepen geen natuurlijke vorm is voor mensen. Groepsleden zijn geneigd om verantwoordelijkheden te ontlopen, vooral de verantwoordelijkheden die eerder door managers/teamleiders werden gedragen die in de nieuwe fase door de teamleden zelf dient te worden uitgevoerd. Teamleden blijven zich in eerste instantie dus gedragen als een traditionele groep en groepsleden, totdat er een passend en effectief teamdesign is gerealiseerd en medewerkers actief benaderd en gecoacht worden naar meer zelfsturing en een SMT.

Van Amelsvoort et al (2003) stellen dat zelfsturende-/zelforganiserende teams (paradoxaal genoeg) altijd leiding nodig heeft, maar de **intensiteit** en **wijze waarop** er leiding gegeven wordt zal verschillen. Een beginnend team heeft andere behoeften ten opzichte van een gevorderd open team. Een leidinggevende (teamleider) is geen lid van het uitvoerend team (SMT) en heeft geen hiërarchische positie. Leidinggeven is het beïnvloeden van gedrag van teamleden en de ontwikkeling van teams, zodat teams zichzelf kunnen sturen in de voor de klant en organisatie gewenste richting. Er is dus sprake van een verschuiving van de traditionele top-down sturende leidinggevende naar een meer coachende teamleider. De rollen 'managen', 'coachen' en 'leiden' worden onderscheid. In bijlage 11 zijn deze rollen nader uitgewerkt. Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij de ontwikkeling van zelfsturende- en/of zelforganiserende teams. Zij moeten in staat zijn mensen te enthousiasmeren, te inspireren, advocaat van de klant te spelen, de kwaliteitscijfers bijhouden, het budget bewaken, opleidingsplannen realiseren et cetera. Door als leidinggevendens ook zelf een team te vormen en slim om te gaan met elkaars sterke en minder sterke punten geeft het management het goede voorbeeld aan medewerkers.

Literatuuronderzoek van (Magpili & Pazos, 2018) schakel wijst op onderzoek waaruit blijkt dat gedeeld leiderschap tot hogere prestaties in SMT leidt (Carte & Chidambaram, 2006). Volgens diverse kwalitatieve studies, is er voor succesvolle SMT's competentiegericht leiderschap noodzakelijk, en benoeming van leiderschap gebaseerd op aangetoonde vaardigheden (Eseryel & Eseryel, 2013). Studies specifiek gericht op leiderschapsgedrag rapporteren dat succesvolle leiders de teams helpen hun performance goed te benoemen, kwantificeren en monitoren (Banai, Nirenberg, & Menachem, 2000); (Pais, 2010), gedragen zich als "boundary spanners" ofwel verbinders (Rolfsen & Langeland, 2012), mentor (Hoda, Noble, & Marshall, 2013), en coach (Banai, Nirenberg, & Menachem, 2000). Diverse studies suggereren dat effectieve teamleiders de teams ook vooral sociaal helpen door de innerlijke samenhang en normen van de groep te promoten (Heffron & Rerick, 1997); (Perry, Karney, & Spencer, 2013), en het uitwisselen van meningen te stimuleren, misconcepties op te sporen en op te lossen en zorgen te adresseren (Hoda, Noble, & Marshall, 2013). Als het gaat over de leiderschapsfunctie in teams, dan is de rol van een leider een afronder. De leider observeert welke kritische functies/behoeften (nog) niet worden vervuld door het team en pakt deze taken op en rond deze af" (Schutz, 1961). Geconstateerd is dat opkomende leiders met een sterke technische-, management- en teamworkvaardigheden vaker geneigd zijn om hun macht op basis van ervaring of expertise in te zetten om het team te beïnvloeden en support en respect van de teamleden te verkrijgen (Banai, Nirenberg, & Menachem, 2000); (Eseryel & Eseryel, 2013); (Yates & Finikiotis, 2010).

Onderzoek van Morgeson, DeRue en Karam (2010) heeft ingezoomd op de rol van leiderschap in combinatie tot het bevorderen van teamsucces. En geeft op basis van literatuur aan hoe het proces van leiderschap eruit zou moeten zien en hoe leiderschap ontstaan binnen en buiten het team. Ook beschrijven de onderzoekers 15 teamleider functies die belangrijk zijn bij het vervullen van kritieke behoeften en reguleren van gedrag met betrekking tot het stellen en behalen van (team)doelen. In de studie wordt beschreven dat werk via team structureren een wereldwijd genormaliseerd feit is in organisaties. (Hills, 2007); (Kozlowski & Bell, 2003); (Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995). Een kwantitatieve studie onder high-level managers toonde aan dat 91% van de respondenten zich herkende met de uitspraak: *“teams are central to organizational success”* (Martin & Bal, 2006), waar deze teams vervolgens worden overspoeld met werktaken (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Onderzoekers hebben verhoogde aandacht besteed aan de rol van leiderschap in een team setting bijvoorbeeld hoe leiders teams helpen om via allerlei coaching-gerelateerde activiteiten (Manz & Sims, 1987); (Wageman, 2001), de rol van leiders in het bevorderen van team-leren en aanpassing (Edmondson, 1999); (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996); (Wageman, 2001), hoe teamleiders situaties die in het team voorvallen managen (Morgeson, 2005); (Morgeson & DeRue, 2006), de rol van teamleiders in het managen van teamgrenzen (Druskat & Wheeler, 2003), hoe teamleider de traditionele leiderschapstheorie zoals transformationeel leiderschap theorie uitvoert in een teamcontext (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007); (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, 2008); (Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007), de rol in het proces van het dynamisch delegeren van leiderschap in teams (Klein, Ziegert, Knight, & Xiao, 2006), en hoe leiderschapsrollen worden gedeeld in teams (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007); (Hiller, Day, & Vance, 2006); (Pearce & Sims, 2002). Degelijke toename van onderzoek is bemoedigend stellen Day, Gronn en Salas (2006) en doen de suggestie dat *“teamleiderschap als een discipline op het randje staat van een wezenlijk significante doorbraak.”* Morgeson et al (2010) voeren echter drie redenen aan waarom de doorbraak in dit onderzoek vermoedelijk niet significant is. Als eerste focuste eerder onderzoek op een beperkte (incomplete) set van leiderschapsactiviteiten. Daarnaast was empirisch onderzoek doorgaans gebaseerd op *“traditionele”* leiderschapsmodellen (Burke, et al., 2006). Zoals Zaccaro, Heinen en Shuffler (2009) aangeven: *“maken traditionele leiderschapsmodellen geen onderscheid tussen leider–onderschikte interacties en leader–team interacties.”* Het idee is dat aanzienlijke hiaten aanwezig zijn in ons begrip over deze unieke wisselwerking tussen teams and leiderschapsprocessen (Kozlowski & Ilgen, 2006); (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Tot slot werd in eerder onderzoek met meer traditionele leiderschapsmodellen vooral gekeken naar de formele kant van teamleiderschap zoals de structuren (hiërarchie, formele benoemingsproces). Dit ondanks dat al enige tijd duidelijk is dat leiderschap wordt verworven vanuit het team (Bales, 1950); (Slater, 1955). Steeds algemener wordt aangenomen (Day et al., 2004, 2006) dat een bredere focus op leiderschapsstructuren en -processen in teams nodig is, dan alleen de formele leiders van teams.

Teamwork valt te karakteriseren als terugkerende cycli van onderling afhankelijke interacties (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas, & Cannon-Bowers, 1996); (Morgeson & Hofmann, 1999) die doelgericht in twee fasen zijn te onderscheiden (Marks, Zaccaro, & Mathieu, 2000). In de transitie(overgangs)fase zijn teams bezig met evalueren, planning en samenvoegen/afstemmen van diverse teamdoelen. In de actie-fase werken teams druk aan de geplande activiteiten die direct bijdragen aan het behalen van de doelen.

Meerdere teambehoeften behoeven aandacht om het team te laten presteren. Team leiderschap kan dus gezien worden als een teambehoefte. Wie deze teambehoefte (binnen of buiten het team) vervult, kan gezien worden als het nemen van de teamleidersrol volgens de functionele leiderschapstheorie (McGrath, 1962), van het meest prominente, bekende teamleiderschapsmodel (Fleishman, et al., 1991); (Hackman & Walton, 1986); (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). De functionele leiderschapstheorie stelt dat de leiderschapsrol gaat over: *“het doen, of gedaan krijgen, wat (nog) niet adequaat voor de*

groep/het team is geregeld op het gebied van groepsbehoeften (McGrath, 1962). Morgeson et al (2010) ontwikkelden een framework wat het eerdere team leiderschap onderzoek mee neemt, en de actuele vormen van conclusies over teamleiderschap heeft toegevoegd en onderscheidt hierin zowel een transitiefase die gekoppeld kan worden aan de ontwerpfase van SMT's en een actiefase die waarvan de management-gedragingen aansluiten op de implementatiefase en dagelijkse aansturing/begeleiding. De volgende figuren 10 en 11 tonen de verschillende elementaire leiderschapsfuncties per fase. Deze functies zijn nader uitgewerkt terug te vinden in bijlage 12 van dit onderzoek.

		Formality of Leadership	
		Formal	Informal
Locus of Leadership	Internal	Team leader Project manager	Shared Emergent
	External	Sponsor Coach Team advisor	Mentor Champion Executive coordinator

Figuur 10: Bronnen van leiderschap in teams uit Morgeson et al (2010, p. 10)

Table 2
Team Leadership Functions by Leadership Sources

Leadership Function	Formality of Leadership			
	Informal		Formal	
	Locus: Internal	Locus: External	Locus: Internal	Locus: External
Transition phase				
Compose team			++	+++
Define mission	++	+++	+++	+++
Establish expectations and goals	++		++	+++
Structure and plan	+++	+	+++	+
Train and develop team	+	+++	++	++
Sensemaking	+	+++	++	+++
Provide feedback	+++	+++	+++	+++
Action phase				
Monitor team	++		++	+++
Manage team boundaries	+	++	++	+++
Challenge team		+	++	+++
Perform team task	+++		+++	++
Solve problems	+++	+	+++	++
Provide resources		++	++	+++
Encourage team self-management			+	+++
Support social climate	+++		+++	++

Note: Cell entries reflect the source of leadership best positioned to perform a particular team leadership function, ranging from “good” (+), to “better” (++) , to “best” (+++) positioned. Empty cells suggest that a particular source is not well-positioned to perform that leadership function.

Figuur 11: Team leiderschap functies per leiderschapsbron uit Morgeson et al (2010, p. 11)

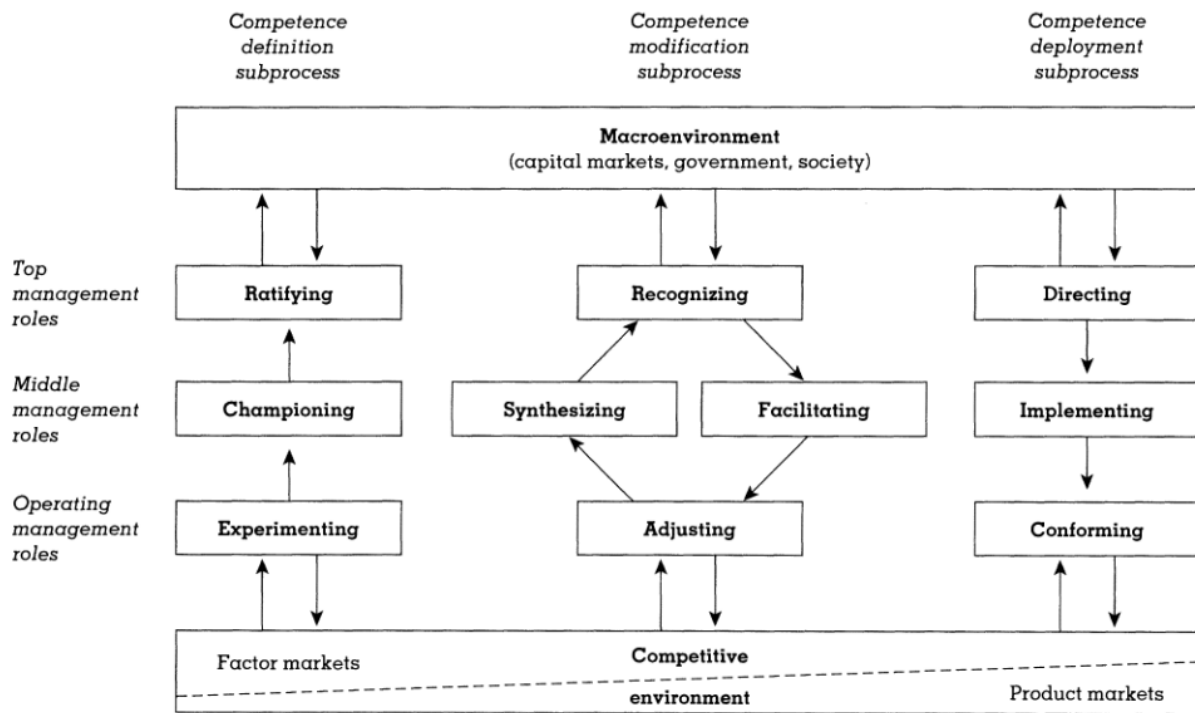
Teamleiding kan op minstens drie manieren worden geëvalueerd: door op de formele externe en interne leidersrol te evalueren/reflecteren, door op de performance van de roulerende/gedeelde teamleidersfunctie te evalueren/reflecteren of door op functioneel leiderschap te evalueren en reflecteren. Criteria zijn: voldoening, inzet en identificatie. Andere criteria op gedragsgebied zijn onder meer kwalitatieve en kwantitatieve taakresultaat. Contextuele performance gaat over zaken zoals het helpen van teamgenoten. Cognitieve criteria kunnen elementen zijn zoals gezamenlijk leren en het aanpassen aan elkaar in het team (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008).

Aanvullend op de elementen die Wageman (1997) als randvoorwaardelijk noemt, beschrijven Magpili & Pazos (2018) op basis van hun onderzoek waarin zowel kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gebruikt, diverse elementen met betrekking tot leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur die op het niveau van organisatie, individu en groep/team in verband worden gebracht met het succes van SMT's. Zo zijn onder meer organisatiecultuur, organisatiebeleid en normen, training en teambuilding belangrijk op **organisatieniveau en omgevingsniveau**. Op **individueel niveau** worden self-management vaardigheden, professionele vaardigheden en leiderschap als sleutelfactor genoemd, terwijl op **groepsniveau** onder meer generalisme, het organiseren van peer-reviews en sterk extern kader stellend en ondersteunend leiderschap worden genoemd. Deze essentiële elementen zijn gedetailleerd opgenomen in bijlage 13. Magpili et al (2018) concluderen dat het aanleren van nieuwe en vergeten van oude gewoonten tijd kost. Alle betrokken partijen dienen deel te nemen aan het implementatieproces, inclusief teamleden, teamleiders, externe leiders en (top)management. Als het team volwassener wordt, groeit ook de geschiktheid om autonoom en met minder hulp en ondersteuning van teamleiding te opereren. Naarmate de tijd verstrijkt zal het team normen en strategieën gaan vormen waar de organisatie veel profijt van heeft. Uit onderzoek is gebleken dat SMT's behoefte hebben aan een compensatiesysteem wat de uitwisseling van de verschillende vaardigheden en rollen van de teamleden faciliteert/organiseert. Ook is een stijging in stress voor zowel de teamleden en management vastgesteld die betrokken zijn bij de transformatie van naar SMT-structuur (Hawkins, 2013); (Roy, 2003). Het welzijn van teamleden is noodzakelijk voor een succesvolle SMT implementatie. Implementatie van SMT's in een organisatie vergt het begrijpen van de steutelhefbomen en het vermogen om een omgeving te creëren wat duurzame verandering en verbetering bevordert.

Afkomstig uit uitgebreide literatuurstudie naar managementrollen, informatie uitwisseling en strategische vernieuwing

Floyd & Lane (2000) komen met een model dat inzicht geeft in strategische vernieuwing en de drie sub processen: competence definition, deployment en modification. In ieder sub proces veranderen de rollen van top-, midden en operationeel management in hun: tijdshorizon, informatiebehoefte en kernwaarden. Tweespalt in gevoel of denkwijze tussen managers over (de noodzaak tot) verandering zorgt voor strategische rolconflicten, zowel in individuele managers als in managers onderling. Het volgende schema (figuur 12) toont hoe deze conflicten tot stand komen en hoe organisatiecontrolesystemen dergelijke conflicten kunnen verlichten. Bestuurders, managers en medewerkers dienen zich ervan bewust te zijn dat met het verwijderen van (ondersteunende) tussenlagen en functies door het invoeren van SMT's, niet perse de managementrollen, informatie uitwisseling en strategische vernieuwing laat toe- of afnemen, maar deze rollen zich verplaatsen naar andere functie(s) of personen binnen de organisatie.

Managerial Roles, Information Exchanges, and the Strategic Renewal Subprocesses



Note: Arrows represent primary information exchanges within each subprocess.

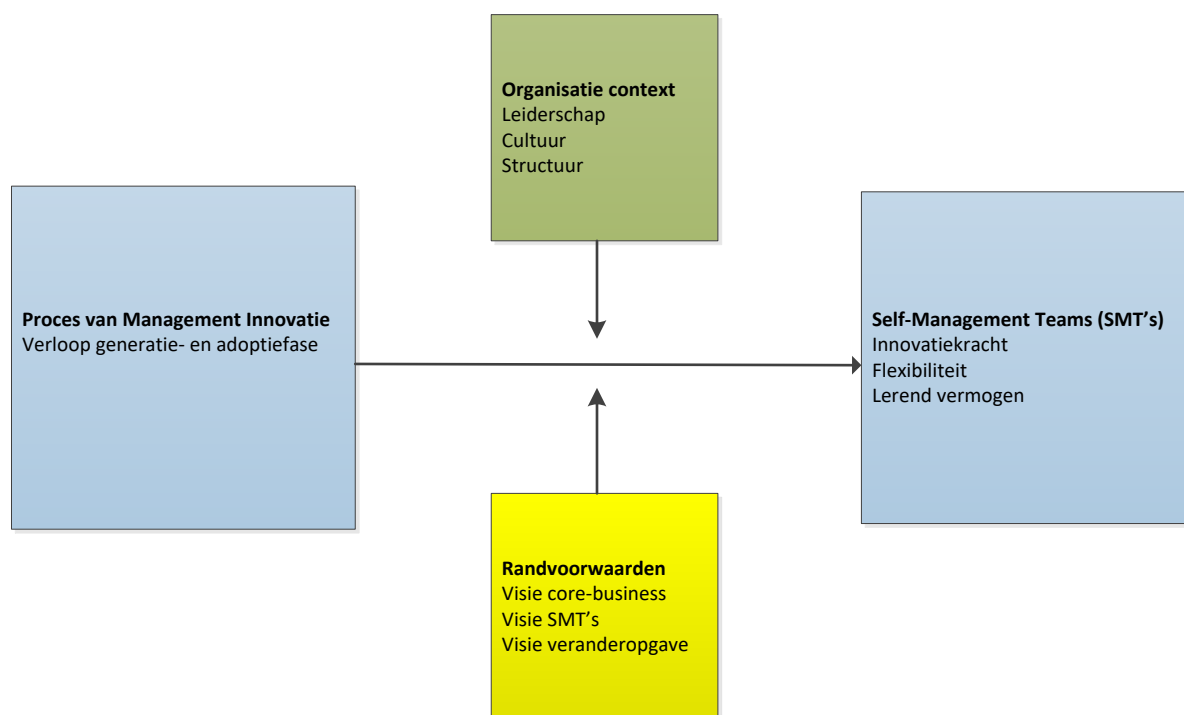
Figuur 12: Managementrollen, informatie uitwisseling en strategische vernieuwings-sub-processen uit Floyd & Lane, (2000, p. 160)

4 Methodologie

Dit vierde hoofdstuk beschrijft de methodologische verantwoording van het onderzoek. De eerste paragraaf schetst het conceptueel onderzoek model van het onderzoek. De tweede paragraaf omschrijft de opzet van het onderzoek en toegepaste methodologie. Vervolgens beschrijft de derde paragraaf de manier waarop de case-selectie is toegepast. Paragraaf 4 beschrijft de manier van dataverzameling, in paragraaf 5 komt de validiteit en betrouwbaarheid aan de orde en in de zesde en laatste paragraaf worden de limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek uitgewerkt.

4.1 Conceptueel model ontwerp, implementatie & aansturing SMT's

Op basis van de literatuurstudie in het theoretisch kader zijn diverse elementen af te leiden die van invloed zijn op het proces van ontwerp, de implementatie en aansturing van SMT's bij (semi)overheidsorganisaties.



Figuur 13: Theoretisch kader

De onafhankelijke variabelen zijn het proces van management innovatie, het leiderschap, de cultuur en organisatiestructuur bij de SMT's die -in een ideale situatie- zal leiden tot een SMT die de (maatschappelijke) veranderopgave aan kan.

De afhankelijke variabelen zijn het Self-Management Team (SMT), het leiderschap, de cultuur en organisatiestructuur bij de (semi)overheidsorganisaties in de empirische werkelijkheid, die ervoor zorgen dat de organisatie zich meer of minder kan vormen naar de gekozen SMT-vorm.

Discrepancies zijn vast te stellen tussen het ideale proces van ontwerp, implementatie en aansturing van (semi)overheidsorganisaties vanuit de literatuur en zoals deze in de huidige situatie bij de geïnterviewde organisaties in de empirie naar voren komen. De aanbevelingen die in het onderzoek worden gedaan zijn op de literatuur gebaseerd en zijn bedoeld om de discrepanties weg te nemen waardoor de (semi)overheidsorganisaties beter afgestemd raken op de uitdagingen uit de veranderopgaven.

4.2 Onderzoeksofzet & onderzoek model

Diverse methoden van empirisch onderzoek zijn mogelijk. Yin (1994) onderscheidt: (1) experiment, (2) casestudy, (3) survey, (4) historische en (5) archief analyse. Hij geeft aan dat selectie afhankelijk is van een van de volgende voorwaarden: type onderzoeksvraag, de noodzakelijke controle van gedragsgebeurtenissen en focus op historische of tijdelijke gebeurtenissen. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen heeft een **kwalitatief onderzoek** plaatsgevonden met een **casestudy als onderzoeksstrategie**. Met documentanalyse en oriënterende interviews (zie bijlagen 1 tot en met 4) is informatie verkregen over de interne- en externe veranderopgave voor (semi)overheidsorganisaties. De keuze voor een kwalitatief onderzoek is gemaakt om zo in de empirie de veranderopgave, leiderschapsvaardigheden, cultuur en structuur bij de (semi)overheidsorganisaties te onderzoeken, waardoor een gedegen advies mogelijk is over het ontwerpen, implementeren en aansturen van SMT's.

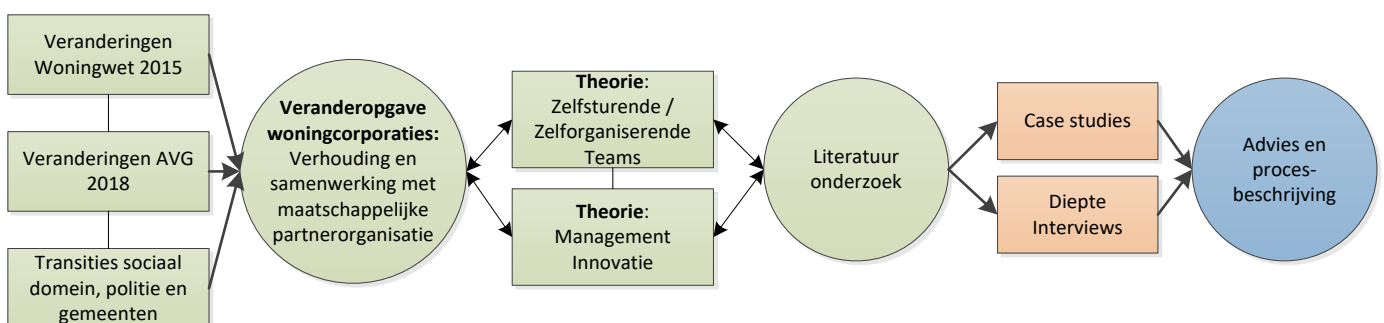
De casestudy als onderzoekstrategie is bij uitstek geschikt om verdiepende empirische informatie te verkrijgen in praktijkgericht onderzoek. In het onderzoek bestaat de mogelijkheid om tijdens het onderzoek van koers te veranderen. Van belang is dat de resultaten van het onderzoek herkenbaar zijn. Dit verhoogt de acceptatiegraad van medewerkers (Verschuren & Doorewaard, 2007).

De case studies worden dus aangevuld met diepte interviews die gevoerd worden met enerzijds leidinggevende-, coachende- en managementprofielen enerzijds en anderzijds met de meer uitvoerende expert profielen, die directer bij de maatschappelijke complexe/wicked casuïstiek betrokken zijn.

Het onderzoek kan worden geduid als probleemgericht zoals beschreven door De Leende & Van Engeldorp Gastelaars (1999), waarin het driehoek contract het meeste van toepassing is, omdat de onderzoeker geconfronteerd wordt met verschillende probleemsituaties waarbij personen en groepen met verschillende inzichten en belangen betrokken zijn. Centraal staat niet zozeer de probleemoplossing, maar meer het verandertraject wat afgelegd dient te worden. De betrokkenen werken zelf mee aan de problemdiagnose en zijn zelf mede verantwoordelijk voor de implementatie.

Kwalitatief onderzoek via case studies en diepte interviews hebben als voordeel dat er gebruik gemaakt kan worden van verschillende bronnen waardoor er sprake is van bronnentriangulatie: bestudering van de data, de documenten, de waarneming op locaties, het voeren van de diepte interviews en eventuele aanvullende (telefonische) gesprekken. Dit onderzoek ontwerp is gekozen om verbinding te maken tussen de verschillende bronnen waardoor er maximaal naar verdieping in het onderzoek gestreefd kan worden. Ook helpt triangulatie voorkomen dat er bronnen door de onderzoeker over het hoofd worden gezien. Het onderzoek vindt plaats in de empirische werkelijkheid, rekening houdend met de verschillende context waarin inzicht in de complexe werkelijkheid naar voren komt (Van Thiel, 2007).

Om een brug te maken tussen het theoretische- en het empirische deel van het onderzoek is het volgende onderzoek model (zie figuur 14) gemaakt:



Figuur 14: Onderzoek model

Het onderzoek is dus opgesplitst in twee delen:

- de theoretische analyse van de veranderopgave en het literatuuronderzoek en
- het empirische gedeelte: het afnemen van interviews over de veranderopgave en de SMT's

De opbrengst van beide onderzoeksinstrumenten wordt geanalyseerd en leidt tot conclusies, aanbevelingen en advies.

Het eerste, theoretische deel is de theoretische kijk op Management Innovatie en het ontwerpen, implementeren en aansturen van SMT's (literatuuronderzoek).

Het tweede empirische deel betreft het verzamelen van empirisch materiaal om veranderopgave en de huidige situatie bij de betreffende (semi)overheidsorganisatie te onderzoeken, waardoor er zowel een gericht advies aan kan worden geven m.b.t. het ontwerp, implementatie en aansturing van SMT's. Hiertoe zijn de technieken voor documentanalyse en interviews gebruikt. Doelstelling is om te komen tot een analyse waarbij inzichtelijk wordt welk proces van ontwerp, implementatie en aansturing van de SMT's het beste aansluit op de veranderopgave en de omstandigheden (leiderschap, cultuur en structuur) van de betreffende (semi)overheidsorganisatie. Daarnaast kan er op basis van de verschillende bezochte (semi)overheidsorganisaties mogelijk ook meer generalistische bevindingen over het ontwerp, implementatie en aansturingproces van SMT's worden gedaan. Het empirisch onderzoek is gerealiseerd door interviews. Een interview wordt gekarakteriseerd door een geringe mate van voorstructurering en de open wijze van vraagstelling (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het semigestructureerde interview maakt het mogelijk de vragen en eventuele verdiepingsvragen aan te passen aan de antwoorden van de respondenten.

Tijdens het empirisch onderzoek zijn **27 respondenten** uit **11 teams** van **9 (semi)overheidsorganisaties** bevraagd met een vooraf opgestelde, semigestructureerde vragenlijst. Tijdens het interview is gebruik gemaakt van een dictafoon om geen informatie verloren te laten gaan, waarna de interviews zijn omgezet in een transcript. De vragen krijgen verdieping door specifiek te informeren naar factoren die stimulerend en/of belemmerend zijn geweest in de keuzes die door de (semi)overheidsorganisatie zijn gemaakt tijdens het ontwerp, implementatie en aansturing van de SMT's. Tijdens de interviews is de onderzoeker gericht op de objectieve werkelijkheid door de beleving en objectieve werkelijkheid te scheiden door verdiepingsvragen te stellen om emoties te herkennen en te begrijpen. In hoofdstuk 5 zijn de feiten geanalyseerd en conclusies getrokken.

Opgemerkt dient te worden dat de onderzoeker bij BMC werkzaam is als senior adviseur bij BMC en als extern adviseur betrokken is bij detachings- en/of adviesopdrachten bij deze betreffende opdrachtgevers. Het netwerk en de persoonlijke ervaring van de onderzoeker wordt gebruikt om toegang te krijgen tot informatie, deze informatie te herkennen en te kunnen plaatsen binnen het onderzoek.

4.3 Case selectie

Primair wordt een methode van kwalitatieve dataverzameling toegepast in de vorm van **casestudies**. Deze casestudie zal plaats vinden bij middelgrote organisaties (woningcorporaties en gemeenten met 100-2500 medewerkers) die regelmatig in aanraking komen met complexe/wicked leefbaarheidscasuïstiek.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de onderlinge relaties te onderzoeken is gekozen voor het toepassen van een **casestudiemethodiek** aangevuld met **diepte interviews** met de leidinggevenden en de betreffende behandelende uitvoerende experts uit het zelfsturende-/zelforganiserende team (SMT) dat mogelijk trans disciplinair samenwerkt en bekend is met

complexe/wicked maatschappelijke problematiek. De te bestuderen teams die werken met de betreffende casuïstiek voor dit onderzoek wordt select gekozen. Deze selectie vindt plaats op basis van een aantal criteria:

- Allereerst moet er enige sprake zijn van (semi)overheidsorganisatie).
- Er moet sprake zijn van een zelfsturend- en/of zelforganiserend team (SMT).
- Dit team dient te werken met complexe/wicked leefbaarheid casuïstiek.
- De leidinggevende(n) en de uitvoerende medewerker(s) zijn betrokken bij hetzelfde team.
- De leidinggevende(n) en de uitvoerende medewerker(s) worden los van elkaar geïnterviewd.
- Zowel de leidinggevende(n) alsook de uitvoerende medewerker moet bekend zijn met het ontwerp, implementatie en aansturen van het SMT.
- De respondenten werken bij een (semi)overheidsorganisatie en zijn zeer bekend met en ervaren in sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak.

De benaderde respondenten voor de interviews komen direct of indirect uit het netwerk van de onderzoeker. Dit verhoogde de bereidwilligheid om mee te werken aan het onderzoek. De onderzoeker heeft ook vier bij hem nog onbekende grote en middelgrote (semi)overheidsorganisaties benaderd. Deze benadering heeft niet tot een gesprek of interview geleid.

Selectie van de geïnterviewde teams en respondenten

In eerste instantie zijn voor het onderzoek de volgende teams als cases geselecteerd en geïnterviewd:

- **3 teams bij een stichting Woonbedrijf in Eindhoven**, woningstichting die 31.000 huurwoningen beheert met 456 FTE (Woonbedrijf, 2018).
 - Coördinator, district 1
 - Senior-klantbeheerder, district 1
 - Districtsmanager, district 2
 - Senior-Klantbeheerder, district 2
 - Senior-klantbeheerder, district 2
 - Coördinator, district 3
 - Districtsmanager, district 3
- **1 team bij stichting Wonen Limburg**, woningstichting gevestigd in Roermond, die 26.000 woningen met 221 FTE aan medewerkers beheert in diverse Limburgse steden (Wonen-Limburg, 2018).
 - Senior Woonconsulent/teamleider
 - Senior-adviseur en zelfsturingscoach
 - Senior-adviseur leefbaarheid
- **1 team bij woningstichting Alwel**, beheerder van 25.000 sociale huurwoningen en andere panden in de gemeenten Breda, Etten-Leur en Roosendaal (Alwel, 2018).
 - Woonconsulent leefbaarheid
 - Wijk coördinator leefbaarheid
 - Manager wijken

- **1 team bij woningstichting Leystromen**, beheerder van 9.500 sociale huurwoningen in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk (Leystromen, 2018)
 - Manager Finance & coach team sociaal beheer
 - Manager Maatschappij en Innovatie
 - Leefbaarheidsconsulent

- **1 team bij woningcorporatie Zayaz**, beheerder van 13.000 huurwoningen in omgeving in de regio 's-Hertogenbosch (Zayaz, 2018).
 - Coördinator team wijken
 - Manager wijken
 - Wijkconsulent a.i.

- **1 team bij woningstichting Woonkwartier, beheerder van 9.000 verhuureenheden in 18 (dorps)kernen in de gemeenten Halderberge, Moerdijk en Steenbergen (Woonkwartier, 2018).**
 - Teamleider wonen
 - Wijkregisseur
 - Teamleider leefbaarheid
 - Wijkregisseur

- **1 team bij Woningstichting Mooiland**, beheerder van 26.000 woningen door heel Nederland (Mooiland, 2018)
 - Teammanager wijken
 - Woonconsulent a.i.

- **1 team bij gemeente Gilze Rijen**, gemeente met 26.399 inwoners (Gemeente Gilze-Rijen, 2018).
 - Manager sociaal domein (beleidsafdeling en sociaal team)
 - Generalist sociaal team Gilze-Rijen

- **1 team bij gemeente Wijchen**, gemeente met 40.814 inwoners (Gemeente Wijchen, 2018)
 - Manager Sociaal Domein a.i. (beleidsafdeling en sociaal team)
 - Generalist sociaal team Wijchen.

Selectie van de uitwerking van de geïnterviewde teams en respondenten

Tijdens de verwerking van de 27 interviews gehouden bij 7 woningcorporaties en 2 gemeenten is gebleken dat het uitwerken, analyseren en vergelijken van deze interviews veel tijd kost. Enerzijds zijn de gevoerde interviews met respondenten interessant en schetsten deze unieke situaties en inzichten van respondenten in de dynamiek van de 11 verschillende teams. Anderzijds is gebleken dat niet alle teams van respondenten een even hoge mate van zelforganisatie/zelfsturing hebben ontwikkeld.

Vanwege tijdsdruk is in dit onderzoek gekozen om deze 27 interviews bij 7 woningcorporaties en 2 gemeenten terug te brengen naar 11 interviews bij de 4 voor dit onderzoek meest relevante organisaties. Dit zijn de teams bij de woningcorporaties die de hoogste fase van zelforganisatie/zelfsturing scoren volgens Van Amelsvoort (2003). Er is gekozen om alleen de hoogst scorende interviews van woningcorporaties uit te werken, te analyseren en met elkaar te vergelijken.

De in dit onderzoek geselecteerde en uitgewerkte interviews betreffen **vier teams** bij de volgende **vier middelgrote** (semi)overheidsorganisaties (100-2.500 medewerkers). Dit betreffen de volgende teams:

- **1 team bij stichting Woonbedrijf in Eindhoven**, woningstichting die 31.000 huurwoningen beheert met 456 FTE (Woonbedrijf, 2018);
 - Case A**
 - District manager
 - Senior-Klantbeheerder A
 - Senior-klantbeheerder B

- **1 team bij stichting Wonen Limburg**, woningstichting in Roermond, die 26.000 woningen met 221 FTE aan medewerkers beheert in diverse Limburgse steden en dorpen (Wonen-Limburg, 2018).
 - Case B**
 - Senior woonservice/teamleider
 - Senior-adviseur en zelfsturingscoach a.i.
 - Senior-adviseur leefbaarheid

- **1 team bij woningcorporatie Zayaz**, beheerder 13.000 woningen regio 's-Hertogenbosch (Zayaz, 2018).
 - Case C**
 - Teamcoördinator wijken
 - Manager wijken
 - Wijkconsulent a.i.

- **1 team bij woningstichting Mooiland**, beheerder 26.000 woningen heel Nederland (Mooiland, 2018)
 - Case D**
 - Teammanager wijken
 - Woonconsulent a.i.

4.4 Dataverzameling & -analyse

Wijze van dataverzameling

De dataverzameling verloopt in eerste instantie via telefonische intakegesprekken met de managers en de uitvoerende experts en van de betreffende geselecteerde (semi)overheidsorganisaties. Naar aanleiding van de telefoongesprekken wordt per email informatie toegezonden over de organisatie, de teams en de visies zodat deze informatie over de organisatie alvast op hoofdlijnen door de onderzoeker kan worden doorgenomen/geanalyseerd. Ook wordt er een afspraak ingepland voor het diepte interview met de uitvoerende expert(s) en de betreffende manager/teamleider. Deze interviews van gemiddeld één uur bieden de mogelijkheid om een afwijking van de onderwerpen te bespreken. Voorafgaand aan de interviews zijn de vragen getest op helderheid bij enkele andere, -niet formeel te interviewen- medewerkers van een (semi)overheidsorganisatie en medestudenten die werkzaam zijn in een geheel andere branche. De interviews worden opgenomen en letterlijk uitgeschreven, waardoor de validiteit zal toenemen. De respondenten zijn select gekozen en benaderd op basis van kennis, betrokkenheid en toegankelijkheid. De interviews zijn semigestructureerd waarbij er vooraf maximaal 20 ondersteunende vragen opgesteld worden. Ook worden de respondenten uitleg gegeven over het in het onderzoek gehanteerde definitie van SMT's zoals gehanteerd door Van Amelsvoort (2003), de zelforganisatiefactor (DEV-adviseurs, 2017) en zal hen gevraagd worden het team te scoren op basis van

het fasemodel voor teamontwikkeling en naar de mate van invloed op de regelmogelijkheden en bevoegdheden zoals omschreven door Van Amelsvoort et al (2003, pp. 64-66). Zie bijlage 14 voor het document wat hiervoor ter ondersteuning is overhandigd en gehanteerd. Deze standaard vragenlijst maakt een gestructureerde verwerking achteraf mogelijk. Om tot deze vragenlijst te komen, worden de theoretische kernconcepten uit het literatuuronderzoek geoperationaliseerd in praktische termen. Hiervoor wordt een conversietabel opgesteld. Deze termen en vragen vormen samen de draad voor de interviews. Er is voorafgaand aan de dataverzameling één testinterview uitgevoerd om bepalen of de onderwerpen en de vraagstelling begrepen wordt. De vragenlijst is opgenomen als bijlage 14. Vanwege beperkingen op beschikbaarheid van medewerkers in de geselecteerde organisaties is de toegang tot data beperkt.

Wijze van data analyse

De data uit de interviews worden in drie stappen geanalyseerd. Eerst vindt uitwerking van de interviews plaats. De opgenomen interviews worden teruggeluisterd en uitgeschreven. Het uitschrijven vindt zo snel mogelijk na het daadwerkelijke interview plaats. De transcripten zullen worden samengevat. Dit zorgt voor datareductie. De tweede stap is het analyseren van elke individuele case op zichzelf. De data van iedere respondent wordt gecodeerd, gecategoriseerd en gethematiseerd. Daarna wordt er gezocht naar relaties binnen deze gecodeerde data binnen iedere case afzonderlijk. Deze tweede stap zorgt ervoor dat de onderzoeker de case eigen maakt (Eisenhardt & Graebner, Building Theories from Case Study Research, 2007). Ten derde worden de data van de cases met elkaar vergeleken om daaruit generaliseerbare conclusies te trekken. Dit wordt de crosscase-analyse genoemd (Yin, 1994). Dit wordt gedaan door inzet van de gecodeerde uitwerkingen van de cases. Bij het onderzoeken van relaties in meerdere case studies is het relevant om deze data te coderen waarna dit verder wordt verfijnd in categorieën (Stake, 1995); (Bryman & Bell, 2011). Dit proces wordt opgevolgd door het leggen van verbanden tussen de categorieën, contexten, gevolgen en patronen (grounded theorising). Bij het onderzoeken naar relaties tussen cases is het van belang om deze data op een gelijke wijze te coderen en te verfijnen. De codering is op basis van een selectieve codering toegepast waarna de belangrijkste categorieën worden geselecteerd en gerelateerd met andere categorieën om de relatie te valideren (Bryman & Bell, 2011). De gevonden resultaten zijn in zijn geheel bestudeerd om van daaruit de verbanden te leggen om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een conversietabel. Deze methode bevelen Huberman, Milles en Saldana (2013) aan. Zij geven aan dat het helpt bij het nadenken over de relaties tussen de categorieën. Voor het onderzoek is daarom de volgende conversietabel gehanteerd:

Begrip	Operationalisatie
Visie en beleid	
Visie en/of beleid op corebusiness	Duidelijke omschrijving, richting en doelen in de uitvoer van het werk (corebusiness).
Visie en/of beleid op veranderopgaven	Duidelijke omschrijving, richting en doelen voor medewerkers met betrekking tot de veranderingen die spelen.
Visie en/of beleid op partnersamenwerking	Duidelijke omschrijving, richting en doelen qua partnersamenwerking.
Ontwerp zelforganisatie/zelfsturing	
Visie en/of beleid op zelforganisatie/zelfsturing	Duidelijke omschrijving, richting en doelen qua zelforganisatie/zelfsturing.
Fasering in zelforganisatie/zelfsturing	De fase van zelfsturing en omschrijving over hoe het team deze fase heeft bereikt.
Zelforganisatiefactor	de mate van het 'zelforganiseren' gebaseerd op de verhouding functie specifieke- en organisatietaken en de mate van invloed en verantwoordelijkheden van medewerkers.

Inrichting regelmogelijkheden en – bevoegdheden	De mate waarin medewerkers zelf beslissingen maken in (core) activiteiten, projecten en/of de organisatietaken zoals werving, selectie, beoordeling en beloning.
Inrichting teamleiding	Betreft de teamleidersrol een vaste functie, een roulerende rol of zijn er vaste leiders per thema.
Passend organisatieontwerp	De mate waarin het ontwerp/design van de zelforganisatiefactor, de inrichting van teamleidersrol en de mate van invloed van medewerkers past bij het uitvoeren van hun werktaken/werkdoelen.
Implementatie zelforganisatie/zelfsturing	
Middelen	Ontdekken van nieuwe kennis of vaardigheden, vinden van nieuwe oplossingen.
Demografische samenstelling	Diversiteit. Verhoudingen in onder meer: man/vrouw, leeftijd en afkomst.
Stellen van teamdoelen	Het proces van bedenken, bespreken, onderhandelen en vaststellen van de doelen van een team, waarin het teambelang voorop staat.
Teambeloning(en)	Het belonen van prestaties van het team of individu die iets belangrijks voor het team heeft gedaan.
Coaching	Feedback geven, begeleiden en ondersteunen.
Teambuilding	Groepsactiviteiten, waarbij (de ontwikkeling van) samenwerking centraal staat.
Normbesef	Het aanspreken door de teamleider en van elkaar op onwenselijk gedrag en stimuleren van wenselijk gedrag.
Training en opleiding	Verhogen van kennis en vaardigheden door het volgen van een training of opleiding.
Conflicten	Komen conflicten vaak voor en kan het team hiermee om gaan
Feedback geven	Elkaars gedrag observeren en elkaar hierop actief aanspreken.
Definiëren resultaat en sturen op resultaat	Het proces van gezamenlijk onderzoeken wat resultaat is en hier manieren in vinden om op te sturen en dit resultaat te bereiken.
Visie op de volgende stap in zelforganisatie/zelfsturing	
Visie op en plan van aanpak voor een volgende stap richting optimalisatie in zelforganisatie/zelfsturing	De gedeelde kijk op de concrete volgende stap naar meer zelforganisatie/zelfsturing

Figuur 15: Conversietabel

4.5 Validiteit & betrouwbaarheid

Dit onderzoek leidt tot antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag. Voor een kwalitatief onderzoek zijn de belangrijkste kwaliteitscriteria met betrekking tot betrouwbaarheid, repliceerbaarheid en validiteit minder ontwikkeld dan voor een kwantitatief onderzoek. Voor een kwalitatief onderzoek bestaan er ook verschillende visies over de kwaliteitscriteria van een dergelijk onderzoek. Er is wel sprake van een zekere overeenstemming onder onderzoekers dat de criteria van de kwantitatieve methoden niet een op een zijn over te nemen voor kwalitatieve methoden (Bryman & Bell, 2011). De verschillen komen voort uit de positie die een onderzoeker kiest. Realisten nemen bij hun onderzoek aan dat de sociale realiteit volledig is te vatten in de concepten en ideeën van de onderzoeker en dus van buitenaf eenduidig meetbaar of observeerbaar zijn waardoor ook betrouwbaarheid en validiteit als kwaliteitscriteria kunnen worden gebruikt (Bryman & Bell, 2011). Deze positie wordt gekozen voor dit onderzoek. Ook is ervoor gekozen om bij de aanvang van de interviews de respondenten een korte uitleg te geven met hierin een definitie van zelforganisatie, zelfsturing en de zelforganisatiefactor, met als bedoeling dat hierover minder of geen misverstanden ontstaan. Er dient rekening gehouden te

worden met de beroepsdeformatie, maatschappelijke betrokkenheid, politiek gekleurdheid en hieraan gekoppelde 'confirmation bias' in combinatie met de onervarenheid van de onderzoeker om informatie te verzamelen. Dit kan tot onvolledigheid in informatie leiden omdat vragen onvoldoende scherp zijn of er niet voldoende of selectief is doorgevraagd. Hierop is geanticipeerd door vooraf een vragenlijst te maken en oefengesprekken te voeren met netwerkprofessionals van zowel binnen en buiten dezelfde branche. Ook kunnen de respondenten mogelijk niet de juiste of volledige informatie, kennis of ervaring hebben en kan er sprake zijn van beroepsdeformatie, maatschappelijke betrokkenheid, politiek gekleurdheid en hieraan gekoppelde 'confirmation bias'. waardoor het beeld wat uit de interviews schetst niet geheel juist of volledig is.

De betrouwbaarheid valt te omschrijven als de mate waarin, ingeval hetzelfde onderzoek wordt herhaald, dit tot dezelfde bevindingen en conclusies leidt (Bryman & Bell, 2011). Doel is het voorkomen en tegengaan van fouten en subjectiviteit in het onderzoek. Zo is bij iedere case gesproken met meerdere lagen in de organisatie en met verschillende personen in dezelfde functies, waarbij dezelfde vragen zijn gesteld. Hierdoor is getracht te voorkomen dat er een zekere subjectiviteit in de resultaten op basis van één enkele informatiebron voorkomt. Alle interviews zijn gedurende het gesprek genotuleerd en vastgelegd (opgenomen). Door deze vastlegging is er voor gezorgd dat de respondenten letterlijk geciteerd konden worden. Deze werkwijze draagt bij aan de objectiviteit (Guba & Lincoln, 1994) waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek toeneemt. Hiermee is tevens een 'audit trail' ontstaan (Bryman & Bell, 2011). Er heeft verder gedurende het traject afstemming plaatsgevonden met de academische begeleider(s) om objectieve voortgang te toetsen en te polsen of de gekozen invalshoek de juiste was. Deze werkwijze verhoogt de interne validiteit en controleerbaarheid (credibility en dependability) van het onderzoek (Bryman & Bell, 2011). Om te vergelijken is er, na codering en categorisering van data, gebruik gemaakt van patroonherkenning. Daarbij is een vooraf verwacht patroon vergeleken met het patroon dat in het onderzoek is waargenomen. In het geval dat de diverse stappen van het patroon gelijkenis vertonen, vormt dit een aanwijzing dat de eerder verwachte samenhang daadwerkelijk is aangetroffen. Naast primaire data uit interviews is ook gebruik gemaakt van secundaire data uit diverse bronnen. Dit om de uitkomsten vanuit meerdere invalshoeken te bevestigen. Hierdoor ontstaat triangulatie doordat hetzelfde thema vanuit diverse bronnen wordt onderzocht (Bryman & Bell, 2011).

4.6 Limitaties & vervolgonderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in de (semi)publieke sector, bij (semi)overheidsorganisaties. In dit geval bij leefbaarheids- en sociaal beheerteams bij woningcorporaties en bij twee gemeentelijke sociale teams welke door diverse wet- en regelgeving o.a. van de rijksoverheid sterk is geïnstitutionaliseerd. Ditzelfde geldt voor de transities die spelen bij partnerorganisaties. Vanuit de institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983); (Scott, 2008) is bekend dat veranderingen in een instituties leiden tot homogeniteit welke wordt ingegeven door dwang vanuit regelgeving, gelegitimeerd kopieergedrag of normatieve druk van de professionals in de institutie. Deze factoren kunnen het onderzoek op verschillende wijzen hebben beïnvloed.

5 Onderzoek analyse: empirische resultaten

Nadat de interne- en externe veranderopgaven voor woningcorporaties in kaart zijn gebracht en de literatuur is bestudeerd, zijn interviews gehouden met professionals die werkzaam zijn bij leefbaarheids- en sociaal beheerteams binnen woningcorporaties en sociale teams van gemeenten. Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de analyse van de geselecteerde en uitgewerkte interviews. In de uitwerking wordt gesproken over 'respondenten'. In overleg met de respondenten is afgesproken geen persoonlijke namen te noemen in de uitwerking van de interviews. Door anonimiteit te garanderen zijn respondenten die werkzaam zijn in de teams van de behandelde cases eerder geneigd tot eerlijke en volledige antwoorden.

Paragraaf 5.1 start met een inleiding op de cases. In de paragrafen 5.2 tot en met 5.5 worden de teams per case uitgebreid beschreven, aangevuld met quotes uit de verschillende interviews met respondenten.

In paragraaf 5.6 worden de cases in sub paragraaf 5.6.1 vergeleken via een vergelijkingstabel. Hierin worden de in de empirie geconstateerde bevindingen per thema overzichtelijk weergegeven, waardoor vergelijking en analyse van de verschillen en overeenkomsten tussen de cases mogelijk wordt.

De uitkomst en interpretatie van de vergelijkingen en analyses van de verschillen en overeenkomsten tussen de cases wordt vervolgens in de sub paragrafen 5.6.2 tot en met 5.6.5 per fase nader uitgewerkt en geduid.

In paragraaf 5.7 wordt het empirisch onderzoek afgerond door conclusies te formuleren die betrekking hebben op de samenvatting en essentie van de bevindingen uit het hoofdstuk met betrekking tot de (semi)overheidsorganisaties in het algemeen. Het hoofdstuk wordt op die manier afgesloten met de beantwoording van de zesde deelvraag: "Hoe verloopt het ontwerp en implementatietraject van deze teams binnen (semi)overheidsorganisaties?" en de zevende deelvraag: "Hoe ziet binnen (semi)overheidsorganisaties de inzet van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur eruit om SMT's te ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen?"

5.1 Inleiding cases

In de paragrafen 5.2 tot en met 5.5 worden de teams per case uitgebreid beschreven, aangevuld met quotes uit de verschillende interviews. Per case worden de visies en het beleid van de (semi)overheidsorganisatie op diverse gebieden beschouwd. Daarnaast wordt op het gebied van zelforganisatie/zelfsturing gekeken naar de huidige fase, de ontwerpfase, de implementatiefase, organisatie elementen en een eventuele vervolgstap in zelforganisatie/zelfsturing.

Alle respondenten worstelen met de elementen zoals omschreven in de interne- en externe veranderopgave zoals omschreven in hoofdstuk 2 en signaleren hier en daar enkele accentverschillen. In alle cases is sprake van ervaren, taakvolwassen professionele leefbaarheids- en sociaal beheerteams die in staat zijn om op een adequate wijze invulling te geven aan hun core-werkzaamheden, namelijk: sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak. Al deze teams zijn betrokken in vergaande vormen van partnersamenwerking en hebben regelmatig te maken met complexe (grootstelijke) casuïstiek en projecten.

5.2 Uitwerking case A – Stichting Woonbedrijf Eindhoven

Deze paragraaf beschrijft de interviews bij stichting Woonbedrijf in Eindhoven, een woningstichting die 31.000 huurwoningen beheert met 456 FTE aan medewerkers (Woonbedrijf, 2018). De beschrijving is gebaseerd op de interviews met de district manager en twee senior-klantbeheerders.

Bij het team van case A is sprake van een duidelijke **visie en/of beleid als het gaat over het uitvoeren van de corebusiness**. Hierin antwoorden respondenten eensgezind. Hierop is algemeen beleid, uitgewerkt door interne juristen wat als richtlijn geldt en per district, wijk of buurt bewust afwijkend kan worden uitgevoerd. Respondenten geven aan dat op het gebied van de corebusiness de organisatie de afgelopen jaren door de Woningwet gedwongen terug moest naar de kern. Door de ambitie van de organisatie en de betrokkenheid vanuit het gebiedsgericht werken kan dit volgens respondenten regelmatig schuren.

Districtsmanager:

“Onze visie is dat we mensen gelukkig willen maken, de Woningwet stelt dat we ons moeten richten op onze kerntaak en niet dit, dit en dit doen. Dat knarst weleens. Ik denk dat het ook goed is dat een aantal dingen volgens de Woningwet niet meer mogen. De sponsoring van een voetbalclub of de Eindhovense marathon is inderdaad niet altijd zo’n slim plan. Het Buurtcultuurfonds vinden we wel belangrijk. Je ziet de opinie wel veranderen. De Autoriteit Woningcorporaties heeft geen boodschap aan de geest van de wet, die kijken naar de letter. We hebben dus veel moeten aanpassen.”

Met betrekking tot de **visie en/of beleid op veranderopgaven** heeft Woonbedrijf het initiatief genomen om samenwerkingsafspraken te maken naar aanleiding van de veranderopgaven. Dit nadat de samenwerking in een eerdere fase mislukte en huurders/burgers hiervan aantoonbaar de dupe van werden.

Districtmanager:

“Wij hebben eigenlijk het inwerkprogramma van WIJ Eindhoven (sociaal domein) gemaakt op het gebied van alle elementen die aansluiten op corporatiebeleid: bijvoorbeeld schulden, huurachterstanden en ontruiming. Veel generalisten kwamen vanuit diverse moederorganisaties die hier geen klap van wisten, maar wel in de regierol terecht kwamen. Er zou een generalist komen die aan de keukentafel van huurders alle problemen op zou gaan lossen. Dat is niet helemaal uitgekomen zoals verwacht.”

Senior-klantbeheerder:

“Voorheen was je bezig met overlast of met het organiseren van dingen in de wijk. Nu ben je een halve maatschappelijk werker aan het worden en je organiseert niks meer, want de bewoners moeten dit allemaal zelf doen. Ook is de functie van coördinator gebiedsontwikkeling wegbezuinigd, deze taken zijn bij de functie senior-klantbeheerder gekomen. De opleidingseisen (HBO) voor de functie is strikter gesteld.”

Wat betreft de **visie en/of beleid op partnersamenwerking** stellen respondenten dat Woonbedrijf door de Woningwet wel minder taken oppakt dan voorheen. Woonbedrijf heeft op stedelijk niveau de verschillende taken en rollen ge(her)definieerd en nieuwe aanmeldingsprocedures en samenwerkingsafspraken gemaakt. Medewerkers laten de regie nu grotendeels bij de generalist van de gemeente, maar bewaken de grenzen van het toelaatbare. Respondenten omschrijven ook dat door de bezuinigen in het sociaal domein mensen langer in hun eigen woning blijven wonen en het erop lijkt alsof woningcorporaties en de politie meer taken erbij hebben gekregen omdat de begeleiding minder en anders wordt. De normen veranderen, ook vanuit de samenleving. Mensen worden steeds mondiger. Ook wordt de AVG als hindernis genoemd. Deze remt de partnersamenwerking af, aldus respondenten. Ook is de functie van de senior-klantbeheerder naar aanleiding van de veranderingen aangepast.

Tegenwoordig zijn deze functiegroepen minder bezig met het organiseren van leefbaarheidsprojecten en is het team meer bezig met sociaal beheer.

Senior-klantbeheerder:

“Woonbedrijf deed vroeger veel dingen die eigenlijk niet bij een verhuurder hoorde. Door de Woningwet en de andere partijen die hier eigenlijk een rol moeten nemen, maar dit niet doen ontstaan hier en daar gaten. Je werkt samen met teams en andere instellingen in de wijk en je merkt wel dat daar gaten zijn dus dat wordt niet gerepareerd, preventief. Je loopt vier keer tegen hetzelfde thema aan bij vier verschillende districten. Je zou op hoger niveau moeten zeggen, we hebben dit al 10 keer gehad: misschien moeten we een keer kijken om dit te veranderen.”

Districtmanager:

“Overal waar de generalist aan de keukentafel ging zitten en begon over de opvoeding van de kinderen of psychische problemen van vader, vergaten ze praktische zaken te vragen zoals of dat huurders de huur wel had betaald. Met als gevolg dat veel generalisten druk waren met het voorkomen van woningontruimingen en oplossen van financiële problemen. Hier had men alleen helemaal geen kennis van en ervaring mee. We hebben toen gezegd: “Dat gaat zo niet werken, er moeten betere samenwerkingsafspraken/proces komen!” Woonbedrijf heeft hierin toen het initiatief genomen en een samenwerkingsplan gemaakt met afspraken over onderling aanmelden en samenwerken. Dit is door andere corporaties overgenomen.”

Wat betreft de **visie en/of beleid op zelforganisatie/zelfsturing** is er bij Woonbedrijf een hoge mate van zelforganisatie: ondernemerschap, eigenaarschap en hoge verantwoordelijkheid in het gebiedsgericht werken. Woonbedrijf voert hier al jaren actief beleid op.

Districtmanager:

“Als er dingen in het gebiedsteam niet goed gaan, dan hebben ze daar vooral zelf heel veel last van. Dan krijg je het vanzelf dus in je gebiedsteam op je bord. De cijfers zijn gemakkelijk terug te herleiden naar de gebiedsteams. We geven een hoge verantwoordelijkheid en veel vrijheid. We zeggen dus niet wat een medewerker de hele dag moet gaan doen, dat moeten ze zelf verzinnen. Daarom denk ik dat de zelfsturingfactor vrij hoog is bij Woonbedrijf. De organisatie kent geen beleidsafdelingen. Het beleid wordt door uitvoerende medewerkers en managers (zogenaamde rugzakhouders) ontwikkeld. We hebben bij Woonbedrijf trouwens geen afdeling beleid godzijdank! En dat willen we hier ook graag zo houden. Zodra je dat gaat hebben krijg je allemaal rare plannen en zeggen uitvoerende medewerkers: “tja, dat hebben die van kantoor bedacht”. Ik heb zo vaak in sessies gezeten waarin beleidsadviseurs van andere organisaties dan zeggen: “Ja, we moeten voor deze wijk echt een wijkplan gaan maken, maar we kennen in de wijk eigenlijk niemand”. Ik vraag dan: “maar het is toch ook jullie wijk? Je haalt daar de huur op en repareert de woningen toch?”. Deze beleidsadviseurs zeggen dan: “ja, maar dat doen de afdelingen incasso en techniek”. Soms hebben professionals echt helemaal geen beeld of gevoel bij wat er speelt. Fascinerend. Maar dat is natuurlijk de kracht van de gebiedsgerichte aanpak van Woonbedrijf. Wij zitten in die wijken, kennen ons bezit, de buurten, de mensen en weten wat er speelt. Dit kan ook omdat we zoveel bezit hebben wat dicht bij elkaar ligt in één stad.”

De **zelforganisatiefactor** wordt door de respondenten gemiddeld beoordeeld als tussen fase 3 en fase 4. De uitvoerende medewerkers benoemen dat er ook nieuwe medewerkers in het team zitten die door gebrek aan ervaring nog lager in de fasering vallen.

Inrichting regelmogelijkheden en –bevoegdheden worden herkend als zelfstandig mogen opereren bij casuïstiek en in projecten. Er is veel vrijheid binnen kaders waarin de vrijheid en verantwoordelijkheid goed geregeld is. Er wordt proactief gecommuniceerd wanneer medewerkers buiten deze kaders gaan, maar er wordt er volgens het 4-ogen principe besloten. Bij personele wisselingen is er een beperkte rol voor het team en een meer sturende/beslissende rol vanuit HRM en het management. Het team geeft advies via een klikgesprek.

Districtsmanager:

“Bij ons betekent dat dat we vanuit een kader vertrekken: een eigen wijk waar je met je team verantwoordelijk bent voor je eigen verhuur, overlast, incasso, ontwikkeling, nieuwbouw en renovatie. Je krijgt je cijfers aangeleverd vanuit de organisatie maar je moet hier zelf aan duwen en trekken. Qua bemensing gaat het opschuiven naar volledige zelfsturing niet lukken. De routinematige collega’s gaan dit niet willen. Gebiedsteams zijn dus zelforganiserend, tot zij zich geen raad meer weten. Dan komen ze naar mij.”

Qua **leiding in het team** is sprake van een managers rol, de senior-klantbeheerders zijn de inhoudelijke teamleiders van de gebiedsteams. Daarnaast is er een teamcoördinator, deze richt zich op de ondersteunende regeltaken en doet de beoordeling van de meer routinematig werkende buurt- en klantbeheerders. De manager richt zich op de inhoudelijke aansturing van de gebiedsbeheerders, senior-klantbeheerders en de ontwikkelopgaven zoals sociale en fysieke projecten. De organisatie kent ‘rugzakhouders’, dit zijn themagebieden zoals ‘overlast en woonfraude’, ‘belastingdienst en toeslagen’ en ‘verduurzaming’ die medewerkers door de hele organisatie in duo’s oppakken en verantwoordelijk voor zijn naast hun reguliere functie. Dit komt overeen met de ster methode zoals omschreven door Van Amelsvoort (2003).

Dit **organisatieontwerp** is volgens de districtmanager al jaren zo **passend**, dat er in de divisie de afgelopen 15 jaar geen essentiële veranderingen zijn doorgevoerd. Hooguit komt er soms tijdelijk een coördinator gebiedsontwikkeling bij als projectleider voor extra ondersteuning als er veel ontwikkelingsopgaven spelen.

Districtsmanager:

“Als we nog meer zelforganisatie/zelfsturing willen, dan moeten we ander type medewerkers gaan aannemen. Bij fase 4 heb je eigenlijk geen management meer nodig. De vraag is: “Wat is handiger?” Je kan een team met alleen HBO-ers bij elkaar zetten en hopen dat ze de sociale vaardigheden vinden om efficiënte zelfsturing te bereiken. In dit soort grote organisaties heb je daarnaast altijd ook productiewerk. Daar zitten mensen met dit type vaardigheden niet zo op te wachten. Ik denk dat deze vorm van een hoge zelforganisatie met manager juist goed werkt. Voor dit soort organisaties met complexere problemen werkt dat niet. Ook denk ik dat de mensen die hier werken het fijn vinden als er iemand is die zegt: “We gaan die kant op!” Medewerkers vinden het fijn om routinematig te werken. Zij komen hier om hun werk te doen en gaan daarna naar huis voor hun privéleven. Dus geheel zelfsturend kan, mits het werk niet te routinematig is en niet te ingewikkeld. Binnen Woonbedrijf loop je tegen die twee dingen aan om geheel van fase 3 naar fase 4 te gaan.”

De geïnterviewde senior-klantbeheerders vinden het systeem met de rugzakhouders en interne procedures ingewikkeld en log, met een doorgesloten focus op administreren en registeren waardoor zij aangeven minder in de wijk te zijn. De gebiedsgerichte werkwijze wordt gezien als een sterke vorm om dicht bij de huurder te staan, maar daar staat tegenover dat als er mensen (tijdelijk) uitvallen, dit bovengemiddeld belastend is voor de overgebleven teamleden en het tijd kost om weer een stabiel gebiedsteam op te bouwen en op elkaar als team ingespeeld te raken.

Op het gebied van **middelen** wordt er kritisch gekeken naar het systeem en gebouw. ICT systemen zijn omslachtig. De visie is volgens de uitvoerende respondenten dat ze eigenlijk meer op buurtniveau gaan (samen)werken en de buurten nog beter leren kennen en buurtvisies gaan schrijven. Het gebouw waarin zij werken helpt hierin niet mee.

Senior-klantbeheerder:

“Zo zijn er geen vaste plekken waardoor je lang niet altijd met je buurtteam bij elkaar kunt zitten. Ook kan niet iedereen goed omgaan met herrie om zich heen.”

Naar **demografische samenstelling** wordt volgens respondenten bij Woonbedrijf niet zo gekeken. Wel wordt interne job roulatie genoemd als verbetering in de verdeling van teams. Er wordt bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers met name op karaktereigenschappen geworven. Er wordt niet zozeer op leeftijd op of afkomst geselecteerd, maar meer op wat een team nodig heeft en welke dingen ze missen. Woonbedrijf gebruikt hiervoor de Papi3 persoonlijkheidsvragen test.

Teamdoelen worden volgens respondenten nog veelal top-down gemaakt en vanuit de district manager gepushed.

Senior-klantbeheerder:

“Er worden teamdoelen gesteld die afgeleid zijn van de koers en missie van Woonbedrijf. Dat is een vertaalslag, een doorvertaling. Ze worden voor gedefinieerd. Bijvoorbeeld een X-aantal plaatsingen bijzondere doelgroepen. De organisatie stuurt heel sterk van bovenaf. Deze doelen zijn al gekozen. Bijvoorbeeld onderhoudskosten mogen niet boven de x-euro per woning zijn. Daar wordt meteen op gestuurd door districtmanagers, die ook weer van bovenaf worden gestuurd. Zodra er daarboven iets wordt besproken in het managementteam, bijvoorbeeld onderhoudskosten die afwijken in een benchmark dan worden alle districtsmanagers bij elkaar geroepen en wordt er afgesproken dat zij moeten gaan duwen. Er moet dan bezuinigd worden en in het volgende uitvoerende overleg merk je dat. Dan stelt de districtsmanager ineens hele kritische vragen zoals: Jongens! Hoe kan het nu dat je die keuken hebt gekocht? Dat kan toch niet, weetjewel zo. Het is dus echt van bovenaf. Hoe je dat moet oplossen is dan ons probleem. Soms met creatief boekhouden. Doelen komen niet van onderaf, maar van bovenaf. Wij moeten maandelijks Kompas invullen. Dat is een monitoring- en verantwoordingssysteem met gekleurde bolletjes, dan ben je eigenlijk al aan het verantwoorden waarom er leegstand, achterstand of mutatieschade is in een bepaalde grootte, terwijl je eigenlijk als team zou moeten kunnen bepalen wat je als team in een bepaalde wijk acceptabel vindt aan huurachterstand. En nu wordt die voor Woonbedrijf breed bepaald. Er wordt wel gevraagd om er een groen bolletje van te krijgen, of je moet verklaren waarom je een rood bolletje hebt. Dat kan soms ook gewoon domme pech zijn (bijvoorbeeld huurder is op vakantie, betaalt de huur later wel). Is dus best wel reactief. Er is bij Woonbedrijf wel altijd ruimte om initiatief te nemen, bijv. starten van een pilot. Maar ik denk dat bij ons onvoldoende wordt gestimuleerd. Een 6 is bij ons goed genoeg. Ook al werk je heel erg hard, je krijgt er geen hogere beloning door.”

Vanuit het management wordt deze topdown-sturing veel minder dwingend en meer kaderscheppend of faciliterend ervaren:

District manager:

“Ik ga niet het commentaar in Kompas schrijven. Dit is het systeem waarin medewerkers achteraf acties en cijfers verklaart. Ik lees het na en stel soms (extra) vragen. Als het proces opener zou zijn, zouden medewerkers onderling tussen de districten meer van elkaar kunnen leren. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor KPI's en met welke buurten en wijken kan ik mijn team en onze buurten vergelijken. Stuur deze mensen met elkaar in een hok en laat medewerkers van elkaar leren. Dit deden we eerder te weinig. Ook bij het aanpakken van leefbaarheidsvraagstukken in onveilige wijken. Een ander inzicht is dat wij als corporatie de gemeente in de leidende rol moeten plaatsen, waarin we eerder geneigd waren om de coördinatie zelf te pakken. Als je wil dat hulpverleners in actie komen, dan moet je dit via de band van de gemeente regelen.”

Er wordt geen actief beleid gevoerd op **teambeloning(en)**. Beloning verloopt via de cao.

Qua **coaching** geven respondenten aan dat deze taak met name door de coördinator wordt uitgevoerd.

Senior-klantbeheerder:

“Het principe is dat je elkaar aanspreekt en dat is het eigenlijk. Nu zijn er een paar nieuwe medewerkers, dat is meer coachen. Die moeten ingewerkt worden. Die moet je het ‘Woonbedrijf-gevoel’ nog leren. Ja, als dat er is, omdat er natuurlijk ook wel verschillende districtsgevoelens zijn. Binnen het districten zie je wijzigingen/nuances en zelfs binnen het district binnen de buurtteams zie je al nuances.”

Op het gebied van **teambuilding** stellen senior-klantbeheerders dat er een minimale kwaliteit aan mensen aanwezig moet zijn in de teams. Dat is lastig als er steeds vernieuwing is en als er steeds nieuwe teamleden komen. Zij moeten steeds eerst weer de basis onder de knie krijgen, voordat je als team verder kunt. Dit duurt minstens een jaar volgens een senior-klantbeheerder. Deze denkt ook dat de interne processen en applicaties ook vrij moeilijk zijn. Nieuwe medewerkers geven aan dat ze moeite hebben om mee te komen, omdat ze eerst alle systemen, processen, procedures en mensen moeten vinden voordat ze überhaupt kunnen werken. De manager geeft aan de verhuizing naar het nieuwe kantoor als teambuildingsactiviteit te hebben ervaren:

District manager:

“We hebben een groepsapp. We gaan niet met elkaar een week in de Ardennen door grotten kruipen. Wel heb ik erop gestuurd dat we bij elkaar zitten, zodat medewerkers van elkaar kunnen horen waar ze mee bezig zijn zodat de lijnen kort zijn en ze van elkaar horen waar iedereen mee bezig is en er op elkaar geanticipeerd kan worden. Deze plek hadden we eerst niet. Die hebben we in het nieuwe kantoor moeten veroveren door gezamenlijk enige tijd vroeg op kantoor te zijn en in een bepaalde hoek (vlek) van het gebouw te gaan zitten. Alle andere teams hadden dat proces al gehad. Wij hadden geen plek en liepen met onze ziel door het gebouw. We spraken elkaar daardoor niet of te weinig. Alles ging per mail. Dit hebben we veranderd doordat we hebben uitgesproken dat dit niet werkt, hebben twee plekken bekeken als doelwit en hebben dit gewoon gedaan: gekaapt. Dat gaf wel enige weerstand. Het hele gebouw had het erover.”

Qua **training en opleiding** zijn er cursussen. Er is een opleidingsbudget per persoon wat is vastgelegd in de cao. De cursussen zijn afhankelijk van waar je interesses of ontwikkelpunten. Ook zijn er thema's waar gebiedsteams (bijvoorbeeld projectmatig werken of AVG) of functiegroepen (bijvoorbeeld omgaan met verward gedrag) aan deelnemen.

Op het gebied van **conflicten** speelt er soms ook weleens wat. Zo wordt er op het moment van het onderzoek een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek gehouden. Bij conflicten kan volgens respondenten het gevoel van onveiligheid ontstaan.

District manager:

“We gaan hier steeds beter mee om. Eerder werd er altijd veel geklaagd over een bepaalde collega naar mij. Ik heb hier wel iets mee gedaan. Heb de medewerker een traject aangeboden in het kader van: “Iedereen klaagt over je, dus er zal wel wat aan de hand zijn”. Heb ook aangegeven dat mensen meer met elkaar in gesprek moeten gaan. Dus niet meer opsparen en klagen, maar geef feedback. Leg uit waar je van baalt en waarom. Dit vinden mensen soms erg moeilijk. Voor veel mensen is dit erg ingewikkeld. Vaak wordt het dan verpakt als een grapje. Dat is nog dodelijker. Die grapjes kan je beter maken met de mensen met wie je het conflict niet hebt. Ik ben trouwens zelf ook niet de meest gemakkelijke. Als ik iets vind zeg ik het vaak ook gewoon tegen mensen. Vinden ze niet altijd fijn. Maar het is bij mij twee kanten op, mensen mogen ook eerlijk zeggen wat ze van mij vinden. Daar vraag ik ook naar. Hoe is je antenne is ook een belangrijke. Mensen zien aan mijn hoofd wanneer ik me niet zo lekker voel. Mensen moeten elkaar beetje leren aanvoelen. Als ik me niet goed voel, of als me wat dwars zit dan is het ook klaar. Ik kan wel overweldigend zijn. Mensen hebben alleen allemaal andere ervaringen. Ik heb zelf ook wel kritiek gehad van mijn baas. Die vond dat ik niet organisatie gericht genoeg was. Ik was alleen maar boos om alle dingen die in de omgeving speelde. Ik heb dit onvoldoende laten zien omdat ik in mijn eentje ten strijde was getrokken. Ik was er wel, maar collega’s zagen dit niet. Soms moet je ook even omdraaien om je eigen oorzaak in situaties te beschouwen. Dit bespreken we dan met de managers onderling. Iedereen heeft zo zijn hangups.”

Op het gebied van **feedback** geven zijn medewerkers ontwikkeld. Respondenten leggen uit hoe dit is georganiseerd en geven ook verbeterpunten aan:

Senior-klantbeheerder:

“Feedback gebeurt wel alleen nu niet via een formeel kader. Dus wat er nu wel gaat komen is volgens mij: 270 graden feedback. 360 graden feedback is met externen erbij, dus we laten het externe nog even weg, dus dan hou je nog iets van 270 graden over. Met collega’s waar je vaker mee samen werkt. Alleen dat wordt nu nog geïntroduceerd, dat is nog niet formeel geregeld.”

Senior-klantbeheerder:

“Er wordt in het team intern feedback gegeven, maar daar staan we allemaal ook niet echt open voor. Ik geef weleens feedback, maar dan doe ik het een beetje te heftig dus dan komt de boodschap ook niet echt aan. Waarschijnlijk ben ik dan te geïrriteerd of boos. Dan ben ik bijvoorbeeld bezig met een juridische procedure en dan zeg ik tegen de klantbeheerder: “deze huurder mag geen brief krijgen”, maar dan gaat er toch een geautomatiseerde brief naartoe.”

Respondenten geven tot slot aan dat het de **zelforganisatie ook ten goede zou komen** wanneer medewerkers zelf meer vooraf zouden bedenken wat er veranderd moet worden. De sturing komt nu nog heel erg van bovenaf. Andere respondenten geven aan dat strategisch HRM, gerichte werving en selectie en het blijven binden van mensen op gebiedsteams erg belangrijk is:

Senior-klantbeheerder:

“Als je dat niet goed doet is dit zelforganiserende ontwerpmodel veel minder effectief. Ik heb mogen meemaken dat ik in twee jaar tijd vijf verschillende gebiedsbeheerders heb gehad. En dan merk je ook direct de kwetsbaarheid of het gemis van vaste partner op die onderdelen. De buddy waarmee je heel veel schakelt en afstemt en problemen glad strijkt. Het is belangrijk dat je gebiedsteam een geolied team is. Als er z’n schakel wegvalt zie je dat je productie afneemt en fouten toenemen. Het staat even stil, je komt niet meer verder.”

De district manager geeft aan dat er nog flinke opgaven liggen op het gebied van samenwerking: *“Een overlast gevende huurder (huurder met verzamelwoede) zal zijn eigen problemen niet vanzelf gaan oplossen. Hierin moet je dus wel samen optrekken met hulpverleners. Niet iedereen kan van de coördinatie zijn, je hebt ook medewerkers en hulpverleners nodig die het werk gewoon gaan doen. Die erin springen en gaan helpen. En het grote risico is dat onze medewerkers dit dadelijk alleen zijn. Als je kijkt naar de handleiding van Aedes gaat het pagina’s over het herkennen van stoornissen: dat is ons werk helemaal niet! Waarom doen we dat? We schieten hierin door. Een ander probleem is dat hulpverleners niet transparant zijn in wat ze nu precies doen. Er zitten teveel mensen waarvan je zou denken dat ze geen handen hebben. Deze hulpverleners zitten daar alleen maar te coördineren, daar zijn hulpverleners overigens ook nog eens niet goed in. Medewerkers van WIJ weten vaak gewoon echt geen raad met casuïstiek, dat is wel sneu. Ze krijgen die huurders niet in beweging.”*

Uit de bestudering van deze casus valt op te merken dat een heldere visie, duidelijke functieprofielen, heldere kaders en vaste werkgebieden leiden tot betrokken, professionele medewerkers die hun wijken en bewoners goed kennen. Nadeel van dit ontwerp lijkt de complexiteit en hierdoor beperkte personele flexibiliteit. Qua zelforganisatie/zelfsturing valt op te merken dat er bewust is gekozen voor maximale zelforganisatie, maar dus bewust geen zelfsturing. Het ondernemerschap uit de organisatiecultuur lijkt met name te worden ingezet om zelforganiserend de betreffende werkgebieden te bedienen. Dit ondernemerschap lijkt minder te worden ingezet om vanuit eigenaarschap (ambitieuze) doelen bottom-up voor het eigen gebied te stellen, mogelijk omdat hier vanuit de organisatie ook geen enkele vorm van beloningen aan gekoppeld lijkt te zijn.

5.3 Uitwerking case B – Stichting Wonen Limburg

Deze paragraaf beschrijft de interviews bij stichting Wonen Limburg. Een woningstichting in Roermond, die 26.000 woningen met 221 FTE aan medewerkers beheert in diverse Limburgse steden en dorpen (Wonen-Limburg, 2018). De beschrijving is gebaseerd op de interviews met een senior teamleider woonservice, een senior-adviseur leefbaarheid en een zelfsturingscoach.

De **visie en/of beleid op leefbaarheid, sociaal beheer en wijkaanpak** wordt door respondenten beoordeeld als vooruitstrevend. De uitwerking is van deze visie is vaag en verschilt per buurtwinkel waar deze op lokaal niveau wordt uitgevoerd. Er zijn volgens respondenten niet zoveel kaders behalve dat wat medewerkers doen, altijd in het belang van de huurder moet zijn.

Senior-adviseur leefbaarheid:

“De visie en/of beleid op veranderopgaven gaan bij Wonen Limburg over: voor elkaar zorgen, onderhoud van de woningen en groenbeheer. Medewerkers handelen zo veel mogelijk om huurders zelf in beweging te zetten, wat kunnen ze zelf doen? Wederkerigheid. Daar wordt van bovenaf op gestuurd via KPI’s die dus ook van bovenaf worden opgelegd. De uitwerking is wel heel vaag. Persoonlijk vind ik dit niet zo’n probleem, met een beetje ondernemerschap en creativiteit kunnen je wijkactiviteiten en -projecten wel laten aansluiten op de visie. Maar andere medewerkers zeggen mij wel te worstelen met de vaagheid van de visie, zij willen liever precies weten wat er van hen wordt verwacht. We worden bij Wonen Limburg heel vrij gelaten. Als ik denk: dit is een leuk project, dan doe ik dat. Ik hoef niet te vragen: mag ik dat doen?”

In ambitieuze zelfbeheerprojecten proberen we huurders zelf schoonmaak en schilderprojecten te laten uitvoeren aan hun woning of in hun wooncomplex. We noemen dit ook wel eigenbeheer. De vraag is of huurders dit eigenlijk wel kunnen. De samenstelling in complexen blijft ook niet hetzelfde. Deze verandert steeds weer. Extra nadeel is dat er in een complex soms krachtige huurder ontstaan die zich ontwikkelen tot buurtburgemeesters in de complexen. Dit zorgt dan soms voor sociale onrust. We weten eigenlijk niet zo goed hoe we hier als woningcorporatie mee om moeten gaan.

Ook zijn de vergoedingen die Wonen Limburg hiervoor aan huurders geeft zo laag dat huurders het alsnog eigenlijk liever door de woningcorporatie willen laten uitvoeren. Veel huurders ervaren het zelfbeheerinitiatief als: 'U moet dit van Wonen Limburg doen'. Huurder denken dan: 'Waarom wil Wonen Limburg dit van ons?'. Ze denken dan dat er bezuinigingsmotivatie achter zit. De initiatieven die vervolgens vanuit huurders zelf komen, worden volgens door de organisatie niet oppikt of gehonoreerd. Dit zorgt soms wel voor cynisme bij huurders en medewerkers."

Op het gebied van de **visie en/of beleid m.b.t. partnersamenwerking** stellen respondenten met name vanuit de hogere lagen in de organisatie voortuitstrevende plannen worden gemaakt. Via deze netwerken profiteren de uitvoerende lagen en lijkt de partnersamenwerking best goed te lopen.

Senior adviseur leefbaarheid:

"Ja, vanuit Wonen Limburg lopen we in denken op beleidsniveau ver vooruit op zorgpartijen en gemeenten. We proberen vanuit de bestuurders en managementlaag daaronder strategische voorsprong op onze partners te nemen. We lopen dus op de maatschappelijke troepen vooruit. Ook zijn we bij Wonen Limburg best bereid om de grenzen op te zoeken. De wijken veranderen heel erg, hoe gaan we hierop inspelen? Ook als het gaat over financiering van leefbaarheid in het kader van de nieuwe Woningwet. Wonen Limburg is erg ondernemend en kunnen links en rechts best zaken 'infietsen' als dit nodig is. Desnoods via andere partijen, partnerorganisaties of hele nieuwe partners. We kennen iedereen, zijn niet afwachtend en nemen zelf initiatief. De grenzen opzoeken. Pragmatisch en uitruilen van belangen. De lijnen zijn erg kort hier in Limburg. Ook voor toekenning van participatie subsidies, deze worden integraal vanuit Wonen Limburg en de gemeente behandeld en beoordeeld. Woningcorporaties mogen niet meer sponsoren, een aanvraag kan bijvoorbeeld wel door de gemeente worden toegekend.

We zitten in veel netwerken in verband met de kanteling van WMO. Denken we actief over na samen met onze partners. Alle personen die problematisch of (dreigend) dakloos zijn of worden hierin besproken om de trajecten beter te laten aansluiten. Het lijkt op Housing First. Het is een multidisciplinair overleg gericht op oplossen en/of voorkomen van dakloosheid. Via allerlei kanalen komen er zaken binnen. We willen maximaal 15% voor bijzondere doelgroepen reserveren, maar we zitten al aan 20% omdat het netwerk zeer efficiënt is georganiseerd. Je hebt zoveel samenwerking: Vangnetoverleg, Weert-Kan en Wonen Weert. Met betrekking tot de transities zijn er diverse kennismakings- en kennisuitwisselingsbijeenkomsten georganiseerd. Er is veel oog voor mensen die in een problematische omgeving/situatie zitten. We voelen ons soms best alleen staan in complexe casuïstiek. Professionals gaan naar huis om 18:00 uur, maar de omgeving die overlast of onveiligheid ervaart blijft ermee zitten."

Op het gebied van **visie of beleidsontwikkeling** op het gebied van **zelforganisatie/zelfsturing** stellen respondenten unaniem dat Wonen Limburg zoekende is. Zij benaderen dit onderwerp allen vanuit een ander perspectief. De senior adviseur leefbaarheid stelt dat medewerkers in de buurtwinkel wel geheel zelfsturend willen worden, maar dat het management moeite heeft om de controle echt los te laten. De senior teamleider woonservice vertelt over een uitgebreid zelfsturingsexperiment en de geïnterviewde zelfsturingscoach stelt dat managers zoeken naar meer zelforganisatie en zelfsturing bij medewerkers, maar eigenlijk vooral last hebben van hun eigen rolopvatting. De managers die de zelfsturingscoach coacht vinden het lastig om op hun handen te zitten en het werk, de problemen en verantwoordelijkheid bij de medewerkers te laten.

Senior adviseur leefbaarheid:

“De verantwoordelijkheid ligt zeer laag bij medewerkers. Als alles goed loopt heb je hier echt alle ruimte. behalve bij woningtoewijzing, hierin zijn de procedures en controles erg hoog en is de ruimte voor vernieuwing en innovatie beperkt. Er liggen zware checks and balances op. Dat is omdat de organisatie iedere vorm van sociale selectie of uitsluiting van bepaalde doelgroepen wil voorkomen. Ik begrijp het wel, maar vind het persoonlijk een beetje krampachtig.”

Eerder is bij Wonen Limburg een model voor volledige zelfsturing uitgebreid onderzocht in een pilot op buurtwinkelniveau:

Senior teamleider woonservice:

“Onze collega W. had een boek over Hollands Kroon gelezen en was met name enthousiast over een onderliggend model waarmee tegenstrijdige belangen in ketenpartnersamenwerking weggestreept konden worden. Daaraan gekoppeld heeft hij eigenlijk aangeslingerd dat we een (volledig) zelfsturend team zouden moeten oprichten. Dit is voorgelegd aan het bestuur, die vonden dat een prima idee, dus kregen we carte blanche om hiermee in één van de buurtwinkels van Wonen Limburg gaan experimenteren en alles zelf gaan organiseren/budgetteren. Onze eigen tent! Leuk! Dat vond althans 2/3 van het team. De rest was aanzienlijk minder enthousiast keek het proces met argusogen aan. Maar toen de betreffende collega W. dus akkoord kreeg, besefte hij eigenlijk pas wat voor grote opdracht hij naar zich toe had getrokken. Waar moet ik beginnen? We hebben vooral heel veel overleg gevoerd. Wat meteen al een probleem was, was dat 1/3 niet zo enthousiast was. Voor ons gevoel moesten we daar iets mee. Wat ik heel duidelijk zag, was dat je de juiste mensen bij elkaar moet vinden om zo’n team te kunnen vormen. Met de goede aanvullende kwaliteiten. Mijn gedachte was dat je eerst de taken moest weten en daarna de juiste mensen op deze taken moest zetten. Maar dat was helaas niet zo, want de mensen bleven gewoon dezelfde mensen die hetzelfde werk al enige tijd op dezelfde manier deden. Heb daarna herhaaldelijk aanvragen gedaan bij de afdeling HRM voor profile dynamic of soortgelijk profielentest om het team beter af te stemmen op de diverse taken. Dit kwam om onduidelijke redenen maar niet van de grond. In de tussentijd hadden we in het team de onderwerpen die speelde geïnventariseerd en diverse werkgroepen opgestart. Bijvoorbeeld de herinrichting van de buurtwinkel, versterking van ketensamenwerking, werving, selectie en aannemen van nieuwe mensen en de beoordeling/beloning. Naar de 4^e fase van jouw schema dus. Hierover hebben we ook weer erg veel vergaderd en heel veel leuke ideeën opgehaald. Daarna zijn we deze in sub teams verder gaan uitwerken.

We kwamen er gaande weg -na enkele maanden- achter dat wat we als achterliggend doel hadden in de bedoeling van wat we wilde, we eigenlijk nu –in de niet zelfsturende, maar meer zelforganiserende versie- ook al mochten/konden. Toen bedachten we waarom we niet meteen met de uitvoer van deze ideeën zouden starten en niet eerst een heel zelfsturend team moeten opzetten en inrichten. We zijn in de fase daarvoor ook nog eerst bij de Belastingdienst en de RDW gaan kijken. Die stonden erom bekend dat het bij hen zo goed draaide en waren daar trots op. Dus wij daarheen met een bus, aapjes kijken. Wat bleek: deze ‘zelfsturende’ medewerkers mochten veel minder dan dat wij zelfstandig konden beslissen. Bij beide organisaties. Dus toen hebben we die term zelfsturing losgelaten en zijn ons meer gaan richten op het organiseren van activiteiten die we leuk en maatschappelijk nodig vinden. Veel kunnen we zelf besluiten en wat je voor moet leggen wordt bijna altijd goedgekeurd als je de strategie volgt. Het is fijn dat HRM een voorselectie doet. Zij hebben hier de expertise. Dat moet je er anders allemaal weer bij gaan doen, naast het werk wat je zelf moet doen en waarin je kwaliteit wilt leveren. Het scheelt gewoon heel veel tijd, energie en gedoe. Volledige zelfsturing is dus onderzocht, goedgekeurd door het bestuur, maar we hebben vanuit de uitvoering geconstateerd dat dit ons minder vrij maakt om te doen wat goed is voor de gemeenschap waarin we werken omdat we daar simpelweg dan minder tijd voor hebben omdat we organisatorische zaken moeten verrichten wat niet onze expertise is, zoals financiën en HRM. We hebben vanuit de organisatie alle middelen, tijd en ruimte gekregen en de optimale verhouding in gezamenlijkheid gekozen.”

Zelfsturingscoach

“De worsteling die ik bij de managers zie is dat ze zoeken naar meer zelforganisatie/zelfsturing bij medewerkers maar hebben enorm veel last van hun eigen rolopvatting en het lastig vinden om op hun handen te zitten. Wat ze doen is iemand anders in de zogenaamde ‘S1 stand’ instrueren en souffleren wat ze moeten doen. Dat is de valkuil, de uitdaging is om de medewerker zelf aan het werk te zetten. Dat gaat met horten en stoten. Het idee is er wel, het gedrag nog niet altijd. Dat ligt niet aan Wonen Limburg, dat komt volgens mij omdat mensen het werk al 30 jaar -sinds de arbeidsdeling van Taylor- zo doet. Mensen zijn gewend aan het gedrag en onderlinge opstellingen. “Mijn baas moet het goed vinden en zeggen hoe het moet.” Je kan dan zeggen dat je het anders wilt, maar op gedragsniveau gaat dit anders. De grondhouding van managers zijn: ik ben hier om problemen op te lossen en in de actiestand te gaan. Mijn rol is omschreven, geef me mijn problemen. Dit is een enorme valkuil. De intentie voor meer zelfsturing is er. Maar het gedrag loopt achter. Dit komt omdat ze niet snappen/begrijpen welk gedrag dit dan moet zijn. Teamleiders en managers begrijpen vaak niet dat het zo plat kan zijn als vanuit gelijkwaardigheid een dialoog voeren waarin de ander zelf ruimte pakt, dat zit niet standaard in managementrol of rolopvatting. Wat managers op dit moment doen noemen ze zelf wel coachen, maar feitelijk is het pas coachen als ze het gedrag er ook bij vertonen, maar dat is op dit moment nog niet. Je kunt iets wel anders labelen, maar dat maakt het nog niet anders doen.”

De **zelforganisatiefactor** wordt door de respondenten beoordeeld op fase 3 met uitloop naar fase 4. Medewerkers stellen zelf begrotingen op, zijn zelf verantwoordelijk en moeten zelf de eigen problemen oplossen.

Qua **inrichting regelmogelijkheden en -bevoegdheden besluiten medewerkers helemaal zelf bij** casuïstiek en projecten. Alleen bij (politiek) gevoelige kwesties die kunnen escaleren, infomeren medewerkers het management proactief. Medewerkers gaan altijd eerst met elkaar in overleg. Medewerkers checken dan of Wonen Limburg een besluit (bijvoorbeeld een ontruiming) ook echt doorzet als er weerstand van buiten komt. Bijvoorbeeld van de politiek of media. Met personele zaken heeft het team aanzienlijk minder invloed. De selectie van medewerkers verloopt via HRM en teamleiding. Zij overleggen vervolgens met het team.

De teamleidersrol betreft een vaste rol. Deze **leidinggevende** zien medewerkers echter nauwelijks, ongeveer één keer per maand. Deze geeft leiding aan 3 verschillende functiegroepen over alle buurtwinkels door heel Limburg. Sommige medewerkers maken zich druk over de vraag hoe deze teamleider medewerkers kan beoordelen als hij deze medewerkers maar 1 keer per maand ziet. Medewerkers schrijven de voorbereiding van hun eigen functioneringsgesprekken. In buurtwinkel overleggen met verschillende functiegroepen is meestal sprake van een roulerend voorzitterschap, in buurtwinkels is sprake van situationeel en informeel teamleiderschap wisselend per thema en past bij de betreffende medewerker. Er is volgens respondenten sprake van een hechte familiecultuur.

Responderen vinden dit **ontwerp** vanwege de hoge mate van vrijheid goed functioneren. Wel stellen respondenten de doortastendheid en besluitvaardigheid van een leidinggevende te missen bij interne spanningen en/of conflicten.

Nieuwe of extra **middelen** boven € 500 moeten altijd via een teamleider of manager. Dit geeft volgens respondenten nooit problemen.

Wat betreft **demografische samenstelling** zijn de teams volgens respondenten niet meer heel jeugdig. Het zou volgens hen goed zijn als er meer jongeren bij komen, maar dit hoeft niet perse. Het team heeft nu ook een nieuwe vrouwelijke wijk- en complexbeheerder. Wat best bijzonder is, want dit zijn in de gehele branche meestal oudere mannen met een technische achtergrond. De man-vrouwverhouding moet eigenlijk nooit echt naar de ene of andere kant doorslaan aldus respondenten. Dit geldt voor zowel technische alsook sociale teams.

Senior adviseur leefbaarheid:

*“De strategische doelen worden van bovenaf gesteld, wij beslissen vervolgens wel zelf hoe we daar met ons team lokaal invulling aan geven en **teamdoelen stellen**. Dus kaders en doelen vanuit de top en invulling door de uitvoerende experts waarin je in gezamenlijkheid de KPI’s bepaalt. Het kan in ons werk wel altijd anders lopen, dat kan ook, maar dan moet je dan wel kunnen uitleggen. Ik ga me niet druk maken of ik bijvoorbeeld twee of drie zelfbeheerprojecten geregeld krijg of dat deze zelfbeheerprojecten langere tijd overeind blijven. Ik doe mijn best om mensen ergens naartoe te bewegen, maar ik ga geen bewoners dwingen. Willen ze dit niet, dan willen ze dit niet. Wij hebben in onze KPI’s staan dat we een bepaald percentage in eigenbeheer (dat huurders zelf beheer doen) moeten hebben doorgevoerd. Dat zet onbewust toch druk. Qua **teambeloning(en)** hebben we een schouderklopjesregeling. Kan je goed gedrag belonen. Hier houden we hier niet zo van in Weert. We zijn daar hier te nuchter voor. Respect en waarderingen regelen we zelf wel in het team.”*

De **coaching** verloopt volgens respondenten organisch in de buurtwinkels. Dit gaat vanzelf, vanuit een collegiale gelijkwaardigheid en gedeelde passie voor en/of zorg over de huurders. Leidinggevendenden zouden volgens de zelfsturingscoach moeten worden verleid om vaker stilten te laten vallen in de gesprekken die zij met medewerkers hebben:

“Leidinggevendenden binnen Wonen Limburg hebben de neiging om deze stilten nu nog te gaan opvullen. Ik probeer die gesprekken te monitoren door de gesprekken op te nemen en te turven hoe vaak ze dat doen. Je kunt dan ook aan de verhouding gesloten/open vragen zien hoeveel veronderstelling teamleiders/managers in een gesprek stoppen. Dus waar ze alleen ja of nee op willen horen. Coachen betekent juist dat teamleiders/managers veel meer open en vragende benadering dienen te ontwikkelen. Die verhouding kan je aan zien in hoeverre het gedrag aansluit bij het beleid. Als teamleiders/managers meer zelforganisatie/zelfsturing willen realiseren, dan zal ze deze manier van communiceren echt moeten veranderen.”

Respondenten geven aan dat ze bij Wonen Limburg niet bewust met **teambuilding** bezig zijn. De intensiteit van het werk maakt dat medewerkers uit zichzelf met elkaar leren samenwerken. Als het even wat minder gaat, moet het volgens respondenten soms even anders. In het geval van interne conflicten is er onlangs een coaching sessie georganiseerd om een veilige omgeving te borgen, vervelende dingen te benoemen en teamwork opnieuw te herstellen.

Qua **training en opleiding** kunnen medewerkers jaarlijks in overleg met de teamleider trainingen inplannen. Dit is ook vastgelegd in de cao. Medewerkers volgen hierin zo veel mogelijk de actuele maatschappelijke agenda. Het liefste doen medewerkers deze functionele trainingen samen met partnerorganisaties.

Senior adviseur leefbaarheid:

“We hebben samen met de partners bijvoorbeeld bijeenkomsten gehad voor Mental Health First Aid, zodat je samen leert. Laatst ook een training over armoede en training motiverende gespreksvoering. Mensen die langdurig in de schulden zitten hebben door overbelasting een verminderde weerstand. Proberen om anders vragen te stellen. Minder waarom-vragen. Elkaar op een andere manier meenemen in een gesprek. Daarin worden we veel getraind. Ook veel coaching on the job met elkaar. Onze juriste is ook een goed voorbeeld van hoe we bij Wonen Limburg onderling leren. Zij heeft tijdje stage gelopen op een advocatenbureau, daartegenover hebben advocaten ook stage gelopen bij Wonen Limburg. Hele slimme win-win oplossing.”

Respondenten geven aan dat medewerkers in het geval van **conflicten** het soms wel lastig hebben in de zelforganiserende teams. Bij niet functionerende medewerkers vinden mensen het moeilijk om elkaar aan te spreken:

Senior adviseur leefbaarheid:

“We hebben tijdje geleden een flink conflict gehad. Die betreffende persoon was niet echt vatbaar voor de goedbedoelde feedback en initiatieven van medewerkers over zijn gedrag. Wat doe je dan? Medewerkers proberen het probleem dan uiteindelijk toch bij teamleiders en managers neer te leggen, die vinden dat wij het zelf moeten oplossen en leggen het weer bij ons terug. Uiteindelijk heeft management toch ingegrepen en deze persoon naar een andere buurtwinkel verplaatst.”

Op het gebied van **feedback geven, merken** alle respondenten op dat de aanspreekcultuur binnen Wonen Limburg een ding is. De senior adviseur leefbaarheid geeft aan dat er volop wordt geëxperimenteerd met 360 graden beoordelingssystemen en er is gestart met intervisie:

“In deze buurtwinkel gaat het nog wel, maar je hoort/ziet mensen soms ook gewoon heel boos worden als ze feedback krijgen. Andere medewerkers denken dan: ik zeg wel niets meer. Op dat moment wordt de rol van een leidinggevende gemist. Als het niet meer lukt roepen we om hulp, maar we merken dat deze rol dan niet voldoende door het management wordt gepakt. We hebben ook al twee keer een pilot gehad met 360 graden feedback gedaan. Dit is digitaal, dan stuur je vragenlijsten naar collega's, partners en huurders. De eerste keer waren het ellenlange vragenlijsten. Invullers haakte soms af omdat het teveel vragen waren of omdat de vragen te moeilijk waren of respondenten deze niet konden beantwoorden. Bij een tweede pilot waren de vragen zo kort dat ze niet uitnodigde om kritische antwoorden te geven en leidde alleen tot hele positieve antwoorden. Dat is even leuk, maar daar leer je niet zoveel van. Het zou eigenlijk een stuk eerlijker zijn als Wonen Limburg dit systeem zou implementeren in of samen met de beoordeling. Ook is er in de buurtwinkels met functie overstijgend intervisie gestart, ook met als doel om de verschillende vakgroepen door elkaars bril te laten leren kijken en de onderlinge samenwerking te verbeteren.”

Als **overige tips voor meer zelforganisatie/zelfsturing** worden interne afstemming tussen verschillende teams en teambelangen genoemd en de focus op de elementen: competentie, autonomie en sociale verbondenheid.

Senior adviseur leefbaarheid:

“Teamleiders verzinnen soms dingen voor teams die ook gevolgen hebben op andere teams. Managers laten de effecten dan inslaan en kijken pas later naar de effecten. Bijvoorbeeld een woningtoewijzing zonder intakegesprek (onderzoek naar eerdere bewoning), dit was een project vanuit afdeling verhuur en was geïmplementeerd totdat wij erachter kwamen. Dit leverde leefbaarheid een aanzienlijke golf van extra werk op. Daarnaast is het ook helemaal niet sociaal om iemand vanuit een problematische situatie zonder hulp/ondersteuning opnieuw ergens te huisvesten. Dit leidt namelijk vaak weer tot dezelfde problemen. Denkt men gewoon niet over na. Dus onderlinge afstemming en communicatie bij nieuwe projecten is wel een probleem. Soms is het efficiency. Soms is het ook het stoïcijnse doordrukken van een eigen idee om de eigen KPI's te halen, ook al schaadt dit belangen van collega-afdelingen. Ik vind dit gewoon niet zo slim.”

Senior teamleider woonservice:

“Er is te weinig onderlinge afstemming tussen de verschillende kokers/afdelingen. Samen probeer je problemen met 3 verschillende functiegroepen te behandelen. Hier zie je dan ook de complexiteit. De verschillende besluitvorming vanuit de verschillende specialistische brillen. Dit is nodig om elkaars bril en gevoel beter te begrijpen. Dit leidt tot betere samenwerking en betere resultaten in het werk. Je kunt dan ook samen een concrete invulling gaan geven van de kaders.”

Zelfsturingscoach:

“Er zijn in enkele jaren erg veel veranderingen geweest bij Wonen Limburg. Het nieuw nieuwe werken, nieuw ERP-systeem, nieuwe centrale huisvesting en nieuwe en kleinere buurtwinkels, nieuwe sturingslijnen van 3 naar 2 lijnen. Er is een hele poot weg. De organisatie is vereenvoudigd. Ik weet dat er een duidelijke organisatiestrategie is. Zo wil Wonen Limburg huurders naar draagkracht huur gaan laten betalen, aanspreken en helpen. Ook in de buurtwinkels: wat zou je als huurder zelf willen/kunnen doen? Dat is individueel maatwerk rekening houdend met ruimte en mogelijkheden van de huurder. Vroeger had je recht op een woning, dit was de klassieke manier, naar van: sommige wel en andere niet. Dit is een flinke ‘omdenk-verandering’ voor mensen die corporaal denken. Organisatorisch kan Wonen Limburg beter meer opgave-gestuurd gaan werken. Maar je ziet bij die instanties dat er al gauw chaos of andere belangen in beeld komen. Je zou eens naar de Self-Determination Theory (SDT) van Deci en Ryan kunnen kijken. Deze theorie gaat in op drie aspecten die intrinsieke motivatie kunnen bevorderen, namelijk competentie ('competence'), autonomie ('autonomy') en sociale verbondenheid ('relatedness'). Deze drie elementen kunnen de intrinsieke motivatie verhogen, maar je moet ze in de voorwaardelijke sfeer regelen. Dan raken medewerkers vanzelf gemotiveerd. De theorie stelt ook dat als één van deze elementen ontbreekt, dan verliezen medewerkers de motivatie en lijkt me zelforganisatie, maar zeker zelfsturing niet mogelijk. Sowieso lijken mij opgelegde zelfsturende- of zelforganiserende teams ontwerpen en/of implementeren onmogelijk.”

Senior adviseur leefbaarheid:

“We zijn aanzienlijk platter dan andere woningcorporaties. Toch zijn er nog teamleiders met daarboven nog een manager, een directeur en een directeur bestuurder die we eigenlijk amper zien. En ik ben een senior medewerker, dus eigenlijk ben ik ook een soort extra leidinggevende laag. Ook zijn er dan nog de adviseurs wijkontwikkeling die enige tijd geleden zijn omgedoopt tot ‘managers publieke waarde’. Mijn voorstel is: laat de buurtwinkels hun werk helemaal zelf regelen. Geef ze eigen FTE’s, budget en vertrouwen. Het zou mogelijk wel wat strubbelingen geven, maar denk dat we een heel eind komen. Eigenlijk is het nu al wel zover, alleen doen al die managers alsof ze heel wat doen. De werkdruk bij de uitvoerende teams is alleen wel best hoog. De samenwerking in de buurtwinkel onderling is nu heel goed, veel beter dan enkele jaren geleden. De verschillende afdelingsdisciplines (verhuur, incasso, leefbaarheid) in de buurtwinkel schakelen onderling prima. We maken best vaak uitzonderingen. Er gebeuren in de wijken en buurten wel veel nare dingen, daar moeten we gewoon wat mee: namelijk oplossen en perspectief scheppen en zorgen dat iedereen weer door kan. Fijn en veilig wonen is belangrijk voor mensen.”

Uit deze casus valt op te merken dat Wonen Limburg beschikt over een heldere vooruitstrevende visie, duidelijke functieprofielen, heldere kaders en vaste werkgebieden die leiden tot zelforganiserende teams in de vorm van buurtwinkels waar medewerkers als betrokken, professionele medewerkers prettig werken. Zelfsturing is geprobeerd en door de uitvoering afgewezen. Wel worstelt Wonen Limburg met de invulling van de teamleiders en managers rollen. Deze lijken steeds minder toegevoegde waarde te hebben. Op basis van de interviews kan zelfs gesteld worden dat het er op lijkt dat de uitvoerende kern het management qua professionaliteit lijkt te zijn voorbij gegroeid.

Qua zelfsturing valt ook hier op te merken dat er bewust wordt gekozen voor maximale zelforganisatie, en dus geen zelfsturing.

5.4 Uitwerking case C – Woningstichting Zayaz ‘s-Hertogenbosch

Deze paragraaf beschrijft de interviews van een team **bij woningcorporatie Zayaz**, beheerder van 13.000 woningen in de regio ‘s-Hertogenbosch (Zayaz, 2018). De beschrijving is gebaseerd op de interviews met een manager wijken, teamcoördinator wijken en een wijkconsulent ad interim.

Op het gebied van **visie en/of beleid met betrekking tot de corebusiness** kan op basis van de gesprekken met respondenten worden gesteld dat Zayaz meer wijksturing wil. Dit is een toename van zelforganisatie waarin de wijk het vertrekpunt is en de wijkdoelen centraal staan. De manager wijken geeft aan dat vooral de andere MT-leden nog moeite ervaren om controle los te laten en de organisatie meer aan de professionals uit de teams over te laten. De manager wijken zegt zichzelf regelmatig op deze geneigdheid tot controle te bevragen en laat zich hierover ook door collega’s bevragen. De teamcoördinator wijken signaleert een digitalisering en verzakelijking in de organisatie en geeft aan dat Zayaz hier tegenover probeert feeling te houden met de doelgroep door met alle medewerkers afwisselend de bezetting van de klantenbalie te doen:

Teamcoördinator wijken:

“Wat je veel ziet is dat mensen steeds vaker een afspraak moeten maken en zaken via de website moeten regelen. We hebben het beleid dat iedereen aan de balie moet zitten om de verschillende doelgroepen te (leren) kennen en om te weten wat er bij hen speelt. Je ziet de doelgroep (huurders) hier wel mee worstelen. Medewerkers maken dan uitzonderingen en gaan dan toch helpen.”

Met betrekking tot de **visie en/of beleid op de veranderopgaven** vertellen respondenten dat uitvoerende medewerkers veel last van alle veranderingen en eigenlijk niet zo goede weten hoe ze hiermee om moeten gaan:

Teamcoördinator wijken:

“Wij lopen in de wijken en zien wat voor last mensen kunnen hebben tussen hun burens. Er zit frictie tussen wat de bestuurder wil en wat realistisch is. Vroeger had je het over 5% van de huurders die afweken van de maatschappelijke norm. Nu durf ik wel te stellen dat dit zeker 10% van onze huurders is. De GGZ komt grotendeels geconcentreerd in de wijk wonen waar de huren laag zijn door passend toewijzen. We zijn er voor de mensen die zwak en kwetsbaar zijn. Er zijn ook afspraken met zorginstellingen et cetera. De kwetsbare bewoners (verslaving, psychiatrische aandoening) zie je steeds meer. Medewerkers worden hier steeds meer mee geconfronteerd en vinden dit lastig. Je kunt wel veel begrip hebben voor een kwetsbare huurder, maar je moet ook begrip hebben voor omwonenden die de overlast beu zijn en de incasso-afdeling wiens geduld soms op raakt.”

Wijkconsulent a.i.

“Zayaz is zeer maatschappelijk ondernemend. Er waren vele kleine projectjes in buurten en wijken. Zoveel dat medewerkers en management het overzicht zelf soms niet meer had. Daar kon de organisatie nog wel in groeien. Ook veel nevenactiviteiten: bijvoorbeeld ‘de Koperen Nikkel’, een bedrijfspand in een achterstandsbuurt waar een wijkontmoetingsplek was gerealiseerd met partners als participatieproject. Maar ook Mini-Topia, een project waarin woningzoekenden tiny houses zelf ontwerpen en bouwen. Dit waren er op enig moment zoveel projecten dat de organisatie niet meer wist waarom ze dit deden en welke richting ze eigenlijk op wilde. Ook waren er vergaderingen waar een project werd opgezet, terwijl ik wist dat het al ergens anders in een andere wijk al bestond en gestart was vanuit bijvoorbeeld de gemeente. Ik vind dat niet zo slim. Zorg voor die helicopterview.”

Op het gebied **van visie en/of beleid op partnersamenwerking** stellen respondenten dat ze afhankelijk zijn van de partners voor een goede samenwerking. Op beleidsniveau gaat de samenwerking met de gemeente en sociaal domein goed, maar in de praktijk tussen de uitvoerende medewerkers niet. De samenwerking met partners is niet goed en hangt teveel af van het individu. Ook zien respondenten een verplaatsing van hulpvragen van de gemeentelijke sociale teams naar bemoeizorg. De verwachtingen, verhoudingen en het beleid is niet helder. De wijkconsulenten van Zayaz verrichten werkzaamheden die sociale teams eigenlijk zouden moeten doen. Ook de AVG belemmert de samenwerking.

Teamcoördinator wijken:

“Op beleidsniveau, prestatieafspraken en politiek niveau loopt de samenwerking met het sociaal domein goed. Op uitvoerend niveau loopt het niet goed. Woonconsulenten willen graag Skeave Huzen, maar hier is op beleids- en directieniveau weerstand tegen.”

“Woonconsulenten konden zich vroeger meer vast bijten in een dossier. Tegenwoordig proberen we ook te onderzoeken waar we wel en niet van zijn. Waar ligt de verantwoordelijkheid wel en niet (meer). Dit is soms lastig als er sprake is van ernstige overlast.”

“Soms moet je je eigen rol een beetje los laten. Dus even een beetje je minder gelijk krijgen en de ander meer de zin gunnen. Dan gaan de dingen vaak wat gemakkelijker in partnersamenwerking bij complexe problematiek.”

“We willen vanuit Zayaz eigenlijk het liefste samen met de hulpverlening en cliënt, vooraf kijken waaraan de woonomgeving het beste kan voldoen voor een succesvolle plaatsing. Heel vaak wordt dat als betuttelend of controleren gezien. Terwijl het superbelangrijk is het risico op een misplaatsing te voorkomen omdat dit aandacht van professionals opeist en bijvoorbeeld kan leiden tot herhaalde terugval en/of dakloosheid. We moeten dus eigenlijk tegen de huidige trend in juist veel meer en vergaand samenwerken.”

Op het gebied van **visie en/of beleid op zelforganisatie/zelfsturing** geven respondenten gezamenlijk aan dat Zayaz bezig is met wat zij omschrijven als ‘terug naar de bedoeling’ zoals omschreven door auteur Wouter het Hart (2012). Zayaz beschrijft hierin twee niveaus. Enerzijds hoe Zayaz er voor haar huurders wil zijn en dan met name: hoe zij er willen zijn voor welke verschillende huurdersgroepen. Anderzijds gaat het bij Zayaz over hoe Zayaz de organisatie georganiseerd wil zien. De eerste visie is heel erg bekend bij de medewerkers van team wijken, omdat deze medewerkers met de ‘poten in de klei staan’, de tweede visie van de organisatie is voor hen wat complexer en vager. Dit staat verder van hen af. Zayaz wil meer bottom-up werken, dit onderschrijven alle respondenten. Maar hoe Zayaz dit precies vorm wil gaan geven en wat de rol van een ieder hierin is, dat is de respondenten nog niet helemaal helder. Ook staan de posities ter discussie aldus de:

Wijkconsulent a.i.:

“Ons gebiedsteam was behoorlijk zelfsturend. De manager Wijken was de leidinggevende die de overall aansturing en beoordeling deed.”

De manager wijken geeft aan dat zelforganisatie wel de strategie is voor Zayaz de komende jaren. Het hoger management gaat hiervoor binnenkort een uitgebreide cursus en traject over holografie volgen om hiermee in de organisatie verder mee aan de slag te gaan. Het management heeft hierin dus op dit moment nog niet alle kennis. Voor nu denkt Zayaz dat zelfkennis en zelfleiderschap twee belangrijke elementen zijn om tot meer zelforganisatie te komen. Gehele zelfsturing ambieert Zayaz niet.

Respondenten scoren het team alle drie op **zelforganisatiefactor** fase 3.

De **inrichting regelmogelijkheden en -bevoegdheden** voor de teamleden zijn in casuïstiek en projecten helemaal zelfstandig. Alleen bij politiek gevoelige kwesties (die kunnen escaleren) informeren medewerkers het management en/of bestuurders proactief. Met personele zaken zoals werving van nieuwe medewerkers maakt de teamleider de eerste selectie, daarna komen er twee setjes van twee verschillende collega’s die met de kandidaat het gesprek aan gaan. Het team besluit gezamenlijk met het management.

De **teamleidersfunctie** wordt in de gebiedsteams ingevuld door de wijkconsulent, maar formeel is de teamleider in hiërarchie de leider. De teamleider bij Zayaz is echter meer een ondersteund/coachend expert of projectleider voor bepaalde thema’s. In deze case: voor specifiek inkoopbeleid en met betrekking tot de plaatsing van bijzondere doelgroepen. Uit gesprekken met respondenten blijkt dat deze functie/rol momenteel ter discussie staat.

Wijkconsulent a.i.:

“De teamcoördinator wijken was de teamleider. Je besliste eigenlijk vrijwel alles zelf. Dinsdag was er een half uur meeting met de teamcoördinator wijken als voorzitter. Hier kon je ondersteuning/coaching krijgen. Als het probleem dan toch nog te groot/gevoelig lag en/of het de beeldvorming van de organisatie kan aantasten, dan liep het altijd via de manager wijken. Dit aftasten en afstemmen deed je eigenlijk continu bij gedoe in casuïstiek of in projecten”.

Teamcoördinator wijken:

“Ik ben teamleider voor de wijkteams. Er gaan echter geluiden dat mijn rol eigenlijk weg zou moeten. En of dat zo zal gaan lopen weet ik niet. De rol van het management moet ook nog veranderen. Hoe precies is nog niet helemaal helder.”

Passend organisatieontwerp

Zayaz heeft drie functielagen: de lichte overlast start bij de huismeester. Als de overlast zwaarder wordt gaat de zaak naar de wijkbeheerder en bij een nog hogere zwaarte of heftigheid vervolgens naar de woonconsulent. Daarna is er sinds kort bij Zayaz nog een vierde laag/functie: de ‘expert complexe casuïstiek’. De inrichting is volgens respondenten niet geheel passend. Zo staat de teamleidersrol ter discussie en doen de wijkconsulenten nu nog veel uitvoerend werk. Volgens respondenten zou onderzocht kunnen worden welke woonconsulenten meer beleidsmatige neventaken op zich zouden kunnen nemen.

Wat betreft **middelen** zijn er softwaresystemen beschikbaar, afhankelijk van het niveau van de medewerker worden deze wel of niet gebruikt. Er is een nieuwe module aangeschaft waarmee het management het werk beter denkt te kunnen gaan registreren en (team)resultaten beter meetbaar zouden worden.

Teamcoördinator wijken:

“Je wilt eigenlijk precies weten hoeveel gevallen van woonfraude, overlast, burenruzies of verwarde personen er in een gebied precies zijn geweest. We hebben in de nieuwe module in laten bouwen dat we ook de tijdsduur ofwel doorlooptijd kunnen meten. Medewerkers moeten in het begin aangeven hoeveel tijd je verwacht ermee bezig te zijn. Dat soort dingen probeer je meer grip op te krijgen. Ook met het oog op de werkverdeling. De medewerkers weten heel goed waar de aandachtsgebieden en aandachtscomplexen in de wijken zitten. Dat kun je dan straks weer gemakkelijk ook uit het systeem halen doordat je het aantal meldingen kunt zien. Nu doet medewerkers en management dit meer op basis van gevoel.”

Op het gebied van **demografische samenstelling** gaat het bij Zayaz vooral om vaardigheden en rol van de persoonlijkheid in het team. Zayaz heeft zo afgelopen jaar zelfs een collega van 61 jaar aangenomen, omdat de rest van het team erg jong was en het team rust en ervaring nodig had.

Het **stellen van teamdoelen** gebeurt bij Zayaz volgens respondenten vanuit de beleidsafdelingen en afdeling vastgoed. Wel in samenwerking met de medewerkers, maar zij worden hier niet heel intensief bij betrokken. Dus niet geheel topdown, maar zeker ook niet bottom-up. Verder worden corebusiness gerelateerde zaken zoals extra aandacht voor de aanpak van ‘woonfraude’ of oplossen van casussen met ‘verwarde personen’ als jaarlijkse teamdoelen benoemd. Om de teamdoelen te behalen heeft Zayaz tijdelijk een externe kracht aangetrokken die gespecialiseerd is in zware overlast en woonfraude.

Wijkconsulent a.i:

“Via een jaarlijkse teambijeenkomst werden de teamdoelen gesteld. Ook op basis van de top-down organisatiedoelen. Ik werd daar niet in meegenomen omdat ik extern was. Via de functionerings- en beoordelingsgesprekken werd op zowel team- en persoonlijke doelen gestuurd volgens mij.”

Teamcoördinator wijken:

“Teamdoelen worden van bovenaf opgelegd, maar de visie van de organisatie en het ondernemingsplan komt wel tot stand samen met de medewerkers door middel van wijk safari’s, waarin medewerkers het (hoger)management rond hun gebied leidt en laat zien waar de technisch- en sociale problemen en uitdagingen liggen hun werkgebied.”

Op het gebied van **teambeloning(en)** verwijzen alle respondenten naar de cao.

De manager wijken en teamcoördinator wijken **coachen**. Coaching onderling ging prima totdat ook wijkbeheerders gecoacht moesten worden door de wijkconsulenten, dit was nog een stap te ver. Er is een regelmatig terugkerende feedbacklunch en deze groep doet intervisie. Zayaz wil groeien naar een open en kritische cultuur. Wanneer problematiek bij of van de medewerker te zwaar of persoonlijk wordt, dan kan via Zayaz worden doorverwezen naar een externe coach of psycholoog.

Manager wijken:

“De complexe maatschappelijke casussen die medewerkers behandelen lenen zich prima om ook de persoonlijke en professionele kanten van medewerkers te coachen, echter hier zitten wel grenzen aan. Als de problematiek te zwaar of persoonlijk is, is het beter om medewerkers door te verwijzen naar een externe coach of psycholoog.”

Wijkconsulent a.i:

“De spontane onderling coaching ging prima. Dat was gelijkwaardig. Maar dit ging op enig moment mis doordat we vanuit onze functie ook de wijkbeheerders formeel moesten coachen. Wat wij van onze wijkbeheerders vonden werd meegenomen in hun functioneringsgesprekken. Dat zorgde voor veel stress, onderlinge spanningen en gedoe. Hier zijn hele sessies geweest omdat het vertrouwen zwaar verstoord is. Ik had een collega die een niet goed functionerende collega niet durfde aan te spreken omdat ze dit zielig vond. Dit liet het management dan vier of vijf jaar zo doorgaan, niemand pakte dat op en nu is diegene ontslagen. Dat heeft ook met teamvolwassenheid. De ene kan dit wel, de andere kan dit niet. Daarom raakt de balans in het team soms verstoord. Dit is erg belangrijk.”

Bij Zayaz bedenken medewerkers zelf hoe zij **teambuilding** willen organiseren. Teambuilding is ook ingezet naar aanleiding van recente spanningen in het team. Respondenten geven ook trots aan dat de wijkbeheerders enige tijd geleden veel moeite hadden met het geven en ontvangen van feedback. Om het luchtig te houden heeft het team zelf een eigen vorm bedacht van feedback organiseren: foodback. Een lunchsessie waarin men de feedbacksessie combineert met een lekkere gezamenlijke lunch op één van de diverse werklocaties van de teamleden. Ook wordt dit moment gebruikt voor tactisch overleg en bespreken van casussen.

Manager wijken:

“Een groep van 6 wijkbeheerders zijn uit zichzelf -dus van onderuit- gestart met het organiseren van wekelijkse feedback lunch-sessies. Hier hebben we daarna intervisie aan toegevoegd. Het resultaat is dat het vertrouwen in dit team groeit, mensen elkaar toegang geven tot een diepere laag, er daardoor meer samenwerking ontstaat en er mee kennis wordt uitgewisseld. Inmiddels organiseert het team zelf de intervisie, heeft het team zelf de vakantieplanning in gezamenlijkheid geregeld en geven ze elkaar onderling regelmatig feedback.”

Op het gebied van **training en opleiding** is er ingezet op talentmanagement en stimuleren van samenwerking vanuit talentmanagement. Er zijn trainingen voor persoonlijk leiderschap, zelforganisatie, omgaan met mensen met verward gedrag, psychiatrische aandoeningen, vluchtelingen, AVG en agressie. Ook wisselen medewerkers onderling woonfraude casussen uit, omdat dat medewerkers in hun eigen werkgebied sneller herkent worden en dit het woonfraudeonderzoek lastiger maakt. Daarnaast is het prettiger om niet in je “eigen wijk” een woonfraudecasus aan te pakken.

Qua **conflicten** is het team nog wel lerende. Formeel wordt er van medewerkers verwacht dat onderlinge problemen besproken en opgelost worden, maar respondenten geven aan dat dit in de werkelijkheid nog niet altijd zo verloopt. Respondenten geven aan dat er een langlopende situatie is geweest met een medewerker die volgens steeds weer een negatieve stempel op het team drukte, door op een boze/felle manier alle invloed in het team te claimen. Dit had volgens respondenten als gevolg dat medewerkers in het team zich terugtrokken en de samenwerking minder goed ging. Het management heeft in moeten grijpen en Zayaz heeft onlangs afscheid genomen van deze medewerker genomen.

Wijkconsulent a.i:

“Ook zou het helpen door vanuit het management gewoon in te grijpen als mensen echt niet klikken. Switch deze medewerkers dan gewoon en geef ze een ander werkgebied. Daar was het management te terughoudend in bij Zayaz, waardoor het hele team onrustig werd. Als je laat vieren wanneer medewerkers er onderling niet meer samen uit komen en medewerkers elkaar dan op enig moment (helemaal) niet meer vertrouwen, dan gaat het wel echt mis. Dan krijg je op enig moment discussie over: Bij wie ligt nu wat? Wat is lichte en zware overlast? Dat werkt niet. Ik werkte gewoon nauw samen met mijn wijkbeheerder. Soms een beetje geven, soms een beetje nemen en samen plezier maken. Dan gaat alles soepel, in de andere wijkteams bij de andere wijkconsulenten/wijkbeheerders zag je dit veel minder. Mensen gaan onderling over elkaar roddelen en klagen.”

Het geven van **feedback** loopt volgens respondenten niet altijd even goed door verschillende karakters in het team en vele wisselingen in personeel. Medewerkers vinden het lastig om feedback te geven. Profile Dynamics heeft geleid tot toename aan feedback.

Manager wijken:

“De organisatie is aan de slag gegaan met Profile Dynamics, dit heeft al geleid tot meer onderling begrip en toename aan feedback. Ook is er ingezet op talentmanagement en stimuleren van samenwerking vanuit talentmanagement. Het werkt om talenten van medewerkers leidend laten zijn en te matchen met de vragen uit de maatschappij, in plaats van medewerkers “vastzetten” in een functie of gebied/rayon.”

Feedback geven/ontvangen ligt moeilijk in deze organisatie. Medewerkers hebben moeite met hoe een boodschap gebracht moest worden. Medewerkers wilde –mede door de vele personele wisselingen- de kwetsbare goede sfeer niet bederven, maar wel sterker worden als team.”

De manager wijken zegt over **wat er nodig voor meer zelforganisatie** het volgende:

In het werk bij Zayaz is naar mijn mening nog best wel veel sprake van hiërarchie. De woonconsulent staat hierin bovenaan. De lichte overlast start bij de huismeester, gaat naar de wijkbeheerder en gaat vervolgens naar de woonconsulent. Daarnaast is tijdelijk een extern expert aangenomen voor de meest complexe casussen. Medewerkers zijn gericht op onderlinge harmonie en er moet heel veel vastgelegd worden, terwijl medewerkers eigenlijk veel liever de wijk in gaan. De diverse casussen, die steeds complexer worden, worden tussen de wijkconsulenten ook nog erg verschillend behandeld. Hier liggen nog verbeterpunten waar we ons de komende tijd verder op gaan richten.

Wijkconsulent a.i:

“Om verbetering in zelforganisatie te maken moeten de juiste poppetjes op de juiste plaatsen staan. Omdat er veel vrijheid is, ontstaan er veel kleine eilandjes en werken mensen teveel los van elkaar. Iedereen is zelf het wiel aan het uitvinden, Zayaz zou meer en slimmer kunnen samenwerken. Ook leidinggevendenden weten teveel dingen niet. Hierdoor ontstaat er ruis tussen personen, functies, gebieden en zelfs afdelingen. Het zou voor Zayaz goed zijn als hier wat strakker gestuurd en gecoördineerd zou worden. Daarnaast zat er een fout in het teamontwerp: de mening/oordeel van de wijkconsulent op het functioneren van de wijkbeheerders werkte team ontwrichtend. Wees duidelijk in welke rol medewerkers hebben.

Balans, vertrouwen in jezelf en in de anderen zodat iedereen zichzelf kan zijn en samen kan werken. Dit krijg je door de juiste mensen op de juiste plek te zetten en dat krijg je weer door een sterke leidinggevende die zijn mensen kent en niet HRM leidend laat zijn, maar zelf de hierin beslissingen neemt. Als je een onzekere collega hebt, dan helpt het om hier iemand naast te zetten die zowel zelfverzekerd is, maar ook sociaal is en dus niet mensen afbrand maar mee neemt. Als je iets gaat doen waar je eigenlijk nog niet helemaal aan toe bent ga je beter presteren dan wanneer je iets doet onder je maat. Als een team de juiste balans in competenties en karakters hebt, gaat het team beter werken, gaat het werk steeds meer vanzelf en kan het team volgens mij meer zelforganisatie/zelfsturing aan.”

Uit deze casus valt op te merken dat Zayaz over een vooruitstrevende visie beschikt op het gebied van wonen en ondersteuning, die door medewerkers van de organisatie als niet realistisch wordt beoordeeld. De mate van zelfsturing ligt lager dan in andere casussen en er lijkt meer hiërarchie, bureaucratie. Ook lijkt de organisatie nog niet goed te weten wat ze nu precies met zelfsturing willen. In de functieprofielen lijkt veel overlap te zitten. Ook lijkt zou de interne afstemming kunnen worden verbeterd. Helicopterview en coördinatie kan hierin helpend zijn. Ook is er onduidelijkheid met betrekking tot de teamleidersfunctie. Qua zelfsturing valt op te merken dat er bewust wordt gekozen voor groei naar meer zelforganisatie en dus zeker niet de stap naar algehele zelfsturing.

5.5 Uitwerking case D – Woningstichting Mooiland Grave

Deze paragraaf beschrijft de interviews van een team bij **Woningstichting Mooiland**, beheerder van 26.000 woningen in heel Nederland (Mooiland, 2018). De beschrijving is gebaseerd op de interviews met een teammanager wijken en een woonconsulent ad interim.

Op het gebied van visie en/of beleid op de **corebusiness** en visie en/of beleid op **veranderopgaven** ziet Mooiland een stevige toename van complex problematiek door de transities. De organisatie zet enerzijds in op zichtbaar en aanwezig zijn in de buurten en wijken van Mooiland, maar tegelijkertijd zet Mooiland uit zorg voor medewerkers ook in op veiligheid. Zo is er een agressieprotocol wat medewerkers zeer serieus nemen en er is onlangs een persoonlijk alarmeringssysteem aangeschaft voor medewerkers. Daarmee kunnen medewerkers met één druk op de knop via GPS een noodsignaal uitzenden zodat collega's precies weten waar de medewerker in nood is en direct hulp in kunnen schakelen. Qua anticiperen op de veranderingen in het sociaal domein stelt Mooiland zich hierin strategisch / volgend op. Mooiland probeert haar medewerkers in de klantbenadering niet vanuit beleid te benaderen, maar probeert medewerkers aan te sluiten op de (belevings)wereld van de klant:

Woonconsulent a.i.:

“Mooiland communiceert hoe de klant dit wil, op het niveau van de klant. Toen dit principe werd geïntroduceerd werd dit meteen door de medewerkers omarmd. Met behulp van een extern bureau werden informatie bijeenkomsten georganiseerd, waar het proces en de valkuilen voor de teams in beeld werden gebracht en het team hierin kon leren/groeien”.

Qua **partnersamenwerking** stellen respondenten dat de gemeenten in hun werkgebieden vrijwel altijd de procesbegeleiding op zich nemen en bijvoorbeeld ook mee gaan op huisbezoeken. Respondenten geven aan dat, in tegenstelling tot de tendens in het land, er bij de gemeenten in hun werkgebieden door de sterke regierol van gemeenten er geen afschuifmechanisme ontstaat bij partnerorganisaties. Iedereens rol is dan duidelijk.

Als het gaat over visie en/of beleid op **zelforganisatie/zelfsturing** geven respondenten aan dat Mooiland werkt vanuit de bedoeling vanuit de filosofie van Wouter het Hart (2012). Deze filosofie wordt omarmd in de organisatie, maar staat echter (nog) niet op papier. Het team is niet geheel zelfsturend, want anders zou het team zelf kaders scheppen en problemen agenderen. Dat doet het team niet, daar is bij dit team op dit moment nog een teamleider voor nodig, maar hierin maakt het team wel degelijk stappen aldus beide respondenten.

Mooiland is volgens respondenten erg ver qua zelfsturing, zo blijkt ook uit de gezamenlijke score op de **zelforganisatiefactor**. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. De teamleider hoeft niet veel aan coaching te doen, aldus respondenten. Respondenten scoren Mooiland in fase 3 met uitloop op sommige punten naar fase 4. Respondenten verklaren deze hoge score doordat Mooiland in tegenstelling tot veel andere woningcorporaties veel versnipperd woningbezit heeft door heel Nederland, hierdoor dient de organisatie zeer zakelijk en flexibel te zijn.

Teammanager wijken:

“De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie, we hebben er alle vertrouwen in dat onze professionals verstandige beslissingen kunnen maken en dit ook doen.”

Als het gaat over **inrichting regelmogelijkheden en -bevoegdheden** geven respondenten aan dat medewerkers zelf beslissen in casuïstiek en bij projecten. Alleen bij politiek gevoelige kwesties of kwesties waarvan de medewerker het vermoeden heeft dat deze kan escaleren wordt het management en/of bestuurders proactief geïnformeerd. Bij projecten worden manager en staf geadviseerd. Manager en staf besluiten, maar de wijkconsulenten hebben hierin een zwaarwegende adviesfunctie. Met werving en selectie maakt de teamleider de eerste selectie en schuift in de vervolgesprekken aan als ‘linking pin’. Er wordt in gezamenlijkheid een besluit genomen over de aanstelling.

Teamleiding is geregeld via een vaste functie. Er is een afdelingsoverleg waar alle woonconsulenten, de teamleider en de afdelingssecretaresse (als notulist) bij zijn. Ook zijn er wijkteamoverleggen waar naast de woonconsulenten ook de andere functies aansluiten zoals: verhuur, techniek en incasso.

Teammanager wijken:

“Ik ben de voorzitter van ons afdelingsteam-overleg. In de operationele rayonteam (met meerdere disciplines) werken we met roulerend voorzitterschap. Vanuit het management van de stuurlijnen sluit dan om beurten aan, niet om het overleg voor te zitten of de agenda over te nemen, maar ter ondersteuning/facilitering.”

Als het gaat over de **passendheid van bovenstaande organisatieontwerp** dan stellen respondenten dat door de vele veranderingen en de nieuwe teamleider signalen over onderbezetting soms te lang zijn blijven liggen. Het ontwerp van de rayonteam is bewust gekozen, het teamoverleg met de woonconsulenten niet.

Teammanager wijken:

“De organisatie is behoorlijk plat. Er is maar 1 teammanager, er zit geen laag meer boven of onder mij, zoals je bij veel andere corporaties nog volop ziet. Onder mij zitten 21 man zelf organiserende leefbaarheidsmedewerkers. Teamdoelen worden door het team zelf gemaakt. Het bijstellen van doelen zit nog niet in de mensen, medewerkers anticiperen niet op veranderingen. Daarom is de rol van de teamleider noodzakelijk.”

Respondenten geven aan dat Mooiland op het gebied van **middelen** en het **stellen van teamdoelen** vooruitstrevend is.

Teammanager wijken:

“Mooiland heeft enkele jaren geleden besloten om een ERP-systeem te implementeren. Dit is computersysteem Dynamics Empire geworden. In dit systeem kan je heel veel vastleggen over bijvoorbeeld zorg of overlast. De leefbaarheidsmedewerkers vonden dit alleen teveel gedoe en hebben het werken met Dynamics Empire geboycot. Dit had als gevolg dat er van alles mis liep en we in de vastlegging allerlei bypasses moesten doen waardoor veranderingen in caseload en werkdruk bij specifieke medewerkers of bepaalde gebieden moeilijk zichtbaar waren.

Het eenduidig vastleggen en vervangen is heel lastig. Hier ben ik heel sturend in geweest. Dit was een onwenselijke situatie. Ik heb gezegd dat we met het systeem moeten gaan werken, maar heb de medewerkers zelf in beweging gezet om ze te laten bepalen hoe ze met het systeem zouden gaan werken. Om die reden is nu een leefbaarheidsmodule aangeschaft die via een intern verbetersteam met een consultant naar wensen van medewerkers zal worden ingericht. Ik heb daar zelf verder niet meer in gestuurd. Hierdoor zijn medewerkers zelf ambassadeur geworden van zowel het systeem, maar ook het verandertraject. Als ik vooraf had gevraagd of ze dit wel wilde, hadden medewerkers waarschijnlijk unaniem “nee” gezegd. Ook omdat dit type medewerkers van nature geen administratieve beesten zijn, en zijn niet van het administratie voeren en registreren. Het is moeilijk om de werkroutine te veranderen. Het was dus wel echt nodig voor mij om dit op te leggen en een kader te scheppen.

Er is door dit verbetersteam nagedacht over wat resultaat is in het werk en hoe bijvoorbeeld preventieve acties gemeten kunnen worden. Het leuke is dat daarna weinig discussie meer was en medewerkers zelf hebben ontdekt dat deze nieuwe manier van werken leuker, beter en vooral veel efficiënter is ten opzichte van hoe het team eerder werkte. Ook kwamen medewerkers erachter dat het veel gemakkelijker is met overdracht bij ziekte of vakantie. Maar het team is dus niet geheel zelfsturend, want anders zouden medewerkers zelf kaders scheppen en dit probleem agenderen. Dat doet het team niet, daar is op dit moment echt nog wel een teamleider voor nodig.

Ik zou graag een volgende stap willen maken in het resultaatgerichtheid bij medewerkers. Dit zou een teamdoelstelling moeten worden. Dit hebben we dit jaar voor het eerst gedaan. Eerder werd het jaarplan altijd gemaakt door het management en top-down gepresenteerd. Dit jaar dus voor het eerst met de medewerkers samen. Dit hebben we gedaan door hen zelf punten en doelen te laten agenderen en deze aan elkaar laten presenteren. Daarna hebben we de medewerkers fictief geld gegeven wat ze mochten verdelen over deze prioriteiten en doelen. Dat is de basis geworden van het gezamenlijk gedragen jaarplan. Dit is vervolgens getekend in een soort van strategische cartoon. Het bijstellen van doelen zit alleen niet echt in de natuur van de mensen.”

Op het gebied van **demografische samenstelling** stellen respondenten dat er binnen het team veel vrouwen werken. De woonconsulente a.i. geeft aan dat dit niet perse een probleem hoeft te zijn. Als er voor een casus specifiek een man nodig is, dan kunnen medewerkers een man van een ander team meevragen naar een gesprek. Op de technische afdeling werken weer meer mannen.

Teambeloning(en) worden binnen Mooiland breed toegepast.

Teammanager wijken:

“Belonen is bij ons een breed begrip. Dit kan een financiële prikkel zijn, maar ook een sociale beloning door in het bijzijn van anderen iemand een compliment te geven. We mogen ook geldelijk beloning geven. Ondanks dat de bedragen laag zijn, waarderen mensen dit echt enorm.”

Op het gebied van **coaching** geven respondenten aan dat er een handboek is geschreven waarin staat hoe er binnen Mooiland wordt omgegaan met het basiswerk. Hiervan mag worden afwijken, maar dit dienen medewerkers wel onderling te bespreken. Dit geldt ook zo voor stijlverschillen. Er werd gestimuleerd om van elkaar te leren door wekelijks half uurtje per week de lopende casussen en casusaanpak te bespreken. De teamleider stimuleert om feedback te vragen aan collega's die compleet anders werken.

Woonconsulent a.i.:

“Medewerkers beoordelen en coachen elkaar. Mensen zijn open en kritisch. Deze twee elementen zou ik noemen als ik de cultuur van het team zou moeten beschrijven. Toch blijft feedback soms lastig/moeilijk. Harmonie is tegelijkertijd ook een belangrijke waarde in het team, die wil je niet verstoren.”

Teambuilding bestaat bij Mooiland volgens respondenten uit een formeel en informeel gedeelte. Bijvoorbeeld een werkbezoek met aansluitend een borrel en/of etentje. Daarnaast zijn er diverse medewerkers die in de middag gezamenlijk half uurtje een rondje gaan wandelen.

Teammanager wijken:

“Medewerkers hadden door de vele afleidingen moeite met focussen. Er kwamen 2 medewerkers bij mij en die zeiden we willen hier een plan voor maken. Ik vroeg: spreken jullie namens de hele groep? Het antwoord was nee. Toen heb ik afgesproken dat ze zelf eerst met alle collega's in gesprek moesten treden om het te bespreken. Toen kwamen de medewerkers op het idee om omgangsregels/leefregels op te stellen om met elkaar om te gaan in de werkruimte. Ik heb gezegd dat ik sommige dingen wel begreep, maar zij wel bij iedereen op moeten halen wat belangrijk is. Iedereen heeft andere wensen. De medewerkers waren wel teleurgesteld omdat ze eigenlijk gehoopt hadden dat ik dit even voor hen zou regelen. Het komende overleg staat dit geagendeerd. In mijn werk is het soms belangrijker om dingen niet te doen, dan om dingen te doen die door het team van je worden verwacht.”

Training en opleiding vinden op allerlei manieren plaats. Voorbeelden van trainingen zijn agressietraining, verwarde personen, AVG, cursussen creatief denken en Bikablo (tekenen). Sommige trainingen worden gegeven met enkel de eigen functiegroep, andere met gemixte functiegroepen. Er zijn ook trainingen Mooiland samen met partnerorganisaties doet. Individuele training en opleiding vindt plaats op verzoek van medewerkers.

Teammanager wijken:

“Enkele medewerkers hebben laatst een cursus zelfsturing/zelfmanagement gedaan en hebben hiervoor een coach ingehuurd. Zij wilde de veelheid aan dingen voor zichzelf beter organiseren, een soort KIEP-training, maar dan 1 op 1 coaching. Dit hebben we natuurlijk ondersteund.”

Feedback geven is volgens respondenten onderdeel van de teamcultuur, dit gaat vanzelf. Eerder heeft het team een Lifeo training gedaan zodat ze elkaars profielen beter zijn gaan begrijpen. Toch blijft het soms lastig omdat het team de harmonie niet wil verstoren.

Conflicten worden altijd uitgesproken. Problemen met partners moeten worden opgelost door medewerkers zelf. Het management stelt zich hierin terughoudend op.

Teammanager wijken:

“Hier is het team in gegroeid. Iedereen mag bij mij zijn/haar hart komen luchten en klagen en ik wil best meedenken, maar niet voor medewerkers elkaar hebben gesproken. Dit is erg belangrijk element. Ik ga niet iemand zijn probleem oplossen. Er was eerst een medewerker met een luide galmende stem. Hoe drukker het wordt hoe luider die stem werd. Medewerkers kwamen hierover onlangs bij mij klagen. Heb hen rechtstreeks naar de collega gestuurd. Dit hoeft niet heel spannend te zijn. Medewerkers lossen problemen op deze manier samen op, dat is voor iedereen beter. Hiermee creëer je minder afhankelijkheid en stimuleer je het ondernemerschap en zelfredzaamheid van medewerkers.”

Over de volgende stap naar meer zelforganisatie/zelfsturing zegt de Teammanager wijken het volgende: *“Wij kunnen hier wel ver in zijn, maar we werken natuurlijk ook samen met andere teams die hier minder ver in zijn. Zowel intern en extern. De samenwerking met deze teams in andere fases kunnen schuren. Dit speelt in onze organisatie dus ook. Boven ons management hangt nog een DT. Wij zijn van onderaf met deze verandering naar meer zelforganisatie/zelfsturing begonnen. Een andere afdeling bijvoorbeeld Vastgoed kan in een andere fase zitten. Ook de top van de organisatie is eigenlijk nog niet zo ver. Ik denk dat teamleiders/managers om de toename van zelfsturing bij teams te verhogen ook persoonlijke kenmerken moet hebben. In het begin waren er in mijn team ook wel mensen die mij als teamleider erg vervelend vonden omdat ik hun problemen niet meer oploste. Dit waren medewerkers vanuit het verleden gewend. Medewerkers waren gepamperd en hoefde geen verantwoordelijkheid te nemen. Ik vroeg hen als ze bij mij kwamen wat hun plan was. Achteraf hebben medewerkers naar mij toe erkent dat ze hier wel gek van werden, maar dat ze erdoor zijn veranderd. Mensen zoeken iemand die tegen ze zegt dat wat ze doen goed is. Iedereen heeft andere mate of vorm van bevestiging nodig. Het is mooi om medewerkers hierin te zien groeien”.*

Uit deze casus valt op te merken dat Mooiland erg ver is op het gebied van zelforganisatie. Ze scoren ook het hoogste van alle geïnterviewde organisaties op zelforganisatie/zelfsturing. Mogelijk is dit te verklaren door het versnipperd woningbezit over de diverse gemeenten waardoor zowel organisatie als medewerkers van zich van nature flexibel, wendbaar en ondernemend op moeten stellen en met de vele stakeholders meebewegen. Het lijkt dat een duidelijke invulling van de teammanagers rol en de sterk coachende en faciliterende leiderschapsstijl lijkt bij te dragen aan de volwassenheid van het team. De organisatie lijkt bewust te sturen op maximalisatie van zelforganisatie en lijkt geen interesse te hebben om de laatste stap te zetten naar algehele zelfsturing.

5.6 Vergelijking, samenvatting en duiding cases

In de crosscase analyse is uit de resultaten van de individuele cases gezocht naar patronen in de cases. Door bij de cases naar patronen te kijken vanuit verschillende invalshoeken, worden overeenkomsten en tegenstellingen tussen cases duidelijk. Het analyseren van de materie vanuit meerdere dimensies verhoogt de betrouwbaarheid van de theorie en voorkomt dat verbanden of relaties op basis van oppervlakkige zaken worden gelegd (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 541). De uitkomsten worden eerst in tabelvorm gepresenteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende dimensies die onderzocht zijn.

In deze paragraaf 5.6 zijn de cases in sub paragraaf 5.6.1 vergeleken via een vergelijkingstabel. Hierin worden de in de empirie geconstateerde bevindingen per thema overzichtelijk weergegeven, waardoor vergelijking en analyse van de verschillen en overeenkomsten tussen de cases mogelijk wordt. Uit de cross-analyse komt naar voren dat case D op het gebied van visie, beleid, ontwerp en implementatie van zelforganisatie/zelfsturing lijkt voor te lopen doordat men op alle gebieden net even één stapje verder lijkt te zijn ten opzichte van de andere cases. Uit case C komt naar voren dat de

(semi)overheidsorganisatie worstelt met het teamontwerp en mogelijk daardoor achter blijft op het gebied van zelforganisatie/zelfsturing.

De uitkomst en interpretatie van de vergelijkingen en analyses van de verschillen en overeenkomsten tussen de cases wordt vervolgens in de sub paragrafen 5.6.2 tot en met 5.6.5 per fase nader uitgewerkt en geduid.

5.6.1 Case vergelijking: vergelijkingstabel

Begrip / Case	Case A – Woonbedrijf	Case B – Wonen Limburg	Case C - Zayaz	Case D - Mooiland
Visie en beleid				
Visie en/of beleid op corebusiness	Duidelijke visie en uitgeschreven beleid. Gebiedsgericht werken centraal.	Vooruitstrevende proactieve visie met beleid wat ruimte geeft aan maatwerk	Vooruitstrevende visie van de bestuurder, uitvoering twijfelt aan haalbaarheid.	Realistische, ondernemende visie met oog voor veiligheid van medewerkers. Er is een handboek voor basiswerk.
Visie en/of beleid op veranderingen	Proactieve houding in visie / doorvertaling in beleid	Anticipeert op ontwikkelingen en stuurt aan op zelfbeheer door huurders.	Zeer proactieve visie, stuurt aan op wijksturing ofwel: gebiedsgericht werken.	De visie/beleid is per regio verschillend door verschillend gemeentebeleid. Mooiland stelt zich hierin volgend/strategisch op
Visie en/of beleid op partnersamenwerking	Voelt zich verantwoordelijk, is proactief, maar laat regie bij gemeente.	Top stimuleert en faciliteert partnersamenwerking voor uitvoerend niveau	Op beleidsniveau gaat samenwerking met sociaal domein goed, maar in de praktijk tussen de uitvoerende medewerkers niet.	Gemeenten nemen de procesbegeleiding en gaan mee op huisbezoek. Hierdoor geen afschuifmechanisme. Iedere rol is duidelijk.
Ontwerp zelforganisatie/zelfsturing				
Visie en/of beleid op zelforganisatie/zelfsturing	Hoge mate van zelforganisatie via de term gebiedsgericht werken. Heeft dit al circa 15 jaar geïmplementeerd.	Heeft ruimte gegeven voor volledige zelfsturing, dit paste niet. Streeft nu naar maximale zelforganisatie.	Streeft vanuit hiërarchie naar meer bottom-up zelforganisatie en gebiedsgericht werken. Weet nog niet precies hoe. Vindt zelfkennis en zelfleiderschap belangrijke elementen om tot meer zelforganisatie te komen. Ambieert gehele zelfsturing niet.	Team is niet geheel zelfsturend, want anders zou het team zelf het kader scheppen en probleem agenderen. Streeft op dit moment niet naar zelfsturing, maar naar maximale zelforganisatie met facilitering van teamleider.

Begrip / Case	Case A – Woonbedrijf	Case B – Wonen Limburg	Case C - Zayaz	Case D - Mooiland
Zelforganisatiefactor	Tussen fase 3 en fase 4	Tussen fase 3 en fase 4	Fase 3	Fase 4 met enkele punten in fase 3
Inrichting mogelijkheden –bevoegdheden	Team beslist in casuïstiek en bij projecten. Personele zaken lopen via management en HRM waarbij team advies geeft	Team beslist in casuïstiek en bij projecten. Personele zaken lopen via management en HRM	Team beslist in casuïstiek en projecten, behalve bij politiek gevoelige kwesties. Personele zaken gezamenlijk met het team en management	Team beslist in casuïstiek en projecten. Personele zaken gezamenlijk met het team, management. Teamleider als 'linking pin'
Inrichting teamleiding	Formele leiding via district manager. Doet ook beoordeling. Operationele leiding via senior-klantbeheerder. Ondersteuning in regeltaken via coördinator.	De teamleidersrol betreft een vaste rol. Doet ook beoordeling. Daarnaast sterke mate van situationeel informeel leiderschap in buurtwinkels en roulerend voorzitterschap.	Wijkconsulent is teamleider in wijkteam, maar formeel is de teamleider in hiërarchie de leider, deze is echter meer een ondersteund/coach end expert of projectleider voor bepaalde thema's. Beoordeling door manager.	De formele teamleidersrol betreft een vaste rol. Streeft naar faciliterende leiderschap. Doet beoordeling. Operationele rayonteam (met meerdere disciplines) werken we met roulerend voorzitterschap.
Passend organisatieontwerp	De manager vindt het ontwerp passend, de uitvoerende medewerkers vinden het ontwerp ingewikkeld en log. Organisatie heeft geen beleidstak.	Hoge mate van vrijheid. Wel wordt doorzettingskracht van het leidinggevende soms gemist. Sprake van veel management en beleidstak die ook tamelijk ver van de uitvoering lijkt af te staan.	Zayaz heeft drie functielagen. Of eigenlijk vier, want er is ook nog een expert complexe casuïstiek. Respondenten geven aan dit als niet passend te ervaren.	Organisatie is plat. Er is maar 1 leidinggevende. Geen laag meer boven of onder zoals bij andere corporaties. Prima ontwerp volgens respondenten. Veel vrijheid en eigenaarschap. Rol van teamleider is noodzakelijk omdat medewerkers niet anticiperen op veranderingen.
Implementatie zelforganisatie/zelfsturing				
Middelen	Omslachtige systemen. Flexwerken helpt niet om als team samen te werken.	Bij afwijkende uitgaven boven de € 500,- altijd via een teamleider of manager.	Nieuwe module voor ERP-systeem aanschaf voor meer overzicht en beheersing van het werk.	Nieuwe module voor ERP-systeem aanschaf voor meer overzicht en beheersing van het werk aangeschaft en ontworpen door medewerkers.
Demografische samenstelling	Focus op persoonlijkheid en vaardigheden via Papi3 test. Geen	Er is een nieuwe vrouwelijke wijk- en complexbeheerder. Dit zijn meestal	Men zoekt een goede balans in het team qua persoonlijkheid. Het	Werken veel vrouwen in het team, dit is volgens respondenten niet

Begrip / Case	Case A – Woonbedrijf	Case B – Wonen Limburg	Case C - Zayaz	Case D - Mooiland
	bewust diversiteitsbeleid	mannen. Men probeert diverse samenstelling na te streven.	werk is te leren. Er is onlangs een collega van 61 aangenomen.	perse een probleem. Bij risicogesprekken nemen ze soms een man van ander team mee.
Stellen van teamdoelen	Top down sturing, bottom-up invulling.	Topdown sturing, bottom-up (lokale) invulling.	Topdown sturing vanuit top en beleidsafdelingen. Medewerkers worden betrokken bij stellen van prioriteiten.	Teamdoelen worden door het team zelf gemaakt via bijeenkomsten gebaseerd op topdown doelen. Anticiperen op veranderingen en bijstellen van doelen is aandachtspunt. Daarom is de rol van de teamleider nu nog noodzakelijk
Teambeloning(en)	Beloning verloopt via cao.	Er is een formele schouderkloppesregeling. Respect en waarderingen regelt men zelf in het team.	Beloning verloopt via cao.	Sociale beloningen: via (publieke) aandacht of bedankje. Ook geldelijk beloning. Men waardeert dit zeer.
Coaching	Door de coördinator en door elkaar aan te spreken of helpen.	Organisch vanuit collegiale gelijkwaardigheid en gedeelde passie voor en/of zorg over de huurders.	De manager wijken en team-coördinator wijken coachen. Men kan ook schakelen met externe coach/psycholoog.	Men mag afwijken van het beleid/handboek, maar moet dit kunnen uitleggen. Dit doet men in intervisiebijeenkomsten en tijdens wekelijkse casusbesprekingen.
Teambuilding	Er is een groepsapp en men heeft een eigen gebied veroverd in het flexwerkkantoor als 'stormingfase'.	Intensiteit van het werk maakt dat je ook wel vanzelf met elkaar leert samenwerken. Intervisie met diverse functiegroepen. Bij conflicten worden en coachingsessies georganiseerd.	Medewerkers bedenken zelf hoe zij teambuilding willen organiseren. Er is intervisie met diverse functiegroepen. En er worden "feedback" sessies georganiseerd. Een feedbacksessie met lunch.	Er vindt teambuilding plaats, bestaande uit een formeel en informeel gedeelte. Bijvoorbeeld een werkbezoek met aansluitend een borrel en/of etentje.
Normbesef	Geen actieve voorbeelden gegeven.	Geen actieve voorbeelden gegeven.	Geen actieve voorbeelden gegeven.	Altijd eerst met elkaar het gesprek voeren, voordat

Begrip / Case	Case A – Woonbedrijf	Case B – Wonen Limburg	Case C - Zayaz	Case D - Mooiland
				regels in gezamenlijkheid worden ingevoerd. Niet via teamleider.
Training en opleiding	Individueel en groepstraining op basis van actuele agenda.	jaarlijks trainingen inplannen. Individueel, team en met partners.	Talentmanagent en stimuleren van samenwerking hieruit. Er zijn diverse trainingen. Persoonlijk leiderschap en zelforganisatie. Daarnaast Individueel en groepstraining op basis van actuele agenda.	Jaarlijks trainingen inplannen. Individueel, team en met partners. Training en bijscholing vindt plaats op verzoek van medewerkers. Voorbeelden van trainingen zijn agressietraining, verwarde personen, AVG en cursus creatief denken.
Conflicten	Lerende. Districtsmanager grijpt in wanneer nodig.	Management wordt dan gemist. Nadeel van de vrijheid.	Lerende om problemen onderling te bespreken en op te lossen.	Worden altijd uitgesproken. Problemen moeten onderling worden opgelost. Management stelt zich bewust terughoudend op.
Feedback geven	Men spreekt elkaar intern aan. Ook project gestart met 270 graden feedback.	Men blijft lerende. Ook twee pilots men 360 graden feedback. Zou onderdeel van beoordeling moeten zijn.	Het geven van feedback loopt niet altijd even goed door verschillende karakters. Profile Dynamics heeft geleid tot meer inzicht en toename aan feedback	Is volgens respondenten onderdeel van de teamcultuur, dit gaat vanzelf.
Visie op de volgende stap in zelforganisatie/zelfsturing				
Hoe volgende stap naar verdere optimalisatie in zelforganisatie/zelfsturing	Echter geen uitgesproken concrete ambities of plannen. Management is tevreden met huidige ontwerp met hoge mate van zelforganisatie. Uitvoering zou meer bottom-up invloed willen.	Zowel management als uitvoering heeft door middels van een uitgebreide pilot bewuste keuze gemaakt voor het huidige ontwerp met hoge mate van zelforganisatie. Geen zelfsturing.	Het management is bezig met een trainingstrajact als voorbereiding op het (her)ontwerpen van de organisatie voor meer zelforganisatie. Geen zelfsturing.	Het management en uitvoering zijn tevreden met het huidige ontwerp en ontwikkeld zich verder door. Volgens de Teammanager ligt de veranderopgave nu met name nog in het hoger management.

Figuur 16: Vergelijkingstabel

5.6.2 Visie en beleid

Op basis van de cross-case analyse vallen een aantal zaken op. Allereerst wordt duidelijk dat de organisaties allemaal een andere visie en/of beleid hanteren op het de corebusiness.

In **case A** heeft de organisatie een belangrijke proactieve rol gekozen om de regie te pakken op het gebied van het organiseren van de partnersamenwerking. Met betrekking tot het werk is er een duidelijk beleid (kaders) met ruimte voor eigen inzichten/maatwerk per gebied. Bij **case B** ligt het accent sterk op proactief handelen, maatwerk leveren en hierin het voortouw nemen ten opzichte van partnerorganisaties. De organisatie probeert ook het zelforganiserend niveau van haar huurders te verhogen. Ten opzichte van de andere organisaties lijkt maatwerk bij deze organisatie niet een uitzondering, maar de norm. Bij **case C** probeert de bestuurder een zelforganiserende, gebiedsgerichte elementen bij medewerkers de organisatie aan te wakkeren en de organisatie te empoweren om zich hierin ondernemend op te stellen, wat tot twijfels over uitvoerbaarheid leidt in de organisatie. De partnersamenwerkingen gaat op beleidsniveau prima, maar zorgt in de uitvoer voor problemen. **Case D** heeft een duidelijke realistische visie op het werk en een praktisch handboek met kaders. Ook is er opvallend veel aandacht voor de veiligheid en ontwikkeling van medewerkers. De organisatie is opvallend minder leidend en sturend in de partnersamenwerking.

Alle respondenten hebben duidelijke visie/beleid op het gebied van de richting in corebusiness, de veranderopgaven en partnersamenwerking.

5.6.3 Ontwerp zelforganisatie/zelfsturing

De verschillende organisaties scoren allemaal hoog op het gebied van zelforganisatie. Men heeft er ene doorgaans als organisatie wel een visie op. De teams hebben veel invloed, professionele beslissingsruimte en bevoegdheden. De organisaties werken op dit moment allen met een vaste invulling van de teamleidersfunctie.

Opmerkt dient te worden dat **case A** dit gebiedsgerichte organisatieontwerp al 15 jaar hanteert en weinig grote veranderingen in structuur of functies heeft doorgevoerd omdat dit ontwerp kennelijk goed past en zorgt voor een ondernemende gebiedsgerichte focus bij medewerkers. **Case B** werkt ook gebiedsgericht en heeft buurtwinkels in de gemeenten waar men actief is, echter hier heeft men wel vaker reorganisaties uitgevoerd en is onlangs volledige zelfsturing overwogen, maar op basis van een pilot en onderzoek bij andere organisaties door de medewerkers afgewezen. Ondanks dat er formeel een vaste teamleider is, is deze nauwelijks aanwezig/zichtbaar. Deze rol wordt soms erg gemist, met name als er conflicten spelen. Bij **case C** wil men naar zelforganisatie en gebiedsgericht werken. Ook staat de toekomst van de rol van de teamleider ter discussie en lijkt er een ontwerpfout te zitten in de hiërarchie tussen de wijkconsulent en de wijkbeheerder die tot interne spanningen leidt. In **case D** lijkt de teamleider -meer dan bij andere cases- medewerkers te stimuleren, ondersteunen in het zelf pakken van de regie en zelforganisatie in het werk. Respondenten geven aan dat een verdergaande stap naar zelfsturing op dit moment niet mogelijk/wenselijk is. Ook zijn er bij case D in vergelijking tot de overige cases opvallend weinig managementlagen.

Samenvattend

Waar sommige organisaties 15 jaar met een ontwerp doen (case A) brengen anderen hier soms bijna jaarlijks wijzigingen in aan (case B). Case C bereid zich voor op het maken van wijzigingen in het ontwerp en case D lijkt qua ontwerp de meest optimale fit te hebben gevonden. Organisaties geven allen de voorkeur voor maximale zelforganisatie boven zelfsturing. Managers als medewerkers geven aan dat dit op dit moment de beste fit is. Case D is het pad in geslagen naar optimalisatie van resultaatverantwoordelijkheid, maar op basis van het interview kan worden opgemaakt dat het de belemmerende persoonlijke eigenschappen van medewerkers ook samenhangen met belangrijke kwaliteiten van de medewerkers die leiden tot het oplossen van de uitdagingen.

5.6.4 Implementatie zelforganisatie/zelfsturing

Als het gaat over implementatie dan komt **case D** op enkele fronten als vooruitstrevend uit de vergelijking. Zo heeft case D onlangs via een intensief traject medewerkers een nieuw ERP-systeem laten inrichten, doet de organisatie actief aan teambeloning (zowel sociaal als financieel) en worden naast de topdown organisatiedoelen ook gezamenlijke bottom-up doelen en teamdoelen gesteld. In de andere cases blijft het bij het passend invullen van de topdown opgave. Medewerkers van case D zijn in tegenstelling tot de andere cases actief bezig met normen en waarden. Toch hebben medewerkers moeite met het blijvend anticiperen op veranderingen. Begeleiding van de teamleider lijkt hierin op dit moment dan ook nog nodig.

Verder zijn er veel verschillen op het gebied van demografie, coaching, feedback, conflicten en teambuilding. Het valt op dat deze sociale elementen lastig/moeilijk blijven. In cases A en C geeft management aan dat men actief lerende is en bij conflicten in grijp wanneer dit nodig is. In case B wordt de rol van de teamleider bij conflicten gemist. In case D geeft management aan dat collega's dit zelf moeten uitspreken oplossen en management zich bewust terughoudend opstelt. Ook het geven en ontvangen van feedback wordt door respondenten als belangrijk en blijvend aandachtspunt ervaren.

Samenvattend

In de implementatie komt het neer op 'practice what you preach'. Zoals Wageman (1997) stelt, lijkt een deugdelijk ontwerp een essentiële randvoorwaarde voor het implementeren en ontwikkelen van zelforganisatie of zelfsturing. De ontwerpproblemen in case C leiden tot onduidelijkheid in hiërarchie wat niet door coaching, teambuilding of feedback kan worden opgelost en leidt herhaaldelijk tot onrust bij medewerkers. Net als dat de conflicten bij casus B tot onwenselijke spanningen op de werkvloer leiden. De aanwezigheid en toezicht van een faciliterende teamleider die soms coacht, ondersteunt, feedback geeft, kan bijsturen maar de verantwoordelijkheid van medewerkers niet overneemt –zoals bij casus D- lijkt in deze gevallen een belangrijk schakel in implementeren en ontwikkelen van zelforganisatie.

5.6.5 Visie op de volgende stap in zelforganisatie/zelfsturing

Organisaties van respondenten zijn allen actief met het onderwerp bezig, allen vanuit een unieke (maatschappelijke) positie en in een andere fase. Wat in gezamenlijkheid gesteld kan worden is dat geen van de organisatie volledige zelfsturing ambieert en de voorkeur geeft aan een vergaande vorm van zelforganisatie waarin medewerkers inzetten op het verder door ontwikkelen van professionele kennis en vaardigheden in plaats van de meer organisatorische en leidinggevende vaardigheden die samenhangen met zelfsturing. Deze taken laat men liever over aan teamleiders en de staf van de organisatie.

5.7 Zesde & zevende deelconclusie

Deze paragraaf geeft de resultaten weer van het empirisch onderzoek in dit vijfde hoofdstuk met het beantwoorden van de laatste twee deelvragen van het onderzoek:

- Deelvraag 6: "Hoe verloopt het ontwerp en implementatietraject van deze teams binnen (semi)overheidsorganisaties?"
- Deelvraag 7: "Hoe ziet binnen (semi)overheidsorganisaties de inzet van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur eruit om SMT's te ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen?"

Over het **verloop van het ontwerpproces** bij (semi)overheidsorganisaties valt op basis van vier onderzochte cases het volgende op te merken:

- Bij de start is altijd sprake is van een zekere mate van zelforganisatie/zelfsturing die de organisaties wensen te optimaliseren.
- Sommige (semi)overheidsorganisaties handhaven het oorspronkelijke ontwerp en sommige organisaties stellen die tussentijds bij.
- Het ontwerpen en implementeren vergt doorzettingsvermogen en tijd.
- Initiatieven starten vanuit top, middenlaag of uitvoerende laag.
- De gebiedsteams functioneren autonoom binnen de gestelde kaders en procedures van de (semi)overheidsorganisaties. Slechts bij zeer afwijkende of politiek gevoelige kwesties vindt consultatie van teamleider of andersoortig management plaats.
- De vier cases laten wel een hoge mate van zelforganisatie zien, maar geen volledige zelfsturing.
- Alle respondenten merken op volledige zelfsturing niet te ambiëren, vanwege enerzijds het type werk en type organisatie dat hiervoor te complex is en anderzijds de medewerkers die hierop niet zijn ingesteld en hiervoor niet geschikt zijn.
- De respondenten geven aan dat het huidige organisatieontwerp het best passend is: maximale zelforganisatie. Een toelichting:
 - medewerkers hebben soortgelijke volledig zelfsturende (semi)overheidsorganisaties Belastingdienst en RWD bezocht en onderzocht en op basis van hun onderzoek concludeerden dat professionals van volledig zelfsturende (semi)overheidsorganisaties aanzienlijk minder vrijheid en autonomie hebben dan de medewerkers van casus B in hun huidige ontwerp hebben met hoge fase van zelforganisatie.
 - medewerkers in het huidige ontwerp (met hoge zelforganisatie en vaste teamleider) aanzienlijk minder belast worden met de organisatorische regeltaken die medewerkers bij volledige zelfsturing naast hun professionele taken gezamenlijk zouden moeten gaan uitvoeren.
 - medewerkers geven aan dat zij hun energie liever investeren in het uitvoeren en ontwikkelen van hun professionele taken, verbinding met en uitdagingen in de gemeenschap waar men werkzaam is, dan met de interne organisatorische regeltaken. Deze expertise laat men liever bij HRM en het management.
- Organisaties kunnen stapsgewijs of met een intensief traject naar verhoogde zelforganisatie/zelfsturing toegroeien.
- Ontwerpfouten in de vorm van onduidelijkheid en dubbelzinnigheid in rollen en bevoegdheden leiden tot verstoringen en spanningen op de werkvloer (case C).
- Het ontwerp moet passen bij de aard van de organisatie en bij de omgeving waarin de organisatie actief is (woningbezit heeft). Zo lijkt de woningcorporatie in case A omdat zij de grootste woningcorporatie is van de stad Eindhoven en weinig versnipperd woningbezit heeft uit een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid op een proactieve regisserende manier richting partnerorganisaties. Case D daarentegen heeft versnipperd woningbezit en is in veel verschillende gemeenten actief. Hierdoor lijkt deze organisatie zich van nature meer ondernemend, pragmatisch en volgende op te stellen richting partnerorganisaties.
- De rol van de vaste teamleider lijkt nodig voor het coördineren, herinneren en ondersteuning van terugkerende organisatorische en beleidsmatige taken. Met name het bijstellen (anticiperen) van door het team en medewerkers op gestelde doelen.
- In de organisaties met beperkte management- en/of functielagen lijkt meer sprake te zijn van zelforganisatie dan een organisatie met veel formele lagen en rollen.
- Een deugdelijk ontwerp is een essentiële randvoorwaarde is voor het implementeren en ontwikkelen van meer zelforganisatie of zelfsturing.

Over het **verloop van het implementatieproces** bij (semi)overheidsorganisaties valt op basis van vier onderzochte cases het volgende op te merken:

- De rol van de vaste teamleider blijft noodzakelijk om medewerkers te ondersteunen in het pragmatisch organiseren van complexe of politiek gevoelige taken. Daarnaast lijkt de rol nodig ter voorkoming van stagneren van teamprocessen en ingrijpen/bemiddelen bij interne conflicten, het geven en stimuleren van feedback en coaching. Het is dan wel essentieel dat er een teamleider of manager is die bevoegd en bekwaam is om dergelijke problemen in belang van het team en de (semi)overheidsorganisatie op te lossen.
- Het sociaal of financieel belonen van bijzondere (team)prestaties wordt door medewerkers van (semi)overheidsorganisaties gewaardeerd en lijkt hen te motiveren.
- Een faciliterende stijl van leiding geven en verantwoordelijkheid bij de medewerkers laten en medewerkers coachen lijkt een effectieve strategie om meer resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie bij medewerkers te krijgen.
- Sociale aangelegenheden zoals het vragen en geven van feedback, coaching en conflicten blijven voor alle respondenten van de (semi)overheidsorganisaties lastige/gevoelige aangelegenheden.

Na de case study is het beeld van de **inzet van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur** voor ontwikkelen, implementeren en adequaat aansturen van SMT's bij (semi)overheidsorganisaties:

Op het gebied van **leiderschap**

- De rol van de vaste teamleider is volgens respondenten nodig voor het coördineren, herinneren en ondersteuning van terugkerende organisatorische en beleidsmatige taken. Met name het bijstellen (anticiperen) van door het team en medewerkers op gestelde doelen. De teamleider helpt medewerkers ook bij het maken van beslissingen in complexe of politiek gevoelige casuïstiek en heeft een belangrijke rol bij stagnaties van teamprocessen en bij (interne) conflicten. De mate van faciliterend leiderschap die de teamleider of manager toont lijkt van invloed te zijn op de mate van zelforganisatie/zelfsturing van medewerkers. Na interviews met de respondenten en observaties lijkt faciliterend leiderschap een effectieve strategie om meer resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie bij medewerkers te krijgen. Uit de interviews met respondenten blijkt dat de structurele opstelling, overtuigingen, mensbeeld en houding van de teamleider/manager richting medewerkers de mate van resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie lijkt te beïnvloeden.
- Roulerend voorzitterschap in de teams lijkt een positieve invloed te hebben op onderlinge professionele houding en zelforganisatie.

Op het gebied van **organisatiestructuur**

- Bij sommige (semi)overheidsorganisaties ontwikkelt de gehele organisatie naar meer zelforganisatie of zelfsturing, bij andere organisaties is sprake van een ontwikkeling voor één of enkele teams.
- Bij (semi)overheidsorganisaties is altijd al enige mate van zelforganisatie aanwezig die (verder) geoptimaliseerd kan worden door het bewust ontwerpen van de organisatie middels het inrichten van beleid, functie(s)(profielen) en de manier van inrichting en invulling van de teamleidersrol. Deze laatste factor komt uit de onderzoek analyse naar voren als een belangrijk element.
- Bij organisaties met beperkte management-/functielagen lijkt meer zelforganisatie/zelfsturing.

Op het gebied van **organisatiecultuur**

- Vrijheid en autonomie in de uitvoering van het werk belangrijke elementen.
- Het ontwerp moet passen bij de aard en omgeving van de organisatie (waar het woningbezit is).
- Culturele eigenschappen zoals ondernemerschap en resultaatgerichtheid bij medewerkers lijken bij te dragen tot meer zelforganisatie/zelfsturing bij (semi)overheidsorganisaties.

6 Discussie, algemene conclusie & aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk start met een discussie, waarbij werkwijze, randvoorwaarden, beperkingen en de aansluiting op de literatuur de revue passeren in de eerste paragraaf. De tweede paragraaf geeft een antwoord op de centrale vraag met een algemene conclusie, gevolgd door een reeks van aanbevelingen, gekoppeld aan de doelstelling van het onderzoek.

6.1 Discussie, beperkingen & aanbevelingen voor vervolgonderzoek

6.1.1 Discussie

Voor dit kwalitatieve onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit als kwaliteitscriteria gebruikt (Bryman & Bell, 2011). Er is voor gekozen om bij de aanvang van de interviews de respondenten een korte uitleg te geven met hierin een definitie van zelforganisatie, zelfsturing en de zelforganisatiefactor, met als bedoeling dat hierover minder of geen misverstanden ontstaan. Er dient rekening gehouden te worden met de beroepsdeformatie, maatschappelijke betrokkenheid, politieke gekleurdheid en hieraan gekoppelde 'confirmation bias' in combinatie met de onervarenheid van de onderzoeker om informatie te verzamelen. Dit kan tot onvolledigheid in informatie leiden omdat vragen onvoldoende scherp zijn of er niet voldoende of selectief is doorgevraagd. Hierop is geanticipeerd door vooraf een vragenlijst te maken en oefengesprekken te voeren met netwerkprofessionals van zowel binnen en buiten dezelfde branche. Ook kunnen de respondenten mogelijk niet de juiste of volledige informatie, kennis of ervaring hebben en kan er sprake zijn van beroepsdeformatie, maatschappelijke betrokkenheid, politiek gekleurdheid en hieraan gekoppelde 'confirmation bias'. waardoor het beeld wat uit de interviews schetst niet geheel juist of volledig is. De resultaten zijn overeengekomen met de verwachtingen, de (semi)overheidsorganisaties scoren hoog in zelforganisatie, maar overwegen geen zelfsturing omdat de aard van het werk hiervoor de complex is. De resultaten die uit het literatuuronderzoek naar voren komen geven een helder beeld van de veranderopvagen, benodigde literatuur. De resultaten uit de interviews geven een beeld van hoe de (semi)overheidsorganisaties met een hoge score op zelforganisatie georganiseerd zijn. Ik ben onder de indruk van het effect van een actief faciliterende managementstijl welke in case D werd gehanteerd, de inzichten uit case B hebben me bewust gemaakt dat veel managers door hun (bewust of onbewust) gekozen stijl medewerkers afhankelijk van zich maken.

Zoals duidelijk wordt uit de analyse is het ontwerpen en implementeren van SMT's maatwerk en dienen (semi)overheidsorganisatie vanwege diverse redenen zoals complexiteit extra op te passen met het ontwerp. Globaal is er op basis van literatuur en de resultaten uit het onderzoek een blauwdruk die beschrijft hoe (semi)overheidsorganisatie SMT's kunnen ontwerpen- en implementeren. De rol van de teamleider blijkt een essentiële rol te zijn. Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschap in teams. Bekend is dat karakteristieken van teamleden, kennis van teamleden en leiderschap invloed hebben op de prestaties van een team. Je zou in eerste instantie denken dat de rol van leiderschap in een SMT minder relevant is, maar dit blijkt dus in het geval van de behandelde cases niet het geval.

Uit de analyse blijkt verder dat de inzet van SMT's een positieve invloed lijkt te hebben op de betrokkenheid en de creativiteit. Medewerkers worden in gebiedsteams/-rayons voor problemen gesteld en moeten zelf, met collega's en met netwerkpartners oplossingen zoeken voor de complexe maatschappelijke problemen. Het opstellen van een visie, beleid of handboek op het gebied van corebusiness en partnersamenwerking en het regelmatig voeren intervisie over individuele en teamnormen kan hierin helpend zijn.

6.1.2 Beperkingen

Het onderzoek heeft bij 9 (semi)overheidsorganisaties plaatsgevonden, echter de uitwerking en analyse heeft vanwege beperkingen in tijd slechts plaats gevonden op de 4 (semi)overheidsorganisaties met de hoogste score op zelforganisatie/zelfsturing. De resultaten zijn hierdoor enkel geldig op (semi)overheidsorganisaties met een soortgelijke score op zelforganisatie/zelfsturing en kunnen beperkt worden toegepast in andere sectoren en zijn geldig binnen de context van een vergelijkbare organisatie qua sector en omvang.

Bijkomende beperking is dat alle organisaties waar interviews zijn afgenomen, de onderzoeker enige tijd werkzaam is geweest als interim-adviseur. Dit zou mogelijk te enige kleuring of 'confirmation bias' kunnen leiden waardoor bevindingen minder objectief zijn als wanneer het onderzoek bij andere (semi)overheidsorganisaties was uitgevoerd. Echter, ook hier had vanuit professionaliteit en ervaring zeer vermoedelijk dezelfde soort herkenning plaats gevonden. Overigens is het benaderen van andere (semi)overheidsorganisaties in dit onderzoek gepoogd, echter op basis van de antwoorden die de onderzoeker op de contactverzoeken kreeg, zijn de (semi)overheidsorganisaties zijn kennelijk terughoudend in het verstrekken van medewerking aan interviews, wanneer men de interviewer niet persoonlijk kent. Verbeteringen voor toekomstig soortgelijk onderzoek zijn vooral gericht op het voorkomen van overlappende begrippen. Zo komt het begrip leiderschap voor in de deelvragen 4, 5, 6 en 7.

6.1.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een volgend verkennend onderzoek zou niet alleen de rol van uitvoerend experts en het management, maar ook de verschillende rollen van staf- en beleidsafdelingen mee kunnen nemen. Uit de empirie is gebleken dat bijvoorbeeld juridische afdelingen ook veel invloed hebben op het functioneren van SMT's.

Ook lijkt het me interessant om soortgelijke onderzoek uit te voeren bij gemeenten, politie en zorgorganisaties zoals sociale teams die vanwege afwijkende taken andere accenten hebben. Ook ben ik benieuwd wat elementen zoals teamleren, performance en klanttevredenheid van SMT's ten opzichte van traditioneel ingerichte teams. Daarnaast lijkt het me ook interessant om de samenwerkingen tussen samenwerkende SMT's van verschillende (partner) organisaties te onderzoeken en ook deze te vergelijken met traditioneel samenwerkende partnerorganisaties. Ook ben ik benieuwd of er op het gebied van (semi)overheidsorganisaties al sprake is van benchmarking.

6.2 Algemene conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

Hoe kunnen (semi)overheidsorganisaties Self-Management Teams (SMT's) ontwikkelen, implementeren en aansturen?

De conclusie is opgebouwd aan de hand van de antwoorden op de zeven deelvragen.

De aanleiding voor een verandering naar SMT's komt voort uit zowel interne als externe veranderopgaven. **Intern** houden de **veranderopgaven** in: het actualiseren en vergroten van specialistische- en generalistische kennis en vaardigheden op maatschappelijke doelgroepen en specifieke vak- en rechtsgebieden. Daarnaast staan het ontwikkelen van digitaal (samen)werken, databewustzijn en omgaan met een hoge werkdruk centraal. Tevens is er aandacht voor (sociale) innovatie, burgerparticipatie, interne- en bewonerscommunicatie. **Extern** houden de **veranderopgaven** verband met de relatie en samenwerking met partnerorganisaties. De samenwerkingsverbanden verlopen door alle transitie en veranderingen stroef. De in mei 2018 ingevoerde AVG zet de samenwerking extra onder druk. Er is een toename van kwetsbare- en verwarde burgers/huurders die zich centreren in wijken en buurten met de goedkoopste huurwoningen. Tegelijkertijd verschuift ook bij

partnerorganisaties de focus langzaam van centraal naar decentraal, van top-down naar bottom-up en van verticaal naar horizontaal. Om complexe problemen (zoals woningontruimingen) te voorkomen of op te lossen moeten wijkprofessionals intensiever samenwerken om innovatie, flexibiliteit en het lerend vermogen te verhogen.

Management innovatie zoals het ontwerp- en implementatieproces van SMT's is een mogelijk 'antwoord' op de interne en externe veranderopgaven van (semi)overheidsorganisatie. Management innovatie valt in deze context te definiëren als: het bedenken en implementeren van managementpraktijken, -processen, -structuren of -technieken die nieuw zijn en de bedoeling hebben om de organisatie te verbeteren. Het verandert hoe managers doen wat ze doen, kan direct of indirect een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van de prestaties van een organisatie en kan leiden tot duurzaam (concurrentie)voordeel.

De **literatuur** verstaat onder **zelforganiserende-/zelfsturende teams of SMT's** een groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald bedrijfsproces. Het team plant en bewaakt processen en werkmethoden voornamelijk zelf met verantwoordelijkheid, zelfsturing en resultaatgerichtheid als belangrijke waarden. SMT's hebben een bepaalde mate van zelfstandigheid en zijn een onderdeel van een grotere organisatie. Zelfstandigheid vindt plaats binnen kaders, is gekoppeld aan het behalen van doelstellingen en is daarom relatief. Het doel van SMT's is het verminderen van complexiteit en vergroten van regelcapaciteit zodat zij sneller kunnen reageren op veranderingen.

De **literatuur** vermeldt over het **ontwerptraject van SMT's** dat een goed ontwerp essentieel is en start met onderzoek naar de context, cultuur en visie van een organisatie op passendheid van SMT's. Het is essentieel om vooraf expliciet te bedenken en af te spreken welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden de organisatie bij het SMT neer legt, met welk doel/bedoeling de organisatie dit doet en waartoe het SMT wordt uitgerust. Er zijn diverse inrichtingselementen waaraan een deugdelijk SMT-ontwerp minimaal aan moet voldoen, bijvoorbeeld een duidelijke richting, taakinterdependentie, bevoegdheid om het werk te verdelen, groepsbeloning en training. SMT's zullen in de praktijk niet slagen zolang de cultuur niet gunstig is. Resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheid zijn hierin essentieel.

De **literatuur** vermeldt over het **implementatietraject van SMT's dat** verzelfstandiging van een team via een ontwikkelingsproces tot stand komt en het beste gefaseerd en gepland kan verlopen. Het implementeren is een groei- en leerproces. Organisatietaken kunnen meestal niet in één keer worden overgeheveld naar het team. Via een model gebaseerd op vier dimensies en vier uitgangspunten (zie bijlage 8) kan worden vastgesteld in welke fase een team zit en wat een team zou moeten ontwikkelen om verder door te ontwikkelen naar een volgende fase: een nieuw ontwerp met een 'veranderloop' ontstaat met een euforiefase, stoeve fase en groeifase. Ook schetst de literatuur een globale rolverschuiving van verticale naar horizontale sturing. Verzet tegen autonomie, angst voor het onbekende en voor verlies van baan, verlangen naar structuur en gebrek aan vertrouwen in het management zijn barrières die het succes van SMT's tegenhouden. Ook culturele elementen zoals individualisme, machtsafstand, lage tolerantie voor ambiguïteit en onzekerheid zijn barrières voor verandering. Als organisaties erin falen om de verandering te communiceren, kunnen frustraties de overhand nemen, wat veelal zal leiden tot een schuldcultuur. Training en werkbezoeken naar andere SMT's helpen leiders/managers te leren omgaan en wegnemen van de belemmeringen.

De **literatuur** schetst **eisen** waaraan **leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur** moet voldoen **om SMT's te ontwikkelen, implementeren en adequaat aan te sturen**. Competentiegericht **leiderschap** en benoeming gebaseerd op aangetoonde vaardigheden is noodzakelijk. SMT-leiders helpen het team met het benoemen, kwantificeren en (transparant) monitoren van performance en gedragen

zich als verbinder, mentor en coach. Leaders promoten de innerlijke sociale samenhang en normengroep, uitwisselen van meningen en adresseren zorgen van medewerkers. De leider observeert welke kritische functies/behoeften (nog) niet worden vervuld door het team, pakt deze taken op en rond deze af en is transparant over inzet/gebruik van middelen, de leider helpt SMT's (bewust) te balanceren tussen de individuele- en teambehoefte en tussen: vrijheid versus verantwoordelijkheid, generalisatie versus specialisatie en blijvend leren versus het leveren van (hoge) uitvoerende prestaties. Balans moet worden nagestreefd met regels. Onduidelijke grenzen tussen teams, maar ook onduidelijke (nieuwe) taken en ongeschikte leiders beperken de effectiviteit van SMT's.

Beperkingen voor teams zijn moeilijkheden met team- of **organisatiestructuur**, processen en individuele keuzen die binnen het team worden gemaakt. Dit benadrukt het belang van een ondersteunende, teamwerk aanmoedigende organisatiestructuur met gemeenschappelijke processen en performance. De omvang dient zodanig te zijn (gemengde teams van minimaal 4 en maximaal 20 personen) dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat en er gemakkelijk beslissingen kunnen worden genomen. Structureel leren wordt gestimuleerd door een psychologisch veilige en voorspelbare werksituatie te creëren. Als vrijelijk informatie en kennis worden gedeeld, conflicten voorkomen/verminderd leidt dit tot meer leren. De rol van een faciliterend teamleider is hierin essentieel.

Qua **organisatiecultuur** zijn resultaatgerichtheid, verantwoording en samenwerking zijn noodzakelijk om SMT's te laten slagen. Teamwerk is gevoelig voor misbruik van macht, competitie en hiërarchische afwegingen wat leidt tot sociale druk op individuele leden om zich te conformeren en kan tot overmatige interne gerichtheid leiden. Bij het invoeren van SMT's bij traditionele bureaucratische organisaties, dient men niet alleen de regeltaken te delegeren maar ook aanpassingen doen in de structuur van het primaire proces, de staf- en hulpdiensten, organisatiecultuur en de manier van samenwerken. Organisationsculturen met beperkte interne sociale steun, tolerantie voor dubbelzinnigheid, hoge onzekerheid en respect voor hiërarchische autoriteit zullen waarschijnlijk falen in het ontwerpen en implementeren van SMT's. Samenwerken in SMT's is geen natuurlijke vorm. Mensen zijn geneigd om verantwoordelijkheden te ontlopen, vooral de regeltaken en blijven zich gedragen als een traditionele groep en groepsleden, totdat er een passend en effectief teamdesign is gerealiseerd en medewerkers actief benaderd en gecoacht worden naar meer zelfsturing.

Nu de overstap naar de praktijk middels een studie van vier cases.

Over het **verloop van het ontwerpproces** bij (semi)overheidsorganisaties valt op basis van de vier onderzochte cases te concluderen dat de SMT's bij (semi)overheidsorganisaties -die meestal gebiedsteams heten- autonoom functioneren binnen de gestelde kaders en procedures van deze organisaties. Slechts bij zeer afwijkende of politiek gevoelige kwesties vindt consultatie van teamleider of manager plaats. De vier cases van de (semi)overheidsorganisaties laten wel een hoge mate van zelforganisatie zien, maar geen volledige zelfsturing. Respondenten merken op zelfsturing niet te ambiëren, vanwege het complexe werk, een te complexe organisatie en vanwege medewerkers die hier niet op zijn ingesteld en hiervoor niet geschikt zijn, volgens hen. De respondenten geven aan dat het huidige organisatieontwerp het best passend is: maximale zelforganisatie. Dit levert hen vrijheid en autonomie om het werk uit te voeren zoals zij dit nodig en prettig vinden. Organisatorische en regeltaken zien de respondenten als een losse expertise, die zij liever als taken bij HRM en het management laten. De rol van de vaste teamleider lijkt nodig voor het coördineren, herinneren en ondersteuning van terugkerende organisatorische en beleidsmatige taken, vooral het bijstellen (anticiperen) van door het team en medewerkers op gestelde doelen. In de organisaties met beperkte

management- en/of functielagen lijkt meer sprake te zijn van zelforganisatie dan een organisatie met veel formele lagen en rollen. Ontwerpfouten in de vorm van onduidelijkheid en dubbelzinnigheid in rollen en bevoegdheden leiden tot verstoringen en spanningen op de werkvloer.

Over het **verloop van het implementatieproces** bij (semi)overheidsorganisaties merken respondenten op dat de rol van de vaste teamleider volgens hen noodzakelijk is ter voorkoming van stagneren van teamprocessen, ingrijpen/bemiddelen bij interne conflicten en het geven en stimuleren van feedback en coaching. Uit de gesprekken met de respondenten uit de cases blijkt dat de teamleiders dit ook daadwerkelijk doen.

Het sociaal of financieel belonen van bijzondere (team)prestaties van teamleden door de teamleider wordt door medewerkers van (semi)overheidsorganisaties gewaardeerd en lijkt medewerkers te motiveren, dit was althans te concluderen op basis van de interviews met zowel de teamleider als de uitvoerende medewerker van de case waar dit werd actief door de teamleider werd gedaan.

Een faciliterende stijl van leiding geven, verantwoordelijkheden laten bij de medewerkers en medewerkers coachen, is volgens respondenten een effectieve strategie om meer resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie bij medewerkers te krijgen. Dit is gebaseerd op de interviews met de teamleider en de uitvoerende medewerker van de case waar deze vorm van leidinggeven actief door de teamleider werd toegepast (case D).

Sociale aangelegenheden zoals het vragen en geven van feedback, coaching en conflicten blijven voor alle respondenten uit alle cases lastige/gevoelige aangelegenheden.

De **inzet van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur** voor het ontwikkelen, implementeren en adequaat aansturen van SMT's bij (semi)overheidsorganisaties ziet er op basis van de vier cases als volgt uit:

Op het gebied van **leiderschap** is volgens leidinggevend- en uitvoerende respondenten de rol van een vaste teamleider nodig voor het coördineren, herinneren en ondersteunen van terugkerende organisatorische en beleidsmatige taken en voor het bijstellen (anticiperen) van door het team gestelde doelen. In de betreffende cases worden de teamleiders ook op al deze elementen ingezet.

De teamleiders in de cases helpen SMT's met het maken van beslissingen in complexe of politiek gevoelige casuïstiek en ondersteunen of grijpen in bij stagnaties van teamprocessen of (interne) conflicten. In de cases is aangetoond dat de mate van faciliterend leiderschap die de teamleider of manager toont, van invloed lijkt te zijn op de mate van zelforganisatie. In de case waar men faciliterend leiderschap actief toepast, vinden respondenten dit een effectieve strategie om meer resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie bij medewerkers te realiseren.

Uit de interviews met respondenten van de cases blijkt dat de structurele opstelling, overtuigingen, mensbeeld en houding van de teamleider/manager richting medewerkers de mate van resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie beïnvloedt. Ook roulerend voorzitterschap in de teams heeft hier volgens respondenten positieve invloed op.

Op het gebied van **organisatiestructuur** valt te concluderen dat bij sommige (semi)overheidsorganisaties de gehele organisatie naar meer zelforganisatie ontwikkelt, bij andere organisaties is sprake van een ontwikkeling voor één of enkele teams. Zelforganisatie valt te optimaliseren door het bewust ontwerpen van de organisatie met behulp van het inrichten van beleid, functie(s)(profielen) en de manier van inrichting en invulling van de teamleidersrol. Deze laatste factor komt uit de onderzoek analyse naar voren als een belangrijk element. Vanuit de cases is te concluderen dat organisaties waar teamleiders gericht sturen op het verhogen van zelforganisatie en zich concentreren op eerder genoemde elementen, de respondenten hun team een hogere fase van

zelforganisatie toekennen. Ook valt te concluderen dat in de cases met een beperkt aantal management- en/of functielagen, volgens responderen sprake was van een hogere fase van zelforganisatie dan in de cases met een groot aantal management- en/of functielagen.

Op het gebied van **organisatiecultuur** valt te concluderen dat respondenten uit de cases aangeven dat vrijheid en autonomie in de uitvoering van het werk voor hen belangrijke elementen zijn. Het ontwerp van het SMT moet volgens respondenten aansluiten bij de aard van de organisatie, de omgeving waarin de organisatie actief is (woningbezit heeft) en culturele eigenschappen zoals ondernemerschap en resultaatgerichtheid. Een passende 'fit' lijkt in de meeste cases bij te dragen tot meer zelforganisatie, terwijl een 'misfit' in een andere case juist een belemming voor meer zelforganisatie lijkt.

Resumerend luidt het antwoord op de centrale vraag:

Met het conceptueel model in het achterhoofd, luidt het antwoord op de centrale vraag: *Hoe kunnen (semi)overheidsorganisaties Self-Management Teams (SMT's) ontwikkelen, implementeren en aansturen?*

SMT's in de vorm van een hoge mate van zelforganisatie kan een antwoord zijn op de interne- en extern veranderopgave van (semi)overheidsorganisaties. Het concept van SMT's heeft immers het verminderen van complexiteit en vergroten van regelcapaciteit voor medewerkers zodat zij in nabijheid tot het proces, product of dienst sneller kunnen reageren op veranderingen.

Een deugdelijk **ontwerptraject voor SMT is** essentieel en bevat een uitgebreid intern onderzoek. Daarna dient op basis van een heldere interne- en externe visie bedacht te worden welke expliciete keuzes gemaakt op het gebied van de ontwerpelementen door de organisatie gemaakt worden en welke mate van zelforganisatie het beste past. De zelforganisatiefactor. Het ontwerpproces is essentieel. De SMT's bij (semi)overheidsorganisaties functioneren autonoom functioneren binnen de gestelde kaders en procedures van deze organisaties, laten een hoge mate van zelforganisatie zien, maar geen volledige zelfsturing. Organisatorische en regeltaken zien de respondenten als een losse expertise, die zij liever als taken bij HRM en het management laten. De rol van de vaste teamleider vindt men nodig. Ontwerpfouten in de vorm van onduidelijkheid en dubbelzinnigheid in rollen en bevoegdheden leiden tot verstoringen en spanningen op de werkvloer.

Het **implementatietraject van SMT's** verloopt gefaseerd en gepland het beste. Het implementeren betreft een groei- en leerproces. Via een vast te stellen status quo gaat men meten en implementeren wat tot een 'veranderloop' leidt waar teamleiders en managers zich op dienen voor te bereiden. managers Training en werkbezoeken naar andere SMT's helpen leiders/managers te leren omgaan en wegnemen van de belemmeringen. De rol van de vaste teamleider is volgens respondenten ook noodzakelijk ter voorkoming van stagneren van teamprocessen, ingrijpen/bemiddelen bij interne conflicten en het geven en stimuleren van feedback en coaching. Een faciliterende stijl van leiding geven, verantwoordelijkheden laten bij de medewerkers en medewerkers coachen, is volgens respondenten een effectieve strategie om meer resultaatverantwoordelijkheden en zelforganisatie bij medewerkers te krijgen. Het sociaal of financieel belonen van bijzondere (team)prestaties van teamleden door de teamleider wordt door medewerkers van (semi)overheidsorganisaties gewaardeerd en lijkt medewerkers te motiveren, dit was althans te concluderen op basis van de interviews met zowel de teamleider als de uitvoerende medewerker van de case waar dit werd actief door de teamleider werd gedaan. Qua **eisen op het gebied van leiderschap, organisatiestructuur en organisatiecultuur** zijn competentiegericht faciliterend **leiderschap** en diverse gedetailleerde teamleidersvaardigheden zoals (zoals monitoring en coaching) noodzakelijk. Qua structuur dient er een teamwerk-aanmoedigende **organisatiestructuur** voor minimaal 4 en maximaal 20 personen aanwezig zijn en zijn faciliteiten voor gemeenschappelijke processen en performance belangrijk. Op het gebied van **organisatiecultuur** zijn

resultaatgerichtheid, verantwoording en samenwerking zijn noodzakelijk om SMT's te laten slagen. Bij de geïnterviewde (semi)overheidsorganisaties waren deze elementen aanwezig.

6.3 Aanbevelingen voor managementpraktijk

Hierbij volgen aanbevelingen die helpend zijn in het ontwerpen- en implementeren van SMT's bij (semi)overheidsorganisaties en via adequate sturing bijdragen om in de praktijk te anticiperen op de interne- en externe veranderopgaven.

1. Leiders van (semi)overheidsorganisaties helpen hun organisatie en teams door een duidelijke visie te formuleren op het uitvoeren van de eigen kerntaak (interne veranderopgave), maatschappelijke veranderingen en partnersamenwerking (externe veranderopgave) en door de betekenis van deze visie concreet te maken via zowel beleid en processen als het sturen op gedrag van medewerkers.
2. Het proces van ontwikkelen, implementeren en vervolgens aansturen van SMT's bij de (semi)overheidsorganisaties zou op basis van het onderzoek idealiter moeten starten met onderzoek naar context, cultuur en visie van de betreffende organisatie en de vraag met welk doel de organisatievorm met SMT wil gaan inzetten.
3. Vervolgens dient op basis van onderzoek worden beseft dat bij traditionele bureaucratische organisaties zoals de (semi)overheidsorganisaties, voor de invoering van volledige zelfsturing niet alleen de regeltaken gedelegeerd hoeven te worden, maar er hiervoor ook aanpassingen in de structuur van het primaire proces, de staf- en hulpdiensten, organisatiecultuur en de manier van samenwerken zal moeten worden gedaan.
4. Daarna moet worden nagedacht over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden de organisatie bij het SMT neerlegt, met welk doel/bedoeling de organisatie dit doet en waartoe het SMT wordt uitgerust. Het SMT moet minstens een duidelijke richting, taakinterdependentie, bevoegdheid om het werk te verdelen, groepsbeloning en trainingsmogelijkheden hebben.
5. Diverse ontwerpkeuzes dienen met de teamleden/betrokkenen te worden doorlopen: het (her)ontwerpen en meetbaar omschrijven van het team, de teamtaken, onderling te verdelen sub taken, werkpakketten, rollen, regelmogelijkheden en bevoegdheden. Essentieel zijn de inrichtingsafspraken over de mate van besluitvorming in en door het team en de invulling van de functie van teamleider om tot een zelforganisatiefactor ofwel de mate van het 'zelforganiseren' te komen.
6. Het ontwerp van het SMT moet goed doordacht zijn passen bij de visie, organisatie en taak die het SMT moet uitvoeren
7. Zowel het ontwerp- en implementatie traject, maar ook het team moet begeleid worden door een vaardige teamleider/manager met kennis over zijn/haar rollen (zie bijlage 12) en de ontwerpfactoren van SMT's (bijlage 7) en over de diagnostische vaardigheden beschikt om aanwezige en afwezige factoren waar te nemen en de mogelijkheid heeft om te acteren om missende factoren alsnog te realiseren. Daarna kan het SMT verder worden ontwikkeld door onder meer faciliterend leiderschap, gerichte training, feedback, coaching, intervisie, balanceren en het stellen van gezamenlijke teamdoelen, normen en regels (zie bijlage 13 voor de overige elementen).

7 Reflectie

Het onderwerp voor dit afstudeeronderzoek was voor mij al snel duidelijk. Het moest gaan over manieren van management innovatie die helpend zijn in het oplossen van maatschappelijke complexe problemen. Dit omdat ik in mijn functie als adviseur bij BMC in de praktijk zie dat deze impactvolle problemen professionals gijzelen, partnersamenwerkingen verstoren en daardoor deze problemen eigenlijk alleen maar complexer en problematischer worden en zo professionele maatschappelijke partijen onnodig veel tijd, capaciteit en maatschappelijk kapitaal kosten. Gefascineerd door het oplossen van deze complexe problemen en het verbeteren van de professionele samenwerking rondom deze problemen, kwam ik tot het besluit om me te gaan verdiepen in het ontwerpen, implementeren en besturen van SMT's bij (semi)overheidsorganisaties. Omdat ik vanuit diverse opdrachtgevers in innovatieve samenwerkings- en studiegroepen zit om complexe problemen zoals armoede en criminaliteit tegen te gaan, had ik de eerste maanden van het ontwerpen van de scriptie veel moeite om los te komen uit de inhoud (beroepsdeformatie).

Toen ik uiteindelijk een goede onderzoeksvraag had geformuleerd, ben ik gestart met het literatuuronderzoek. In het begin wist ik niet zo goed waar ik moest starten, maar toen ik eenmaal begonnen was, bleef ik steeds weer nieuwe andere interessante onderzoeken vinden. Ook heb ik in deze periode van het onderzoek veel andere interessante literatuur gevonden en verzameld om na mijn studie te lezen/onderzoeken en heb ik naast de geïnterviewde (semi)overheidsorganisaties vele leuke interessante mensen ontmoet. Zo ontmoette ik via een kritisch en recalcitrant artikel over zelfsturende teams in het Algemeen Dagblad een bekende (anti)managementboekschrijver, die regelmatig geestige columns over managementtypes schrijft. We spraken af, hebben kennis gemaakt en interessante gesprekken gevoerd over zelfsturing en managementtypes. Zo zie je maar dat je via onderzoek en de zoektocht naar kennis leuke ontmoetingen kan hebben met interessante mensen.

Het ontwikkelen van een conceptueel model vond ik moeilijk. Omdat ik enkele colleges gemist heb vanwege werkprioriteiten, heb ik hier bijles voor gezocht. Dit heeft mij geholpen. Het lijkt me een uitdaging om een volgend onderzoek volledig empirisch in te steken.

De interim-opdracht bij mijn voormalige opdrachtgever liep in het voorjaar van 2018 enigszins uit de hand. Ik was meer dan fulltime druk met verandertrajecten, het agenderen van problemen en hiervoor oplossingen te initiëren. Hoewel dit voor de organisatie en de gemeenschap waarin deze actief is nodig was, brak deze combinatie met de verplichtingen richting mijn werkgever BMC, parttime studie, mediation praktijk, vrijwilligerswerk en beperkte privéleven me op. Ik heb diep ontzag voor mijn klasgenoten die daarnaast ook nog kinderen opvoeden. Op enig moment heb ik via mijn werkgever extra tijd kunnen regelen om te studeren in de vorm van extra studieverlof. Hiervan heb ik geleerd dat tijd, aandacht en energie schaars zijn en het in een druk leven een kwestie is van doorlopend richting bepalen, keuzes maken en focus aanbrengen door minder op de details te letten en je op de essentie, realisatie en afronding van zaken te richten.

De interviews heb ik met veel plezier gedaan. Via mijn uitgebreide netwerk kwam ik snel in contact met oud-opdrachtgevers die wilden meewerken aan het onderzoek. Tijdens de gesprekken was het ook meteen weer even bijpraten en verhalen uitwisselen over interessante cases, projecten en organisatieontwikkelingen. Het was leuk hen allen weer te ontmoeten. Steeds als ik de organisaties binnenliep voelde het alsof ik nooit weg was geweest. De antwoorden van de respondenten hebben mij inzicht gegeven in de percepties en belangen van de verschillende organisaties en de verschillende rollen in deze organisaties.

Tijdens de verwerking van de interviews werd ik geconfronteerd met het feit dat ik te enthousiast was geweest met het afnemen van 27 interviews. Het uitwerken kostte erg veel tijd. Daar heb ik me op verkeken. Ik had teveel interviews afgenomen, waardoor ik te weinig tijd had om deze interviews allemaal uit te werken. Gelukkig heb ik alle respondenten schriftelijk laten scoren op zelforganisatie/zelfsturing, waardoor het mogelijk was om de (semi)overheidsorganisaties met de lagere zelforganisatiescore weg te laten uit de analyse en enkel de vier organisaties met de hoogste scores te verwerken. Het verwerken van de antwoorden uit de interviews, vergelijken van de interviews en cases en de analyse en duiding om uiteindelijk tot een beantwoording van de laatste twee deelconclusies en centrale conclusie en aanbevelingen hebben me veel tijd en energie gekost.

Verklarende woordenlijst

1e lijnshulp

Alle zorg die direct toegankelijk is voor de patiënt. Denk aan huisartsen, maatschappelijk werk en spoedeisende hulp in ziekenhuizen.

2e lijnshulp

Tweedelijnszorg is de zorg waar een verwijzing, diagnose of beschikking voor nodig is.

Aedes

Aedes is de landelijke brancheorganisatie van corporaties in Nederland.

Bijzondere doelgroepen

Volkshuisvestelijk jargon voor een groep van personen met als gemeenschappelijk kenmerk het in (ver)minder(d)e mate in staat zijn tot participatie, zoals statushouders, mensen die vanuit een intramurale zorgwoning doorstromen naar begeleid zelfstandig wonen (met ambulante begeleiding) en urgenten.

Boundary spanning

Rol of functie waarin mensen of medewerkers in direct contact staan met klanten of medewerkers van andere organisaties/bedrijven en hiermee samenwerken.

Contingentenbeleid

Het beleid van een woningcorporaties met betrekking tot huisvesten van bijzondere doelgroepen en alle afspraken die hieraan gelieerd zijn.

Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) woningen

Nationale en decentrale overheden laten allerlei diensten die zij van algemeen belang achten verzorgen door de markt. Er is daarbij sprake van Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Een corporatie werkt bij voorkeur binnen één woningmarktgebied en bouwt en verhuurt sociale huurwoningen (DAEB-woningen). Een corporatie mag op verzoek van gemeenten bijdragen aan stads- en dorpsvernieuwing, het verbeteren van achterstandswijken en het bouwen van middel dure huurwoningen (niet-DAEB) in gemengde wijken waar commerciële partijen het laten afweten.

Instroombeleid

Het beleid van een woningcorporaties met betrekking tot het adverteren, makelen van de sociale huurwoning, het intake-, onderzoeksproces rondom een woningzoekende en het proces van ondertekenen en verhuren van de sociale huurwoning.

Kompas

Organisatieapplicatie voor budgettering, doelen en verantwoording.

KPI

Key performance indicators (Nederlands: kritieke prestatie-indicatoren) zijn variabelen om de prestaties van een bedrijf, merk of product te analyseren. KPI's worden gebruikt om het succes van een organisatie in het algemeen te meten, of het succes van een bepaalde actie of campagne.

Leefbaarheidsproject

Een leefbaarheidsproject is een plan of project waarmee huurders hun eigen directe woonomgeving in en rond hun eigen wooncomplex kunnen verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door samen met elkaar de gemeenschappelijke ruimten schoon te maken of het organiseren van een speciale bijeenkomst zodat mensen hun burens beter kunnen leren kennen. Maar ook het herinrichten van een binnentuin of een grote schoonmaak voor het binnenterrein kunnen leefbaarheidsprojecten zijn.

Mental Health First Aid

Internationaal erkende cursus over psychische aandoeningen. Gericht op het gesprek aangaan met iemand die (beginnende) psychische problemen heeft. Ook leer je hoe je kunt handelen wanneer iemand in een crisis verkeert.

MG's- circulaires

MG's zijn circulaires van de Rijksoverheid voor gemeenten. Zij gaan over het woonbeleid en bevatten nieuwe wet- en regelgeving, beleidsregels, verzoeken om medewerking of inlichtingen of advies of informatie.

Novelle

Een novelle is een wetsvoorstel dat dient ter verbetering of aanvulling van een wetsvoorstel dat reeds bij de Eerste Kamer aanhangig is of al wel is aangenomen, maar nog niet van kracht is geworden.

Nul-op-de-meterwoning

Een woning (nieuwbouw of gerenoveerd) waarbij de in- en uitgaande energiestromen voor gebouwgebonden energie (ruimteverwarming, -koeling, warm tapwater gebruik) en het gebruik van huishoudelijke apparatuur op jaarbasis per saldo nul is, onder standaard klimaatcondities zoals die gelden in Nederland en bij standaard gebruik van de woning, zoals vastgelegd in de ontwerpuitgangspunten onderbouwd door Nederlands normen.

Nuldelijshulp

De zorg die gegeven wordt door mantelzorgers, vrijwilligers en familie.

Overheidsorganisaties

Algemene aanduiding die wordt gebruikt voor allerlei soorten organisaties die namens de overheid taken uitvoeren.

Parlementaire enquêtecommissie Corporaties

De parlementaire enquêtecommissie Corporaties deed onderzoek naar het functioneren van het stelsel van corporaties. Op dinsdag 21 april 2015 is de commissie officieel van haar taken ontslagen. Het hoofdrapport 'Ver van huis' is op 30 oktober 2014 aan de Tweede Kamer aangeboden.

Passend toewijzen

Met passend toewijzen wil de overheid via inkomens- en vermogensbeleid voorkomen dat mensen met de laagste inkomens in te dure sociale huurwoningen gaan wonen.

Rugzakhouders

Organisatiejargon voor een themahouder van een bepaald onderwerp in een organisatie. Bijvoorbeeld 'rugzakhouder Veiligheid'.

Scheefhuurders (scheefwonen)

Een persoon of een gezin woonachtig in een sociale huurwoning waarvan -volgens maatschappelijke geldende normen- de huur te laag is in verhouding tot het verzamelinkomen.

Semi-overheidsorganisaties

Organisaties in het openbaar bestuur die niet tot de overheid worden gerekend, worden ook wel aangeduid met het begrip semioverheid. Hiertoe behoren onder meer zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) en adviescolleges van de regering. Kenmerken van semioverheid zijn dat sprake is van wettelijke taken en het dienen van een uitgesproken publiek belang en een (flinke) publieke financiering.

Sociaal beheer

Die vorm van vastgoedmanagement, waarbij de activiteiten specifiek gericht zijn op de inrichting en de lange termijn instandhouding en zo nodig de verbetering van het sociale klimaat op micro- en mesoniveau met betrekking tot het gebied waarbinnen de betreffende vastgoedobjecten zijn gesitueerd. Het sociaal beheer omvat activiteiten, welke voor het betreffende gebied vooral van sociaaleconomisch en sociaal-cultureel belang zijn. Gedacht kan hierbij worden aan onder meer: het toewijzingsbeleid, via de populatie in de objecten gericht op beïnvloeding van de demografische structuur, anti-vandalisme en -criminaliteitsbeleid, participatie van de gebruikers bij de beleidsvorming en uitvoering.

Sociaal Domein

Term die gebruikt wordt voor alle sectoren die te maken hebben met de sociale kant van het gemeentelijke beleid: zorg, welzijn, onderwijs, gezondheidszorg, opvoeding, inburgering en sociale activering.

Taylorisme

Wetenschappelijke bedrijfsvoering (scientific management), bedacht door de Amerikaanse ingenieur F.W. Taylor, met als doel verspilling van menselijke energie tegen te gaan en een zo hoog mogelijke productiviteit te bereiken.

Transitie

Een transitie is een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu.

Tweedekansbeleid

Beleid van woningcorporaties om huurders die zeer veel overlast veroorzaken of een grote huurachterstand hebben, een tweede kans te bieden zodat zij niet dakloos worden; de huurders krijgen een aangepast (tijdelijk) contact met concrete, specifieke randvoorwaardelijke afspraken over bijvoorbeeld bewonen van de huurwoning, bewindvoering en/of ambulante (woon)begeleiding.

Woningontuiming

Het op verzoek van de woningcorporatie door de deurwaarder, onder begeleiding van de politie laten leeghalen van de gehuurde woning op basis van gerechtelijk vonnis van de rechtbank.

Woningwet

De Woningwet markeert de maatschappelijke consensus over het domein van de volkshuisvesting. De wet creëert duidelijkheid op de woningmarkt door heldere spelregels te geven voor sociale huur. De kerntaak van corporaties is en blijft zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar

kunnen wonen. De wet waarborgt de kwaliteit van de sociale huisvesting, beperkt de financiële risico's en regelt een passende toewijzing van sociale huurwoningen aan de doelgroep. Huurders, gemeenten, corporaties en het Rijk dragen daar alle aan bij, ieder vanuit hun eigen rol.

Bibliografie

- Aedes. (2016). *Trais Legitimatiecheck*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2017). *Woningcorporaties: betere aanpak overlast verwarde bewoners nodig*. Opgehaald van <https://www.aedes.nl/artikelen/klant-en-wonen/bijzondere-doelgroepen/verwarde-personen/corporatiemonitor-personen-met-verward-gedrag-2017.html>
- Aedes. (2018). *Bescherming persoonsgegevens vraagt blijvende aandacht*. Opgehaald van <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/digitalisering-en-informatievoorziening/bescherming-persoonsgegevens-vraagt-blijvende-aandacht.html>
- Aedes. (2018). *Veel gestelde vragen over de vernieuwingsagenda*. Opgehaald van <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/3ae2a92c3a9f8bd7/original/Veel-gestelde-vragen-over-de-Vernieuwingsagenda.pdf>
- Aedes. (2018). *Wijkaanpak en leefbaarheid*. Opgehaald van <https://www.aedes.nl/artikelen/klant-en-wonen/wijkaanpak-en-leefbaarheid/leefbaarheid/doe-mee-met-de-coalitie-leefbare-wijken.html>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. (1998). *Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams*. Organizational behavior and human decision. Academic Press.
- Alwel. (2018). *www.alwel.nl*. Opgehaald van Alwel: www.alwel.nl
- Atrivé. (2017). *Woningcorporaties 2017: 8 trends in organisatieontwikkeling*. Opgehaald van Atrivé: <http://www.atrive.nl/publicaties-blogs/artikel/article/blog-woningcorporaties-2017-8-trends-in-organisatieontwikkeling/>
- Bales, R. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Banai, M., Nirenberg, J., & Menachem, M. (2000). *Leadership in Self-Managing Organizations: Orpheus and a date plantation*. Journal of Leadership Studies.
- Barczak, N. (1996). *How to lead effective teams*. Critical care nursing quarterly.
- Barker, J. (1993). *Tightening the Iron Cage: Concretive Control in Self-Managing Teams*. Administrative Science Quarterly.
- Beekun, R. (1989). *Assessing the Effectiveness of Sociotechnical interventions: Antidote or fad?* Human Relations.
- Begeer, H. (2017). *Doe-het-zelf leiders - De hiërarchie voorbij*. Leuven: LannooCampus.
- Bengtsson, B. (2009). *Political Science as the Missing Link in Housing Studies*. Housing Theory and Society.
- Biber, D. (2018, 01 07). *Fotograaf schiet unieke foto van zwerm spreeuwen*. Opgehaald van www.AD.nl: <https://www.ad.nl/buitenland/fotograaf-schiet-unieke-foto-van-zwerm-spreeuwen~a5db25e5/>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). *Management Innovation*. Academy of Management Review.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.

- Bunderson, J., & Boumgarden, P. (2010). *Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why "Bureaucratic" Teams Can Be Better Learners*. Missouri: Organisation Science.
- Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. (2006). *What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analyse*. Leadership Quarterly.
- Butzin, A., Davies, A., Domanski, D., Dhondt, S., & Howaldt, J. (2014). *Social innovation: Driving force of social change: Critical literature review*. SI-drive.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). *Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance*. Academy of Management Journal.
- Carte, T., & Chidambaram, L. (2006). *Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams*. Group Decision and Negotiation. Springer.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society: The information age: Economy, Society, and Culture*. London: Blackwell .
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2003). *Tipping Point Leadership*. Harvard Business Review.
- Chaston, I. (1998). *Self-managed teams: Assessing the Benefits for Small Service-sector Firms*. British Journal of Management.
- Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). *A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams*. Journal of Applied Psychology.
- Cohen, C., Ledford, G., & Spreitzer, G. (1996). *A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness*. Human relations.
- Cohen, S., & Ledford, G. (1994). *The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment*. Human relations 47 (1).
- Cooney, R. (2004). *Empowered self-management and the design of work teams*. Personnel Review.
- Cordery, J., Muller, W., & Smith, L. (1991). *Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study*. Academy of Management Journal.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. Journal of Management Studies.
- Cummings, T. (1978). *Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis*. The Academy of Management Review.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*. Management and Organization Review.
- Davidson, J. (1997). *The social in musical performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2006). *Leadership in Team-Based Organizations: On the Threshold of a new era*. The Leadership Quarterly.
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). *Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams*. Journal of marketing.
- De Leede, E., & Van Engeldorp Gastelaars, P. (1999). *Naar een methodologie van kunde, een pleidooi voor een context-afhankelijke methodologie*. Rotterdam: RSM - Erasmus Universiteit.

- Delarue, A., Van Hootehem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). *Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research*. International Journal of Management Reviews.
- DeLeon, L. (2001). *Accountability for individuating behaviors in self-managing teams*. Organizational Development Journal.
- Denison, D., & Sutton, R. (1990). *Operating Room Nurses. Groups that work (and those that don't)*.
- DEV-adviseurs. (2017). *Zelforganisatie vraagt besturing*. 's-Hertogenbosch: Damhuis Elshout en Verschure.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American sociological review.
- Dircken, W. (2015). *Betaalbaarheid van het Wonen op zoek naar 'het nieuwe noorden' in de sociale huursector*. Tilburg: Tias School for Business and Society.
- Doorewaard, H., Geert, V., & Huys, R. (2002). *Team responsibility structure and team performance*. Personnel Review.
- Druskat, V., & Wheeler, J. (2003). *Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams*. Academy of Management Journal.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly.
- EenVandaag. (2018, mei 30). *Gemeente moet eerder ingrijpen bij verwarde personen*. Opgehaald van <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/oproep-onno-hoes-gemeente-moet-eerder-ingrijpen-bij-verwarde-personen/>
- Eisenbeiss, S., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). *Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles*. Journal of Applied Psychology.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). *Building theories from case study research*. Academy of Management Journal 50.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Journal 50.
- Elmuti, D. (1997). *Self-managed work teams approach: creative management tool or a fad?* Management Decision.
- Erez, A., Lepine, J., & Elms, H. (2002). *Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasiexperiment*. Personnel Psychology.
- Eseryel, U., & Eseryel, D. (2013). *Action-embedded transformational leadership in self-managing global information systems development teams*. Journal of Strategic Information Systems.
- European Commission. (2013). *Research on Social Innovation*. Brussels.
- Fausing, M., Jeppesen, H., Jønsson, T., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2013). *Moderators of shared leadership: Work function and team autonomy*. Team Performance Management.
- Firth-Cozens, J. (1998). *Individual and organisational predictors of depression in general practitioners*. British Journal of General Practice.

- Fleishman, E., Mumford, M., Zaccaro, S., Levin, K., Korotkin, A., & Hein, M. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. The Leadership Quarterly.
- Floyd, S., & Lane, P. (2000). *Strategizing throughout the organisation: Managing role conflict in strategic renewal*. Academy of Management Review.
- Frissen, P. (2002). *De Staat*. Amsterdam: De Balie.
- FWG. (2015). *Zelfsturing: loslaten is niet hetzelfde als laten vallen*.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2009). *Teamwork, Productive Potential and Employee Welfare*. Cardiff and Oxford Universities.
- Gallie, Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2009). *Teamwork, productive potential and employee welfare*. researchgate.net.
- Gemeente Gilze-Rijen. (2018). *Gemeente Gilze en Rijen*. Opgehaald van <https://www.gilzerijen.nl/>
- Gemeente Wijchen. (2018). *Gemeente Wijchen*. Opgehaald van www.wijchen.nl
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). *A review of innovation research in economics, sociology and technology management*. Omega, International Journal of Management Science.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. researchgate.net.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). *Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology.
- Hackman, J. (1986). *The psychology of self-management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hackman, J., & Walton, R. (1986). *Leading groups in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. Harvard Business Review.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *Het einde van management zoals wij het kennen*. Amsterdam: Business Contact.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V. .
- Hawkins, B. (2013). *Gendering the eye of the norm: Exploring Gendered Concertive Control Processes in Two Self-Managing Teams*. Gender, Work & Organization.
- Heffron, B., & Rerick, R. (1997). *Self-managed work teams at Harris Semiconductor, Mountaintop operations*. Cambridge, MA: Advanced Semiconductor Manufacturing.
- Hiller, N., Day, D., & Vance, R. (2006). *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: a field study*. Leadership Quarterly.
- Hills, H. (2007). *Team-based learning*. Burlington, VT: Gower.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). *Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams*. Empirical Software Engineering.

- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013). *Self-organizing roles on agile software development teams*. IEEE Transactions on software Engineering.
- Hooge, E., & Helderma, J. (2008). *Toezicht op scherp*. Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).
- Hoppe, R., & Hisschemöller, M. (1996). *Coping with Intractable Controversies: The Case for Problem-Structuring in Policy Design*. Knowledge for Policy.
- Horwitz, J. (1970). *Team Practice and the Specialist*. Springfield, Illinois: Thomas.
- Huberman, A., Miles, M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California, US: SAGE Publications.
- Humphrey, S., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2007). *Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature*. Journal of Applied Psychology.
- Johnson, M., Hollenbeck, J., Scott DeRue, D., Barnes, C., & Jundt, D. (2013). *Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams*.
- Kaiser, R., Hogan, R., & Craig, S. (2008). *Leadership and the fate of organizations*. American Psychologist.
- Kamerstukken 2015-0000176563 BTIV. (2015).
- Kane, R. (1975). *Interprofessional teamwork*. Syracuse University.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Brighton, Massachusetts, US: Harvard Business School.
- Kirkman, B., & Shapiro, D. (1997). *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Towards a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*. The Academy of Management Review.
- Klein, K., Ziegert, J., Knight, A., & Xiao, Y. (2006). *Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams*. Administrative Science Quarterly.
- Kozlowski, S., & Bell, B. (2003). *Work Groups and Teams in Organizations*. Handbook of psychology.
- Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*. Psychological Science.
- Kozlowski, S., Gully, S., McHugh, P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1996). *A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles*. Research in personnel and human resources management.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Leuven: LannooCampus.
- Langfred, C. (2007). *The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy and Task Interdependence in Self-Management Teams*. The Academy of Management Journal.
- Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Lawler, E., Mohrman, S., & Ledford, G. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leach, D., Wall, T., Rogelberg, S., & Jackson, P. (2005). *Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link*.
- Leystromen. (2015). *Jaarverslag*. Opgehaald van <http://www.leystromen.nl/>.
- Leystromen. (2018). *Leystromen*. Opgehaald van Leystromen: <http://www.leystromen.nl/over-leystromen/>
- Lottridge, D. (2004). *Work at the Uddevalla Volvo Plant from the perspective of the demand-control model*. Technology & Society.
- Magpili, N., & Pazos, P. (2018). *Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors*. Norfolk, VA, USA: Old Dominion University.
- Manz, C., & Sims, H. (1987). *Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams*. Administrative Science Quarterly.
- Manz, C., & Sims, H. (2001). *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Marks, M., Zaccaro, S., & Mathieu, J. (2000). *Performance implications of leader briefings and teaminteraction training for team adaptation to novel environments*. Journal of Applied Psychology.
- Martin, A., & Bal, V. (2006). *The state of teams: CCL research report*. Greensboro, NC: Center for Creative.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). *Team effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*. Journal of Management.
- McGrath, J. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- Millikin, J., Hom, P., & Manz, C. (2010). *Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity*. The Leadership Quarterly.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, P. (2013). *Wijkengids*. Opgehaald van <https://www.platform31.nl/wijkengids>
- Mintzberg, H. (2003). *Organisatiestructuren*. Pearson Education Benelux.
- MKW - Plaform voor woningcorporaties. (2014). *Wonen en zorg: transitie AWBZ en de gevolgen voor de lokale corporatie. Wie voelt zich verantwoordelijk voor de kwestbare huurder?* Opgehaald van <https://www.mkw-platform.nl/mkw-directeurendag-maart-2014-verslag/>
- Moe, N., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). *A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project*. Information and Software Technology.
- Mohrmann, S., & Mohrmann, A. (1997). *Designing and leading team-based organisations: a workbook for organisation self-design*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mooiland. (2018). *Mooiland*. Opgehaald van Mooiland: <https://www.mooiland.nl>

- Morgan, G. (2006). *Images of Organisations*. California: Sage Publications.
- Morgeson, F. (2005). *The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events*. *Journal of Applied Psychology*.
- Morgeson, F., & DeRue, D. (2006). *Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention*. *The Leadership Quarterly*.
- Morgeson, F., & Hofmann, D. (1999). *The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development*. *The Academy of Management Review*.
- Morgeson, F., DeRue, D., & Karam, P. (2010). *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*. *Journal of management*.
- Movisie. (2013, 01 15). *De drie decentralisaties in het sociale domein*. Opgehaald van <https://www.movisie.nl/artikel/drie-decentralisaties-sociale-domein>
- Movisie. (2017). *Wat werkt bij Sociale Innovatie*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (1999). *Organizational behavior: The personorganization fit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nationale ombudsman. (2018). *Zorgen voor burgers*. Opgehaald van <https://www.nationaleombudsman.nl/onderzoeken/2018030-zorgen-voor-burgers-onderzoek-naar-knelpunten-bij-de-toegang-tot-zorg>
- NOS. (2017). *Politiechef Akerboom wil actie tegen toenemende overlast verwarde mensen*. Opgehaald van <https://nos.nl/artikel/2208808-politiechef-akerboom-wil-actie-tegen-toenemende-overlast-verwarde-mensen.html>
- NOS. (2018, 06). *Door dit woningbeleid kunnen wijken snel veranderen in gettos*. Opgehaald van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2234871-door-dit-woningbeleid-kunnen-wijken-snel-veranderen-in-getto-s.html>
- Pais, C. (2010). *Self-managed teams in the auto components industry: Construction of a theoretical model*. *Team Performance Management*.
- Parker, G. (2003). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Payne, M. (1982). *Working in teams*. London: Macmillan.
- Pearce, C., & Sims, H. (2002). *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.
- Pearce, J., & Ravlin, A. (1987). *The design and activation of self-regulating work groups*. *Human relations*.
- Perry, E., Karney, D., & Spencer, D. (2013). *Team establishment of selfmanaged work teams: A model from the field*. *Team Performance Management*.
- Priemus. (2004). *Housing and new urban renewal: current policies in the Netherlands*. *European Journal of Housing Policy*.
- Priemus. (2016).

- Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. (2015). *Wonen in verandering*.
- Rekenkamer Rotterdam. (2018). *Het komt niet in de buurt - onderzoek naar aanpak knelpunten en functioneren wijkteams*.
- Rijksoverheid. (2018, 05 30). *Woningcorporaties*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties>
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Robertson-Dunn, B. (2011). *Beyond the Zachman framework, Problem-oriented system architecture*. IBM Systems Journal.
- Rolfesen, M., & Langeland, C. (2012). *Successful maintenance practice through team autonomy*. Employee Relations.
- Roper, K., & Phillips, D. (2007). *Integrating self-managed work teams into project management*. Journal of Facilities Management.
- Rotmans. (2017). *Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- Rotmans, J. (2012). *In het oog van de Orkaan*. Boxtel: Aeneas.
- Rotmans, J. (2017). Innovatie Wasstraat Podcast: Waarom je nooit met een breed draagvlak moet beginnen. (K. Spinder, Interviewer)
- Roy, M. (2003). *Self-directed work teams and safety: A winning combination?* Elsevier: Safety Science.
- Sagoe, I. (1994). *Why are self-managed teams so popular?* The Journal of Quality and Participation.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Cha, S. (2007). *Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance*. Journal of Applied Psychology.
- Schutz, W. (1961). *The ego, FIRO theory and the leader as completer*. New York: Holt, Rinehart & Winston .
- Scott, W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Sage, CA: Thousand Oaks.
- Slater, P. (1955). *Role differentiation in small groups*. American Sociological Review.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. books.google.com.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). *Work teams: Applications and effectiveness*. American Psychologist.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). *The New New Product Development Game*. Harvard business review.
- Tal-Shmotkin, M., & Gilboa, A. (2013). *Do behaviors of string quartet ensembles represent self-managed teams?* Team Performance Management.
- Thoms, P., Pinto, J., Parante, D., & Druskat, V. (2002). *Adaptation to Self-Managing Work Teams*. . Small Group Research: SAGE Journals.
- Thuis. (2018). *Thuis*. Opgehaald van Thuis: www.mijn-thuis.nl
- Trivire. (2018). Opgehaald van www.trivire.nl
- Tweede Kamer. (2014). *Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporatie*.

- Vaccaro, I., Jansen, J., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2012). *Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size*. *Journal of Management Studies*.
- Van Amelsvoort, P., Kommers, H., Scholtes, G., & Seinen, B. (2003). *Zelfsturende teams*. Vlijmen: ST-groep.
- Van Bortel, G. (2016). *Netwerken en Breuklijnen. De rol van woningcorporaties in de wijkaanpak: een netwerkperspectief op besluitvormingsprocessen*. Delft: Delft University of Technology.
- Van Delden, P. (2014). *Wicked Problems, venijnige vraagstukken als vuurproef voor de publieke dienstverlening*.
- Van der Vegt, G., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). *Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility*. *Journal of Management*.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah, New Jersey:: Lawrence Erlbaum.
- Vergne, J.-P. (2011). *Toward a New Measure of Organizational Legitimacy: Method, Validation and Illustration*. Sage Publishing.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Wageman, R. (1997). *Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing teams*. *Organisational Dynamics*.
- Wageman, R. (2001). *How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching*. *Organization Science*.
- Wagter, R., Nijkamp, G., & Proper, H. (2007). *White Paper GEA-2 De elementen van het "GEA-gebouw"*. Nieuwegein: Ordina.
- Walker, R., Damanpour, F., & Devece, C. (2011). *Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Wall, T., Jackson, P., & Davids, K. (1992). *Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study*. *Journal of Applied Psychology*.
- Wall, T., Kemp, N., Jackson, P., & Clegg, C. (1986). *Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment*. *Academy of Management Journal*.
- Waterman, R., Waterman, J., & Collard, B. (1994). *Toward a Career-Resilient Workforce*. *Harvard Business Review*.
- Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner's.
- Wellins, R., & George, J. (1991). *The Key to Self-Directed teams*. *Training & Development Journal*.
- Werkenplaatsen Sociaal Domein. (2017). *Kwesties van keuzes in wijkgericht werken*.
- West, M. (1994). *Effective teamwork*. Excel Books.
- Wonen-Limburg. (2018). Opgehaald van www.wonenlimburg.nl

- Woningwet2015. (2015). *Woningwet2015*. Opgehaald van http://www.woningwet2015.nl/?utm_source=persbericht&utm_medium=email&utm_campaign=Ministerie+van+Binnenlandse+Zaken+en+Koninkrijksrelaties
- Woonbedrijf. (2018). Opgehaald van www.woonbedrijf.com
- Woonkwartier. (2018). *Woonkwartier*. Opgehaald van <https://www.woonkwartier.nl/woonkwartier/woonkwartier/over-woonkwartier/>
- Wu, T., Wang, W., Bi, X., & Liu, D. (2013). *Mediating Effect of Team Trust Between Team Conflict and Team Effectiveness in Self-Management teams*. Journal of Applied Sciences.
- www.cafeweltschmerz.nl (2018). Op zoek naar de diepste bouwsteen van verandering; interview van Jan Rotmans door Esther van Fenema .
- Yang, S., & Guy, M. (2011). *The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations*. Journal of Business and Psychology.
- Yates, T., & Finikiotis, S. (2010). *Self-directed leadership teams: A case study on e-services Africa's dynamic people process*. Organization Development Journal.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ymere. (2018). Opgehaald van www.Ymere.nl
- Zaccaro, S., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). *Team leadership and team effectiveness in Team Effectiveness in Complex Organizations Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* . Oxfordshire, UK: Taylor & Francis Inc.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). *Team leadership*. The Leadership Quarterly.
- Zárraga, C., & Bonache, J. (2005). *The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams*.
- Zayaz. (2018). Opgehaald van Zayaz: https://www.zayaz.nl/Over_Zayaz
- Zimmerman, & Zeitz. (2002). *based on the work from Parsons (1960)*.

Bijlagen

Bijlage 1: Verslag oriënterend interview 1

Datum:	6 juni 2018		
Betrokkenen:	Organisatie	Functie	Naam
	Mooiland	Teammanager Wonen en Wijken	X
		Onderzoeker	Bas Meulensteen
Soort gesprek:	Telefonisch gesprek		
Locatie:	-		
Onderwerp:	oriënterend interview over zelforganisatie/zelfsturing en over wat er speelt op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak		

Samenvatting van het gesprek

Tijdens het gesprek met de teammanager Wonen en Wijken, mevrouw X, bevestigt zij de 8 organisatietrends voor woningcorporaties (Atrivé, 2017) en geeft aanvullend aan wat er volgens haar bij Mooiland op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak speelt:

Mevrouw X geeft aan dat zij de afgelopen jaar 4 nieuwe medewerkers heeft aangenomen. Dit zijn belangrijke momenten, want je bepaalt daarmee erg de richting van het team. Deze nieuwe medewerkers volgens mevrouw X moeten kunnen omgaan met de hectiek, complexiteit en het voortdurend schakelen op wat er op ze af komt. Zowel intern (veranderingen Woningwet) als extern (transitiepartners) wordt er veel van hen gevraagd. Medewerkers van woningcorporaties fungeren als spin in het web en krijgen door alle veranderingen bij partnerorganisaties een steeds belangrijkere positie. Vaak zijn ze de enige die nog weten wat er speelt in de wijk en wie er wonen. Maar ook intern: bij technische projecten weten de leefbaarheidsmedewerkers vaak precies waar problemen met huurders ontstaan, aldus mevrouw X.

Mevrouw X stelt dat de dag van een leefbaarheidsmedewerker iedere dag anders verloopt. X: Je plant zaken in, maar je dagen verlopen bijna altijd anders. Ook geeft mevrouw X aan dat medewerkers verbindend moeten zijn. Hiermee zegt ze te bedoelen dat medewerkers mensen 'mee moeten kunnen krijgen' ofwel: overtuigen. Als men dit niet is, dan zie je volgens mevrouw X dat medewerkers zowel intern als extern geneigd zijn om in hun eigen koker te blijven hangen en worden complexe problemen niet opgelost. Ook moeten medewerkers volgens mevrouw X -als het nodig is- de regierol nemen. Ook als deze thema's eigenlijk bij andere afdelingen of partnerorganisaties horen. Alleen heel erg solistisch werken werkt niet in dit vakgebied volgens mevrouw X. Ook moeten medewerkers getraind worden op herkennen/omgaan met huurders met psychische problemen en hoe om te gaan met huurders die echt dreigend worden. Dit mogen woningcorporaties namelijk nooit toestaan volgens mevrouw X. Het beleid is dat bij bedreiging Mooiland altijd aangifte doet. Nooit de medewerker zelf, maar altijd via de leidinggevende.

Mevrouw X geeft aan dat medewerkers interne programma's volgen om om te gaan met impactvolle cases zoals suicides of ander vervelende situaties. Mevrouw X geeft aan ze voorstander is van zelforganisatie/zelfsturing. Medewerkers moeten zo veel mogelijk zelf aan het roer zitten, aldus mevrouw X. Het blijft wel maatwerk: waar voelt iemand zich comfortabel bij? De ene medewerker kan/wil meer vrijheid aan dan de andere. En daarnaast moet je als leidinggevende soms 'zelf even voor gaan' of een 'norm stellen'. Soms kun je beter achteraf vergiffenis vragen dan vooraf toestemming.

Waarmee mevrouw X zegt te bedoelen dat je soms beter gewoon iets kunt doen dan altijd overal iedereen eerst in meenemen en toestemming vragen.

X stelt dat zij zelf zaken vaak anders zou aanpakken dan haar medewerkers dit doen, maar je wil en kan als manager niet alle taken van medewerkers overnemen. Dus geeft ze soms bewust geen pasklaar antwoord of oplossing, de probeert medewerkers zelf de oplossing te laten verzinnen. En zelf de weg naar de oplossing te laten doorlopen en hen zelf verantwoordelijkheid te laten nemen. Kernwaarde hierin is gezond verstand aldus mevrouw X. Natuurlijk grijpt X in als een bepaalde situatie dreigt te escaleren. Mevrouw X verwijst naar een interview van Collegetour waarbij Twan Huis de CEO van Netflix interviewt. Netflix heeft weinig regels en heeft als hoofdregel dat alles wat je doet in het belang van Netflix: Always act in Netflix best interest. Ook heeft Mooiland een maatjesproject. Wanneer medewerkers nieuws zijn, krijgen zij een ervaren collega als maatje toegewezen. Deze helpt de medewerker zijn/haar eigen stijl te ontdekken/ontwikkelen.

Ook doet men aan interne feedback vragen via een vrijblijvend feedbacksysteem. Leidinggevenden adviseren medewerkers om vooral feedback te vragen aan medewerkers die qua persoonlijkheid en gedrag verschillen van de individuele medewerker. Ook is er de mogelijkheid om intervisie te doen. Hierin heb je altijd koplopers en medewerkers die dit niet zo leuk of spannend vinden. Cruciale succesfactor hiervoor is vertrouwen. Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze “afgerekend” worden, is het belangrijk om medewerkers in te stimuleren in het vertrouwen geven.

Bijlage 2: Verslag oriënterend interview 2

Datum:	5 juni 2018		
Betrokkenen:	Organisatie	Functie	Naam
	Woonbedrijf	Teamcoördinator District Gestel	X
		Onderzoeker	Bas Meulenstein
Soort gesprek:	Persoonlijk gesprek		
Locatie:	Woonbedrijf, Wal 2 in Eindhoven		
Onderwerp:	oriënterend interview over zelforganisatie/zelfsturing en over wat er speelt op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak		

Samenvatting van het gesprek

Tijdens het gesprek met de teamcoördinator District Gestel, de heer X, bevestigt hij de 8 organisatietrends voor woningcorporaties (Atrivé, 2017) en geeft aanvullend aan wat er volgens hem bij Woonbedrijf op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak speelt:

Sinds de verhuizing van het kantoor uit de wijk Woensel-Zuid naar de binnenstad van Eindhoven lijkt het erop dat Woonbedrijf een ander publiek over de vloer krijgt, aldus de heer X. Er is opvallend minder agressie tegen medewerkers dan in het vorige kantoor. X weet dit, omdat hij verantwoordelijk is voor het agressiebeleid. Het is niet duidelijk of de verlaging van incidenten komt door de verminderde bereikbaarheid van het kantoor in de binnenstad door de hoge parkeerkosten, de architectuur van het gebouw (open setting, geen loketten en persoonlijk ontvangst) of doordat gesprekstechnieken en mindset van medewerkers zijn verbeterd. Misschien is het wel een combinatie van deze elementen aldus de heer X. Ook tolereert Woonbedrijf minder. Als er wat voorvalt met een collega, dan halen we de belaagde collega meteen weg en schuiven twee getrainde achterwachten naar de agressieve klant. Hierin maken we afspraken dat hij/zij het pand moet verlaten en Woonbedrijf binnen een dag zal reageren op de vraag/verzoek van de betreffende klant. Deze afspraak wordt ook altijd nagekomen. Dit werkt goed aldus X. Werkt men niet mee, dan sommeren we vertrek en bellen de politie. Gelukkig is dit al enige tijd niet meer voorgevallen. Medewerkers moeten hun best doen voor de klant en lef hebben om mensen te helpen, ook als medewerkers hiervoor even 'tegen de stroom in moeten'. Bij complexe casuïstiek hanteren we het 4 ogen principe. We bevragen elkaar actief voor het toepassen van maatwerk bijvoorbeeld: "wat is jouw beleving van deze klant?". Managers en medewerkers moeten realistisch zijn als het gaat over verwachtingen. Een gedeelte van de doelgroep is zwak en zal (eventueel later) opnieuw in de problemen komen. Leidinggevenden bij Woonbedrijf faciliteren om medewerkers zelf zoveel mogelijk kwalitatief goede keuze te laten maken voor Woonbedrijf. Verantwoordelijkheid ligt bij Woonbedrijf erg laag. Zeker als je ondernemend bent, kan je bij Woonbedrijf veel activiteiten ontplooiën en maatschappelijke impact veroorzaken. Over zelfsturendheid stelt de heer X dat er in zijn beleving altijd wel door iemand gestuurd/beïnvloed wordt in een groep. Of er nu wel of geen manager is.

Bijlage 3: Verslag oriënterend interview 3

Datum:	5 juni 2018		
Betrokkenen:	Organisatie	Functie	Naam
	Woonbedrijf	Districtsmanager District Gestel	X
		Onderzoeker	Bas Meulensteen
Soort gesprek:	Telefonisch gesprek		
Locatie:	-		
Onderwerp:	oriënterend interview over zelforganisatie/zelfsturing en over wat er speelt op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak		

Samenvatting van het gesprek

Tijdens het gesprek met de district manager District Gestel, mevrouw X, bevestigt zij de 8 organisatietrends voor woningcorporaties (Atrivé, 2017) en geeft aanvullend aan wat er volgens haar bij Woonbedrijf op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak speelt:

Mevrouw X geeft aan dat er veel wisselingen zijn geweest in haar district. Ook de partnersamenwerking ervaart zij als chaotisch: enkele belangrijke basis-convenanten zijn weggevallen en er zijn onvoldoende mogelijkheden voorhanden om passende partnersamenwerking te organiseren. Mevrouw X adviseert om hierover ook met collega Y een interview af te nemen. Zij is portefeuillehouder van dit thema. Woonbedrijf fungeert eigenlijk al jaren zeer zelfsturend/zelforganiserend. De gebiedsgerichte/districtenaanpak, brede functieprofielen en hoge verantwoordelijkheid laag in de organisatie zorgt ervoor dat teams zelf flexibel om kunnen gaan met het organiseren van hun eigen werk. Het vier-ogen-principe besluitvormingsprincipe zorgt door daadkracht.

Woonbedrijf heeft eigen analyse afdeling die op verschillende niveaus analyses maakt. Deze informatie is belangrijk voor besluitvorming op strategisch/tactisch niveau. Woonbedrijf ziet een forse toename van huurders met echt complexe sociale/psychische vraagstukken. Ook zorgt het 'passend toewijzen' voor klustering van mensen met problemen, die door deze klustering gezamenlijk verder afzakken en er ontstaan slechte buurten ofwel getto's. Partnerorganisaties zoals gemeentelijke hulpverlening WIJindhoven heeft geen casus-overstijgende informatie. De gemeente zou hierop moeten sturen, maar doet dit niet. Ook de verduurzaming is grote opgave. Dit moet volgens Woonbedrijf niet worden opgelegd/doorgedrukt, maar moet zoveel mogelijk klant gestuurd, dus op eigen initiatief van de huurder. Mevrouw X geeft aan dat hier de moeilijkheid zit: hoe krijg je deze verschillende buurten mee in deze duurzaamheidstransitie in denken, doen en leven. Zeker als mensen andere problemen hebben die meer prioriteit hebben zoals financiële problemen of hoge schulden.

Woonbedrijf is volgens X dus al redelijk zelfsturend. Er is invloed en veel vrijheid van handelen voor medewerkers. Dit staat echter wel onder druk door toename aan controle en sturing vanuit overheid op behalen van opgelegde resultaten, waaronder duurzaamheidsdoelen. De volgens Woonbedrijf succesvolle gebiedsgerichte aanpak raakt in de verdrukking door opgelegde overstijgende veranderopgaven die in de organisatie de geneigdheid oproept steeds meer controle te nemen.

De kracht van de gebiedsteams is dat je als team samen verantwoordelijk bent voor bepaalde doelen. Mevrouw X verwijst naar diverse projecten waarin managers en teamleden hard hebben gewerkt om bepaalde succesvolle resultaten te behalen.

Bijlage 4: Verslag oriënterend interview 4

Datum:	29 juni 2018		
Betrokkenen:	Organisatie	Functie	Naam
	Alwel, Breda, Roosendaal	Teammanager gebiedsteams	X
		Onderzoeker	Bas Meulensteen
Soort gesprek:	Telefonisch gesprek		
Locatie:	-		
Onderwerp:	oriënterend interview over zelforganisatie/zelfsturing en over wat er speelt op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak		

Samenvatting van het gesprek

Tijdens het gesprek met de teammanager Gebiedsteams, mevrouw van X, bevestigt zij de 8 organisatietrends voor woningcorporaties (Atrivé, 2017) en geeft aanvullend aan wat er volgens haar bij Alwel op het gebied van sociaal beheer, leefbaarheid en wijkaanpak speelt:

Mevrouw X is nu enkele jaren als manager actief in Roosendaal. Daarvoor was zij manager in Breda. X gaf aan dat toen zij in Roosendaal kwam werken, er veel medewerkers in het team werkten die al jarenlang op dezelfde plek werkten. Het leek alsof men onderling had afgesproken dat alles bij het oude moest blijven, men ging veranderingen uit de weg en wilde niet mee in zaken zoals digitalisering. Op enig moment zijn er toen enkele medewerkers vanwege pensionering uit dienst gegaan. Mevrouw X heeft toen zeer bewust invloed uitgeoefend door strategisch HRM toe te passen. Door de sturing in de werving en selectie is het team gaan kantelen in de gedachten en overtuigingen met betrekking tot veranderingen. Jongere medewerkers stellen andere vragen en bedenken dus andere oplossingen. Op dit moment heeft het team een oude garde van rond het 60^e levensjaar een midden garde van rond de 30 en een jonge garde van medewerkers rond de 20.

Mevrouw X stelt dat men bij het selectieproces de vraag moet stellen: wat wil ik nu precies met mijn team? Eerder was het een gesloten team. Eerder woonde en werkte alle medewerkers in Roosendaal. Men had niet zoveel met mensen buiten Roosendaal. Deze stonden niet open voor ontwikkeling en verandering. Ook stond men niet positief ten opzichte van mensen/huurders met een andere achtergrond dan de Roosendaalse. Men was bang voor het onbekende. Door hier flink in te investeren is dit beter geworden. Het is een heus ontwikkeltraject geweest. Mensen moeten afleren om te snel te oordelen, meer door te vragen, interpreteren. Een instroom van nieuwe mensen versnelt dit proces enorm volgens mevrouw X. Eerst was er veel weerstand. Als manager moet je eerst dingen zien/waarnemen, dan ga je dit benoemen en feedback geven. Ook geef je regelmatig terugkoppeling naar het team als geheel. Dit moet je overigens wel bedrijf breed blijven doen. Anders schiet men later weer "terug" in oud gedrag en patronen. Men heeft ook een Lean traject achter de rug. Het ene project was succesvol, het andere niet. Volgens mevrouw X gaat het om taal en wat je uitdraagt als medewerker/manager. Hoe krijg ik het team hierin mee? Volgens mevrouw X moet je ervoor waken dat je als leidinggevende dingen bedenkt en door het team uit laat voeren. De initiatieven moeten echt uit het team zelf komen.

Mevrouw X vertelt: In de eerdere organisatie Singelveste in Breda, was -10 jaar geleden- geëxperimenteerd met zelfsturing. Dit werd één grote chaos. Er waren geen overkoepelende leiders, er was geen overstijgende visie, ieder team ging enkel voor zijn eigen belang en niemand zag het overstijgende geheel. Los daarvan werkten men ook nog eens gebiedsgericht wat ook wisselende aandacht kreeg. Daardoor ontstond totale chaos. Intern gold het recht van de sterkste. Het is volgens

mevrouw X belangrijk dat er vanuit de top een heldere visie, doelen, kaders en resultaten geschetst worden. Dit moet je proberen te laten landen in de organisatie. Via intranet, social media en door met medewerkers in gesprek te gaan. Je moet zorgen dat het team uitgedaagd wordt en blijft. Goede ideeën stimuleren, oppakken en ondersteunen en signalen oppakken. Dan ontstaat er een wisselwerking van beneden naar boven en van boven naar beneden. Medewerkers voelen zich gehoord, gezien en erkent gaan geloven in zichzelf en de organisatie en gaan daardoor harder lopen.

Binnen de teams worden volgens X problemen in de partnersamenwerking ervaren. Medewerkers ervaren dat hun betrokkenheid soms te ver gaat. Als gevolg trokken maatschappelijke partners zich terug. Wat is ieders rol? Hoe stel je grenzen? Hoe escaleer je als de partnersamenwerking niet goed gaat en overlastmeldingen toenemen en ontruiming van huurders dreigt? Bij Alwel werken ze samen met het Zorg en Veiligheidshuis. Zij werken met strakke protocollen en procesregie. Medewerkers van Alwel hebben samen met partnerorganisaties de cursus privacywetgeving gevolgd. Dit was een succes. Omdat men samen de training heeft gedaan zie je dat het gesprek hierover gemakkelijker gevoerd kan worden. Op deze zelfde manier gaat men nu met de verwarde personen aanpak aan de slag. Medewerkers gaan samen met partnerorganisaties een werkende aanpak bedenken om deze problemen samen op te lossen. Bottom-up.

Trans disciplinair werken doet men bij Alwel door elkaar als partners zowel informeel als formeel op te zoeken. Zowel bij het Zorg- en Veiligheidshuis (formeel), maar ook in buurthuizen en op scholen in de buurt (informeel). Het nemen van initiatief wordt door Alwel beloond.

Leidinggevend en leidinggevend in gesprek om stigma's te bespreken. Zo stonden woningcorporatie bij hulpverleners bekend als een organisatie die huurders zomaar op straat zet als het even mis gaat. Hulpverleners kijken wezenlijk anders naar casuïstiek. Hierover moet men in gesprek. Binnen gemeenten is het aantal mensen dat de dynamiek in de wijken/werkelijkheid snapt niet zo groot. Zij staan hier te ver vanaf. Ook hebben zij meer te maken met een wisselende beleidskoers. Woningcorporaties zijn eigenlijk één van de stabielste en betrouwbare spelers in het maatschappelijk middenveld. De cultuur van de meeste corporaties is volgens mevrouw X een familiecultuur. Vooral bij de kleinere corporaties. Risico is dat je krijgt wat er in Roosendaal speelde: mensen werken ergens erg lang, worden gepamperd en worden niet meer uitgedaagd. Onwenselijk. Vooral in Brabant en Zuiden zie je dit veel, aldus X. Een verouderd personeelsbestand met mensen die zelf ook in dezelfde plaats wonen.

Er komen veel ontwikkelingen op corporaties af. Als je niet tijdig aanhaakt dan is het niet meer werkbaar. Een sterke familiecultuur is niet werkbaar, medewerkers moeten mee in de meer resultaatgerichte cultuur. Het is zaak om de hierin de balans te zoeken: sociaal- en zakelijk via strategisch HRM en een goede verhouding in zelfsturendheid/zelforganiserendheid, aldus mevrouw X. Dit zijn beide geen statische factoren, maar elementen die steeds weer veranderen en waar je als organisatie en leidinggevende bewust van moet zijn. Mevrouw X neemt ook andere medewerkers en managers mee in wervings- en selectietrajecten. "Hiermee geef je ook aan je collega het signaal dat je hun hoort, ziet en als collega erkent. Uiteindelijk beslis je als leidinggevende wel zelf en doe je geen concessies. Maar vaak komen collega's met inhoudelijk goede tips die voor een verbetering van het besluit zorgt. Dit zorgt dan meteen ook voor het versterken van de interne band met de adviserende collega.", aldus mevrouw X.

Verder zijn ondernemerschap, specifieke vakkennis en vakervaring, flexibiliteit en samenwerking volgens mevrouw X belangrijke elementen om te ontwikkelen bij medewerkers.

Bijlage 5: Schema van zelforganisatie/zelfsturing (SMT)

Het volgende schema is gebaseerd op de inleidende teksten uit publicaties van de diverse auteurs (DEV-adviseurs, 2017); (Van Amelsvoort, Kommers, Scholtes, & Seinen, 2003).

Jaren 70
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiderszelfbestuur in Joegoslavië. • Volvo kantelt productieproces van lopende band naar teams die hele auto bouwen waardoor de betrokkenheid van medewerkers bij het proces wordt vergroot en de samenwerking leidt tot hogere kwaliteit. • Invoering teamverpleging met meer 'holistische blik' op de patiënt.
Jaren 80 en 90
<ul style="list-style-type: none"> • Cel filosofie. De organisatie bestaat uit een aantal mensen. Deze mensen vormen tezamen een <i>cel</i>. De cel heeft één eindverantwoordelijke. Wanneer de cel groter wordt dan bijvoorbeeld 50 medewerkers, splitst (deelt) de cel zich op in tweeën en er komt dus een nieuwe cel bij. De leidinggevende kiest een persoon uit die hij geschikt acht als leider van de volgende cel. Vervolgens zijn er twee leidinggevend en twee cellen. Wanneer de cellen zich wederom uitbreiden en weer aan een aantal van circa 50 medewerkers komt, splitst de cel zich weer en wordt weer een leidinggevende uitgezocht. Leidinggevend worden nooit van buitenaf aangenomen, zodat zij ruim voldoende kennis hebben van de organisatie en hoeder van de cultuur van de organisatie zijn. • Semco-stijl van Ricardo Semler, met de boodschap: schrap overbodige regels en managers en neem medewerkers serieus, waardoor ze gelukkiger worden. De zelfsturende teams komen hieruit voort, deze hebben volgens Semler geen manager meer nodig. Teamleider is geen functie maar een (roulerende) taak.
Eeuwwisseling tot heden
<ul style="list-style-type: none"> • De term zelfsturend team is beladen. Organisaties spreken daarom liever van taakvolwassen team, zelfstandig team of zelforganiserend team. Dit komt mogelijk doordat de gevestigde orde er op dit moment van overtuigd is dat zelfsturing zonder (formele) leiding niet kan werken. • Rond de eeuwwisseling is de opkomst van 'Lean' op te merken, een managementfilosofie uit de automobiellindustrie (Toyota) met het terugdringen van verspilling en verbeteren van het resultaat als uitgangspunten door de doorlooptijd te versnellen en overbodige schakels, controles uit het proces te halen en de verantwoordelijkheid van de kwaliteit bij alle medewerkers te leggen. Ook bekend als "toegevoegde waarde denken" inclusief wat management en ondersteunde diensten voor toegevoegde waarde leveren. • Lean wordt veel gecombineerd met Six Sigma gericht op statistische kwaliteitsbeheersing. Het waarom en waartoe kan geduid worden als: het verbeteren van de prestatie en prijs-kwaliteitverhouding, het expliciet maken van ieders verantwoordelijkheid voor het geheel, de expliciete toetsing van toegevoegde waarde en het samen problemen oplossen waar deze ontstaan. • Nieuwe toevoegingen zijn Agile: het snel en kort cyclisch werken, beter anticiperen en SCRUM-teams: teams die gefocust op een bepaald thema zelfsturend doelgericht werken in korte sprints. • TEAL is volgende ontwikkelingsfase voor organisaties, zoals beschreven door Laloux in "Reinventing organizations" en het boek van Hans Begeer in "Doe het zelf leiders". Zij pleiten voor self-management, wholeness en evolutionary purpose. • Organiseren 3.0 omvat denkrichtingen beïnvloed door Rijnlandse denken: <ul style="list-style-type: none"> ○ Meer zeggenschap bij de klant. Deze bepaalt de strategie. ○ Van sturing vanuit hiërarchische lijnen naar horizontale problemen oplossen waar ze ontstaan: vergroot oplossend vermogen van medewerkers.

- Door informatietechnologie beschikken we snel over de benodigde kennis en organiseren we de communicatie direct en effectief.
- Organisaties en instituties nemen in betekenis af. Het gaat niet om de organisatie zelf maar om de klantprocessen. Dit organiseer je niet meer binnen de organisaties, maar in netwerken.



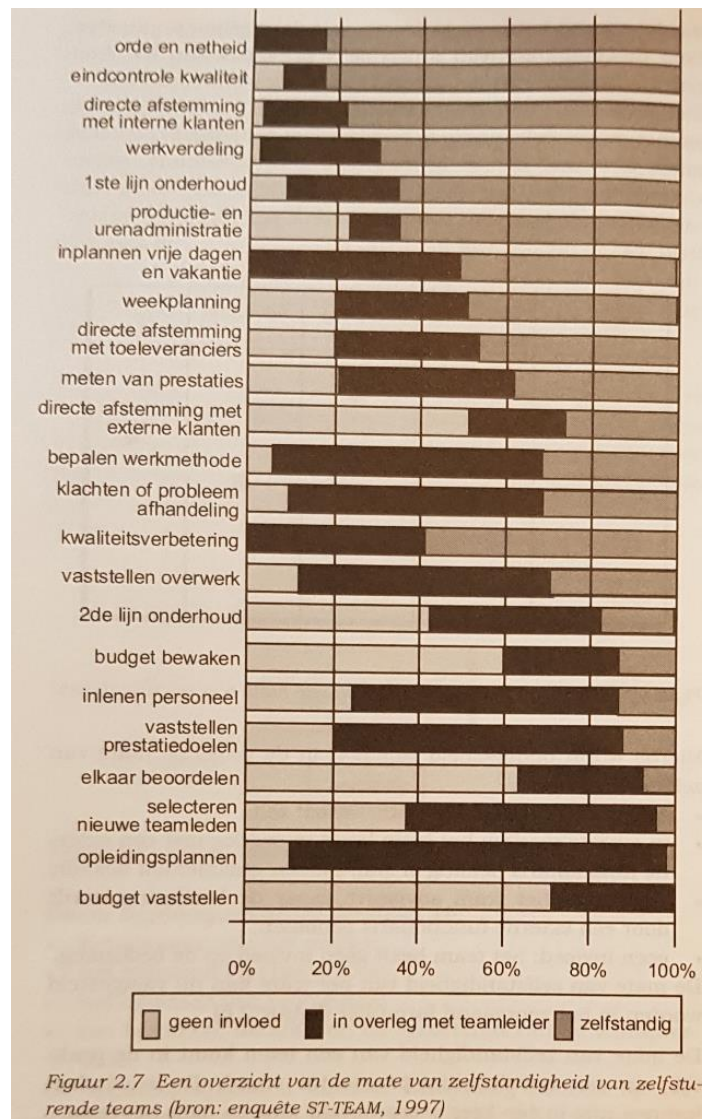
Bijlage 6: Negen principes voor ontwerpen van zelfsturend team

Van Amelsvoort et al (2003) beschrijven negen principes voor het ontwerpen van een zelfsturend team, bedoeld als richtsnoer die moet leiden tot discussie met het team. Het voeren van deze discussies draagt volgens hen bij aan het tot stand brengen van de zelfsturende teams en van complexe organisatie met eenvoudige taken, naar een meer eenvoudige organisatie met complex taken.

1. **Teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten.** Afhankelijkheid van andere teams dient maximaal te worden vermeden: reductie van tijds-, kennis en materiaal/middelenafhankelijkheid tussen teams.
2. **De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen.** Zoals dat spelers in een voetbalteam allemaal een eigen rol vervullen. Hier kan eventueel opgestuurd/gecoacht worden zodat de focus toeneemt.
3. **De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is.** Minimaal 4, maximaal 20 personen. Gemengde teams werken beter samen dan teams die weinig variatie in kwaliteiten van teamleden kennen.
4. **Teams hebben voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren.** In de zin van: plannen van het proces, bijsturen, oplossen van problemen en bewaken, handhaven en verbeteren van teamprestaties. Onderscheid in invloed van het team:
 - a. Zelfstandig regelen – het team beslist
 - b. In overleg met leiding of staf samen beslissen
 - c. Het team adviseert, besluit door leiding of staf
 - d. Het team heeft geen invloed op de beslissing

De mate van zelfstandigheid van een team komt in de praktijk via een ontwikkelingsproces tot stand. De regeltaken kunnen niet in één keer overgeheveld worden naar het team. Het is daarom zinvol om de verzelfstandiging van een team gefaseerd en gepland te laten verlopen.

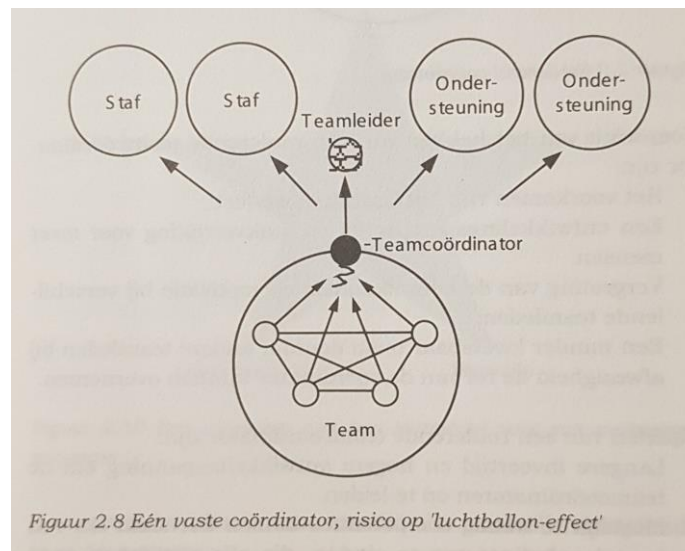
Regeltaken	Zelfstandig beslissen	In overleg beslissen	Adviseren	Geen invloed
.....	●	●		
.....	●			●
.....	●			
.....	●		●	
.....		●		
.....				
.....				
.....				



5. **Het team verzorgt zoveel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en de omgeving.** Er zijn 3 hoofdmodellen:

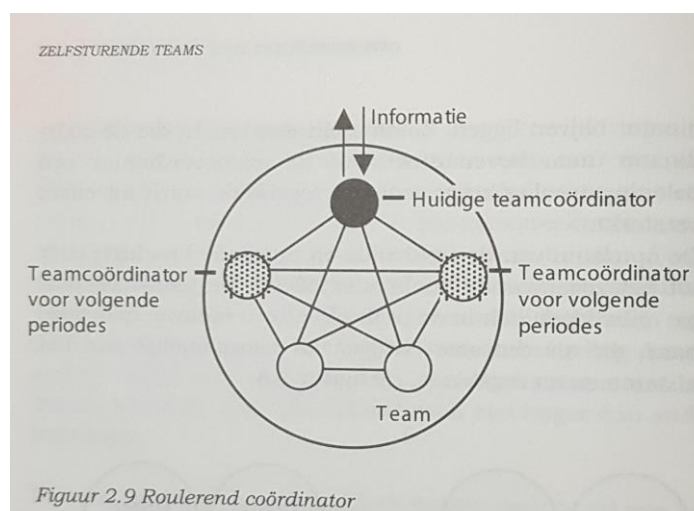
a. **Vaste teamcoördinator**

- + Duidelijkheid intern en extern wat betreft aanspreekpunt.
- + Grote kans op eenduidigheid in besluitvorming.
- Coördinator minder inzetbaar voor het echte werk en dus minder teamlid.
- Coördinator kan uit het team geduwd worden door centralisatie van coördinatie. Effect versterkt als coördinator regelbonus krijgt.
- Luchtballoneffect. Teamcoördinator ontwikkelt zich als nieuwe, informele baas die als een soort “vrijgestelde” aan het afstemmen en regelen is.



b. Roulerende teamcoördinator

- + Voorkomen luchtballoneffect
- + Ontwikkelingsperspectief en taakverrijking voor meer mensen
- + Meer betrokkenheid en motivatie bij teamleden
- + Minder kwetsbaar team door gemakkelijk overnemen rol coördinator
- Langere invoertijd en ontwikkelinspanning om de coördinatoren op te leiden
- Beperkte competenties voor de verschillende regeltaken te coördineren
- Minder eenduidige lijn in besluitvorming en afstemming
- Gevaar van uitstellen impopulaire boodschappen/maatregelen
- Bij complexe en langlopende projecten is roulatie lastig.
- Meer onduidelijkheid voor de omgeving/partnerorganisaties.

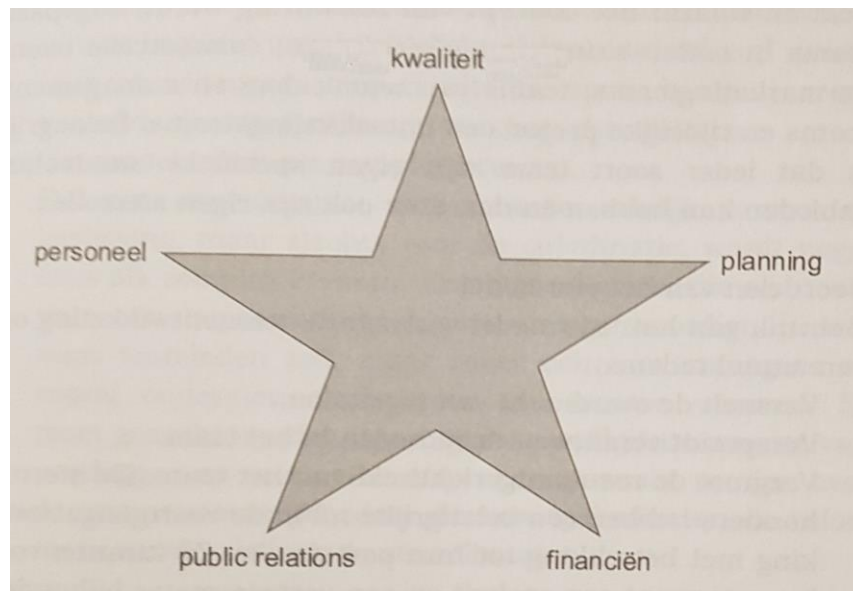


Stermodel

Om nadelen van beide modellen op te heffen is in de praktijk het stermodel ontwikkeld. In dit model wordt de totale portefeuille aan coördinatietaken verdeeld in deelportefeuilles, die vervolgens aan verschillende teamleden worden toegewezen. Teamleden dragen zorg voor:

interne en externe communicatie, besluitvorming in de organisatie, bewaken afspraken/regeltaken, stimuleren/coördineren van verbeteringen en aanpassingen.

- + Versnelt overdracht van regeltaken
- + Verspreidt verantwoordelijkheden in team
- + Vergroot resultaatgerichtheid van het team, medewerkers kunnen zich als specialist profileren via de thema's.
- Veel onderlinge afstemming.
- Risico op hobbyisme.
- Minder overzichtelijkheid voor omgeving.
- Model wordt als complex ervaren.



6. **De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden.** Dit kan eventueel leiden tot nieuwe functiestructuren. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en interne mobiliteit niet in de weg staan. Beïnvloedende elementen bij inzetbaarheid en werkverdeling zijn:

- a. Minimale kwetsbaarheid
- b. Optimaal benutten verschil in kwaliteiten
- c. Specialisme en diepgang
- d. Kennis van elkaars werkzaamheden
- e. Ontwikkelingsmogelijkheden
- f. Eenzijdige belasting voorkomen
- g. Eerlijke verdeling in leuke en minder leuke klussen

7. **Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar.** Hierin is direct zicht hebben op elkaars werkzaamheden en voortgang en het totaaloverzicht belangrijk. Een vaste fysieke (werk)plek heeft een sterk bevorderend effect op het team. Het is ook belangrijk om openbare ruimten (partner)collega's te blijven te ontmoeten om isolatie en eilandjesvorming te voorkomen. Informatiesystemen moeten het werken van het team ondersteunen door feedback te geven op prestaties en zelfstandige beslissingen mogelijk maken.

8. Besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Systemen voor processen, planning, kwaliteit en budgetten moeten aansluiten op het werken met zelfsturende teams. Deze moeten voldoende speel- en regelruimte bieden zodat het team gemakkelijk zelf hoe-processen kan ontwerpen. Een team met heldere doelen blijkt beter te functioneren dan een team zonder duidelijke doelen (Katzenbach & Smith, 1997). Een team zonder doelen en feedback en dus zonder sturing op prestaties zal al snel de richting kwijt zijn.

Samenwerking andere teams van de organisatie en partnerorganisaties

Bij het sturen op resultaten is het van groot belang om ook oog te hebben voor de spanning die er kan zijn tussen het eigenbelang van het team en het grotere organisatiebelang of de partnersamenwerking. Een volwassen team kan zelf met deze spanningen omgaan en bepaalt zijn eigen doelen afgestemd en rekening houdend met de diverse belangen door:

- Leiding zorgt voor doelen passend binnen organisatiedoelen
- Bij ketensamenwerking: organisatie overstijgende werkafspraken
- Bij partnersamenwerking zowel sturen op eigen- en gezamenlijke doelen
- Vooral bij hoge afhankelijkheid van elkaar, focussen op gezamenlijke doelen, maar bijhouden wat de bijdrage van ieder afzonderlijk team is in de resultaten. Het kan lonend zijn om in het prestatiesturingssysteem met partnerorganisaties in te bouwen dat het lonend is als team elkaar helpen, bijvoorbeeld door slimme uitwisseling of vergoeding van uren.

9. Beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt om zich verder te ontwikkelen. Binnen een organisatie met zelfsturende teams werkt dient een beloningssysteem de volgende zaken te bevorderen:

- Brede en flexibele inzetbaarheid
- Spreiding en decentralisatie van regeltaken en verantwoordelijkheden
- Ontwikkelingsmogelijkheden in horizontale richting
- (Team)samenwerking
- Resultaatgerichtheid en ondernemerschap.

Bijlage 7: Extract: “Critical success factors for creating Superb Self-Managing teams

Wageman (1997) stelt nadrukkelijk dat een belangrijke eerste stap is, dat het team realistisch ontworpen dient zijn en moet voldoen aan de hierna beschreven ontwerpfactoren voor een SMT, waardoor teamleden hun taken ook uit kunnen organiseren en uitvoeren. Alleen dan is het volgens Wageman logisch om met implementatie, coaching en counseling te starten. Coaching kan een slecht teamontwerp niet corrigeren/repareren.

1. Heldere/geschikte richting
2. Taakinterdependentie (duidelijkheid over taakverdeling in de groep)
3. Bevoegdheid om het werk te verdelen
4. Doelen stellen met betrekking tot resultaten
5. Diversiteit in kennis/vaardigheden van teamleden
6. Demografische diversiteit van teamleden
7. Groote van de groep
8. De lengte van tijd dat de groep stabiele leden heeft
9. Groepsbeloningen
10. Informatiebronnen
11. Beschikbaarheid van training
12. Beschikbaarheid van basisinformatie/ondersteuningsmateriaal

		Team Design	
		High-Quality	Poor Quality
High-Quality Coaching	Little	Moderate to High Self-Management	Low Self-Management
	A great deal	Very high Self-Management	Low Self-Management

		Team Design	
		High-Quality	Poor Quality
Poor-Quality Coaching	Little	Moderate to High Self-Management	Low Self-Management
	A great deal	Moderate to High Self-Management	Very Low Self-Management

Bestuurders, teamleiders en/of -managers die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp, dienen volgens Wageman (1997):

1. kennis hebben over de design-factoren die het meeste invloed hebben op effectiviteit van SMT's;
2. diagnostische vaardigheden te hebben om aanwezige en afwezige factoren waar te nemen en;
3. de mogelijkheid hebben om te acteren om de missende factoren alsnog te realiseren.

Wageman stelt dat het ontwikkelen van SMT's begint bij een deugdelijk ontwerp- en implementatie door bestuurders, managers en teamleiders die hiervoor over voldoende kennis en vaardigheden beschikken. Als het ontwerp is gemaakt, kan er gestart worden met coachen.

Dit kunnen teamleiders doen door:

- Versterking en geven van hints/tips dat de groep verantwoordelijk is voor zichzelf
- Gepaste probleemoplossende consultatie
- Omgaan met interpersoonlijke problemen in de fase waarin individuen een team worden.
- Deelnemen aan teambijeenkomsten
- Organisatie gerelateerde informatie data verstrekken

Dit moeten teamleiders volgens Wageman in ieder geval zeker **niet** doen door:

- *Signaleren dat individuen (medewerkers of managers) verantwoordelijk zijn voor een taak*
- *Interveniëren in de taak*
- *Identificeren van het probleem van het team*
- *Teambeslissingen als teamleider te overrulen*

Daarnaast somt Wageman (1997) zeven factoren op, waar teamleiders zichzelf en de organisatie op dienen te bevragen, voor het meer succesvol organiseren van SMT's:

1. Heldere aansprekende richting in het werk en in de groep zodat het team weet waarom het team bestaat, wat hun doel is wat er door het team bereikt wil worden.
2. Zorg voor samenwerken binnen het team. Zorg voor teamdoelen. Voorkom dat medewerkers teveel individueel met opdrachten bezig zijn, stimuleer het gebruiken van elkaars talenten, onderling helpen, gezamenlijke monitoring van individuele- en groepsresultaten en groepsbesluitvorming.
3. Zowel kleine beloningen door de teamleider voor individuele medewerkers die in het teambelang hebben gehandeld, maar ook beloningen aan het gehele team voor doelen die gezamenlijk zijn behaald. Na een tijdje ontstaat er een eigen beloningsstructuur, maar deze balans blijft ongeveer 50 individueel en 50 groepsbeloning.
4. Zorgen dat het team de materialen heeft om het werk te doen: vergader- en werkruimte, ICT et cetera.
5. Faciliteer autonomie om het werk in het team te verdelen. Dus geen verdeling door de teamleider.
6. Stellen, evalueren van gezamenlijke teamdoelen en hierop gezamenlijk (bij)sturen.
7. Creëren van Team-normen die strategisch denken bevorderen: experimenteren, best practices, proactieve opstelling, (menings)verschillen bespreken.

Bijlage 8: Vier fasen model teamontwikkeling SMT's

Van Amelsvoort et al (2003) stellen dat in de praktijk de realisatie van zelfsturende teams een **groei en leerproces** is. Op basis van een vele praktijksituaties is er een model ontwikkeld voor invoering en ontwikkeling van zelfsturende teams. Bij de ontwikkeling van zelfsturende teams wordt uitgegaan van 4 dimensies:

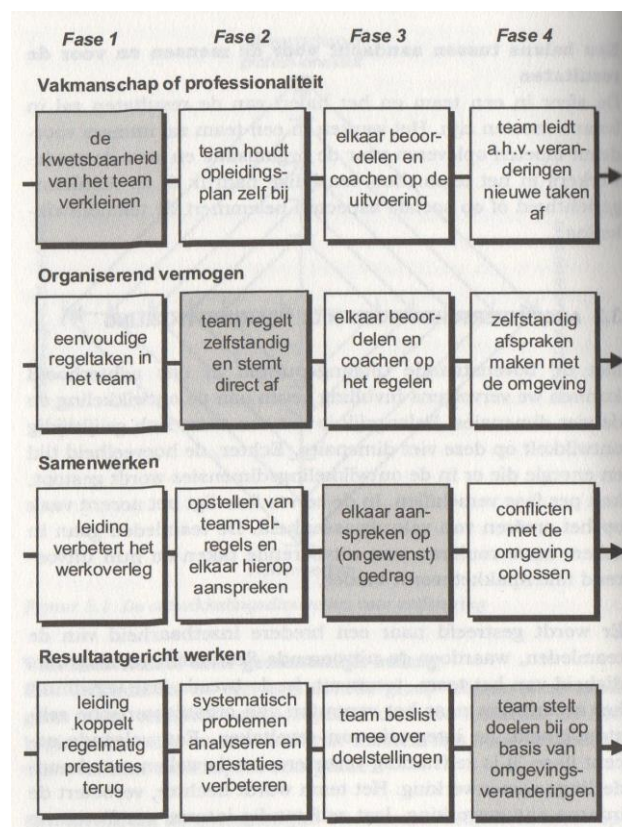
1. Vakmanschap of professionaliteit
2. Organiserend vermogen (regeltaken)
3. Vermogen om samen te werken
4. Resultaatgerichtheid

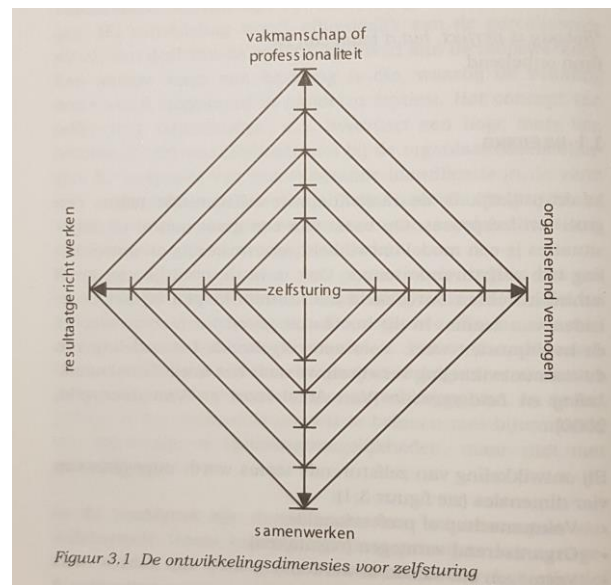
Weinig mensen beschikken over de potentie en ambitie om op alle dimensies uit te blinken. Het teamconcept biedt uitkomst. Door de juiste mix kan worden voldaan aan de benodigde kwaliteiten. Daarnaast is het ontwikkelmodel gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. Van simpel naar complex
2. Van individueel naar gezamenlijk belang
3. Van teambelang naar organisatiebelang
4. Balans tussen aandacht voor mensen en aandacht voor resultaat

Accentverschuiving in de teamontwikkeling

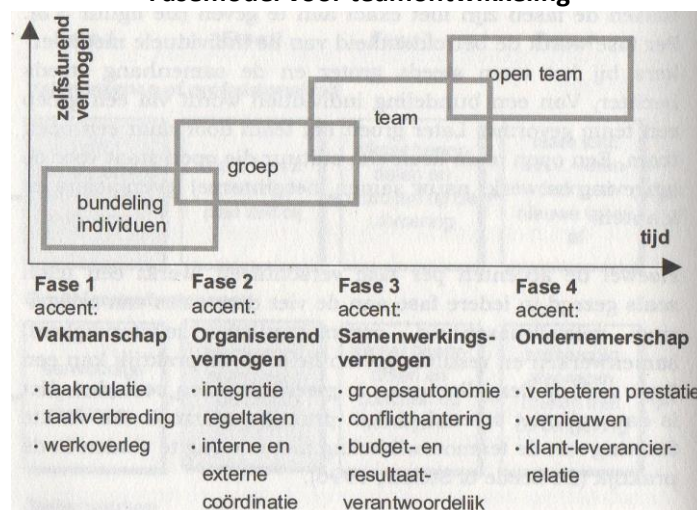
Met voorgaande uitgangspunten kan invulling worden gegeven aan de vier dimensies:





Hoewel accenten per fase verschuiven werkt een team in iedere fase aan de vier dimensies van zelfsturing. In de praktijk kan een team zich op deze dimensies in meerdere fasen bevinden.

Fasemodel voor teamontwikkeling



Fase 1: Bundeling individuen. Accent op vakmanschap

In deze eerste fase vormen de teamleden nog geen team, maar een bundeling individuen. Belangrijk doel deze fase is realiseren van benodigde flexibiliteit in de uitvoering door het vergroten van professionaliteit en breder inzetbaar maken van individuele leden. De organisatorische zelfstandigheid heeft in deze fase minder nadruk. Eenvoudige regeltaken worden aan teamleden overgedragen (zoals notuleren of vergaderingen voorzitten). Snelle en juiste terugkoppeling van prestaties naar het team en de eventuele leden is belangrijk. Dit vormt de basis voor het team om later te gaan meedenken en adviseren over doelen en indicatoren.

Fase 2: De groep. Accent op organiserend vermogen.

Het accent in deze fase verschuift naar vergroten van organisatorische zelfstandigheid van het team. Eenvoudige regeltaken zijn in fase 1 opgepakt, de complexere taken volgen, zoals maak een weekplanning, zelfstandig inhuren van personeel of complex onderhoud. Voor duidelijkheid over wie wat regelt en waar verantwoordelijkheden liggen worden er enkele hulpmiddelen geboden. Om duidelijkheid te verschaffen over wie wat regelt en waar verantwoordelijkheden liggen is kan er

bijvoorbeeld gekozen worden om te werken met een stermodel (medewerkers die themahouder worden van een bepaald thema) als hulpmiddel.

Fase 3: Het team. Accent op samenwerkend vermogen.

In deze fase wordt het team zelfsturend. Belangrijkste accent ligt op samenwerking en sociale volwassenheid. Teamleden leren elkaar coachen, nieuwe medewerkers worden opgeleid, ingepast in het team en gecoacht. Teamleden gebruiken elkaars kwaliteiten en richten zich op het verbeteren van teamprestaties. Medewerkers spreken elkaar aan op ongewenst gedrag en interne conflicten worden opgelost zonder tussenkomst van de teamleider/manager. Wat betreft uitvoering van regeltaken en coachen en beoordelen de teamleden ook elkaar via een (interne) 180 graden beoordeling naar een (externe) 360 graden beoordeling voor meerzijdige feedback. Prestatiegerichtheid van het team blijft ook in deze fase essentieel. Om het risico van te veel interne gerichtheid en de "iron cage" van rationale, bureaucratische regels en controle, afkomstig uit een menselijke orderingsbehoefte, zoals omschreven door Weber (1958) te voorkomen. Verder worden de doelen en normen in overleg tussen leiding en team vastgesteld. Het team krijgt de volle verantwoordelijkheid voor het halen van resultaten en legt hierover verantwoording af.

Fase 4: Het open team. Accent op ondernemerschap.

Het accent in deze fase ligt op het zelfstandig kunnen bepalen van de teamdoelstellingen, het maken van afspraken met klanten en leveranciers en het continu verbeteren van het eigen prestatieniveau. Het team profileert zich door lokaal ondernemerschap. Het team is in staat om zelfstandig de manier van uitvoering van het werk aan te passen aan de veranderingen uit de omgeving, zoals een nieuwe technologie, nieuwe producten en diensten. Met ondersteunende diensten overlegt het team over de service die het team wenst. Met klanten en leveranciers wordt overlegd over wederzijdse eisen. Teams lopen zelfstandig de probleemoplossing cyclus.

Algemene doorgaande groepsdynamica

In het perspectief van toenemende zelfstandigheid maakt een team continu ontwikkeling door met betrekking tot teamdynamica. Naast het dagelijks leiderschap is teambuilding een goede mogelijkheid om de teamontwikkeling op gang te brengen en te houden. Drie aspecten zijn belangrijk:

1. Onderlinge verhoudingen en posities (macht, invloed, status, populariteit)
2. Groepsnormen en –waarden
3. De typische gedragspatronen (gewoontes)

Enkele aandachtspunten bij teamwork:

- Kantjes eraf lopen
- Groepsterreur (pikorde waarin enkele leden de dienst uitmaken)
- Kreeftenmandeffect (ongezond streven naar gelijkwaardigheid)
- Gesloten teams (bolwerken)

Bijlage 9: Fasering in veranderloop bij implementatie SMT's

DEV-adviseurs (2017) beschrijven een onvermijdelijke veranderloop in de implementatie van SMT's met daarbij de kritieke rollen die de manager/teamleider dient in te nemen.

- **Euforiefase**

Het eigen passende concept van zelforganisatie is uitgewerkt en krijgt vorm, medewerkers experimenteren ermee op kleine schaal. De droom krijgt vorm. Meer mogelijkheden om het goede te doen en voordelen voor de huurders/burgers en medewerkers. Medewerkers ervaren minder bureaucratie en bemoeienis van het management. In deze fase dient de bestuurder het realistische verhaal over de betekenis en bedoeling van de visie op het werk en de zelforganisatie te **vertellen en verspreiden** om richting en inhoud te geven aan de beoogde beweging en gekozen vorm. Medewerkers worden zo meegenomen. De manager/teamleider voorkomt zo een diffuus veranderproces met alle frustraties en mogelijke terugval in oud gedrag.

- **Stroeve fase**

Als de organisatie daadwerkelijk stappen zet om de praktijk in lijn te brengen met het concept, wordt de verandering voelbaar. Doorgaans daalt dan de tevredenheidscurve en begint de stroeve fase, ongeacht het voorgaande enthousiasme. Er ontstaat onzekerheid en onrust doordat duidelijk wordt wat er niet meer is, maar nog onduidelijk is wat ervoor in de plaats komt. Belangrijke waarden zijn nog onvoldoende ingeregeld en oude systemen en werkwijzen blijken zo hun waarde te hebben. Voor medewerkers is niet duidelijk wat er precies van hen verwacht wordt. Wat mag wat wel en niet en is waarvoor precies verantwoordelijk? Tempo, interventies, overzicht en samenhang vragen **regie** in deze fase. Het **verandervermogen** van de manager/teamleider wordt hier aangesproken. Een veelvoorkomend probleem is dat bij de ondersteunende functies de rolinvulling nog onvoldoende is doordacht waardoor het opdrachtgeverschap van de zelfsturende/zelforganiserende teams in twijfel wordt getrokken. Andere veelvoorkomende problemen zijn: oplopend ziekteverzuim, vertrek van goede medewerkers, discontinuïteit in primaire proces en tegenvallende resultaten. Er ontstaat grote twijfel of de organisatie wel moet doorgaan met zelforganisatie en komt op enig moment op een dieptepunt. In deze fase dient de manager/teamleider de rol **aanhouder** in te vullen, door te onderzoeken welke wenselijke aanpassingen in condities er nodig zijn in de veranderaanpak. Als de manager/teamleider blijft hangen in de rol van verteller/inspirator zou het averechts werken in deze fase, de manager/teamleider komt dan los te staan van de (werkelijke) organisatie.

- **GroEIFase**

In deze fase komt de organisatie (mede door een eventuele aanpassingen in de veranderaanpak) tot ontwikkeling. De eerste positieve resultaten vormen zich. Cultuur, systemen en competenties lijken langzaam in elkaar te passen. Deze overgang verloopt geleidelijk. De organisatie krabbelt op en lijkt (toch) te werken. In deze fase is de manager/teamleider vooral **beschouwer**. Het beschouwen of de besturingspraktijk consistent is met het besturingsconcept en de daarin gekozen vorm van zelforganisatie en de eigen rolinvulling (als manager/teamleider) nog in lijn is met bedoeling en betekenis van de gekozen vorm van zelforganisatie.

Bijlage 10: Veranderaanpak, mate van sturing en verandercoalitie

Dev-adviseurs (2017) stellen dat een gedegen veranderaanpak ofwel veranderstrategie, plan op sturing en organisatie van een verandercoalitie.

Veranderaanpak/veranderstrategie

Het veranderproces heeft een onvermijdelijk verloop, maar dat betekent niet dat de organisatie hierop geen invloed kan uitoefenen. Met een doordachte en goed geregisseerde veranderaanpak wordt de kans om de groeifase te bereiken aanzienlijk groter en kan worden voorkomen dat de stoeve fase langer en dieper is dan noodzakelijk. Ook zijn de risico's in beeld, bijvoorbeeld de continuïteit van het primaire proces en kunnen eventueel (tijdelijke) maatregelen worden genomen om die te beheersen. Een doordachte aanpak zorgt voor vertrouwen van medewerkers. De bij het ontwikkelen van een veranderaanpak kunnen de volgende zaken worden overwogen:

- Organische of meer sturende veranderaanpak?
- In 1 dag alles veranderen of meer gefaseerd?
- Welke rol krijgen medewerkers in de verandering?
- Hebben mensen vaste plekken op dezelfde plek of gaan we locaties en rollen rouleren?
- Welke rollen kunnen adviesorganen vervullen?
- Doen we eerst een pilot of juist niet?
- Wat is de balans tussen de harde- (structuur) en zachte (cultuur) interventies?
- Dient er externe begeleiding bij gezocht worden?

De keuzes die de manager/teamleider maakt, hangen af van de volgende factoren:

- De veranderopgave: Welke vorm en factor van zelforganisatie is gekozen en hoe groot is de afstand tussen de huidige praktijk en ontwerp? De veranderdelta. Deze moet passen bij de organisatie (congruent zijn). Als het niet congruent is kan dit leiden tot blokkades en onzekerheid bij medewerkers.
- Verandervermogen en verandergeschiedenis van de organisatie
- Veranderperiode die gepermitteerd kan worden
- Stijl van de manager/teamleider

Mate van sturing

Zelforganisatie ontwikkelen zonder sturing is een mythe. Overschatting ligt op de loer bij medewerkers. Soms is het proces meer organisch, soms meer sturend of planmatig. De organisatie kan de mate van sturing ook af laten hangen van de fase van de verandering. Iedere verandering heeft enige vorm van regie nodig. Een effectief interactief proces is gebaat bij een goed doordachte aanpak. Wie moeten erbij worden betrokken en wie niet? Enkele mogelijke varianten van sturing:

- De Marsroute. Teams ingedeeld in cohorten doorlopen vooraf gedefinieerde ontwikkelfases.
- De organische aanpak. Natuurlijk naar het vastgesteld eindresultaat toe ontwikkelen.
- Aanpak met ruimte voor diversiteit. Gezamenlijk eindplaatje en decentrale regie.

Variant fasering	Argumenten voor	Aandachtspunten
Per besturing laag, Bottom-up Herinrichting van organisatie als grondslag voor fasering. Nieuwe verantwoordelijkheden, rollen en werkwijzen als eerste bij de teams invoeren	Directe duidelijkheid rol en toegevoegde waarde management en ondersteuning.	Mate waarin management en ondersteuning zijn toegerust om teams goed te faciliteren.
Per besturing laag, top-down Idem, maar beginnen bij hoogste besturing laag	Kloppend eigenaarschap van de herinrichting van iedere laag	Eigenaarschap bij de teams

Teams kiezen fasering	Congruent met de ontwikkeling naar zelforganisatie	Benodigde flexibiliteit ondersteunende diensten en systemen. Eenduidig eindmodel.
Iteratief	Ontwikkeling behapbaar. Mogelijkheden geleerde lessen toe te passen in volgende fase.	Ontwikkelmoeheid, meerdere stoeve fases.
Fasering per divisie of cohort van teams	Grip op het proces. Ontwikkelingen behapbaar.	Minder congruent met ontwikkelingen naar zelforganisatie, minder ruimte voor variëteit tussen teams. Benodigde flexibiliteit ondersteunende diensten en systemen.

<p>Verandercoalitie Een bewust gekozen veranderaanpak resulteert in een passende verandering organisatie: met wie gaan we het doen? In welke rol? In zijn regisseursrol stelt de bestuurder de verandercoalitie samen, doordacht en congruent met het besturingsconcept. De functie richten en binden zijn belegd in de verandercoalitie die uiteindelijk de hele organisatie beslaat. Een verandercoalitie is geen van-A-naar-B-beschrijving, maar meerdimensionaal.</p>	
--	--

1. Opdracht geven

Wie nemen naast de bestuurder besluiten over de veranderaanpak? En toepassing van het ontwikkelingsproces? Deze keuze hangt samen met het concept van zelforganisatie. Als ook de herinrichting van de topstructuur een thema is, is een zorgvuldige afweging aan de orde. Bij welke besluiten dienen managementteam of directie betrokken te worden? In veel gevallen wordt er gekozen voor gedelegeerd opdrachtgeverschap voor het inrichten van het ontwikkelproces. Een transitieteam neemt de dagelijkse regie van het proces op zich, in nauw overleg met de bestuurder samen met ontwikkelteams.

2. Ontwikkelen

Het werken met ontwikkelteams vergt tijd, coördinatie en begeleiding., maar maakt de stoeve fase minder lang en diep. Vaak kiest de bestuurder voor een transitieteam dat ontwikkelteams coördineert en begeleid. Open inschrijving en dus vrijwillige deelname aan de ontwikkelteams voor medewerkers en gemengde samenstelling: uitvoering, ondersteuning en management.

3. Participeren

Georganiseerde (en ongeorganiseerde) consultatie zorgt voor binding met de veranderopgave. De reflex is handen afhouden of op handen zitten, echter ook bij participatie is consultatie en regie door de bestuurder een succesfactor.

4. Communiceren

Onzorgvuldige communicatie is een veelvoorkomende klacht bij veranderprocessen naar de gekozen zelforganisatie. Soms terecht, maar soms staat het voor dieper liggende (oudere) ontevredenheid van medewerkers. Goed doordachte en zorgvuldig uitgevoerde communicatie zorgt voor brede binding met de veranderopgave. Je bent samen in gesprek/dialog, dus niet enkel zenden.

5. De verandercoalitie ontwikkelt mee

Het heeft de voorkeur om een verandercoalitie regelmatig te herijken. Afhankelijk van de veranderopdracht in de speciale fase past de bestuurder de aard en samenstelling van de (delen van) de verandercoalitie aan. Transparantie en timing zijn belangrijk. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in een duidelijke kick-off en een gemarkeerde afsluiting van het transitie-, ontwikkelteam of klankbordgroep.

Bijlage 11: De drie managementrollen: managen, coachen en leiden.

Van Amelsvoort et al (2003) beschrijft drie rollen, namelijk: managen, coachen en leiden.

Managen
<ul style="list-style-type: none"> • Regelen wat het team nog niet regelt • Sturen op resultaat • Scheppen van randvoorwaarden <ul style="list-style-type: none"> ○ Teams helpen bij interne en externe druk ○ Informatie selecteren, visualiseren en doorgeven ○ Problemen tussen teams oplossen • Focus op verbetering.
Coachen
<ul style="list-style-type: none"> • Begeleidt teamleden in hun ontwikkeling • Ondersteunt door voorwaarden te scheppen • Beloont en corrigeert gedrag • Herkent samenwerkingspatronen en bespreekt ze • Is gericht op zowel individuele- als teamverantwoordelijkheden • Leiden: • Heeft visie • Heeft vermogen om visie duidelijk onder woorden te brengen • Handelt iedere dag naar de visie • Heeft lef en daadkracht • Heeft reflectief vermogen.
Leiden
<ul style="list-style-type: none"> • Heeft visie • Heeft vermogen om visie duidelijk onder woorden te brengen • Handelt iedere dag naar de visie • Heeft lef en daadkracht • Heeft reflectief vermogen

Bijlage 12: Essentiele teamleidersfuncties per fase volgens Morgeson et al (2010)

Transition Phase Leadership Functions

Compose team

1. Selects highly competent team members
2. Selects team members who have previously worked well together
3. Selects team members that have previously worked well with the leader
4. Selects team members so there is the right mix of skills on the team
5. Selects highly motivated team members

Define mission

1. Ensures the team has a clear direction
2. Emphasizes how important it is to have a collective sense of mission
3. Develops and articulates a clear team mission
4. Ensures that the team has a clear understanding of its purpose
5. Helps provide a clear vision of where the team is going

Establish expectations and goals

1. Defines and emphasizes team expectations
2. Asks team members to follow standard rules and regulations
3. Communicates what is expected of the team
4. Communicates expectations for high team performance
5. Maintains clear standards of performance
6. Sets or helps set challenging and realistic goals
7. Establishes or helps establish goals for the team's work
8. Ensures that the team has clear performance goals
9. Works with the team and individuals in the team to develop performance goals
10. Reviews team goals for realism, challenge, and business necessity

Structure and plan

1. Defines and structures own work and the work of the team
2. Identifies when key aspects of the work need to be completed
3. Works with the team to develop the best possible approach to its work
4. Develops or helps develop standard operating procedures and standardized processes
5. Clarifies task performance strategies
6. Makes sure team members have clear roles

Train and develop team

1. Makes sure the team has the necessary problem solving and interpersonal skills
2. Helps new team members learn how to do the work
3. Provides team members with task-related instructions
4. Helps new team members to further develop their skills
5. Helps the team learn from past events or experiences

Sensemaking

1. Assists the team in interpreting things that happen inside the team
2. Assists the team in interpreting things that happen outside the team
3. Facilitates the team's understanding of events or situations
4. Helps the team interpret internal or external events
5. Helps the team make sense of ambiguous situations

Provide feedback

1. Rewards the performance of team members according to performance standards
2. Reviews relevant performance results with the team
3. Communicates business issues, operating results, and team performance results
4. Provides positive feedback when the team performs well
5. Provides corrective feedback

Action Phase Leadership Functions

Monitor team

1. Monitors changes in the team's external environmental
2. Monitors team and team member performance
3. Keeps informed about what other teams are doing
4. Requests task-relevant information from team members
5. Notices flaws in task procedures or team outputs

Manage team boundaries

1. Buffers the team from the influence of external forces or events
2. Helps different teams, communicate with one another
3. Acts as a representative of the team with other parts of the organization (other teams/management)
4. Advocates on behalf of the team to others in the organization
5. Helps to resolve difficulties between different teams

Challenge team

1. Reconsiders key assumptions in order to determine the appropriate course of action
2. Emphasizes the importance and value of questioning team members
3. Challenges the status quo
4. Suggests new ways of looking at how to complete work
5. Contributes ideas to improve how the team performs its work

Perform team task

1. Will "pitch in" and help the team with its work
2. Will "roll up his/her sleeves" and help the team do its work
3. Works with team members to help do work
4. Will work along with the team to get its work done
5. Intervenes to help team members get the work done solving with the team
6. Helps the team develop solutions to task and relationship-related problems

Provide resources

1. Obtains and allocates resources (materials, equipment, people, and services) for the team
2. Seeks information and resources to facilitate the team's initiatives
3. Sees to it that the team gets what is needed from other teams
4. Makes sure that the equipment and supplies the team needs are available
5. Helps the team find and obtain "expert" resources

Encourage team self-management

1. Encourages the team to be responsible for determining the methods, procedures, and schedules with which the work gets done
2. Urges the team to make its own decisions regarding who does what tasks within the team
3. Encourages the team to make most of its own work-related decisions
4. Encourages the team to solve its own problems
5. Encourages the team to be responsible for its own affairs
6. Encourages the team to assess its performance

Support social climate

1. Responds promptly to team member needs or concerns
2. Engages in actions that demonstrate respect and concern for team members
3. Goes beyond own interests for the good of the team
4. Does things to make it pleasant to be a team member
5. Looks out for the personal well-being of team members

Note

1. We adopt the definition of teams proposed by Kozlowski and Bell (2003: 334) who suggest that teams are "composed of two or more individuals who (a) exist to perform organizationally relevant tasks, (b) share one or more common goals, (c) interact socially, (d) exhibit task interdependencies (i.e., work flow, goals, outcomes), (e) maintain and manage boundaries, and (f) are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity." Although some have made distinctions between groups and teams, the differences tend to be ones of degree rather than kind. In keeping with past research, we use the terms *group* and *team* interchangeably.

References

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15: 5-32.
- Ancona, D. G. 1990. Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33: 334-365.

Bijlage 13: Succesfactoren op organisatie-, individueel en groepsniveau voor SMT's

Het uitgebreide onderzoek van Magpili & Pazos (2018) beschrijven op basis van hun literatuuronderzoek de volgende elementen die van toepassing zijn op het succes van SMT's:

Organisatie- en omgevingsfactoren:

De factoren die op organisatieniveau geassocieerd worden met een succesvol SMT zijn:

1. **Organisatiecultuur** met hierin de promotie van waarden als autonomie, verantwoording, teamgerichtheid, continu leren, risico's nemen en verandering.
2. **Organisatiebeleid en normen**, zoals inwerkplannen, regels en structuren voor vergadering en besluitvorming. Functieprofielen en rollen.
3. **Lokale cultuur** bepaalt hoe medewerkers en managers naar zaken zoals machtsafstand, hiërarchie, collectivisme en hun individuele identiteit kijken. Dit bepaalt de vorming van sociale contacten in het team en het proces van samenwerking en groepsbeslissingen.
4. **Heldere organisatiedoelen** zijn een belangrijke voorspeller van taakperformance. Hoewel SMT's autonomie hebben, is de performance van de SMT's aanzienlijk hoger bij een hoge mate van feedback uit de organisatie op hun prestaties en bijdrage aan hogere organisatiedoelen, dan wanneer deze lager is.
5. **Organisatiestructuur (hiërarchisch)** kan het gemeenschappelijke processen en performance in SMT's beperken op het gebied van communicatie, kennisdeling, zelfbewustzijn en zelfvertrouwen (empowerment).
6. **Training en teambuilding** leidt tot hogere SMT prestaties door betere besluitvorming, probleemoplossing en het veranderen van slechte gewoonten en creëren van teamnormen en werkafspraken in teams. Een gebrek aan training kan een aanleiding zijn voor problemen in SMT's.
7. **Middelen** (informatie, materiaal en technologie) zijn belangrijk element voor SMT's, vooral in de opstartfase van de teamontwikkeling en voor de totstandkoming van vernieuwing en innovatie. Ook groepsnormen met betrekking tot ('goed') omgaan met middelen zijn bepalend voor het succesvol implementeren van SMT's.
8. **Beloningen** kunnen op organisatie, team en individueel niveau worden gegeven. Er is wetenschappelijk algemene overeenkomst dat team-based beloningen een positief effect heeft op de performance van SMT's. Ook sociale beloningen zoals dankbaarheid, gezag en respect van het team hebben positief effect.

Individuele factoren

De volgende variabelen op individueel niveau hebben impact op een de SMT performance:

1. **Individuele autonomie** heeft een negatieve impact op de performance van een SMT vooral als teamleden anderen niet betrekken bij het maken van plannen of nemen van (complexe/impactvolle) besluiten. Ook dienen alle leden mee te doen in cross-training en job rotatie.
2. **Individuele rollen** veranderen naarmate het werk verandert. Sommige nieuwe rollen komen, anderen verdwijnen. Teams moeten hierop anticiperen en reageren.
3. **Leiderschap** in het team is een sleutelfactor voor succes in SMT's. Individuen in high-performing teams tonen meer leiderschap dan medewerkers in teams met lagere prestaties. Ook kan een bredere set leiderschapsstijlen helpen om zich aan te passen aan de context van het SMT. Deze leiderschapscomplexiteit is gelinkt aan: flexibiliteit, innovatie en verhoogde resultaten.
4. **Self-management vaardigheden**. De organisatie heeft individuen nodig die bereid zijn om het werk zelf te structureren en verhoogde levels van commitment, teamspirit, verantwoordelijkheid hebben en (gezamenlijk) beslissingen kunnen maken.
5. **Professionele vaardigheden**. Leden van SMT's zijn doorgaans experts met vaardigheden in meerdere (deel)gebieden. Als medewerkers deze kennis en vaardigheden missen, zullen teamleden zich defensief en protectionistisch opstellen om hun baan en reputatie te beschermen. Kennis en vaardigheden zijn een noodzakelijke vereiste om meer zelfsturend/zelforganiserend te worden. De

aanwezigheid van ervaren medewerkers en inzet van training en jobrotation kan helpen dit te vergroten.

6. **Gebrekkige teamwork vaardigheden** zijn funest voor het (door)ontwikkelen van SMT's. Dit gaat vooral om de vaardigheden: leiden, communiceren, effectief vergaderen en nakomen afspraken.
7. **Verzet tegen verandering** is bij grote veranderingen gebruikelijk. De verandering naar een SMT structuur leidt doorgaans tot (al dan niet uitgesproken) weerstand. Redenen hiervoor zijn onder meer angst voor het onbekende, gebrek aan ervaring, angst voor baanverlies, moeite met het team en aversie tegen hogere werkdruk.
8. **Gebrek aan werkervaring** is een ander belangrijk obstakel voor de ontwikkeling naar meer autonomie. Hierdoor gaan medewerkers en team meer op teamleiders en managers leunen en minder antiperen op verandering. Degenen met de meeste ervaring worden meestal (team)leiders.

Group/Team factoren:

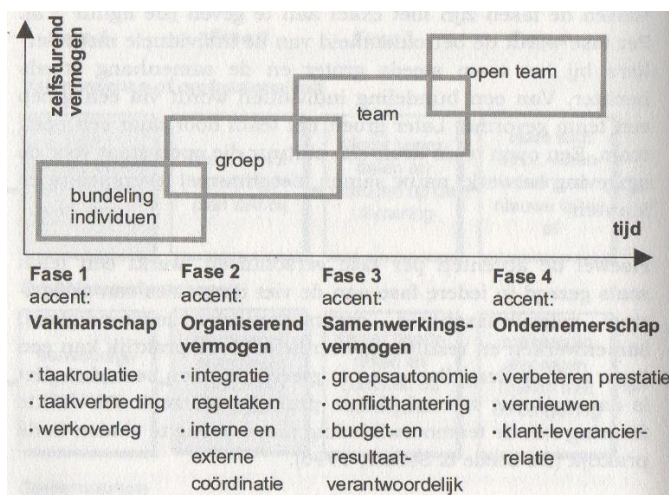
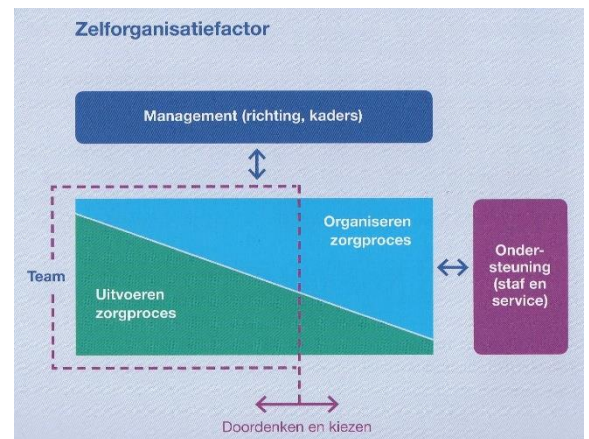
De volgende Team-level variabelen en kenmerken hebben impact op het team als collectief.

1. **Extern leiderschap** gaat over het scheppen van kaders, grenzen en geven van richting van buiten het team, aan het team. Deze leiders zijn niet betrokken bij de dagelijkse activiteiten van het team. Dit betreffen vaak hogere managers of bestuurders. Succesvol extern leiderschap promotie van autonomie, zelfreflectie, zelfkritiek en zelfversterking. Extern leiderschap faciliteert het processen als conflictmanagement, team communicatie, teamontwikkeling en besluitvorming.
2. **Peer control en peer-reviews** zijn mechanismen om individueel gedrag te beïnvloeden zonder continu toezicht of supervisie van managers. Dit betreffen gesprekken waarin periodiek wordt ingezoomd op de werkzaamheden van medewerkers.
3. **Taak kenmerken** zijn ook belangrijke beïnvloeders van het succes van de SMT's. Niet alle taken zijn even geschikt voor SMT's. Het zijn vooral taken met hoge onzekerheid, nieuwheid, technologie en taken met een lage routine die geschikt zijn voor SMT's.
4. **Team autonomie** is een onmisbaar element voor succes in SMT's. Toch kunnen schaarste van vaardigheden, ervaring, gebrek aan management support, onopzettelijke bemoeizucht van het management leiden tot problemen. Ook kan het management weerstand hebben om managementrollen op te geven.

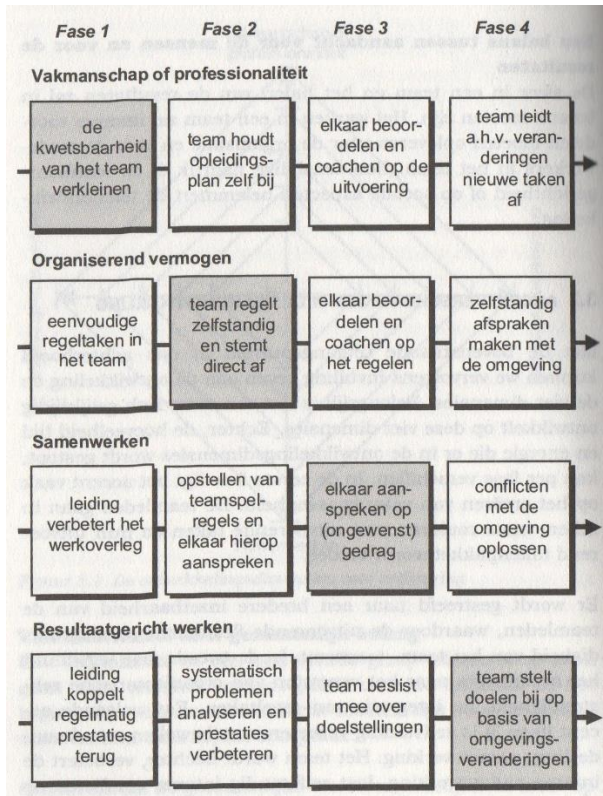
Vaardigheden-diversiteit (ofwel generalisme) representeert het heterogeniteitslevel aan taakrelevante vaardigheden van de teamleden. Dit leidt tot hogere performance in SMT's. Door collectief besluiten te nemen spelen zaken als status, kennis, taal, waarden, verwachtingen en

Bijlage 14: Ondersteunende documenten voor de interviews

De zelforganisatiefactor betreft de mate van het 'zelforganiseren' en is een belangrijke keuze en expliciteert de verantwoordelijkheden van de individuele medewerkers en teams. Zelforganisatie is nooit een absoluut gegeven, maar een continuüm van de mate waarin medewerkers en teams zelf gaan organiseren en regelen. Cruciale vraag daarbij is hoeveel en welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden je laag in de organisatie legt, bij het uitvoeren én organiseren van de uitvoerende processen. Organisaties kunnen hierover uiteenlopende uitgangspunten hanteren afhankelijk van de missie, visie en het mensbeeld van waar de organisatie staat en heen wil.



Kunt u arceren welke fase u in uw team, op dit moment herkent?



Regelmogelijkheden & bevoegdheden

Kunt u aanvinken wat van toepassing is? Waar liggen de regelmogelijkheden en bevoegdheden qua invloed van medewerkers in:

In casuïstiek?

- Zelfstandig regelen – het team beslist
- In overleg met leiding of staf samen beslissen
- Het team adviseert, besluit door leiding of staf
- Het team heeft geen invloed op de beslissing

In projecten?

- Zelfstandig regelen – het team beslist
- In overleg met leiding of staf samen beslissen
- Het team adviseert, besluit door leiding of staf
- Het team heeft geen invloed op de beslissing

In organisatie- en personele zaken (o.a. beloning/werving en selectie)?

- Zelfstandig regelen – het team beslist
- In overleg met leiding of staf samen beslissen
- Het team adviseert, besluit door leiding of staf
- Het team heeft geen invloed op de beslissing

Informatie/vragenset voor de interviewer

START: Zie scriptie voor inleidend gesprek: probleemstelling, doelstelling en centrale vraag.

Algemeen
1. Dit gesprek is anoniem. U wordt als anonieme functienaam genoemd zal niet worden gepubliceerd, hooguit ter inzage worden gegeven of een samenvatting met hierin de essentie van de inzichten. Ik zou dit gesprek voor de uitwerking graag opnemen zodat ik minder hoeft op te schrijven. Na de uitwerking zal ik de opname vernietigen. Is dat oké voor u?
2. Hoe ziet het team eruit waarin u werkzaam bent?
3. Welke functie en rol hebt u in dit team?
4. Hoe lang bestaat dit team?
Leefbaarheid, sociaal beheer en de wijkaanpak – (Deelvraag 1)
5. Wat is de visie en/of het beleid op de thema's: leefbaarheid, sociaal beheer en wijkaanpak?
Veranderopgave ontwikkelingen (korte opsomming geven) – (Deelvraag 1)
6. Welke <u>interne</u> en <u>externe</u> veranderopgaven hebben de afgelopen 3 jaar vooral gespeeld?
7. Welke maatregelen heeft de organisatie genomen om op deze veranderopgaven te anticiperen?
Visie en/of beleid m.b.t. externe veranderopgaven en partnersamenwerking – (Deelvraag 1)
8. Wat is jullie visie en/of het beleid op de transities/veranderingen in het sociaal domein ?
9. Wat is jullie visie en/of beleid op partnersamenwerking ?
Zelfsturing / zelforganisatie (korte uitleg en definities geven) – (Deelvraag 4 en 5)
Ontwerpfase
10. Hoe ziet de visie en/of het beleid eruit met betrekking tot zelforganisatie/zelfsturing?
11. Hoe ziet zelforganisatie/zelfsturing in uw team in de praktijk eruit?
12. Welke mate van zelforganisatie/zelfsturing heeft uw team op dit moment, op basis van de afbeeldingen van bijlage 1 .
13. Zie bijlage 2 . Waar liggen de regelmogelijkheden en bevoegdheden qua invloed van medewerkers in: <ul style="list-style-type: none"> In casuïstiek <ul style="list-style-type: none"> ○ Zelfstandig regelen – het team beslist ○ In overleg met leiding of staf samen beslissen ○ Het team adviseert, besluit door leiding of staf ○ Het team heeft geen invloed op de beslissing In projecten <ul style="list-style-type: none"> ○ Zelfstandig regelen – het team beslist

<ul style="list-style-type: none"> ○ In overleg met leiding of staf samen beslissen ○ Het team adviseert, besluit door leiding of staf ○ Het team heeft geen invloed op de beslissing <p>In organisatie- en personele zaken (o.a. beloning/werving en selectie)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zelfstandig regelen – het team beslist ○ In overleg met leiding of staf samen beslissen ○ Het team adviseert, besluit door leiding of staf ○ Het team heeft geen invloed op de beslissing
14. Hoe is de rol van de leidinggevende/teamleider ingevuld? Zijn dit vaste functies, roulerende rol of zijn het vaste thema-leiders.
15. Hoe zijn bovenstaande inrichtingskeuzes (14, 15 en 16) tot stand gekomen?
16. Waarom is het huidige teamontwerp passend voor de uit te voeren taken?
17. Heeft het team voldoende eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
18. Hoe zorgen middelen, ondersteunende informatie (SAP/Empire en ICT) en fysieke ruimte en training voor zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid?
19. Hoe is de demografische samenstelling van het team? En is dit belangrijk?
20. Hoe worden en teamdoelen gesteld en beloond?
21. In het werk is men (soms) afhankelijk van collega-teams of partnerorganisaties. Hoe wordt er gezorgd voor een goede balans in de eigen teamdoelen en de gezamenlijke/maatschappelijke doelen?
22. Wat is volgens u belangrijk bij het ontwerpen van een zelfsturend/zelforganiserend team?
23. Wat zouden belemmeringen zijn in het ontwerp van een zelfsturend/zelforganiserend team?
Implementatieproces
24. Zie eerder ingevulde ontwikkelfase. Hoe is dit veranderingsproces naar meer zelforganisatie/zelfsturing in uw beleving verlopen?
25. Werkt het team nu naar een volgende fase? Hoe doet men dat?
26. Hoe gaat men om met de typische gedragspatronen, gewoontes, normen en waarden?
27. Hoe verloopt coaching in uw team? Onderling of door manager of coach?
28. Welke vormen van teambuilding doet uw team?
29. Hoe gaat men om met onderlinge verhoudingen/posities: macht, invloed, status, populariteit?
30. Hoe kijkt men aan tegen (gezamenlijke) professionele opleiding/bijbscholing?
Sturing

31. Hoe wordt geagendeerd / geregeld wat het team zelf nog niet regelt?
32. Hoe wordt er gestuurd op resultaat?
33. Hoe worden problemen tussen teams en/of samenwerkingspartners opgelost?
34. Hoe wordt positief gedrag beloond en negatief gedrag gecorrigeerd?
35. Hoe gaat men om met vragen en geven van feedback?
36. Hoe gaat men om met conflicten?
37. Hoe zelfsturend/zelforganiserend zijn de leden van het management? (Uitwisseling rollen/kwaliteiten ten behoeve van het team)
38. Welk overige vormen van leiderschap , organisatiestructuur en organisatiecultuur die nog niet besproken zijn, zijn volgens u nodig voor de aansturing van zelfsturende/zelforganiserende teams in uw organisatie?
Contactinformatie
Mag ik u na het interview eventueel nog bellen voor aanvullende vragen? Wat is hiervoor uw telefoonnummer?