

“Samen op reis naar zelfsturing”

Gezamenlijk met teams van gemeente Cranendonck het proces richting zelfsturing doorlopen en hierop adviseren

Sandra Hekers - 2087420 | Kayleigh van Neerven - 2090870

Opdrachtgever
Afstudeerbegeleider
Afstudeerbeoordelaar

Iris Hoogervorst
Aukje Hubers
Karin de Kroon

Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch
Human Resource Management
Budel, 13 juni 2018



*“Coming together is a beginning;
Keeping together is progress;
Working together is success.”*

- Henry Ford

GEGEVENS

Onderwijsinstelling **Avans Hogeschool**
Onderwijsboulevard
5223 DE 's-Hertogenbosch
088-5257500



Afstudeerbegeleider Mevr. A.G.M. Hubers
agm.hubers@avans.nl

Afstudeerbeoordelaar Mevr. C.E.M. de Kroon
cem.dekroon@avans.nl

Afstudeerorganisatie **Gemeente Cranendonck**
Capucijnerplein 1
6021 CA Budel
0495-431222



Praktijkbegeleider Mevr. I.J.J.E.M. Hoogervorst
i.hoogervorst@cranendonck.nl

Afstudeerstagiaire Sandra Hekers
Herstraat 8
6031 PG Nederweert
sjh.hekers@student.avans.nl
2087420

Afstudeerstagiaire Kayleigh van Neerven
Graanmolen 60
6003 BL Weert
k.vanneerven@student.avans.nl
2090870

Plaats Budel

Datum 13 juni 2018

Versie 1

VOORWOORD

Wij zijn Sandra Hekers en Kayleigh van Neerven, studenten Human Resource Managent aan Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch. Voor de afronding van onze opleiding, hebben wij als reisleidsters een reis richting zelfsturing gemaakt binnen gemeente Cranendonck te Budel.

Gemeente Cranendonck voert een organisatieontwikkeling door, waarbij zelfsturing en verantwoordelijkheid centraal staan. Aan de hand van actieonderzoek hebben wij samen met de medewerkers van drie teams beweging gecreëerd richting een hogere mate van zelfsturing. Ter ondersteuning van dit adviesrapport werd er gedurende de reis een logboek bijgehouden, waarin onderzoeksacties werden gereflecteerd. Daarnaast is er een uitwerkingenboek vormgegeven, waarin de bewijslast van het onderzoek teruggevonden kan worden.

Gezien wij samen met medewerkers aan de slag zijn gegaan om de mate van zelfsturing te vergroten en gemeente Cranendonck de organisatieontwikkeling ook als een reis ziet, hebben we dit adviesrapport "*Samen op reis naar Zelfsturing*" genoemd. Het adviesrapport is daarom vormgegeven met het thema reizen. Tijdens deze reis hebben wij vooral onderdeel uitgemaakt van en beweging gecreëerd in het voortraject van de reis. We hebben de organisatie ondersteunt tot aan het vliegtuig, gezien het onderzoek voor een korte periode plaatsvond. De verdere reis zetten zij zelf voort. Wij hopen dat we gemeente Cranendonck met onze aanbevelingen en de gecreëerde beweging een comfortabelere vlucht, zonder al te veel turbulentie, richting de eindbestemming 'Zelfsturing' kunnen bieden.

Dit onderzoek hebben we uitgevoerd van februari 2018 tot en met juni 2018. In deze periode zijn we hartelijk ontvangen. Binnen gemeente Cranendonck hangt een fijne werksfeer en hier hebben wij altijd prettig kunnen werken. Gedurende het onderzoek hebben wij met vele belanghebbenden contact gehad. Zij hebben allen hun inzichten met ons gedeeld, wat eraan heeft bijgedragen dat wij het onderzoek goed vorm konden geven. Wij willen iedereen die ons van informatie heeft voorzien, gedurende het onderzoek, bedanken voor hun openheid en het vertrouwen!

In het bijzonder willen wij de drie enthousiaste ambassadeurs, Claire Haarmans, Alide Klein en Jos Hendriks, bedanken. Zij hebben een bijzondere rol gehad in dit onderzoek en met hun medewerking is actieonderzoek mede mogelijk gemaakt.

Daarnaast hebben we tijdens het onderzoek veel begeleiding en steun gehad van Iris Hoogervorst en Noëlle Tauran. Zij hebben echt deel uit gemaakt van het onderzoek. Door met hen te reflecteren en te sparren hebben wij belangrijke inzichten opgedaan. Hier willen wij hen graag voor bedanken.

Ten slotte willen we Aukje Hubers bedanken, onze afstudeerbegeleider vanuit Avans Hogeschool. Na een moeilijke start heeft zij ons ondersteunt om toch tot dit mooie resultaat te komen.

Wij wensen u veel plezier met het herbeleven van onze reis richting zelfsturing en we wensen de medewerkers van gemeente Cranendonck een goede vlucht richting zelfsturing toe!

Budel, 13 juni 2018

Sandra Hekers
Kayleigh van Neerven



MANAGEMENTSAMENVATTING

Gemeente Cranendonck heeft de visie om een platte en wendbare organisatie te worden. Deze wendbaarheid willen ze creëren met taakvolwassen, verantwoordelijke medewerkers in zelfsturende teams. Voorheen was gemeente Cranendonck, voor een kleine gemeente, erg hiërarchisch en bureaucratisch. Er is dus sprake van een grote verandering, ook met betrekking tot houding en gedrag van medewerkers.

Gemeente Cranendonck heeft een aantal harde aspecten al uitgedacht of uitgevoerd binnen de organisatieontwikkeling. Zo hebben zij een nieuwe teamsamenstelling opgesteld, het MT verkleind en de functie van Teamcoördinatoren weggehaald. De taken die voorheen binnen deze functies vielen, komen richting de teams, die hier zelfsturend mee om moeten gaan. Ondanks deze wijzigingen merken zij weinig veranderingen in houding en gedrag van medewerkers. Gemeente Cranendonck is zich ervan bewust dat ze hiervoor moeten achterhalen hoe medewerkers de organisatieontwikkeling ervaren.

Actieonderzoek vertrekt niet vanuit een concreet vraagstuk en is dynamisch vorm te geven. Dit paste binnen het vraagstuk van gemeente Cranendonck. Door middel van een pilot binnen drie teams is er onderzoek gedaan naar de onderliggende zachte aspecten van de organisatieontwikkeling die de gedragsverandering mogelijk tegenhouden. De bevindingen zijn vooral gebaseerd op teambijeenkomsten die geobserveerd en gereflecteerd zijn. Door middel van interventies is geprobeerd om tegengekomen belemmeringen te verminderen.

De hoofdconclusie die afgeleid kan worden uit dit onderzoek is, dat bemiddelen en communiceren op teamniveau effect heeft. Dit blijkt omdat de onderzochte teams in de laatste fase van het onderzoek een andere houding aannamen, meer problemen naar zichzelf betrokken en actiegerichter te werk gingen. Door communicatie op teamniveau werd bij medewerkers duidelijkheid geschept over de organisatieontwikkeling. Intensieve begeleiding staat haaks op zelfsturing, maar gezien teams binnen gemeente Cranendonck nog niet zover zijn, moeten ze in de beginfase meer gestimuleerd worden tot zelfsturing. Het komende half jaar zullen teams intensiever gecoacht en begeleid moeten worden, waardoor gestuurd kan worden op het nemen van regie en verantwoordelijkheid.

Daarnaast spelen er nog een aantal factoren, die mogelijk invloed hebben op het proces van de organisatieontwikkeling, waar gemeente Cranendonck zich bewust van moet zijn. Het gaat om de communicatie, het managen van verwachtingen en de werkdruk die medewerkers ervaren door de bijkomende taken rondom de organisatieontwikkeling. Het is belangrijk dat gemeente Cranendonck hier aandacht aan besteed en acties onderneemt om deze factoren, door de medewerkers ervaren als belemmeringen, te verminderen. Dit zal bijdragen aan een effectievere doorvoering van de organisatieontwikkeling, met meer draagvlak en enthousiasme bij medewerkers.

1.	Travel background and wishes	1
1.1	Onderzoeksachtergrond.....	1
1.1.1	Organisatieontwikkeling	1
1.1.2	Organisatiestructuur	1
1.1.3	Zelfsturende teams.....	2
1.2	Onderzoeksplan.....	3
1.2.1	Aanleiding	3
1.2.2	Probleemstelling.....	4
1.2.3	Doelstelling	4
1.2.4	Praktijkvraag	4
1.3	Begrippen en definities	4
1.3.1	Organisatieontwikkeling	4
1.3.2	Harde kant/zachte kant.....	5
1.3.3	Managing Complex Change model (Knoster, 1991)	5
1.3.4	Zelfsturende teams.....	5
1.4	Leeswijzer	6
2.	Travel plan.....	7
2.1	Type onderzoek.....	7
2.1.1	Actieonderzoek	7
2.1.2	Betrouwbaarheid en validiteit binnen actieonderzoek	7
2.1.3	Waarom actieonderzoek?	8
2.2	Onderzoeksopzet.....	9
2.2.1	Onderzoeksthema	9
2.2.2	De rol van onderzoeker in actieonderzoek	9
2.2.3	Onderzoeksmethoden	9
2.2.2	Onderzoeksdoelgroep	10
2.2.3	Risico's & afbakening	11
3.	Pack your Bags	12
3.1	Invulling bijeenkomst 1	12
3.2	Resultaten bijeenkomst 1	12
3.2.1	Team 1	12
3.2.2	Team 2	12
3.2.3	Team 3	13
3.2.4	Gemeenschappelijk resultaat	13
4.	Check-In and Baggage control	14
4.1	Invulling bijeenkomst 2	14
4.2	Resultaten bijeenkomst 2	14
4.3	Gemeenschappelijk resultaat.....	16

5.	Flight Delayed.....	17
5.1	Invulling	17
5.2	Resultaat	17
6.	Ready for Boarding.....	19
6.1	Invulling bijeenkomst 3	19
6.2	Resultaten bijeenkomst 3	19
7.	Baggage scan	20
7.1	Beweging.....	20
7.1.1	Team 1	20
7.1.2	Team 2	20
7.1.3	Team 3	20
7.1.3	Overige belanghebbenden	20
8.	Flight Tips	21
8.1	Definitieve onderzoeksvraag	21
8.2	Conclusies	21
8.2.1	Eindconclusie	24
8.3	Aanbevelingen.....	24
8.3.1	Managementadvies	25
8.3.2	Medewerkers advies	27
	Bronnenlijst	29
	Bijlage 1: Overzicht onderzoekacties	33
	Bijlage 2: Tour Guide Expierience	34
	Bijlage 3: Kosten en Baten aanbevelingen.....	35

1. TRAVEL BACKGROUND AND WHISHES

In welke situatie zijn we terecht gekomen en op welke manier kunnen wij gemeente Cranendonck hierin ondersteunen? Dit hoofdstuk geeft onder andere inzicht in de context, het onderzoeksplan en een aantal begrippen.

1.1 ONDERZOEKSACHTERGROND

Op dit moment is gemeente Cranendonck volop bezig met een organisatieontwikkeling. In deze paragraaf is informatie te vinden over de ontwikkelingen binnen de organisatie, die van belang zijn voor het onderzoek.

1.1.1 Organisatieontwikkeling

Gemeente Cranendonck bevindt zich momenteel midden in een organisatieontwikkeling om gemakkelijker in te kunnen spelen op de steeds veranderende omgeving. Om hier beter op in te kunnen spelen, wil gemeente Cranendonck een platte, wendbare organisatiestructuur creëren, waarin taakvolwassen medewerkers intensief samenwerken in zelfsturende teams. De conceptvisie van de organisatieontwikkeling is samen met medewerkers opgesteld, omdat ze de verandering van onderaf in wilden zetten. Na het opstellen van de conceptvisie, hebben alle medewerkers de kans gehad om zich hierover te uiten. De organisatieontwikkeling is vanaf 2017 van start gegaan en al gedeeltelijk ingezet. De afronding van het project staat gepland voor 2020 I. Hoogervorst (9 februari 2018, persoonlijke communicatie) (Hoogervorst, 2017) N. Bos (18 mei 2018, persoonlijke communicatie) J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie) (Van Gils, Droog, Van Deursen, Geelen, Bos, Schrijvers & Jonkeren, 2016).

Visie op de organisatieontwikkeling

Gemeente Cranendonck heeft zich laten inspireren door de visie op veranderen van Ardon (2011). Hij gelooft niet in het ontwikkelen door middel van het schetsen van een huidige en gewenste situatie, maar gaat uit van een dynamisch veranderproces, waarbij het doorbreken van gedragspatronen belangrijk is. Dit proces krijgt gaandeweg vorm (Ardon, 2011) Y. Jonkeren (27 februari 2018). Buiten de dynamische vorm pakt gemeente Cranendonck de organisatieontwikkeling lerend aan. Dit houdt in dat de medewerkers fouten mogen maken, omdat ze hier juist van leren Y. Jonkeren (27 februari 2018) N. Bos (18 mei 2018, persoonlijke communicatie).

De organisatieontwikkeling wordt op een organische, flexibele manier doorgevoerd. Gemeente Cranendonck heeft een visie opgesteld die de richting van de organisatieontwikkeling vormt. De weg hier naartoe is niet volledig in detail uitgedacht. Per half jaar wordt geëvalueerd welke activiteiten opgepakt gaan worden. Deze flexibele aanpak zorgt voor een goede match tussen het ontwikkelen van de organisatie én het niet overbelasten van de organisatie en haar medewerkers I. Hoogervorst (9 februari 2018, persoonlijke communicatie) N. Bos (18 mei 2018, persoonlijke communicatie) J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie) (Van Gils et al., 2016).

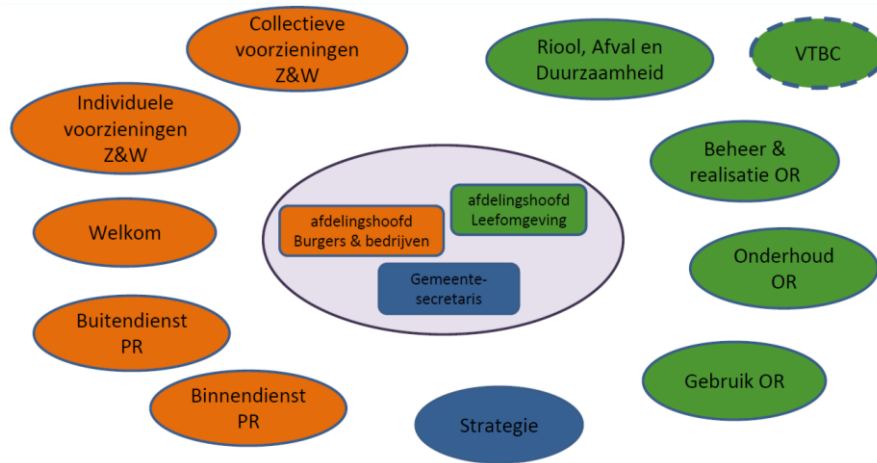
Daarnaast heeft gemeente Cranendonck als uitgangspunt om medewerkers te betrekken in de organisatieontwikkeling, zodat de beweging van onderaf tot stand komt. Hiervoor is gekozen om meer draagvlak te creëren en weerstand te voorkomen (balansenverbinding, z.j.). De medewerkers zijn op diverse manieren betrokken, zowel verplicht als vrijwillig. Zo zijn er vier à vijf personeelsbijeenkomsten per jaar, spreken teams elke week met het MT en is een groot aantal medewerkers betrokken bij diverse projectgroepen die aandeel hebben binnen de organisatieontwikkeling I. Hoogervorst (9 februari 2018, persoonlijke communicatie) Y. Jonkeren (27 februari 2018, persoonlijke communicatie) J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie) (Gemeente Cranendonck, z.j.).

1.1.2 Organisatiestructuur

Om een platte, wendbare organisatie te creëren, heeft gemeente Cranendonck haar organisatiestructuur aangepast. Voorheen werkte gemeente Cranendonck met een MT, waarin de Gemeentesecretaris en Afdelingshoofden zaten. Onder de Afdelingshoofden vielen Teamcoördinatoren die het team coördineerde over zowel inhoudelijke taken als taken rondom de bedrijfsvoering. In de nieuwe structuur is het MT verkleind en is de functie van Teamcoördinator komen te vervallen. Het aantal afdelingen bestond voorheen uit 4 en is verkleind naar 2 met daaronder 11 teams (Gemeente Cranendonck, 2017) I. Hoogervorst (9 februari 2018, persoonlijke communicatie) J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie).

Daarnaast zijn ook de teams heringedeeld. De teams bestaan momenteel uit 6-12 medewerkers. Het streven is om deze teams zo zelfsturend mogelijk te werk te laten gaan. Gemeente Cranendonck is

zich ervan bewust, dat sommige teams een hogere mate van zelfsturing kunnen realiseren. Al het personeel wordt namelijk behouden, maar vermoedelijk heeft niet iedereen het in zich om zelfsturend te gaan werken. De nieuwe organisatiestructuur is vormgegeven aan de hand van een bollogram, zie afbeelding 1, in plaats van een organogram. Deze geeft weer dat gemeente Cranendonck flexibeler en minder hiërarchisch is ingedeeld I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie) Y. Jonkeren (27 februari 2018, persoonlijke communicatie) J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie) (Gemeente Cranendonck, 2017).



Afbeelding 1: bollogram gemeente Cranendonck (Gemeente Cranendonck, 2017).

1.1.3 Zelfsturende teams

Gemeente Cranendonck heeft op basis van klantproces teamindelingen gemaakt. In drie gevallen was er sprake van een cluster van meer dan 12 medewerkers. In deze gevallen hebben de medewerkers zelf een verdeling mogen maken. De randvoorwaarden waren dat het logisch moest zijn voor de klant en dat teams uit 6-12 medewerkers moesten bestaan J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie) (Gemeente Cranendonck, 2017). De medewerkers kwamen er niet zelfsturend aan uit, vandaar dat het MT zich hierin gemengd heeft I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie). De organisatie was zich ervan bewust dat dit een zelfsturende taak was, terwijl medewerkers zich nog volop aan het ontwikkelen zijn met betrekking tot zelfsturing. Ondanks bovenstaande, hebben ze het een kans gegeven en zo nodig kon het MT ingrijpen. Uiteindelijk is in overleg met het MT een teamindeling ontstaan I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie). Na het oprichten van de teams, is er gefaciliteerd in het creëren van zo zelfsturend mogelijke teams. Onderstaande stappen heeft gemeente Cranendonck ondernomen:

Coach

In de eerste fase van de ontwikkeling van zelfsturende teams, zijn teams begeleid door een externe coaches. Een coach kon ingezet worden bij sociale vraagstukken of problemen binnen het team, maar heeft zich niet beziggehouden met de inhoudelijke functie van het team. Daarnaast heeft een coach als procesbegeleider ondersteunt bij het opstellen van de teamovereenkomsten. De coaches zijn momenteel niet meer intensief betrokken bij de teams, maar kunnen wel geraadpleegd worden bij problemen en coaching vraagstukken I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie) (Jonkeren, Hoogervorst, Ruyters & Te Bogt, 2017) (Gemeente Cranendonck, z.j.).

Teamovereenkomsten

Om het team gezamenlijk dezelfde kant op te krijgen, is er door ieder team een eigen teamovereenkomst opgesteld, die teams structuur biedt in hun ontwikkeling. Daarnaast vormt de teamovereenkomst de basis van een zelfsturende samenwerking. In de teamovereenkomst staat informatie over onder andere overlegmomenten, gedragsafspraken, doelstellingen en de taakverdeling rondom de procesrollen. Als de teamovereenkomst achterhaald is, is het team zelf verantwoordelijk voor bijstelling van deze overeenkomst. De doorontwikkeling van deze overeenkomst draagt bij aan de ontwikkeling van een zelfsturend team I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie).

Procesrollen

Doordat de organisatiestructuur gewijzigd is, worden taken die voorheen bij het MT en/of de Teamcoördinatoren lagen, nu verplaatst naar de zelfsturende teams. Dit zijn taken zoals P&O, Communicatie en Financiën. Deze taken hebben betrekking op de bedrijfsvoering van gemeente Cranendonck. Deze bedrijfsvoeringstaken zijn gebundeld in diverse rollen en worden procesrollen

genoemd. Binnen ieder team zijn de procesrollen verdeeld onder de teamleden, waardoor zij met betrekking tot bedrijfsvoering zelfsturend kunnen handelen I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie) (Jonkeren et al., 2017).

Iedere procesrol wordt samen met alle verantwoordelijken vormgegeven tijdens een gezamenlijke aftrap. Hoe en wanneer deze aftrap plaatsvindt, is verschillend per procesrol. Binnen iedere procesrol is een Projectleider aangewezen die de doorvoering van de rol regisseert. Om de medewerkers niet te overvragen, is er een planning gemaakt voor de aftrap van de procesrollen. Zolang een procesrol nog niet vormgegeven is, ligt deze rol officieel nog bij het MT. Zodra de procesrol duidelijk is voor de verantwoordelijken per team, zal deze procesrol door de verantwoordelijken worden weggezet binnen hun team. Dit houdt in dat de verantwoordelijke eindverantwoordelijk is, maar het gehele team kan bijdragen aan de uitvoering van de betreffende rol I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie) N. Tauran (20 maart 2018, persoonlijke communicatie).

Teamgevoel creëren

Tijdens het opstellen van de teamovereenkomsten hebben de teamleden elkaar leren kennen. Daarnaast heeft gemeente Cranendonck het teamgevoel willen stimuleren door ieder team een teamfilmpje te laten maken. Ook heeft iedere medewerker een persoonlijkheidstest gemaakt die resulteerde in een LINK-profiel, die ook in teamverband gerapporteerd werd. Hiermee werd voor de teams inzichtelijk wat voor type collega's zij in hun team hebben I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie).

1.2 ONDERZOEKSPLAN

In deze paragraaf worden de aanleiding, probleemstelling, voorlopige doelstelling en de praktijkvraag van het onderzoek geïntroduceerd.

1.2.1 Aanleiding

Binnen de organisatieontwikkeling spelen er momenteel diverse factoren die het voor gemeente Cranendonck lastig maken om de organisatie door te ontwikkelen richting zelfsturing.

Ten eerste, heeft gemeente Cranendonck gezamenlijk met haar medewerkers de harde en zachte kanten van de organisatieontwikkeling geschetst, middels het 7-s model van McKinsey. Deze uitwerking is te vinden in hoofdstuk 23 van het uitwerkingenboek. Gemeente Cranendonck heeft zich tot nu toe vooral gefocust op de harde, tastbare, kant van de organisatieontwikkeling. Het gaat dan vooral om procesmatige zaken zoals het opstellen van de procesrollen en het veranderen van de organisatiestructuur. Ondanks dat deze harde kanten van de organisatieontwikkeling samen met de medewerkers ontwikkeld zijn, zien het MT en de Programmamanager organisatieontwikkeling nog geen aangepast gedrag in de praktijk I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie) N. Bos (18 mei 2018, persoonlijke communicatie) J. van Aaken (4 juni 2018, persoonlijke communicatie). Gemeente Cranendonck vermoedt dat dit gedrag niet tot stand gekomen is, omdat de doorvertaling naar het werk voor medewerkers niet concreet genoeg is. Als dit niet goed gaat, heeft dit effect op emoties rondom de organisatieontwikkeling, zoals weerstand of angst. Dit kan mogelijk invloed hebben op de organisatieontwikkeling (Hoogstraten, 2014) I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie).

Ten tweede, heeft gemeente Cranendonck van januari 2018 tot mei 2018 zonder P&O afdeling gezeten I. Hoogervorst (9 februari 2018, persoonlijke communicatie). P&O is meestal een gesprekspartner als medewerkers problemen ervaren op het werk of in de thuissituatie. Deze gesprekspartner is in deze periode weggevalen voor de medewerkers. Daarnaast kon P&O destijds niet ingezet worden binnen de organisatieontwikkeling om op de menselijke kant te adviseren. Dit zorgde ervoor dat er minder aandacht was voor de zachte, niet tastbare, kant van de organisatieontwikkeling I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie).

Ten slotte, is het voor gemeente Cranendonck niet mogelijk om op een objectieve manier kennis op te doen over de zachte kant van de organisatieontwikkeling, gezien alle medewerkers onderdeel uitmaken van de ontwikkeling. Om een objectief beeld te verkrijgen, is volgens gemeente Cranendonck een externe partij nodig, waartegen medewerkers open zullen zijn I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie).

1.2.2 Probleemstelling

Doordat het gedrag van medewerkers (nog) niet aangepast is, na het veranderen van de harde kanten binnen de organisatieontwikkeling, levert dit mogelijk belemmeringen op bij het creëren van zelfsturende teams I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie).

Door bovenstaande factoren, genoemd in de aanleiding, weet gemeente Cranendonck momenteel niet wat de oorzaak van het ongewijzigde gedrag is en daardoor weten ze ook niet hoe ze de verandering, richting zelfsturing, succesvol door kunnen zetten. Als ze niet achterhalen waardoor het gewenste gedrag (nog) niet ontstaan is, bestaat de mogelijkheid dat de organisatieontwikkeling misloopt I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie).

1.2.3 Doelstelling

Dit onderzoek, achterhalen waarom de medewerkers na het aanpassen van harde aspecten nog geen verandering in gedrag vertonen, heeft twee doelstellingen. Deze twee doelen dragen bij aan de organisatiedoelstelling om zo zelfsturend mogelijke teams te creëren voor 2020.

- Ten eerste, zal het management voorzien worden van inzichten over mogelijke belemmeringen, die verandering van gedrag volgens medewerkers momenteel in de weg staan. Daarnaast worden er handvaten geboden over hoe ze deze belemmeringen in de verdere organisatieontwikkeling kunnen verminderen of zelfs voorkomen.
- Ten tweede, is het doel om beweging richting zelfsturing te creëren binnen een pilot. Binnen teams worden belemmeringen achterhaald en zo mogelijk opgelost, zodat deze teams de kans krijgen om te groeien naar een zo zelfsturend mogelijk team. De inzichten binnen de pilot geven wellicht ook inzichten voor andere teams.

I. Hoogervorst (29 mei 2018, persoonlijke communicatie).

1.2.4 Praktijkvraag

Dit onderzoek wordt verricht door middel van actieonderzoek, meer informatie hierover is te vinden in hoofdstuk 2. Actieonderzoek leent zich niet voor het opstellen van een specifieke onderzoeksvraag, inclusief deelvragen. Dit komt doordat er samen met belanghebbenden vanuit diverse perspectieven informatie opgedaan wordt. Hierdoor is het onvoorspelbaar welke informatie er verkregen wordt en welke vraag hiermee beantwoord kan worden. Vandaar dat hier de praktijkvraag vermeld staat en later in het reisverslag de specifieke onderzoeksvraag te vinden is.

Wat belemmert momenteel de ontwikkeling van zelfsturende teams en wat kan hieraan gedaan worden?

1.3 BEGRIPPEN EN DEFINITIES

In het reisverslag worden een aantal begrippen veelvuldig genoemd. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe deze begrippen in de literatuur omschreven worden, zodat de lezer van de nodige achtergrondinformatie voorzien is.

1.3.1 Organisatieontwikkeling

Gemeente Cranendonck is bezig met een organisatieontwikkeling. *Organisatieverandering* is volgens Senge (2000) 'een combinatie van innerlijke verschuivingen in de waarden, verlangens en het gedrag van mensen en 'uiterlijke' verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen' (Senge, 2000, p.14). Hieruit en uit de visie van gemeente Cranendonck valt te concluderen dat een organisatieverandering meer is dan alleen iets nieuws doen. Het gaat om het creëren van capaciteit voor verandering.

Gemeente Cranendonck wil een platte en wendbare organisatie creëren, die zich aan kan passen aan een veranderende omgeving. Om dit te bereiken, staat continue ontwikkeling voorop. *Ontwikkelen* is het aanmoedigen van de voltooiing van individuele doelstellingen door middel van het vergroten van competenties, talenten en kennis (Schouten en Nelissen, 2007). Dit is typerend voor een lerende organisatie.

Gemeente Cranendonck gaat de verandering in als een lerende organisatie. Een *lerende organisatie* betekent een continue proces, waarin medewerkers reflecteren op hun eigen handelen door hier met elkaar over te spreken en door in dialoog te gaan met klanten (Smeijsters, 2009; Wierdsma & Swieringa, 2002; Altink, Schoonman & Seegers, 2004; Smeijsters, 2004; Tissen, 2004). Door constant te reflecteren, werken medewerkers van een organisatie aan het ontwikkelen en verbeteren van hun competenties, kennis en vaardigheden (Smeijsters, 2009). Gemeente Cranendonck ziet een

lerende organisatie gelijk als bovenstaande, maar vindt het vooral belangrijk dat op deze manier medewerkers vrij zijn om fouten te maken in het ontwikkeltraject.

1.3.2 Harde kant/zachte kant

Gemeente Cranendonck spreekt regelmatig over de harde en zachte kanten van een organisatieontwikkeling. Deze begrippen vertalen zij door naar onderstaande definities.

De *harde kant* van de organisatie wordt omschreven als de tastbare kant. Hierbij kan gedacht worden aan de structuur van een organisatie. Het omvat de rationele elementen zoals optimalisatie van bedrijfsprocessen (Hoogstraten, 2014; Langevoort, van der Meulen & Tummers, 2009).

De *zachte kant* van de organisatie wordt ook wel gezien als de niet tastbare kant. Het omvat de gevoelsmatige elementen zoals de cultuur, het vertrouwen, de participatie, de belangen en vooral de relatie tussen medewerkers (Hoogstraten, 2014; Langevoort, van der Meulen & Tummers, 2009).

1.3.3 Managing Complex Change model (Knoster, 1991)

Gemeente Cranendonck bevindt zich midden in een organisatieontwikkeling en wil zich hierbij meer gaan focussen op de zachte kant. Het model van Knoster (1991) sluit hier goed op aan, omdat deze zich bezighoudt met het gedrag van medewerkers binnen een organisatieverandering. Gedurende het onderzoek kan dit model in het achterhoofd gehouden worden, om het geobserveerde gedrag aan literatuur te kunnen koppelen.

Het model verklaart dat de elementen strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en plan van aanpak aanwezig moeten zijn om een beweging of verandering succesvol te laten zijn. Als een van de elementen ontbreekt, heeft dit effect op emoties van de medewerkers, waardoor er problemen rondom de voortgang van de ontwikkeling kunnen ontstaan. De mogelijke effecten zijn terug te vinden in tabel 1. In de literatuurstudie, hoofdstuk 24 van het uitwerkingenboek, is een toelichting van het model van Knoster (1991) te vinden.

Tabel 1: Werking Managing Complex Change model (Knoster, 1991).

Ingrediënt:	Zorgt voor:	Anders:
Strategie	Duidelijkheid	Verwarring
Consensus	Commitment	Sabotage
Vaardigheden	Vertrouwen	Ongerustheid
Prikkels	Acceptatie	Weerstand
Middelen	Enthousiasme	Frustratie
Plan van aanpak	Koersvastheid	Tredmolen

1.3.4 Zelfsturende teams

Doordat zelfsturende teams een autonome structuur kennen, bevordert dit het aanpassingsvermogen van het team op de omgeving (Kozłowski & Ilgen, 2006). Ook Benders en Van Amelsvoort (2000) geven het verhogen van flexibiliteit als mogelijke reden om zelfsturende teams in te voeren.

Zelfsturend team is een veelgebruikt begrip, maar ook andere benamingen worden gebruikt, zoals autonome groep, taakgroep, zelfsturende werkgroep of groepswerk (Tjepkema, 2003^b). Tjepkema (2003^b) heeft een analyse gedaan van 40 toonaangevende en recente definities rondom het begrip zelfsturend team. Hieruit zijn de volgende kenmerken gekomen.

- Een zelfsturend team bestaat uit medewerkers die dagelijks in een (vaste) groep samenwerken. Zij hebben gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor een vast takenpakket, dat bestaat uit activiteiten die bijdragen aan het leveren van duidelijk omschreven, herkenbare producten of diensten aan interne of externe klanten (Tjepkema, 2003^a; Tjepkema, 2003^b).
- Daarnaast heeft, voor zover het mogelijk is, een zelfsturend team de verantwoordelijkheid om zichzelf en de activiteiten die het team uitvoert te monitoren, aan de hand van een vooraf opgesteld helder en gemeenschappelijk doel (Tjepkema, 2003^a; Tjepkema, 2003^b).
- Ten slotte moet een team, om zelfsturend te kunnen werken, beschikken over de juiste bekwaamheid, nodige informatie en geschikte hulpmiddelen. Een zelfsturend team moet ook bevoegd zijn om zelfstandig beslissingen te nemen omtrent het werkproces (Tjepkema, 2003^a; Tjepkema, 2003^b).

Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes (2003) benoemen vooral het eerste kenmerk in hun definitie. Hun definitie luidt namelijk: *“Een vaste groep 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 de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten.”* (Van Amelsvoort et al., 2003, p49).

Gemeente Cranendonck ziet zelfsturende teams zoals in bovenstaande definities omschreven staat. Echter, wordt het ook vaak omschreven als een team waarbinnen teamleden elkaar onderling kunnen en willen vervangen (Onvlee, 2017; De Lichtenvoorde, 2012; Van der Veen, 2016). Doordat gemeente Cranendonck gekozen heeft voor een indeling op basis van klantproces, kunnen teamleden elkaar inhoudelijk minder goed vervangen, maar kunnen ze elkaar wel versterken op basis van het klantcontact. Hier is gemeente Cranendonck zich bewust van.

1.4 LEESWIJZER

Zoals al eerder is toegelicht, wordt dit HR-adviesrapport vormgegeven met het thema reizen. Daarnaast zijn de resultaten tot stand gekomen door middel van actieonderzoek, dat om een andere manier van rapporteren vraagt, namelijk in onderzoekcyclussen. De resultaten worden per cyclus aangevuld. Hieronder wordt toegelicht hoe het rapport is opgebouwd.

Na hoofdstuk één: **Travel background and wishes**, is duidelijk geworden welke stappen al ondernomen zijn om de organisatieontwikkeling te realiseren en hoe dit onderzoek hieraan bij kan dragen. In het tweede hoofdstuk: **Travel Plan**, wordt uitgelegd op welke manier dit onderzoek gepland en vormgegeven is, om tot de juiste informatie te komen. Hierin wordt een uitgebreide toelichting over actieonderzoek en de keuze hiervoor gegeven. Nadat dit is omschreven, worden de resultaten op volgorde van onderzoekcyclussen gerapporteerd.

De eerste onderzoekscyclus start in het derde hoofdstuk: **Pack your Bags**. Dit hoofdstuk is zo genoemd omdat in deze eerste cyclus inzicht is verkregen in de bagage die medewerkers in het eerste half jaar van de organisatieontwikkeling opgebouwd hebben. Vervolgens wordt er in de tweede onderzoekscyclus, het hoofdstuk: **Check-in and Baggage control**, gestart met de reis. Hierin wordt de ingepakte bagage geïnventariseerd en zo mogelijk bijgesteld. Het vijfde hoofdstuk, bevat de derde onderzoekscyclus. Op dit moment waren er nog belemmeringen binnen de organisatieontwikkeling, waardoor dit hoofdstuk **Flight Delayed** wordt genoemd. In Flight Delayed worden belemmeringen zo veel mogelijk verhelderd, zodat medewerkers met de juiste bagage kunnen boarden in de laatste onderzoekscyclus, hoofdstuk zes: **Ready for Boarding**. Dit is een afsluitende bijeenkomst voor de onderzoekers, waarna de medewerkers de vlucht zonder de onderzoekers voortzetten richting de eindbestemming zelfsturing. Bovenstaande onderzoekcyclussen zijn uitgebreid uitgewerkt in het bijbehorende logboek in de vorm van reflecties en in het uitwerkingenboek die vooral de bewijslast van het onderzoek vormt.

Na het onderzoek wordt geïnventariseerd wat er bereikt is met de vier onderzoekcyclussen. Dit gebeurt in hoofdstuk zeven: **Baggage scan**. Hier wordt gekeken welke bagage ze ingepakt hebben door middel van het actieonderzoek. In feite zijn dit een soort eindresultaten van het actieonderzoek.

Buiten de bagage die de medewerkers door dit onderzoek mee hebben gekregen, is er ook informatie opgedaan waar conclusies en aanbevelingen voor de verdere vlucht op gebaseerd kunnen worden. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk acht: **Flight tips**.

Omdat actieonderzoek vooral om het proces gaat en ook nieuw is voor de onderzoekers, wordt in bijlage 1: **Tour guide experience** het proces kort gereflecteerd, door de onderzoekers die het begin van deze reis hebben begeleid.

2. TRAVEL PLAN

Op welke manier kunnen we tot de juiste informatie komen? In dit hoofdstuk wordt eerst toegelicht wat actieonderzoek inhoudt en waarom actieonderzoek aansluit bij deze onderzoekssituatie. Vervolgens wordt de algemene onderzoeksopzet omschreven.

2.1 TYPE ONDERZOEK

Gemeente Cranendonck wilde dat er beweging gerealiseerd werd richting zo zelfsturend mogelijke teams. Dit is gerealiseerd door middel van actieonderzoek. In deze paragraaf wordt meer informatie gegeven over actieonderzoek.

2.1.1 Actieonderzoek

Actieonderzoek is een onderzoeksstrategie die zich zowel op het ondernemen van actie, als op het creëren van theorie of kennis over de actie richt. Waar traditioneel onderzoek zich enkel richt op uitkomsten in de vorm van kennis, richt actieonderzoek zich ook op uitkomsten in de vorm van acties en handelen (Coghan & Brannick, 2014) (Coghan & Casey, 2001). De grondlegger van actieonderzoek, Kurt Lewin, definieert het als een onderzoeksmethode waar leren over een sociaal systeem centraal staat en er gelijktijdig gekeken wordt, hoe dit systeem veranderd kan worden (Gummesson, 2000).

Actieonderzoek is volgens Baarda, De Goede en Teunissen (2005) een goede methode als er sprake is van een onderzoeksdoel om verandering in gedrag, beleid of procedure te realiseren. Het gaat om het uitproberen van interventies in de praktijk, hiervan leren en op basis hiervan aanpassingen doorvoeren (Baarda et al., 2005). Op basis van iedere interventie wordt een reflectie gedaan waarop vervolgens een nieuwe interventie wordt gepland.

2.1.2 Betrouwbaarheid en validiteit binnen actieonderzoek

Doordat de onderzoeker op een actieve manier betrokken is binnen actieonderzoek, is de betrouwbaarheid ervan hoog. Omdat actieonderzoek erg afhankelijk is van de situatie, is herhaling van onderzoek over het algemeen vrij complex. Om hierin tegenmoet te komen, zal het onderzoek op een verantwoorde, eerlijke, controleerbare en inzichtelijke wijze uitgevoerd en gerapporteerd moeten worden, zodat betrouwbare resultaten ontstaan. Dit wordt ook wel 'audit trail' genoemd (Migchelbrink, 2007; Van der Zouwen, 2018).

Volgens Brydon-Miller, Greenwood en Maguire (2003) is de validiteit binnen actieonderzoek hoog doordat de onderzoeker zich midden in het onderzoeksveld bevindt. Meerdere partijen worden betrokken en hieruit opgedane kennis wordt direct doorvertaald in het verdere onderzoek. Binnen actieonderzoek is er sprake van triangulatie, doordat een situatie vanuit verschillende perspectieven bekeken wordt en er diverse methoden toegepast worden (Van der Zouwen, 2018).

Bruikbaarheid

Gemeente Cranendonck stelt het uitvoeren van acties voorop I. Hoogervorst (16 maart 2018, persoonlijke communicatie). Zij pakken de organisatieontwikkeling organisch aan en zijn vooral gefocust op resultaat. Hierdoor vinden zij het vooral belangrijk dat een onderzoek bruikbaar is en iets te weeg brengt in plaats van dat zij een uitgebreid advies ontvangen. Migchelbrink (2015) geeft aan dat actieonderzoek sterk is als het gaat om de bruikbaarheid van onderzoek, doordat de onderzoeker direct een bestaande situatie probeert te veranderen.

2.1.3 Waarom actieonderzoek?

Van der Zouwen (2018) omschrijft in het boek "actieonderzoek doen" vijf omstandigheden die een situatie geschikt maken voor actieonderzoek, zie afbeelding 2. In de afbeelding worden deze omstandigheden weergegeven. Hoe meer deze omstandigheden zich in de situatie aan de rechterkant bevinden, hoe geschikter actieonderzoek is.



Afbeelding 2: Omstandigheden actieonderzoek (Van der Zouwen, 2018).

Er zal per omstandigheid omschreven worden in hoeverre deze past binnen de onderzoekssituatie van gemeente Cranendonck.

Eigenaarschap nodig

Het onderwerp zelfsturing heeft betrekking op de manier van werken van iedere medewerker, waardoor zij allen hiermee te maken krijgen. Doordat een zelfsturende organisatie niet ontstaat als medewerkers niet zelfsturend te werk gaan, is een hoge mate van eigenaarschap van medewerkers belangrijk. Door middel van actieonderzoek wordt betrokkenheid gerealiseerd. Actieonderzoek kan hierdoor bijdragen aan het vergroten van eigenaarschap bij medewerkers.

Werkwijze

Gemeente Cranendonck ontwikkelt zich op een manier die niet volledig uitgedacht is. Zij spelen in op situaties die zich voordoen. Door middel van mijlpalen stuurt gemeente Cranendonck haar ontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat er een globale werkwijze bekend is voor het vergroten van zo zelfsturend mogelijke teams. Doordat de werkwijze niet concreet is, wordt actieonderzoek als een geschikte onderzoeksmethode gezien.

Ook andere literatuur geeft aan dat actieonderzoek erg aansluit binnen een complexe werkwijze, waarin niet alles vooraf gepland staat. Op deze manier wordt actieonderzoek namelijk ook aangepakt (Coghan & Brannick, 2014; Coghan & Casey, 2001; Brydon-Miller et al., 2003).

Complexiteit vraagstuk

Actieonderzoek is volgens Van der Zouwen (2018) geschikt als de complexiteit van het vraagstuk hoog is. Doordat er een grote omslag gemaakt moet worden binnen gemeente Cranendonck, wordt er veel gevraagd van medewerkers met betrekking tot gedragsverandering. Gezien gedrag moeilijk in kaart te brengen en te beïnvloeden is, maakt dit het onderzoek complex.

Daarnaast geven Baarda, et al. (2005) ook aan dat actieonderzoek het mogelijk maakt om verandering in gedrag aan te brengen.

Gewenste uitkomst

Binnen de organisatieontwikkeling heeft gemeente Cranendonck een visie geschetst. Hier hangen ze alle activiteiten aan op, maar zij weten niet concreet in hoeverre dit uitgevoerd kan worden. De visie willen ze bereiken door alle teams zo zelfsturend mogelijk te laten functioneren. Ze realiseren zich dat er diversiteit kan zijn in de mate van zelfsturing per team. Dit zorgt ervoor dat de gewenste uitkomst (vrij) open is. Actieonderzoek is hierdoor geschikt en kan informatie naar boven halen, die invloed kan hebben op de uitkomst. Hier geeft gemeente Cranendonck de ruimte ook voor.

Belang van het vraagstuk

Het creëren van zelfsturende teams is een belangrijk onderdeel van de organisatieontwikkeling. De zelfsturende teams zijn namelijk onderdeel van de structuurverandering. Door middel van deze structuurverandering wil gemeente Cranendonck een platte, wendbare organisatie creëren die het mogelijk maakt om te overleven als gemeente in de veranderde samenleving. Gezien het belang van het vraagstuk hoog is, sluit actieonderzoek goed aan.

2.2 ONDERZOEKSOPZET

Dit vraagstuk is, zoals eerder toegelicht, onderzocht door middel van actieonderzoek. Het onderzoeksthema, de rol van de onderzoekers, de onderzoeksmethoden, de onderzoeksdoelgroep en de risico's & afbakening van het onderzoek worden in deze paragraaf toegelicht.

2.2.1 Onderzoeksthema

Zelfsturing is een erg breed onderwerp, wat het lastig maakt om dit in de breedste zin te onderzoeken. Hierdoor hebben we gekozen om met een bepaald thema binnen teams aan de slag te gaan, in de vorm van een pilot. Als we zonder thema aan de slag zouden gaan met de teams, zouden de bijeenkomsten moeilijk vorm te geven zijn. Hierdoor zou het voor ons lastig te volgen zijn. Daarnaast zou het moeilijk zijn om teams met elkaar te vergelijken.

We hebben in overleg met de Programmamanager organisatieontwikkeling gekozen om de procesrol burgerparticipatie¹ als thema te nemen. Dit was namelijk een rol die gedurende het onderzoek vorm kreeg, waardoor er een duidelijk startmoment was. Daarnaast konden we de verantwoordelijken van deze procesrol, deze worden ambassadeurs genoemd, gebruiken als aanspreekpunt binnen het team. Het startmoment was de Kick-Off die wij mede georganiseerd en bijgewoond hebben en waar wij onze opdracht geïntroduceerd hebben. Daarnaast leende het onderwerp burgerparticipatie zich om te kijken naar houding en gedrag van medewerkers. Het is namelijk een minder gestructureerd onderwerp, gezien er vaak sprake is van maatwerk en er diversiteit in belangen is bij burgerparticipatie.

Inhoudelijk hebben wij ons niet bezighouden met dit thema. Om enige achtergrondinformatie te verkrijgen over burgerparticipatie, hebben we in het vooronderzoek gesprekken gevoerd met belanghebbenden, onder andere de Portefeuillehouder burgerparticipatie en een oud medewerkster met taken rondom burgerparticipatie. Het thema vormde meer een aanknopingspunt om inzichten te verkrijgen over de mate van zelfsturing binnen teams. Als de teams vanaf het begin wisten dat het onderzoek gericht was op zelfsturing, zouden de observaties mogelijk niet meer objectief zijn omdat de medewerkers bewust op dit gedrag zouden gaan letten.

2.2.2 De rol van onderzoeker in actieonderzoek

Binnen actieonderzoek zijn wij, de onderzoekers, ons eigen onderzoeksinstrument. Ons actieonderzoek is gebaseerd op observaties en reflecties. Wij verkregen samen met diverse belanghebbenden op een actieve manier kennis en inzichten. Ambassadeurs kregen de rol om burgerparticipatie vorm te geven, hier moesten wij niet tussenin gaan staan. Onze rol was hierdoor voorbereidend en observerend. Met voorbereidend werd het opzetten van bijeenkomsten, in samenspel met de ambassadeur, bedoeld. Met observerend werd de rol van toekijken, beluisteren en analyseren tijdens bijeenkomsten bedoeld. Het was namelijk belangrijk dat de ambassadeur verantwoordelijk bleef voor het creëren van bewustwording en verantwoordelijkheid rondom het onderwerp burgerparticipatie N. Tauran (20 maart 2018, persoonlijke communicatie).

Naarmate het onderzoek vorderde, werd de rol van ambassadeur kleiner, omdat er met betrekking tot burgerparticipatie weinig stappen gezet konden worden. We zijn ons daardoor gaan richten op het vergroten van zelfsturing binnen teams. Gezien een team gezamenlijk verantwoordelijk is voor het creëren van zelfsturing, konden we niet één iemand binnen het team de actieve rol laten nemen. Hierdoor kregen we zelf een actievare rol binnen het onderzoek, om beweging richting zelfsturing te creëren. Wij en de organisatie moesten er rekening mee houden dat deze rol weg zou vallen bij beëindiging van ons onderzoek.

2.2.3 Onderzoeksmethoden

Gedurende het actieonderzoek hebben we bronnen en methoden geraadpleegd die noodzakelijk waren om de juiste informatie te verkrijgen. In hoofdlijnen hebben we gesprekken gevoerd met belanghebbenden buiten de deelnemende teams en hebben we diverse teambijeenkomsten gehouden om beweging in gang te zetten.

Literatuurstudie

Om deze teambijeenkomsten met de juiste kennis voor te bereiden, hebben we ons verdiept in literatuur. Dit hebben we vastgelegd in de vorm van een literatuurstudie, die te vinden is in hoofdstuk 24 van het uitwerkingenboek. Daarnaast hebben we bij het opstellen van conclusies en aanbevelingen ook gebruik gemaakt van literatuur.

¹ Burgerparticipatie is een manier van beleidsvoering waarbij burgers bij het lokale beleid betrokken worden, zowel direct als indirect, om samen de ontwikkeling, uitvoering en/of evaluatie van het beleid te bereiken (Dinjens, 2010).

Observaties en reflecties

We hebben ervoor gekozen om de bijeenkomsten open te observeren, maar wel met achtergrondinformatie over eigenschappen en de ontwikkeling van een zelfsturend team. Dit maakte het mogelijk om opgedane kennis te koppelen aan de bijeenkomsten. We hebben individueel geobserveerd en dit achteraf met zijn tweeën besproken. Hierdoor hebben we voorkomen dat we elkaar beïnvloedde. Dit vergrootte de betrouwbaarheid van de observatie. Deze manier van analyseren wordt door Migchelbrink (z.j.) aangeraden bij ongestructureerde observaties.

Buiten de reflecties die wij gezamenlijk uitvoerden, hebben we iedere bijeenkomst ook gereflecteerd met buitenstaanders, namelijk de Programmamanager organisatieontwikkeling en de Projectleider burgerparticipatie. De een kon input geven over zelfsturende teams en de ander kon informatie verstrekken over het onderwerp burgerparticipatie en situaties binnen haar team. Deze reflecties gaven nieuwe inzichten, bevestigden verkregen inzichten en leidde tot ideeën over de invulling van volgende bijeenkomsten. Van deze observaties en reflecties hebben we zo snel mogelijk, na de afspraken, een uitgebreid verslag opgesteld. Hierin werden de observaties en interpretaties meegenomen (Migchelbrink, z.j.).

Aanvullende interviews

Buiten de teambijeenkomsten met de geplande teams, hebben we gedurende het onderzoek ook acties ondernomen om aanvullende informatie te verkrijgen. Zo hebben we interviews met P&O (gestart per mei 2018) en het MT gevoerd in stadia waarin we hun input nodig hadden. Deze flexibele manier van aanpak sluit aan bij actieonderzoek.

Alle onderzoek acties die uiteindelijk gedaan zijn om de beweging te kunnen creëren en de resultaten op kunnen te stellen, zijn te vinden in bijlage 1.

2.2.2 Onderzoeksdoelgroep

Het actieonderzoek vond plaats binnen drie teams van gemeente Cranendonck. Onderzoek binnen drie teams bood de mogelijkheid om inzichten te vergelijken. We hebben in overleg met de Programmamanager organisatieontwikkeling bewust gekozen voor teams uit twee verschillende afdelingen (1 uit de afdeling Leefomgeving en 2 uit de afdeling Burgers & bedrijven). De verwachting was dat deze verschillen, aangezien ze een ander werkveld hebben en daarbij een andere mate van burgerparticipatie toepassen. Daarnaast verwachtte de Programmamanager organisatieontwikkeling diversiteit binnen deze teams met betrekking tot de mate van zelfsturing. I. Hoogervorst (persoonlijke communicatie, 11 april 2018) N. Tauran (persoonlijke communicatie, 20 maart 2018).

Onderstaande gegevens zijn algemene kenmerken over de doelgroep. Gezien leeftijd en dienstjaren invloed konden hebben op de verandercapaciteit en –bereidheid van medewerkers zijn deze omschreven. Er is bewust gekozen voor beperkte verdieping in teams, gezien dit vooroordelen kon creëren bij de observaties.

Team 1

Volgens de teamovereenkomst bestond het team uit 13 medewerkers. Hiervan was 1 iemand langdurig afwezig. Vandaar dat er 12 medewerkers zijn betrokken in het onderzoek (Team 1, 2018). Volgens het personeelsbestand van 1 januari 2018, is de gemiddelde leeftijd binnen dit team 42 en het gemiddelde aantal dienstjaren betreft 8. Er zijn echter 3 medewerkers langer dan 14 jaar in dienst en de rest 5 jaar of korter (Gemeente Cranendonck, 2018). Binnen dit team zit ook de voorzitter van de ondernemingsraad.

Team 2

Volgens de teamovereenkomst bestond het team uit 10 teamleden. Hiervan was 1 medewerker aan het re-integreren en 1 andere was ingehuurd. Vandaar dat er 8 medewerkers betrokken werden in het onderzoek (Team 2, 2018). De gemiddelde leeftijd van dit team is, op basis van het personeelsbestand van 1 januari 2018, 37 jaar en het gemiddelde aantal dienstjaren betrof 6 (Gemeente Cranendonck, 2018).

Team 3

Volgens de teamovereenkomst bestond het team uit 7 medewerkers. Doordat 1 iemand langdurig ziek was, richtte het onderzoek zich op 6 medewerkers (Team 3, 2018). Op basis van gegevens van het personeelsbestand van 1 januari 2018 is de gemiddelde leeftijd van dit team 49 jaar en zijn ze gemiddeld 17 jaar in dienst. Het viel vooraf op dat dit hoger was dan in de andere teams, aangezien iedereen binnen dit team bijna 10 jaar of langer in dienst is (Gemeente Cranendonck, 2018).

2.2.3 Risico's & afbakening

Gedurende het onderzoek hadden we te maken met vooraf vastgestelde kaders, waarop we geen invloed uit konden oefenen. Daarbij hadden we te maken met risico's met betrekking tot actieonderzoek.

Onderzoekcontext

Eerder genoemde ontwikkelingen en richtlijnen rondom de organisatieontwikkeling, genoemd in hoofdstuk 1, zijn samen met de medewerkers vormgegeven. Binnen deze context vond ons onderzoek plaats en hier hadden we geen invloed op. De ervaringen van deze genomen stappen, zoals de nieuwe teamindeling, konden echter wel invloed hebben op onze resultaten.

Relatie met onderzoeksdoelgroep

Om actieonderzoek uit te voeren, hadden we informatie nodig vanuit meerdere perspectieven. Hierdoor hebben we ervoor gekozen om drie teams intensief te volgen en daarbij aanvullende interviews te houden. We waren afhankelijk van informatie die we van de teams kregen, waardoor we moesten zorgen voor een vertrouwensband met de teams om tot diepgaande informatie te komen.

Generaliseerbaarheid

Doordat we drie van de elf teams betrokken in het onderzoek, moesten we rekening houden met een beperkte generaliseerbaarheid. Om uitspraken te kunnen doen over het breder geheel, moesten we bevestiging zoeken bij belanghebbenden buiten deze teams.

Tijd

Gezien de tijd, konden we maar drie bijeenkomsten per team organiseren. Dit had te maken met onze agenda's, maar ook die van de teamleden. Wij, en de organisatie, moesten ons realiseren dat een grote beweging niet mogelijk was in een korte tijd en wij slechts een aanzet konden maken richting beweging.

Beginnende actieonderzoeker

Wij deden dit type onderzoek voor het eerst, waardoor er nog minimale ervaring was met actieonderzoek. De nodige informatie over dit type onderzoek hebben we opgedaan door het te ervaren. Daarnaast hebben we verdieping gezocht in literatuur over actieonderzoek en hebben we experts, die ons hierin konden ondersteunen, benaderd. In bijlage 2 hebben wij als onderzoeker gereflecteerd op het proces.

3. PACK YOUR BAGS

In dit hoofdstuk staat de eerste bijeenkomst centraal. Eerst wordt toegelicht hoe deze is ingevuld en met welke doelstellingen. Vervolgens worden deelresultaten, afkomstig uit bijeenkomst 1, vermeld.

3.1 INVULLING BIJEENKOMST 1

Hieronder wordt globaal omschreven hoe de eerste bijeenkomst is ingevuld om zo tot de resultaten van paragraaf 3.2 te komen. Voor een uitgebreidere omschrijving van de invulling verwijzen we naar hoofdstuk 8 van het uitwerkingenboek.

Doelen

- Achterhalen van de stand van zaken met betrekking tot zelfsturing binnen het team (zelfbeoordeling en observatie).
- Informeren van het team over de Kick-Off burgerparticipatie.
- Achterhalen van de meningen van teamleden rondom het onderwerp en de rol van burgerparticipatie.
- Bewust maken over het belang van burgerparticipatie.
- Achterhalen in hoeverre het team nu al burgerparticipatie uitvoert in hun werk.

Onderzoeksvorm

Om inzicht te krijgen in het beeld dat het team over zichzelf heeft rondom zelfsturing, hebben we een korte vragenlijst afgenomen. Daarnaast heeft de ambassadeur diverse discussies geleid om tot diepgaande informatie over burgerparticipatie te komen.

3.2 RESULTATEN BIJEENKOMST 1

Doordat er verschillende zaken zijn waargenomen binnen de teams, wordt hieronder per team genoemd wat opviel in bijeenkomst 1.

3.2.1 Team 1

Binnen dit team zijn de medewerkers het minst bezig met burgerparticipatie. Zij hebben hier een minder positief beeld bij en dit blijkt ook uit de lange discussie inzake Vonck!. Het team geeft aan dat het begrip burgerparticipatie voor hen niet helemaal duidelijk is, waardoor er behoefte is aan een definitie van dit begrip. Het team en de ambassadeur geven vaak aan dat ze het **te druk** hebben. De reflecties met buitenstaanders bevestigen dit. Als we kijken naar onze observatie kan dit komen door hun **continue streven naar consensus** binnen overleggen. Waarschijnlijk doet het team dit met de beste bedoelingen. Hoewel er veel gediscussieerd wordt binnen dit team, valt het op dat steeds dezelfde medewerkers aan het woord zijn. Het vele overleggen zet de medewerkers binnen het team weer opnieuw aan het denken, waardoor alle medewerkers geactiveerd worden om weer deel te nemen aan de discussie. Binnen de discussies wordt er **nauwelijks tot daadwerkelijke actie overgegaan**. Daarnaast benadrukken verschillende medewerkers **duidelijke structuur en kaders nodig** te hebben om als zelfsturend team te kunnen functioneren.

3.2.2 Team 2

Binnen dit team zijn er verschillen in de mate waarin medewerkers bezig zijn met burgerparticipatie. Dit komt door de **samenstelling van het team**, die voor het team zelf niet helemaal duidelijk is. Doordat het team **verschillende functies** uitvoert, is er veel onduidelijkheid over de verdeling van de procesrollen en is er geen eenduidig beeld over het begrip burgerparticipatie. De samenwerking binnen het team verloopt naar hun idee goed. De teamleden denken niet alleen na over hun eigen functie, maar **vullen elkaar ook aan** door na te denken over de functies van teamleden. De medewerkers **geven aan nog kaders nodig te hebben** met betrekking tot hun zelfsturend team, zeker doordat hun functies zo verschillen. Er wordt meerdere keren gesproken over de verschillende meningen met betrekking tot de samenstelling van het team, de procesrolverdeling en het begrip burgerparticipatie, maar het team **gaat niet over tot actie** om een eenduidig beeld te creëren.

3.2.3 Team 3

Dit team is momenteel het meest bezig met burgerparticipatie in hun dagelijkse werkzaamheden. Zij geven aan dat er hetzelfde van hen verwacht wordt, maar dat er nu meer aandacht aan besteed wordt. Binnen het team heerst **verwarring** over de doelen van de organisatie rondom de organisatieontwikkeling. Er is veel **onduidelijkheid over de noodzaak van de procesrollen**, gezien de inhoud van deze rollen onduidelijk is voor het team. Uit de gesprekken die het team voert over burgerparticipatie, blijkt dat ze al lang in dienst zijn en al jaren burgerparticipatie uitvoeren in hun werkzaamheden. Ze laten hierbij merken dat ze nog **erg in de situatie van vroeger blijven hangen**. Dit kan komen doordat voor hen niet duidelijk is wat zij moeten veranderen om de gewenste situatie, vanuit de organisatie, te behalen. De medewerkers hebben hun ideeën en meningen met elkaar gedeeld, maar zijn **niet overgegaan tot acties** om burgerparticipatie binnen het team eenduidig vorm te geven.

3.2.4 Gemeenschappelijk resultaat

Wij hebben geobserveerd dat de teams in alle bijeenkomsten, op basis van literatuur over zelfsturing, nog weinig tekenen van een zelfsturend team vertonen. Als de observaties gekoppeld worden aan de succesfactoren voor een zelfsturend team van Vermeer en Wenting (2012), zijn er binnen ieder team nog vele factoren waaraan ze niet voldoen. Er is binnen iedere bijeenkomst geprobeerd om een gezamenlijk doel op te stellen om de procesrol burgerparticipatie te implementeren in een zelfsturend team. Literatuur geeft namelijk aan dat een zelfsturend team een gezamenlijk doel voor ogen moet hebben om zelfsturend te werk te kunnen gaan (Katzenbach en Smith, 1993; Vermeer & Wenting, 2012; Van Amelsfoort, 2004; Tjepkema, 2003^b). Echter kunnen we concluderen, dat door diverse redenen, de teams nog niet in staat zijn een gezamenlijk doel op te stellen. De teams zijn nog op zoek naar kaders, er heerst nog onduidelijkheid over de inhoud van de procesrollen, er heerst onduidelijkheid over de teamsamenstelling en ze zijn nog niet actiegericht ingesteld. Naar ons idee zijn teams zich niet bewust van de manier van handelen, waardoor zij onbewust niet als zelfsturend team functioneren. Hierdoor is het nog niet mogelijk om een nieuwe rol te implementeren binnen de teams.

4. CHECK-IN AND BAGGAGE CONTROL

In dit hoofdstuk staat de tweede bijeenkomst centraal. Eerst wordt toegelicht hoe deze is ingevuld en met welke doelstellingen. Vervolgens worden deelresultaten, afkomstig uit bijeenkomst 2, vermeld.

4.1 INVULLING BIJEENKOMST 2

Hieronder wordt globaal omschreven hoe de eerste bijeenkomst is ingevuld om zo tot de resultaten in paragraaf 4.2 te komen. Voor een uitgebreidere omschrijving van de invulling verwijzen we naar hoofdstuk 13 van het uitwerkingenboek.

Interventie

Deze bijeenkomst is vormgegeven als een interventie. Een interventie wordt namelijk gezien als concrete acties die door veranderaars worden ondernomen en die bijdragen aan het verloop van het proces om veranderingen te realiseren (Caluwé, 2009; Boonstra & Caluwé, 2016). De vorige bijeenkomst stond meer in het teken van informatie opdoen, daarentegen is het doel van deze bijeenkomst om de teamleden aan het denken te zetten, zodat ze zelf tot actiepunten komen. Een interventie kan over gevoelige informatie gaan, omdat medewerkers gewezen worden op hun gedrag. Het toepassen van de LSD-techniek is daarom erg belangrijk. Men voelt zich dan begrepen en neemt hierdoor eerder iets aan van de onderzoekers.

Doelen

- Terugkoppelen eigen beoordeling zelfsturing.
- Bewustwording creëren over de mate van zelfsturing binnen het team.
- Achterhalen welke belemmeringen optreden als het gaat om het functioneren als zelfsturend team.
- Achterhalen wat teams zelf nog kunnen doen om de mate van zelfsturing te verhogen.

Onderzoeksvorm

Binnen deze bijeenkomst stond het informeren over de vragenlijst van de vorige bijeenkomst centraal. Ook hebben we teamleden door middel van stellingen en discussies geconfronteerd met hun gedrag met betrekking tot zelfsturing tijdens de vorige bijeenkomst. Daarnaast zijn er discussies gevoerd over belemmeringen rondom de organisatieontwikkeling.

4.2 RESULTATEN BIJEENKOMST 2

In deze bijeenkomsten merkten we dat teams heel erg op een lijn lagen qua informatieverstrekking, waardoor we minder verschillen observeerden. Vandaar dat in deze paragraaf per onderwerp resultaten weergegeven worden. Door middel van citaten worden standpunten van teams geaccentueerd.

Werkdruk

Binnen alle teams komt naar voren dat het niet lukt om de extra taken rondom de organisatieontwikkeling op te pakken. Ze hebben te weinig uren voor het reguliere werk en daarom blijven teamactiviteiten liggen. Twee teams delen nadrukkelijk hun zorgen over de personeelsbezetting. Ze geven aan dat ziekte, vermindering van fte's in het verleden en het generatiepact zorgen voor uren die niet vervangen worden. Volgens de medewerkers ligt hun beperkte bijdrage aan de ontwikkeling niet aan hun motivatie, maar aan de tijd die ze ervoor hebben.

“Welke stappen heb je nodig om zelfsturing te verbeteren binnen het team, TIJD!”

Team 3

“Tijdsdruk, dit wordt compleet genegeerd”

Team 2

Zelfreflectie

Uit de observaties binnen alle drie de teams blijkt dat teams heel weinig oorzaken en/of oplossingen bij zichzelf zoeken. Het MT ziet de organisatieverandering als iets van de gehele organisatie, maar momenteel wordt de schuld bij misverstanden naar het MT geschoven. Teams zien zelf niet de mogelijkheid om bepaalde situaties op te lossen. Zelfs na doorvragen: "wat kun je zelf doen?" komen teams niet tot concrete acties, maar noemen ze processen en regels waar zij geen invloed op hebben.

"De verwachtingen van het MT worden niet altijd duidelijk gecommuniceerd, waardoor misverstanden ontstaan"

Team 1

Kaders

Alle teams laten merken dat ze behoefte hebben aan kaders. Binnen teams heerst er wel diversiteit in de mate waarin ze kaders belangrijk vinden. Het ene team vindt het stellen van brede richtlijnen voldoende, maar het andere team wil graag concrete verwachtingen zodat ze weten waar ze aan toe zijn. De oorzaak hiervoor ligt vaak in het verleden, bijvoorbeeld bij het opstellen van de teamovereenkomsten. Deze mochten ze geheel zelfstandig opstellen, maar achteraf werden ze teruggeroepen. Dit zorgt ervoor dat teams minder snel de vrijheid durven te pakken, zonder te weten hoe ver ze mogen gaan.

"Kaders heb je als zelfsturend team nodig om te functioneren, anders word je naderhand teruggefloten"

Team 1

"We hebben wel taken gekregen, maar geen kaders"

Team 2

Teamindeling

Binnen ieder team wordt bevestigd dat het doel van de teamindelingen niet duidelijk is. Binnen twee teams speelt dit vooral binnen hun eigen samenstellingen, het andere team herkent de situatie door geluiden in de rest van de organisatie. De teams begrijpen dat de indeling op basis van klantproces gedaan is, maar zij zien de meerwaarde tegenover de klant niet in. De indeling zorgt ervoor dat teamleden elkaar inhoudelijk niet gemakkelijk kunnen vervangen. Wel zien de teams in dat ze elkaar kunnen ondersteunen en adviseren in het klantencontact, omdat deze vrij gelijk is.

"Sommige collega's zijn zomaar bij elkaar gezet in een team"

Team 1

Procesrollen

De procesrollen binnen een team zijn reeds verdeeld. Dit is bij sommige teams erg lastig, omdat sommige teamleden taken op zich moeten nemen, waar ze voorheen nooit mee in aanraking zijn geweest. Procesrollen zijn zelfs verdeeld terwijl mensen op vakantie waren. Buiten het feit dat sommige medewerkers geen affiniteit hebben met hun rol, is het momenteel ook nog onduidelijk wat de kaders zijn van die rol. Dit komt omdat de rollen gaandeweg vorm worden gegeven door de verantwoordelijken van de betreffende rol. Hier hebben teams enerzijds wel begrip voor, maar anderzijds worden er al taken bij het team neergelegd. De kaders van deze taken is hen onduidelijk.

"Wat moeten we nu met die procesrollen?"

Team 3

Begrip zelfsturing

Vooraf bij twee teams komt naar voren dat ze nooit ingelicht zijn over het begrip zelfsturing. Ze weten globaal wat het inhoudt, maar weten niet hoe gemeente Cranendonck dit begrip ziet. Een team geeft aan dat het handig zou zijn om voorbeelden te krijgen van andere bedrijven, zo kunnen ze het beter door vertalen naar hun eigen situatie. De onduidelijkheid over het begrip zelfsturing hangt ook samen met de teamindeling en de teamindeling leent zich volgens hen niet altijd voor het verdelen van alle procesrollen door gebrek aan kennis en ervaring van de onderwerpen.

"Geen idee wat het beeld van gemeente Cranendonck is over zelfsturende teams"

Team 3

Ontstaan ontwikkeling

Gemeente Cranendonck wil de organisatieontwikkeling doorvoeren van onderuit. De mate waarin medewerkers hierbij betrokken zijn, is wisselend, doordat dit deels vrijwillig was. Teamleden bevestigen dat de mate van betrokkenheid een eigen keuze was en dat de mogelijkheden er wel waren. De teams laten op diverse manieren merken, onder andere door de verantwoordelijkheid terug te leggen bij het MT, dat ze de visie niet meer als hun visie zien.

“Het MT heeft verwachtingen, spreek dit dan uit! Dit kan juist helpen en tijd besparen”

Team 2

Vooral medewerkers die langer in dienst zijn, zien de organisatieontwikkeling als een proces waarin ze wel mee “moeten”. Zij ervaren om de vier jaar een nieuwe verandering of ontwikkeling. Het “moeten” bevestigt daarbij ook dat sommige teamleden niet helemaal achter de verandering staan. Daarnaast zijn ze erg kritisch tegenover het begrip zelfsturende teams. Medewerkers twijfelen of dit past bij gemeente Cranendonck.

“Zelfsturende teams invoeren is echt een trend”

Team 3

Communicatie

Twee teams geven aan dat de communicatie rondom de organisatieontwikkeling beter kan, waardoor irritatie verminderd kan worden. Zo hebben teams de behoefte om te weten waarom sommige taken nog niet binnen de teams geïmplementeerd kunnen worden. Ze begrijpen dat dit kan komen door bestaande regelingen, wetgeving of veiligheid, maar zouden dit dan graag willen weten.

“Waar kunnen we terecht en wie helpt ons met problemen rondom zelfsturing?”

Team 2

“De verwachtingen van het MT worden niet altijd duidelijk gecommuniceerd, waardoor misverstanden ontstaan”

Team 1

Regelingen – A2-samenwerking

Teams ervaren dat ze tegengehouden worden in zelfsturing door bestaande regelingen die niet aansluiten op een zelfsturende organisatie, wat zorgt voor frustratie. Ze begrijpen dat sommige regelingen bestaan in verband met veiligheid, maar vinden dit wel een belemmering binnen hun ontwikkeling. Teams willen wel ontwikkelen, maar krijgen soms de mogelijkheid niet.

“De moeite die een badge aanvragen kost is ongelofelijk”

Team 2

4.3 GEMEENSCHAPPELIJK RESULTAAT

Uit de drie bijeenkomsten blijkt dat teams zichzelf hoog inschatten met betrekking tot zelfsturing. Dit is gebaseerd op hun reacties op het gemiddeld cijfer dat ze gaven in de vorige bijeenkomst en de stellingen rondom zelfsturing. De teams benoemen geen concrete verbeterpunten voor henzelf. Na uitgebreid doorvragen en het creëren van bewustwording is dit uiteindelijk bij één team gelukt. De overige teams zien momenteel, zonder kaders en mankracht, geen verbeterpunten. Het is voor ons onduidelijk of de teams weten wat zelfsturing inhoudt, aangezien wij geen volledig zelfsturende teams observeren. De teamsamenstelling is divers, waardoor teams moeilijk gemeenschappelijke verbeterpunten kunnen bedenken. Ze schuiven alles af naar de organisatie. Bij alle teams kwam terug dat het MT verwachtingen (die kaders vormen) niet uitspreken, waardoor de teams niet weten hoe en waarnaar ze moeten veranderen. Binnen alle teams gaven teamleden aan gemotiveerd te zijn, maar gedurende de bijeenkomsten viel ons op dat teamleden vrij negatief en terughoudend tegenover de organisatieontwikkeling staan. Ieder team is nog zoekende naar de invulling van de procesrollen, maar verwacht hier gezamenlijk, afhankelijk van de rol, wel de juiste capaciteiten voor te hebben. Er wordt voornamelijk getwijfeld aan de tijd die de teams voor de organisatieontwikkeling hebben. De teams ervaren vrijheid om zelfsturend te werk te gaan, maar door gebrek aan kaders ervaren ze de vrijheid tegelijkertijd als valkuil.

5. FLIGHT DELAYED

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe diverse perspectieven tegen de inzichten uit bijeenkomst 1 en 2 aankijken.

5.1 INVULLING

Hieronder wordt globaal omschreven hoe deze interventie is ingevuld om op deze manier bevestiging en aanvulling te krijgen vanuit diverse perspectieven op de resultaten tot nu toe.

Doelen

- Bevestiging krijgen op de tot nu toe verkregen resultaten.
- Verkrijgen van aanvullende informatie over de tot nu toe verkregen resultaten.
- Opdoen van inspiratie voor de invulling van de derde teambijeenkomst.
- Bepalen van richting voor het opstellen van aanbevelingen.

Onderzoeksvorm

Om bovenstaande doelen te bereiken was het nodig om met diverse belanghebbenden te spreken. Wij hebben interviews afgenomen met twee MT-leden, twee medewerkers van P&O, medewerkers uit een projectgroep en de Programmamanager organisatieontwikkeling.

5.2 RESULTAAT

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten van onderzoekscyclus 3 weergegeven. De resultaten zijn ingedeeld per perspectief, zodat de resultaten vanuit meerdere kanten belicht worden.

Managementteam

- MT-lid 1 geeft aan begrip te hebben voor de situatie, want ze weet dat het om een grote verandering gaat. *"Voorheen werden medewerkers "afgestraft" op fouten en nu willen we juist dat ze fouten maken".*
- Beide MT-leden zijn er duidelijk in dat ze organisch willen veranderen. MT-lid 1 begrijpt dat medewerkers richtlijnen zoeken, dit zijn ze immers gewend. Ze staat ervoor open om kaders op te stellen, maar heeft hiervoor meer inzicht in behoeften nodig.
- Beide MT-leden zien in dat er verschil is in het hebben van affiniteit met een rol en het kunnen uitvoeren van een rol. MT-lid 2 is van mening dat ieder team de capaciteit heeft om alle rollen onder te brengen.
- Beide MT-leden geven aan dat de organisatieontwikkeling samen met de medewerkers is opgezet. MT-lid 1 merkt dat de visie steeds meer gezien wordt als de visie van het MT.
- *"Horen jullie ook klachten over werkdruk?".* Dit wordt door MT-lid 1 aangedragen, waardoor we verwachten dat dit signaal bij haar bekend is. MT-lid 2 herkent de uitspraken over werkdruk ook. Ze koppelt dit aan groepsgedrag.
- Beide MT-leden geven aan te merken dat medewerkers niet echt aan zelfreflectie doen, maar vaak naar hun, het MT, wijzen.

Afdeling P&O

- P&O herkent de afwachtcultuur en het niet overgaan tot acties binnen de organisatie.
- P&O merkt dat de communicatie binnen de organisatie wellicht beter kan. *"Verwachtingsmanagement?".* Volgens hen gaat het vooral om het managen van verwachtingen zodat iedereen binnen de organisatie weet waar ze aan toe zijn.
- P&O merkt dat medewerkers niet naar zichzelf kijken binnen de gemeente Cranendonck.

Projectgroep

- De projectgroep herkent werkdruk en geeft aan zelfs op vrije dagen terug te komen om werkzaamheden af te krijgen. Ze ervaren meer tijd kwijt te zijn aan de organisatieontwikkeling dan aan eigen werkzaamheden. *"Ik zit in zoveel projectgroepen".*
- Een lid van de projectgroep ziet de efficiëntie van de organisatieontwikkeling niet in. *"Vooraf investeren en dan levert het iets op, denk het niet!".*
- De projectgroep ziet in dat er verschil is in het hebben van affiniteit met een procesrol en het kunnen uitvoeren van een procesrol.
- De projectgroep geeft aan de teamindeling onduidelijk te vinden. Ze begrijpen dat ieder scenario nadelen heeft, maar vinden de combinatie van beleid en uitvoering lastig. *"We zijn er al aan het denken om iets te wijzigen in de teamindeling".*

Programmamanager organisatieontwikkeling

- De programmamanager geeft aan dat affiniteit met een procesrol niet per definitie zorgt dat voor de juiste kwaliteiten om dit uit te voeren. *"Dat je goed bent in burgerparticipatie, wil niet zeggen dat je het team erin meekrijgt".*
- De Programmamanager weet dat teams moeite hebben met het doel van de teamindeling. Ze merkt dat teams zelfsturing heel erg baseren op het krijgen van taken rondom de bedrijfsvoering, de procesrollen.
- De Programmamanager merkt net als het MT dat de visie steeds minder als van iedereen samen ervaren wordt, terwijl het wel zo is opgezet. Ze denkt dat het voor medewerkers destijds niet concreet genoeg was. *"Medewerkers ontdekken achteraf pas wat het in houdt om meer vrijheid te krijgen".*
- De Programmamanager merkt dat teams beperkt kijken naar zichzelf en veel zaken afschuiven. Ze koppelt dit aan de organisatiecultuur van voorheen.
- De Programmamanager herkent klachten over werkdruk. Volgens haar zijn medewerkers erg gewend om overal iets van te vinden en hierin moeten ze leren loslaten.

6. READY FOR BOARDING

In dit hoofdstuk staat de derde bijeenkomst centraal. Eerst wordt toegelicht hoe deze is ingevuld en met welke doelstellingen. Vervolgens worden deelresultaten, afkomstig uit bijeenkomst 3, vermeld.

6.1 INVULLING BIJEENKOMST 3

Hieronder wordt globaal omschreven hoe de eerste bijeenkomst is ingevuld om zo tot de resultaten in paragraaf 6.2 te komen. Voor een uitgebreidere omschrijving van de invulling verwijzen we naar hoofdstuk 18 van het uitwerkingenboek.

Doelen

- Creëren van bewustwording over de moeilijkheid van het opstellen van kaders binnen een organische organisatieontwikkeling.
- Informeren over kaders van het MT.
- Activeren tot het opstellen van eigen kaders.

Onderzoeksvorm

Door een vergelijking tussen de thuis- en werksituatie te omschrijven, hebben we de teams bewust gemaakt van de visie die het MT heeft rondom zelfsturende teams. Daarnaast hebben teamleden een casus gekregen, waarin de opdracht was om kaders op te stellen. Dit kon voor 2 bewegingen zorgen:

- Of voor duidelijkheid bij het MT over concrete wensen van de medewerkers inzake kaders.
- Of voor bewustwording bij teams dat kaders stellen lastig is en deze gaandeweg ontstaan.

Afwijkend programma team 1 - Gezien in de vorige bijeenkomst de behoefte ontstaan was om meer inzicht te krijgen in de teamcompetenties, hebben we samen met het team een Team-SWOT opgesteld en toelichting gegeven op de kernkwadranten.

6.2 RESULTATEN BIJEENKOMST 3

Per team is geïnventariseerd welke kaders nodig zijn om beweging richting zelfsturing voort te zetten. Gezien er een gemeenschappelijk en een team specifiek deel was, wordt dit gemengd weergegeven in deze paragraaf.

Kaders

Twee teams vonden het niet terecht dat zij kaders op moesten stellen vanuit het MT. Dit was hun vraag aan het MT en dit moet het MT faciliteren. Daarbij denkt een team dat het MT wel verwachtingen heeft, die ze uit moeten spreken. Hierbij noemen teams weer het voorbeeld van de teamovereenkomsten. Een andere team geeft in de derde bijeenkomst ineens aan geen kaders nodig te hebben en te willen afwachten hoe het loopt. Naar hun idee kunnen kaders gaandeweg opgesteld worden.

Irritaties

Buiten de genoemde belemmeringen in bijeenkomst 2, noemen teams nu nog een aantal specifieke procesmatige zaken die bij hen voor onrust zorgen.

- Het niet communicatie van successen, hoe ver zijn we nu eigenlijk?
- Het gelijktijdig plannen van bijeenkomsten, waardoor aanwezigheid moeilijk is.
- De ontoereikende invulling van personeelsbijeenkomsten.
- De onbekendheid rondom een aanspreekpunt.
- Het gebrek aan evaluatie (tussendoelen) over de organisatieontwikkeling.

Team 1: Benoemt nogmaals in bijeenkomst 3 hoe lastig het is om zelfsturend te worden als de **a2-samenwerking/regelingen** je daarin tegenhouden.

Team 2: Benoemt vooral procesmatige verbeteringen. Ze ervaren werkdruk en door de "foutjes" in het proces kost de verandering hen nog meer tijd.

Team 3: Benoemt nogmaals in bijeenkomst 3 dat **uren niet vervangen worden** (generatiepacht en ziekte) waardoor de werkdruk toeneemt.

7. BAGGAGE SCAN

In dit hoofdstuk wordt per team weergegeven welke bagage de teams gedurende dit onderzoek op hebben gedaan en meenemen tijdens de vlucht richting zelfsturing.

7.1 BEWEGING

De beweging, die door middel van dit onderzoek gerealiseerd is, wordt in deze paragraaf per team toegelicht.

Ieder team heeft meer informatie verkregen over de rol van de ambassadeur burgerparticipatie die tijdens de Kick-Off is opgesteld. Daarnaast hebben alle teams kennis gemaakt met literatuur over zelfsturende teams. Binnen ieder team is de visie van het MT gecommuniceerd, waardoor de teams hiervan op de hoogte zijn. Ten slotte, hebben we het idee dat ieder team zich gehoord voelde en er opluchting ontstond zodra bekend werd dat wij dit voor hen terugkoppelen.

7.1.1 Team 1

Hieronder de punten die team 1 meeneemt tijdens de vlucht richting zo zelfsturend mogelijke teams:

- Dit team is *ervan op de hoogte* dat de rest van de rollen gedurende de verandering vormgegeven worden. Ze begrijpen dit tot in zekere mate en hebben dit geaccepteerd. De behoefte om hier zo snel mogelijk iets over te weten heerst nog steeds.
- Dit team is zich *ervan bewust* dat zij vele en lange discussies voeren en zien in dat dit wellicht efficiënter zou kunnen. In de laatste sessie werd dit door henzelf genoemd als een actiepoint voor het team.
- Dit team is tot *een moment van zelfreflectie* gekomen. Ze zijn zich ervan bewust geworden dat ze het MT niet overal bij nodig hebben, maar zelfstandig ook zaken op kunnen pakken.
- Dit team is zich *ervan bewust* dat ze bij het MT gedegen voorstellen kunnen en moeten doen om iets te willen bereiken.
- Binnen dit team zijn *enkele teamleden zich ervan bewust* geworden wat de verwachting/visie van het MT is en worden er mogelijkheden gezien om het team met betrekking tot zelfsturing te verbeteren.

7.1.2 Team 2

Hieronder de punten die team 2 meeneemt tijdens de vlucht richting zo zelfsturend mogelijke teams:

- Dit team is *ervan op de hoogte* dat de rest van de rollen gedurende de verandering gezamenlijk vorm worden gegeven. Dit biedt enige geruststelling in hun behoefte om meer kaders te willen.
- Binnen dit team *vertoonden teamleden* in de laatste sessie *gedrag* rondom het nemen van en aanspreken op verantwoordelijkheden behorend bij een procesrol.
- Dit team is *in gaan zien* dat ze zelf nog verbeterpunten hebben met betrekking tot een zelfsturend team. Het team zocht in de laatste sessie meteen naar een oplossing.
- Dit team heeft in de laatste sessie *meer duidelijkheid gekregen* met betrekking tot een aanspreekpunt binnen de organisatieontwikkeling. Hierdoor was in de laatste bijeenkomst bij dit team *opluchting te merken*.

7.1.3 Team 3

Hieronder de punten die team 3 meeneemt tijdens de vlucht richting zo zelfsturend mogelijke teams:

- Dit team is *ervan op de hoogte* dat de rest van de rollen gedurende de verandering vormgegeven worden en hebben hier geduld voor.
- Dit team is zich *ervan bewust* geworden dat ze zelf de enige zijn die kaders kunnen stellen tegenover het bestuur en MT met betrekking tot werkdruk.
- Dit team is zich gedurende de sessies *bewuster geworden* van het feit dat niet alles vooraf uitgedacht kan worden (door het MT). Hierdoor is een deel van de onrust verdwenen en wachten ze af hoe alles zal verlopen.

7.1.3 Overige belanghebbenden

Tijdens het onderzoek hebben we met diverse belanghebbenden gesproken over onze bevindingen, namelijk P&O, enkele MT-leden, Programmamanager organisatieontwikkeling, Projectleider burgerparticipatie en de projectgroep Regie, participatie en co-creatie.

Gezien wij de belanghebbenden op de hoogte hebben gebracht van onze bevindingen en de geluiden vanuit de organisatie, hebben we bij hen *bewustwording gecreëerd*. Bij de projectgroep hebben we ook *bevestiging gegeven*, dat ze niet de enige zijn met deze ervaringen.

8. FLIGHT TIPS

We lichten eerst de definitieve onderzoeksvraag toe. Deze wordt vervolgens middels de conclusies en aanbevelingen beantwoord in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk.

8.1 DEFINITIEVE ONDERZOEKSVRAAG

In het begin is een praktijkvraag opgesteld, gezien de richting van actieonderzoek vooraf niet duidelijk is. Gedurende het onderzoek werd de richting van de belemmeringen duidelijk. Vandaar dat achteraf, in deze paragraaf, een definitieve onderzoeksvraag is opgesteld.

Naarmate het actieonderzoek vorderde is de volgende specifiekere onderzoeksvraag opgesteld:

Welke belemmeringen komt gemeente Cranendonck tegen binnen de organisatieontwikkeling en hoe kunnen ze hiermee omgaan zodat teams zich ontwikkelen tot zo zelfsturend mogelijke teams?

8.2 CONCLUSIES

Binnen deze paragraaf worden conclusies getrokken op basis van de eerder genoemde resultaten. Deze conclusies zullen, gezamenlijk met de aanbevelingen, antwoord geven op de onderzoeksvraag.

De conclusies worden zo veel mogelijk gekoppeld aan het eerder genoemde verandermodel van Knoster (1991), Managing Complex Change model. Zoals in het theoretisch kader omschreven is, richt dit model zich op complexe veranderingen, waarin gedrag een grote rol speelt. Het model verklaart dat de elementen van figuur 3 aanwezig moeten zijn om een beweging of verandering succesvol te laten zijn, anders ontstaan er gedragsverschijnselen die de verandering kunnen belemmeren. In de literatuurstudie, hoofdstuk 24 van het uitwerkingenboek, is een toelichting van het model te vinden.



Afbeelding 3: Basisaspecten binnen een verandering van Knoster (1991)

Teamniveau

Actieonderzoek draait om het creëren van een beweging samen met een groep belanghebbenden. In deze onderzoeksopzet is intensief samengewerkt met teams binnen gemeente Cranendonck. Gezien in dit onderzoek op teamniveau bewegingen gecreëerd zijn binnen teams, paragraaf 7.1, blijkt dat het coachen en sturen op teamniveau goed aansluit bij gemeente Cranendonck. Hiermee wordt het meteen bijsturen of juist complimenteren van het geobserveerde gedrag bedoeld.

Ook is gebleken dat het informeren op teamniveau meer effect heeft dan de communicatie via het intranet (Knooppunt) of de personeelsbijeenkomst. Er kan geconstateerd worden dat communiceren op teamniveau beter aankomt binnen het team. Hierdoor wordt irritatie door onwetendheid voorkomen en kan er directe verbetering gecreëerd worden. Teams zijn op teamniveau opener en spreken hierdoor irritaties, frustraties en bezorgdheden uit. Dit wordt ook wel als de zachte kant van een organisatieontwikkeling gezien. Omdat dit cruciale en moeilijk te veranderen aspecten zijn binnen een organisatieontwikkeling, is informatie vanuit medewerkers hierover zinvol voor het vormgeven van de organisatieontwikkeling.

Gezien het proces van actieonderzoek, door uiteenlopende behoeften, per team anders doorlopen is, wordt de diversiteit van teams binnen gemeente Cranendonck aangetoond. Deze diversiteit bevestigt dat maatwerk in het ondersteunen en faciliteren van de ontwikkeling noodzakelijk is.

Ondersteuning en coaching kunnen gezien worden als een "middel" binnen de organisatieontwikkeling, als we kijken naar het model van Knoster (1991). Volgens het model zou het frustratie opleveren als een middel mist. Echter, zijn medewerkers zich nog niet bewust van de effecten en resultaten die door begeleiding op teamniveau behaald kunnen worden, vandaar dat er nog geen frustratie geconstateerd is binnen de teams.

Communicatie

Binnen de organisatieontwikkeling is communicatie rondom het veranderproces een aandachtspunt. Er is bij medewerkers binnen gemeente Cranendonck behoefte aan meer informatie over het ontstaan en het verloop van de organisatieontwikkeling. Het ontstaan is samen met medewerkers vormgegeven, waardoor het vreemd is dat medewerkers toch behoefte hebben aan meer informatie hierover. Uit onderzoek blijkt dat de informerende functie van communicatie tijdens organisatieontwikkeling zeer belangrijk is. Dit zorgt namelijk voor urgentiebesef en participerend gedrag waardoor de veranderingsbereidheid toeneemt (Elving, 2005; Haanen, 2017).

Veel zaken rondom de organisatieontwikkeling zijn terug te vinden op het intranet, Knooppunt. Dit wordt blijkbaar niet gelezen door alle medewerkers, gezien sommige medewerkers ervaren niet op de hoogte te zijn van de ontwikkeling. Met betrekking tot de onderwerpen teamsamenstelling, belang voor de burger bij zelfsturing en de verwachtingen van het MT, missen teams informatie. Daarnaast hebben teams de behoefte om op de hoogte te worden gehouden van de organisatieontwikkeling, ontwikkelijnen en procesrollen waar ze zelf niet aan deelnemen. Deze terugkoppeling vindt kort plaats in de personeelsbijeenkomst, maar teams vinden dit onvoldoende.

“*Stairway of Successful Innovation*” (Lichtman, 2014) heeft aan het model van Knoster (1991) de component communicatie toegevoegd. Als dit aspect mist in het verandertraject voelen mensen zich niet verbonden met de ontwikkeling. Dit is terug te zien in de houding van sommige medewerkers van gemeente Cranendonck. Binnen gemeente Cranendonck mist door communicatie, die blijkbaar niet aankomt bij alle medewerkers, informatie over de noodzaak, het ontstaan en het verloop van de organisatieontwikkeling. Deze missende informatie is te plaatsen in het aspect “prikkel” binnen het model van Knoster (1991). Medewerkers zijn in het voortraject wel betrokken, maar worden tussentijds niet herinnerd aan de noodzaak van de verandering. Volgens het model levert dit weerstand op bij medewerkers. Dit valt enigszins te concluderen binnen gemeente Cranendonck, door de afwachtende houding van medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling naar zelfsturing.

AMO

De AMO-theory geeft aan dat je drie factoren aanwezig moeten zijn om prestaties te kunnen leveren. Binnen gemeente Cranendonck kan deze prestatie gekoppeld worden aan het werken als zelfsturend team. De drie factoren die aanwezig moeten zijn, zijn ability, motivation en opportunity (Paauwe, 2009) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000).

Ability: Met ability wordt de kennis en kunde bedoeld waarover een medewerker beschikt of moet beschikken om de prestatie te kunnen leveren (Paauwe, 2009). Medewerkers hebben zelf het idee dat ze deze kennis en kunde bezitten of kunnen ontwikkelen. Echter, weten zij nog niet wat deze kennis en kunde inhoudt en sommigen vinden het lastig om dit nu in te schatten. Uit observaties en het LINK-profiel, profiel over de diversiteit van persoonlijkheden, blijkt dat het mogelijk voor problemen zorgt om iedereen zelfsturend, met eigen verantwoordelijkheid, te laten functioneren.

Motivation: Met betrekking tot motivation wordt de motivatie bedoeld, het willen, om de prestatie te leveren (Paauwe, 2009). In dit geval de motivatie om te werken als zelfsturend team. Uit hun eigen inzicht en de observaties binnen het team blijkt dat teams gemotiveerd zijn om als zelfsturend team aan de slag te gaan. Echter, zijn teams wel huiverig over de efficiëntie die de verandering op zou moeten gaan leveren en ervaren ze het als de volgende verandering die ze aan gaan.

Opportunity: Opportunity gaat over het krijgen van de mogelijkheid om de prestatie te kunnen leveren (Paauwe, 2009). Krijgen de teams de kansen om de prestatie te leveren? Medewerkers ervaren veel vrijheid en ervaren dit als een kans om te gaan functioneren als zelfsturend team. Echter, zijn de teams er niet van overtuigd of het geven van deze vrijheid de juiste methode is. Zij willen meer sturing omdat de vrijheid momenteel als een valkuil voelt. Ook ervaren zij de regelingen en procedures (bijvoorbeeld de A2-samenwerking) als belemmering in hun mogelijkheid tot functioneren als zelfsturend team. Ondanks het begrip dat medewerkers hebben voor de wetgeving die gekoppeld is aan deze regelingen en de tijd die het kost om dit te veranderen, is binnen teams te merken dat er weerzin ontstaat tegenover de organisatieontwikkeling.

Verwachtingsmanagement

Teams hebben er behoefte aan dat het MT tijdig hun verwachtingen uitspreekt. Zij zien in dat de ontwikkeling dynamisch plaatsvindt en hierdoor niet alles gepland kan worden, maar hebben diverse ervaringen waarin het MT wel degelijk verwachtingen had. Deze eerdere gebeurtenissen zorgen ervoor dat teams terughoudend zijn in het zelfstandig ontwikkelen van hun team. Zij zijn nog veel op zoek naar bevestiging bij het MT. Dit is mogelijk te verbinden aan de cultuuromslag die van medewerkers gevraagd wordt. Voorheen werden de medewerkers erg kort gehouden en nu wordt aan hen gevraagd om grenzen op te zoeken en fouten te maken.

Doordat de verwachtingen niet goed gemanaged worden, krijgen medewerkers het idee dat er ergens een onbekende grens ligt, die voor het MT wel duidelijk is. Deze grens wordt door het MT niet aangegeven, terwijl het creëren en concreet maken van de verwachtingen juist voor duidelijkheid zorgt. Stevens (z.j.^a) geeft aan dat het voorzien in wederzijdse behoefte de kans op succes en het behalen van doelstellingen vergroot. Het veranderproces verloopt dynamisch en doordat er geen verwachtingen uitgesproken worden, is er gebrek aan “plan van aanpak” als we dit plaatsen in het model van Knoster (1991). Dit veroorzaakt volgens het model een gevoel van nutteloosheid. Doordat medewerkers bij gemeente Cranendonck momenteel niet weten wat van hen op korte termijn verwacht wordt, weten ze niet hoe ze bij kunnen dragen aan de organisatieontwikkeling.

Teamsamenstelling

Binnen de teams heerst onduidelijkheid over de teamsamenstellingen. De teams zien niet in hoe ze elkaar kunnen helpen/versterken, mede hierdoor gaan teams niet over tot acties richting zelfsturing. De teamindeling zorgt ervoor dat teams vooral de taken rondom de procesrollen zien als een zelfsturend aspect, omdat ze inhoudelijk naar hun idee weinig raakvlakken hebben. De organisatie kijkt hier anders tegenaan en vindt dat teamleden elkaar inhoudelijk wel kunnen vervangen. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de medewerkers en het MT met betrekking tot het begrip zelfsturing niet dezelfde visie delen.

Teams zijn zich er bewust van dat iedere teamsamenstelling nadelen heeft. Deze nadelen hebben teams geaccepteerd, waardoor ze gemotiveerd zijn om binnen de huidige teamsamenstelling aan de slag te gaan. Er kan echter wel geconstateerd worden dat teams nog erg zoekende zijn met betrekking tot het creëren van zelfsturing op inhoudelijk gebied, naast de procesrollen.

Werkdruk

Binnen gemeente Cranendonck ervaren medewerkers een hoge werkdruk. Deze werkdruk is volgens de medewerkers te wijten aan het te kort aan mankracht. Redenen hiervoor zijn dat fte's vroeger gekort zijn, uren gemist worden doordat teamleden deelnemen aan het generatiepact en (langdurige) ziekte-uren niet vervangen worden. Vanuit een ander perspectief kan geconcludeerd worden dat werkdruk mogelijk te wijten valt aan een gewoonte om te roepen dat het druk is. Hoe dan ook, medewerkers ervaren wel de werkdruk.

Door deze werkdruk ontstaat er frustratie bij medewerkers. Er wordt veel van de medewerkers gevraagd met betrekking tot het meedenken en -doen binnen de organisatieontwikkeling. Zij staan hier wel voor open, maar geven aan de tijd niet te hebben. Zij ervaren momenteel een dilemma tussen het organiseren van hun reguliere werkzaamheden en de werkzaamheden, voornamelijk overleggen bijwonen, die ze uit moeten voeren met betrekking tot de organisatieontwikkeling.

Tijd kan gezien worden als een middel om een bepaald resultaat of doel te kunnen behalen. Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers binnen gemeente Cranendonck een te kort aan het middel tijd ervaren. Het te kort aan een middel binnen een organisatieontwikkeling kan volgens het model van Knoster (1991) voor een belemmering zorgen binnen de organisatieontwikkeling. Deze belemmering uit zich in frustraties bij medewerkers.

Procesrollen

Uit het onderzoek is gebleken dat iedereen een procesrol anders invult. Met betrekking tot burgerparticipatie kan geconcludeerd worden dat je in je rol als ambassadeur een aansporende en motiverende functie uit moet oefenen. Bij de verdeling was deze invulling nog niet bekend, waardoor teams de rol gegeven hebben aan medewerkers die inhoudelijk veel met burgerparticipatie te maken hebben. Deze medewerkers zijn dan expert met betrekking tot het onderwerp, maar hoeven niet per definitie sterk te zijn in het activeren van teamleden.

Doordat procesrollen mogelijk niet op kwaliteit verdeeld zijn binnen een team, bestaat de kans dat niet alle procesrollen naar wens uitgevoerd kunnen worden. Bij gebrek aan het gevoel van vaardigheden bij een verandering, ontstaat er volgens het model van Knoster (1991) ongerustheid bij medewerkers. Over andere teams spreken teams deze ongerustheid, over het te kort aan capaciteiten voor het uitvoeren van sommige procesrollen, uit. Binnen het eigen team ervaren ze deze ongerustheid niet.

Veranderproces

Binnen de organisatieontwikkeling zijn er een aantal procesmatige praktische problemen. Met deze problemen wordt vooral het (gelijktijdig) plannen van afspraken voor de procesrollen en organisatieontwikkeling bedoeld. Medewerkers voelen het belang voor aanwezigheid bij deze bijeenkomsten, dit geeft hen namelijk meer duidelijkheid wat voor rust zorgt. Ook het gebrek aan

communicatie wordt als een praktisch probleem benoemd. Medewerkers ervaren hierdoor belemmering in de organisatieontwikkeling, omdat het hen meer moeite en tijd kost om achter de juiste informatie te komen.

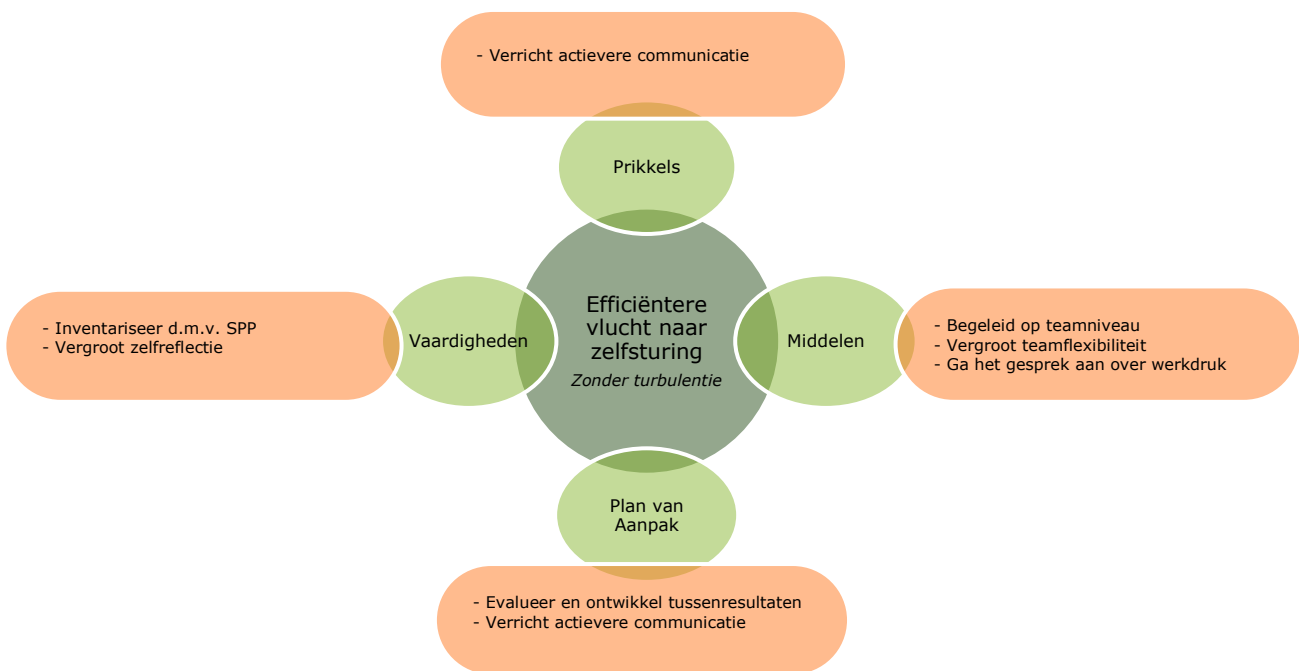
8.2.1 Eindconclusie

Er kan geconcludeerd worden dat gemeente Cranendonck op basis van het Managing Complex Change model van Knoster (1991) een aantal aspecten kan verbeteren om beweging te stimuleren. Het gaat dan om de factoren: faciliteren met betrekking tot vaardigheden, creëren van prikkels, faciliteren op het gebied van middelen en het ondersteunen door middel van een plan van aanpak. Daarbij zijn communicatie en planning belangrijke punten om het proces rondom de organisatieontwikkeling efficiënter en naar tevredenheid van de medewerkers te laten verlopen.

8.3 AANBEVELINGEN

Actieonderzoek gaat om het creëren van een beweging, omschreven in hoofdstuk 7. Gezien we achter informatie zijn gekomen waarin gemeente Cranendonck kan verbeteren, om de organisatieontwikkeling succesvoller voort te zetten, zijn er ook aanbevelingen opgesteld. De kosten en baten van deze aanbevelingen zijn in bijlage 3 uitgewerkt. Deze aanbevelingen geven deels antwoord op de onderzoeksvraag.

Ook de aanbevelingen zijn gebaseerd op het Managing Complex Change model van Knoster (1991). Een weergave van deze aanbevelingen is zichtbaar in figuur 4. Op basis van de eerder genoemde conclusies hebben wij geen aanbevelingen voor de elementen strategie en consensus, wat niet betekent dat deze momenteel succesvol verlopen. Het model is achteraf gekoppeld aan de resultaten waardoor niet alle elementen specifiek getoetst zijn tijdens het onderzoek. Buiten de aanbevelingen genoemd in het figuur, wordt er in deze paragraaf ook een procesmatige aanbeveling genoemd.



Figuur 4: Weergave aanbevelingen gemeente Cranendonck aan de hand van het Managing Complex Change model (Knoster, 1991).

Tijdsplanning

De aanbevelingen hebben betrekking op het gehele proces rondom de organisatieontwikkeling binnen gemeente Cranendonck. Dit houdt in dat de aanbevelingen gedurende het proces aandacht moeten krijgen om de organisatieontwikkeling efficiënter te laten verlopen. De aanbevelingen worden gerapporteerd op volgorde van belangrijkheid.

Alleen de aanbeveling rondom het uitvoeren van Strategische Personeelsplanning is een eenmalige actie. Deze moet naar behoefte van gemeente Cranendonck plaatsvinden. Zodra deze gedaan is, kan gemeente Cranendonck inspelen op haar personeelsbestand, wat ervoor zorgt dat de juiste medewerkers in dienst zijn om de organisatieontwikkeling te realiseren.

8.3.1 Managementadvies

Begeleid op teamniveau

Uit het actieonderzoek is gebleken dat het juist op teamniveau mogelijk is om resultaten te behalen. Hoewel de teams nog geen zelfsturend gedrag vertonen, krijgen ze momenteel wel al de vrijheid en wordt van hen verwacht dat ze de verantwoordelijkheid nemen. Contact op teamniveau maakt het mogelijk om te sturen op gedrag. Volgens literatuur is het van belang om geregeld feedback te geven en gewenst gedrag concreet te maken. Dit kun je alleen doen in kleine groepen waarbij je intensief betrokken bent (ISA, 2016).

Het model voor ontwikkeling van zelfsturende teams van Van Amelsvoort (2004) doorloopt het ontwikkelen van een zelfsturend team gezamenlijk met een teamleider. Het advies is om de functie van teamleider in het model van Van Amelsvoort (2004) bij gemeente Cranendonck in te laten vullen door middel van een coach, die aan de slag gaat op teamniveau. Gemeente Cranendonck heeft er namelijk bewust voor gekozen om alleen nog Afdelingshoofden in dienst te hebben en geen Teamcoördinatoren meer. Gezien gemeente Cranendonck geen Teamcoördinatoren meer heeft die de coachende rol op zich kunnen nemen, kan de rol van coach binnen gemeente Cranendonck het beste ingevuld worden door een externe partij. Daarbij is een externe partij onafhankelijk, waardoor teams zich opener op zullen stellen en zich eerder uit durven spreken, waardoor betere resultaten behaald kunnen worden (Jordans, 2011). Gezien in dit onderzoek ook gebruik is gemaakt van externe coaches, is er bewijs dat dit binnen gemeente Cranendonck werkt.

Daarnaast is een keer per twee weken begeleiding aan te bevelen, aangezien dit ook gewerkt heeft in dit onderzoek. Dit blijkt voldoende begeleiding te zijn om resultaten te behalen. De coach kan het beste aan de hand van interventies binnen teambijeenkomsten de teams aan het denken zetten en hen confronteren met hun gedrag. Hierdoor worden zij bewust van hun gedrag, waardoor ze dit aan kunnen gaan passen, gezien dit in het huidige onderzoek ook gedaan is.

Verricht actievere communicatie

Als we kijken naar de communicatie rondom de organisatieontwikkeling valt er volgens de medewerkers winst te behalen. Zij willen meer geïnformeerd worden over de stand van zaken en het verloop van de organisatieontwikkeling. De trap van Quirke (1995) is een communicatiemodel dat aangeeft welke interne middelen geschikt zijn voor diverse doeleinden (Quirke, 1995) (Guido, 2013).

Op basis van dit model, adviseren wij gemeente Cranendonck intensiever aan de slag te gaan met communicatie, met de focus op drie doelen. [1] Winst behalen met betrekking tot informeren, omdat medewerkers het idee hebben informatie te missen over de rest van de organisatieontwikkeling. [2] Bewustwording van het doel en het ontstaan van de organisatieontwikkeling creëren, omdat medewerkers dit ondanks de betrokkenheid vanaf het begin nog niet inzien. [3] Vergroten van betrokkenheid, om aan de visie om de verandering van onderuit vorm te geven te voldoen. Voor deze drie doelen kunnen verschillende middelen ingezet worden.

Weten van de verandering

Middelen die hiervoor gebruikt kunnen worden zijn nieuwsbrieven of posters (Quirke, 1995). Gemeente Cranendonck maakt gebruik van de communicatiemiddelen intranet en schermen in pantry's. Om de leesbaarheid van deze middelen te vergroten, adviseren wij om via deze middelen maandelijks een digitale poster te communiceren. Een poster maakt het toegankelijk en de maandelijkse terugkeer maakt mensen nieuwsgierig naar nieuwe informatie. Een belangrijk onderwerp hiervoor is de voortgang van de procesrollen en de ontwikkellijnen.

Begrip hebben voor de verandering

Binnen de organisatie heerst nog niet het urgentiebesef voor de organisatieverandering. Om dit te vergroten, kan communicatie ingezet worden. In de vorm van een peptalk of presentatie kunnen medewerkers nogmaals geconfronteerd worden met het belang van de organisatieontwikkeling en de bijbehorende doelstellingen (Quirke, 1995). Specifiek gezien moet gemeente Cranendonck aandacht geven aan de doelen van de teamsamenstelling. Op basis van de vorige aanbeveling en de kritiek die we horen over de personeelsbijeenkomsten, adviseren wij dit in kleine groepen te doen. Hierdoor zal de informatie beter binnkomen en kan onrust meteen weggehaald worden.

Betrokken zijn bij de verandering

Aanvullend op de eerste aanbeveling draagt het communiceren in de vorm van een groepsgesprek, werkoverleg of feedbacksessie (Quirke, 1995) op teamniveau bij aan het betrekken van medewerkers bij de verandering. Daarbij kan een coach sessies organiseren gericht op het oplossen van problemen. Hiermee wordt zelfs nog een stap verder dan betrokkenheid gecreëerd, namelijk verbondenheid (Quirke, 1995).

Ga het gesprek aan over werkdruk

Omdat onder de medewerkers van gemeente Cranendonck veel werkdruk wordt ervaren, is het belangrijk dat dit signaal door het MT serieus wordt genomen. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze niet serieus worden genomen, is de kans groot dat hun houding veranderd. Ze kunnen zich passiever, wellicht zelfs gedemotiveerd gaan opstellen. Dit kan vervolgens leiden tot spanning of conflicten tussen de medewerker en het MT (Stevens, z.j.^b).

Het probleem met betrekking tot werkdruk kan opgelost worden door de tijdsdrukmeter toe te passen. Met de tijdsdrukmeter kunnen teamleden aangeven hoeveel werkdruk zij ervaren. Dit draagt eraan bij om het gesprek over werkdruk op gang te brengen (Van den Boom, 2014). Het team kan samen bespreken waar de deze druk vandaan komt. Vervolgens kunnen ze afspraken maken om elkaar te ondersteunen, zodat de werkdruk zal verminderen. Teamleden die minder werkdruk ervaren kunnen wellicht enkele taken overnemen van de teamleden die dit wel ervaren.

De tijdsdrukmeter zou toegepast kunnen worden door de coach die de teams op teamniveau gaat begeleiden. Hij zal hierin een begeleidende rol hebben, die eraan bijdraagt om mensen te stimuleren problemen te analyseren en oplossingen te bedenken (Van den Boom, 2014). Het is aan te bevelen een vast moment in het teamoverleg te reserveren om de werkdruk per teamlid te inventariseren. Door werkdruk bespreekbaar te maken, kunnen er oplossingen voor bedacht worden.

Evalueer en ontwikkel tussenresultaten

Aangezien medewerkers van gemeente Cranendonck aangeven niet op de hoogte te zijn van de voortgang van de organisatieontwikkeling, moet hier aandacht aan gegeven worden. Ze hechten veel waarde aan tussentijdse piketpaaltjes, doordat dit de voortgang inzichtelijk maakt. Om deze voortgang te kunnen communiceren, zoals eerder aanbevolen, moeten er evaluaties gedaan worden waarin tussenresultaten achterhaald kunnen worden.

Wanneer je niet evalueert, heb je geen idee of het project, op langere termijn, succesvol zal zijn. Het is tussentijds namelijk mogelijk om zaken bij te stellen. Projectevaluatie en het hierbij betrekken van medewerkers, draagt bij aan het vergroten van de ontwikkelcapaciteit en het gevoel voor eigenaarschap (De Graaf, 2015). Ook beweert De Graaf dat evaluatie onder andere het effect van het project, het bereik van de doelgroep en de samenwerking van het projectteam verbetert (De Graaf, z.j.). Daarnaast draagt het bij aan resultaatgerichtheid, omdat het door middel van evaluatie mogelijk wordt om doelstellingen te concretiseren en meetbaar te maken (De Graaf, 2015).

Om de evaluatie succesvol te laten zijn, moet gemeente Cranendonck zoveel mogelijk mensen betrekken bij de evaluatie. Methoden die hiervoor ingezet kunnen worden zijn vragenlijsten, groepsgesprekken, interviews en observaties. Het voorliggende onderzoek is ook een goed voorbeeld van het betrekken van medewerkers. Op basis van de resultaten van dit onderzoek, wordt geadviseerd om de verdeling van de procesrollen en de onduidelijkheid rondom de teamsamenstelling specifiek mee te nemen in de evaluatie.

De medewerkers zien in dat het proces niet compleet uitgedacht kan worden, maar het inzicht verkrijgen in tussenresultaten zouden ze als prettig ervaren. Het aandacht geven aan en het kritisch bekijken van het proces rondom de organisatieontwikkeling zorgen ervoor dat medewerkers vertrouwen krijgen in de toekomst. De evaluatiemomenten en de resultaten hiervan, moeten wel actief en transparant gecommuniceerd worden, zie eerdere aanbeveling.

Inventariseer door middel van Strategische Personeelsplanning (SPP)

Strategische Personeelsplanning zorgt ervoor dat de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn binnen de organisatie (Roelvink, 2007). De organisatieontwikkeling van gemeente Cranendonck heeft ertoe geleid dat er een andere manier van werken gevraagd wordt, die ander gedrag en kwaliteiten van de medewerkers eist. Het gedrag en bijbehorende competenties worden nu niet door alle medewerkers getoond. Daarnaast is het ook onbekend of het mogelijk is om iedereen een procesrol te laten vervullen, aangezien hier specialistische kennis voor nodig is.

Aangezien gemeente Cranendonck als richtlijn had om alle medewerkers te behouden, is de kans aanwezig dat niet alle teams beschikken over genoeg medewerkers met de juiste competenties om de hoogste mate van zelfsturing te creëren en de procesrollen op te pakken. Vaak wordt vooraf aan een verandering geïnventariseerd of een verandering haalbaar is. Om te onderzoeken hoe ver gemeente Cranendonck zelfsturing door kan voeren en enige grens vast te kunnen stellen aan de organisatieontwikkeling, is het aan te bevelen om aan de hand van Strategische Personeelsplanning een overzicht te maken van het personeel en hun competenties.

Een Strategische Personeelsplanning ontstaat vanuit een externa analyse, aanpassing van de missie, visie en strategie en een inschatting van de diensten die de burger in de toekomst nodig heeft (Van den Bosch & Theeuwes, 2013). Deze fasen heeft gemeente Cranendonck al doorlopen bij het creëren van hun nieuwe visie. De vervolgstap voor gemeente Cranendonck is om te inventariseren welk personeel, met betrekking tot kwaliteit, nodig is om bij te kunnen dragen aan deze nieuwe visie. Er kan dan een vergelijking gemaakt worden, tussen het personeel waarover gemeente Cranendonck momenteel beschikt in de vorm van HR3P en wat ze denken nodig te hebben in de toekomst (Van den Bosch & Theeuwes, 2013). HR3P is een instrument, in de vorm van een matrix, om een quickscan te maken van de beschikbare menselijke kwaliteiten die gemeente Cranendonck bezit. Via dit instrument inventariseer je per medewerker de prestaties in combinatie met het groeipotentieel van de medewerkers. Uiteindelijk geeft de matrix inzicht in wie beter kan blijven waar hij zit of wie toe is aan een volgende stap (Baarda, 2014).

Aan de hand van deze inzichten kan het personeelsbestand op diverse manieren bijgestuurd worden. Zo kan de uitstroom van ongeschikte medewerkers bevorderd worden. Daarnaast kan er met werving en selectie rekening worden gehouden met competenties die de organisatie nog nodig heeft. Deze competenties kunnen als criteriapunten benoemd worden. Dit zal ertoe leiden dat de personeelsbezetting verbeterd en aangevuld wordt in de toekomst.

Strategische Personeelsplanning is een doorlopend proces, waardoor het constant gemonitord en geëvalueerd moet worden. Dit maakt tussentijds bijsturen mogelijk. Met Strategische Personeelsplanning heeft gemeente Cranendonck meer invloed op haar personeelsbestand, waardoor de visie beter uitgedragen kan worden, waardoor burgers uiteindelijk beter geholpen kunnen worden (Van den Bosch & Theeuwes, 2013).

Zorg voor een zo soepel mogelijk proces

Gemeente Cranendonck moet aandacht houden voor de planning rondom de organisatieontwikkeling en de communicatie hiervan. Zij moeten ervoor zorgen dat planningen niet synchroon lopen, waardoor het medewerkers niet te veel tijd en energie kost om informatie te achterhalen. Want dit leidt tot frustratie en weerstand met betrekking tot het verandertraject.

8.3.2 Medewerkers advies

Onderstaande aanbevelingen zijn aandachtspunten voor de teams of de individuele medewerker. De hoofdaanbeveling geeft aan dat medewerkers meer op teamniveau begeleid moeten worden. Voor het realiseren van onderstaande aanbevelingen hebben teams ondersteuning nodig op teamniveau. De mate van teamondersteuning kan per team verschillen.

Verricht actievere communicatie

Het blijkt dat teams van gemeente Cranendonck behoefte hebben aan meer en betere communicatie op bepaalde onderwerpen. Het is voor het MT en andere teams moeilijk in te schatten wanneer de communicatie voldoende is. Het is een aanbeveling voor teams om zelf actiever met communicatie om te gaan.

Ten eerste, moeten teams zelf aangeven wanneer ze behoefte hebben aan bepaalde communicatie. Als zij meer op de hoogte willen zijn van de organisatieontwikkeling, moeten zij dit terugkoppelen naar het MT. Pas als het MT zich ervan bewust is, dat teams te weinig communicatie ervaren, kunnen zij dit veranderen.

Ten tweede, moeten teamleden binnen het team actiever communiceren. Verantwoordelijken van de procesrollen kunnen binnen hun team terugkoppelingen geven, wanneer zich belangrijke ontwikkelingen voordeden. Dit kunnen ze doen door middel van een vast agendapunt in het teamoverleg. Op deze manier vindt communicatie naar de teamleden niet alleen vanuit het MT plaats, maar ook vanuit het team zelf. Ook hierbij geldt dat teamleden aan moeten geven wanneer ze behoefte hebben aan meer communicatie.

Vergroot zelfreflectie

Er is geconcludeerd dat teams afwachten tot zij duidelijkheid krijgen, waardoor er aanbevolen kan worden dat teams meer zelf de regie moeten pakken. Zo zouden zij bij belemmeringen eerder naar het MT kunnen gaan, zodat zij over de juiste informatie beschikken en problemen zelfstandig op kunnen lossen.

De regie pakken is iets wat vanuit de medewerkers zelf moet komen, dit maakt het erg lastig. Teams kunnen proberen dit meer te doen, door gebruik te maken van zelfobservatie. Het is aan te bevelen dat ieder team een vast moment, binnen het teamoverleg, gebruikt om samen te evalueren.

Teamleden kunnen dan bespreken op welke momenten het team goed de regie heeft opgepakt en op welke momenten zij dit beter hadden kunnen doen. Door bewust stil te staan bij deze momenten en deze samen te bespreken, worden medewerkers zich bewuster van hun gedrag (Foppen, 2017).

Daarnaast kunnen teams elkaar ondersteunen bij het pakken van de regie door elkaar feedback te geven als ze merken dat een team dit goed of niet goed doet. Door andere teams te complimenteren of te wijzen op hun gedrag, wordt bewustwording gecreëerd bij het team (Foppen, 2017).

Vergroot teamflexibiliteit

Over het algemeen wordt binnen gemeente Cranendonck veel werkdruk ervaren. Echter, zijn er ook enkele teamleden die zich hier niet over uiten. Vandaar dat zij onderling wellicht iets voor elkaar kunnen betekenen. Het is aan te bevelen dat teamleden elkaars drukte proberen op te vangen. Een team is namelijk samen verantwoordelijk voor de uitvoering van taken volgens de definitie van een zelfsturend team (Onvlee, 2017; De Lichtenvoorde, 2012; Van der Veen, 2016; Vocvo vzw, 2013).

Als een teamlid het druk heeft en zijn taken niet af krijgt, moet hij informeren welk teamlid minder drukte ervaart. Het drukke teamlid moet zich afvragen in welke taken hij ondersteunt kan worden, dit kan hij dan bespreken met een minder druk teamlid. De collega die de taken delegeert, moet de taken proberen los te laten en vertrouwen hebben in het teamlid. Daarnaast moet het teamlid die de taken overneemt zijn grenzen aangeven, om te voorkomen dat hij zelf te veel werkdruk ervaart.

BRONNENLIJST

- Altink, W., Schoonman, W. & Seegers, J. (2004). *Menselijk kapitaal. De ontwikkeling van mensen in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Amelsvoort, G. van. (2004). *Teamontwikkeling: model voor ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke groepen*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Amelsvoort, P. van, B. Seinen, H. Kommers & G. Scholtes (2003). *Zelfsturende teams – ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off. *Choice Reviews Online*, 37(10), 37 5767. doi:10.5860/choice.37-5767
- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel!: Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Balans en verbinding (z.j.). *Organisatieontwikkeling*. Geraadpleegd op 15 februari 2018, van <https://www.balansenverbinding.nl/bv/index.vm?pg=125>
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten, The Netherlands: Noordhoff Uitgevers BV.
- Baarda, R. (2014, 26 mei). *Waarom is de HR3P het halve verhaal?* Geraadpleegd op 6 juni 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning/nieuws/waarom-de-hr3p-matrix-het-halve-verhaal>
- Benders, J. & Amelsvoort, P. van, (2000). *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht: Boom Lemma Uitgevers BV.
- Boom, P. van den (2014, 17 september). *Hoe tijdsdruk effectief op te lossen*. Geraadpleegd op 8 juni 2018, van <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-artikelen/entry/hoe-tijdsdruk-effectief-op-te-lossen>
- Boonstra, J. & Caluwé, L. D. (2016). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bosch, S. van den & Theeuwes, P. (2013, 26 september). *6 stappen naar strategische personeelsplanning*. Geraadpleegd op 6 juni 2018, van.: <http://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2013/09/6-stappen-naar-strategische-personeelsplanning-1013081>
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). *Why action research?* Londen: Sage Publications. doi: 10.1177/14767503030011002
- Caluwé, L. D. (2009, november/december). *Interventies: wat zijn dat? Interveniëren: wat is dat?* Geraadpleegd op 25 april 2018, van https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/interventies-wat_zijn_dat-intervenieren-wat_is_dat.pdf
- Coghlan, D. & Casey, M. (2001). Action research from the inside: issues and challenges in doing action research in your own hospital. *Journal of advanced nursing*, 35(5), 674-682. doi: 10.1046/j.1365-2648.2001.01899.x
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. Sage.
- De Lichtenvoorde. (2012, oktober). *Zelfsturende concepten in zorginstellingen, herinrichting bij De Lichtenvoorde*. Geraadpleegd op 30 mei 2018, van: <https://www.delichtenvoorde.eu/mme/upload/A839392A50D4EED2B200B4BFE874D2EE.pdf>
- Dinjens, M. (2010). *Burgerparticipatie in de lokale politiek: Een inventarisatie van gemeentelijk beleid en activiteiten op het gebied van burgerparticipatie*.

- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138. doi: 10.1108/13563280510596943
- Foppen, T. R. (2017). *Sturing geven aan zelfsturing* (Master's thesis).
- Gemeente Cranendonck. (z.j.). *Bestuursopdracht: Visie op de organisatie*. Budel: Gemeente Cranendonck [intern document].
- Gemeente Cranendonck. (2017, april). *Fijnstructuur Cranendonck 2020. De inrichting van de vernieuwde gemeentelijke organisatie*. Budel: Gemeente Cranendonck [intern document].
- Gemeente Cranendonck. (2018). *Gegevens personeelsbestand januari 2018*. [databestand]. Budel: gemeente Cranendonck.
- Gils, H. van, Droog, L., Deursen, J. van., Geelen, T., Bos, N., Schrijvers, P. & Jonkeren, Y. (2016, december). Rapport Cranendonck 2020. Vernieuwde gemeentelijke organisatie. [intern document].
- Graaf, M. de (2015, 18 maart) Beter resultaat door evaluatie. Geraadpleegd op 7 juni 2018 van Impact company: <http://www.impactcompany.nl/2015/beter-resultaat-door-evaluatie>
- Graauw, de C. (z.j.) *6 tips om evaluatie efficiënter te maken*. Geraadpleegd op 7 juni 2018, van <https://claudiadegraauw.nl/6-tips-om-evaluatie-efficiënter-maken/>
- Guido. (2013, 15 oktober) De trap van Quirke: zo gebruik je hem. Geraadpleegd op 6 juni 2018, van <http://blog.inventief.nl/2013/de-trap-van-quirke-zo-gebruik-je-hem/>
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage.
- Haanen, E. J. M. (2017). Het effect van de communicatieve rol op veranderingsbereidheid.
- Hoogstraten, P. (2014, 6 juni). *Zacht is het nieuwe hard*. Geraadpleegd op 23 mei 2018, van <http://www.hrzone.nl/organisieren/organisieren-artikelen/entry/zacht-is-het-nieuwe-hard>
- ISA (2016) *5 gouden regels voor het sturen op gewenst gedrag*. Geraadpleegd op 5 juni 2018, van <https://isatraining.nl/blog/5-gouden-regels-voor-het-sturen-op-gewenst-gedrag/>
- Jonkeren, Y., Hoogervorst, I., Ruyters, H. & te Bogt, L. (2017, 22 mei). *Projectopdracht/plan van aanpak Autonomie*. Budel: Gemeente Cranendonck [intern document].
- Jordans, F. (2011, 24 augustus). *Coaching haalt het beste uit de werknemer*. Geraadpleegd op 6 juni 2018, van <http://www.monsterboardblog.nl/coaching-haalt-het-beste-uit-de-werknemer/>
- Katzenbach, J.R. & Smith, D. (1993) *The wisdom of teams, creating the high performance organization.*, Boston: Harvard Business School Press.
- Knoster, T. (1991). Presentation at TASH conference. *Washington, DC*, 34.
- Kozlowski, S.W. & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 77-124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Langevoort, L., van der Meulen, J. M., & Tummers, L. (2009). Succesvoller fuseren? Goede mix van harde en zachte fusie-elementen cruciaal. *Fusie & Overname*, 5, 8-11.
- Lichtman, G. (2014). Getting started: a toolkit for successful innovation. Geraadpleegd op, van <http://www.grantlichtman.com/wp-content/uploads/2017/11/EduTech-Workshop-Part-3.pdf>
- Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.

- Migchelbrink, F. (2015, juni) *Actieonderzoek: tijd voor herwaardering*. Geraadpleegd op 16 april 2018, van [http://pdf.swphost.com/swpbook/artikelActieonderzoekSociologieMagazine_\(1\).pdf](http://pdf.swphost.com/swpbook/artikelActieonderzoekSociologieMagazine_(1).pdf)
- Migchelbrink, F. (z.j.). *Participerende observatie en andere observatievormen: informatie, verdieping, voorbeelden en tips*. Geraadpleegd op 23 april 2018 van [actie-onderzoek.nl: http://www.actie-onderzoek.nl/pdf/websiteobserverengereed238.pdf](http://www.actie-onderzoek.nl/pdf/websiteobserverengereed238.pdf)
- Onvlee, D. (2017, 3 mei). *Zelfsturing realiseren: een kwestie van vertrouwen en ontwikkeling*. Geraadpleegd op 30 mei 2018, van <http://info.md-act.nl/blog/zelfsturing-en-zelforganisatie>
- Pauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x
- Patrick Schriel. (z.j.). *Coaching tarieven en mogelijkheden 2017*. Geraadpleegd op 12 juni 2018, van <https://patrickschriel.nl/coaching/tarieven/>
- Quirke, B. (1995). *Communicating change*. McGraw-Hill Companies.
- Roelvink, R. (2007, oktober). *Strategische personeelsplanning. Wat houdt ons tegen*. Geraadpleegd op 6 juni 2018, van http://www.dageraadadvies.nl/wp-content/uploads/2014/11/251007_artikel_SPP_RR.pdf
- Schouten en Nelissen. (2007, 15 februari). *Ontwikkelen*. Geraadpleegd op 15 februari 2018, van [Encyclo.nl: http://www.encyclo.nl/lokaal/10005](http://www.encyclo.nl/lokaal/10005)
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2000). *De dans der verandering. Nieuwe Uitdagingen Voor De Lerende Organisatie*, Den Haag: Academic Service
- Smeijsters, H. (2004). *De praktijk van leren en creëren bij onderwijsinnovatie*. In: Stam, C., Evers, A., Leenheers, P., Man, A. de & R. van der Spek (red.). *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Amsterdam: Pearson Education.
- Smeijsters, H. (2009). Onderzoek in en door de praktijk en practice based evidence in de lerende organisatie. *Th&ma Hoger Onderwijs*, jaargang, 4, 4-13.
- Stevens, J. (z.j.)^a. *Verwachtingsmanagement*. Geraadpleegd op 5 juni 2018, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/leerdoelen-training-resultaatgericht-leidinggeven/verwachtingen-managen>
- Stevens, J. (z.j.)^b. *Teamleden voelen zich onvoldoende serieus genomen*. Geraadpleegd op 8 juni 2018, van <https://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/teamontwikkeling-publicaties/teamleden-voelen-zich-niet-serieus-genomen>
- Team 1 (2018). *Teamovereenkomst "anoniem"*. [intern document]
- Team 2 (2018). *Teamovereenkomst "anoniem"*. [intern document]
- Team 3 (2018). *Teamovereenkomst "anoniem"*. [intern document]
- Tissen, R. (2004). *'Wie niet denkt, die niet doet'. De praktische betekenis van de kenniseconomie voor ondernemingen, organisaties, bestuurders en managers*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Tjepkema, S. (2003)^a. *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Tjepkema, S. (2003)^b. *Verscheidenheid in zelfsturende teams. Artikel verschenen in het handboek 'Werken, leren en leven met groepen', oktober 2003.*
- Veen, G. van der, (2016, 20 juli). *De keerzijde van zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 30 mei 2018, van <https://loc.nl/blogs/de-keerzijde-van-zelfsturende-teams>

Vermeer, A. & Wenting, B. (2012). *Coachen van zelfsturende teams. Hoe doe je dat?* Reed Business: Amsterdam

Vocvo vzw. (2013, 24 juni). *Zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 7 juni 2018, van <https://www.vocvo.be/sites/default/files/Zelfsturende%20teams.docx>

Wierdsma, A.F.M. & Swieringa J. (2002). *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese.

Zouwen, T. van der. (2018). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals*. [ongepubliceerd concept].

BIJLAGE 1: OVERZICHT ONDERZOEKACTIES

Datum	Gesprek
20 maart 2018	Interview Projectleider burgerparticipatie
22 maart 2018	Overleg projectgroep Regie, participatie en co-creatie
30 maart 2018	Vorbereidend overleg Kick-Off
10 april 2018	Interview Wethouder/Portefeuillehouder burgerparticipatie
12 april 2018	Kick-Off
17 april 2018	Interview oud-communicatiemedewerkster
18 april 2018	Vorbereidingsgesprek ambassadeur – bijeenkomst 1 – team 2
19 april 2018	Bijeenkomst 1 – team 2
19 april 2018	Nabespreking bijeenkomst 1 – team 2 met reflecteerdere
23 april 2018	Vorbereidingsgesprek ambassadeur – bijeenkomst 1 – team 1
24 april 2018	Bijeenkomst 1 – team 1
24 april 2018	Vorbereidingsgesprek ambassadeur – bijeenkomst 1 – team 3
25 april 2018	Bijeenkomst 1 – team 3
25 april 2018	Nabespreking bijeenkomst 1 – team 1 & 3 met reflecteerdere
30 april 2018	Vorbereidingsgesprek ambassadeur – bijeenkomst 2 – team 1
1 mei 2018	Bijeenkomst 2 – team 1
1 mei 2018	Nabespreking bijeenkomst 2 – team 1 met reflecteerdere
9 mei 2018	Vorbereidingsgesprek ambassadeur – bijeenkomst 2 – team 2
14 mei 2018	Vorbereidingsgesprek ambassadeur – bijeenkomst 2 – team 3
15 mei 2018	Bijeenkomst 2 – team 2
15 mei 2018	Bijeenkomst 2 – team 3
17 mei 2018	Nabespreking bijeenkomst 2 – team 2 & 3 met reflecteerdere
18 mei 2018	Interview MT-lid
23 mei 2018	Bijeenkomst 3 – team 3
24 mei 2018	Overleg projectgroep Regie, participatie en co-creatie
29 mei 2018	Bijeenkomst 3 – team 1
31 mei 2018	Bijeenkomst 3 – team 2
1 juni 2018	Nabespreking bijeenkomst 2 – team 1, 2 & 3 met reflecteerdere
4 juni 2018	Interview Gemeentesecretaris/MT-lid
5 juni 2018	Brainstromen aanbevelingen P&O (gestart per mei 2018)

Buiten deze formele momenten zijn er ook signalen opgevangen tijdens informele momenten in de periode die we aanwezig waren bij gemeente Cranendonck (februari 2018 t/m juni 2018).

BIJLAGE 2: TOUR GUIDE EXPERIENCE

In deze bijlage wordt een korte reflectie gegeven op het onderzoek, omdat actieonderzoek een complexe vorm van onderzoek is. Eerst wordt onderbouwd of actieonderzoek achteraf de juiste keuze was. Vervolgens worden voor- en nadelen van het proces benoemd en ten slotte wordt toegelicht hoe onze kwaliteiten en valkuilen van aansloten op actieonderzoek.

DE KEUZE

In deze paragraaf wordt toegelicht of actieonderzoek de geschikte vorm was voor dit vraagstuk.

Naar ons idee is actieonderzoek een brede vorm van onderzoek, die in vele gevallen mogelijk is. Vooral als je te maken hebt met een complex vraagstuk, waarvoor geen specifieke vraag opgesteld kan worden. Binnen ons vraagstuk was het relevant om informatie tussen en met medewerkers op te doen. Gemeente Cranendonck zag aan het gedrag van medewerkers dat de visie en de bijbehorende gedragsverandering nog niet geland waren. Hiervoor hadden ze nog geen specifieke motieven. Vandaar dat deze verkennende manier van onderzoek, die het mogelijk maakt om het proces tussentijds bij te stellen, erg passend was. Het feit dat we door middel van actieonderzoek aandacht konden geven aan een specifieke doelgroep, zorgde voor veel vertrouwelijke informatie.

Gezien de hoeveelheid informatie, die we hoogst waarschijnlijk niet hadden verkregen bij regulier onderzoek, paste actieonderzoek goed bij dit vraagstuk. Daarnaast zorgde deze open manier van onderzoek voor onverwachte antwoorden. Een van de belangrijkste aanbevelingen in dit onderzoek is het begeleiden van medewerkers op teamniveau. Dit kon geadviseerd worden omdat dit tijdens het actieonderzoek getest is. De beweging die gerealiseerd is binnen de teams, bevestigt de aandacht die nodig is voor teams om bewust te worden van de verandering.

DE BETROKKENEN

In deze paragraaf wordt toegelicht of de juiste betrokkenen zijn meegenomen in dit onderzoek en wat voor effect dit had op het onderzoek.

In dit onderzoek zijn hoofdzakelijk interventies met drie teams gepland. Deze teams waren erg gevarieerd en hebben hierdoor voor een gemengd beeld gezorgd. Binnen twee teams is de aanwezigheid van de teamleden goed en regelmatig geweest. Bij één team waren er echter regelmatig afwezigen. Dit had te maken met een groot aantal parttimers en een aantal langdurig zieken. Gemiddeld is het team met hetzelfde aantal, in dezelfde samenstelling, aanwezig geweest. Dit zorgde ervoor dat het wel mogelijk was om door te gaan op onderwerpen van vorige bijeenkomsten, waardoor de juiste informatie toch achterhaald kon worden.

Buiten de drie teams is er ook contact geweest met een aantal andere belanghebbenden. Zo is er iedere keer gereflecteerd met de Programmamanager organisatieontwikkeling en de Projectleider burgerparticipatie. De reflecties hebben iedere keer in dezelfde samenstelling plaatsgevonden. Verder hebben we twee van de drie MT-leden gesproken. Gezien een MT-lid startte in de afrondingsfase en hierdoor nog niet bekend was met de organisatie, hebben we gekozen haar niet te spreken in het onderzoek.

DE ONDERZOEKERS

In deze paragraaf reflecteren we op de kwaliteiten die we ingezet hebben tijdens het onderzoek en geven we aan tegen welke valkuilen we aanliepen.

Wij zijn beiden erg nieuwsgierig aangelegd, waardoor we een onderzoekende rol aannamen. Daarnaast versterkten we elkaar heel erg. De een is beter in het gesprek aangaan met mensen, terwijl de ander in zijn kracht staat tijdens de analyse van deze gesprekken. Zonder ons doorzettingsvermogen was het niet mogelijk geweest om dit type onderzoek uit te voeren. We kwamen namelijk diverse dilemma's tegen omdat we met verschillende belangen te maken hadden, waardoor we onze manier van werken telkens aan moesten passen.

Doordat we alles perfectionistisch en goed onderbouwd wilden doen, dachten we regelmatig te veel na over kleine beslissingen. Dit kostte veel tijd en energie. Daarbij wilden we graag de controle houden over het onderzoek, maar met actieonderzoek is dit moeilijk. Vervolgacties worden namelijk gebaseerd op voorgaande acties, wat plannen en controle lastig maakt. Hier moesten we elkaar dan ook wel eens op aanspreken. Door onze eerdere samenwerking, was dit voor ons geen probleem.

BIJLAGE 3: KOSTEN EN BATEN AANBEVELINGEN

Aanbeveling	Kosten	Baten
Managementadvies		
Begeleid op teamniveau	- De begeleiding is afhankelijk van de behoefte van het team. Het uurloon van een coach bedraagt circa € 150,00. Als er geconstateerd wordt dat het veel tijd kost, kan er een projectovereenkomst aangegaan worden met een coach.	+ Voldoen aan de behoefte van medewerkers waardoor tevredenheid en motivatie ontstaat. + Frustratie rondom de organisatieontwikkeling wordt voorkomen in plaats daarvan ontstaat er enthousiasme doordat er een middel gefaciliteerd wordt, dit kan het proces verbeteren.
Verricht actieve communicatie	- De uitvoering van de actievare communicatie met betrekking tot "weten", zal een communicatieadviseur 1 uur per week aan tijd kosten. Per week kost dit gemiddeld € 17,28. Als je dit de gehele ontwikkeling voortzet komt dit uit op ongeveer € 1.399,68. - De uitvoering van de actievare communicatie met betrekking tot "begrip" en "betrokken", ligt bij de coach. Echter gaat het hier om maatwerk waardoor de uren per team kunnen verschillen en er geen kosten berekend kunnen worden.	+ Winst behalen met betrekking tot informeren, zo worden misverstanden over niet gecommuniceerde zaken voorkomen. + Bewustwording bij medewerkers creëren omdat medewerkers meer geconfronteerd worden met het doel en het ontstaan van de organisatieontwikkeling. + Betrokkenheid bij medewerkers vergroten door ze meer mee te nemen in de ontwikkeling. + Medewerkers ontvangen meer prikkels en zijn meer op de hoogte van het plan van aanpak waardoor er acceptatie en koersvastheid ontstaat.
Ga het gesprek aan over werkdruk	- De uitvoering van de gesprekken wordt gedaan door de coach uit aanbeveling 1. Het is afhankelijk van het team hoeveel tijd deze coach eraan besteed. Het uurloon bedraagt circa € 150,00. Voor 11 teams is er zeker 1 gesprek nodig, wat neer komt op ongeveer € 1.650,00.	+ Medewerkers krijgen het gevoel dat ze serieus genomen worden. + Er kunnen gezamenlijk oplossingen gezocht worden voor het probleem.
Evalueer en ontwikkel tussenresultaten	- De evaluatie zelf kost tijd. Vooral bij de projectgroep en het MT. Gezien alle medewerkers er zoveel mogelijk bij betrokken moeten worden, kan er geen totale berekening gemaakt worden.	+ Evaluatie maakt het mogelijk om bij te stellen en hierdoor te optimaliseren. + Het biedt handvaten, waardoor er voldaan wordt aan de behoefte van de medewerkers.
Inventariseer door middel van SPP	- HR zal SPP uit moeten voeren. De loonkosten van een HR-adviseur bedragen gemiddeld € 18,01. Het is lastig in te schatten hoeveel uur HR hier precies voor nodig heeft.	+ Het inzichtelijk maken van het personeelsbestand, maakt het mogelijk om hierop in te spelen door middel van werving & selectie of uitstroom. Dit leidt tot een geschikter personeelsbestand om de organisatieontwikkeling te laten slagen.
Zorg voor een zo soepel mogelijk proces	- Alertheid bij het plannen en organiseren van activiteiten rondom de organisatieontwikkeling.	+ Met een goede planning wordt frustratie en weerstand op het veranderproces voorkomen.

Medewerkers advies		
Verricht actievere communicatie	- Aandacht en tijd tijdens het teamoverleg om als team voorstellen te maken voor het MT. - Medewerkers kunnen hiervoor de coach inzetten. Deze kost circa € 150,00 per uur.	+ Doordat medewerkers eerder aan de bel trekken, worden ze beter op de hoogte gehouden en wordt miscommunicatie voorkomen. + De zelfsturing binnen een team zal vergroot worden.
Vergroot zelfreflectie	- Aandacht en tijd tijdens het teamoverleg om bewust met feedback geven bezig te zijn. - Medewerkers kunnen hiervoor de coach inzetten. Deze kost circa € 150,00 per uur.	+ Het maakt inzichtelijk waar een team en individu staan, hierdoor is het mogelijk om zaken te optimaliseren. + Teams worden zelfstandiger en actiegerichter omdat ze inzien waar ze staan, dit bespaart tijd.
Vergroot teamflexibiliteit	- Tijd van collega's die werk overnemen. - Medewerkers kunnen hiervoor de coach inzetten. Deze kost circa € 150,00 per uur.	+ De werkdruk zal eerlijker verdeeld worden. + De zelfsturing binnen een team zal vergroot worden.

De bedragen in de tabel zijn gebaseerd op de volgende burtolonen:

Communicatieadviseur	:	€ 2.695,00 per maand (gebaseerd op gegevens van: loonwijzer.nl)
HR-adviseur	:	€ 2.810,00 per maand (gebaseerd op gegevens van: loonwijzer.nl)
Coach	:	€ 150,00 per uur (Patrick Schriel , z.j.)

