

# **Making a housing association ready for the future**

## **Identifying the needs of the team members of the current organisation**

Author: Cathérine de Bruine  
University of Twente  
P.O. Box 217, 7500 AE Enschede  
The Netherlands

### **Abstract**

*The purpose of this study is to get feedback from the employees who still work at the housing association and to create a learning context connected with the new organisational goals. The housing association is in a recovering state after a difficult time. This study is undertaken in order to improve the organization's morale and culture. Since employees are the driving forces within this and any similar associations, the needs of the employees in this peculiar current state of its evolvement are identified in this study. Team sessions (N=52) are held to collect the employees' needs and strengthen the commitment of the teams related to the 'new' organisation structure. Different facets, like motivations of the employees, core values and so-called A3 plans are addressed in these sessions. The results of analysing this data can be used to change the organisation more effectively. A preceding literature review reveals several factors that need to be considered when leading such a changing organisation. Consequently, setting goals, improving team trust, commitment, loyalty and the most effective leadership style are forces that are considered. This paper makes a contribution to the understanding of employee needs to curb the effects of the housing association' difficult time on the employees. The management of the housing association can use the recommendations to initiate and carry out the changes deemed to be necessary as a result of the present analysis.*

### **Supervisors:**

Prof.dr. C.P.M. Wilderom  
A.M.G.M. Hoogeboom PhD student

### **Acknowledgement**

I would like to thank my thesis advisor Dr. H.J. Doeleman of RONT Management Consultants for making the research for this thesis possible and for all the support. I would also like to thank Prof.dr. C.P.M. Wilderom of the University of Twente for all the support and flexibility and the valuable comments on this thesis. Finally, I would like to acknowledge. A.M.G.M. Hoogeboom PhD student of the University of Twente as the second reader of this thesis; I am gratefully indebted for all the valuable comments on this thesis.

*This thesis is an ammonized version since confidential information is used*  
7<sup>th</sup> IBA Bachelor Thesis Conference, July 1st, 2016, Enschede, The Netherlands.  
Copyright 2016, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

### **Dear reader:**

*In case you want to print this paper, please do so in colour.*

## Table of contents

<b>1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Research question</b> .....	<b>3</b>
<b>3. About the housing association</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Change approach at the housing association</b> .....	<b>3</b>
<b>5. Team Needs Assessment as a basis for the housing associations' change approach</b> .....	<b>4</b>
<b>6. Methods</b> .....	<b>5</b>
<b>6.1 Sample</b> .....	<b>6</b>
<b>6.2 Program design</b> .....	<b>6</b>
<b>6.3 Procedure of the teams' intervention</b> .....	<b>6</b>
<b>6.4 Analysis of the data collected during the intervention</b> .....	<b>6</b>
<b>7. Program: People are making the organisation</b> .....	<b>7</b>
<b>7.1 Why a change program?</b> .....	<b>7</b>
<b>7.2 Goal of the change program</b> .....	<b>7</b>
<b>8. Results Team Sessions: Team Motives</b> .....	<b>7</b>
<b>8.1 Spiral dynamics/Management drives</b> .....	<b>7</b>
8.1.1. Team drives .....	<b>7</b>
8.1.2 Results: What to invest in? .....	<b>8</b>
8.1.3. Results: What <u>not</u> to do as a team? .....	<b>8</b>
8.1.4. Conclusions about Team Motives .....	<b>8</b>
<b>8.2. Team Core values</b> .....	<b>8</b>
8.2.1. Team identity and core values .....	<b>8</b>
8.2.2. Results 'What is the strength of the housing association?' .....	<b>9</b>
8.2.3. Results 'What makes you proud of the housing association?' .....	<b>9</b>
8.2.4. Results 'What makes a strong team?' .....	<b>9</b>
8.2.5. Results Core Values .....	<b>9</b>
8.2.6. Conclusions Core Values of Teams.....	<b>9</b>
<b>8.3. Team diagnosis</b> .....	<b>9</b>
8.3.1. Teams' Strong and Weak points.....	<b>9</b>
8.3.2. Results 'Teams' Strong and Weak points' .....	<b>9</b>
8.3.3. Conclusions 'Teams' Strong and Weak points' .....	<b>10</b>
<b>8.4. A3 team plans of the Teams</b> .....	<b>10</b>
8.4.1. Teams' A3 approach.....	<b>10</b>
8.4.2. Results 'Teams' A3 approach' .....	<b>10</b>
8.4.3. Conclusions 'Teams' A3 approach' .....	<b>11</b>
<b>9. Overall conclusions</b> .....	<b>11</b>
<b>10. Recommendations</b> .....	<b>11</b>
<b>11. Limitations</b> .....	<b>12</b>
<b>12. Figures</b> .....	<b>13</b>
<b>Bibliography</b> .....	<b>34</b>
<b>Appendix</b> .....	<b>36</b>
1. Survey.....	<b>36</b>
2. Program followed by the teams.....	<b>42</b>

## 1. Introduction

In this introductory paragraph, I will start to discuss the reason for the conducted research. Paragraph 2 will formulate the central research question. The focus of this thesis is the change at the housing association, after difficult times. In particular, the needs of the employees in the teams are investigated. This organisation has undergone and is currently undergoing a series of significant organisational changes. The employees of the housing association play a significant role in these changes. The difficult times led to a decrease in employee trust and motivation. Increasing these two aspects can be crucial for the future organisational development of the housing association.

The housing association is one of the largest housing cooperation's in the Netherlands. In November 2015, the executive board decided to start with an organisation development program in 2016 to recover the organisation. Two external firms collaborated to guide this program: RONT Management Consultants and BeBright. All teams within the housing association need to collaborate with this organisation development program.

This program started with sessions of one or two days. They took place from January until May 2016. The goal of the sessions, with all the teams of the housing association, was to create a learning context for the employees to connect with the organisational goals of the housing association. Other goals of the team sessions were discussing two main aspects: identifying developmental needs per team and defining the contribution per team to realize a better organisation (realisation of goals of the housing association and strengthen the new identity of the housing association).

The structure of this paper is adjusted to the program followed by the teams, an example can be found in appendix 2. In this paper, attention is drawn to change processes as well as the methodology used and the results. Since there were a limited number of pages that could be used, some parts are summarized.

## 2. Research question

The overall research questions is:

- *Which are the actual developmental needs of the housing association 'teams in light of the change, to strengthen the trust in the 'new organisational structure and the current organisational goals of the housing association?'*

Key research questions that contribute to answer the overall research question:

- *Which team motives and associated work values are desired by the teams?*
- *Which core values do the teams appreciate?*
- *What are the strengths and weaknesses experienced by the teams?*
- *What team aspects need to be improved in the next year?*

- *How to achieve the goals of the housing association and how can the identity of the housing association be strengthened?*

In view of the above, this case study sought to understand and represent employees' needs. The research methodology used to answer the research question includes a literature search and review as well as a qualitative and quantitative team study (questionnaire and group-type sessions).

## 3. About the housing association

Looking at the internal organisation of the housing association, several departments can be distinguished. In figure 1, the organogram of the housing association is shown. The supervisory board can be found in the top layer. Below that, the executive board and staff departments like Human Resources, Strategy, Policies and Communication and Board Support Services are placed.

Four departments headed by so-called directors control the operating or line parts of the housing association. These departments are the management of homes, the management of maintenance and development, the management of operations and control and the management of real estate. The housing association has a lot of employees; almost all employees attended the 52 team sessions held by RONT Management consultants and BeBright.

## 4. Change approach at the housing association

A lot of research on change management has been done. Barends and ten Have note that evidence-based change management is crucial when starting change in an organisation. Scientific insights can increase the quality of the changes made in an organisation; only theorising by a collection of personal beliefs of experts is something of the past (Barends, 2008). Similarly, when initiating change, do not underestimate the role of leadership. Targeted and goal-oriented change is essential (ten Have, 2002).

Aardema concludes that the 21st century requires another way of leadership; a more direct, environment focused, action and results-oriented and people-oriented way of change management (Aardema, 2004). Therefore, this research can contribute to evidence-based management and the role of leadership within the housing association. Ten Have investigated which of the management concepts are applicable when changing large and complex organisations in achieving long-term change in a goal-oriented and efficient manner (ten Have, 2003). When looking at the housing association, several models can be applied. According to the research questions and the situation of the housing association the next aspects are relevant:

- New organisational goals
- Trust in colleagues and the new strategy
- Commitment and loyalty according to the 'new' organisation and her goals
- Feedback culture

**New organisational goals.** Latham focused on goals and performance. He stated that having specific goals

improves the performance. Research shows that people perform better when having clear goals (Latham, 2004). So changing the housing association asks for a well-defined plan.

**Trust in colleagues and the new strategy.** Trust issues can be identified at the housing association. Increasing trust can lead to employees revealing their problems and uncertainties more (Mayer, 1995).

**Commitment and loyalty according to the 'new' organisation and her goals.** Personal identification and being involved with the organisation increases the loyalty of the employees to the housing association (Meyer, 1984). After the reorganisation, the commitment and trust of the employees has decreased. When looking at trust within an organisation it can be said that it is natural for people with less power to be careful about revealing weaknesses, mistakes and their weaknesses. Especially when the manager is in a position to evaluate and punish (Bartolome, 1989). Consequently, leadership has an effect on the balance between control and trust (Barnes, 1981). It is shown that managers must have specific competences like honesty, consistency and communication skills when creating a relation based on trust (Butler, 1991). These aspects need to be taken into account when changing the organisation. Leaders need to be aware of it.

Next to trust, there is loyalty. Loyalty is the extent to which managers and employees are loyal to the organisation and its goals. Believing in the organisational goals and values of an organisation is important when creating commitment and trust after the reorganisation of the housing association (Meyer J. &, 1991) Commitment of the employees is key when starting the change at the housing association (Becker, 1960). Personal identification with the organisation and being proud of the organisation plays an important role when achieving the goals (Meyer, 1997). According to Huang, having a participative leadership style can have a positive influence on the commitment and trust of the employees (Huang, 2006). To conclude, leadership plays a significant role in commitment and trust of employees. Adjusting the leadership style can be significant.

**Feedback culture.** Giving and getting feedback is significant. But according to Hattie (Hattie, 2007), only giving negative feedback can lead to a decrease in motivation. This needs to be considered within the housing association since there is also a decrease in trust. When getting feedback from the employees, new insights about the organisation can be discovered. Luthans said that feedback is one of the most effective management techniques (Luthans, 2010). That is why it is integrated in this research. Getting feedback from the employees can help to find the right leadership styles to change the organisation from the inside out. Moreover, with regard to the successful implementation of change, there appears to be agreement about the positive impact of transformational leadership (Atwater, 1994). However, it is not stated that transactional and transformational leadership do not go together. Avolio noted that effective leaders combine both styles, with transactional leadership as the basis (Avolio, 1999). Bass explained transformational leadership as a leadership style consisting of four dimensions: charisma, inspiration,

intellectual stimulation, and individual attention (Atwater, 1994). Transactional leadership according to Den Hartog (Hartog, 1997), is setting objectives, monitoring and evaluation of results usually characterise transactional leadership. This style of leadership is less about the relationship between the leader and employees. The transactional leader is primarily concerned with defining the objectives and guiding staff through the existing systems (Hartog, 1997). Both leadership styles need to be considered.

Charismatic leadership can also be important. A charismatic leader, is a leader who gets the trust of his / her employees. This leader has a vision and shares this vision, and is appreciated by his or her employees. Sharing and communicating the vision can inspire the employees. Controlling the strategy, understanding the strategies and stick to them is key. Managers have to understand the causal relationship between strategic and operating decisions and how they are linked to performance (Simons, 1995). A leader, who is intellectually stimulating, stimulates new ideas and motivates people to judge critically about both their work and themselves (Doeleman, 2008). "Individual attention" can be significant and refers to the support and coaching of employees and providing feedback (Avolio, 2002).

In the organisation before the difficult times, there was a situation of a hierarchical style of leadership. After the difficult times there was a reorganisation implemented to recover the financial results. The risk of bankruptcy asked for it.

In less urgent situations a more participative change is possible. Coaching and inspiring leadership therefore becomes more crucial nowadays (Bekman, 2009). After the debacle managers are prone to gain more control by using a variety of diagnostic controls. Profit plans, budgets, and goals and objectives became more important (Simons, 1995) But when changing the housing association, the employees play an important role. The directors of the housing association decided to start the team session's research since they want to diagnose and monitor what is going on in the organisation.

## **5. Team Needs Assessment as a basis for the housing associations' change approach**

It is decided to use team sessions because dialogues with teams can help to uncover the undiscussed thinking of the people within an organisation (Isaacs, 1999). For managers at the housing association, the team sessions were a great way to identify the challenges and problems the employees facing and also to make the intangible aspects more tangible (Ittner, 2008). The team sessions facilitated the team-interactions (Wijsbek, 2009). The need of the housing association is to improve the organisational performance after the derivatives-debacle.

Like noted by Barends and ten Have (Barends, 2008), an evidence-based approach to improve organisational performance can be valuable (Barends, 2008). Therefore a needs assessment is fundamental. A needs assessment is the identification of gaps between current and desired results to place those in priority on the basis of costs to meet the needs or ignore the needs (Kaufman, 2013). An assessment can be used to understand the present state of

an organisation to choose areas for investment to improve organizational performance (Lusthaus, 2002). Kaufman and Guerra-Lopez have built a needs assessment framework to make the right needs assessment choices, to head in the right direction, to arrive at the intended destination, to properly align results at different organizational levels and to find problems and solutions (Kaufman, 2013). In their book they stated that it is significant to define the right area of assessment. They define five organizational elements; Mega, Macro, Micro, Processes and Inputs who are linked and must be aligned to deliver organizational performance and success (Kaufman, 2013). This study only focuses on the inputs level of the housing association (like Kaufman stated: quasi needs assessment): considering the employees, culture, values, goals and desires. Lusthaus (2002) describes this assessment as the level of organisational motivation. He stated each organisation has its own history, mission and vision, culture and incentive and reward system (Lusthaus, 2002). These four primary concepts provide insight into the underlying personality of the organisation (Lusthaus, 2002). The framework of Lusthaus is used to evaluate if the study covers the right aspects of needs assessment and if it is done in the proper way.

Below the four concepts of the framework of Lusthaus can be found:

**History.** History helps to shape cultural values, beliefs, ethics and taboos that affect individuals and organisations. Besides that, history can help to define the evolutionary stage of an organisation. All these have an influence on the attitudes and principals of the employees (Lusthaus, 2002). This stage in needs assessment was not addressed in the team sessions since the derivatives - debacle made this a difficult subject. There is still a lot of anger and fear in the organization. Therefore it is decided to skip this subject in the team sessions.

**Mission and Vision.** The second concepts that need to be addressed according to the model of Lusthaus are the mission and vision of the organisation. The mission and vision emerge from important social, economic, spiritual and political values to inspire and promote organizational loyalty (Lusthaus, 2002). A task in needs assessment is to determine the degree to which the mission and vision are understood (Lusthaus, 2002). In the team sessions, the mission and vision are addressed in the A3 approach. However, the mission and vision are only mentioned and employees could make plans according to the mission and vision. The model of Lusthaus stated that addressing the mission and vision asks for a more comprehensive approach. Questions like: 'Does the mission and vision give a clear purpose and direction?' or 'Are employees satisfied with the mission statement?' are not asked and discussed. Nevertheless, questions like: 'Does the mission and vision reflect the key values and beliefs of the organisational members' are asked by discussing the core values.

**Culture.** The third concept 'culture' helps to realise the mission of the housing association. Different cultures can be found in different layers of the organisation. The data collected included team sessions from the central board to the team sessions of the staff of customer service. All layers are addressed and all layers have done the same

team sessions with the consistent topics. Understanding the culture can give a more complete picture of the organisation (Lusthaus, 2002). Questions like 'Which are the organisational values employees want to identify with?' and 'Do underlying assumptions support the improvement of performance?' are addressed by the core values and spiral dynamics parts in the sessions.

**Incentive and reward systems.** Incentive systems are an important part of organizational motivation and are significant to understand the forces that drive an organisation (Lusthaus, 2002). There are several kinds of incentives; economic, opportunities for advancement and learning, and intrinsic factors like conditions of employment. When assessing incentive systems it is key to understand the organization's underlying incentive structure. Do incentives systems provide the right mixture of rewards and punishments? Do they send the right signals? (Lusthaus, 2002). These topics are not discussed in the team sessions.

To conclude, the history, the mission and vision, the organisational culture and incentive and reward systems can contribute to organisational motivation. Like Lusthaus stated, understanding what motivates an organisation and its teams have can be a powerful tool in assessing and improving its performance (Lusthaus, 2002). When looking at the team sessions, several aspects like culture and parts of the mission and vision of the framework of Lusthaus are addressed. For a more complete needs assessment, the history and incentive and reward systems should also be addressed. When addressing these aspects, the level of understanding the motivation of the employees of the housing association assessed, can be improved.

## 6. Methods

The study originated from a need to discover the needs of the teams of employees of the housing association after difficult times. Identifying these needs is necessary to recover the housing association as an organisation. A case study is one of the ways of doing social science research (Yin, 2008). A case study is very useful when the research must be done in a real-life context like the team needs assessment sessions at the housing association. As stated by Yin (Yin, 2011), a case study is also valuable when wanting to understand complex social phenomena. The advantage of a case study is that it allows the use of multiple methods for data collection and analysis.

In this study both quantitative and qualitative research has been done. Qualitative research was relevant for identifying and appointing significant aspects in this research. The goal is formulating research that gives new insights and concepts for the researcher (Peters, 2004). Qualitative data are a source of well-grounded, rich descriptions and explanations of processes in identifiable local contexts that precisely show events, which led to consequences observed (Miles, 1994). Qualitative data are more likely to lead to unexpected findings and to new integrations, new insights can be given (Miles, 1994). Next to qualitative research, also quantitative research is used to identify significant aspects. Quantitative research concerns explaining phenomena by collecting numerical

data that are analysed using mathematically based methods (Muijs, 2010).

The goal of the sessions was to create a learning context for the employees to connect with the organisational goals of the housing association, the team plans of the boards, their own team plans or relevant other teams or employees they work with.

Besides that, the aim of the team sessions was discussing two main aspects: identifying developmental needs per team and defining the contributions per team to realise a better organisation (realisation of goals and strengthen the identity of the housing association). The contributions per team to create a new and better organisation need to be defined. These in an effort to better achieve the new objectives of the housing association and to reinforce and co-construct the desired identity of the housing association.

### 6.1 Sample

The population of interest for this research are the teams of employees of the housing association. In total 52 teams participated in the team sessions. 52 teams consist of approximately 700 employees, which make it a representative sample for this study. The period of this study made it possible to analyse only 41 of the 52 team sessions. In these sessions not all agenda elements could be realised, because of sometimes resisting type of group-dynamics.

### 6.2 Program design

The program consists of team sessions of one or two days for each team. The sessions with the team employees of the housing association took place from January until May 2016 in hotels or conference rooms outside Housing association. All sessions start with an introductory talk to make the people feel comfortable. After that four topics are discussed. First of all, the so-called spiral dynamics of the team (see 8.1), secondly, the core values of the teams (8.2), thirdly, the strength/weaknesses analysis of the teams (8.3) and last the A3 plans (8.4) are made and evaluated.

#### *Data collection and methodology*

- 41 sessions in the period from 15 January - May 15, 2016 (10 sessions Operations and control, 1 session Real estates, 21 sessions Homes, 6 sessions Maintenance and development, 1 session Strategy, 1 session Management Support, 1 session HR)
- Motives of the teams: quantitative analysis of answers questions about motives (Management drives)
- Strength-weaknesses analysis: quantitative analysis (number) per area of interest (EFQM) and qualitative (with Atlas.ti)
- Intentions of the teams: A3 team plan (number of actions per EFQM interest and relations departments)
- Evaluation of the participants (survey: 32 responding managers (response: 73%))
- Desired core values, strength and pride of employees (prioritization done by participants)

A survey was held after the team sessions, the results can be found in Appendix 1.

### 6.3 Procedure of the teams' intervention

The spiral dynamics of the teams are analysed via a team diagnoses. Two times six colours representing several cultural aspects of the teams are showed on paper on a wall. The teams had to decide which of the colours (that represent the cultural aspects) best fit the teams. Each team member placed two stickers on two of the six colours on which they think they represent the teams' culture best. Two questions, "We want to invest in?" and "What not to do in the team?" were discussed. The core values are analysed by first starting a discussion within the team to identify what they think is the strength of the housing association and the strength of the team within the housing association. Also the question "What makes you proud of the housing association?" was asked. Each member of the team had to tell the group what their opinion was. These answers were noted. After that, statements about core values were presented to the group. With the team they had to decide which of the statements fits the housing association best. The data collected was also noted and analysed after the sessions.

During the intervention, the strengths and weaknesses of the teams are analysed in the organisation diagnosis. The structure of an A3 plan was showed on a big A3 poster. The teams were asked to write down strengths and improvements on red and green post-its in smaller groups of three or four people. These post-its are collected and pasted on the A3 poster together with all the team members. The results are discussed within the team to make sure that they all support the end results.

The A3 plan is a summary of all the results of the team. Success factors were identified and written down. Besides that, the teams identified actions needed to realise their goals on all the nine areas of the A3 poster. Actions are identified in smaller groups of three or four people. After that all the actions identified are discussed within the team. With the whole team the most significant actions were written down on a big blank A3 poster on the wall. Again, making the whole team part of the discussion contributed to making the employees part of their own plans.

### 6.4 Analysis of the data collected during the intervention

The spiral dynamics part is analysed via quantitative analysis. All stickers pasted by the teams are counted per colour (colours represent cultural aspects, see figure 2.). Through this, it can be analysed which cultural aspects are present within the housing association.

The core values of the teams are analysed via a qualitative analysis. All answers that are given in the team sessions are coded and analysed with the help of the program ATLAS.ti. Analysing the data with this program is easier and a lot less time consuming than coding by hand; the data can be structured and counted which gave a list of the most mentioned core values (Friese, 2014). The strength/weaknesses are analysed by quantitative analysis. All green and red post-its with comments are noted in the report. The amount of green (strengths) and red (improvements) post-its was counted by a quantitative analysis. This gives insight in the amount of strengths of the housing association and the amount of improvements that need to be made.

The A3 plans are analysed via quantitative and qualitative analyses. Via a quantitative analysis the amount of actions per area are identified. A qualitative analysis provided insight on the type of actions on the A3 within the housing association. This analysis is one of the first and most participative approaches to create a mutual team plan for the whole organisation. With ATLAS.ti all the key success factors, performance indicators and actions suggested in the sessions are coded and prioritised. In this way a bottom up approach with approx. 700 employees is realised.

The mix of quantitative and qualitative research results in a complete analysis of the 41 A3 posters.

After the team sessions took place, the consultants made a report of the team sessions. The reports contain the four main aspects (mentioned above). After making the reports, the consultants sent the reports to the teams, which could give feedback on the results. After that, the reports were collected for this study. Thus, the analysis of the reports was done after the sessions were completed.

## 7. Program: People are making the organisation

### 7.1 Why a change program?

It seems that there are multiple, sometimes (apparently) contradictory goals between the departments (example in the sales area: sales vs. core audience, service vs. cut) within the housing association. Many initiatives, projects, issues and innovations (evaluation reorganisation program bottlenecks, risk analysis) were done. The primary processes must continue with limited capacity and resources. Therefore it was desirable to start a coordinated program which was result oriented. This temporary program had to discover strengths and weaknesses on the nine EFQM areas within the housing association and simultaneously create solutions and embed these in the organisation.

### 7.2 Goal of the change program

The goal of the program is to coordinate a coherent realisation of organisational goals and the improvement of organisation. Value creation by implementing and developing long-term plans by (de)central boards and central staff departments and focusing on the goals of the organisation.

The result of the program will be an advice for the managers on which actions need to be taken, how to communicate and which developments are necessary.

#### *Objectives of the team meetings*

- Identifying development needs per board/department / team
- Define the contribution of each board/department/team to create a better housing association
- Achieving objectives of the housing association
- Reinforce desired identity of the housing association

The groups included people with an educational level ranging from university level to very practical level. This means that some of the program components may have

been slightly modified. Therefore, it is mentioned per set of results how many teams are incorporated.

## 8. Results Team Sessions: Team Motives

In the following section, the main results of the various components of the program "People of the housing association", the team sessions, can be found as they are realised in the period January until May. Before these results are represented, the key ideas behind the four components are briefly reviewed.

### 8.1 Spiral dynamics/Management drives

From the idea that understanding motives of people enhances personal effectiveness and cooperation between people, more attention is given to underlying aspects of collaboration. It was decided to use the Management Drives theory as a tool to gain insight into everyone's drivers. Drivers are good predictors of behaviour (Cowan, 2000).

#### 8.1.1. Team drives

Spiral dynamics presents a framework for the dynamic forces of work on people. Understanding the deeper structure and motives of people can be significant when managing diversity and complexity (Beck, 2014). When setting goals for an organisation, individual needs of the employees and professionals and a fast changing environment need to be taken into account. These aspects have an influence on leadership (Cacioppe, 2004). Leadership focuses on the mission and goals of the organisation and has an effect on personal development (Keijser, 2009). The theory of Management Drives states that people have thinking patterns in standard habits in their daily life. These thinking patterns result from drivers of people (Drives, 2014). Colours are used in the theory of Management Drives. Each colour represents a motive. In this way new insight can be given. The motives can give an indication on how teams will function in an organisation (Drives, 2014).

In figure 2 the drivers and corresponding colours and explanation can be found. The colours can be interpreted as follows:

- a. *Yellow*: How do we deal with ideas and innovation?
- b. *Green*: How are social relations?
- c. *Orange*: Are we performance oriented?
- d. *Blue*: How do we deal with rules and regulations?
- e. *Red*: Are we quick and decisively?
- f. *Purple*: How is the collaboration within the team?

Below, the results of the program part of Management Drives can be found. The teams were asked about where the team would like to invest in, what kind of team they are and what they want to be?

In addition, they have been presented with the choice to invest in:

- a. Communication and consultation
- b. Thinking and innovation
- c. Achievements and success
- d. Clear procedures/ compliance agreements
- e. Speed and decisiveness
- f. Mutual trust and helping each other

36 teams are incorporated in the “Where do we stand as a team?” results (figure 3) and per department (figure 3b)

### 8.1.2 Results: What to invest in?

*The results below are a result of the analysis of Annemieke Kleijssen, who is a consultant specialised in the spiral dynamics theory.*

1. The Department of operations and control will invest mainly in clear agreements and compliance with agreements. In addition, communication requires attention. Focus on blue and green indicates that this management is primarily concerned with the internal organisation. The combination of yellow and purple highlights the importance of identity and development. Less attention is given to a shared ambition and emphasis on performance and success.
2. The Department of homes attends to invest across all of the drives. Emphasis on blue indicates that they will finalize some important things. Investing in yellow focuses on the desire for a shared vision. Within the management is less attention for purple, the mission of the team and the "click" between people, history and reflection.
3. Also the departments Management of maintenance and development and the Management of real estates will invest mainly in clear agreements and compliance with agreements. Additionally, communication is one of the points of attention of Management of real estates. Focus on blue and green indicates that these managers are primarily concerned with the internal organisation.
4. The Department of management of real estates will invest mainly in blue, according to planning and business alignment, to get things ‘done’. There is less need to invest in red, ‘do’ pressure and maintain.

Below, the results of the second part of the program part of Management Drives can be found. The teams were also asked about what the teams should not do. In addition, they have been presented with the choice ‘We don’t want to?’

Choices:

- a. Talk very long about everything
- b. Theorising too long
- c. Only chasing success
- d. Making rules for everything
- e. Only entering into conflicts
- f. Fall back on old habits

35 teams have answered the question ‘We don’t want to...’ (figure 4) and (figure 4b).

### 8.1.3. Results: What not to do as a team?

*The results below are a result of the analysis of Annemieke Kleijssen, who is a consultant specialised in the spiral dynamics theory.*

1. All departments want to invest in communication and consultation and procedures and agreements (see above), but they also experienced the dark side of these motives as much inefficient consultations.
2. The greatest resistance in the management of operations and control is to talk long about everything and unwritten rules.

3. The greatest resistance in the managements of Homes, Maintenance and development and real estates can be found on blue, to make the rules for everything. This is followed by too much green, consultation, and often in an exaggerated form in which consensus is very important.
4. The colour purple can be found on the third place of resistance, falling back on old habits. This makes talking about identity & reputation a tricky topic.
5. There is both interest and in resistance to the internal organisation: Green, attention to each other, engaging each other and blue, workflows, roles, events, rules and procedures. One pitfall is that there is too little focus on mission, vision and focus.

### 8.1.4. Conclusions about Team Motives

To conclude, there needs to be more clearance about functions and tasks; who is doing what? Besides that, providing insights in the usefulness of actions can result in more understanding. Also, meetings according to tight deadlines, discipline and taking time for durability are seen as important. Instructing and setting a good example helps changing the housing association.

There needs to be less bureaucracy and falling back on too much detail. Using the structure as an excuse to avoid personal responsibility and seeing problems everywhere are also problems noticed. Only rigidly sticking to procedures can cause problems, being flexible is necessary when starting change. Lastly, employees must not only focus on their own tasks, performing tasks that are not really necessary need to be avoided.

### 8.2. Team Core values

In the team sessions, a number of questions were asked:

- What is the strength of the housing association?
- What makes you proud of the housing association?
- What makes the team a strong team?

These questions are accompanied with a few personal questions about: career, passion and vision etc. to start a dialogue. A dialogue can be used to understand the consciousness of the people and exploring the day-to-day relationships and communication issues (Bohm, 2013)

Besides that, a list of core values is given to the teams, the teams had to decide which values they appreciated most.

### 8.2.1. Team identity and core values

A lot of theorists have done research about behaviour and positive affects. They stated that positive affects facilitate approach behaviour (Cacioppo JT, 1999) (Davidson, 1993) (Watson D, 1999) (Carver CS, 1990). According to Diener and Ito and Cacioppo, there is a link between positive affect and activity engagement. Without this link, individuals most often would be unmotivated to engage with their environments (Diener E, 1996) (Ito TA, 1999).

Like stated by Fredrickson, positive emotions have an effect on coordinated changes they produce in people’s thoughts, actions, and physiological responses and they have long-lasting consequences (Fredrickson, 2005) So, discussing values can be relevant. Values need to be considered when changing an organisation (Hofstede G, 1983). According to Hofstede, organisations have their own organisational cultures with their own characteristics



and dimensions (Hofstede G. H., 1991). Sullivan said that in embarking upon an organisational change program, the most powerful forces are the individual and organisational values. By aligning the values of the people in the organisation and those of the organisation itself, rapid change can be brought about (Sullivan, Sullivan, & Buffton, 2002). Kraemer stated that values have an enormous impact on a team and the entire organisation. Leaders can have a significant influence on a team by understanding and setting values (Kraemer, 2011).

For this reason, the desired core values of the housing association are surveyed within the team sessions, 17 teams sessions are analysed.

Below the results of the core values of the housing association can be found. In Figure 5 the results can be found of how the participants formulate the key factors that improve the strength of the housing association.

### 8.2.2. Results 'What is the strength of the housing association?'

1. The employees and the flexibility are most often mentioned (Housing association wide) as a key for a strong housing association.
2. The portfolio, knowledge and social aspects are seen as second most important factors of the strength of the housing association.
3. Tangible things such as the diversity of the portfolio, the participation of the employees and the renters are classified as less important.

In Figure 6 the results can be found of how the participants formulate their proudness of the housing association.

### 8.2.3. Results 'What makes you proud of the housing association?'

1. Most employees of the housing association are proud of the people who work at the housing association.
2. A large proportion of the staff indicates no longer to be proud of the housing association after the debacle.
3. As mentioned in the question 'Strength of the housing association' 'flexibility' is a core value that is mentioned a lot.
4. Employees of the housing association are least proud of the old days of the housing association and their own team.

In Figure 7 the results can be found of what the teams think about the strong points of their teams.

### 8.2.4. Results 'What makes a strong team?'

1. The people of the housing association and the teamwork are listed as the key elements of a strong team.
2. Diversity of the team, humour and trust are seen as less significant contributions to the team.
3. Knowledge and cooperation are important elements within the teams of the housing association.

### 8.2.5. Results Core Values

In figure 8 the results of the core values can be found. The top nine core values appreciated by the teams:

1. Being involved
2. Social
3. Reliable

4. Attention for the society
5. Entrepreneurial
6. Responsible
7. Organised
8. Smart
9. Accessible

### 8.2.6. Conclusions Core Values of Teams

Flexibility as strength of the housing association and the flexibility of the employees are seen as most important forces of the organisation. Besides that, when looking at proudness, employees stated that they are most proud of the employees of the housing association and flexibility of the organisation. The top 3 core values for the future, as called by the employees, are: being involved, social and reliable.

However, a lot of the people are not proud of the housing association anymore after the debacle.

### 8.3. Team diagnosis

The teams identified the strong and weak points ('What is going well?' And 'What can be improved?'). These points are summarized by the consultants and ordered on the basis of the EFQM management model.

The basis of this model helps to shape awareness to implement improvements in the form of a roadmap that provides a framework for the teams. By this, the management teams can quickly determine the quality of the organisation and the improvement agenda for the future (INK, 2009)

#### 8.3.1. Teams' Strong and Weak points

According to Hoyer, identifying the strong and weak points results in an action-oriented and open culture, which stimulates learning and change in an organisation (Hoyer, 2009).

The results (quantitative analyses) of the performed Strengths and Weaknesses analysis can be found in figure 9 and 9a. Also the results per department were analysed and can be found in figure 9b-e. Research supports that the use of a SWOT analysis as a tool for planning purposes can be very useful (Marilyn M. Helms, 2010)

30 teams sessions were analysed.

The teams answered the questions:

- What are the strengths?
- What are the weaknesses?

#### 8.3.2. Results 'Teams' Strong and Weak points'

A quantitative analysis of the strong and weak points showed that the teams stated there are more weak points (actions to improve) than strengths within the housing association. Besides that, most of the actions are identified in the field of management of processes. Differences between the four divisions can be found.

A qualitative analysis showed the following results:

*Top 10 strengths:*

1. Public housing ambition and expertise
2. Public / social role of the housing association
3. Involvement staff
4. Flexibility / Adaptability
5. Space for personal development
6. Cooperation within team
7. Recovery organisation

8. Focus on result-oriented work
9. Portfolio
10. Customer focus

A qualitative analysis showed the following results:

*Top 10: Weaknesses*

1. Tasks, responsibilities and authority clear
2. Optimize collaboration with other departments
3. Strategic policies clear
4. Communication
5. Sharing information
6. Processes
7. Internal profiling of teams
8. Staff development and innovation
9. Identify problems on time
10. Quality

**8.3.3. Conclusions ‘Teams’ Strong and Weak points’**

Most of the actions formulated on the organisation diagnose form (positive and improvement actions) can be found in the area of management of processes. Overall, there are more actions to improve the housing association than there are positive actions.

Differences between the departments can be found in actions in the area of society and management of processes. Looking at the qualitative analysis, public and social roles are considered as things that the housing association is doing well. Additionally, the flexibility and involvement of staff are positive aspects. In contrast, Tasks, responsibilities and authority aspects are considered as not clear. The collaboration between departments can be improved and strategic policies can be better communicated.

**8.4. A3 team plans of the Teams**

Planning and control mechanisms are important aspects of the structure of an organisation. Still, in a lot of organisations, problems can be found in these areas. When improving the housing association, planning and control systems have to be supportive. Besides that, attention should be drawn to ways of working. A method that can be used is the A3 approach.

**8.4.1. Teams’ A3 approach**

The A3 approach as a tool for planning and control intends to be inspiring and supportive. This method provides the necessary leadership tools for achieving transformations within an organisation (Doeleman H. , 2014).

The A3 approach consists of three so-called pillars: The development of the annual A3 plan, A3 management conversation to discuss the progress, A3 digital, the digital support of information for the A3 management conversation (Doeleman H. , 2014).

The A3 team plan is based on the fields of the EFQM Excellence model. The EFQM Excellence model is also known as the INK management model. This model is mostly used for organisational developments. The A3 approach is an application (like the INK model) of the EFQM model (Doeleman H. H., 2013). Davies (2008) argues that the integration of the EFQM Excellence Model in management practice leads to implementation of the actions (Davies, Integration: is it the key to

effective implementation of the EFQM Excellence model?, 2008).

In line with Ahaus and Diepman, the EFQM Excellence model has two applications, first of all its is diagnostic and development model for the implementation of a so-called positioning or self-assessment and secondly, it is an application that can be used as a control model (Ahaus, 2010).

Furthermore, analysis showed that the transformational leadership is frequently linked with change in organisations (Bass, 1985). A positive relationship is found between the degree of transformational leadership and goal-oriented change (Doeleman H. , 2014). Therefore it can be stated that transformational leadership and the A3 approach are related. An analysis executed by Doeleman supports this statement (Doeleman H. , 2014).

Also, Hakes said that the EFQM model and leadership are connected. He stated that leadership is a driver for aspects as strategy and policies, management of employees and management of resources (Hakes, 2007). Good leadership according to Calvo-Mora is operationalizing leadership, which contains the development and communication of a mission, vision and core values; an organisational structure that can be realised (Calvo-Mora A. L., 2005) (Calvo-Mora A. L., 2006).

Moreover, research also shows that a manager cannot control more than seven goals at a time (Baddeley, 1994) (Miller, 1956), so the number of indicators in an A3-team plan should be limited (Doeleman H. , 2014).

The identification of success factors that connect with the 's policy can be significant (Thiagaragan, 2001). This can be incorporated in the A3 approach. Performance management like setting goals, a mission and vision and success factors can support the implementation of the A3 approach (Doeleman H. H., 2010) (Davies, Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence model?, 2008).

The results of the A3 team plans made within the team sessions can be found below (41 team sessions are analysed).

**8.4.2. Results ‘Teams’ A3 approach’**

In figure 10 the results of the categories of the team plans of the housing association can be found. In figure 11 until 14 the results of the differences between the (de)central boards and central staff departments can be found.

The intentions of the teams and the differences between the (de) central boards and central staff departments per organisational areas can be found in figure 15a-i.

The qualitative analysis of the plans can be found in figure 16. The results (most often mentioned actions) are defined per A3 area.

In figure 17, an analysis of the top 10 key success factors can be found. Cooperation with other departments, realising good work processes, achieving good quality services and having a clear strategy are determined as

most important success factors for the housing association.

#### 8.4.3. Conclusions 'Teams' A3 approach'

Most of the actions formulated by the four departments can be found in the area of management of processes. The management of real estates and the management of maintenance and development have defined (in ratio to the amount of sessions analysed) the most actions.

Looking at the qualitative analysis results the following actions can be found:

- a. Collaboration with other departments
- b. Determination of output
- c. Actions and improvements
- d. Making strategic choices and communicating these
- e. Evaluation and improvements
- f. Increasing cooperation with other teams and departments
- g. Setting goals

### 9. Overall conclusions

In this part the overall conclusions of the research can be found and the research questions will be answered.

The central research question '*Which are the actual developmental needs of the teams to strengthen the trust in the 'new organizational structure and the organizational goals of the housing association?'*' can be answered by the following research questions:

Looking at the first research question: '*Which team motives and associated work values are desired by the teams?'*' it can be concluded that there needs to be more clearance about functions and tasks (Who is doing what?) but there needs to be less bureaucracy and falling back on too much detail.

Looking at the second research question '*Which core values do the teams appreciate?'*' it can be said that the current factors that the teams appreciate are the employees who work at the housing association and the flexibility of the organisation. Also, the expertise of and social role of the housing association are named as aspects that the teams appreciate. Being involved, social and reliable' are the key core values desired by the teams.

Considering the third research question: '*What are the strengths and weaknesses experienced by the teams?'*' it can be stated that flexibility and involvement of staff are experienced as strengths of the housing association. In contrast, tasks, responsibilities and authority aspects are considered as weaknesses of the housing association.

The fourth research question '*What team aspects need to be improved in the next year period?'*' is also assessed. The collaboration between departments can be improved and strategic policies can be better communicated. The determination of output is also one of the aspects that the teams want to be improved in the next year period.

The fifth research question '*How to achieve the goals of the housing association and how can the identity of the housing association be strengthened?'*' is evaluated with the help of the assessed literature. Hu and Liden examined the clarity of goals and processes, and

leadership as three attributes for a potential team and team effectiveness. The conclusion of their research was that leadership has a strong influence on the relations between the clarity of processes and goals and team potential (Hu, 2011)

So, to achieve the goals of the housing association and strengthen the identity, the role of leadership within the organisation needs to be considered (Have S. t., 2002). Like Aardema concluded, another way of leadership, which is more environment focused and people oriented, can help to achieve the goals of the Housing association (Aardema, 2004). The feedback given by the employees in the team sessions showed that there need to be a clear strategic direction and that these need to be communicated. As Latham said, having specific goals improves the performance. Research shows that people perform better when having clear goals (Latham, 2004). Nevertheless, achieving the goals also demands trust and proudness of the employees. The managers within the housing association need to be aware of this. The employees of the housing association are least proud of the customers of the housing association and their work. These are crucial aspects when achieving the goals of the housing association. Thus, finding the right leadership style to help the employees become proud again is crucial. Also, important success factors identified by the employees are again cooperation with other departments, realising good work processes and achieving good quality services.

Strengthen the identity was one of the goals of the team sessions. Actions for the future are determined and core values identified. The employees want to be involved, social, reliable and having attention for society. The goal of the team sessions was to identify the needs of the employees but also to strengthen the team spirit. Listening and taking action according to the results of the sessions will strengthen the identity of the housing association. The survey held (appendix 1.), showed positive results.

To conclude and answer the central research question, the developmental needs of the employees of the housing association are more clearance about functions and tasks, less bureaucracy, more collaboration with other departments within the housing association, clear policies and strategies and better communication and sharing information. Improving these can help to strengthen the trust in the housing association again.

### 10. Recommendations

It is recommended:

- To use a more participative leadership style to have a positive influence on the commitment and trust of the employees. See also, (Huang, 2006).
- To consider giving feedback and getting feedback from the employees since this is one of the most effective management techniques. See also, (Luthans, 2010).
- To combine both transformational and transactional leadership styles since this can be fundamental (Inspiration, intellectual stimulation, individual attention combined with setting objectives, monitoring and evaluation of results). This supports the A3 plans made.

- That the managers share and communicate their vision and so inspire the employees. Controlling the strategy, understanding the strategies and stick to them is key. See also, (Simons, 1995).
- To use a coaching and inspiring leadership style since this is crucial nowadays. See also, (Bekman, 2009) and that they give the employees more individual attention since this can be significant. These refer to the support and coaching of employees and providing feedback. See also, (Avolio, 2002)
- Providing insights in the vision and strategy, tasks and responsibilities and the usefulness of actions can result in more understanding by the employees.
- Strategic policies need to be clear, sharing information and communication of these is stated as significant improvement points.
- The increase and improvement of collaboration with other departments and profiling of the teams are necessary to achieve the goals of the housing association.
- Managers, like Barnes stated, must have several skills like honesty, consistency and communication since these are essential competences of a good leader. See also, (Butler, 1991). The managers within the housing association have to lead by example. Trust is crucial and they need to be present when necessary.
- Managers initiate change without the use of excessive power. Considering the relationships and connections between the managers and employees and between the employees are necessary.
- Team development, education and innovation are essential aspects that need to be considered when changing the housing association.
- To communicate more since communication is significant.
- To use the complete Needs Assessment model of Lusthaus since adding the parts 'History and 'Incentives and Rewards' can contribute to accept the past of the housing association and the increase the motivation of the teams.

4. Annemieke Kleijssen analysed the spiral dynamics individually. This can also be a limitation, as one person executed this sub analysis.

5. The analyses (quantitative and qualitative) of the core values, organisation diagnosis and A3 team plans were also carried out by one person. Mistakes can have occurred during these analyses but two consultants (one of RONT and one of Bebright) who used the analysed data checked all the results.

6. Not all elements of the agenda of the team sessions are realised in all teams because of the group dynamics. Also the period of study limited the analysis to 41 out of 52 actually held team sessions.

## 11. Limitations

In this field research, there were some unavoidable limitations. Limitations of this research in collecting and analysing the data can be found in the nature of the team sessions, given that the data was collected at these occasions.

1. Collecting the data by sometimes one consultant can cause interpretation problems. However, this problem has been tackled since the teams have been presented with the results and some teams have offered feedback on the results obtained in the team sessions.

Besides that, the reports were sent to the team leaders, who also checked for inaccuracies.

2. Another limitation is that the team leaders were present at the team sessions. This could cause biased answers and results from the employees.

3. When collecting the data, also mistakes can be made. For example when counting the stickers pasted by the employees on the A3 posters and in the organisation diagnosis forms.

## 12. Figures

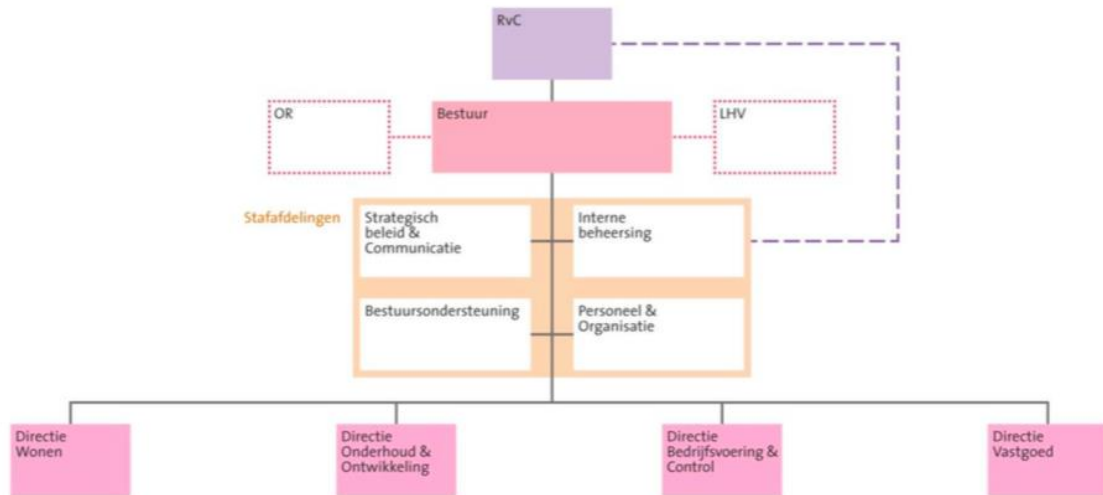


Figure 01.

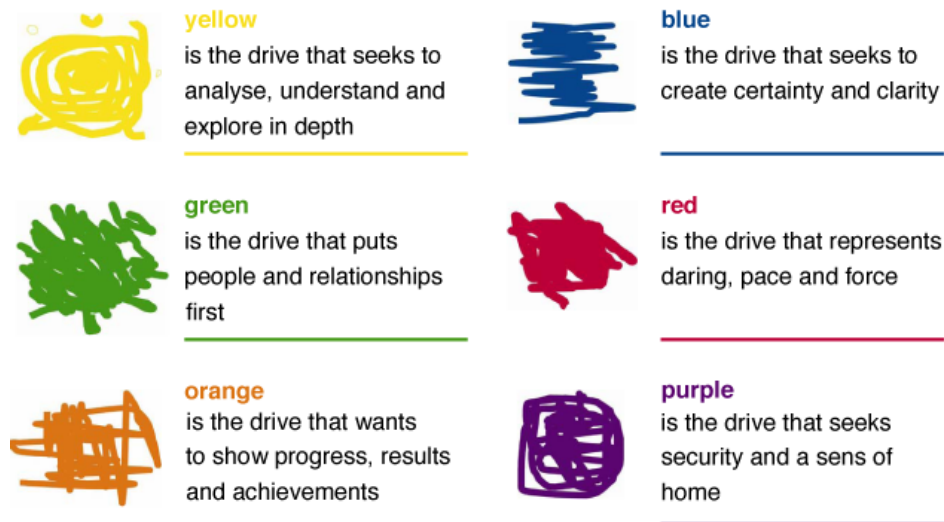


Figure 02.

## Total Drivers We want to invest in...

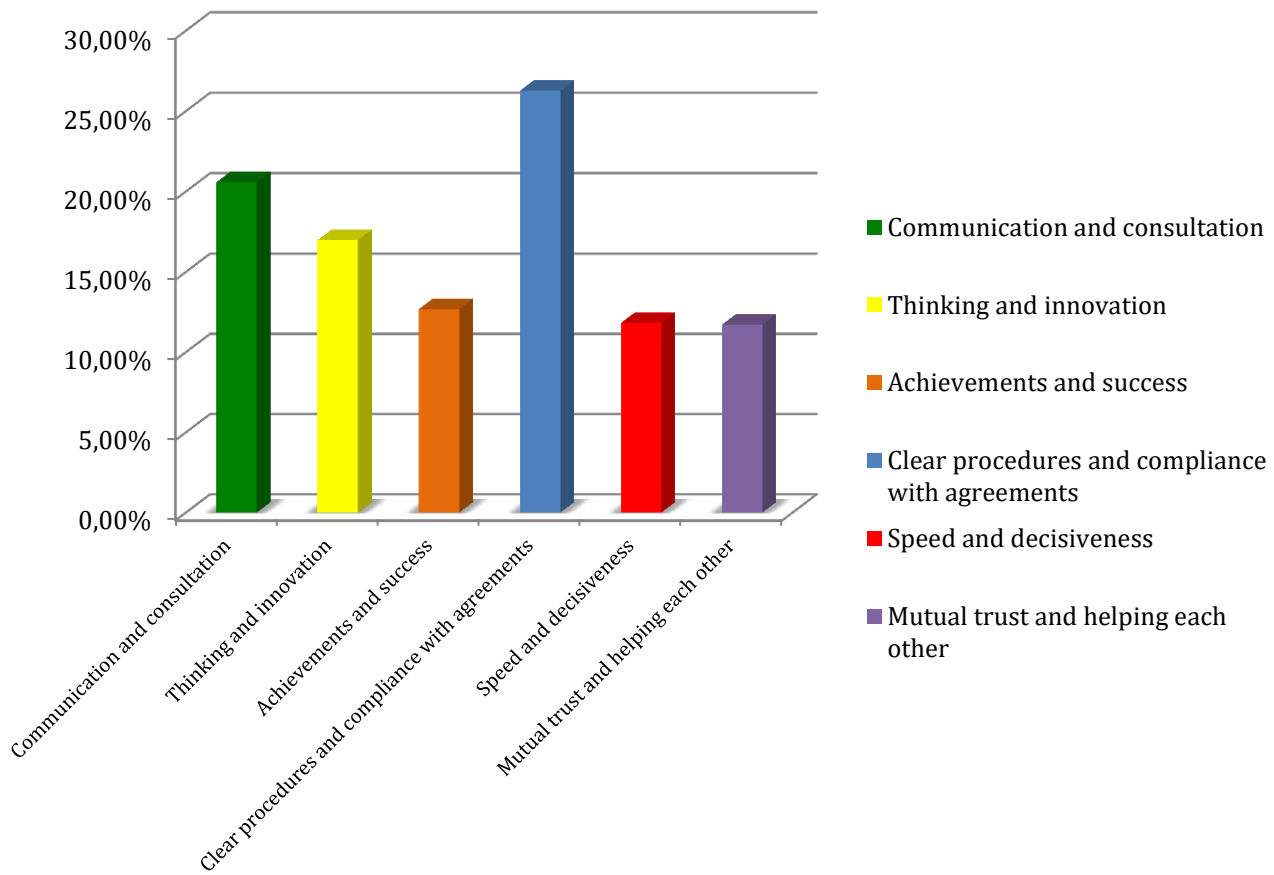


Figure 03.

## We want to invest in... Differences between the four divisions

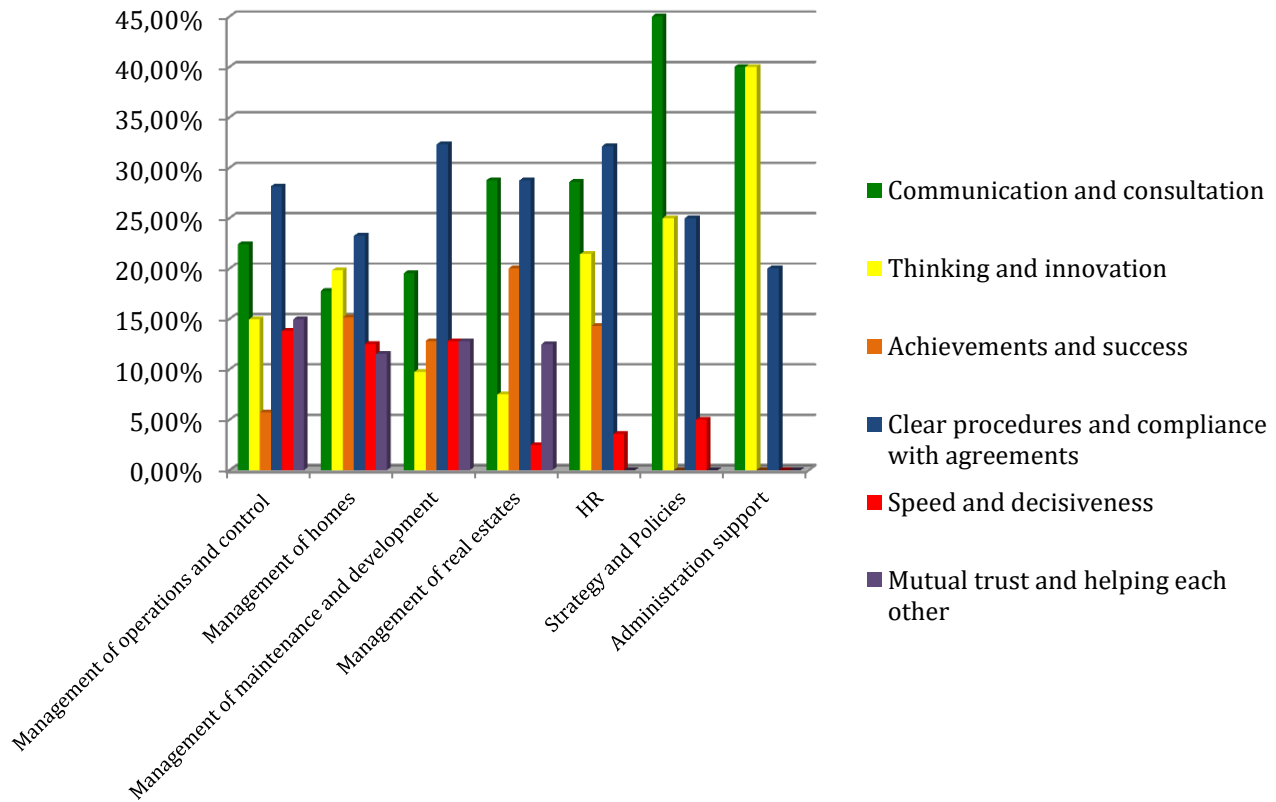


Figure 03b.

## Total drivers We don't want to...

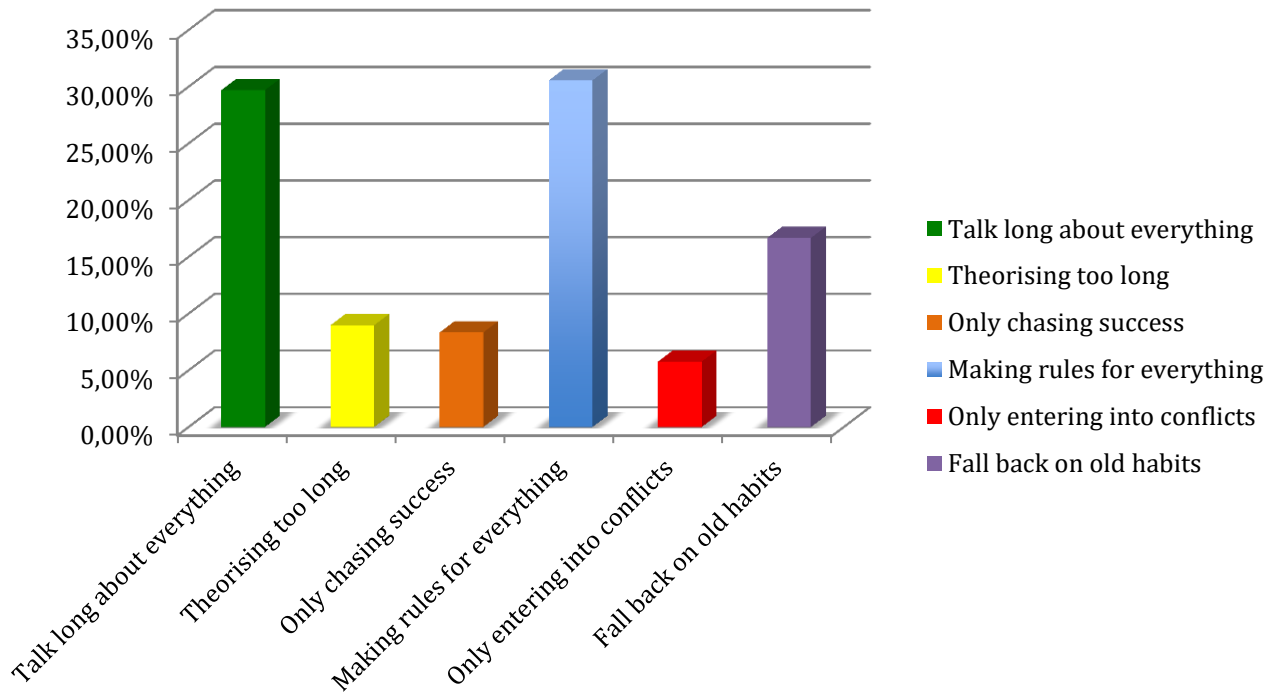


Figure 04.



## We don't want to... Differences between the four divisions

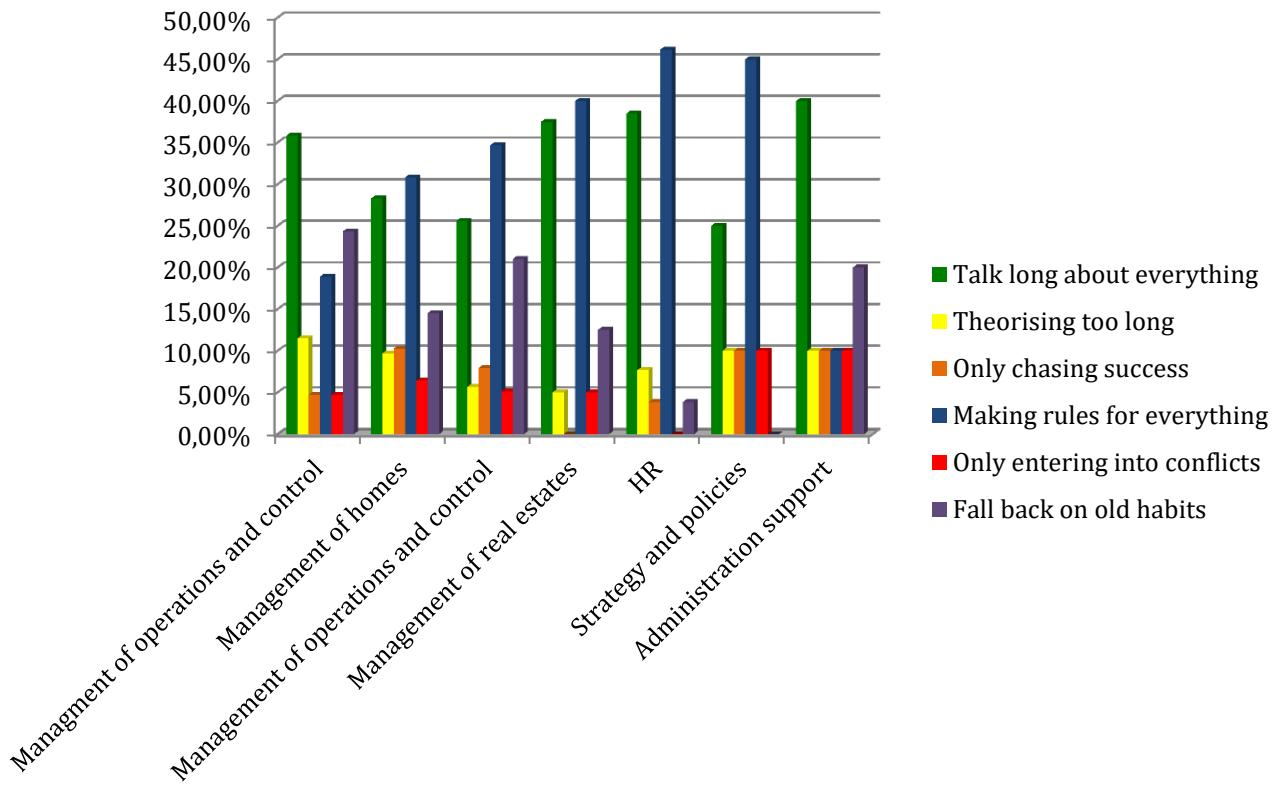


Figure 4b.

## Which key factors improve the strenghts?

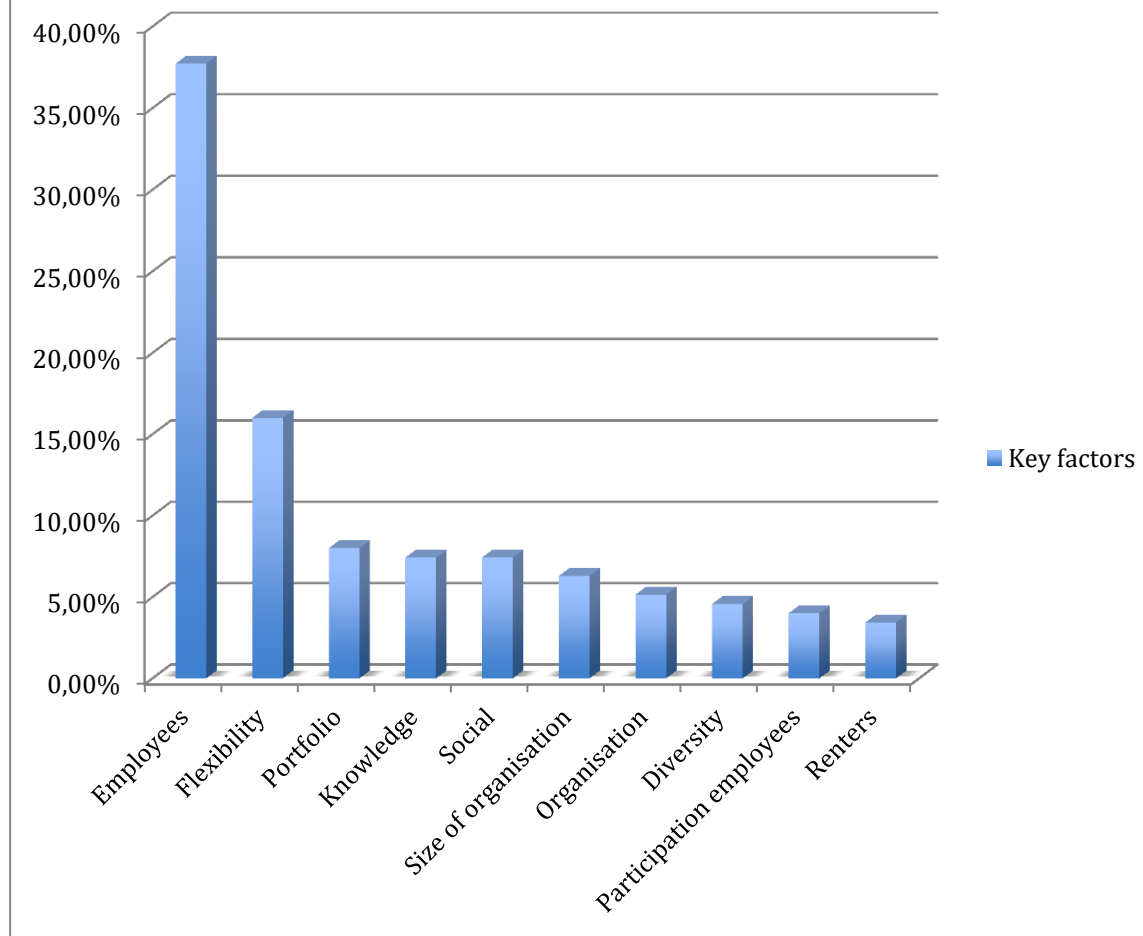


Figure 05.

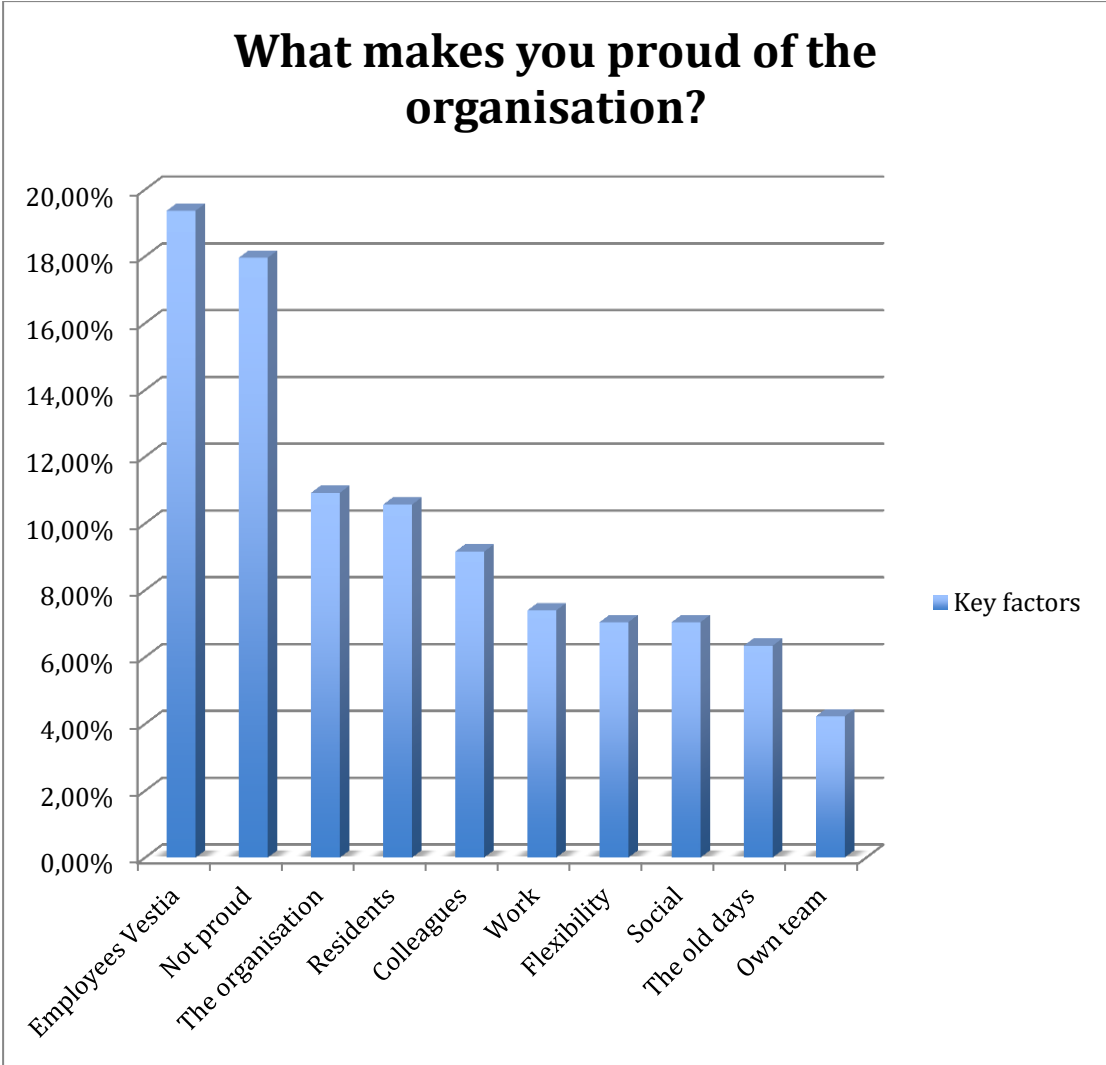


Figure 06.

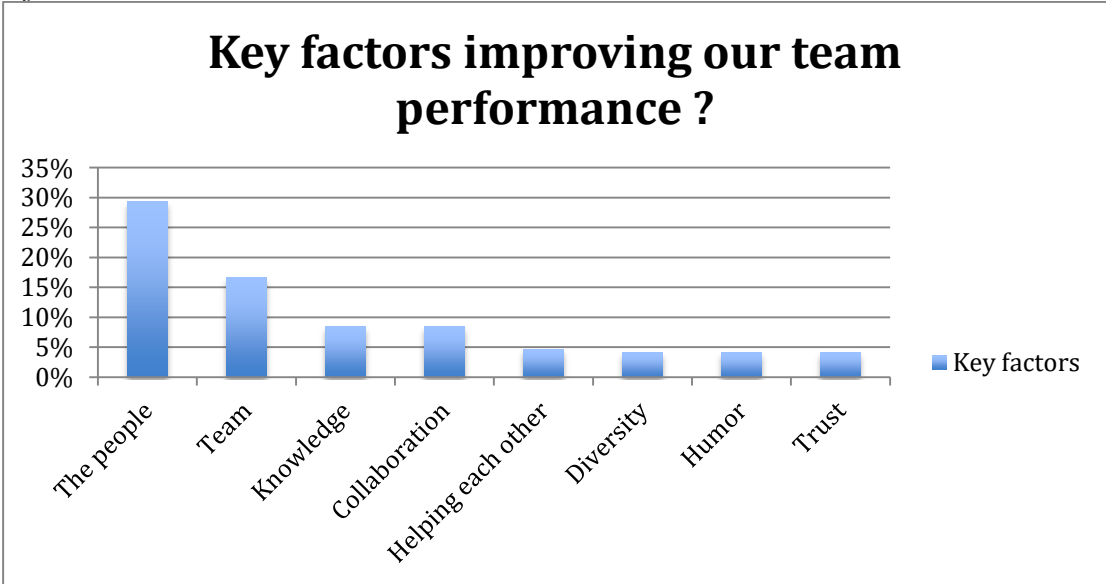


Figure 07.

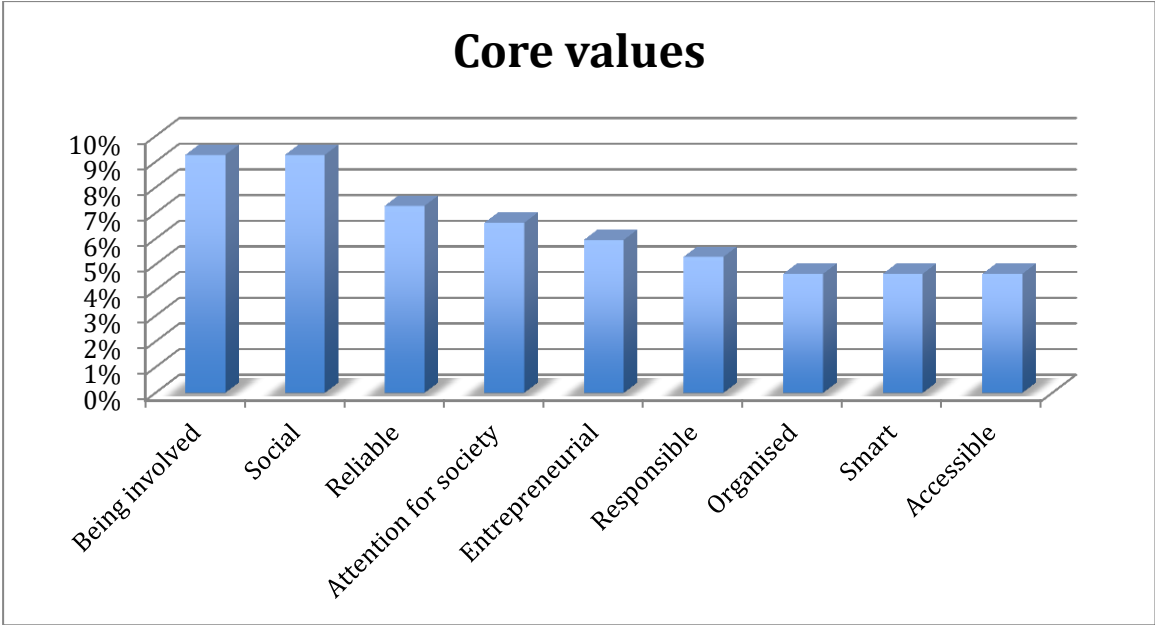


Figure 08.

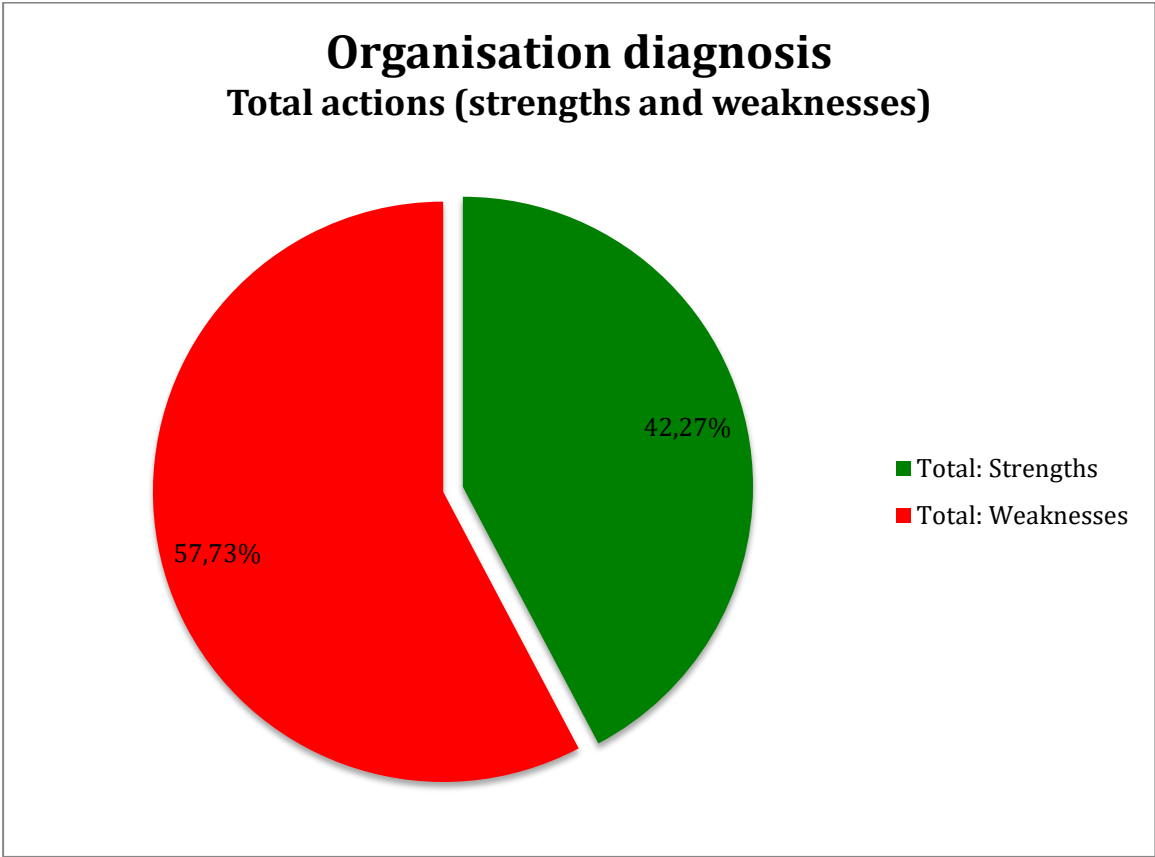


Figure 09.

## Total actions (strengths and weaknesses)

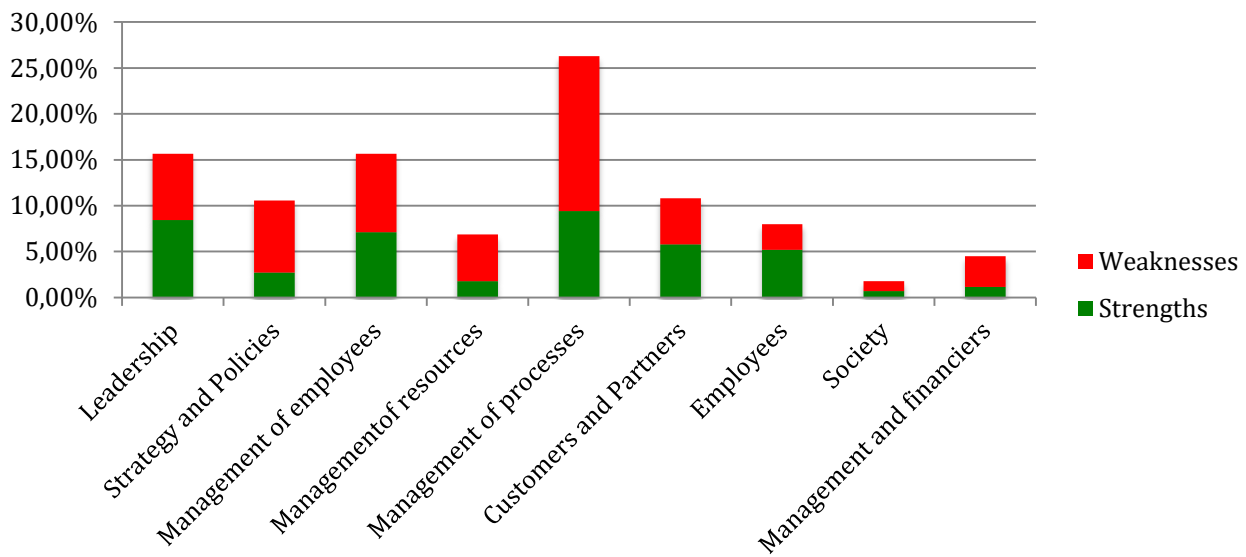


Figure 09a.

## Management of operations and control: Organisation diagnosis

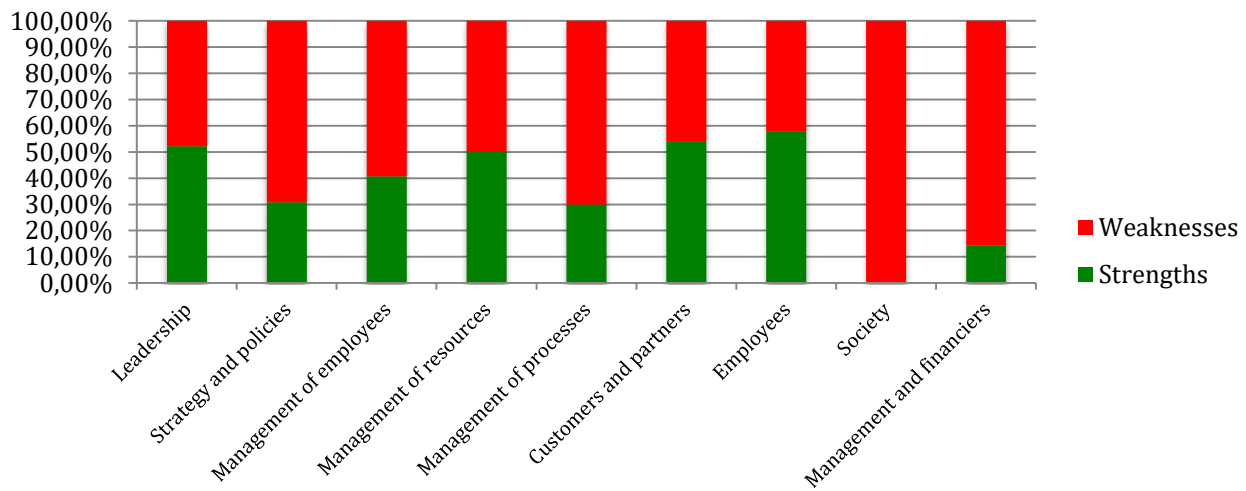


Figure 09b.

## Management of real estates: Organisation diagnosis

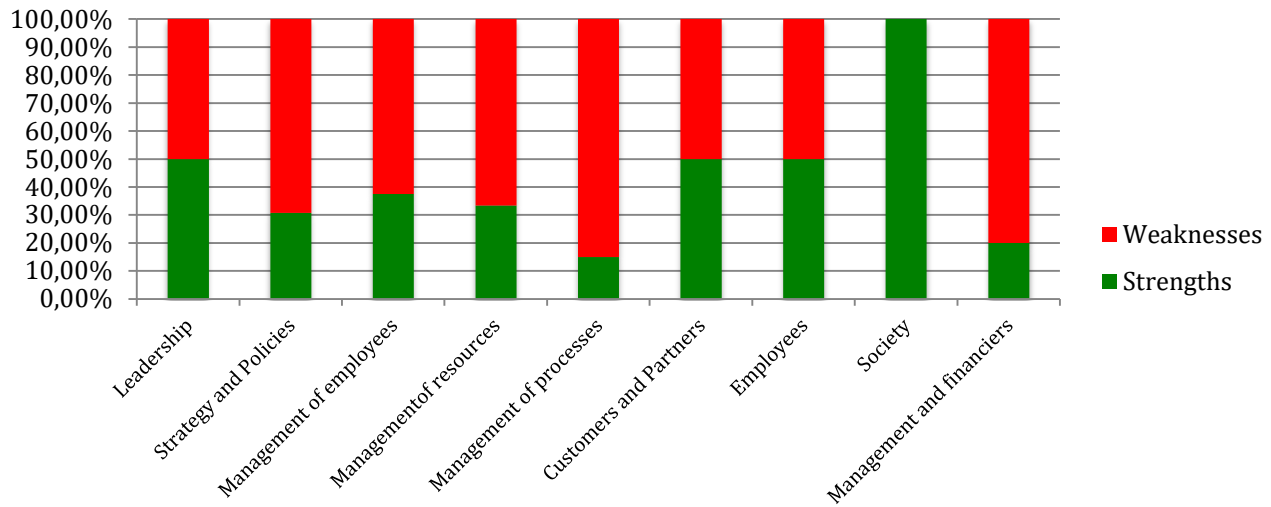


Figure 09c.

## Management of homes: Organisation diagnosis

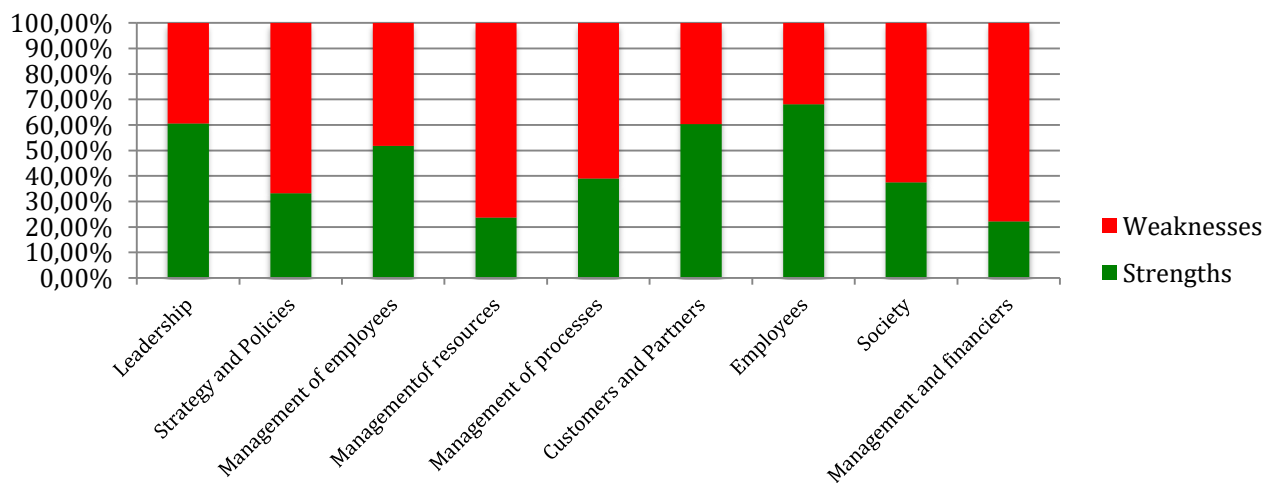


Figure 09d.

## Management of maintenance and development: Organisation diagnosis

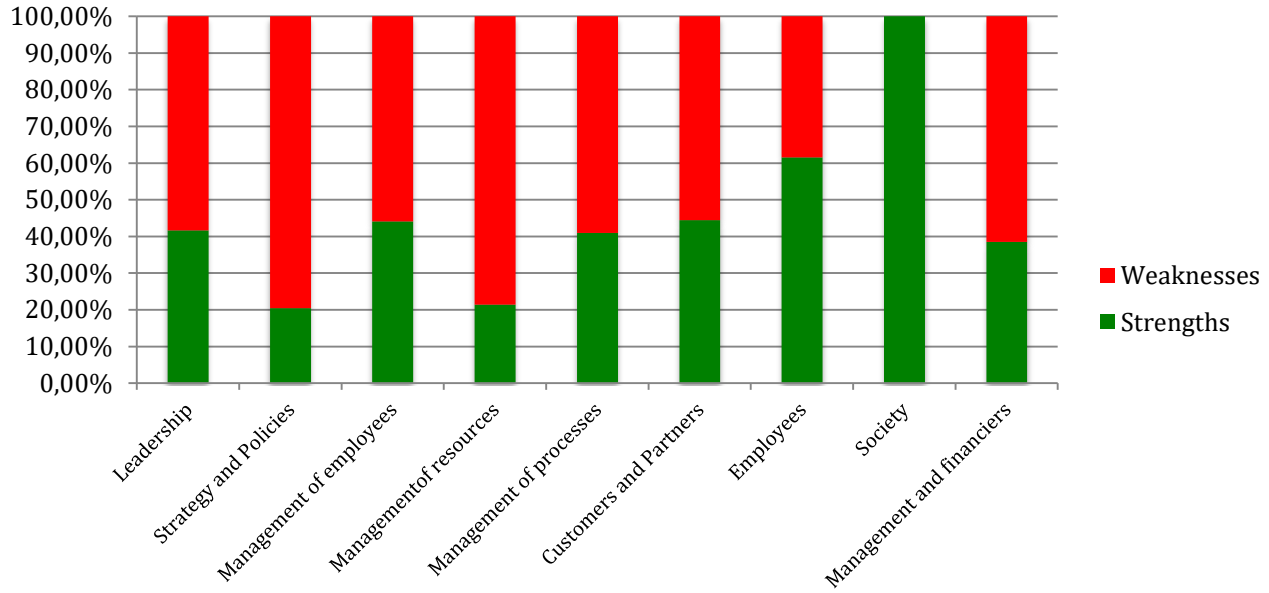


Figure 09e.

## Priorities in teamplans: % Distribution of actiones on EFQM areas

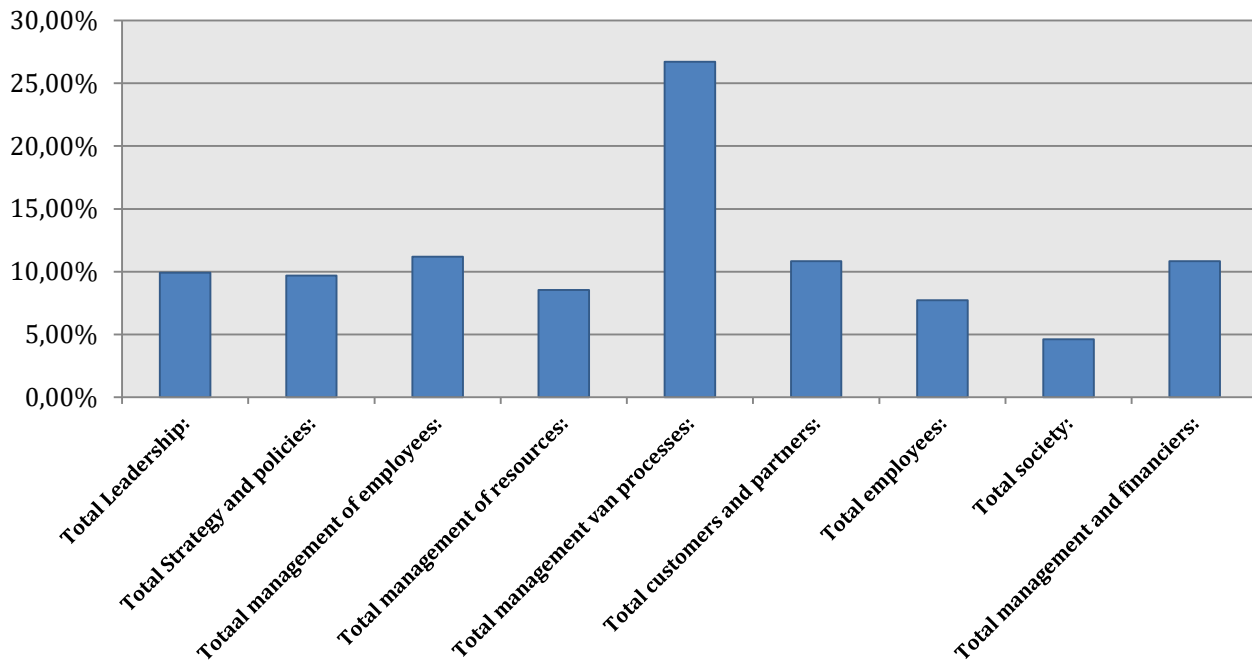


Figure 10.

## Management of operations and control Distribution of actions / titels EFQM

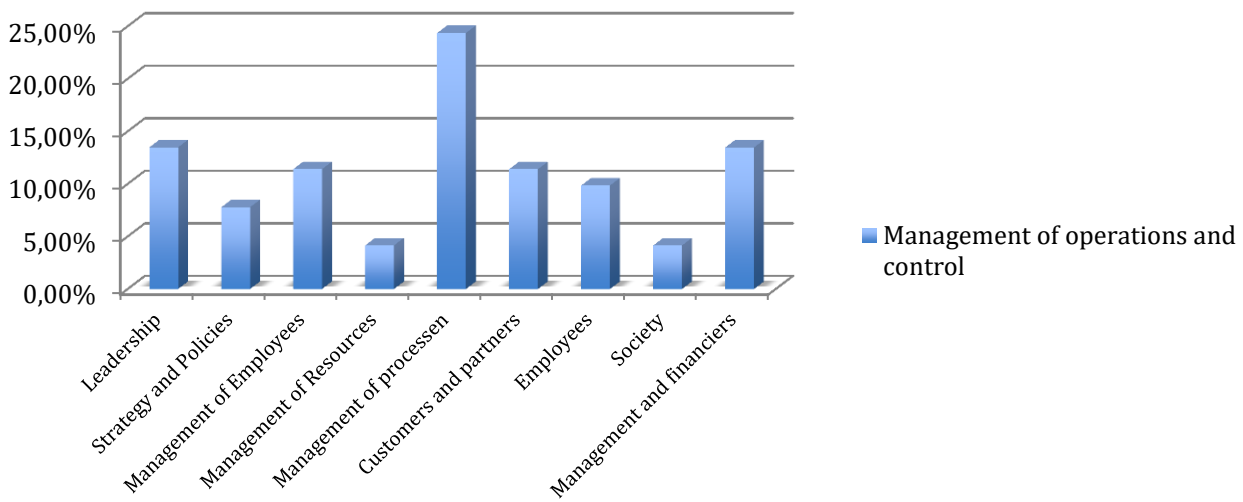


Figure 11.



### Management of real estate Distribution of actions / titels EFQM

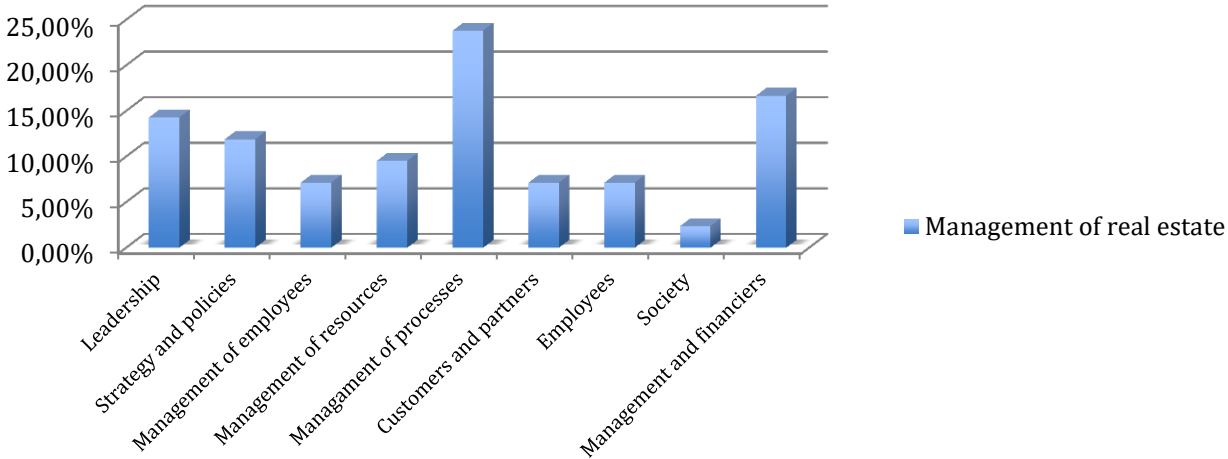


Figure 12.

### Management of homes Distribution of actions / titels EFQM

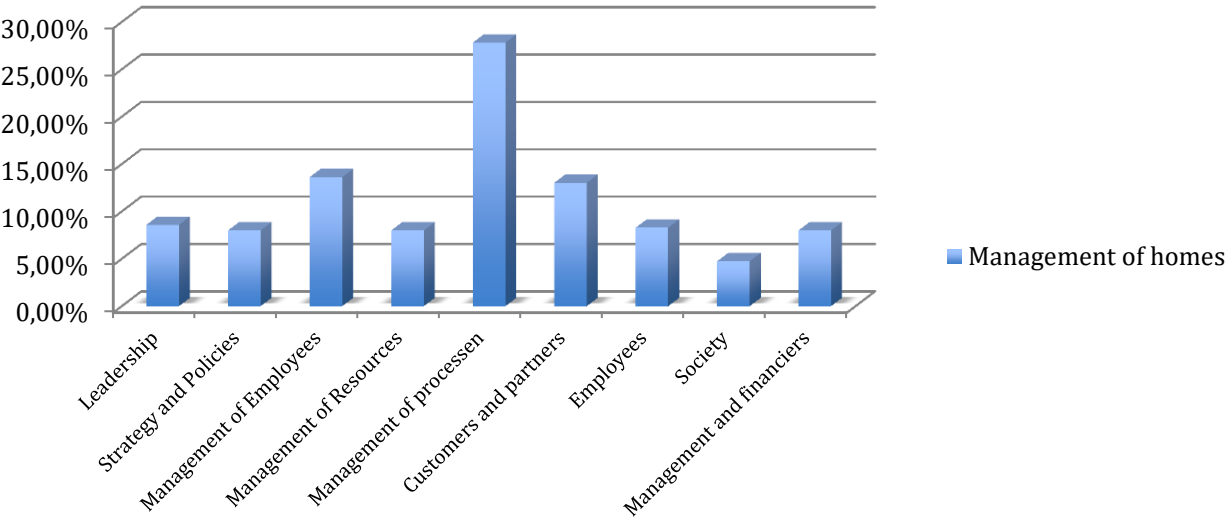


Figure 13.

## Management of maintenance and development Distribution of actions / titels EFQM

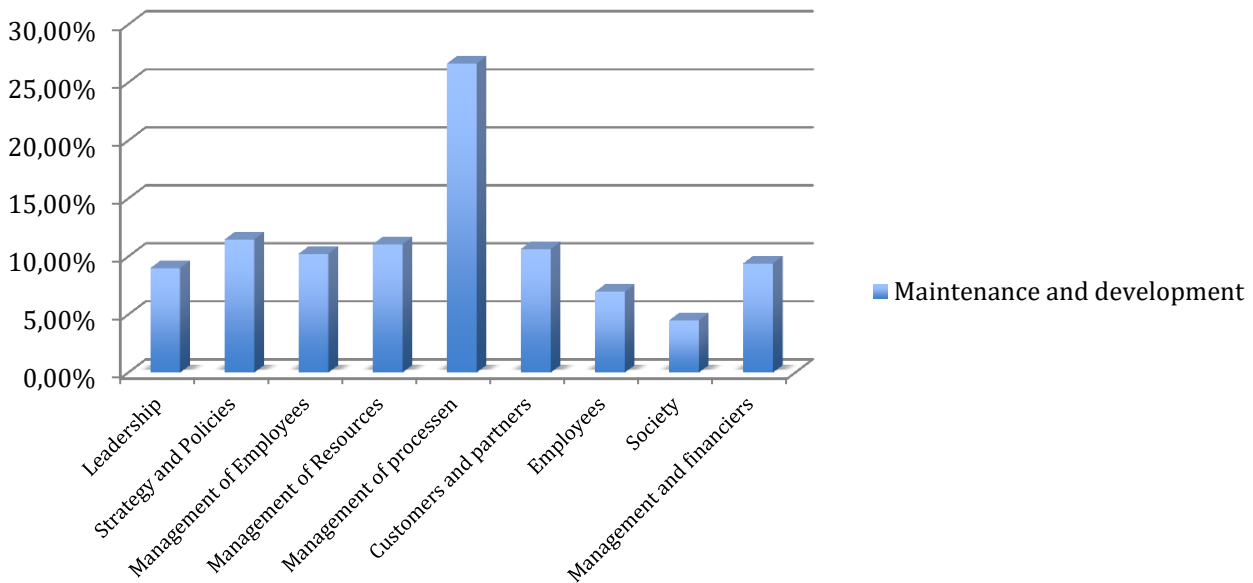


Figure 14.

## Leadership: Priorities of the four decentral boards Distribution of actions / titels EFQM

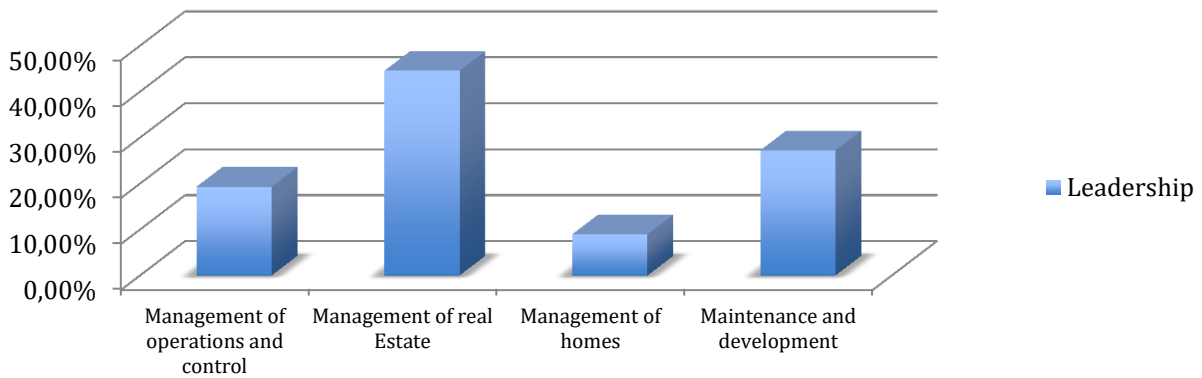


Figure 15a.

## Strategy and Policies: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

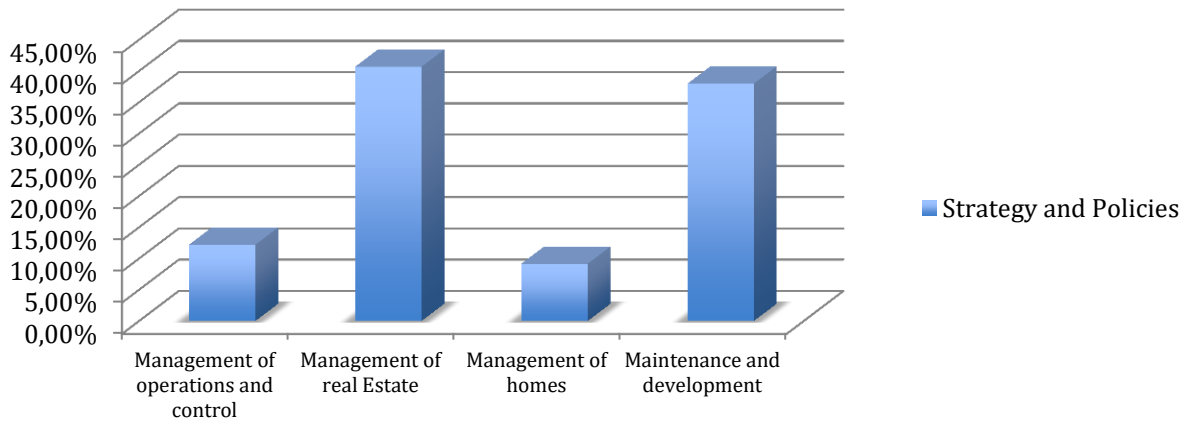


Figure 15b.

## Management of people: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

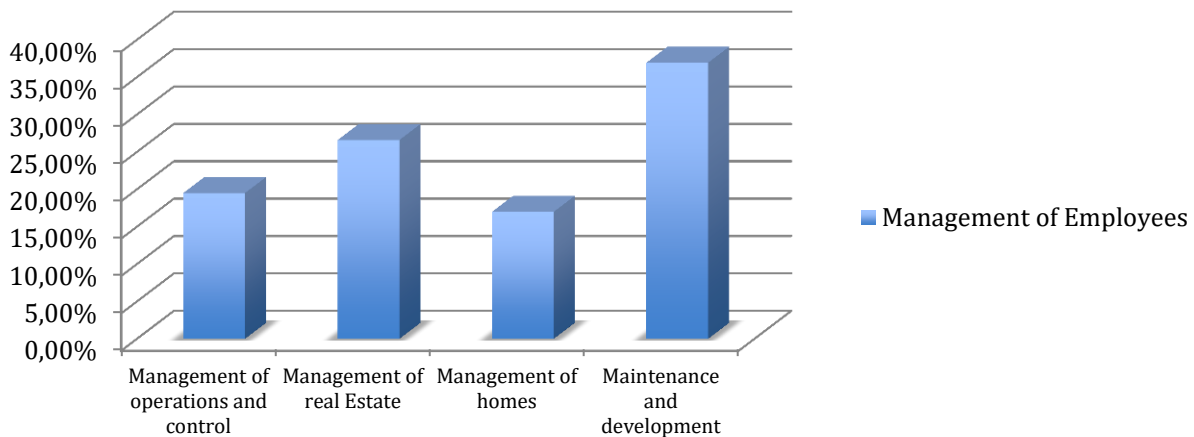


Figure 15c.

## Management of Resources: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

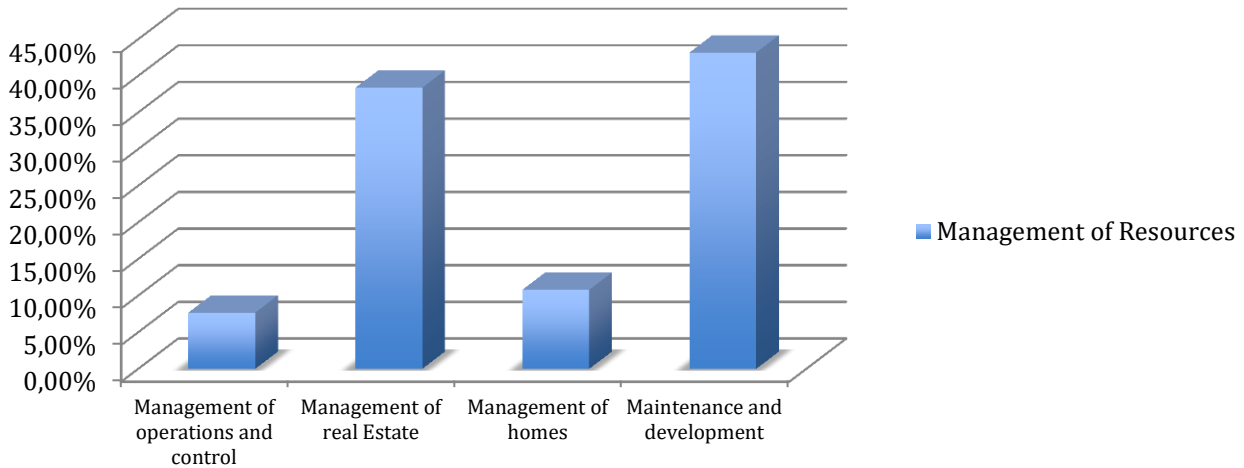


Figure 15d.

## Management of processen: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

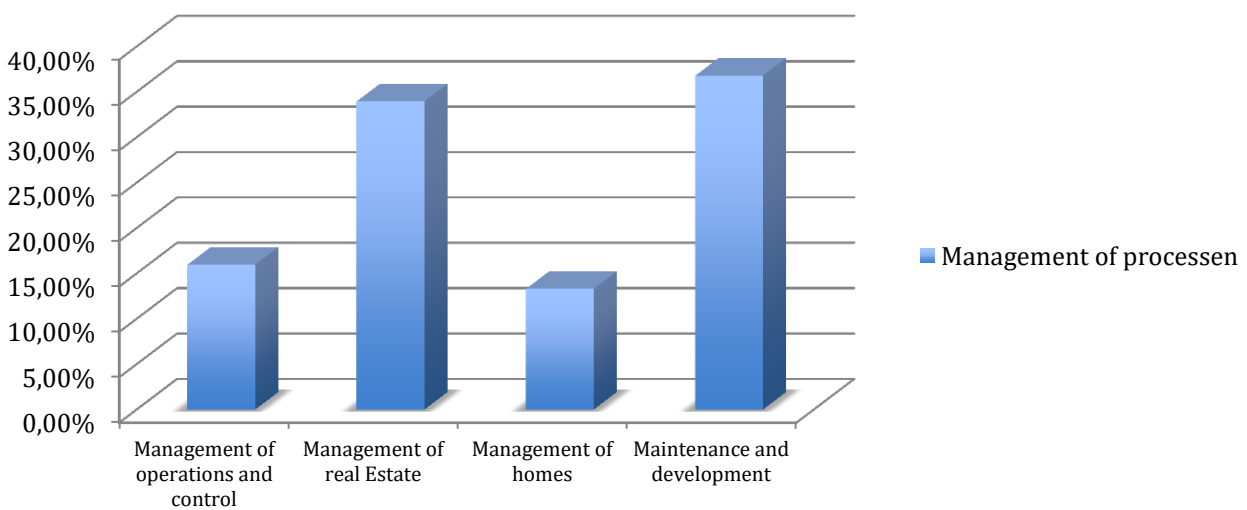


Figure 15e.

**Customers and partners: Priorities of the four decentral boards  
Distribution of actions / titels EFQM**

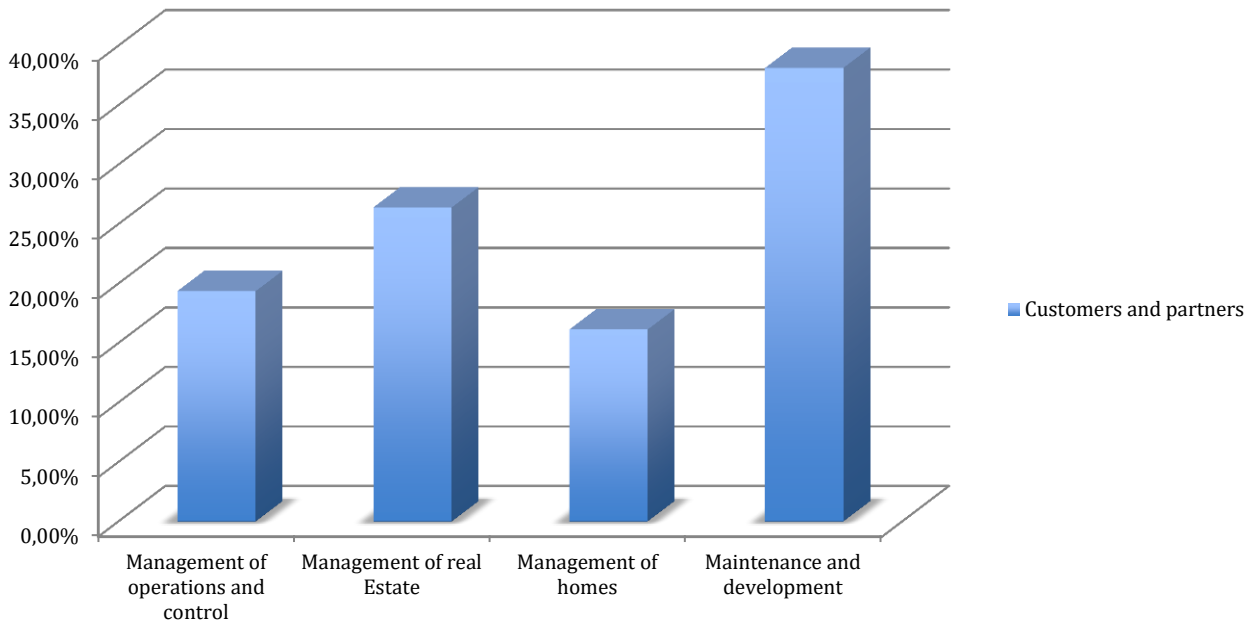


Figure 15f.

## Employees: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

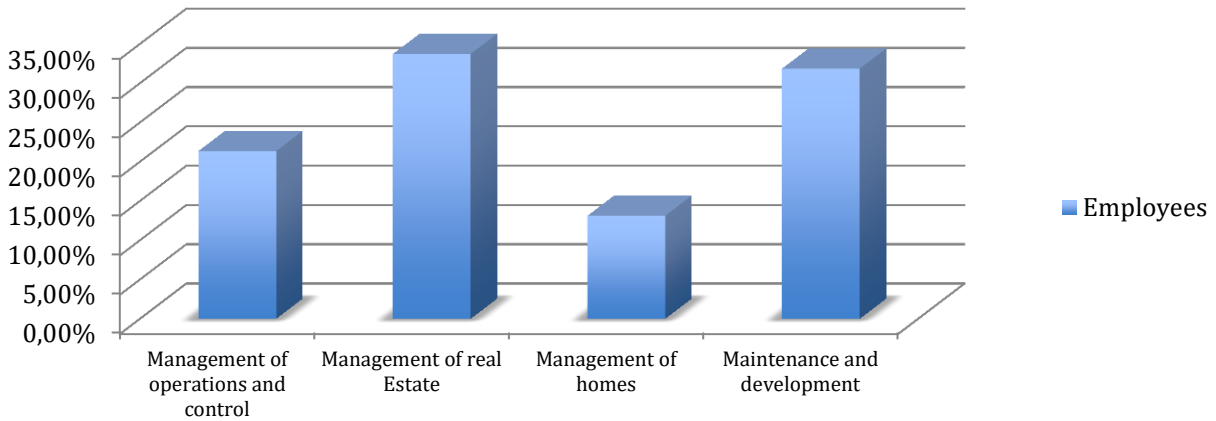


Figure 15g.

## Society: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

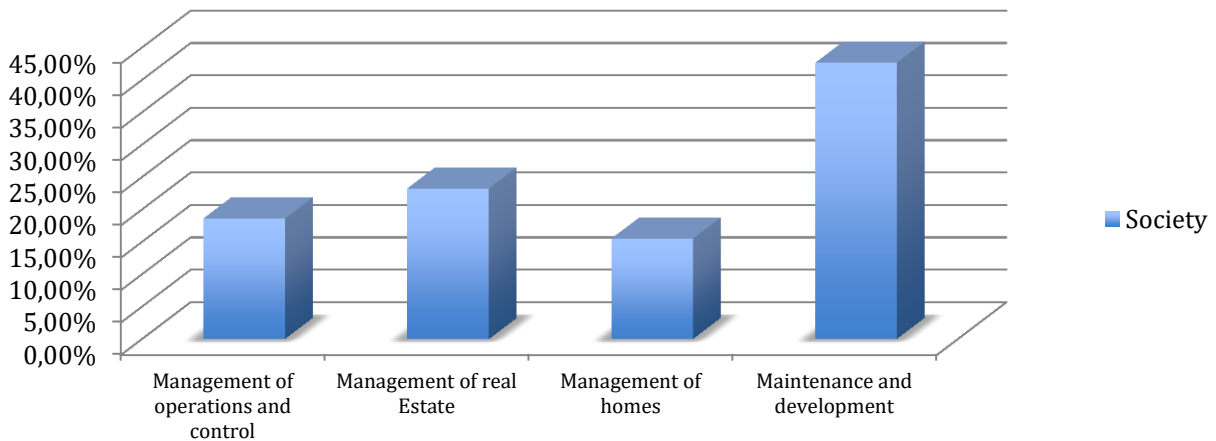


Figure 15h.

## Management and financiers: Priorities of the four decentral boards

### Distribution of actions / titels EFQM

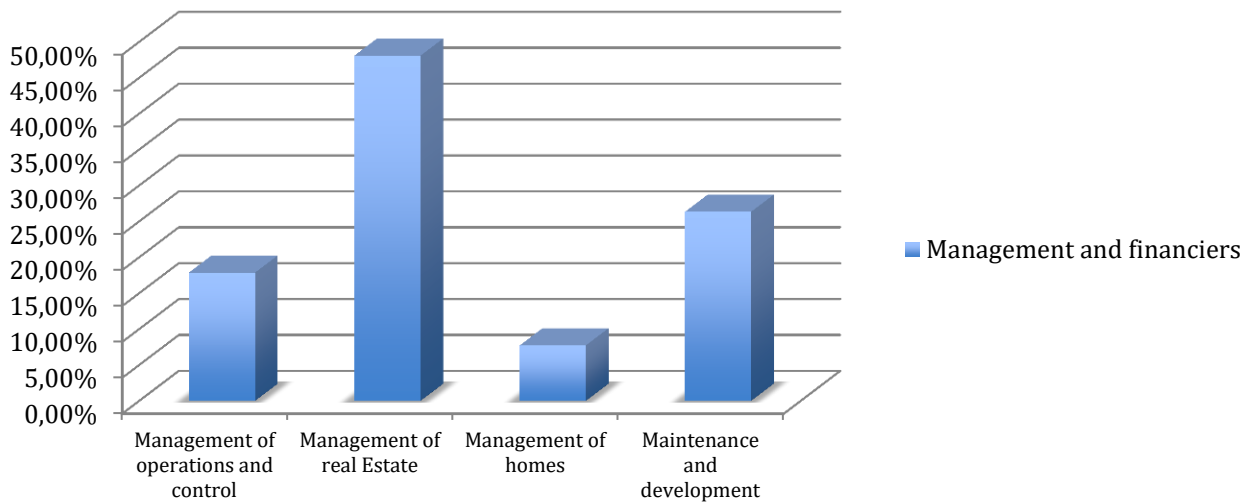
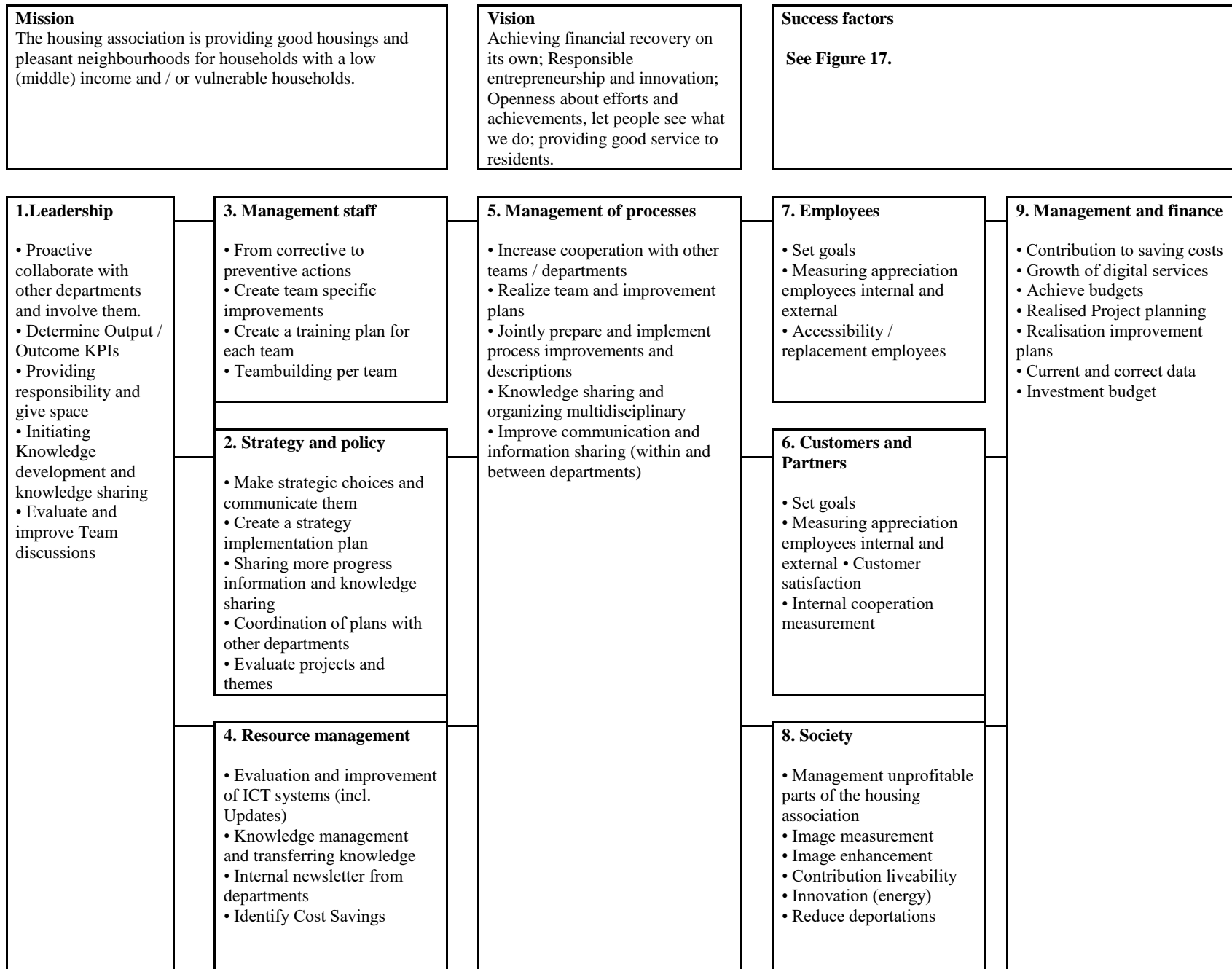


Figure 15i.

Figure 16.

**Key Success Factors: qualitative priorities in the A3 team plans**





## Key Success Factors: Qualitative priorities in the A3 team plans

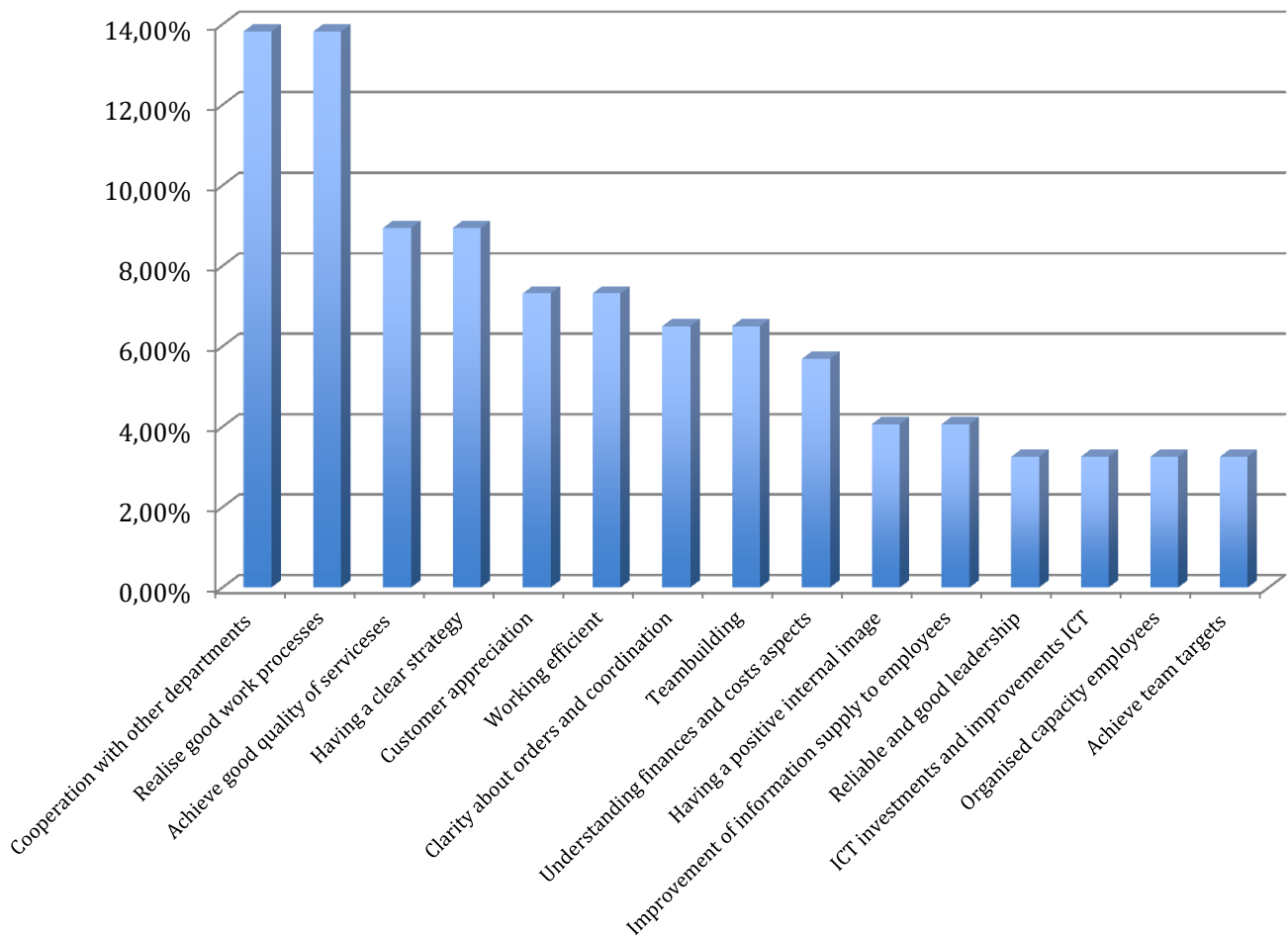


Figure 17.

## Bibliography

- Aardema, H. (2004). *Verbindend leiderschap*. Amsterdam: Reed Business.
- Ahaus, C. &. (2010). *Balanced Scorecard & INK-managementmodel*. Deventer: Kluwer.
- Atwater, D. &. (1994). Transformational leadership in teams. . In B. B. (ed.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (pp. 48-83).
- Avolio. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. London: Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. . Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baddeley, A. (1994). The Magic Number Seven: Still Magic After all these years? *A. Psychological Review* , 353-356.
- Barends, E. &. (2008). Op weg naar evidence-based verandermanagement. . *Holland Management Review*, 120 (4) , 15-21.
- Barnes, L. (1981). Managing the Paradox of Organizational Trust. . *Harvard Business Review*, 59 (2) , 107-116 .
- Bartolome, F. (1989). Nobody trusts the boss completely – now what? *Harvard Business Review*, 67 (2) , 135-142.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Beck, D. E. (2014). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. . John Wiley & Sons.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Psychology* , 66, 32-40.
- Bekman, A. (2009). Horizontaal leiderschap: onderzoek naar leiderschap in organisaties. . *Assen: Van Gorcum*.
- Bohm, D. (2013). *On dialogue*. Routledge.
- Butler, J. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. . *Journal of Management*, 17 (3) , 643-663. .
- Cacioppe, R. &. (2004). Seeking the Holy Grail of organisational development. A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 1/2 , 86 – 105.
- Cacioppo JT, G. W. (1999). The affect system has parallel and integrative processing components: Form follows function. . *Journal of Personality and Social Psychology* . , 839–855.
- Calvo-Mora, A. L. (2005). Relationships between the EFQM Model criteria: a study in Spanish universities. . *Total Quality Management & Business Excellence* , 16, 741-770.
- Calvo-Mora, A. L. (2006). Using enablers of the EFQM Model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education: An International Perspective* , 14, 99-122.
- Carver CS, S. M. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. . *Psychological Review* , 19–35.
- Cowan, C. &. (2000). Spiral Dynamics: the layers of human values in strategy. . *Strategy and leadership* 28.1 , 4-11.
- Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence model? . *International Journal of Quality & Reliability Management* , 25, 383- 399.
- Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence model? *International Journal of Quality & Reliability Management* , 25, 383- 399.
- Diener E, D. C. (1996). Most people are happy. . *Psychological Science* . , 7, 181–185.
- Doeleman, H. H. (2010). *A3 methodiek, naar jaarplannen met meer focus, bezieling en minder papier*. . Deventer: Kluwer.
- Doeleman, H. H. (2013). Empirical evidence on applying the EFQM Excellence Model: a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence* , 25, 439-460.
- Doeleman, H. J. (2008). *One paper strategy: leiderschap in Planning & Control?* Deventer: Vakmedianet.
- Doeleman, H. (2014). *Leiderschap in planning & control*. Deventer: Vakmedianet.
- Drives, M. (2014). *Management Drives*. Zeist.
- Fredrickson, B. &. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19 (3) , 313-332.
- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS. ti*. Sage.
- Graves, C. (1970). Levels of Existence: An open system theory of values. . *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2) , 131 – 155.
- Hakes, C. (2007). *The EFQM Excellence Model*. . Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Hartog, D. d. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1) , 19-34.
- Hattie, J. &. (2007). The Power of Feedback. . *Review of Educational Research*, 77 (1) , 81-112.
- Have, S. t. (2002). *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Have, S. t.-C. (2003). *Key Management Models*. . London: Financial Times Prentice Hall.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2)*. . London: McGraw-Hill.: London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2) , 75-89.
- Hoyer, W. (2009, 01 01). *High Performance organisations en het vernieuwde INK model*. Opgeroepen op 06 06, 2016, van InterAction interim: <http://www.interactioninterim.nl/uploads/HPOS.pdf>

- Hu, J. &. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: an Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology* , 851-862.
- Huang, X. S. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (3) , 345-367.
- INK. (2009). *Handleiding Positie en Ambitie bepalen*. Zaltbommel.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. . New York: Random House.
- Ito TA, C. J. (1999). The psychophysiology of utility appraisals. In D. E. Kahneman D, *Well-being: The foundations of hedonic* (pp. 470-488). New York: Russell Sage Foundation.
- Ittner, C. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting & Business Research Special Issue* , 38, 261-72 .
- Kaufman, R. &.-L. (2013). *Needs assessment for organizational success*. American Society for Training and Development.
- Keijser, C. &. (2009). *Drijfveren in de praktijk*.
- Kraemer, H. M. (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership* . John Wiley & Son.
- Latham, G. (2004). The motivational benefits of goal-setting. . *Academy of Management Executive*, 18 (9) , 126-129.
- Lerner, A. (2011). McGregor's legacy: Thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue. . *Journal of Management History*, 17(2) , 217-237.
- Lusthaus, C. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. . IDRC.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Marilyn M. Helms, J. N. (2010). "Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade". *Journal of Strategy and Management* , 3, 215 – 251.
- Mayer, R. D. (1995). An integrative model of organizational trust. . *Academy of Management Review*, 20 (3) , 709-734.
- Meyer, J. &. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1) , 61-89.
- Meyer, J. &. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Meyer, J. &. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment. Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3) , 372-378.
- Miles, M. &. (1994). *Qualitative Data Analysis*. . Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Miller, G. (1956). The magical number seven plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. . *Psychological Review* , 63, 81-97.
- Muijs, D. (2010). *Doing quantitative research in education with SPSS*. Sage.
- Peters, V. &. (2004). *Kwalitatieve analyse: uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- RJ., D. (1993). The neuropsychology of emotion and affective style. In H. J. Lewis M, *Handbook of emotion*. (pp. 143–154). New York:: Guilford Press.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. . *Harvard Business Review*, 73 (2) , 80-88.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2002). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*.
- Thiagaragan, T. Z. (2001). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 18, 289-306.
- Watson D, W. D. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology* , 820–838.
- Wijsbek, J. (2009). *De dialogische organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Yin, R. (2011). *Applications of casestudy research (3e ed.)*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (2008). *Casestudy research: design & methods, (4e ed.)*. London: Sage Publications.

**Appendix.**

**1. Survey**

Satisfaction questionnaire (respondents were 32 managers of 44: 73% response)

**Survey participants (N = 32)**

Four questions have been asked after the team sessions:

1. *Has the team session contributed to the stated objectives? (Divided into four sub-questions)*
2. *To what extent does the team session fit the needs of the team? (Divided into five sub-questions)*
3. *What was the contribution of the team session for you personally? (Divided into four sub-questions)*
4. *What do you think that the results will be after the team session?*
5. *What is your overall assessment of the team session?*

The results of the survey can be found in figure 18 till 27.

**Results:**

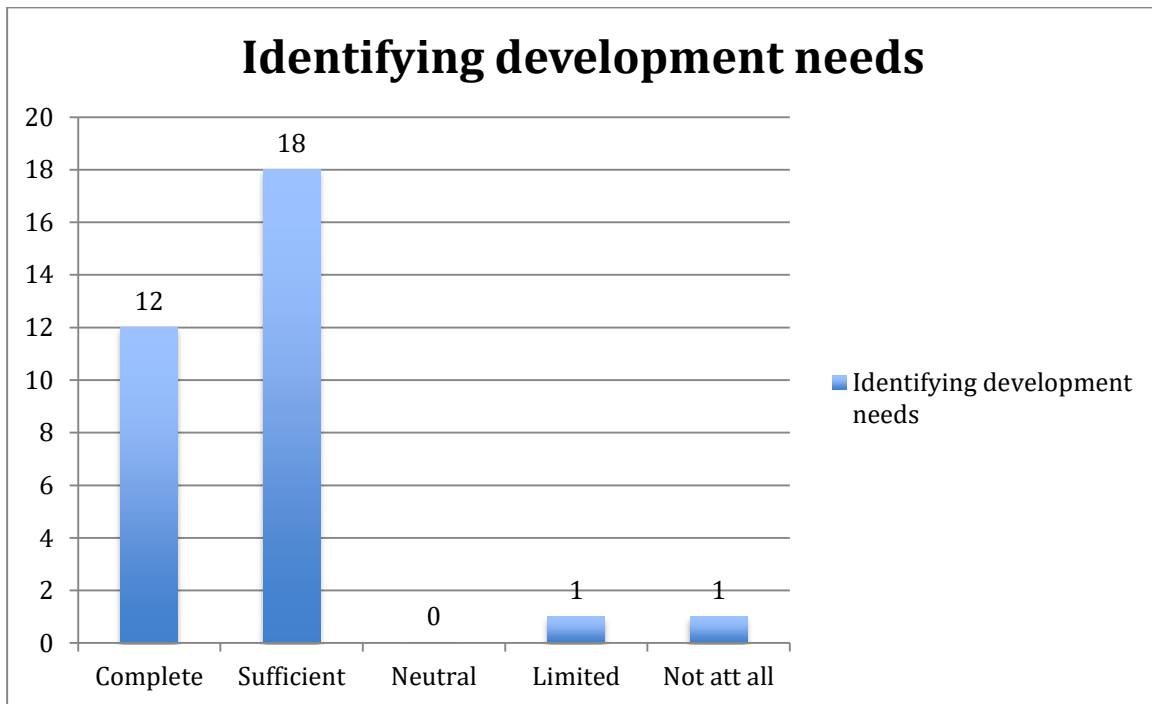


Figure 18.

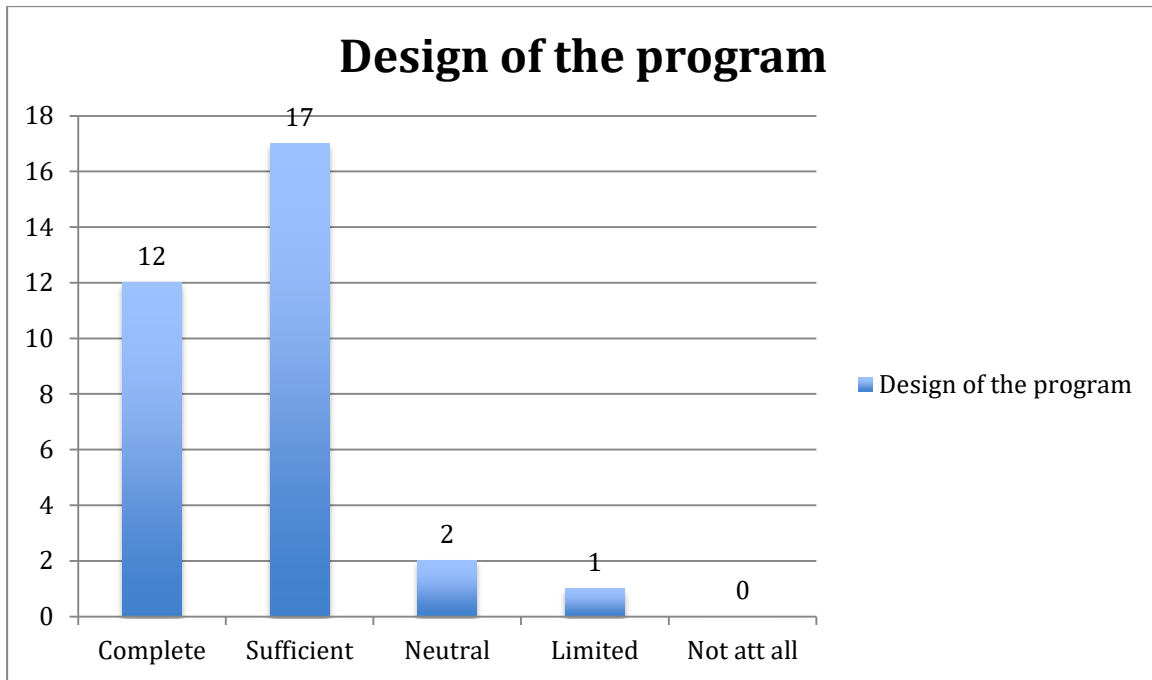


Figure 19.

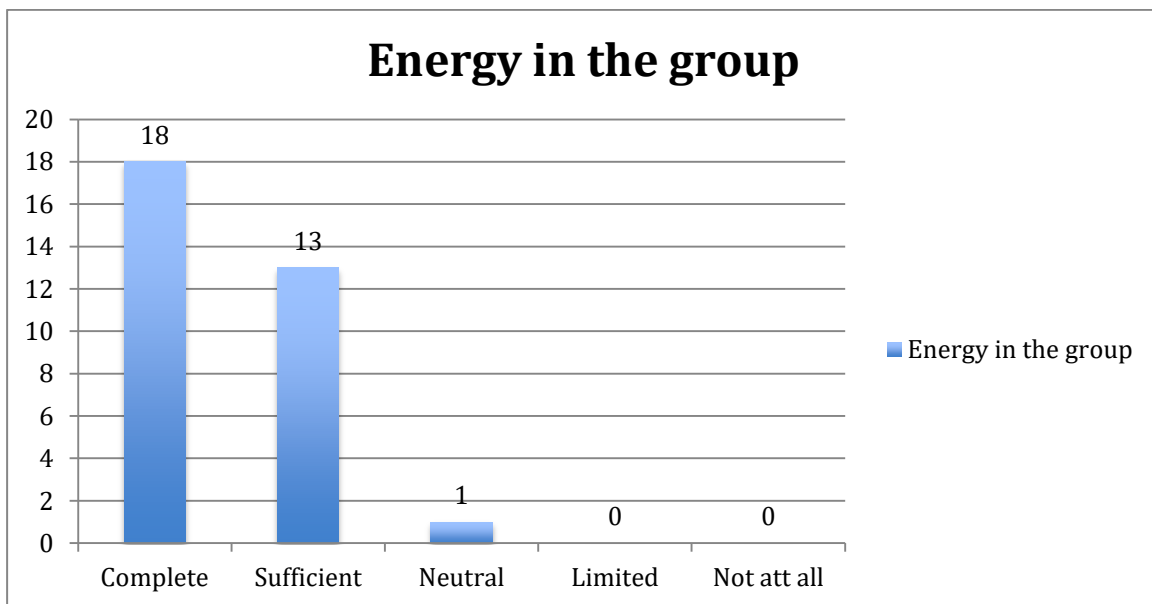


Figure 20.

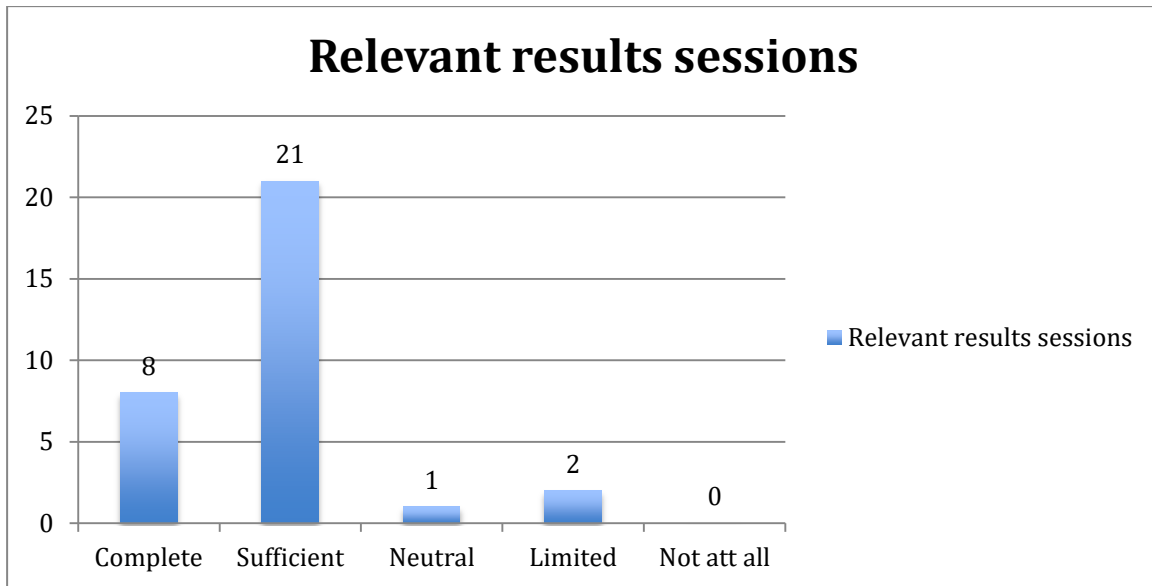


Figure 21.

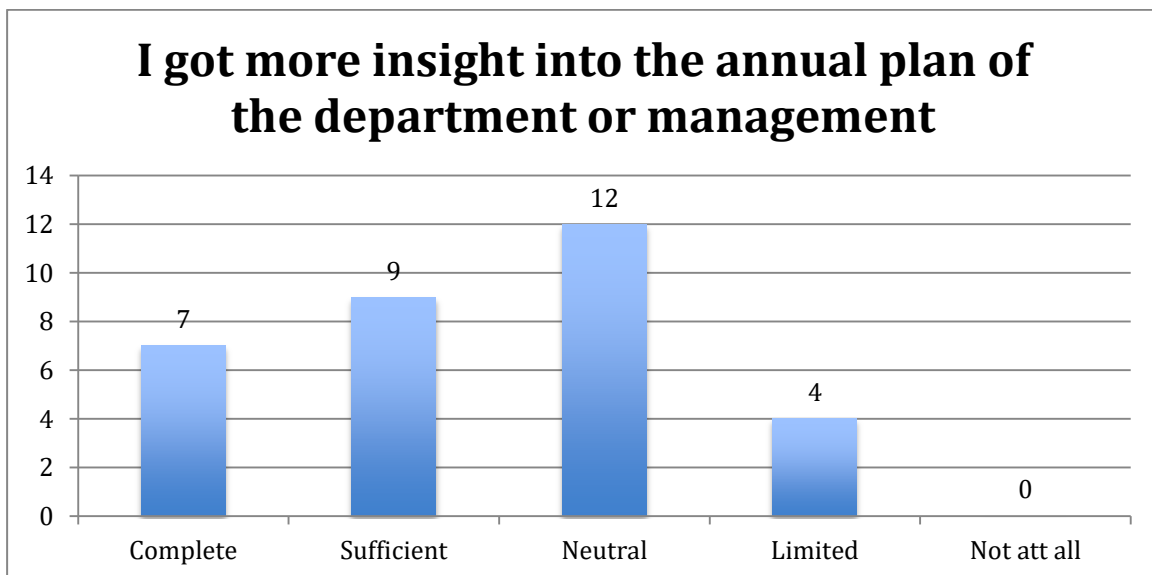


Figure 22.

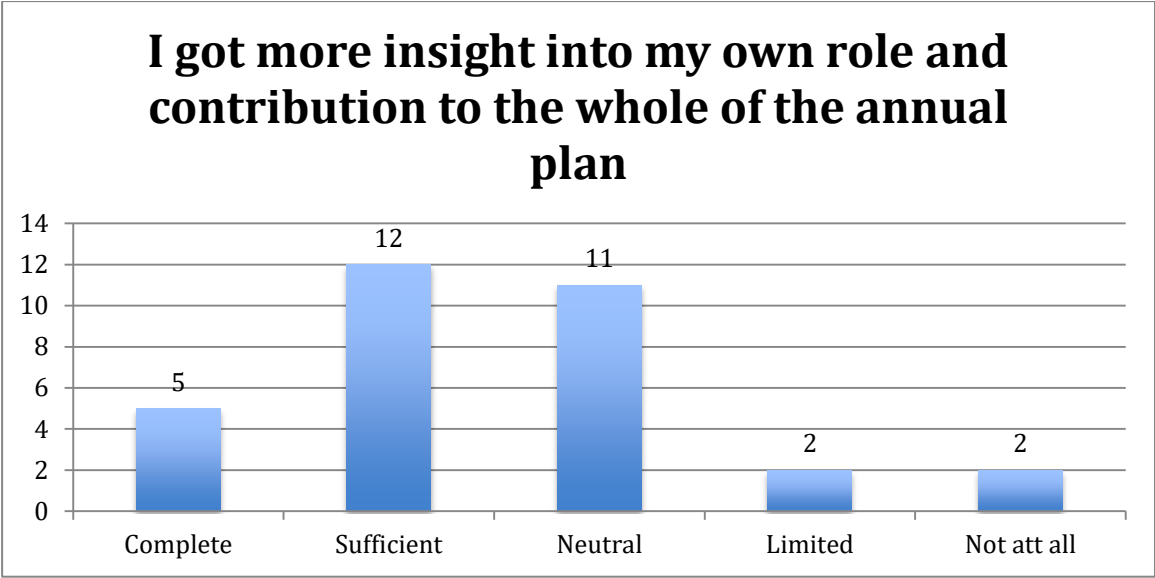


Figure 23.

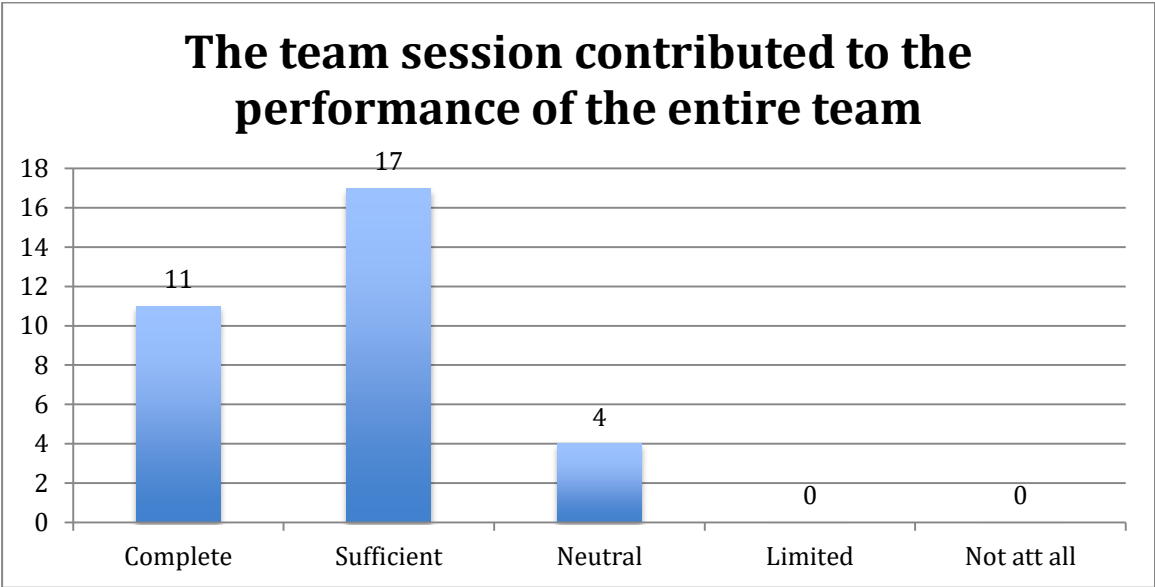


Figure 24.

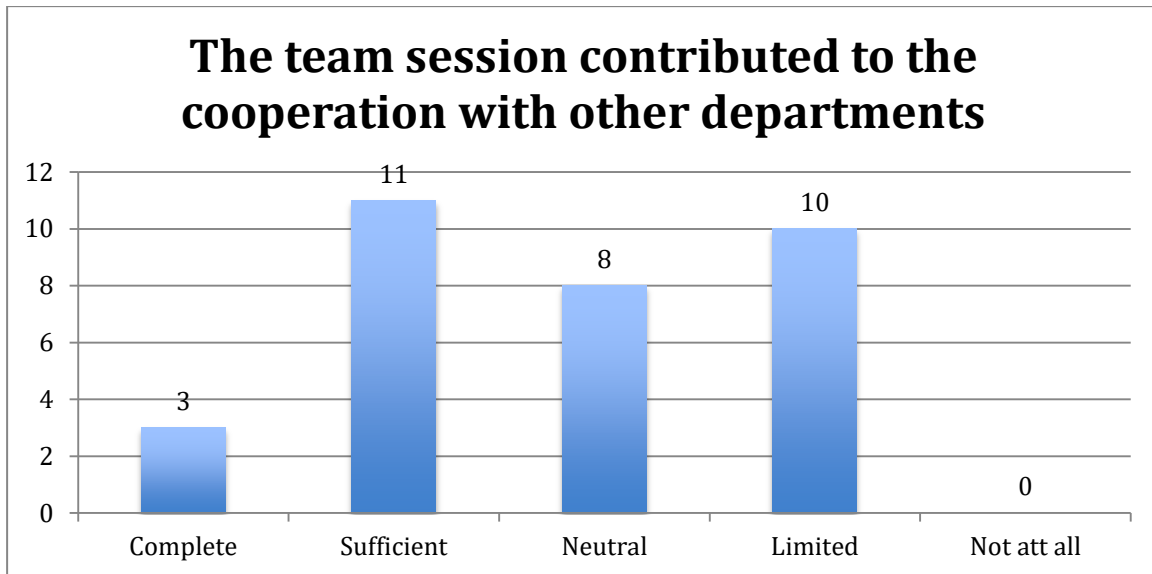


Figure 25.

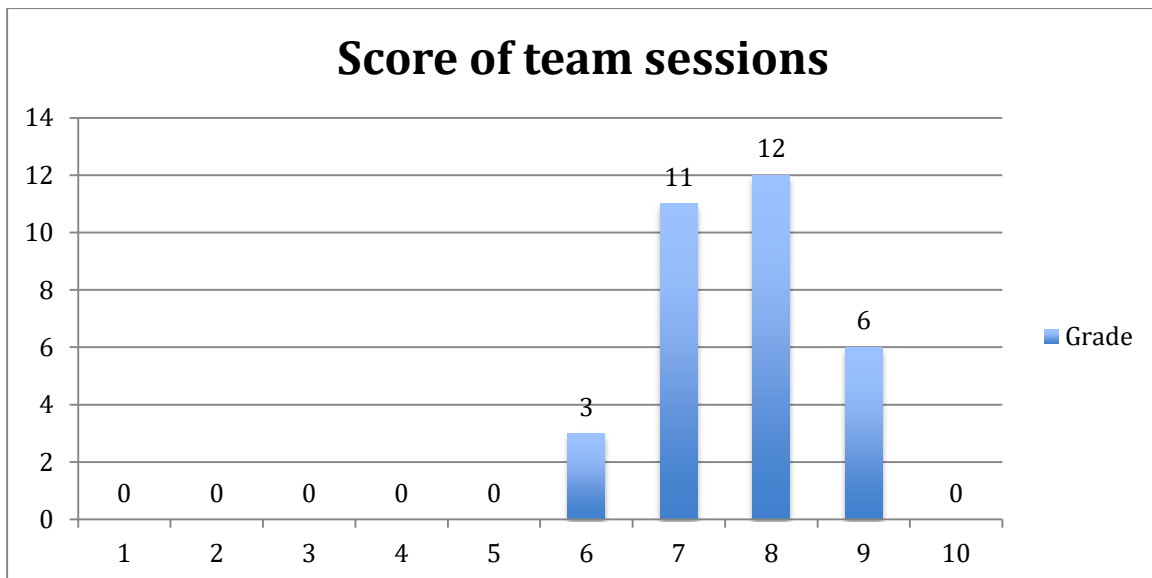


Figure 26.



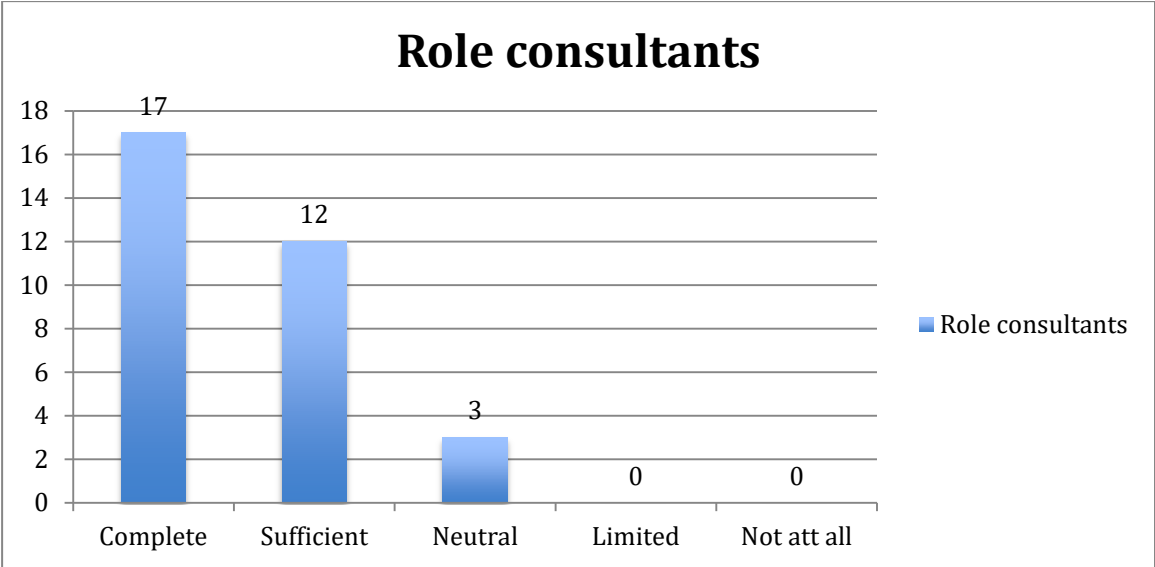


Figure 27.

**2. Program followed by the teams**

(A report of one of the team sessions is showed (In Dutch))

**Rapportage teamsessie**

**Directie Wonen**

15 januari 2016  
(versie 2)



**Begeleider(s):**

...

## Inleiding

De directieraad heeft in november 2015 besloten een programma organisatieontwikkeling 2016 te starten. In december is gekozen voor een begeleidend extern bureau: een samenwerking tussen twee consultancy bureaus. Vastgesteld is dat alle teams binnen de organisatie deelnemen aan het organisatieontwikkelproces. Het organisatie-ontwikkelprogramma start met sessies van 1-2 dagen met alle teams. De sessies vinden plaats in januari t/m april 2016. Met het organiseren van teambijeenkomsten voor alle medewerkers van de organisatie in de komende maanden wordt een lerende context gecreëerd waarbinnen de medewerkers zich kunnen verbinden met de organisatiedoelen van de organisatie, het jaarplan van de directie of afdeling, met het eigen team en met relevante teams en medewerkers van andere afdelingen waarmee wordt samengewerkt. De invulling en het moment waarop, kunnen op maat worden bepaald (het ene team wil bijvoorbeeld twee volle dagen en zo snel mogelijk in het nieuwe jaar, terwijl bij een ander team één lange dag eind maart meer passend is). Belangrijk is dat deze "heidagen" voor alle teams verbonden zijn met het werk en met wat er speelt in het team. Het streven is een gezonde combinatie van werkinhoudelijke afstemming en informeel samen zijn met de collega's.

### *Doelstelling teambijeenkomsten*

Het doel van de bijeenkomsten is tweeledig: Ontwikkelbehoefte per afdeling/team in kaart brengen (plus afspraken hoe hieraan invulling te geven); Definiëren bijdrage afdeling/team aan een betere organisatie: realisatie doelstellingen versterken gewenste identiteit van de organisatie. Centrale vragen in de sessies zijn:

- Wat maakt jou trots op the organisatie? Wat bindt jou aan de organisatie?
- Wat is de kracht resp. ontwikkelbehoefte van het team?
- Wat gaat goed, wat kan beter?
- Wat zijn de voornemens van het team in 2016?

Dit document is een verslag van de bijeenkomst met het team Directie Wonen, welke op 15 januari heeft plaatsgevonden. De bijeenkomst vond plaats van 9.00-17.00 uur. Op de volgende pagina treft u de inhoudsopgave van de verslaglegging aan.

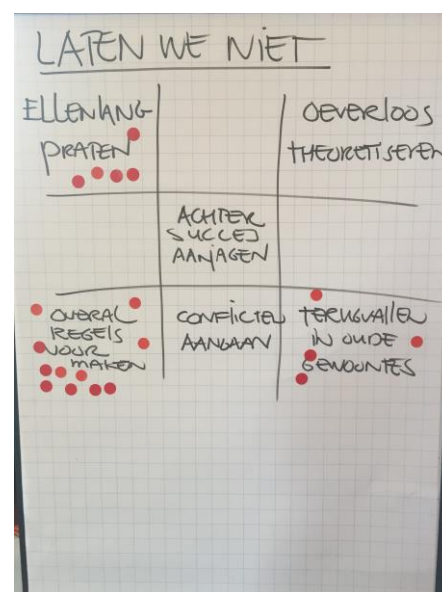
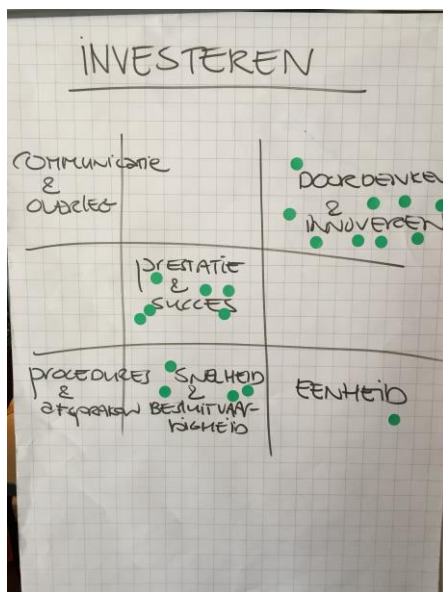
Veel leesplezier,  
De begeleiders.

## **Inhoudsopgave**

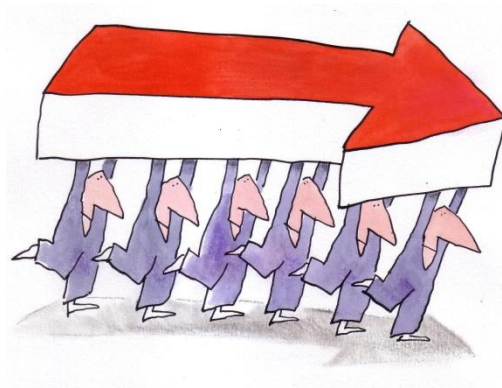
1. Deelnemerslijst
2. Teamprofiel
  - a. Kracht van het team
  - b. Wat kan beter?
  - c. Waar staan we als team?
  - d. Wat is de ontwikkelbehoefte?
3. Identiteit en kernwaarden
4. Organisatie-diagnose
  - a. Sterke punten op de negen aandachtsgebieden
  - b. Aandachtspunten op de negen aandachtsgebieden
5. Jaarplan 2016 op hoofdlijnen (growing concern; mens en inhoud)
  - a. Wat zijn onze succesbepalende factoren voor ons team?
  - b. Wat zijn de belangrijkste doelstellingen?
  - c. Wat zijn de belangrijkste acties?

## 1. Deelnemerslijst

Nr.	Naam	Functie	Emailadres
1	xxx	Directeur Wonen	x
2	xxx	Vestigingsmanager	x
3	xxx	Vestigingsmanager	x
4	xxx	Vestigingsmanager	x
5	xxx	Vestigingsmanager	x
6	xxx	Vestigingsmanager	x
7	xxx	Manager Stafbureau beleid Wonen	x
8	xxx	Manager Klant Contact Center	x
9	xxx	Manager Bedrijfshuisvesting & Zorgvastgoed	x
10	xxx	Officemanager	x



## 2. Teamprofiel: een eerste diagnose



### geel

is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden

### groen

is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt

### oranje

is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien



### blauw

is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren

### rood

is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht

### paars

is de drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt

### a. Kracht van het team: wij willen investeren in ...

Communicatie en overleg 0		Doordenking en innovatie 9
	Prestaties en succes 6	
Heldere procedures en naleving van afspraken 0	Snelheid en besluitvaardigheid 4	Onderling vertrouwen en dienstbaarheid 1

Vanuit de gedachte dat inzicht in drijfveren de persoonlijke effectiviteit versterkt en de samenwerking tussen mensen verbeterd hebben wij bewust aandacht besteed aan de onderstroom in de samenwerking. Wij hebben gekozen voor Management Drives als instrument om inzicht te krijgen in ieders drijfveren. Drijfveren zijn goede voorspellers van gedrag.

## Toelichting:

Opvallende conclusie is dat het team veel dezelfde punten kiest.

### *Doordenken en innoveren*

Conclusie van het team is dat we veel tempo hebben en snelle beslissers zijn. Door het hoge tempo in de organisatie blijft er te weinig ruimte over om te reflecteren en te inspireren (bijv voor position papers). door de buitenwereld. Dit is een aandachtspunt. Reflectiesessies zoals deze hebben we meer nodig. Af en toe even afstand met elkaar nemen. Ook kwam aan de orde dat het nodig is om meer naar buiten te kijken, niet alleen maar handelen, maar inderdaad mening vormen en invloed nemen in visie/strategie, zoals verderop genoemd (position papers) is heel belangrijk punt.

### *Prestatie en succes*

We zijn hier goed in, maar juist daarom moeten we daarin blijven investeren om het goed te houden! Niet uit het oog verliezen.

### *Snelheid en besluitvaardigheid*

Rood was verleden, nu niet meer: nu kennen we lange besluitvormingsprocessen. Ook zullen we soms 'Nee' moeten leren zeggen. Ter sprake kwam de moeizame samenwerking met de directie O&O. De verkokering moet echt worden doorbroken. Vastgesteld wordt dat managers wel initiatieven nemen; als we vinden dat we betrokken moeten worden, kunnen we onszelf ook beter profileren.

Er is kritiek op de ervaren kolommenstructuur. De 'kolommenstructuur' heeft een aantal hobbels die we binnen de organisatie nog niet hebben genomen en soms weten we ook echt niet hoe we ze kunnen gaan nemen. Het bespreekbaar maken hiervan is moeilijk. Dit taboe kan leiden tot het terugvallen in oude gewoonten: door beperkende randvoorwaarden kunnen we als team geen echte stap meer te maken.

### *Eenheid (paars)*

Een nieuwkomer in het team heeft dit gescoord.

## b. Maar laten we nou niet ...

Overal ellenlang over gaan praten 5		Oeverloos gaan theoretiseren 0
	Alleen maar achter succes aan jagen 0	
Overal regels voor gaan maken 11	Alleen maar conflicten aangaan 0	Terugvallen op oude gewoontes 4

### *Ellenlang praten*

Regels moeten een doel dienen en niet in de weg gaan staan om voortgang te bereiken. Naast de regeldruk wordt ook ervaren dat afspraken vaak niet worden nagekomen. Duidelijkheid in opdrachten en resultaat is gewenst. Momenteel wordt een enorme regeldruk ervaren. Ook zijn we gewend dat iedereen eerst ergens iets over moet vinden.

### *Overal regels voor gaan maken*

Er worden afspraken gemaakt die niet worden nagekomen. Punt is dat afspraken voor iedereen helder moeten zijn en goed gecommuniceerd worden

Het team wil ook dat afspraken worden nagekomen. Punt is dat afspraken voor iedereen helder moeten zijn en goed gecommuniceerd worden. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren hebben ook geleid tot een

sterke interne focus. Wij moeten meer denkkracht en daadkracht bundelen om het vervallen in regels te voorkomen. In plaats van procedures en regels zullen we meer actief toenadering moeten zoeken vanuit een gezamenlijk doel/focus. Dit geldt ook voor de verbinding met strategisch beleid: als we bijvoorbeeld vinden dat de aansturing strategisch beleid inzake asielzoekers niet echt goed verloopt, moeten wij proactief optreden.

#### *Terugvallen in oude gewoonten*

Dit betreft het terugvallen in de eigen autonomie. Ieder zijn eigen ding. Dat is een oud cultuurelement, want vroeger waren we zo georganiseerd in vier vrijwel zelfstandige corporaties. RvB op afstand, daaronder vrij autonome eenheden. Dit heeft echter ook iets positiefs: iedereen wil het liever op zijn eigen wijze beter aanpakken, dit creëert betrokkenheid en drive. Teveel leidt tot: wij kunnen het zelf allemaal beter / wij regelen het wel. Dit is ook de oorzaak van de basale allergie voor 'opleggen'. Dit bewustzijn betekent dat wij nut en noodzaak van 'het nieuwe samenwerken' ook goed moeten uitleggen. Daarnaast zullen wij moeten sturen op het voorkomen van wij/zij denken intern.

#### **c. Waar staan we als team?**

Iedere drijfveer heeft zijn kracht maar kent ook valkuilen. De deelnemers hebben het team gescoord op 6 assen. Deze korte cultuurscan laat het volgende beeld zien. Waarbij winst te behalen is voor een team bij alles wat afwijkt van de 0:

- Paars; te veel ieder voor zich
- Rood: te gehaast en overall direct bovenop
- Blauw: iets te ongestructureerd en chaotisch
- Oranje: te veel beleving van een continue ratrace
- Groen: iets te consensusgericht
- Geel: te weinig conceptueel denkend

#### **1. Hoe is onze onderlinge binding?**

*Paars: meer aandacht voor missie en identiteit, aandacht voor de verankering van afspraken, bewust werken aan vertrouwen en veiligheid*

Als we in de verdrukking komen, dan trekken we samen op als DWO! De verbinding met O&O is een voorbeeld van samenwerking met andere teams dat het geen voldoende scoort. Er is ook sprake van eigenlijk twee teams (eigen team en DWO team): autonomie en uitwisseling in DWO team; onze prestaties leveren wij in ons eigen team.

Voor verbetering kunnen we voorstellen prestaties in gezamenlijke overleggen met elkaar te gaan delen: het face to face uitnodigen van andere directies of ons laten uitnodigen; ook op missie/visie niveau: wat doen we eigenlijk, waar staan we voor, hoe kunnen we elkaar versterken i.p.v. bestrijden en last van elkaar hebben? Positief voorbeeld daarvan is dat niet het vestigingsresultaat telt, maar ook het resultaat als totale directie. Wat is onze totale opgave als organisatie? Zo kunnen wij ook denken voor heel de organisatie, in plaats van wij tegen O&O en dergelijke. Ieder is nu verantwoordelijk voor eigen deel. Een idee is elkaars bijdragen te gaan uitwisselen. De ene vestiging doet dit al wel, een ander weer niet.

Conclusie: met het verbeteren van de interne samenwerking met andere directies, daar moeten we iets mee. Het vraagt wel om wat meer bezinning. Vanmiddag maken wij op een aantal onderwerpen een aanzet. Die worden daarna opgepakt door één of enkele van de aanwezige DWO leden. Een illustratie tot slot: Waarom

Op basis van de algemene score kunnen de volgende conclusies worden getrokken over de wijze waarop de deelnemers het team zien:





lukt het ons als DWO (alleen) niet de 7,5 te verhogen als gemiddelde klantwaardering? In een betere samenwerking met andere directies ligt mogelijk de oplossing!

## **2. Zijn we snel en besluitvaardig?**

*Rood: minder procedures wegwuiven, even snel wat doen zonder degelijkheid, kort door de bocht acties*

Wij zijn soms wat teveel tempoggericht. Wij mogen soms wat meer bezinnen. Ook dingen soms gewoon niet doen. Nee zeggen. Voorbeeld: prestatieafspraken zoals we dat nu doen. Vorm die we kiezen is als een wet, maar hoe organiseren we het dan? Hoe kunnen wij af en toe wel dissonant zijn? Kunnen wij dan altijd aangeven hoe wij het wel voor elkaar krijgen?

Een voorbeeld is de kick-off: consequenties Woningwet. Op 1 juli moet er een bod liggen. Iedere vestigingsmanager moet invulling geven aan deze afspraken. Fenomeen: keuze kerngebied en overig gebied. Wat is bijzonder onroerend goed? Portefeuille Gert en Liesbeth is niet op lange termijn gericht, maar op het nu: optimaliseren huuropbrengsten.

Hoe kunnen we dit probleem oplossen? Prestatieafspraken buiten ons kerngebied hoger op de agenda zetten. Een voorbeeld is ook de samenwerking met de gemeente, zij leggen druk op op het tempo en het snel tekenen. Dit raakt aan behoefte reflectie en eerst mening vormen, in kaart brengen, wat doordachter en meer middellange termijn / anticiperend aan de slag te gaan. Zie hoge score geel.

## **3. Hoe gaan we om met afspraken en regels?**

*Blauw: : inzicht geven in HOE van acties, functies en taken helder beleggen, issues concretiseren naar feiten.*

We zijn soms wel heel braaf. Wens is meer doelstellingsgericht te werken, met vrijheid voor de paden hoe er te komen. Er is hier een duidelijk verschil tussen team en organisatie. De organisatie lijkt meer proces- dan resultaatgericht. Gewenst uitgangspunt: niet rule based maar principle based werken. Dit is echter een punt waarbij er niet altijd sprake is van practice what you preach.

Voorbeeld: De doelstelling van 90% minimaal verhuren aan primaire doelgroep. Deze halen wij ruimschoots. Soms willen wij dan een uitzondering maken. Mag dat dan wel of niet? Wij moeten er ook voor waken dat de interne regelgeving toegevoegde waarde heeft.

## **4. Hoe prestatiegericht zijn wij?**

*Oranje: minder waan van de dag, minder jachtig gedrag, minder excuses verzinnen*

Wij zijn resultaat-gedreven en actiegericht. Momenteel doen we weinig reflectie op resultaat en doelstellingen. Wat waren de succesfactoren, hoe kan het nog beter?

## **5. Hoe zijn onze sociale verhoudingen?**

*Groen: fouten niet bedekken met de mantel der liefde, non-verbaal protesteren achterwege laten, niet over alles mee willen praten zonder gedegen kennis.*

Wij zijn prettig en onderling betrokken, soms misschien iets te lief. Feedback geven en ontvangen is niet gewoon tenzij het escaleert.

## **6. Hoe gaan wij om met ideeën en vernieuwing?**

*Geel: aandacht voor de toekomstvisie en hoe daar te komen, stappen evalueren, inzicht geven in het waarom van acties*

Wij nemen te weinig ruimte voor reflectie. Wij laten ons sterk leiden door de dagelijkse beslommeringen. Ook in het DWO-overleg is er te weinig tijd voor verdieping en strategisch doordenken van de onderwerpen.

**d. Wat is onze ontwikkelbehoefte?**

De scan van DWO laat een groep mensen zien die behoefte heeft aan meer richting en betekenis. Aandacht voor doordenken en echt begrip en innovatie. Laten we elkaar hierop aanspreken (feedback geven en ontvangen)

Er is een sterke behoefte om af en toe een reflectiesessie te organiseren op actuele thema's. Hoe gaan we gezamenlijk om met... Deze dag geeft daarvoor een mooie start. Aandachtsgebieden zijn bijvoorbeeld:

- Asielzoekersaanpak
- Samenwerking O&O
- Nieuwe Woningwet
- Etc.

Zie ook de succesbepalende factoren, paragraaf 9.

Er is een behoefte aan uitwisseling tussen / met andere organisatieonderdelen te faciliteren, elkaar op de hoogte te brengen. En ook binnen de Directie elkaar thematisch bevragen, soort tactisch overleg.

## 7. Identiteit en kernwaarden

In de groep ontstond enige discussie over het feit of dit onderwerp op de agenda moest komen. In de kennismakingsronde aan de hand van de vier vragen is hierover al veel gezegd. Dit is de reden waarom van 'de antwoorden op de vier vragen in de kennismakingsronde' ook in deze paragraaf verslag wordt gedaan.

- Wat is de kracht van de organisatie?
- Wat maakt jou trots op de organisatie?
- Wat maakt Directie Wonen een sterk team?
- Wat is jouw persoonlijke kracht / inbreng daarbij?

De statements op de slides van het traject 'Identiteit en kernwaarden' worden onvoldoende herkend. 'Woonwaarden' of 'woontrots' zijn geen organisatie begrippen. Er wordt herhaaldelijk uitgesproken dat 'gewone' woorden beter werken en beter passen bij de organisatie.

Onderstaand de weergave van de kennismakingsronde, waar veel gezegd wordt over missie en waarden van de organisatie.

Deelnemer	Wat is de kracht van de organisatie?	Wat maakt jou trots op de organisatie?	Wat maakt DW een sterk team?	Wat is jouw persoonlijke kracht / inbreng daarbij?
1	Bieden van goede volkshuisvesting	Klant wordt erg belangrijk gevonden	Ruimte om jezelf te kunnen zijn	Voorzittersrol Ruimte geven Tempo maken Aanspreekbaar Directheid
2	Maatschappelijke initiatieven Hoog tempo Besluitvaardig Voor gewone mensen	Herstel; veerkracht	Besluitvaardigheid Duidelijkheid Aanspreken bij cynisme Relativeren en humor Verzameling van verschillen	Recalcitrant Luchtigheid Humor Er voor gaan
3	Veerkracht Een club die er toe blijft doen	Blijven nadenken Durven Pragmatisme	Openheid en eerlijkheid	Bijdrage aan sfeer Passie voor het vak
4	Veerkracht	Het verschil maken Gewoon doorgaan	Gezamenlijke volkshuisvestelijke urgentie	Vervangen Gretha Gedrevenheid Denken vanuit belang bewoners en wijken
5	Veerkracht Sterke klantgerichtheid	Herstel ondernemerschap De kern van de organisatie is onaangetast	Wij kunnen door de kolommen heen kijken	Daadkracht Serieus genomen Kan met iedereen vinden
6	Veerkrachtig bedrijf met ondernemende mensen	Behoud creatief denken ondanks alle procedures Inhoudelijke bijdrage extern	Team is nog geen team VM is eenzamer	Teamwork Omgaan met spanning procedures versus creativiteit
7	Flexibiliteit en kennis Ervaring in het runnen van een volkshuisvestelijk bedrijf	Als we weer van intern naar extern denken gaan Nieuwe kernwaarden? Werken voor de wijk.	Discipline Oog voor resultaat en mens	Stimuleren van samenwerken Glas is altijd half vol
8	Volkshuisvestelijke bevlogenheid	Veerkracht	Betrokkenheid, Volkshuisvestelijke prioriteit	Andere invalshoeken inbrengen (door andere

				achtergrond)
<b>9</b>	Bouwen Volkshuisvestelijke prestaties gericht op stenen en klant	Veerkracht binnen Wonen	Veiligheid Zoekend naar eigen positie in team	Bedrijfskundige bijdrage Vreemde eend Tomeloze energie Passie voor kwetsbare groepen Drive
<b>10</b>	Veerkracht Flexibel Organisatie geeft kansen	Een organisatie die er is voor de volkshuisvestelijk minder bedeelden / sociale kant van de organisatie	Professioneel en ervaren team	Flexibiliteit Luisteren Schrijven Weten wat wel en niet vast te leggen



## 8. Organisatie-diagnose

In de voorbereidende afspraak met Gretha, Mo en Gert is een agenda opgesteld voor de middag. Deze agenda omvat de thema's waarop de organisatieontwikkeling voor het Directieteam Wonen een bijdrage zou moeten leveren.

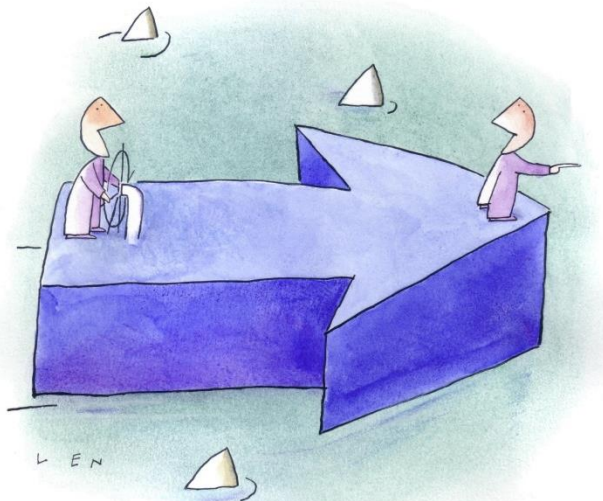
1. Waar halen we inspiratie uit?
2. Middelen: Opdrachtgever- opdrachtnemerschap
3. Leiderschap: Helpen versus escaleren; wanneer grijp ik in?
4. Processen: Proceseigenaarschap
5. Processen: hoe gaan wij om met staf-lijnsamenwerking?
6. Leiderschap: hoe geef ik sturing aan primaire processen resp. portefeuille?
7. Leiderschap: hoe kun je een betrouwbare manager zijn in een onvoorspelbare omgeving?

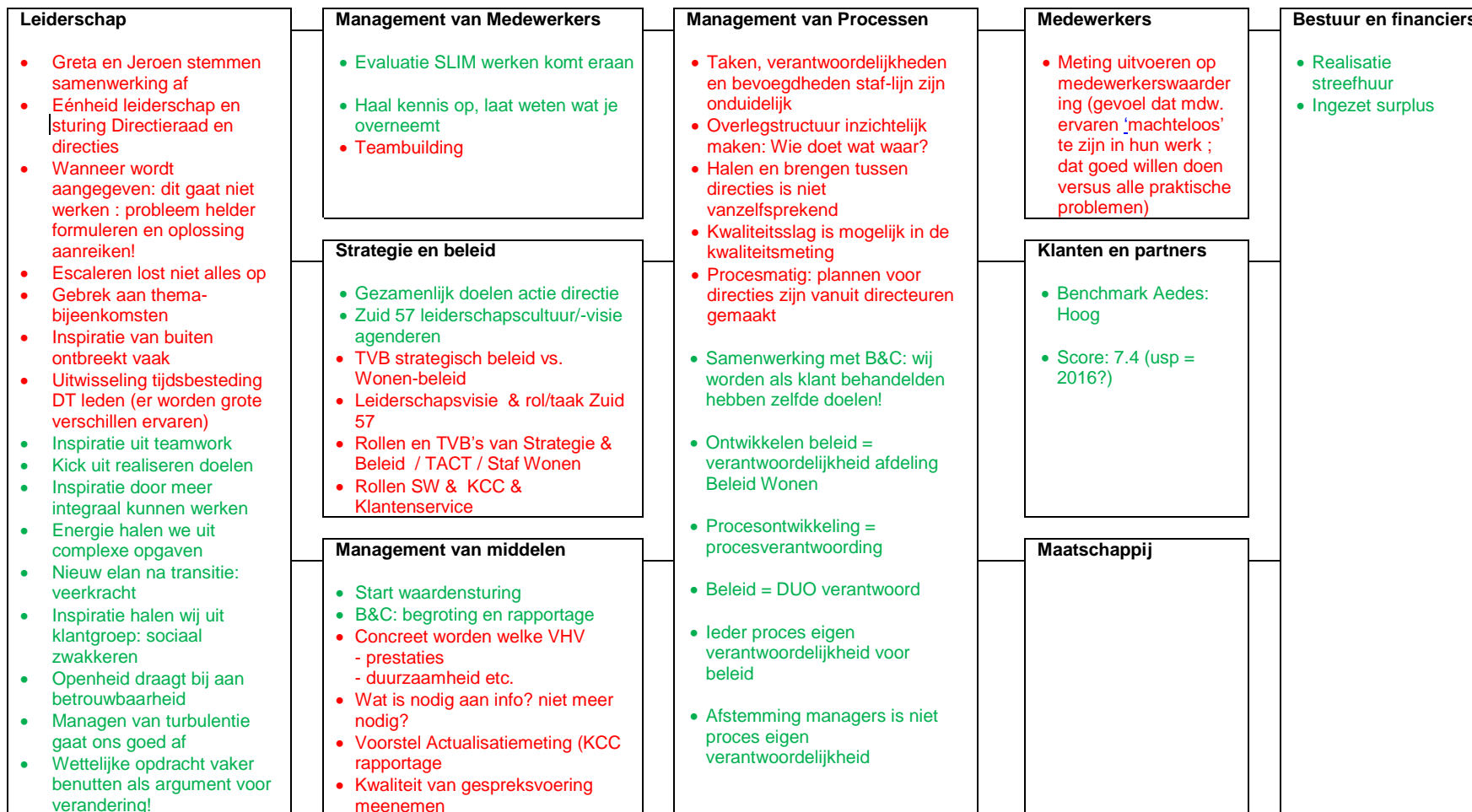
Aan de hand van deze agenda is een overzicht per agendapunt gemaakt van:

- Wat gaat goed?
- Wat kan beter?

Henk Doeleman heeft per agendapunt de sterke en aandachtspunten samengevat in korte punten en deze ter plekke samengevat en geordend aan de hand van het INK-managementmodel.

Op de volgende pagina treft u een concrete weergave van de briefjes aan.





Groen = wat gaat goed

Rood = wat kan beter

*Kort verslag van het per agendapunt besprokene in de middag*

## **Agendapunten**

1. Waar halen we inspiratie uit?
2. Middelen: opdrachtgever- opdrachtnemer-schap
3. Leiderschap: Helpen versus escaleren; wanneer grijp ik in?
4. Processen: Proceseigenaarschap
5. Processen: hoe gaan wij om met staf-lijnsamenwerking?
6. Leiderschap: hoe geef ik sturing aan primaire processen resp. portefeuille?
7. Leiderschap: hoe kun je een betrouwbare manager zijn in een onvoorspelbare omgeving?

### **1. Waar halen wij inspiratie uit?**

Inspiratie halen wij uit wat goed gaat. Zo hebben wij prima financiële resultaten. We doen het onwijs goed bij het realiseren van onze streefhuur. Surplus ingezet (94% moeten we halen, we zitten nu op 96%). Wat we met het voor ons beschikbare geld gaan doen is onze prestatie voor klanten verbeteren. Wij worden blij van de kerntaken kunnen doen. Wat ons stimuleert is niet ééndimensionaal denken. Wij moeten meerdimensionaal denken: wij hebben veel gebieden, wooncomplexen, financiële diversiteit, verschillende volkshuisvestelijke taken. Die complexiteit maakt het erg leuk. De klantgroep sociaal zwakkeren inspireert ons ook.

Ook is het fijn als je de resultaten kunt zien van wat je doet. Dat hebben we gedaan en dat heeft het opgeleverd. Wat ook aanspreekt is dat we nu weer wat meer integraal kunnen werken in onze nieuwe rollen. Wij hebben het vertrouwen weer opgebouwd, krijgen weer erkenning omdat we in de mindere tijden ook gewoon doorgewerkt hebben.

Wij halen ook energie uit onze teams, de diversiteit in de groepen het samenwerken. Soms met heel bijzondere types. De energie is de afgelopen periode weer echt toegenomen. En dat na een stevige transitie. Ook de toegenomen transparantie en verschenen stukken ervaren de teamleden als inspirerend. Belangrijk is wel ook medewerkers te laten weten hoe ze onderdeel uitmaken van het geheel, en de ontwikkeling van de organisatie.

Wat gaat minder goed? Wij nemen onvoldoende tijd en rust voor thematische bijeenkomsten. Iemand geeft aan dat we dat wel zelf kunnen organiseren. Ruimte creëren om inspiratie op te doen is een belangrijk aandachtspunt. We zijn erg over het algemeen nogal hands-on en doenerige types, wat gaan we doen, wie doet wat, wie meet het.

Voor ons team betekent het ook goed nagaan waar je wel en niet naartoe moet (tijdsbesteding). Time management en prioriteren (als thema): ook aandacht voor reflectie. Daarin moeten we wel begrenzen: wat moet, welke ruimte neem je.. etc. Principle based, not rule based is ook hier het moraal. Een uitwisseling van de tijdsbesteding van de DWO leden kan een leerzame reflectie zijn. We zien elkaar namelijk verschillende prioriteiten stellen.

Ontwikkelpunten zijn:

- Teambuilding (leuke dingen doen);
- Inspiratie van buiten;
- Thematisch ruimte inruimen binnen het team.

### **2. Middelen: Opdrachtgever-opdrachtnemer-schap**

Wat gaat goed? De sturing als vestigingsmanager gaat goed. Regie heb je als vestigingsmanager over wat, waar uitvoering aan te geven. In de kinderschoenen staat de rol zoals bijvoorbeeld communicatie het oppakt. De rol als opdrachtgever richting B&C, B&I kan beter. Wij zullen moeten aangeven wat we nodig hebben zoals: projectondersteuning, kwartaalrapportages, welke managementinformatie.

Wat heb je nodig om in de nieuwe setting effectief te sturen? Hier hebben wij nog onvoldoende specifiek bij stilgestaan. Hierbij gaat het niet persé om meer, meer, meer, maar ook kijken wat er weg kan. Dit zullen wij wat meer moeten formaliseren: bijvoorbeeld met gezamenlijk een format opdracht formuleren, en als het wel/niet werkt, heb er dan het gesprek over.

Wat gaat niet goed? Wij hebben onvoldoende tijd om een goede opdracht-gever te zijn. De opdracht goed te formuleren en er vervolgens sturing aan te geven. Daarnaast speelt de vraag wanneer moet ik een opdracht formuleren en wanneer niet. Moeten wij van alles wat wij vragen een opdracht maken? Opdrachtgever-opdrachtnemerschap vraagt duidelijke spelregels, dit is een actiepoint.

Zo spelen er een aantal dingen vanuit Sociaal Beheer en vanuit Verhuur en Mutatie. De balans daarbij is ook wat moet je zelf doen als VM, danwel managers verderop in de vestiging zoeken die het kunnen doen? Hierover zou het goed zijn eens nader van gedachten te wisselen in een volgende sessie.

Vraagstukken zijn: stel dat proceseigenaar opdracht formuleert, wie doet dan de passendheidstoets? Of wordt dit chaos? Vooraf moeten de verwachtingen voldoende worden getoetst en de outcome / output worden gedefinieerd. Dit vraagt om een halen en brengen onderling. Momenteel hangt het heel sterk op de professionaliteit van beleidsmedewerkers? Veelal worden er nog onduidelijke opdrachten gegeven. Kunnen we dit wel of niet delegeren aan managers op de vestiging? Wie pakt welke rol?

Het zou heel erg helpen als de secretarisrol sterker wordt ingevuld. Momenteel is er een overbelasting van de proceseigenaar en meer in zijn algemeenheid de processen zoals afgesproken. Hoe professioneler de opdrachtgever het doet, hoe beter, dan kun je ook plannen. Je hebt iemand van beleid nodig en iemand vanuit het management. Daarna kan het als het goed gaat ; rechtstreeks ingebracht worden in het DWO: vergaarbakfunctie.

Rolverheldering gaat helpen: proceseigenaarschap, opdrachtgeverschap, eigenaarschap (onderwerp) & beslissing (gezamenlijk DWO). Is de oplossing een procesoptimalisatie overleg? Bij elkaar komen, wat zijn gewenste ontwikkelingen? Er was een structureel portefeuille achtig overleg ontstaan. Voor vestigingsmanagers was het heel fijn als het dáár geregeld werd, dat vonden we fijn. En ook wel leuk want we hadden er ruimte voor. Oplossing: in DWO besproken en dan via de vestigingsmanager geïmplementeerd.

Soms neemt ook Afdeling beleid Wonen kennis van wijzigingen in wet- en regelgeving: dan reageert zij proactief: dit komt er aan, dat moeten we gaan voorbereiden, wie van jullie of jullie managers ondersteunt?

Als het opdrachtgever-opdrachtnemer-proces goed is ingericht is het voor iedereen duidelijk hoe wij tot besluiten komen. Daarna kunnen wij bijvoorbeeld 2-3 keer per jaar mutaties bespreken. Dat is immers het meest intensieve proces dat we hebben. Leefbaarheid is bijvoorbeeld een onderwerp met een heel ander tempo. Managers Verhuur en managers Leefbaarheid vinden het fijn om bij elkaar te komen, maar wij moeten het niet opleggen, allen hen de ruimte geven. Optie is om een beleidsmedewerker voorzitter te laten zijn van dat overleg. Zou dit een positieve uitwerking hebben? Ook de Manager Stafbureau beleid Wonen wil wel blijven voorzitten maar geeft aan dan geen zaken meer te kunnen oppakken om verder uit te zoeken. Zaken die geëscaleerd moeten worden, die zullen wel opgepakt moeten worden door de voorzitter. Wellicht is het goed om het nu los te laten.

Het is wel wenselijk om op DWO niveau een terugkoppeling te krijgen. Laat managers bij elkaar komen als ze dat willen, maar helemaal loslaten lijkt onwenselijk. Helemaal loslaten kan bovendien gevoeld worden als vertrouwen of in de steek laten. Beleid is de verantwoordelijkheid van DWO. Een proceseigenaar is niet verantwoordelijkheid voor beleid, het uitvoeringsproces is wel de verantwoordelijkheid van de proceseigenaar. Afstemming managers verhuur en leefbaarheid is geen verantwoordelijkheid van de proceseigenaar.

### **3. Leiderschap: Helpen versus escaleren; wanneer grijp ik in?**

Een vraagstuk binnen de organisatie is wanneer je ondersteunt of escaleert naar boven. In de praktijk blijkt dat als je elkaar beter kent je niet zo vaak hoeft te escaleren. Uitgangspunt is altijd: afspraak is afspraak. Als afwijkingen worden gesignaleerd kunnen mensen hierop worden aangesproken. Met name tussen dagelijks en planmatig onderhoud en vestigingen. Er spelen nogal eens fricties in afspraken en realisatie. Fysieke afstand speelt daarbij soms ook een rol, aanspreekbaarheid lijkt in die situatie moeilijker omdat eigenaarschap meer lijkt te ontbreken. Fijn is het ook fricties in het DWO met elkaar te delen. Ook bij mutatieonderhoud speelt dit nogal eens. Soms vraagt het ook om begrip en blijken er achteraf van allerlei plausibele verklaringen te zijn. Soms is er ook sprake van mensen die ergens geen zin in hebben of mensen die totaal verzuipen. Oplevering van woningen is nu zo'n aandachtspunt, dat kan niet nog een paar weken zo doorgaan. Ook op directieniveau moet er frequent contact zijn tussen Gretha en Jeroen. Ook kan HR worden betrokken indien er voortdurend problemen zijn, wellicht kan HR ook bijdragen aan een oplossing.

### **4. Processen: Proceseigenaarschap**

Inzake proceseigenaarschap spelen verschillende vraagstukken. Eén daarvan is het onderscheid tussen hiërarchisch en functioneel aansturen. Bijvoorbeeld Verhuur en Beheer versus KCC: een geïnstitutionaliseerde portefeuille. Kern: KCC is geen functie van de vestiging (meer).



Wat gaat goed? Er valt een stilte. Proceseigenaarschap is nog maar net begonnen om dit handen en voeten te geven (KCC). Niet alleen KCC, breder in de organisatie is het ook best nog wel zoeken naar de betekenis. Soms hebben we geen idee waar iemand wel en niet mee bezig is. Medewerkers Beleid Wonen voelen zich soms ook gepasseerd, voor communicatie geldt hetzelfde. Zijn sommige taken van de centrale staf of van de staf Wonen. Er lijkt veel op communicatiemedewerker Wonen te worden geschoven. Het is met de centrale staf nog zoeken wie wat doet. Sommige onderdelen zijn ook heel solistisch bezig. Kernvraag is gaat het om houding en gedrag of gaat het om onduidelijkheid in taken en bevoegdheden?

Vanuit Strategie en Beleid moet er een voorzet gemaakt worden (position papers). Dit geldt ook voor de vraag wie haalt en of wie brengt. Scherper kan worden afgestemd wat Strategie en Beleid doet en wat de Staf Wonen doet. Vooral halen en brengen vraagt aandacht. De directeur Wonen heeft hierin ook een stevige rol, tevens als achtervang. Maandag zal Mo bij Robert aankondigen hierover in gesprek te willen. Aangegeven wordt dat de nieuwe organisatie ook een cultuuromslag vraagt: staven doen hele belangrijke dingen die vestigingen nodig hebben, dus deel dan ook met vestigingen en haal op bij vestigingen.

Wat gaat niet goed? Afspraken zijn nog wat vaag. Hoe liggen de verhoudingen tussen staf-lijn en wat is strategisch en wat hoort bij Wonen. Dit raakt ook aan het opdrachtgeverschap. Proceseigenaarschap is nog maar net begonnen en moet nog worden uitgewerkt. Ook vraagt de samenwerking (rol) KCC en Manager Woonservices nog aandacht. Er is ook nog maar net een nieuwe structuur geïmplementeerd.

Samengevat: twee knelpunten:

1. strategisch –tactisch
2. halen en terugkoppelen:

Gretha koppelt terug met Robert. Plus binnen Wonen: relatie KCC en klantenservice worden besproken..

Vervolgens is het thema klantwaardering besproken.

Met de klantwaardering gaat het nog steeds goed. Een: 7,4. Dit roept wel vragen op. Hoe kunnen we het verder verbeteren? Wat meten we nu van medewerker KCC? Bereikbaarheid? Wat over kwaliteit van het gesprek? Meten we ook de ervaringen met 1<sup>e</sup> lijns medewerker (professioneel, vriendelijk etc.)? De klantwaarderingsscore roept wel vragen op: het is bijzonder hoog voor wat sommige DWO leden zien en horen. Is de manier van meten met USP wel van deze tijd? Aan de benchmark van Aedes willen we wel aan mee blijven doen. USP is wellicht een beetje achterhaalde manier. Binnen Aedes ook gesproken of je niet naar andere manieren moet kijken: KPI's? Klantwaardering voor de eigen vestiging leeft ook niet meer echt bij medewerkers (zij hebben geen invloed op het geheel en kunt het maar deels beïnvloeden).

Gewenst is op een andere manier de klanttevredenheid te gaan meten en rapporteren zodat je meer mensen betreft en kunt verbeteren: medewerkers moeten zichzelf uitgedaagd voelen. We hebben een traditie in termen van bereikbaarheid, kwaliteit van de gespreksvoering zit hem ook in afronden en acties wegzetten: daar slag in maken (maar staat los van de meting van de klanttevredenheid, dit is veel breder). Informatieoverdracht is cruciaal: als jij bepaalde info niet hebt vertaalt zich dat in een lage klanttevredenheid.

Afgesproken wordt te bezien wat we missen we in de meting, organisatie breed. Daarnaast moeten we ook meer grip krijgen op de verbeteracties naar aanleiding van de metingen. Gevraagd is of manager KCC een beleidsnotitie wil maken, op basis van het ophalen bij directies en vaststellen in directieraad. De impact daarvan moet worden overzien. Aandachtspunt is: service, dienstverlening, tevreden klanten scherper in hoofd en hart van medewerkers krijgen. Medewerkers moeten ruimte krijgen in het handelen t.b.v. klantwaardering.

### **3. Processen: hoe gaan wij om met staf-lijnsamenwerking?**

Wat gaat goed? De samenwerking met B&C. Begrotingen en kwartaalrapportages: als je ze nodig hebt dan zijn ze er, dat stuk ondersteunen gaat goed. Je wordt echt als klant benaderd en we hebben blijkbaar hetzelfde doel. Processen zijn goed weggezet. Bij DWO is alles ook transparant en beschikbaar.

Wat gaat niet goed? Plannen voor de directies zijn vanuit de directeuren individueel gemaakt. Hieruit blijkt dat we niet altijd dezelfde doelstellingen hebben. Illustratie: "nee, ons doel is dat de facturen op tijd betaald worden". Ook op functienamen verschillen de plannen nogal eens: teamleider versus hoofd bureau.

Deelnemers ervaren veel verschil in wijze van sturen tussen de verschillende directies: openheid, manier van doorvertalen. Bij Directie Wonen zit het meeste voormalig management. Bij andere directies hebben veel mensen een management functie die eerst op inhoud zaten. Vakmanschap is wel ok, maar in managementstijl

veel verschil: bijvoorbeeld uitdragen van een nieuwe technische ontwikkeling versus medewerkers belang. Processen zijn goed weggezet, maar de menskant niet altijd. Op zich werken de directies nu best verkokerd, vaak is er sprake van weinig terugkoppeling. Er zijn daarnaast (te) veel overleggen, je weet niet meer wie waarbij zit. Het zou fijn zijn hiervan eens een overzicht te maken. Wie zit waar in, wie bepaalt agenda, ook: haal op en koppel terug.

Het denken in schakels is nog niet breed bekend, ook extern niet.

Samengevat de acties die we afspreken:

- Blijven uitwisselen waar je tegenaan loopt in de afstemming en dat doorbreken, op een ander niveau;
- O&O: Jeroen en Leo eens uitnodigen voor DWO-overleg;
- Bij B&C met Ronald en Ron over invulling van waardestrategie spreken: wederzijds waar loop je tegen aan, hoe kun je barrières slechten en elkaar dienen? Voorwaarden scheppen. Brede platform waardestrategie zou een vliegwiel kunnen zijn.
- Bewust zijn van: halen en brengen. Niet alleen maar kritisch; ook nieuwsgierig zijn naar anderen. Tip: niet met knelpunten beginnen, vertellen waar we mee bezig zijn, en dan kijken hoe we elkaar kunnen versterken.

#### **4. Leiderschap: hoe geef ik sturing aan primaire processen resp. portefeuille?**

Dit onderwerp is eigenlijk al behandeld in de vorige twee punten. Besloten wordt dit aandachtspunt mee te geven aan de eigenaren van de thema's 5 en 6.

#### **5. Leiderschap: hoe kun je een betrouwbare manager zijn in een onvoorspelbare omgeving?**

Wat gaat goed? Wij zijn inmiddels in staat om de organisatieveranderingen uit te kunnen leggen. De deelnemers hebben niet het idee dat ze nu als onbetrouwbaar worden ervaren. Extern is het soms lastig. Het geld klotst tegen de muren, maar je mag niet investeren, deze boodschap wordt niet gemakkelijk geaccepteerd door de buitenwereld. In de gemeenten waar wij werken komen andere corporaties steeds sneller met oplossingen. Onze positie voelt soms als te weinig slagkracht. De situatie verschilt ook per gemeente. Per gemeente vraagt het ook om een andere benadering. Binnen de organisatie beginnen mensen wel te wennen aan het feit dat we in een onzekere wereld zitten, waarin veel bepaald wordt door derden, nieuwe wetgeving etc.

Wat gaat niet goed? Wat niet goed gaat is het helpen bij het omgaan met turbulentie, alhoewel medewerkers er ook al wel aan wennen. Ook hier is het met name de buitenwereld, gemeenten en andere partners die niet alles begrijpen. Men snapt de situatie van de organisatie grotendeels wel, strategie is ook helder, maar men snapt niet waarom deze keuzes zijn gemaakt. Kernvraag is: als je bij mij geld verdient kun je het toch ook bij mij investeren? Dit brengt ons als leidinggevenden soms in een lastige positie. Is er niet toch nog ergens ruimte om te investeren?

Inzake de prestatieafspraken is wel uitlegbaar dat in het kader van de nieuwe Woningwet geen extra toezeggingen kunnen worden gedaan (wetgeving als argument: dat helpt). Voor ons zelf is het ook soms lastig uitlegbaar. Dan zijn argumenten het eigen herstelplan, noodzaak tot keuzes en het feit dat wij geen baas zijn over het eigen vermogen belangrijke argumenten. De ongemakkelijkheid zit hem dus vooral in de communicatie met de buitenwereld.

*Wat gaat ons hierbij helpen?*

Ten eerste: concreet worden en blijven. Sparren met elkaar over wat is nu wijsheid in de 5-6 vragen die je gaat krijgen in de buitenwereld, hoe ga je daarmee om? En weten we er voldoende over? Prestatieafspraken, totaaltraject et cetera.

Een tweede punt is dat we het samen eens moeten worden over welke volkshuisvestelijke afspraken we kunnen / willen maken. Bijvoorbeeld: 6 onderwerpen + 2016... Directie Wonen moet de volkshuisvestelijke kant invullen. Laat naast ons een paar mensen slim meedenken: natuurlijk eigen staf beleid Wonen, en enkele derden kunnen daarbij ondersteuning geven. Gezamenlijk bepalen we dan welke ruimte we hebben in de gesprekken. Naar buiten toe vertrouwen genereren moeten we niet doen met tijdelijke medewerkers. Continuïteit en stabiliteit in externe relaties is wenselijk. Ook continuïteit als je met gemeente beleidsvoorbereidende trajecten ingaat. Dit vinden gemeenten ook fijn. Indien nodig kunnen we ook Liesbeth betrekken.

Over leiderschap en hoe medewerkers erin zitten komt een onderzoek. Het medewerkers-waardering onderzoek komt eraan. Leiderschapscultuur: lijkt ook een item voor Zuid. Er wordt niet uniform in- en extern gemanaged. Het zou mooi zijn als we in de toekomst een aantal uitgangspunten met elkaar omarmen: managementcontracten, transparantie etc..

Dit thema moet het komende jaar worden verdiept. De vraag is of Zuid het juiste platform is. Zuid lijkt soms meer op een gesprek tussen bestuur en management/directie. Met een vertegenwoordiging uit die groep moet dit onderwerp worden voorbereid. Afspraak is dat Jaap dit met Dico kortsluit.

### **Evaluatie van de dag**

De begeleiders: wat vonden we van vandaag? Uit het team kwamen de volgende reacties:

- We krijgen er energie van;
- Heerlijke dag, ontspannen gesprek;
- Iedereen heeft goed meegedaan;
- Blij iedereen zijn rol heeft gepakt;
- Timing van de dag: toch niet te vroeg geweest, voor ons niet;
- Superleuk om de kick-off te doen;
- Heel erg tevreden over vanmiddag, voorbeeld van tijd en ruimte te hebben, andere manier met agendapunten omgaan;
- Sessie: super, super, blij mee;
- Pilot hebben wij ingevuld, tijd genomen om goed voor te stellen, daar misschien aan toevoegen om het inhoudelijke plan meer een rol te geven. Volgende keer verder, nu mooie aanzet, wij zijn nog niet klaar. Het plan moet nog verder worden verdiept en uitgewerkt, is nu slechts een aanzet.

Hebben jullie nog tips voor ons (begeleiders)?

- Tip: onderdeel over identiteit zoals nu voorgesteld niet uitrollen naar de vestigingen. Probeer het nog op 2 andere bijeenkomsten uit, haal dan op en pas de opzet aan. Let vooral op het omgaan met Vastgoed. Belangrijk punt voor Willy en Arjan.
- Tip: wij haken af op vage woorden of steekwoorden. Wens is de volgende keer met grotere velletjes te werken en daar zinnen op te kunnen schrijven.

## 9. Aanzet A3 Teamplan Directie Wonen 2016 op hoofdlijnen

Als laatste onderdeel van de dag op 15 januari zijn alle resultaten samengevat in een A3 Teamplan Directie Wonen 2016. Daarbij is gekozen de agendapunten te vertalen in acties voor 2016.

### A3 jaarplan bovenin

In de bovenste drie blokken leest u van links naar rechts de missie en visie van de organisatie en de succesbepalende factoren voor het team voor het komend jaar waarmee het team Directie Wonen haar bijdrage aan de missie en visie van de organisatie wil volbrengen.

Het team gaf aan dat de belangrijkste resultaten al in het jaarplan Directie Wonen 2016 zijn verwoord. Daarom hebben wij ons gefocust op de belangrijkste voornemens in het kader van de organisatieontwikkeling zoals die is voorgestaan door de Directieraad.

### Rechter blokken 6 t/m 9 ('wat willen we bereiken en voor wie')

Onder de succesbepalende factoren zijn de doelen vertaald op vier resultaatgebieden: prestaties voor 'bestuur en financiers', 'maatschappij', 'klanten en samenwerkingspartners' en 'maatschappij'.

### Linker blokken 1 t/m 5 ('wat gaan we doen om onze doelen te bereiken en met wie')

Om deze doelen te realiseren zijn acties gedefinieerd op 5 organisatiegebieden: 'management van processen', 'management van middelen', 'management van medewerkers', 'strategie en beleid' en 'leiderschap'. Achter elk resultaat en elke actie staat een nummer, hetgeen de relatie weergeeft met de doelen (op basis van de prestatie-indicatoren) en de succesbepalende factoren. De kleuren staan voor de resultaten die de directieraad voor haar verschillende stakeholders wil bereiken:

- Rood:** Bestuur en financiers
- Groen:** Klanten en partners
- Blauw:** Medewerkers
- Oranje:** Maatschappij (maatschappelijke toegevoegde waarde en imago)



**Missie**

De organisatie staat voor een goede woning in een prettige buurt voor huishoudens met een laag (midden) inkomen en/of een kwetsbare positie. Wij zijn een grootstedelijke corporatie.

**Visie**

Wij staan voor:

- Op eigen kracht duurzaam financieel herstel;
- Verantwoord ondernemerschap en innovatie;
- Openheid over inspanningen en prestaties: we laten zien wat we doen;
- Dienstverlenend; we bieden goede service aan bewoners.

**Succesbepalende factoren**

1. Bruggen bouwen met andere directies (Gretha)
2. Staf-lijnsamenwerking (Gretha)
3. Klantwaardering (Odette)
4. Versterking inspiratie (Gretha)
5. Betrouwbaar leidinggeven in onvoorspelbare omgeving (Jaap)
6. Duidelijkheid in opdrachtgever-opdrachtnemerschap (Mo)
7. Sturing primair proces versus portefeuille (Mo)
8. Balans helpen versus escaleren (Gretha)
9. Proceeseigenaarschap (Mo)

**1 Leiderschap**

- Inspiratie door denktijd / stilstaan / ruimte creëren (4)
- Meer creativiteit en inspiratie extern op Volkshuisvestelijke thema's (4)
- Voorwaarden leren stellen (5)
- Doordenken agenderen innovatie thema's (8/9)
- Doel en bestaansrecht Zuid 57 evalueren (7)
- Inspiratie bijeenkomst organiseren (9)
- Oud gedrag leren loslaten (autonomie) verdiepen in exploreren belangen van een ander (5 t/m 9)
- Heidagen laten plannen (met team) (7/8/9)

**3 Management van medewerkers**

- Uitnodiging O&O in DTW (1)
- Tandems beleid / slagkracht (2)
- Kwaliteit klantcontact (3)
- Bereikbaarheid (3)

**2 Strategie en beleid**

- Belangrijkste thema's: Huizen , Eigenaar evalueren (7)
- Visie en strategie opstellen (Waar gaan we naar toe?) (6)
- Participatie in Ander Leven (6)

**4 Management van middelen**

**5 Management van processen**

- Uitnodigen directie O&O, B&C in DTW (1)
- Actief samenwerking zoeken buiten DTW (1)
- Kennis delen bij andere directies (1)
- Thema: beter samenwerken binnen de organisatie agenderen (2)
- Team presentatie: laten zien wie we zijn (4)
- Doelstelling: meer eenheid ( in verscheidenheid ) blijft mooi (4)
- Meer met elkaar delen (info / knelpunten) binnen team DTW (5)
- Continu vaststellen en vastleggen waarom intern samenwerken leidt tot 1 + 1 = 3 (5)

**7 Medewerkers**

**6 Klanten en partners**

- Klanttevredensheidsmeting herijken (3)
- % First time fix meten (3)

**8 Maatschappij**

- Organiseren aantal inspiratie bijeenkomsten (4)

**9 Bestuur en financiën**

## Bijlage: programma

### Programma

#### Directie Wonen

15 januari 2016

#### 'Mensen maken de organisatie'

9.00 – 9.15 uur	Kennismaking, aanleiding en programma
9.15 – 9.45 uur	Context organisatie op dit moment en prioriteiten/agenda 2016 (Gretha) <i>Toelichting op de enkele actuele ontwikkelingen</i>
9.45 – 10.30 uur	Zijn wij een overleg of een team? Hoe werken wij samen? (Team scan)
10.30 – 10.45 uur	Conclusies teamscan
10.45 – 11.00 uur	Koffiepauze
11.00 – 12.00 uur	Hoe geven wij invulling aan de gewenste identiteit (drijfveren/kernwaarden) van de organisatie?
12.00 – 12.45 uur	Welke ontwikkeling willen wij als team/managers van de organisatie doormaken? Hoe denken wij dat te kunnen bereiken?
12.45 – 13.30 uur	Lunch
13.30 – 13.45 uur	Inventariseren van de voor ons relevante vraagstukken voor 2016 Te denken aan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Middelen: Opdrachtgever- opdrachtnemerschap</li><li>• Leiderschap: Helpen versus escaleren; wanneer grijp ik in?</li><li>• Processen: Proceseigenaarschap</li><li>• Processen: hoe gaan wij om met staf-lijnsamenwerking?</li><li>• Leiderschap: hoe geef ik sturing aan primaire processen resp. portefeuille?</li><li>• Leiderschap: hoe kun je een betrouwbare manager zijn in een onvoorspelbare omgeving?</li></ul>
13.45 – 15.00 uur	Per onderwerp: wat gaat goed of zijn goede voorbeelden? Wat kan of mag beter?
15.00 – 15.30 uur	Theepauze
15.30 – 16.30 uur	Welke resultaten willen we in 2016 bereiken? Wat zijn de benodigde acties?
16.30 – 17.00 uur	Evaluatie en vervolgspraken
18.00 uur	Gezamenlijk diner