

## Masterthesis Management van verandering

# Samenwerken in waterland

*Teamontwikkeling in verandering naar een horizontale  
procesgerichte overheid*

*Auteur: S.F. van der Hoeff*

*Studentnummer: 551202*

*Instituut: Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit*

*Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde*

*Datum: 28 augustus 2021*

Auteur:	Tel.	Email
Sylvia van der Hoeff	06-24667411	Sylvia.vanderhoeff@scheldestromen.nl

Begeleider	Naam
Afstudeerbegeleider	Drs. Bas Koene
Meelezer	Dr. Marja Flory

Studie:

Parttime Master Bedrijfskunde - Rotterdam School of Management/ Erasmus Universiteit

Versie en datum

0.8 – 28 augustus 2021

## **Voorwoord**

### *No guts, no glory!*

Deze quote heeft mij geholpen met het bereiken van dit moment waarop ik een mooi avontuur afsluit. In september 2019 ben ik gestart met de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit. Inmiddels ben ik, na een zeer intensieve en leerzame periode, aangekomen bij de laatste fase van deze studie, de afstudeerfase.

Deze studie heeft mij op de eerste plaats een rijker mens gemaakt. Dat bedoel ik niet zozeer in financiële zin. Ik heb tijdens deze studie vele waardevolle interessante kennis en inzichten opgedaan in de colleges die door enthousiaste en betrokken lectoren zijn gegeven. Grotendeels werden de colleges digitaal gegeven door de noodzakelijk getroffen Coronamaatregelen. Over verandermanagement gesproken! Complimenten aan eenieder van RSM die de snelle en goede realisatie van de omslag van fysiek naar digitaal colleges verzorgen tot stand hebben gebracht. Voor mij persoonlijk scheelde dit zo'n 8 tot 12 uur reistijd per week. Ik heb er dan ook de voordelen wel van in gezien.

### *Waar een wil is....*

Met mijn tomeloze inzet, doorzettingsvermogen en wilskracht heb ik nu bijna de finishlijn gehaald van een Universitaire Masteropleiding. Wie had dat gedacht? Na het behalen van het diploma HBO Bedrijfskunde MER in 2017, het diploma inkoopprofessional Nevi 2 Publiek in 2019, hoop ik nu, op 46-jarige leeftijd na 8 jaar studie, de kers op de taart te kunnen zetten. Ik zeg maar zo...je bent nooit te oud om te leren en waar een wil is daar is ook een weg! Het studeren heeft voor mij inmiddels al een aantal deuren geopend die ik een aantal jaren geleden niet voor mogelijk had gehouden.

### *Waarom Management van verandering?*

De dynamiek en interactie tussen mensen in het algemeen, maar in samenwerken binnen organisaties in het bijzonder, intrigeert mij. Hoe bereik je samen op effectieve wijze met plezier in het werk de gestelde doelen? Mensen met elkaar verbinden, elkaars talenten ontdekken en daarmee een brug slaan om samen mooie doelen te realiseren, dat is waar ik me graag voor inzet. Meer inzicht in de wetenschappelijke wereld van organisatie- en verandermanagement helpt mij om een beter begrip te krijgen in de aspecten die daarbij relevant zijn.

### *Ik kan het niet alleen!*

Ik wil de vele collega's van waterschap Scheldestromen bedanken die mij de afgelopen twee jaar hebben gemotiveerd en hebben bijgedragen aan de onderzoeken die ik binnen de organisatie heb gedaan voor deze studie. In het bijzonder de afdelingsmanagers Esther, Ellen, Pieter en Suzanne voor het vertrouwen dat jullie in mij hebben en het bieden van de mogelijkheden om mijzelf te kunnen ontwikkelen.

En natuurlijk mijn medestudenten van de lichting 2019-2021. Zonder jullie had ik hier ook niet kunnen staan. Wat hebben we hard gewerkt en veel plezier met elkaar beleefd. Bedankt voor jullie inzichten en leuke inspirerende samenwerking!

Tevens bedank ik in het bijzonder Drs. Bas Koene voor het op een fijne en inspirerende wijze coachen bij het schrijven van deze scriptie en Dr. Marja Flory als co-reader voor de waardevolle feedback tijdens de scriptieperiode.

Last but not least, zonder de steun en support van mijn man Jeroen en kinderen Quinten, Tristan, Jack & Jill had ik dit moment nooit kunnen bereiken. Bedankt voor het tomeloze geduld, het ontzorgen en jullie liefdevolle motiverende gesprekken. Die vele uren die ik op de studeerkamer heb doorgebracht de afgelopen jaren zijn vanaf nu passé. Je zult merken dat ik er weer bij ben voortaan!

### *Ik wens jullie veel leesplezier!*

*Sylvia van der Hoeff*

## **Samenvatting**

Dit onderzoek richt zich op organisatieverandering in een publieke organisatie. De omgeving waarbinnen empirisch onderzoek is uitgevoerd is waterschap Scheldestromen, waar ik zelf werkzaam ben als HR-teammanager. De context binnen dit waterschap betreft een organisatieontwikkeling die van een verticale hiërarchische naar een horizontale procesgerichte organisatie veranderd. Specifieker richt dit onderzoek zich op het effectief samenwerken in teams. Een veronderstelling is dat het expliciet aandacht besteden aan teamontwikkeling essentieel bij draagt aan het bereiken van de gewenste organisatiedoelstellingen.

Eind 2020 is in opdracht van het Dagelijks Bestuur van waterschap Scheldestromen door een extern organisatieadviesbureau een kort onderzoek uitgevoerd.

Eén van de aanbevelingen in het adviesrapport luidt:

*“Organiseer teambijeenkomsten, waarbij onder goede begeleiding de ontwikkelopgave per team in beeld wordt gebracht. Deze bijeenkomsten moeten duidelijkheid geven over wat er te doen staat, zodat er een beter beeld komt van wat de organisatieontwikkeling voor het team, maar ook persoonlijk voor de medewerker betekent”.*

Het is zowel theoretisch als praktisch relevant om te onderzoeken wat specifieke contextfactoren zijn om effectief te kunnen samenwerken in publieke procesgerichte organisaties in het algemeen en voor waterschap Scheldestromen in het bijzonder.

Effectief samenwerkende teams zouden essentieel bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Hieruit vloeit de volgende centrale onderzoeksvraag voort:

***Welke aspecten zijn relevant om effectief functionerende teams te realiseren in de context van een horizontale procesgerichte organisatiestructuur in een publieke organisatie?***

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik mij gebogen over welke data benodigd is om een beter begrip te krijgen in aspecten die van invloed zijn op het bereiken van een effectief samenwerkende teams in een overheidsorganisatie in het algemeen en bij waterschap Scheldestromen in het bijzonder. Ik heb gekozen voor het uitvoeren van empirisch kwalitatief onderzoek op basis van gefundeerde theorie methodologie. Opgedane praktische inzichten tijdens het onderzoek dragen direct bij aan het exploratief karakter van dit onderzoek. Kwalitatieve data gebruiken om inductief gefundeerde theorie te ontwikkelen geeft een diepe en rijke theoretische beschrijving van de contexten waarbinnen organisatorische verschijnselen optreden (Gioia, Corley &, Hamilton, 2012).

De periode vanaf 14 mei t/m 1 juli 2021 heeft in het teken gestaan van het verzamelen van empirische data binnen de organisatie van waterschap Scheldestromen. De verzameling data bestaat uit transcripten van 6 interviews, interpretaties van 44 teambijeenkomsten en verslaglegging van het strategisch veranderteam. Voor de analyse van de data is de Gioia-methode gekozen (Gioia et al., 2012).

***Hoe bereik je voor elke specifiek team een optimale mix van contextkenmerken? Eén contextfactor zou namelijk het verschil kunnen maken in het bereiken van de beoogde output van het team.***

De geraadpleegde literatuur beschrijft al meer dan 36 aspecten in relatie tot teameffectiviteit. Uit de genoemde empirische resultaten blijkt dat voor het effectief kunnen samenwerken in teams binnen de context van het waterschap tenminste 32 verschillende aspecten zijn genoemd door medewerkers.

## Belangrijkste conclusies

Het bereiken van een optimale mix van contextkenmerken die bijdragen aan het realiseren van effectief samenwerken binnen een organisatie kan, beredeneerd op basis van de kennis uit de literatuur en gevonden empirische data, gerealiseerd worden door op *organisatieniveau* in te zetten op een goede sturingsfilosofie waaruit een organisatiestructuur voortvloeit die complementair en ondersteunend is aan het ontwikkelen van de beoogde organisatiecultuur.

Tevens is het op *teamniveau* van belang dat leidinggevendenden, door professioneel inzicht, zich bewust zijn van het belang van een juiste mix van contextfactoren om een effectief opererend team te realiseren. Daarbij is een goede ondersteuning vanuit de organisatie essentieel. Denk daarbij aan passend beleid, juiste omvang en structuur van de organisatie, ondersteunende (werk)processen waar de klantreis van opdrachtformulering tot klantontvangst helder is, duidelijk geformuleerde en geprioriteerde doelstellingen, inzicht in de actuele prestaties en een prettige organisatiecultuur.

Op *individueel niveau* ligt de focus op empowerment van medewerkers. Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, netwerkcompetenties en professionaliteit op het eigen vakgebied zijn aspecten die een bijdrage aan een effectief functionerend team positief beïnvloeden.

Over het verband tussen *effectief presterende teams* en de *organisatiecontext* van het waterschap is op basis van de geanalyseerde data geen helder antwoord te formuleren. Wat wel naar voren komt is dat er behoefte is aan duidelijk geformuleerde organisatiedoelen en heldere en makkelijk benaderbare informatie via dashboarding.

Samenvattend kan gesteld worden dat ieder team een andere mix van contextfactoren nodig heeft om optimaal te kunnen samenwerken. Er wordt om maatwerk per team gevraagd. Medewerkers uit de onderzochte teams hebben behoefte aan een functiegericht team vanwaar zij hun professionele bijdrage kunnen leveren aan procesgerichte multidisciplinaire teams om te kunnen bijdragen aan het bereiken van helder gedefinieerde organisatiedoelen. Samenwerken in processen is een middel om in multidisciplinair verband tot resultaten te komen die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Voor beide type teams geldt dat er aandacht moet zijn voor een optimale mix van contextfactoren om effectief samen te kunnen werken. Goede ondersteuning vanuit de organisatie en professioneel leiderschap is daarin noodzakelijk. De nieuwe wijze van virtueel samenwerken die de Coronamaatregelen met zich mee hebben gebracht is een aspect dat invloed heeft op effectief samenwerken wat nader onderzocht moet worden.

In onderzoek van Matthieu et al. (2019) wordt onderzoek naar teameffectiviteit van de laatste 10 jaar bekeken. Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op private sectoren. Jessica Breugh et al. (2021) stelt dat specifiek in publieke organisaties het motivatie aspect van de openbare dienst (PSM), ofwel de motivatie om iets terug te doen voor de samenleving, ook van invloed is op effectief presterende teams. De bevindingen in dit onderzoek op het aspect PSM levert zowel aan het onderzoek van Matthieu et al. (2019) als aan het onderzoek van Jessica Breugh et al. aanvullende wetenschappelijke kennis op. In een vervolgonderzoek is het interessant om de populatie opnieuw te bezien en een uitgebreider onderzoek te doen. Met name onderzoek naar PSM (motivatie om iets terug te doen voor de samenleving) op teamniveau levert een belangrijke bijdrage aan de theorie op aangezien het onderzoek van Jessica Breugh et al. (2021) een van de eerste onderzoeken is waar PSM op teamniveau is onderzocht in publieke organisaties. Voorheen is onderzoek naar PSM alleen op individueel niveau onderzocht. In het licht van de empirische bevindingen in dit onderzoek is het wellicht interessant om verder onderzoek te doen op PSM op organisatieniveau.

## Inhoudsopgave

1.	Probleemstelling .....	8
1.1	Inleiding .....	8
1.2	Definitie van het probleem .....	8
1.3	Doelstelling .....	10
1.4	Centrale onderzoeksvraag .....	12
2.	Theoretisch kader .....	13
2.1	Inleiding .....	13
2.2	Organisatieontwikkeling .....	13
2.3	Teameffectiviteit .....	13
3.	Methodologie .....	23
3.1	Inleiding .....	23
3.2	Onderzoeksmethoden .....	23
3.3	Aard van onderzoek .....	23
3.4	Onderzoekspopulatie .....	25
3.5	Proces van dataverzameling .....	25
3.6	Dataverwerking .....	26
3.7	Kwaliteit van onderzoek .....	27
3.8	Rol van de onderzoeker .....	28
3.9	Data-analyse .....	28
4	Resultaten .....	32
4.1	Inleiding .....	32
4.1.1	A. Teamsamenstelling en omgevingsfactoren .....	33
4.1.2	B. Samenstelling kenmerken van teamleden .....	37
4.1.3	C. Beïnvloeding, gedrag & kennis .....	39
4.1.4	D. Team & groepsdynamiek .....	42
4.1.5	E. Leiderschap en verandering .....	44
4.1.6	F. Teamkennis & psychologische veiligheid .....	46
5.	Conclusies en discussie .....	47
5.1	Inleiding .....	47
5.2	Academische conclusie .....	47
5.3	Praktische conclusie .....	49
5.4	Bijdrage aan de theorie .....	51
5.5	Praktische implicaties .....	52
5.6	Beperkingen en implicaties voor vervolgonderzoek .....	52

6.	Literatuurlijst .....	54
7.	Bijlagen .....	59
7.1	Inleiding .....	59
7.2	Onderouwing samenstelling interviewvragen .....	60
7.3	Interviewvragen .....	61
7.4	Coderingsschema.....	62
7.5	Voorbeeld codering in Excel .....	62
8.	BIJLAGEN IN SEPARAAT DOCUMENT OPGENOMEN .....	63

# 1. Probleemstelling

## 1.1 Inleiding

In de continu veranderende hedendaagse wereld worden organisaties uitgedaagd om zich snel aan te kunnen passen aan de verwachtingen van de omgeving. Deze ontwikkeling speelt zich ook af in publieke organisaties. Sinds begin jaren tachtig is de overheid zich meer gaan richten op het sturen op resultaatverantwoordelijkheid, omgevingsbewustzijn, flexibiliteit en bereidheid tot samenwerking (Groeneveld, 2009). In 2003 is er in de Tweede Kamer een hoofdlijnenakkoord middels een actieprogramma “Andere overheid” aangenomen waarin een grondige herstructurering van de overheid wordt voorgesteld (HayGroup, z.d.).

Om aansluiting te vinden bij deze veranderingen is het vaak onvermijdelijk om aanpassingen te doen aan de organisatiestructuur en -cultuur binnen de organisatie. Dit kwalitatief onderzoek richt zich op organisatieverandering in een publieke organisatie. De omgeving waarbinnen empirisch onderzoek wordt uitgevoerd is waterschap Scheldestromen, waar ik zelf werkzaam ben als HR-teammanager. De context binnen dit waterschap betreft een organisatieontwikkeling die van een verticale hiërarchische naar een horizontale procesgerichte organisatie verandert. Specifieker wordt de focus in dit onderzoek gelegd op het effectief samenwerken in teams. Een veronderstelling is dat het expliciet aandacht besteden aan teamontwikkeling essentieel bij draagt aan het bereiken van de gewenste organisatiecultuur en -doelstellingen.

In paragraaf 1.2 wordt eerst ingegaan op het definiëren van het te onderzoeken probleem, waarna in paragraaf 1.3 de doestelling van dit onderzoek uiteen wordt gezet. Tot slot wordt in paragraaf 1.4 de centrale onderzoeksvraag gepresenteerd.

## 1.2 Definitie van het probleem

Waar in een verticaal ingerichte organisatie hiërarchisch aansturing plaats vindt, er verantwoording moet worden afgelegd aan leidinggevend, wordt in een horizontale procesgerichte organisatie juist de nadruk gelegd op het socialiserend vermogen van medewerkers onderling. De nadruk komt te liggen op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, zelforganisatie en netwerkcompetenties en veel minder op hiërarchie. Men is gewend om in een hiërarchische structuur te werken. In die structuur bestaat een organisatie vaak uit meerdere functiegerichte teams die per afdeling zijn ingericht en taak georiënteerd zijn. Het werken in processen vraagt om een andere, soms tijdelijke, samenstelling van teams. Medewerkers zullen daardoor vaker procesgericht in verschillende teams werken. Het effectief samenwerken in steeds wisselende multidisciplinaire samenstellingen vraagt om andere specifieke competenties van medewerkers. Er wordt een andere houding en ander gedrag gevraagd.

In voorgaand onderzoek van Sundstrom et al. (1990) wordt gesteld dat onder meer organisatiecultuur, technologie, taakontwerp, missiehelderheid, autonomie, beloningen, prestatiefeedback, training, overleg en de fysieke omgeving belangrijke contextfactoren zijn. Met betrekking tot teamontwikkeling zijn aspecten als normen, waarden, cohesie, dynamiek, leiderschap en duidelijke taak en rolverdeling relevant aldus Sundstrom, De Meuse, en Futrell (1990).

Teams variëren van samenstelling, cultuur en dynamiek. Teammanagers moeten zich bewust zijn van dergelijke verschillen in teams. In recenter literatuuronderzoek van Matthieu, Gallanger, Domingo, en Klock (2019) wordt onderzoek naar team effectiviteit van de laatste 10 jaar bekeken. In drie overlappende dimensies worden implicaties samengevat door studierichtingen te categoriseren.



De drie dimensies zijn onderverdeeld in: organisatie- en cultuurkenmerken, structurele kenmerken en bemiddelingsmechanismen.

Genoemde onderzoeken richten zich hoofdzakelijk op private sectoren. Breugh, Alfes, en Ritz (2021) stelt echter dat specifiek in publieke organisaties het motivatie aspect van de openbare dienst (PSM), ofwel de motivatie om iets terug te doen voor de samenleving, ook van invloed is op effectief presterende teams. Dit wordt geassocieerd met hogere werkprestaties onder werknemers in de publieke sector (Ritz, Brewer & Neumann, 2016 in Breugh et al., 2021).

Kortom, er zijn vele contextfactoren van invloed op teamprestaties. Het is daarom interessant om te onderzoeken welke aspecten van belang zijn om effectief samenwerken in teams binnen de context van de publieke omgeving te kunnen realiseren.

De onderzoek-omgeving in dit onderzoek betreft waterschap Scheldestromen. Waterschap Scheldestromen heeft als decentrale overheidsorganisatie de verantwoordelijkheid voor de zorg voor de waterkering en het integraal waterbeheer (watersysteem en zuiveren van afvalwater) en de zorg voor de wegen in het buitengebied. De ambtelijke organisatie staat onder leiding van de secretaris-directeur. Er werken in totaal ongeveer 480 medewerkers.

Het waterschap maakt sinds 2016 een organisatieverandering door waarin de organisatie kantelt van een verticale hiërarchische- naar een horizontale organisatiestructuur met als doel een procesgerichte, resultaatgerichte en risico gestuurde organisatie die wendbaar is te zijn. De nieuwe organisatiestructuur is gebaseerd op drie belangrijke pijlers: de mens, de inhoud/resultaat en het proces. Scheldestromen is inmiddels twee jaar bezig om met een deel van de medewerkers het procesgericht werken vorm te geven. Nu de generieke processen zijn ontworpen en er gestart is met het (her)schrijven van de werkprocessen is het moment aangekomen om alle medewerkers te betrekken bij het omarmen van procesgericht werken.

Het jaar 2020 heeft vooral in het teken gestaan van het functioneel inrichten van de organisatie. 2021 zal onder andere gericht zijn op het verder implementeren van procesgericht werken en het ontwikkelen van de gewenste samenwerkingscultuur. Hierin krijgt teamontwikkeling prominente aandacht.

Eind 2020 is in opdracht van het Dagelijks Bestuur door een extern organisatieadviesbureau een kort onderzoek uitgevoerd. Het dagelijks bestuur had veel signalen van ontevreden medewerkers ontvangen wat hen zorgen baarde. Ze stelden daarom een onderzoek in met als doel de actuele sociale situatie in kaart te brengen en de status van de organisatieontwikkeling op te nemen door een moment opname te maken, zoals de onderzoeker zelf beschreef het maken van een spreekwoordelijke foto van de organisatie. Wat is er nu werkelijk aan de hand? Waar staan we in de ontwikkeling van de organisatie?

Eén van de aanbevelingen in het adviesrapport luidt:

*“Organiseer teambijeenkomsten, waarbij onder goede begeleiding de ontwikkelgave per team in beeld wordt gebracht. Deze bijeenkomsten moeten duidelijkheid geven over wat er te doen staat, zodat er een beter beeld komt van wat de organisatieontwikkeling voor het team, maar ook persoonlijk voor de medewerker betekent”.*

In juli 2021 is er door hetzelfde adviesbureau opnieuw een ‘foto’ gemaakt waarin zichtbaar stappen moeten zijn gezet. Er moet dan tenminste meer duidelijkheid zijn voor de medewerkers en er moet een middellange en lange termijnplanning in de vorm van een routekaart zijn. Een mijlpalen planning die duidelijkheid moet bieden waar we met de organisatie naar toe gaan en hoe we daar gaan komen.

De periode waarin data is verzameld voor dit onderzoek is van 14 mei 2021 tot 1 juli 2021. De resultaten van de 'tweede foto' die medio juli 2021 is gemaakt zijn daarom niet meegenomen in dit onderzoek.

Voor het uitwerken en organiseren van deze aanbeveling is een werkgroep samengesteld die bestaat uit een vertegenwoordiging van medewerkers, HR-teammanagers en personeelsadviseurs. Deze werkgroep is belast met de organisatie van de beoogde teambijeenkomsten.

In het kader van dit onderzoek ben ik aangesloten bij deze werkgroep om dit vraagstuk vanuit theoretisch en praktisch perspectief te onderzoeken. Mijn rol binnen deze werkgroep is dan ook vooral gericht op het uitvoeren van dit onderzoek en ligt meer op het gebied van kennisondersteuner en veranderadviseur. Met mijn bijdrage aan deze werkgroep wordt een beroep gedaan om mijn competenties als onderzoeker, observator, analist en gesprekspartner bij het observeren, stellen van een diagnose en ontwikkelen van gerichte interventies.

Deze werkgroep kwam geregeld bij elkaar, onder leiding van een extern aangetrokken projectleider, om met elkaar te bespreken hoe met de bovengenoemde aanbeveling aan de slag te gaan. Wat is het beoogde concrete doel? Wat komt er bij het organiseren van teambijeenkomsten kijken? Wie moeten daarbij betrokken worden?

De conclusie van de eerste bijeenkomsten was dat het van belang is eerst bij de medewerkers zelf meer informatie op te halen. Wat speelt er bij de medewerkers? Welke vragen leven daar over de organisatieontwikkeling? Wat is niet duidelijk? Wat hebben zij nodig om de ontevredenheid weg te kunnen nemen en wat hebben zij nodig om het procesgericht samenwerken verder te kunnen brengen? Vervolgens kan de opgehaalde informatie worden geanalyseerd en op basis daarvan kunnen gerichte interventies ontwikkeld worden.

Echter niet alleen de medewerkers in de operatie maar ook andere stakeholders zullen betrokken moeten worden om de verbinding te kunnen leggen tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Denk aan de teammanagers, proceseigenaren, resultaatcoördinatoren, personeelsadviseurs, het management en wellicht nog anderen.

Om een beter begrip te krijgen in aspecten die van invloed zijn op het bereiken van een effectief samenwerkende teams in een overheidsorganisatie is het goed ons te verdiepen in de bestaande relevante wetenschappelijke theorie. Tevens is het zinvol ons te richten op de betekenis die medewerkers van het waterschap geven aan het begrip samenwerken in relatie tot teameffectiviteit. Wat is het beeld van medewerkers in het bijdragen aan het realiseren van een gewenste samenwerkingscultuur en de relevante doelstellingen van de organisatie?

### *1.3 Doelstelling*

Het is zowel theoretisch als praktisch relevant om te onderzoeken wat specifieke contextfactoren zijn om effectief te kunnen samenwerken in publieke procesgerichte organisaties in het algemeen en voor waterschap Scheldestromen in het bijzonder. Matthieu et al. (2019) stelt namelijk dat voorgaand onderzoek naar teameffectiviteit en de daarbij relevante contexten over het algemeen vooral gezien werden als statische variabelen in teamonderzoek. Maar teamprocessen en toestanden zijn niet de enige factoren die van invloed zijn. Als suggestie voor vervolgonderzoek wordt voorgesteld om onderzoek te doen waarin teamomgevingen als dynamische factoren in een complexe omgeving worden gezien. De complexe omgeving van een organisatieontwikkeling van verticaal hiërarchisch naar horizontaal procesgericht samenwerken, waarin waterschap Scheldestromen zich momenteel bevindt en de Coronamaatregelen die reeds meer dan één jaar van kracht zijn, zorgen voor een extra dimensie.

In 2020 en 2021 heeft de ontwikkeling in het virtueel samenwerken een vlucht genomen vanwege de door de overheid opgelegde maatregel om zoveel mogelijk thuis te werken. Andere voorbeelden van maatregelen die van kracht waren om het verspreiden van het Coronavirus te voorkomen zijn; zo min mogelijk fysieke ontmoetingen met andere mensen, ook thuis werd een beperking opgelegd tot een of enkele personen; onder andere winkels, kapsalons, sportaccommodaties, restaurants, evenementen, theaters en bioscopen zijn maandenlang gesloten geweest; in- en uitreizen, met uitzondering van noodzakelijke reizen, is verboden.

Breaugh et al. (2021) geeft aan dat onderzoek naar motivatie om iets terug te doen voor de samenleving (PSM) bij medewerkers in een publieke organisatie vooral gericht was op individueel niveau en niet op teammotivatie. Als onderdeel van dit onderzoek wordt de factor teammotivatie in het kader van PSM meegenomen als variabele op het onderzoek naar de contextfactoren die van invloed zijn op effectief samenwerkende teams.

Om een beter begrip te krijgen van de verschillende aspecten van teameffectiviteit die in verschillende teammodellen worden genoemd heb ik me gedurende dit onderzoek tevens meer verdiept in het onderzoek van De Meuse (2016). Daarin vergelijkt hij in een analyse 'Driving team effectiveness', vijf populaire teammodellen ten opzichte van het Korn Ferry's T7 Model van Lombardo en Eichinger, (1995). Het gaat om het GRPI-model van Rubin, Plovnick en Fry (1977), het model van Katzenbach en Smith (1993), De vijf dynamieken van teamwerk van LaFasto en Larson (2001), het teameffectiviteitsmodel van Hackman (2002) en de vijf teamdisfuncties van Lencioni (2009). Door deze te vergelijken met het teammodel dat Amy Edmondson presenteert in haar boek 'Teaming' (2012, p. 51) en het model van Tuckman en Jensen (1977) draagt de uitkomst van genoemde vergelijking essentieel bij aan het begrijpen en interpreteren van het gedrag van mensen en percepties in een werkcontext van samenwerken in teams.

Vanwege de beperkte beschikbare tijd is dit aanvullend onderzoek niet gericht op het verwerven van een diepgaand begrip van de teammodellen afzonderlijk maar eerder een algemeen begrip van de belangrijke verbanden, verschillen en overeenkomsten. De uitkomst van het literatuuronderzoek draagt bij aan het maken van keuzes in het bepalen van gerichte interventies voor implementatie van effectief procesgericht werken in teams. Een diepgaander literatuuronderzoek zal naar verwachting meer betekenis geven aan de daarin genoemde relevante constructen.

Van de Ven (1992) stelt dat mensen en hun praktijken in de processen een 'zwarte doos' zijn tussen strategie en organisatieresultaat die zal moeten worden geopend. In het licht daarvan tracht ik een holistisch beeld te vormen van de plaats en percepties van individuele medewerkers in een teamsamenstelling in een organisatiecontext. Vanuit dit perspectief heeft het onderzoek betrekking op de resultaten van de organisatie. De focus ligt op de ontwikkeling van effectieve teams in het procesgericht werken, waarin wordt verondersteld dat deze een positieve invloed hebben op de resultaten van organisatie.

Mohrman en Lawler (2011) in Van de Ven (2018) stellen dat, om echt waarde toe te voegen, onderzoek kennis moet creëren die organisaties helpt bij het behandelen van complexe problemen. Dit sluit aan op zowel de praktische als theoretische doelstellingen van dit onderzoek.

#### 1.4 Centrale onderzoeksvraag

Bovenstaand wordt uiteengezet dat het relevant is om te onderzoeken welke contextfactoren en aspecten van invloed zijn op de ontwikkeling van effectief samenwerkende teams.

Effectief samenwerkende teams zouden essentieel bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Hieruit vloeit de volgende centrale onderzoeksvraag voort:

***Welke aspecten zijn relevant om effectief functionerende teams te realiseren in de context van een horizontale procesgerichte organisatiestructuur in een publieke organisatie?***

*Hoe kan waterschap Scheldestromen effectief samenwerken realiseren, passend bij de beoogde horizontale procesgerichte organisatie?*

Teams variëren van samenstelling, cultuur en dynamiek. Teammanagers moeten bewust zijn van dergelijke verschillen in teams.

*Deelvraag 1: Hoe bereik je voor elke specifiek team een optimale mix van contextkenmerken? Eén contextfactor zou namelijk het verschil kunnen maken in het bereiken van de beoogde output van het team.*

*Deelvraag 2: Wat is het verband tussen effectief presterende teams en de organisatiecontext?*

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in relevante begrippen uit wetenschappelijke literatuur die bijdragen aan het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvraag. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op het concept Organisatieontwikkeling. In paragraaf 2.3 wordt uitgebreid ingegaan op de betekenis van aspecten die relevant zijn in het kader van Teameffectiviteit.

### 2.2 Organisatieontwikkeling

Aan het concept organisatieontwikkeling wordt in de vergeleken literatuur samenvattend de betekenis gegeven van een geplande actie die is gericht op de hele organisatie. Het doel daarvan is een verhoging in de effectiviteit van een organisatie te bereiken. Belangrijk hierbij is dat er voor ogen wordt gehouden dat individuen zich kunnen blijven ontwikkelen binnen een organisatie. Aandacht voor het kunnen ontwikkelen van de individuele medewerker leidt tot een verhoogde werknemersbetrokkenheid. Uit onderzoek blijkt dat werknemers die emotioneel betrokken zijn bij de organisatie, enthousiaster zijn over hun werk en de toekomst van de organisatie belangrijk vinden. Betrokken werknemers zullen zich daarom meer inzetten voor hun werk. Dit komt het verandervermogen en de ontwikkeling van de organisatie ten goede (Priya & Vijayadurai, 2014). Werknemersbetrokkenheid is sterk gerelateerd aan het aanpassingsvermogen en de effectiviteit van een organisatie. Dit wordt dan ook gezien als een groot deel van een organisatieontwikkeling (Priya & Vijayadurai, 2014).

Het socialisatie vermogen en de veranderkracht om te kunnen samenwerken, bepalen het werkelijke succes van de in ontwikkeling zijnde organisatie. Mensen zullen op een andere manier moeten denken, samenwerken, problemen oplossen en leidinggeven. Dit kan in conflict komen met de bestaande organisatiestructuur en -cultuur. De oorspronkelijke hiërarchie vanuit de verticale organisatiestructuur wordt binnen de horizontale procesgerichte organisatiestructuur losgelaten en vraagt om meer zelforganisatie en verantwoordelijkheid van medewerkers. De structuur zit in de lijn in plaats van dat er sturing van bovenaf plaats vindt (Bakker & Hardjono, 2013).

### 2.3 Teameffectiviteit

Een organisatie is in de eerste plaats een verzameling van mensen die samenwerken om organisatiedoelen te bereiken. Amy Edmondson geeft aan het begrip 'team' de definitie van een groep mensen die onderling afhankelijk zijn bij het bereiken van een gedeeld resultaat met een duidelijk afgebakend lidmaatschap. De omvang van teams is gelimiteerd, ze hebben een gezamenlijke taak, de leden zijn afhankelijk van elkaar voor het bereiken van de doelen, er is sprake van differentiatie tussen de leden en de taken en rollen worden verdeeld op basis van de aanwezige competenties. Er vindt geregeld interactie en uitwisseling van informatie en energie plaats. Een team functioneert als een 'systeem' met binnengrenzen tussen de teamleden onderling en de leider en buitengrenzen met andere entiteiten (Edmondson, 2012).

In teams spelen complexe interactiepatronen. Teamleden reageren voortdurend op elkaar. In teams kunnen overheersende patronen bestaan. Zo zijn er bijvoorbeeld teams die luidruchtig zijn of juist stil, snel of juist afwachtend, intern gericht of juist met veel interactie tussen anderen buiten het team. Binnen teams hebben teamleden vaak een eigen rol die afhankelijk is van de eigen competenties. Een

team kent eigen normen, waarden en vaardigheden van teamleden (Dreimüller, 2008). Medewerkers in een groep gaan niet vanzelf met elkaar samenwerken. Teams hebben een organisatiecultuur nodig dat teamwerk bevordert. Om een hoog niveau van teamprestaties te bereiken moeten we weten welke factoren de effectiviteit en teamdynamiek bevorderen (Bergmann & De Meuse, 1996, 2016).

Amy Edmondson schrijft over de verschillen in samenstellingen van teams. Stabiele teams bestaan vaak uit medewerkers die op dagelijkse basis met elkaar samenwerken. Daarnaast zijn er teams die continu van samenstelling veranderen. Amy Edmondson noemt in haar onderzoek naar team effectiviteit het samenwerken in wisselende teamsamenstellingen 'teaming' (Edmondson, 2012). Zij heeft specifiek daarover een gelijknamig boek geschreven. 'Teaming' is een werkwoord. Het effectief samenwerken in steeds wisselende samenstellingen vraagt om specifieke competenties.

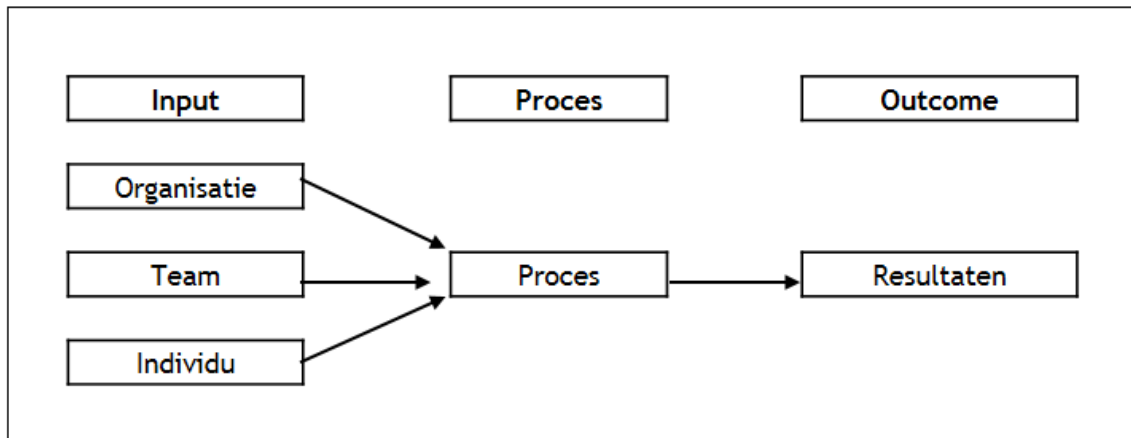
In eerdergenoemd recenter literatuuronderzoek van Matthieu et al. (2019) wordt onderzoek naar team effectiviteit van de laatste 10 jaar bekeken. In deze periode heeft er een ontwikkeling in de theorie plaats gevonden waarin teams steeds meer worden gezien als kleine complexe multi-level systemen in dynamische netwerken. In drie overlappende co-evaluerende dimensies worden implicaties samengevat door studierichtingen te categoriseren. De drie dimensies zijn onderverdeeld in: organisatie- en cultuurkenmerken, structurele kenmerken en bemiddelingsmechanismen. Deze literatuurreview richt zich op prominent werk waar in het licht van de variabelen in deze dimensies de belangrijkste relaties met teamresultaten worden besproken. Vervolgens wordt beoordeeld hoe contextuele factoren de teameffectiviteit beïnvloeden.

Teams zijn de basisbouwstenen geworden van de huidige organisatieontwerpen en de onderzoeksliteratuur is de afgelopen twee decennia exponentieel gegroeid (Mathieu et al., 2017, 2018, 2019). Veel van dit onderzoek werd afgeleid van een voorstellend model van input-proces-uitkomsten (IPO) door McGrath (1964) en verfijnd door Hackman & Morris (1975) (Matthieu et al., 2019).

*Input* omvat individuele teamkenmerken van leden zoals competenties en persoonlijkheden alsook factoren op teamniveau zoals taakstructuur en invloeden van externe leiders en organisatorische en contextuele factoren zoals organisatieontwerp en omgevingscomplexiteit.

*Processen* beschrijven de interacties van leden gericht op taakinfilling. Processen zijn belangrijk omdat ze beschrijven hoe teaminput resulteert in uitkomsten.

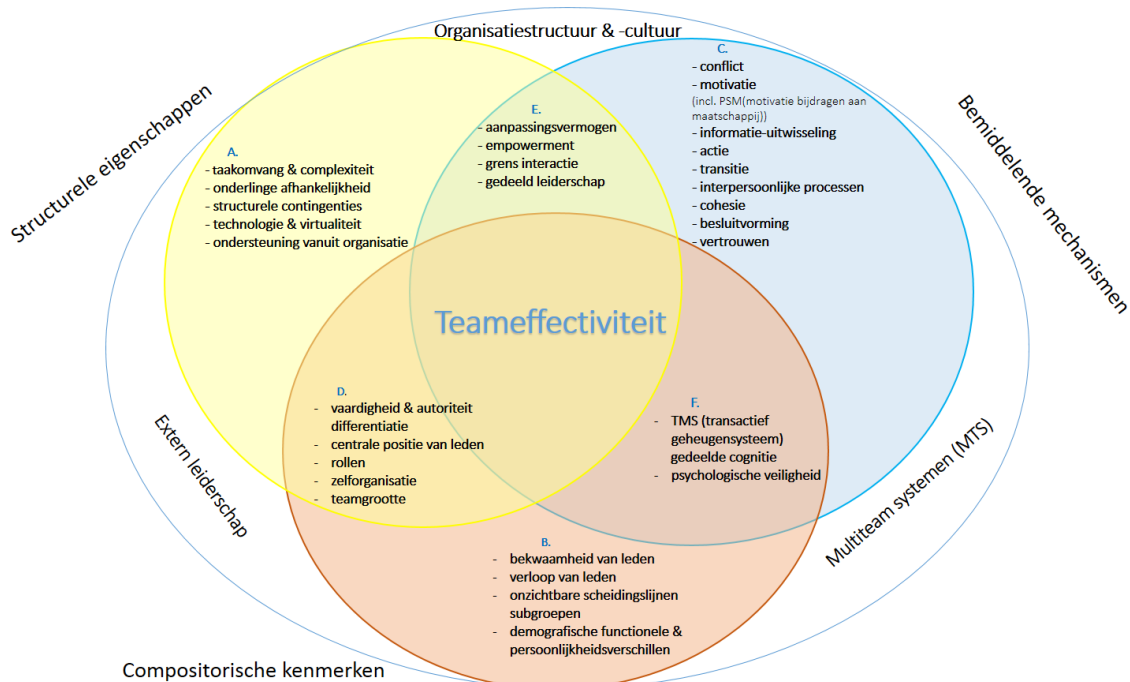
Teamleden zelf en andere partijen hebben belang bij hoe goed een team presteert zoals externe belanghebbenden, andere teams en klanten. Individuele leden hebben belang bij het functioneren van hun team vanwege het verkrijgen van beloningen, waardevolle ervaring opdoen, nieuwe dingen leren en nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Vanuit deze grondgedachten beschouwden Mathieu en Gilson (2012) in grote lijnen het team als effectief in termen van resultaten (*Outcomes*).



Figuur 1. IPO model (McGrath, 1964)

Deze benadering komt overeen met het model van Co-evoluerende samenstelling en structurele kenmerken van teams, bemiddelende mechanismen, externe invloeden en uitkomsten (Mathieu et al., 2017). In een Venndiagram wordt in beeld gebracht hoe dit contextmodel is opgebouwd. Verschillende partijen hebben belang bij het functioneren van een team (Mathieu et al., 2019).

Het conceptueel model (figuur 2.) bestaat uit verschillende, deels overlappende, dimensies.



Figuur 2. Conceptueel model Mathieu et al. (2017) aangevuld met PSM motivatie en ondersteuning vanuit de organisatie

*Dimensie A* bestaat uit structurele variabelen zoals taakomvang en complexiteit, onderlinge afhankelijkheid van teams, virtualiteit en de structurele onvoorziene omstandigheden van een team. Met structurele onvoorziene omstandigheden wordt bedoeld dat er niet één optimale manier is om een organisatie te structureren, maar de specifieke externe eisen van een organisatie bepalen vaak een bepaalde structuur (Dimotakis, Davison, & Hollenbeck, 2012). Een andere interessante studie komt van Stuart (2017), die een netwerkperspectief gebruikt om de structurele onvoorziene omstandigheden van het team aan te pakken wanneer een centraal lid het team verlaat. In een steekproef onder professionele hockeyteams ontdekte Stuart dat wanneer de centrale speler van een team geblesseerd is, er beperkter interactie plaats vindt tussen de andere teamleden. Er wordt dan niet geëxperimenteerd met een andere rolverdeling binnen het team (Mathieu et al., 2019).

#### *Taakomvang & complexiteit*

Taakomvang geeft het aantal acties weer dat nodig is voor een taak (Mathieu et al., 2017). Taak complexiteit bestaat uit drie facetten: (a) vaardigheden en informatie die nodig zijn om een taak uit te voeren, (b) coördinatie-eisen, onderlinge afhankelijkheid van vereiste acties en (c) dynamische complexiteit, er zijn verschillende acties nodig om taken uit te voeren binnen een gestelde tijd (Mathieu et al., 2017).

#### *Onderlinge afhankelijkheid*

Courtright et al. (2015) definieerden structurele onderlinge afhankelijkheid als 'kenmerken van het team' die gemanipuleerd kunnen zijn door teamleiders of leden. Bijvoorbeeld middelen, workflows, doelen, beloningen, enz.

#### *Structurele contingenties*

Onder structurele contingenties worden bepaalde vaste aspecten verstaan waar men afhankelijk van is, die van invloed en van indirect belang zijn. Bijvoorbeeld de omgeving, organisatiestrategie en -doelen, organisatiecultuur, bestaande techniek, omvang van de organisatie en de fase in de levenscyclus van de organisatie. Bij overheden is er geen sprake van op- en afbouwende levenscyclus. Het bestaansrecht van een overheidsorganisatie zoals een waterschap zit verankerd in de wet.

*Organisatiecultuur* is geen tastbaar concreet begrip. Er bestaan dan ook vele definities en omschrijvingen van cultuur. Geert Hofstede noemt cultuur in enge zin "een collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van die van andere" (Hofstede, 2005). Robert Quinn definieert organisatiecultuur als "waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die de organisaties en hun leden karakteriseren een geheel van normen en waarden die binnen een organisatie gelden" (Cameron & Quinn, 2011 p. 44).

Cultuur komt expliciet tot stand door vanzelfsprekende (organisatie)waarden, waaraan gedrag en houding van medewerkers en teams bijdragen. Huibert de Man reflecteert kritisch op de huidige populaire management aanpak van cultuurverandering (Van Es, Boonstra, & Tours, 2009). Hij heeft in een analyse van bestaand onderzoek en theoretische literatuur opgemerkt dat "er iets mis is met de instrumentele benadering van cultuur. De overheersende instrumentele aanpak berust op een te eenvoudig beeld van de relatie tussen cultuur en effectiviteit en is niet houdbaar in het licht van veranderingmanagement" aldus Van Es. De definitie van cultuur als "iets tussen de oren van mensen, met abstracte veronderstellingen en waarden als kern, is niet houdbaar in het licht van wat we over menselijk gedrag weten. Een andere manier van denken over cultuur en cultuurverandering is nodig" (Van Es et al., 2009 p. 29).



Léon de Caluwe beschrijft in Van Es et al. (2009), als reflectie op de verschillende bijdragen in het boek, een 15-tal concepten die hij als kansrijk typeert. Onder andere stelt hij dat cultuur als totaalconcept moet worden gezien binnen een organisatie en niet als onderdeel. Kijken vanuit een 'cultuurbril' levert een specifieke werkelijkheid op. Cultuur speelt zich af tussen mensen en is zichtbaar en onzichtbaar aanwezig tijdens interacties, het denken in patronen, de manier van doen en betekenisgeven en micro en context gebonden. Een cultuurverandering, of liever gezegd een cultuurontwikkeling kan alleen plaats vinden in een lerende omgeving waar psychologische veiligheid aanwezig is. Angst kan een enorme belemmering zijn voor elke verandering. Er moet ruimte zijn om collectieve leervormen aan te gaan. En het is noodzakelijk om de relatie tussen veranderen van houding en gedrag te verbinden met concrete dagelijkse werkzaamheden (Van Es et al., 2009 p. 416-420).

#### *Virtualiteit & technologie*

Een steeds belangrijker aspect van teamstructuur en- cultuur is de mate van teamvirtualiteit (Gilson et al., 2015). Breuer et al. (2016) ontdekte dat vertrouwen belangrijker is voor prestaties in virtuele teams dan in face-to-face teams. In overeenstemming met recente trends zien we ook teamvirtualiteit en technologie als een groeiend gebied van wetenschappelijk onderzoek. In het afgelopen jaar zijn we wereldwijd noodgedwongen zoveel mogelijk thuis aan het werk en maken daardoor intensief en meer gebruik van technologische en virtuele toepassingen om met elkaar samen te kunnen werken. Het aspect vertrouwen in virtuele teams is daarmee nog belangrijker geworden. Amy Edmondson (2012) schrijft in haar boek 'Teaming' over 'the Internal Revenue Service' ten tijde van het presidentschap van Bill Clinton onder leiding van commissaris Charles Rossotti.

De service representative medewerkers werkten internationaal met elkaar op het gebied van belastingrecht in regionale teams. De interactie en dynamiek tussen deze medewerkers liet te wensen over waardoor de kwaliteit van de resultaten achter bleef. Rossotti haalde de regionale grenzen weg door alle service representatives in één centraal callcenter onder te brengen. Fysiek bleven medewerkers in de verschillende landen werkzaam maar ieder van hen werd onderdeel van één groot virtueel serviceteam. Daardoor konden ze de workload goed verdelen en kon makkelijker een beroep worden gedaan op collega's die op een bepaald aandachtsgebied in belastingrecht waren gespecialiseerd. Ondanks de grote fysieke afstanden tussen de medewerkers werd de interactie en dynamiek intensiever en daardoor de kwaliteit van de resultaten beter (Edmondson, 2012 p. 198).

Dimensie B bestaat uit compositorische kenmerken van teams. Deze worden gedefinieerd als "de combinatie van kenmerken van leden" (Mathieu et al., 2017). Teamsamenstelling is bedacht in termen van gemiddelde ledenkenmerken (Bell, 2007; Stewart, 2006), verschillende vormen van diversiteit (Bell et al., 2011), en meer complexe configuraties zoals onzichtbare scheidingslijnen tussen subgroepen (Mathieu et al., 2017).

#### *Bekwaamheid van leden*

Kernwaarden verwijzen naar kenmerken van leden als een collectief (Mathieu et al., 2008). Wetenschappers vonden elders bewijs voor gemiddeld cognitief vermogen als voorspeller van teamprestaties (Devine & Philips, 2001). Stewart (2006) vond bijvoorbeeld dat gemiddelde cognitieve vaardigheden zoals mentaal vermogen van teamleden en gemiddelde deskundigheid, zoals ervaring en opleiding, van invloed is op het voorspellen van teamprestaties. Bovendien toonde Bell (2007) aan dat in het veld, ondanks kenmerken op individueel niveau, de gemiddelde consciëntieusheid, vriendelijkheid en extraversie, positieve prestaties voorspelde (Mathieu et al., 2019).

*Onzichtbare scheidingslijnen* zijn de hypothetische scheidingslijnen die een groep opsplitsen in subgroepen op basis van een of meer attributen (Mathieu et al., 2008). Tot op heden stellen wetenschappers dat onzichtbare scheidingslijnen negatieve effecten hebben op resultaten (Bezrukova et al., 2016).

#### *Diversiteit*

Er zijn tal van diversiteitsfactoren of heterogene kenmerken van teamleden (Mathieu et al., 2008). Mesmer-Magnus & De Church (2009) merkten bijvoorbeeld op dat diversiteit een positief effect had op de informatiedeling van een team, wat het idee ondersteunde dat heterogeniteit van teams de effectiviteit van teams beïnvloedt. Diversiteit op oppervlakeniveau wordt gedefinieerd als 'openlijke demografische kenmerken'. Diepgaande diversiteit richt zich op psychologische kenmerken zoals persoonlijkheidsfactoren, waarden en gedrag (Bell, 2007). Functionele diversiteit verwijst naar een team dat is samengesteld uit individuen uit verschillende functionele gebieden of achtergronden (Matthieu et al., 2019).

Dimensie C. Salas et al. (2017) karakteriseren bemiddelende mechanismen in termen van beïnvloeding, gedragingen en cognities. Het gedrag van de leden komt overeen met wat Marks et al. (2001, p. 357) beschreef als teamprocessen: "onderling afhankelijke handelingen van leden die inputs omzetten in resultaten door cognitieve, verbale en gedragsmatige activiteiten gericht op het organiseren van taken om doelen te bereiken". Als alternatief komen de affecten en cognities van leden overeen met wat Marks et al. (2001, p. 357) aanduidt als "constructies die eigenschappen van het team karakteriseren die typisch dynamisch van aard zijn en variëren als functie van de teamcontext, input, processen en uitkomsten". Representatieve variabelen waren onder meer conflict creativiteit, samenhang, vertrouwen, besluitvorming, informatie-uitwisseling en teamprocessen.

Een brede definitie van *conflict* is "het proces dat voortkomt uit vermeende onverenigbaarheden of verschillen tussen groepsleden" (De Wit et al., 2012). Zoals uiteengezet door De Wit et al. (2012), zijn er drie belangrijke vormen van conflict: taak, relatie en proces.

*Taakconflicten* worden gezien als meningsverschillen over de inhoud en resultaten van de taak zelf. Deze hebben een negatieve relatie met attitudes en een neutrale relatie met teamprestaties aangetoond. Enkele individuele onderzoeken hebben echter een positieve correlatie tussen taakconflict en groepsprestaties aangetoond (Chun & Choi 2014, Bradley et al. 2012). Bovendien identificeerde Bradley et al. (2012) psychologische veiligheid als een moderator van deze relatie. Relatieconflict wordt gedefinieerd als "meningsverschillen onder groepsleden over interpersoonlijke kwesties, zoals persoonlijkheidsverschillen of verschillen in normen en waarden". Ten slotte, meningsverschillen onder de groep leden over het uitvoeren van taken staan bekend als procesconflict (De Wit et al., 2012, in Matthieu et al., 2019, p. 362).

Kortom, conflict onderhoudt in het algemeen een negatieve relatie met attitude-uitkomsten in het kader van teameffectiviteit.

#### *Motivatie*

Aanvullend op het conceptueel model van Matthieu et al. (2019) stelt Breugh et al. (2021) dat specifiek in publieke organisaties het motivatie aspect van de openbare dienst (PSM), ofwel de motivatie om iets terug te doen voor de samenleving, ook van invloed is op effectief presterende teams. Dit wordt geassocieerd met hogere werkprestaties onder werknemers in de publieke sector (Ritz, Brewer en Neumann, 2016 in Breugh et al., 2021). De theoretische link tussen PSM en prestaties is gebaseerd op het idee dat verschillende soorten banen binnen de publieke sector werknemers verschillende mogelijkheden bieden om hun motieven voor openbare dienstverlening te internaliseren. Door het theoretisch ontwikkelen van de concepten van PSM- en PSM-differentiatie op

teamniveau draagt deze studie bij aan een meer genuanceerd begrip van groepsdynamiek en op waarden gebaseerde diversiteit binnen teams in de publieke sector. De bevindingen in dit onderzoek lieten zien dat PSM op teamniveau wel degelijk invloed had op de resultaten op teamniveau (Breugh et al., 2021).

#### *Informatie delen*

Het delen van informatie is een proces waarbij teamleden gezamenlijk gebruik maken van hun beschikbare informatiebronnen (Mesmer-Magnus & DeChurch 2009, p. 535 in Matthieu et al., 2019) en heeft een positieve relatie met teamprestaties en gedrag (Hülshager et al. 2009 in Matthieu et al., 2019). Amy Edmondson zegt daarover dat het gebruik van protocollen in een lerende organisatie vooral gezien moet worden als een startpunt van een proces. Echter wanneer een deskundig medewerker beoordeelt dat in een bepaalde processtap een andere keuze moet worden gemaakt dan moet deze medewerker kunnen vertrouwen op zijn eigen beoordeling en niet op het protocol. De enige voorwaarde die daarin meegegeven wordt is dat die medewerker wel rapporteert wat hij of zij werkelijk heeft gedaan afwijkend van het proces en waarom, zodat collega's hiervan kunnen leren. Op basis daarvan kan worden beoordeeld of het proces daarop aangepast moet worden (Edmondson, 2012, p. 227).

#### *Teamprocessen*

Marks et al. (in Matthieu et al., 2019) voerden ook aan dat teamprocessen 10 facetten bevatten die op drie dimensies zijn afgestemd, overgang, actie en interpersoonlijke processen die voor komen in verschillende episodische cycli. Transitieprocessen omvatten missieanalyse, specificatie van doelen en het formuleren van strategieën. Actieprocessen omvatten het bewaken van de voortgang, systeembewaking, teambewaking en coördinatie. Interpersoonlijke processen omvatten conflictbeheersing, motivatie en affectmanagement (Matthieu et al., 2019).

*Teamcohesie* weerspiegelt de band tussen de leden van de groep (Beal et al., 2003).

Cohesie is opgesplitst in twee typen: taak- en sociale cohesie. Taakcohesie wil zeggen een algemene oriëntatie op het bereiken van de doelen en doelstellingen van de groep. Sociale cohesie wil zeggen een gedeelde voorliefde of aantrekkingskracht voor de groep (Evans & Jarvis, 1980). Deze bleken een positieve relatie te hebben met teamprestaties, met taakcohesie als de sterkste van de twee (Castaño et al. 2013, Chiochio & Essiembre 2009 in Matthieu et al., 2019).

Een ander aspect dat onder de categorie bemiddelende mechanisme valt, is vertrouwen onder teamleden (De Jong et al. 2016, p. 1134). Vertrouwen heeft een positieve invloed op zowel de resultaten van teamprestaties als op het gedrag (De Jong et al. 2016, Breuer et al. 2016 in Matthieu et al., 2019).

*Teamklimaat* kent veel specifieke typen, waaronder innovatieklimaat, psychologische veiligheidsklimaat, groepsstemklimaat en veiligheidsklimaat.

Teampotentie is de collectieve overtuiging van een team over het vermogen van het team om succesvol te zijn (Shea & Guzzo 1987, in Matthieu et al., 2019).

*Dimensie D* vertegenwoordigt variabelen die overlappen met zowel compositorische als structurele kenmerken, zoals onderscheiden door Mathieu et al. (2017). Illustratieve variabelen in deze dimensie zijn vaardigheidsdifferentiatie, autoriteitsdifferentiatie, centrale positie van leden en rollen.

*Vaardigheids- en autoriteitsdifferentiatie* worden gedefinieerd als “de mate waarin individuen in het team gemakkelijk substitueerbaar zijn voor elkaar als het gaat om taakuitvoering 'en' de mate waarin beslissingsbevoegdheid berust bij één persoon of wordt verdeeld over het team”, respectievelijk Mathieu et al. (2017, p. 456), Hollenbeck et al. (2012, p 82-106).

#### *Positie van leden*

Wanneer leden van een team een functie bekleden die toegang biedt tot zowel sociale als informatieve bronnen die anderen missen, profiteren zij van deze positie (Klein et al., 2004). In termen van sociale connecties (bijv. vriendschap) of positie in een workflow, kan een lid in deze positie een teamnetwerk meer kracht geven maar ook meer stress veroorzaken.

Onderzoek naar *teamrollen* stelt twee definities: een rol wordt bepaald door de kenmerken van de positie zelf of een rol wordt bepaald door de persoon in de gegeven positie (Mathieu et al., 2015b). Literatuur uit het verleden bestaat uit ondersteuning van teams met een evenwichtige reeks rollen (Belbin, 1985).

In recenter onderzoek bleken *zelforganiserende teams* positief gerelateerd te zijn aan teamprestaties doordat er meer rolvariabiliteit aanwezig was. Te veel variabiliteit kan echter ook nadelig zijn voor het team (Jobidon et al., 2017).

#### *Team grootte*

Het aantal leden van een bepaald team is een belangrijke factor voor teameffectiviteit. Echter, het bepalen van het optimale aantal individuen voor een team is moeilijk. Aangevoerd is dat teamgrootte positief kan worden geassocieerd met innovatie (Hülsheger et al., 2009) en de relatie tussen teambuilding en teameffectiviteit (Klein et al., 2009) en teamproces en effectiviteit (LePine et al., 2008) (Matthieu et al., 2019).

*Dimensie E* bevat variabelen die een aspect van structurele teamkenmerken vertegenwoordigen evenals bemiddelende aspecten in overeenstemming met de logica van Mathieu et al. (2017). Representatieve variabelen van deze dimensie zijn onder meer teamaanpassingsvermogen, empowerment, grens overstijgend gedrag en gedeeld leiderschap.

*Aanpassingsvermogen van het team* wordt gedefinieerd als het vermogen van een team om zijn cognitieve, affectieve, motiverende en gedragseigenschappen als reactie op de eisen van de situatie of een verandering in het milieu.

*Teamempowerment* komt voort uit structurele teamkenmerken zoals rollen en verantwoordelijkheden, taakontwerp, kenmerken van teamleden en de teamleider (Maynard et al., 2012).

*Grensoverschrijdend gedrag* wordt gedefinieerd als “de acties van het team om koppelingen en interacties tot stand te brengen met partijen in de externe omgeving” (Marrone, 2010, p. 914).

Onderzoek toont een positieve relatie tussen teamprestaties en de mate waarin de leden samenwerkten met andere teams aan, wat wijst op positieve prestaties.

*Gedeeld leiderschap* is een opkomend en dynamisch teamfenomeen waarbij leiderschapsrollen en de invloed onder de teamleden wordt verdeeld (D'Innocenzo et al., 2016, p. 1968).

Aime et al. (2014) suggereerde dat teamleden macht met elkaar delen als reactie op verschuivingen in situationele omstandigheden. Hun werk droeg bij door het stellen van verschillende vragen in het gedeelde leiderschap literatuur, waaronder: wat wordt er gedeeld, hoe dat gedeeld wordt en waarom sommige mensen een stapje verder gaan en leiden zonder formele autoriteit (Aime et al., 2014, p. 329; Matthieu et al., 2019).

Dimensie F vertegenwoordigt variabelen die overlappen met zowel compositorische als bemiddelende aspecten. Representatieve variabelen in deze sectie zijn onder meer psychologische veiligheid, transactief geheugensysteem, gedeelde cognitie, mentale modellen en taakgerichtheid (Matthieu et al., 2019).

*Psychologische veiligheid* van het team is een “gevoel van vertrouwen in het team dat leden niet in verlegenheid brengt, afwijst of iemand straft voor het uitspreken van gedachten” (Edmondson, 1999, p. 350). Recente onderzoeksresultaten hebben aangetoond dat psychologische veiligheid een voorspeller is van teamresultaten zoals prestaties en de resultaten van de houding van leden, zoals toewijding en tevredenheid. Leiderschap blijkt positief gerelateerd aan psychologische veiligheid en prestatie. De invloed van andere potentiële verbanden op de psychologische veiligheid met teamresultaten is nog onduidelijk (Frazier et al., 2017, in Matthieu et al., 2019).

In 2012 deed Google een meerjarig onderzoek ‘Aristoteles’ onder meer dan 180 teams naar de vraag waardoor sommige teams beter presteren dan andere. In tegenstelling tot wat vaak wordt gesuggereerd, lag de effectiviteit van teams niet aan de kwaliteit van het leiderschap, de nauwkeurigheid van de doelstellingen, de methodiek en de diversiteit van samengestelde teams, maar een hoge effectiviteit van teams lag bovenal aan het gevoel van sterke psychologische veiligheid. Als dat gevoel er is, nemen mensen een lerende houding aan, worden zij innovatief en effectief in hun werk. De vervolgvraag is hoe sterk dat gevoel bij de meeste werknemers ontwikkeld is. Psychologische veiligheid wordt steeds belangrijker. Maar vooralsnog is het er in de meeste organisaties maar matig mee gesteld, concludeert Amy Edmondson (2019). De feiten geven dan ook weinig aanleiding tot vreugde.

Uit een Gallup-enquête uit 2017 bleek dat slechts drie op de 10 werknemers het volkomen eens zijn met de stelling dat hun mening op het werk telt. Uit onderzoek blijkt dat als iemand het gevoel heeft dat er voor hem of haar wordt gezorgd, men beter presteert op het werk. Deze uitspraak wordt onderschreven door een toenemend aantal onderzoeken, waaronder het onderzoek door Google. Dit houdt direct verband met lager verzuim en een hogere prestaties. Uit gegevens blijkt tevens dat een psychologisch zeer veilige omgeving leidt tot een hogere bedrijfsproductiviteit en een klantgerichtere aanpak (Duhigg, 2016).

De top 5 van de onderzoeksresultaten bij het Googleonderzoek staat psychologische veiligheid met stip op één. De volgende aspecten hebben de onderzoekers op volgorde van belangrijk geconcludeerd voor het bereiken van effectief werkende teams.

1. *Psychologische veiligheid*: Vraag input en meningen van de groep. Gelijkwaardigheid is het uitgangspunt. Ook leiders zullen zich kwetsbaar op moeten stellen. Benader een uitdaging als een leerprobleem, geen uitvoeringsprobleem.
2. *Betrouwbaarheid*: Verduidelijk de rollen en verantwoordelijkheden van teamleden. Ontwikkel concrete projectplannen om transparantie te bieden in het werk van elk individu.
3. *Structuur en helderheid*: Communiceer regelmatig teamdoelen en zorg ervoor dat teamleden het plan begrijpen om deze doelen te bereiken.
4. *Betekenis*: Geef teamleden positieve feedback over iets dat ze uitstekend doen en bied aan hen te helpen met iets waar ze mee worstelen. Spreek publiekelijk jouw dank uit voor iemand die je heeft geholpen.
5. *Impact*: Co-creëer een duidelijke visie die versterkt hoe het werk van elk teamlid direct bijdraagt aan de doelstellingen van het team en de organisatie. Denk na over het werk dat je doet en hoe dit van invloed is op gebruikers of klanten en de organisatie. Dit zit verweven in het waarde-denken en bijbehorende klantfocus (Duhigg, 2016).

*Gedeelde cognitie* verwijst over het algemeen naar “het gedeelde begrip van teamleden van teamtaken, uitrusting, rollen, doelen en capaciteiten” (Lim & Klein 2006, p. 403 in Matthieu et al., 2019).

Geleerden hebben *transactief geheugensysteem* (TMS) gedefinieerd als een “verzameling kennis waarover elk teamlid beschikt en een collectief besef van wie weet wat” (Mathieu et al. 2008, p. 431). TMS is eerder aangetoond in relatie tot resultaten van teamprestaties (Littlepage et al. 2008, Maynard et al. 2012). Zo speelt TMS ook een rol tussen het verlies van een kritisch lid en teamprestaties, zodat wanneer een kritisch lid verloren gaat, zal TMS verminderen wat leidt tot verminderde teamprestaties (Christian et al., 2014). TMS is met name een voorbeeld van wat Mathieu et al. (2008) aanduidt als een gemengd construct en omvat samenstelling en structuur (specialisatie), proces (coördinatie) en emergente elementen (geloofwaardigheid). Deze en soortgelijke constructies onderstrepen het belang om verder te gaan dan het IPO-model om meer synergetische opvattingen van teamconstructies te overwegen (Matthieu et al., 2019).

De transitie van verticaal naar horizontaal organiseren vraagt een andere kijk op organisatiestructuur. Vanuit in afdelingen ingerichte teams zal meer worden samengewerkt in procesteams die over de afdelingsmuren heen gaan. Dit kan geblokkeerd worden door verschillende sociale factoren. Onzichtbare afdelingsmuren waarbij er een conflict ontstaat tussen afdelingsbelang en procesbelang. Of wanneer individualisme als een sterke voorkeur van medewerkers, het proces niet wordt overzien en de wederzijdse afhankelijkheid van leden van het procesteam niet wordt erkend (Bakker, 2013).

Het is in deze context van belang actief de verandering te managen door het mobiliseren van veranderkracht en door de menselijke dynamiek te beïnvloeden middels het toepassen van gerichte interventies. Het inzetten van het socialisatievermogen van medewerkers, het activeren van motivatie en zingevingfactoren en het activeren van pleziermanagement zouden moeten leiden tot het bereiken van succesvolle samenwerking. De definitie van socialisatievermogen wordt door Hardjono (1999) beschreven als ‘het vermogen zich als een groep te ontwikkelen en als groep op te treden met als doel om als organisatie tot transacties met derden te kunnen komen’ (Hardjono, 1999, in Bakker & Hardjono, 2013, p.98).

## 3. Methodologie

### *3.1 Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt de methode die wordt toegepast in dit onderzoek uiteengezet. In paragraaf 3.1 wordt inzicht gegeven in de gebruikte onderzoeksmethoden, waarna in paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de aard van het onderzoek. In paragraaf 3.3 wordt de keuze van de onderzoekspopulatie besproken. In paragraaf 3.4 wordt het proces van dataverzameling uiteengezet. Paragraaf 3.5 gaat over de wijze waarop de data is verwerkt. Vervolgens wordt in paragraaf 3.6 de wijze waarop de kwaliteit van het onderzoek wordt geborgd. Paragraaf 3.7 vertelt welke rol de onderzoeker heeft binnen dit onderzoek. Tot slot wordt in paragraaf 3.8 de wijze van analyse van de gevonden data beschreven.

### *3.2 Onderzoeksmethoden*

Eerder werd de vraag gesteld hoe waterschap Scheldestromen effectief samenwerken kan realiseren passend bij de beoogde horizontale procesgerichte organisatie?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik mij gebogen over welke data benodigd is om een beter begrip te krijgen in aspecten die van invloed zijn op het bereiken van een effectief samenwerkende teams in een overheidsorganisatie in het algemeen en bij waterschap Scheldestromen in het bijzonder. Ik heb gekozen voor het uitvoeren van empirisch kwalitatief onderzoek op basis van gefundeerde theorie methodologie. Opgedane praktische inzichten tijdens het onderzoek dragen direct bij aan het exploratief karakter van dit onderzoek. Deze methode biedt namelijk de mogelijkheid om aan de hand van empirisch onderzoek wetenschappelijke kennis te ontwikkelen. Anderzijds kan door samen te ontdekken, leren, toe te passen en te integreren in de praktijk wetenschappelijke kennis direct een bijdrage leveren aan de doelstelling van de organisatie (Boyer, 1990, in van de Ven, 2007). Kwalitatieve data gebruiken om inductief gefundeerde theorie te ontwikkelen geeft een diepe en rijke theoretische beschrijving van de contexten waarbinnen organisatorische verschijnselen optreden (Gioia et al., 2012).

### *3.3 Aard van onderzoek*

Het uitvoeren van het kwalitatief gefundeerd onderzoek heeft een open en iteratief karakter. Dat wil zeggen dat het onderzoeksproces niet vast omlind is. Het is een combinatie van deductief en inductief onderzoek (King & Horrocks, 2010). Deskresearch en fieldresearch wisselen elkaar af. Er wordt gestart met deskresearch in de vorm van documentenonderzoek binnen de organisatie en een globaal literatuuronderzoek waarna het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd. Voor mij als onderzoeker is het van belang zo waardevrij mogelijk de eerste observaties in de vorm van interviews te benaderen (Strauss & Corbin, 1997 p. 23). Aanvullend literatuuronderzoek om bepaalde concepten uit opgedane informatie nader te kunnen duiden zal in de loop van de gehele onderzoeksperiode plaats vinden. Hiermee zal een zekere academische relevantie ontstaan door de nieuwe (academische) inzichten die dit onderzoek kan bieden (De Boer, 2011).

De analyse uit het literatuuronderzoek, documenten uit de organisatie, interviews met medewerkers en rapportages van uitgevoerde interventies dragen bij aan het ontwikkelen van nieuwe theorie en kunnen worden gebruikt voor het ontwikkelen van nieuwe gerichte interventies. Daarbij moet rekening worden gehouden met mogelijke emergente verschijnselen die van invloed kunnen zijn op de richting waarop dit onderzoek zich tussentijds ontwikkeld. Op basis van diepgaander

literatuuronderzoek op genoemde aspecten worden verdere deelvragen en relevante interviewvragen geformuleerd.

Het empirische onderzoek is gericht op een individuele case bij waterschap Scheldestromen. Er is gekozen om een casestudy te gebruiken. Volgens Boeije (2005, p. 98) wordt een casestudy voornamelijk ingezet voor organisatie- en beleidsonderzoek. Voor het onderzoeken van het effectief samenwerken en de impact op de organisatieresultaten bij het waterschap, lijkt de omgeving van het waterschap daarom een geschikte context. De focus van dit onderzoek is namelijk gericht op ervaringen en het geven van betekenis door medewerkers in het kader van organisatieontwikkeling, effectief samenwerken en teamontwikkeling.

De onderzoeksvraag richt zich op de betekenis van geschreven en gesproken teksten en daarbij past volgens Verhoeven (2014, p. 147) een kwalitatieve onderzoek benadering. Hierbij staat de subjectieve betekenisverlening bij het onderwerp centraal. Het veldonderzoek wordt daarom uitgevoerd vanuit exploratief, verkennend onderzoek op basis van kwalitatieve analyse door middel van semigestructureerde interviews met medewerkers van waterschap Scheldestromen, interpretaties van teamsessies en andere actoren binnen de organisaties in het kader van de organisatieontwikkeling.

Er is bewust gekozen voor een onderzoeksmethode van semigestructureerde interviews. Het onderwerp 'effectief samenwerken' en 'teameffectiviteit' zijn geen tastbaar concreet begrippen en interactie tussen personen berust grotendeels op intersubjectieve aspecten. In dit kader is de relatie tussen de geïnterviewde en de onderzoeker van belang. Een persoonlijk interview verdient daarom de voorkeur. Enkele risico's die plaats kunnen vinden bij het afnemen van interviews zijn een verkeerde toonzetting, onverwachte vraag of confronterende reactie. Deze kunnen ervoor zorgen dat de respondent dicht klapt en geen informatie meer geeft. Belangrijkste aspect is het werken aan de relatie. Structuur en opbouw zijn belangrijk (Verhoeven, 2014, p. 241). In de bijlage van de scriptie zijn de gebruikte interviewvragen terug te vinden.

O'Connor & Madge (2017) beargumenteren dat een face-to-face gesprek de meeste waarde levert in een onderzoek, boven een video conferenzen of een telefoongesprek. In een face-to-face gesprek is non-verbale communicatie beter op te vangen dan in een ander soort gesprek. Bij voorkeur worden daarom de interviews face-to-face afgenomen. Echter ten tijde van het onderzoek is er, vanwege een wereldwijde uitbraak van het Covid-19 virus, nog sprake van een intelligente lockdown in Nederland. Daardoor zijn fysieke ontmoetingen niet mogelijk. Tijdens de intelligente lockdown mogen face-to-face ontmoeting alleen plaats vinden als het strikt noodzakelijk is. Het afnemen van de interviews middels een video conferenzen is dan een goed alternatief.

Uit onderzoek van (Kirk, Sellen, & Cao, 2010) blijkt dat een meer persoonlijke relatie wordt opgebouwd door een conference call dan door een telefoongesprek. Mede omdat het creëren van een sociaal veilige omgeving belangrijk is tijdens het afnemen van een interview over het onderwerp teameffectiviteit is gekozen voor een initiële interview-methode van video-conferenzen. Waar dit niet mogelijk is door bijvoorbeeld technische issues, zal worden gekozen voor een telefonisch interview. Bij het bepalen van de wijze van uitvoering van het empirisch onderzoek zal rekening worden gehouden met de haalbaarheid in de context waarin het onderzoek zich op dat moment bevindt (Adams, 2020).



### *3.4 Onderzoekspopulatie*

De organisatie waterschap Scheldestromen bestaat uit +/- 480 medewerkers verdeeld over 10 afdelingen die samen bijdragen aan 5 programma's. Alle geïnterviewden zijn medewerkers van waterschap Scheldestromen of behoren tot de directe externe omgeving van het waterschap. Doordat medewerkers van het waterschap beschikken over middelen waarbij tijd- en plaats-onafhankelijk werken mogelijk is, zie ik kansen om deze respondenten op afstand te kunnen interviewen. Bij voorkeur face to face anders via een video conference en mocht beiden toch niet mogelijk zijn dan telefonisch.

De onderzoekspopulatie zal vanuit een selecte steekproef worden bepaald. De gekozen respondenten in de steekproef worden data en theorie gedreven geselecteerd (Gioia et al., 2013) en zal in een bepaald aantal voor het onderzoek relevante kenmerken lijken op de populatie om de representativiteit te borgen en onderzoekresultaten te generaliseren (Verhoeven, 2014, p.157). Voor het verzamelen van empirische data betrek ik dus een groep medewerkers die middels exploratie van het onderzoek worden benaderd. Doel is om binnen de verschillende contexten een holistisch beeld te vormen van de attitude en (verwachte) effectiviteit in samenwerken binnen deze teams.

### *3.5 Proces van dataverzameling*

Voor het onderzoek wordt beoogd om vanuit verschillende perspectieven te kunnen interpreteren hoe men betekenis geeft aan het concept effectief samenwerken en teamontwikkeling. Vanuit de gedachte dat de medewerkers de belangrijkste stakeholders zijn van de organisatie wordt gestart met het afnemen van interviews bij veertien medewerkers die een dwarsdoorsnede van de organisatie vertegenwoordigen. Op iteratieve wijze wordt vanuit de uit deze interviews verzamelde data geanalyseerd welke data nodig is om het onderzoek verder te ontwikkelen en wie daarvoor het beste kan worden benaderd. Dat kunnen respondenten zijn die op een bepaalde wijze de organisatie vertegenwoordigen op verschillende niveaus en vanuit verschillende (team)samenstellingen.

In het analyseren van de literatuur worden de belangrijkste variabelen van dit onderzoek vastgesteld en onderzocht. Dat wordt gedaan door onderwerpen te identificeren. Deze onderwerpen zijn leidend voor de verdere invulling van de vervolg interviews (Verhoeven, 2014, p. 203). Het literatuuronderzoek fungeert hierbij als leidraad voor de interviewvragen.

De vragen worden daarbij zo open mogelijk gesteld om het explorerend karakter te behouden (Van Schaijk, 2015). De interviewvragen behandelen elk een onderdeel van de onderzoeksvraag en werken toe naar een breder beeld van de interpretatie van de geïnterviewden over de link tussen de perceptie van medewerkers met betrekking tot het effectief samenwerken in (wisselende) teams en de verwachte invloed op de beoogde doelstellingen van procesgericht werken van de organisatie. Er is bewust gekozen om het onderwerp in de basis alleen vanuit de organisatiecontext van waterschap Scheldestromen te benaderen omdat uitvoeren haalbaar lijkt binnen beschikbare periode van het onderzoek en de betrokken onderzoekspopulatie bereikbaar is voor mij als onderzoeker binnen de context van een intelligente lock-down.

Ter voorbereiding op het afnemen van de interviews worden globale 'waarnemingsvragen' ontwikkeld zodat elk belangrijk aspect van de begrippen effectief samenwerken, teamcultuur en teamontwikkeling uit het literatuuronderzoek aan de orde komt bij de interviews. Vanwege de brede opvatting van het begrip samenwerken wordt er bewust voor gekozen sommige vragen vooraf in te leiden door een korte contextbeschrijving. Het risico hiervan is dat de geïnterviewde mogelijk gestuurd wordt op het geven van een bepaald antwoord. Dit risico is echter ondergeschikt bevonden aan het risico dat door een te brede data een goede analyse niet goed mogelijk zijn. De ontwikkelde interviewvragen worden als bijlage toegevoegd aan de scriptie.

De respondenten worden gedurende het onderzoeksproces benaderd. In de uitnodiging aan de geïnterviewden wordt de scope en het doel van het onderzoek duidelijk gecommuniceerd. Alle interviews worden na akkoord van de geïnterviewde opgenomen ten behoeve van het transcriberen van de interviewresultaten.

Naast het houden van individuele interviews wordt ook gebruik gemaakt van data die vanuit de voorgenomen teamsessies uit het plan van aanpak wordt opgehaald en geanalyseerd. Tevens is er een veranderteam samengesteld waarin de waarnemend secretaris directeur, een externe projectleider en het managementteam zitting hebben. Dit veranderteam voert interventies uit die gericht zijn op de organisatieontwikkeling en de samenwerking binnen de organisatie. Ik verwacht ook daar vanuit relevante data voor dit onderzoek te verzamelen.

### *3.6 Dataverwerking*

Alle gebruikte en gevonden data worden zorgvuldig opgeslagen, welke louter toegankelijk is voor de onderzoeker middels een login. Voor de literatuur wordt een niet uitputtende literatuurlijst gebruikt, waarin de bronvermelding vastgelegd wordt. Alle interviews worden schriftelijk uitgewerkt en opgeslagen in bovengenoemde digitale omgeving. Er wordt aan de geïnterviewden gecommuniceerd dat verzamelde data openbaar gebruikt zal worden waarbij wel een voorwaarde van anonimiteit verbonden kan worden. Door het gebruik van semigestructureerde interviews als methode van data verzameling wordt beoogd tot een beter begrip van samenwerken te komen. De context betreft het samenwerken in een team gezien vanuit het perspectief van de medewerkers.

De belangrijkste variabelen worden naar aanleiding van en gedurende de looptijd van de interviews iteratief onderzocht en vastgesteld. Door onderwerpen die in de interviews naar voren komen worden variabelen geïdentificeerd (Verhoeven, 2014, p. 178-179). De verkregen informatie wordt ten minste met één andere bron gecontroleerd. Er vindt nader onderzoek plaats naar eventuele tegenstrijdigheden of onduidelijkheden. Begripsvaliditeit wordt daarmee voortdurend aan de orde gesteld (Verhoeven, 2014, p. 212).

De geïnterviewden controleren de interviewverslagen op volledigheid en juistheid. Tijdens het proces van de verwerking van de interviews wordt de data geanalyseerd en geïnterpreteerd. De hermeneutische cirkel wordt gebruikt voor alle elkaar opvolgende interviews. Zo kom ik tot meer inzicht in de betekenis van effectief samenwerken in de context van teams en de invloed die dit heeft op de beoogde organisatiedoelstellingen.

Voor het analyseren van de data wordt gebruik gemaakt van een methode gebaseerd op de gefundeerde theorie analyse (Glaser & Strauss, 1967) en de later ontwikkelde theorieën van gefundeerd onderzoek van Clarke (2005), Charmaz (2006) en Corbin (2006) (De Boer, 2011). De verwerking van de kwalitatieve gegevens volgt de volgorde van open – en axiale- codering conform de beschreven acht stappen in Verhoeven (2014, p. 317). Bij het analyseren van de data vindt exploratie op de data plaats door na te gaan welke begrippen er in het opgehaalde materiaal zitten. De data wordt gespecificeerd door begrippen verder te ontwikkelen en te benoemen. Daarna worden de gevonden begrippen gereduceerd door ze te ordenen en terug te koppelen naar de onderzoeksvraag. Vervolgens worden de geanalyseerde begrippen geïntegreerd in een bepaalde structuur, een ven-diagram (Boeije, 2012).

Met het toepassen van de gefundeerde theorie methode beoog ik een solide onderzoek uit te kunnen voeren die vanuit de perceptie van de medewerkers betekenis geeft aan het begrip samenwerken in relatie tot teameffectiviteit wat bijdraagt aan het realiseren van de gewenste samenwerkingscultuur en de relevante doelstellingen van de organisatie.

Ten slotte vindt de toets plaats of er met de gevonden data antwoord kan worden gegeven op de vraag, welke aspecten relevant zijn om effectief functionerende teams te realiseren in de context van een horizontale procesgerichte organisatiestructuur in een publieke organisatie. Wat bijdraagt aan beantwoorden van de vraag hoe waterschap Scheldestromen effectief samenwerken kan realiseren, passend bij de beoogde horizontale procesgerichte organisatie (Verhoeven, 2014, p. 319).

De uitbraak van het Coronavirus in 2020 heeft, zoals eerder benoemd, mogelijk invloed op de beschikbaarheid van te interviewen respondenten. De beperktere beschikbaarheid van de te interviewen respondenten is van invloed op de uitkomsten van het onderzoek.

### *3.7 Kwaliteit van onderzoek*

Kwaliteit van onderzoek wordt bepaald door validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid. Integriteit is een belangrijk aandachtspunt in het onderzoek. Dit uit zich in het streven naar een valide en betrouwbaar onderzoek.

De validiteit wordt nagestreefd door bewuste keuzes te maken welke respondenten benaderd worden en welke theoretische literatuur gebruikt wordt om het onderzoek verder te ontwikkelen, de interpretatie van literatuur en de keuzes bij het opstellen en uitvoeren van het empirisch onderzoek. Door de beperkte selecte steekproeftrekking kan er getwijfeld worden aan de representativiteit van de steekproef. Een risico dat speelt bij dit onderzoek is dat de populatie niet representatief is voor alle overheidsorganisaties in het algemeen of de 21 waterschappen in het bijzonder. De gekozen populatie betreffen voornamelijk stakeholders die verbonden zijn aan slechts één waterschap en wel waterschap Scheldestromen. Ook hier geldt dat bewust is gekozen voor afbakening vanwege de beperkte beschikbare tijd. Het resultaat van dit onderzoek binnen de beperkte omstandigheden en een beperkte populatie is tenminste conceptueel bruikbaar om discussie rondom het de concepten samenwerken, samenwerkingscultuur en de ontwikkeling naar effectieve teams te stimuleren (Boeije et al., 2009). Zelfs ondanks dat de validiteit en betrouwbaarheid door de beschreven omstandigheden niet optimaal is (Verhoeven, 2014, p. 214, 355) (Adams, 2020).

Er vindt triangulatie plaats door de onderzoeksresultaten uit het literatuuronderzoek te toetsen op het verkregen resultaat uit de interviews. Daardoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Op deze wijze wordt triangulatie toegepast op de onderzoeksmethoden (Van Staa & Evers, 2010). Tevens wordt betracht de relevante aspecten te belichten door kritische standpunten van verschillende richtingen binnen de populatie te verzamelen (Verhoeven, 2014, pp.207-208). Het onderzoek wordt periodiek voorgelegd aan de begeleider en mee-lezer vanuit de Erasmus universiteit om te waarborgen dat het onderzoek deugdelijk, authentiek en reflexief blijft. De stappen in het onderzoek worden zo nauwkeurig als mogelijk uitgewerkt en uitgevoerd om te zorgen voor reproduceerbaarheid. Voor de authenticiteit van het onderzoek worden de interviews opgenomen en met toestemming van de geïnterviewde beschikbaar gesteld om transparantie te bieden in de vraagstelling. Hiermee wordt de eerlijkheid van het onderzoek gegarandeerd.

Bij de keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode komt het risico op van dubbele hermeneutiek. Er geldt bij deze methode zowel voor de geïnterviewden als voor onderzoeker dat vragen en antwoorden binnen het eigen referentiekader worden geïnterpreteerd. Dit kan invloed hebben op het

onderzoek. Om dit effect te beperken wordt voor, tijdens en na afloop van interviews gereflecteerd op beïnvloeding. Deels wordt dit vanuit de onderzoeker zelf gedaan en deels speelt de neutrale blik van de begeleider hierin een toetsende rol. In de tekst wordt verwezen door middel van de APA-stijl naar gebruikte bronnen en wordt geen tekst gebruikt zonder bronvermelding. Hierdoor is de onderbouwing van het onderzoek te volgen.

### *3.8 Rol van de onderzoeker*

In dit onderzoek wordt nadrukkelijk een beroep gedaan op mijn creatieve vaardigheden en objectieve houding ten opzichte van de onderzoekcontext. Er zal tijdens het onderzoek frequente interactie plaats vinden met de betrokkenen. Tussentijdse resultaten en observaties zullen adequaat worden teruggekoppeld om zo een wederkerige relatie met betrokkenen te bevorderen.

Mijn relatie tot de doelgroep is dat ikzelf werkzaam ben als HR-teammanager bij waterschap Scheldestromen. Een risico waarmee rekening moet worden gehouden in de interviews is de unconscious bias (niet objectief) van mijzelf als onderzoeker omdat ik zelf bij deze organisatie werkzaam ben. Gezien dit echter exploratief onderzoek is waarbij geen gewenste conclusie bij mij als onderzoeker bekend is, kan de belangenloosheid van mij als onderzoeker ten opzichte van het onderzoeksonderwerp worden gegarandeerd.

Tevens moet in dit onderzoek rekening worden gehouden met respons bias (het foutief of 'naar verwachting van de interviewer' beantwoorden van vragen), vanwege de relatie die ik heb met de personen die werkzaam zijn bij dezelfde organisatie en vanwege de relatie die er bestaat tussen mij als onderzoeker en de geïnterviewden.

In hiërarchie wordt er aandacht besteed aan het streven naar een gelijke verhouding tussen mij als onderzoeker en de participanten. Hiermee wordt beoogd een iteratief proces te volgen waarin theorie, ervaringskennis en onderzoeksuitkomsten continu worden uitgewisseld. Dit komt het leerproces ten goede.

### *3.9 Data-analyse*

De periode vanaf 14 mei t/m 1 juli 2021 heeft in het teken gestaan van het verzamelen van empirische data binnen de organisatie van waterschap Scheldestromen. De verzameling data bestaat uit transcripten van interviews, interpretaties van 44 teambijeenkomsten en verslaglegging van het strategisch veranderteam. Voor de analyse van de data is de Gioia-methode gekozen (Gioia et al., 2012)

#### *1. Interviews*

Er zijn veertien respondenten uitgenodigd voor het deelnemen aan een interview. Vijf respondenten zijn met kennisgeving van uiteenlopende redenen niet ingegaan op de uitnodiging. Tussen 1 en 14 juni 2021 heb ik met negen respondenten een interview afgenomen. De respondenten vertegenwoordigen 2 heterogene teams binnen het waterschap. De interviewvragen zijn geformuleerd aan de hand van het conceptueel model van Matthieu et al. (2019). De interviews zijn gevoerd aan de hand van de methodiek zoals in paragraaf 3.4 is beschreven. Alle negen interviews zijn middels een conference call met de applicatie TEAMS afgenomen. Voor de geluidsopname is er gebruik gemaakt van de dictafoon functie op de mobiele telefoon. Vervolgens zijn er zes transcripten uitgewerkt met de functionaliteit transcriberen in de applicatie Word online. Daarna zijn de resultaten gecorrigeerd door de geluidsopname ter controle af te luisteren. De uitgewerkte transcripten zijn ter controle en

goedkeuring naar de respondenten verstuurd. De laatste drie interviews heb ik vervolgens gescand en besloten deze niet meer op te nemen in de data omdat deze geen nieuwe data meer op leverde. De onderbouwing van de interviewvragen, de interviewvragen, het codeerschema, een voorbeeld van de codering in Excel zijn in bijlage 7.1 t/m 7.5 opgenomen. De transcripten zijn omwille van het borgen van de anonimiteit van respondenten opgenomen in een separate bijlage van dit document.

## 2. *Teamsessies*

Alle 44 teams binnen het waterschap hebben in de maand mei een teambijeenkomst gehad. De uitkomsten zijn op 15 juni door de 16 HR-teammanagers gezamenlijk geïnterpreteerd en samengevat. De teambijeenkomsten waren gericht op het ophalen en het in beeld brengen van de ontwikkelopgave voor de organisatie, van het team en voor de medewerker zelf. Iedere teambijeenkomst werd ingeleid door eerst in te zoomen op de competentie 'luisteren'. Daarna is aan de hand van 10 stellingen discussie gevoerd. Na een pauze zijn er aan de hand van een vrije opdracht op individueel niveau aanvullende opmerkingen en adviezen opgehaald gericht aan 1) de organisatie, 2) het team en 3) de medewerker zelf. De adviezen en opmerkingen zijn per team op één bladzijde met digitale post-its genoteerd. Deze informatie wordt als uitgangspunt gebruikt om een team ontwikkelplan op te stellen om daar in vervolgbijeenkomsten mee aan de slag te gaan.

Na iedere bijeenkomst is een enquête verstuurd naar iedere medewerker met nogmaals de stellingen en ruimte om nadere opmerkingen mee te geven aan de organisatie. De gedachte achter de enquête was dat misschien niet iedereen zich waardevrij uit durft te spreken binnen het team en/of in de aanwezigheid van de teammanager. Door de enquête werd iedereen in de gelegenheid gesteld alsnog anoniem zijn of haar opmerkingen of adviezen mee te geven. De enquête heeft een hoge respons opgeleverd. Door 307 van de +/- 480 medewerkers is de enquête ingevuld.

Alle 44 teams hebben op deze manier opmerkingen meegegeven. De opmerkingen zijn verzameld. Vervolgens zijn deze opmerkingen aan de hand van het 8 stappen verandermodel van Kotter gecodeerd. Dubbele opmerkingen zijn eruit gehaald en de opbrengst is verwerkt in een presentatie. Er is een bijeenkomst georganiseerd met 16 HR-teammanagers onder leiding van de extern projectleider organisatieontwikkeling. Als voorbereiding op de interpretatiesessie heeft iedere teammanager de gelegenheid gekregen om de ruwe opgehaalde data te bekijken. Na de presentatie zijn de HR-teammanagers uiteengegaan in breakoutrooms van +/- 3 a'4 personen om over de opbrengst te discussiëren waarna de teruggekoppelde bevindingen zijn samengevat. Een voorbeeld van de stellingen, de post-its, het resultaat van de enquêtes, de presentatie van de analyse en de samenvatting zijn omwille van het borgen van de anonimiteit van respondenten opgenomen in een separate bijlage van dit document. De inhoudsopgave van dit document is opgenomen in bijlage 8.

## 3. *Interventies strategisch veranderteam*

Er is in april een strategisch veranderteam samengesteld bestaande uit waarnemend secretaris directeur, projectleider organisatieontwikkeling, twee strategisch HR-managers, één programmamanager en een communicatieadviseur. Dit veranderteam focuste zich drie maanden (april t/m juni) volledig op de organisatieontwikkeling. De relevante verzamelde data vanuit dit veranderteam voor dit onderzoek betreft een verslaglegging van de interpretatie van dit veranderteam. Zij hebben intensief een diversiteit aan interventies binnen de gehele organisatie uitgevoerd. De interventies varieerden van persoonlijke gesprekken, mailwisselingen (114 mails ontvangen), wekelijkse bijpraat momenten met het voltallige managementteam (50 medewerkers), het lokaal overleg (vertegenwoordiging vakbonden), de ondernemingsraad en een drietal digitale

bijeenkomsten waar alle medewerkers van het waterschap bij aan konden sluiten. Het samenvattend verslag is omwille van het borgen van de anonimiteit van respondenten opgenomen in een separate bijlage van dit document. De inhoudsopgave van dit document is opgenomen in bijlage 8.

De verzamelde data is opgedeeld in meer dan 466 fragmenten en middels open codering gelabeld. In eerste instantie zijn de fragmenten verdeeld in 64 labels. Vervolgens zijn deze terug gebracht naar 32 hoofd-labels.

	1. Bestuurlijke organisatie	2. Bestuurlijke organisatie	3. Bestuurlijke organisatie	4. Bestuurlijke organisatie	5. Bestuurlijke organisatie	6. Bestuurlijke organisatie	7. Bestuurlijke organisatie	8. Bestuurlijke organisatie	9. Bestuurlijke organisatie	10. Bestuurlijke organisatie	11. Bestuurlijke organisatie	12. Bestuurlijke organisatie	13. Bestuurlijke organisatie	14. Bestuurlijke organisatie	15. Bestuurlijke organisatie	16. Bestuurlijke organisatie	17. Bestuurlijke organisatie	18. Bestuurlijke organisatie	19. Bestuurlijke organisatie	20. Bestuurlijke organisatie	21. Bestuurlijke organisatie	22. Bestuurlijke organisatie	23. Bestuurlijke organisatie	24. Bestuurlijke organisatie	25. Bestuurlijke organisatie	26. Bestuurlijke organisatie	27. Bestuurlijke organisatie	28. Bestuurlijke organisatie	29. Bestuurlijke organisatie	30. Bestuurlijke organisatie	31. Bestuurlijke organisatie	32. Bestuurlijke organisatie
Fragment 1																																
Fragment 2																																

Figuur 3 Voorbeeld codering Excel



## 4 Resultaten

### 4.1 Inleiding

Aan de hand van een Venndiagram (figuur 4) worden de resultaten van de geanalyseerde data gevisualiseerd. De grijs uitgevlakte aspecten zijn niet teruggevonden in de empirische data. Nadere analyse over waarom deze aspecten niet teruggevonden zijn wees het volgende uit.

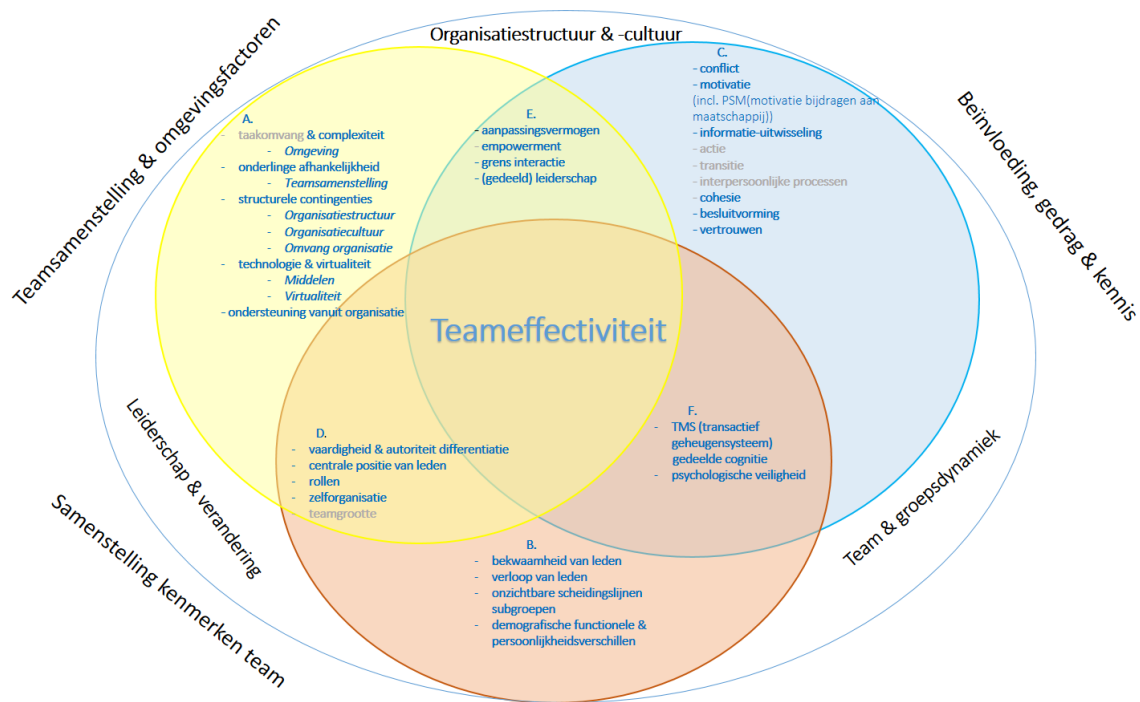
Met betrekking tot het concept '*taakomvang*' is geen empirische data gevonden. Mathieu (2017) stelt dat taakomvang het aantal acties weer geeft wat nodig is voor een taak. In het kader van dit onderzoek achtte ik het niet relevant om specifiek in te zoomen op dit concept. Dit concept heeft een kwantitatief karakter wat te ver in de details gaat en naar verwachting geen essentiële bijdrage levert aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

In het theoretisch kader worden de concepten '*actie, transitie en interpersoonlijke processen*' beschreven als transitieprocessen welke missieanalyse, specificatie van doelen en het formuleren van strategieën omvatten. Deze concepten zijn niet belicht in het onderzoek omdat ook deze te ver in de details gaan en naar verwachting geen essentiële bijdrage leveren aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Op hoger abstractieniveau hebben deze concepten raakvlakken met het concept 'Conflict' waar wel op in is gegaan in dit onderzoek.

In het kader van het concept '*teamgrootte*' stelt Matthieu (2009) dat het aantal leden van een bepaald team een belangrijke factor is voor teameffectiviteit. Echter, het bepalen van het optimale aantal individuen voor een team is moeilijk. Ook dit concept heeft een kwantitatief karakter wat te ver in de details gaat en naar verwachting geen essentiële bijdrage levert aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

In paragraaf 4.4.1 worden de gevonden resultaten in de categorie Teamsamenstelling & omgevingsfactoren besproken. Paragraaf 4.4.2 gaat in op Samenwerken binnen het team. Paragraaf 4.4.3 gaat in op wat er is gevonden op de aspecten Beïnvloeding, gedrag & kennis. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4.4 de data die gevonden is over Team & groepsdynamiek uiteengezet. In paragraaf 4.4.5 wordt Leiderschap & verandering in de context van het waterschap uiteengezet. Tenslotte gaan we in paragraaf 4.4.6 in op de categorie Teamkennis & psychologische veiligheid.





Figuur 5. Conceptueel model van empirische data-analyse

#### 4.1.1 A. Teamsamenstelling en omgevingsfactoren

##### Onderlinge afhankelijkheid

Zowel in de interviews als uit de teamsessies is naar voren gekomen dat veel teams aangeven dat de teamsamenstelling niet logisch is om teamdoelen te kunnen formuleren en tot een teamontwikkelplan te kunnen komen. Niet ieder team is logisch opgebouwd of bestaat uit collega's die met elkaar samenwerken aan een teamdoel of zich een groep voelen met overeenkomstige kenmerken.

*Respondent: "De samenstelling is niet logisch, denk ik. Twee collega's zouden beter bij team waterkwaliteit kunnen worden ondergebracht. Eén van de andere collega's heeft geen relatie met de rest van 10. Dus die samenstelling, die is helemaal niet logisch. Maar met vijf van de tien collega's vorm ik wel een logisch team dat wel ja".*

*"Als je iets zou kunnen veranderen binnen de organisatie van het waterschap, wat zou je dan willen veranderen?"*

*Respondent: "Ja, de teamsamenstelling is het meest voor de hand liggend antwoord. Ik denk dat ik daar ook zelf het meeste behoefte aan heb".*

*"Als het gaat over de samenstelling van een team, zou je dat nu anders invullen als jij de vrije hand daarin zou hebben?"*

*Respondent: "Ja, ik had verwacht dat het ook doorgezet zou worden. We zijn nu nog op programma's en afdelingen ingericht."*

*Respondent: "Ja, dat is ook een beetje de discussie natuurlijk. Het team zoals het nu is, dat werkt niet. Volgens mij is ieder teamlid het daar mee eens. Dit is geen goede combinatie van mensen".*

Uit de interviews kwam naar voren dat vijf van de tien teamleden een sub team vormen. Drie andere leden van hetzelfde team vormden eveneens een sub team met elkaar. De overige leden werken individueel en hebben veel interactie met collega's buiten het eigen team, de eigen afdeling en contacten buiten de organisatie. Er wordt geen afhankelijkheid met de overige collega's uit het eigen team ervaren. Ook de twee sub teams ervaren geen afhankelijkheden van elkaar.

*Respondent: "In een nieuwe samenstelling zou ik het prettig vinden om sowieso een stukje inhoudelijke afstemming te kunnen hebben waar je dan aan werkt, want ik vind dat, in de rol die ik nu uitvoer, de projectleiders rol, heb je een bepaalde afstand met de inhoud nodig."*

### Complexiteit

Eén respondent benoemde dat de samenstelling van het team gerelateerd is aan de complexiteit van de opgave en het daarvoor benodigde werk en denkniveau.

*Respondent: "Ja, we hebben geen duidelijke team opdracht. Het is vooral werk en denkniveau die bij elkaar ligt. Ik denk dat dat wel de grootste bindende factor is, dus ook qua complexiteit van je uitdagingen van onze opdrachten".*

### Omgeving

Respondenten en deelnemers van de teamsessies erkennen vrijwel unaniem dat de opgaven van het waterschap steeds complexer worden en dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan de manier waarop binnen en buiten met verschillende disciplines en organisaties wordt samengewerkt. Procesgericht werken wordt als goed hulpmiddel gezien om de opgaven als waterschap te kunnen halen, samenwerking te verbeteren en afspraken te maken.

*Respondent: "Ja, dit is ook een afdeling waarin goed nagedacht wordt. Het is ook een beleidsafdeling hé, maar ook een afdeling waar je dus de praktijk van alledag mee kunt maken. Zeg maar, wat er gebeurt in de omgeving en in de provincie. Daar kan je toch ook meedenken. Moet je ook op reageren. Nou, dat vind ik allemaal dingen die ik leuk vind".*

### Organisatiestructuur

De organisatiestructuur die sinds begin 2020 in de praktijk is ingezet wordt door veel medewerkers als complex ervaren. Voor de hele organisatie is dezelfde complexe matrix-structuur gekozen, waarbij inhoudelijke aansturing en aandacht voor het welzijn van de medewerkers uit elkaar zijn gehaald. Voor veel medewerkers wordt de moeilijkheid van het sturingsmodel en het onvoldoende veranderen van houding en gedrag in de samenwerking als de echte knelpunten ervaren. De waarnemend secretaris directeur zegt daarover:

*Respondent: "Er is veel aandacht geweest voor structuur waardoor de ontwikkeling in persoonlijk en professioneel leiderschap en een fijne werkomgeving, cultuur, te weinig aandacht heeft gekregen".*

De onduidelijkheid in de rollen op de verschillende managementniveaus wordt door veel respondenten in de interviews en de teamsessies genoemd. Het gaat hierbij om onduidelijkheid binnen functies (waar ben ik van, waar ben ik niet van), maar ook tussen de verschillende functies, bijvoorbeeld tussen resultaat en mens (HR), tussen afdelings- en programmamanagers, tussen resultaatcoördinatoren en teammanagers, enz.

Eén van de respondenten in de interviews benoemde dit gegeven als volgt:

*Respondent: "Ik denk gewoon dat er behoefte is aan perspectief en ik denk dat er op een gegeven moment hard aandacht voor de operationele laag moet komen. Duidelijkheid en perspectief. Rollen die wel of niet meer worden ingevuld, mensen of functies wat daar nou van wordt verwacht".*

#### Organisatiecultuur

In de analyse van het veranderteam werd opgemerkt dat de cultuur sterk is verwaarloosd. Het ontbreken van de gewenste houding en voorbeeldgedrag van het management staat een goed functionerende structuur in de weg. Er wordt gesproken in termen van wij en zij als in het wijzen naar verschillende groepen binnen de organisatie. In de communicatie intern wordt niet vaak in organisatiebelang gesproken maar meer in afdelings- of individueel belang.

Opvallend is dat in twee van de interviews wel het imago van het waterschap als één entiteit naar voren kwam wanneer de organisatie vertegenwoordigd wordt naar externe partijen.

*Respondent: "Ik denk dat het proces gericht opzetten, dus beleidsmakers bij beleidsmakers, projectleiders bij projectleiders. Ja, dat lijkt me goed, vooral ook, maar dat is een ander onderwerp om gewoon de oude cultuur een beetje los te weken, zeg maar wat los te krijgen".*

*Respondent: "Maar of we nou helemaal vertrouwen hebben in deze manier van werken? Dat is niet meteen met één project gelukt denk ik hoor. Daar mogen nog wel wat slagen overheen. Ik denk dat je rondje doet dan hoor je best positieve geluiden, die we hebben gehoord ook. Maar echt op deze manier werken dat moet langer inslijten, denk ik".*

Tijdens de teambijeenkomsten is vaak genoemd dat het lastig is om elkaar aan te spreken op houding en gedrag. Een verzoek om een training feedback geven en ontvangen te organiseren is een aantal keer teruggekomen. In een cultuur waarin je veel samenwerkt, leert, groeit, fouten mag maken en het met elkaar oneens mag zijn, vindt men het geven en ontvangen van feedback belangrijk.

Medewerkers delen verwachtingen van een werkomgeving waarin talenten worden gezien en benut, en door de organisatie ondersteund worden om ontwikkelpunten aan te pakken. Een cultuur waar openlijk met elkaar gediscussieerd wordt en het eens kunnen zijn over dat we het met elkaar oneens zijn, elkaar kunnen vertrouwen en waar samen wordt gelachen.

*"Als je de afdelingen in stand houdt zoals ze er nu zijn ja, dan blijft het gewoon heel makkelijk om ook in het oude gedrag een oude manier van denken te blijven".*

#### Omvang organisatie

Er wordt een hoge werkdruk ervaren die deels veroorzaakt wordt door onduidelijkheid over rollen en functies, maar ook door ernstige onderbezetting op meerdere plaatsen in de organisatie. Veel kennis in de afgelopen jaren is verdwenen en niet teruggekomen. Redenen die hiervoor worden genoemd zijn: het ziekteverzuim is sterk gestegen, medewerkers zijn doorgeschoven naar een nieuwe tactische functie en zijn vervolgens niet vervangen. Achtergebleven teamleden kregen er daardoor meer werk bij.

Veel bedrijfsvoering onderwerpen zijn daardoor niet op orde, bijvoorbeeld databeheer, formatiebeheer, grondzaken en informatieveiligheid. Men maakt zich zorgen over het goed kunnen uitvoeren van de kerntaken en het eigen welzijn. Een goede uitvoering van de kerntaken wordt genoemd als kwetsbaar. Er wordt aandacht gevraagd voor het goed kunnen uitvoeren van opdrachten in relatie tot de kerntaken en tot beschikbare medewerkers, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Respondent: *“Ik zit natuurlijk inderdaad voor een stuk coördinatie, zeker. Daarbij heb ik nog redelijk inhoudelijk mee moeten schrijven ook. Maar dat is meer omdat er gewoon geen mensen zijn die dat kunnen doen. Het blijkt ook wel dat je in zo’n rol als projectleider ook achter de capaciteit aan moet zitten. Het stukje personeel ja, daar zijn geen mensen voor. Dan wordt om de inhuur van mensen gevraagd en dan voel ik me geroepen om dat ook allemaal te regelen”.*

Respondent: *“En er is toch ook wel een tekort aan handjes, zeg maar, vooral om de doe dingen te doen bijvoorbeeld gegevens bijhouden of archivering administratie, dat soort dingen ja is altijd een permanent tekort aan geweest”.*

### Middelen

Respondenten uit de interviews geven aan dat zij voldoende beschikken over de benodigde fysieke middelen die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Laptop, iPhone, iPad en kantoormeubilair wordt goed gefaciliteerd. Zelfs voor het inrichten van de thuis werkplek.

Uit het verslag van het veranderteam kwam echter naar voren dat beslissingen over de inzet van de materieel in de buitendienst, zoals tractoren en machines die wat ze nodig hebben, al 4 jaar worden uitgesteld omdat de strategie tussen zelf doen of uitbesteden al die tijd al ter discussie staat. Daarover worden nog steeds geen besluiten genomen. Dit zorgt voor een onveilig gevoel bij deze groep medewerkers.

Respondent: *“De middelen heb ik allemaal wel. Ik zit achter een computer met een internetverbinding en meer heb ik niet nodig eigenlijk. Dat is geen probleem. En collega’s, als ik ze nodig heb, die zijn eigenlijk altijd wel te bereiken. Iedereen is super behulpzaam. En ja, ik kan ook altijd wel iemand bellen om even wat te vragen, dus daar zie ik niet echt obstakels”.*

### Virtualiteit

Sinds maart 2020 heeft ook binnen het waterschap de ontwikkeling in het virtueel samenwerken een vlucht genomen vanwege de landelijke Coronamaatregel dat er zoveel mogelijk vanuit huis moet worden gewerkt. Respondenten uit de interviews noemden zowel voordelen als nadelen van het verplicht vanuit huis te moeten werken.

*“Vind je het prettig om thuis te werken?”*

Respondent: *“Ja, wij zitten natuurlijk heel veel op de baan natuurlijk, dus. Maar ik kom nu zo weinig mogelijk op het steunpunt, maar net als ik iets nodig heb of als ik mijn collega daar even kan spreken dan maar voor de rest probeer ik zoveel mogelijk thuis te eten en koffie te drinken”.*

*Mis je de gezelligheid die je normaal hebt als je andere mensen spreekt?*

Respondent: *“Nou je mist best weleens dingen natuurlijk. Dan hoor je weleens iets, dan wordt er weleens wat verteld tijdens de koffie van dit of dat. Nu mis je soms weleens wat dat komt dan eigenlijk veel later pas. Op zich mis ik dat wel, ja. Met afdeling waterbeheer hebben we best veel te maken en dan hoor je weleens wat erop doet in het gebied dat ik dan ook beloof. En ja, dan kom je nu in de polder en dan zie je ineens iets, zal ik maar zeggen, want dat gebeurt toch wel. Vroeger voor de corona hoorde je dat tijdens de koffie”.*

Respondent: *“Ja, als je het verlies van Corona als 100% uit drukt. Dan hoef ik maar 10% terug naar kantoor. Die ander 90 procent thuiswerken is gewoon prima.”*

*Respondent: "In die hele coronaperiode heb ik eigenlijk aan het aan het waterschapsbeheerprogramma gewerkt. We hebben altijd gezegd, het zou goed zijn om elkaar te zien om echte interactie te kunnen hebben. Tegelijkertijd hebben we gewoon de deadline gehaald en zijn opdrachtgevers blij met het eindproduct. Kortom, we roepen allemaal wel dat het goed zou zijn als je contact met elkaar hebt. Ik denk vooral dat het voor de gezelligheid zeker goed is. Maar voor het eindresultaat hè? De afstand dwingt je ook wel om het wat zakelijker te zien. En dat is voor een waterschap helemaal niet slecht. Voor elke overheid is dat helemaal niet slecht".*

*Respondent: "Ja, via teams is zo sfeer natuurlijk toch moeilijk te proeven. En nou wat ik net al zei, ik vind iedereen ook digitaal echt super behulpzaam. Het maakt niet uit aan wie ik een vraag moet stellen, ik krijg altijd wel antwoord".*

#### Ondersteuning vanuit de organisatie

Uit een enquête van het veranderteam kwam naar voren dat ondersteuning vanuit de organisatie 80% van de medewerkers als onvoldoende wordt beoordeeld.

*Respondent: "Ja, twee jaar geleden is de aansturing veranderd hè? Met de resultaatcoördinatoren en HR-managers enz. Dat is gewoon veranderd. Daardoor ja is het niet sneller gegaan, hè? De taakverdeling is wat minder duidelijk geworden. En de afstand of de ja de inhoudelijke kennis bij de managers in de tactische laag is ook wat minder. We moeten meer zelf doen, hè? We moeten meer elkaar zelf opzoeken. Dat is tenminste mijn conclusie dat we toch op de werkvloer in de operationele laag meer zelf moeten doen. En meer zelf met ideeën en adviezen moeten komen. En dat komt ook nog niet zo van de grond zeg maar".*

*Respondent: "Ja. Nou, wat ik van ondersteuning vind? Er gaat veel goed, maar wat ik aan ondersteuning mis is wel de keuze van prioriteit. Maar dat zal toch een HR-manager en een programmamanager en RC in moeten optreden. Die is onvoldoende, dat moet groeien, laat ik het zo zeggen".*

#### 4.1.2 B. Samenstelling kenmerken van teamleden

##### Bekwaamheid van leden

Het aspect combinatie van kenmerken van leden in een team en de diversiteit van teamleden werd door een respondent geduid in relatie tot het hebben van inzicht in elkaars sterktes, zwaktes en motivaties.

*Respondent: "En dat je ook juist moet kijken van wat waar, waar ben je goed in hè? Dat je onderling kijkt van waar ben ik goed in, wat vind ik leuk en dat je daar in elkaar versterkt? En niet klakkeloos streeft naar een uniforme werkwijze. Want mensen zijn ook verschillend. Mensen ontwikkelen zich anders. En bijvoorbeeld dat wat ik net noemde over het beheren van die grafische gegevens. De lijn was binnen het team dat we die zelf willen beheren. Nou, ik heb me daar altijd tegen verzet omdat ik dat gewoon geen leuk werk vind, dat zou ik graag anders gewild hebben".*

### Verloop van leden

Eén van de respondenten benoemde het aspect van verloop van teamleden in relatie tot de prestaties die een team behaalt. In dit geval ging het over de snelheid van opleveren en hoe constructief teamleden te werk kunnen gaan wanneer er een bepaalde mate van stabiliteit in het team aanwezig is.

*Respondent: "Dat is dan wel heel mooi dat ik alle vier de programma's heb gezien. Je ziet heel duidelijk dat er veel verloop is geweest, veel mensen met pensioen. Afdeling wegen, was het meest, vanuit de historische een stabiel team, hè? Die zitten het langst op hun post. Die hadden iedere keer het snelst af. Die leverde steeds het snelst op. Dat is steeds gelukt. Teams waar wel veel verloop was geweest, watersystemen en met name waterkeringen. Bij watersystemen was het vooral functie verwisseling en iemand die onbekend was met en zoekende was in haar eigen club en niet altijd die steun kreeg die ze had verdiend denk ik, misschien was het op andere vlakken ook druk. Die zijn als laatste geëindigd".*

*"Nou ja, dat is gebeurd voordat ik begon eigenlijk. Er zijn wat collega's vertrokken. Ik heb collega X vervangen. De teamleider is weg dat wordt wel gemist binnen het team volgens mij. En van allebei heb ik wel wat taken overgenomen. En ik merk wel dat de kennis en ervaringen gemist wordt binnen het team en dat ik die niet zomaar op kan vullen".*

### Onzichtbare scheidingslijnen subgroepen

Een bevinding in het verslag van het veranderteam is dat strategische functionarissen zich voor een deel van hun tijd bezighouden met operationeel werk. Het uitgangspunt van een harde scheiding binnen het management tussen HR en resultaat roept bij een groot deel van de medewerkers veel vragen op en levert verwarring op. De reacties "Ik ben niet van de inhoud" of "Ik ga niet over mensen" zijn een eigen leven gaan leiden, en worden gezien als uitingen van onprofessioneel gedrag.

Vanuit gesprekken die het veranderteam heeft gevoerd binnen de organisatie met medewerkers kwam naar voren dat vacatures die ontstaan zijn bij de opzichters, operators, kantonniers en medewerkers beheer en onderhoud niet altijd worden ingevuld. Er wordt een kloof tussen binnen- en buitendienstmedewerkers ervaren die steeds groter wordt omdat het gevoel leeft dat de formatie wordt overgeheveld naar binnendienstfuncties.

Door de waarnemend secretaris directeur is opgevallen dat in de organisatie met nadruk wordt gesproken over managementlagen: de strategische laag, de tactische laag en de operationele laag.

### Demografische functionele & persoonlijkheidsverschillen

De geïnterviewde teams zijn heterogeen samengesteld. Daaruit kwam naar voren dat de diversiteit binnen het team dusdanig groot was dat er nauwelijks een samenhang tussen verschillende teamleden aanwezig is.

Over functionele diversiteit zij één van de respondenten het volgende:

*Respondent: "Samenwerken nou, ik zie dat op twee manieren. Dat kan of inderdaad op een onderwerp als je samen toch niet precies hetzelfde zelfde doel hebt. Maar als je samen aan gerelateerde onderwerpen werkt, dan is het fijn om te overleggen en dan kan je dingen aan elkaar linken en elkaar helpen. Kan ook zijn dat je eenzelfde soort functie hebt en dat je dan meer over de aanpak van bepaalde zaken met elkaar spart. Want het laatste lijkt mij fijn om dat vaker te hebben, want dat is er eigenlijk niet echt op dit moment. Binnen het team overleggen heb ik nu eigenlijk wel. Maar dat levert*

*weinig op het moment. Het is veel elkaar aanstaren en bedenken wat er op de agenda zou moeten en wat nuttig zou kunnen zijn. En verder zijn we eigenlijk nog niet gekomen”.*

Met betrekking tot sociale- en persoonlijkheidsverschillen merkte een respondent het volgende op:  
*Respondent: “Ik zeg altijd mijn collega’s hoeven zeker mijn vrienden niet te zijn, ik heb er weinig, één om precies te zijn. Maar ik vind het wel prettig om op een fijne manier met collega’s te kunnen praten en zo. En dat gaat dan niet alleen over het werk maar een stukje welzijn hoort daar ook bij. Een stukje welzijn het vertrouwen en in een prettige omgeving een band hebben om samen iets te bereiken, niet iedereen is gelijk dat is soms lastig, maar dan moet je wel in het samenwerken proberen je overheen te zetten”.*

#### 4.1.3 C. Beïnvloeding, gedrag & kennis

##### Conflict

Eén van de respondenten duidde aan dat verschillen van mening een positieve bijdrage kan hebben in het behalen van de prestaties. In de reactie kwam de aanwezigheid van psychologische veiligheid naar voren.

*Respondent: “Ja, ik had als projectleider samen een project met een collega, we waren samen projectleider. Beiden hadden we ook een andere kijk op de zaken hè. Zo nu en dan heb je echt wel dat er af en toe een goed gesprek moet worden gevoerd. En dan ontkomen we er niet aan om eens ommetje met elkaar te doen. En dan te bespreken van oké, hoe gaan we hiermee om, hoe zien we het nu? En dat ging goed, hè? Dus in die zin dat je fysiek contact had, zeker wel even nodig. In die zin ben ik hartstikke blij met mijn collega projectleider, wat dat aangaat helemaal top, want verschil van mening hoort er gewoon bij. Dat scherpt de boel ook aan maar dat moet je niet online doen”.*

*Respondent: “Dat gebeurt niet zoveel. We houden rekening met elkaar. We zijn het heus weleens niet eens hoor. Maar dat zijn verschillende meningen eigenlijk gewoon. Je kan je mening wel geven en volgens mij is dan ook wel soms toch wel de conclusie van ja, jullie denken er zo over en dan denk ik er zo over. Ja dat kan en dat mag ja. Het heeft er nooit toe geleid dat er zodanig conflict hebben gehad dat wij er niet uitkwamen. Ik denk dat dat eigenlijk de kracht van mijn voormalig leidinggevende was”.*

##### Motivatie PSM (Motivatie om iets terug te doen voor de samenleving)

Medewerkers benoemen verwachtingen die zij hadden over de doelen van de organisatieontwikkeling die niet zijn waargemaakt. In het verslag van het veranderteam wordt gesproken over verwachtingen over een organisatie waar de focus ligt op samen werken aan een Zeeland dat we met trots verder opbouwen voor de huidige en toekomstige generaties. Doordat we ons meer focussen op het nastreven van gelijke serviceniveaus en dezelfde mate van maatwerk voor alle burgers, boeren en bedrijven, hebben veel buitendienstmedewerkers bij Waterbeheer, Wegen en Waterkeringen het gevoel dat ze vrijheden en daarmee het plezier van hun werk dreigen kwijt te raken. Dit zorgt voor frustraties.

*Respondent: “Ja, het bewustzijn dat je het voor andere mensen doet en zo. Zo probeer ik het ook in mijn projectleiderschap hoor. Ik zeg, bedenk je zelf, als ik klant zou zijn, hè, hoe zou ik het dan vinden?”.*

*“Het feit dat jij voor een overheidsinstelling werkt heeft dat invloed op je motivatie dat je iets bijdraagt aan de maatschappij?”*

*Respondent: “Ik vind sowieso mooi aan het waterschap dat we een uitvoerende organisatie zijn. We staan dicht bij de mensen, dus we doen het niet voor onszelf, maar je doet het voor de omgeving. Je doet het voor Zeeland. Dat is het mooie, zeg maar je staat niet ver van de mensen af en we houden informatiebijeenkomsten in de streek en noem maar op, ja”.*

*Respondent: “Ja, dat ook en nou ja, gegevens moeten gewoon vastgelegd worden omdat ze voor heel het waterschap van belang kunnen zijn, bijvoorbeeld de plaats van een riool overstort of de plaats van een rioolgemaal. Of welke soort riolering ergens ligt dat soort? Data zijn voor de hele maatschappij nuttig en dat moeten wij binnen het team bijhouden. Is het idee, en ja, goed, daar komen we dus te weinig aan toe”.*

*Respondent: “We creëren gebruikswaarden voor de maatschappij, hè? Dat iemand van A naar B kan of dat iemand water uit sloot kan halen van een goede leef-kwaliteit”.*

### Informatie uitwisselen

In de teamsessies werd meerdere keren benoemd dat het met elkaar in gesprek zijn in teamverband als bijzonder waardevol wordt ervaren. In een aantal ‘teams’ wordt dit nadrukkelijk gemist. Het belang om op teamniveau met elkaar in gesprek te blijven, wordt erkend door alle teammanagers.

*Respondent: “Dus we delen wel informatie en ja. We zijn wel van elkaar op de hoogte dat wel, ja ligt ook een beetje stil door corona. Maar goed, het delen van informatie dat deden we wel. En, dat doen we nog steeds, ja”.*

*Respondent: “Aan de ene kant wil je dus goed beleid kunnen ontwikkelen en wil je dus onafhankelijk kunnen zijn en wil je ook andere informatie dan alleen die van de afvalwaterketen kunnen meewegen in je beleid. Ja, dan is enige afstand goed aan de andere kant, ja, als je goed gevoed wil worden met informatie over de afvalwaterketen, ja, dan moet je er toch weer dichtbij zitten. Dus en dat dichtbij zitten? Ja dat, dat is in onze organisatie niet zo”.*

*En als je nu kijkt naar de nieuwe manier van werken als we het hebben over beleid maken en je kijkt naar de pdca procesplaat. Heb je daar dan een beeld bij welke indeling een mogelijkheid zou kunnen zijn? En wat voor en nadelen dat dan zou hebben? Hoe kan een cross-functioneel kennis delen met elkaar?*

*Respondent: “Ja, ik denk dat het goed zou zijn om functionele teams in te richten, want goed beleid moet je toch evalueren hoe het gaat, hè? Je maakt beleid, je maakt een visie op hoe het zou moeten gaan en dan moet je goed terugkijken. En ja, je moet goede informatie hebben om je beslissingen op te baseren. Als ik kijk naar de afgelopen jaren, ja, dat kwam nooit goed van de grond en ik denk als je dat integraal dus waterschap-breed oppakt zodat je met andere beleidsmakers kunt sparren. Ja, dat lijkt me heel waardevol, ja”.*

*Respondent: “Het ontsluiten van de informatie die aanwezig is in de organisatie moet eenvoudig zijn. En die moet je ook makkelijk kunnen delen. Als je met anderen samenwerkt in de vergaderruimtes dan is het delen van je laptopscherm op een groot scherm tegenwoordig erg makkelijk. Dat helpt wel, dan kun je wel veel makkelijker dingen duiden. Dus ja, dus dat helpt. Dat soort dingen helpen wel, maar je moet ook mensen stimuleren om elkaar te gaan ontmoeten”.*



Door de waarnemend secretaris directeur werd het volgende over informatiedelen in de organisatie het verslag van het veranderteam gezegd.

*“De moeilijke taal die bij onze organisatie de afgelopen jaren is gebruikt (denk aan proces gestuurd, risico gestuurd, strategische laag, tactische laag en operationele laag maar ook allerlei nieuwe benamingen voor functies zoals resultaatcoördinator, strategisch adviseur of afdelingsmanager HR) zorgt voor afstand en anonimiteit. Het zijn ook begrippen die voor ieder wat anders betekenen. Dat is niet goed voor de eenheid van de organisatie en leidt af van waar we voor staan. Hetzelfde geldt voor de vele modellen en schema’s die ontworpen zijn om uit te leggen hoe (ingewikkeld) onze organisatie in elkaar zit. Nieuwe taal kan helpen om een andere weg in te slaan. Bij nieuwe taal kan je denken aan aandacht voor de menselijke maat en het creëren van rust en vertrouwen”.*

#### Sociale cohesie

De koffiemomenten om contacten met collega’s te onderhouden wordt door twee respondenten als waardevol ervaren. Dat hoeft niet persé met collega’s uit het eigen team te zijn.

*Respondent: “Al mijn collega’s roepen allemaal van wij zijn geen team omdat we inhoudelijk niet met elkaar samenwerken, maar je kunt ook een sociaal verbindende factor hebben alleen dat komt bij ons ook niet van de grond”.*

#### Taakcohesie

Drie respondenten gaven aan met twee medewerkers dezelfde taken en rollen te hebben maar wel met een eigen aandachtsgebied. Als ik verdiepende vragen stelde over wat men een ideale teamsamenstelling vindt dan kwam bij zeker twee andere respondenten naar voren dat zij de voorkeur uitspreken van een functiegericht team waarbij je als beleidsmedewerker of projectleider kan sparren met collega’s in dezelfde functie.

*Respondent: “Ja, dus je bedoelt gewoon als collega's onderling, hè, als teamgenoten. Je hebt de collega's die precies hetzelfde doen als ik. Ik heb twee collega's die dezelfde taken hebben als ik. Althans voor een groot deel en dan is het logisch dat je afstemt dat je probeert dingen op dezelfde manier te doen, hè, door dezelfde manier van optreden naar buiten te hanteren richting gemeentes. Maar ook regelmatig afstemmen. Want ja, elke relatie zeg maar, vereist een beetje aparte aanpak vereist maatwerk de ene gemeente is niet de andere gemeente”.*

#### Besluitvorming

In het verslag van het veranderteam en uit de teamsessies kwam naar voren dat besluitvorming vaak vastloopt of lang op zich laat wachten. Medewerkers voelen zich daardoor aan hun lot overgelaten. De wijze waarop besluitvorming in de organisatie verloopt is onduidelijk en dat geldt ook voor de manier waarop besluiten teruggekoppeld worden (als dat al gebeurt).

Op strategisch niveau zijn mens/HR en resultaat gesplitst. Besluitvorming is daardoor versnipperd geraakt en daarmee onduidelijk en stroperig. Besluiten over capaciteit en mensgerichte zaken worden in het afdelingsmanagersoverleg genomen. Inhoudelijke besluiten vinden plaats in het programmamanagersoverleg en in portefeuillehouder overleggen. De rol van het managementteam is niet duidelijk. Besluitvorming is daardoor niet alles overziend, en de topositie is kwetsbaar.

*“Het negatieve vind ik wel, en dat in de afgelopen twee jaar gewoon nog wat erger geworden, is dat beslissingen best wel lang duren. Ja het besluitvormend vermogen is dus wat minder bij het management en dat was in ieder geval al zo. En dat is er ook niet beter op geworden”.*

### Vertrouwen

Meerdere respondenten noemden vertrouwen als een belangrijk aspect om goed samen te kunnen werken binnen een team. De respondenten zeiden daarover:

*Respondent: "Samenwerken betekent voor mij in het algemeen samenwerken met collega's aan een doel in een prettige vertrouwde omgeving. Er moet vertrouwen tussen de samenwerkingspartners zijn".*

*"Kun je iets vertellen over de aanwezigheid van vertrouwen binnen dit team?"*

*Respondent: "Ja, sowieso is vertrouwen essentieel om snel slagen te kunnen maken. Omdat je anders, ja, dan ben je veel tijd gewoon kwijt aan het kweken van vertrouwen. Maar met vertrouwen zit het wel goed hoor tussen de programmacoördinatoren en de programmamanagers. De ene wat meer dan de ander, maar dan gaat het meer over, ja, laksheid In de zin van, ik verwacht eigenlijk iets en daar komt niet snel genoeg antwoord op. Kortom, wat is dat nou? En dat doet ook iets met je vertrouwen natuurlijk, maar in elkaars oordeel was wel vertrouwen. Vertrouwen was er ook wel in de manier waarop we gewerkt hebben, die is toch vrij nieuw voor de organisatie. Mijn collega projectleider en ik komen, zeker hiërarchisch gezien, van een buiten positie. Maar als je dan zo'n heel traject aanstuurt waarvan ieder programma in het verleden zijn eigen plan mocht schrijven. Nu hebben wij gedictieerd, binnen dit regime. Daar hebben we aan moeten werken, hoor, om dat voor elkaar te krijgen. In die zin ligt er uiteindelijk een goed stuk. Maar of we nou helemaal vertrouwen hebben in deze manier van werken? Dat is niet meteen met één project gelukt denk ik hoor. Daar mogen nog wel wat slagen overheen. Ik denk dat je rondje doet dan hoor je best positieve geluiden, die we hebben gehoord ook. Maar echt op deze manier werken moet er echt op deze manier werken dat moet langer inslijten, denk ik".*

#### 4.1.4 D. Team & groepsdynamiek

### Vaardigheid & autoriteitsdifferentiatie (mate van substitueerbaarheid)

Op de vraag wanneer collega's afwezig zijn hoe is dan binnen het team vervanging/waarneming geregeld op het gebied van uitvoering van taken en het nemen van beslissingen werd het volgende geantwoord:

*Respondent: "Goede vraag, ik heb eigenlijk geen idee. Ik ben nooit gevraagd om iets te vervangen en als ik zelf afwezig ben, dan zou ik ook niet binnen dit team taken laten vervangen. Ik denk de 3 riolisten onderling elkaar goed kunnen vervangen. Voor de overige collega's kan ik niet spreken dat weet ik niet. Het is ook niet iets wat we wat we centraal besproken hebben in elk geval".*

*Respondent: "Maar dat zijn dingen die ik, ja goed als ik plotseling afwezig ben, dan kan dat natuurlijk niet, maar dat zijn dingen daar kan wel vervangers voor alles vinden. Maar ik geloof niet dat die binnen het team zitten. Die zitten daar meer buiten het team. Ja, ik ben bijvoorbeeld budgethouder, dus dan moeten andere budgethouder dit zijn. Die zit niet binnen mijn team. Voor de bedrijfsvergelijking Waterschap Spiegel, daar zou ik ook een andere coördinator voor vragen. Dat is niet binnen het programma Afvalwaterketen".*

*Respondent: "Dat weet ik niet. Dat is ook een deel van de frustratie want de planvorming wateropgave die was verdeeld over twee projectleiders. Maar tot op heden is daar nog geen vervanging voor. Ik krijg ook niet door van daar komt iemand anders of hoe die rol ingevuld gaat worden".*

### Rollen

Uit de reacties die gericht waren aan het veranderteam werd opgemerkt dat leden uit het dagelijks bestuur en ambtenaren soms op elkaars stoel gaan zitten. Er is van beide kanten behoefte aan vertrouwen dat afspraken tussen het bestuur met de ambtelijke organisatie over en weer worden nagekomen en dat bij afwijking daarover een open dialoog plaatsvindt.

De splitsing van mens/HR en resultaat in de aansturing wordt ervaren als een veel te grote en daarmee onwenselijke stap. Er is sprake van rolonduidelijkheid onder andere door de introductie van nieuwe rollen. Daardoor gaat er tijd en energie verloren aan het zoeken en vinden van afstemming. In de interviews kwam wel het imago van het waterschap als één entiteit naar voren wanneer de organisatie vertegenwoordigd wordt naar externe partijen.

*Respondent: "wat ik wel met afdeling ZI samen doe is, is de bedrijfsvergelijking en de waterschap spiegel. Daar zit ik nog niet zo heel goed in, maar dat is in ieder geval iets wat bij mij komt te liggen. Deels. Mijn rol daarin is dat ik het aanspreekpunt ben vanuit de resultaat coördinator voor de afvalwaterketen".*

*Respondent: "Omdat ik eigenlijk dus beleidsmedewerker afvalwaterketen ben, weet ik niet zo goed waar dat past in mijn taken, zeg maar en wat mijn rol daarin is, of ik dat dan eerst aan iemand binnen watersystemen moet voorleggen of dat ik dat rechtstreeks met de programmamanager watersystemen moet bespreken? Of dat ik dat eigenlijk helemaal niet zou moeten doen?"*

*Respondent: "Nou ook daar zou ik wel meer duidelijkheid in willen hebben. Wie welke rol daarin heeft binnen het waterschap. Wie krijgt nou eigenlijk de informatie van de Unie binnen en hoe gaat het verder? Hoe wordt dat verder verspreid binnen de organisatie?"*

*Respondent: "Die rol die wordt nu niet goed opgepakt, dus ja. Ik weet niet waar die rol nu terugkomt. Ik denk dat iemand anders nu zou moeten doen. Maar dan gebeurt nog niet. Wij kwamen natuurlijk ook met boodschappen richting de teamleider die die boodschappen mee nam naar het bestuur. Maar dan moet je dan wel even mee krijgen. Ik vind dat die rol nu vooral bij de programmamanagers ligt maar de afstand is veel te ver, iedereen boven mij zegt, ik ben niet van de inhoud, ik heb niks met de inhoud te maken. Oké maar als jullie daar niks mee te maken hebben, hoe kan je dan een portefeuillehouder met de goede dingen op pad sturen en vooral beetje remmen en structureren. De filter van boven naar onder ontbreekt ook".*

### Zelforganisatie

Zowel in de analyse van de teamsessies als in de interviews kwam naar voren dat er een duidelijke behoefte is aan een leidinggevende die controleert, bevestigt en instructies kan geven, knopen door hakt en beslissingen neemt. Het zelf organiserend vermogen is grotendeels niet aanwezig. Op enkele plaatsen is er wel een ontwikkeling hierin gaande.

*Respondent: "Ik geloof ook niet zo in een stukje zelfsturend. Ik geloof daar niet zo in een stukje zelfsturend want ergens moet er ergens moet er toch iemand het overzicht houden waar zijn we dan mee bezig zijn en waar we aan werken? En wat heeft dan meer prioriteit? Er zijn mensen die helemaal niet zoveel zin hebben en laten dan werk liggen maar er is dan niemand die daarop stuurt".*

#### 4.1.5 E. Leiderschap en verandering

##### Aanpassingsvermogen

Uit het verslag van het veranderteam kwam naar voren dat de nieuwe werkwijze op een aantal terreinen vruchten af begint te werpen maar dat er ook nog het nodige mis gaat.

Een aantal voorbeelden die genoemd zijn in de team sessies en de terugkoppeling van het veranderteam: *de prestaties worden grotendeels gehaald, begrotingsproces loopt goed (integraal), men sluit goed aan bij landelijke initiatieven zoals zorgplicht en wettelijke beoordeling (processen intern en extern sluiten goed aan), informatievoorziening, innovatie staat hoog in het vaandel en het waterschap is daarin zichtbaar, meer aandacht voor de menselijke aspecten, meenemen van beheeraspecten aan de voorkant van investeringsprojecten en aandacht voor de verbinding tussen de programma's. Dat geldt zeker voor de 4 primaire programma's. Assetmanagement staat nog in de kinderschoenen maar daarin ontwikkelen we zeker door.*

Uit de reacties die gericht zijn aan het veranderteam blijkt dat de organisatieontwikkeling de verwachtingen van de medewerkers niet heeft waar gemaakt. Doordat er de afgelopen jaren te weinig ruimte was om hierover openlijk met elkaar te praten, is men teleurgesteld. Dit gaat ten koste van het werkplezier en uiteindelijk het vertrouwen in de organisatie stelt men.

*“Hoe beschrijf je het aanpassingsvermogen, de veranderbereidheid binnen jullie team?”*

*Respondent: “Nou, niet zo groot? Ja, wat zal ik er van zeggen, ja, goed, dat is een typisch wat het team kenmerkt. Ik zit ook binnen dit team maar ik heb zelf ook wel mijn kansen gegrepen om projecten te gaan doen die team overstijgend zijn. Zo heb ik meer dingen opgepakt. Ik vind dat wel prettig hè?”*

*Respondent: “Dat wisselt. Heel wisselend, zou ik zeggen, ik denk een aantal mensen willen heel graag door met de nieuwe organisatie en een aantal mensen willen er niks van weten”.*

*Respondent: “Dat heeft met karakters te maken dan. De één beter dan de andere maar ik moet toch zeggen over die keren dat we dan iets wilden veranderen dat het toch redelijk positief was”.*

##### Team empowerment

Empowerment komt voort uit het in staat stellen van of ontstaan van omstandigheden waarin een team of individu zelfstandig verantwoordelijkheden oppakt om het team effectief te laten functioneren zonder aansturing van een leidinggevende. Een respondent vertelde het volgende voorbeeld:

*Respondent: “Als team zijn we zo'n 1,5 jaar stuurloos geweest zeg maar. We hebben best wat meegemaakt en iedere keer hadden we de constatering van ja, we zitten bij elkaar, maar we zijn geen echt team. En toch? De laatste keer ook denk ik dat er toch, ondanks wat scepsis, werd toch gezegd door mensen van kijk ik, ik kom misschien altijd negatief over en het is makkelijk om commentaar te geven. Maar de conclusie was dat het ook moeilijk is om aan te geven hoe het wel moet. Laten we nu samen proberen in deze situatie, ook al weten we eigenlijk ook niet hoe het nu moet, maar laten we dan maar samen uit gaan proberen en nu een goede richting proberen in te gaan. Dat was eigenlijk een mooie conclusie dat was in een van de laatste sessies”.*

### Grensinteractie

Teamleden hebben interactie met hun omgeving. De mate waarin teams samenwerken actoren buiten het team heeft invloed op het functioneren van het team.

De waarnemend secretaris directeur zegt daarover:

*“We ontwikkelen een werkwijze die aansluit bij de behoeften van de streek, maar wel op een zodanige manier dat de dienstverlening in heel Zeeland vergelijkbaar is”.*

Twee respondenten gaven een paar voorbeelden van interactie tussen het team en actoren buiten het team:

*Respondent: “Nou, kijk, wij doen ons werk, hè? Ons team doet uiteindelijk het werk ten behoeve van de waterkwaliteiten, dus in zoverre is die relatie er inhoudelijk. Verder als we zuiveringen moeten gaan aanpakken, doen we dat ook natuurlijk omdat het effluent schoner moet worden, dus dat doe je voor de waterkwaliteit weer. Maar met de projectleider in ons team bijvoorbeeld, die doet vooral projecten, uitvoeringsprojecten voorbereiden, hè, programmeren. Ja, daar is qua afvalwaterketen geen relatie mee. Nee, totaal niet eigenlijk”.*

*Respondent: “Nou kijk, wij ontwikkelen beleid voor de afvalwaterketen. Dat beleid doen we natuurlijk op basis van gegevens en ervaringen en die komen vooral uit de afdeling ZI. Komen ook van gemeentes overigens, maar vooral van afdeling ZI. Maar het beleid dat we ontwikkelen heeft ook gevolgen voor ZI. Dus daar liggen de zwaartepunten dat we met die afdelingen, groep goed afstemmen en iets blijft ontwikkelen waar zij ook mee uit de voeten kunnen. Maar daarnaast ook waterkwaliteit natuurlijk. We doen het uiteindelijk voor de waterkwaliteit, ons werk voor een goede waterkwaliteit”.*

### (Gedeeld) leiderschap

Veel opmerkingen uit de teamsessies gaan over werkdruk, prioriteitstelling en besluitvorming. Er is grote behoefte aan leiderschap en duidelijkheid. Ook het gebrek aan inhoudelijke kennis binnen de tactische laag wordt veel genoemd. De nieuwe manier van werken wordt nog als onduidelijk ervaren. Een veel gehoorde klacht is dat managers niet meer over de inhoud gaan en dat medewerkers daardoor niet met hun inhoudelijke vragen bij hen terecht kunnen. De manager hoeft niet de inhoudelijk expert te zijn die op alle vragen antwoord geeft, maar de medewerker helpen een antwoord te vinden op zijn vraagstuk wordt wel van een manager verwacht (coachende taak).

*Respondent: “Kijk vanuit het proces waren collega X en ik gewoon de projectleiders. Maar als je kijkt op de inhoud, dan hadden wij het zo ingericht dat die programmacoördinatoren, zo noemden wij hen, dat zijn dus per programma een of twee beleidsmedewerkers. Die hebben daar een duidelijke positie, die zijn van de inhoud. En daar konden ze hun leidende rol ook inpakken tot het moment dat de keuzes gemaakt moesten worden. Dus in het hele inventariserende deel werkte dat prima. Maar gaandeweg merkte je wel duidelijk van jongens, hier moet een keuze gemaakt worden en dat vind ik moeilijk. Dan verwachten wij eigenlijk van, je bent een beleidsmedewerker, dus je legt maar een advies voor aan je leidinggevende. En daar werd het toch wel lastig! Dat zijn onze mensen gewoon niet gewend. We zijn duidelijk geweest, dat er voor ons keuzes gemaakt moeten worden. Daar hebben we gaandeweg in de projecten ook de programmamanagers toch maar bij betrokken. Een gesprek mee gevoerd van jongens hoe willen jullie in de wedstrijd zitten? Wij vinden het belangrijk dat jullie op de tribune gaan zitten en het toezien, zeg maar, en dat laten gebeuren. En, daar hebben ze ook mee ingestemd en daarom konden die programma coördinatoren toch op de voorgrond komen. Maar gaandeweg liep dat spaak omdat ze ja, droombeelden kan iedereen wel goed verwoorden, zeg maar, maar terugbrengen naar de realiteit en daarin keuzes gaan maken, nou dat vinden ze gewoon lastig. En dan in die periode zijn ook de programmamanagers veel meer in de wedstrijd gekomen. Ge-positioneerd ook.”*

#### 4.1.6 F. Teamkennis & psychologische veiligheid

##### Teamkennis TMS/ gedeelde cognitie

Zoals in de literatuurstudie genoemd heeft het besef onder teamleden over de gedeelde aanwezige kennis een positieve invloed op het effectief kunnen functioneren van het team (Matthieu et al. 2019). Respondenten benoemden het risico wat speelt bij het waterschap op het verlies van kennis vanwege het feit dat de komende jaren veel mensen met pensioen gaan.

*Respondent: "Nou ja, dat, dat is juist ook al die kennis die je hebt opgedaan in al die jaren die zit eigenlijk min of meer in je hoofd, zeg maar het is moeilijk om dat over te dragen. Ik merk binnen de hele organisatie, ik heb natuurlijk best wel veel meegemaakt van mensen die met pensioen gaan, enzovoort dat een nieuwe medewerkers die daarvoor in de plaats komt eigenlijk altijd in het diepe worden gegooid".*

*Respondent: "Dan coördineer je over meerdere disciplines, ik hoef niet heel inhoudelijke kennis te hebben. Ik leer dat op zich wel snel bij. Dan zou het wel prettig zijn om gezien vanuit mijn huidige rol misschien, dat het toch goed zou zijn om met een andere projectleiders te kunnen sparren. Dat pakken we dan misschien niet goed op want ik realiseer me dat ik ook met collega X in het team zit die ook projectleider is maar daar heb ik niet veel contact mee. Die heeft min of meer dezelfde rol als ik. Als ik er dan aan denk dat we op zich toch niet zo heel veel daarover sparren".*

*Respondent: "Ja, met een deel heb ik wel regelmatig overleg. Wel in verschillende samenstellingen, dus als we het over het team volgens het organogram hebben, dan heb ik met de met de riolisten dus regelmatig overleg samen met mensen van ZI. Dat is inhoudelijk overleg. En de mensen met wie ik samen werk. Dat zijn wisselende samenstellingen. Dat is meestal vanuit een vraag die we moeten beantwoorden. Dat is niet om samen te gaan zitten om dan informatie binnen de organisatie te delen. Dat, dat doe ik eigenlijk alleen binnen de afvalwaterketen. Om elkaar op de hoogte te brengen van wat er inhoudelijk speelt".*

##### Psychologische veiligheid

De HR-managers waren positief verast over de resultaten op de vragen die gesteld zijn in de teamsessies over fouten durven maken en zich vrij voelen om de eigen mening uit te spreken. 68 % van de 307 deelnemers voelt zich veilig genoeg om zich uit te durven spreken. Er wordt ervaren dat we steeds meer een lerende organisatie zijn waar ongestraft fouten mogen worden gemaakt zonder afrekening.

*Respondent: "Daar staat het waterschap om bekend dat ieder zijn eigen mening mag hebben. Boodschap is wel een beetje leven en laten leven, hè? Als dat jouw mening is dan ja, doe dat lekker zo en je hoeft niet mijn mening te volgen, dus er zit weinig stemmingmakerij, een organisatie. Nou, het gaat er meer om van wat krijgen ze mee van hun eigen leidinggevende. Hoe zit hij erin, wat vindt hij belangrijk? Dus die heeft wel duidelijke stem. En anderen pakken het wel integraal op. Die zijn er ook".*

*"Ja, we hebben best een hecht team ondanks we op twee steunpunten zitten. Ik kan gewoon alles bespreken moet ik zeggen".*

## 5. Conclusies en discussie

### 5.1 Inleiding

Het eerste doel van dit onderzoek is om een beter begrip te krijgen in aspecten die van invloed zijn op het bereiken van een effectief samenwerkende organisatie. Door hier kennis en ervaring in op te doen kon ik mij meer verdiepen in het managen van veranderingen in organisaties in het algemeen en binnen de context van waterschap Scheldestromen, waar ik zelf werkzaam ben, in het bijzonder. Met het toepassen van de gefundeerde theorie methode beoogde ik een solide onderzoek uit te kunnen voeren die vanuit de perceptie van de medewerkers betekenis geeft aan het begrip samenwerken in relatie tot teameffectiviteit wat bijdraagt aan het realiseren van de gewenste samenwerkingscultuur en de relevante doelstellingen van de organisatie.

Het tweede doel van dit onderzoek is om, in het kader van het afronden van mijn studie Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, een bijdrage te leveren aan de wetenschap door met een kritische houding literatuur- en empirisch onderzoek te doen en vanuit de opgedane bevindingen trachten een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

**Welke aspecten zijn relevant om effectief functionerende teams te realiseren in de context van een horizontale procesgerichte organisatiestructuur in een publieke organisatie?**

*Hoe kan waterschap Scheldestromen effectief samenwerken realiseren, passend bij de beoogde horizontale procesgerichte organisatie?*

In paragraaf 5.2 wordt eerst ingegaan op het beantwoorden van de deelvragen, waarna in paragraaf 5.3 de slotconclusie, de hoofdvraag beantwoord wordt. Vervolgens wordt in paragraaf 5.4 ingezoomd op de bijdrage aan de theorie. In paragraaf 5.5 volgen de praktische implicaties. In paragraaf 5.6 volgt de discussie en evaluatie. Tot slot worden in paragraaf 5.7 Beperkingen en implicaties voor vervolgonderzoek besproken.

### 5.2 Academische conclusie

**Welke aspecten zijn relevant om effectief functionerende teams te realiseren in de context van een horizontale procesgerichte organisatiestructuur in een publieke organisatie?**

***Deelvraag 1: Hoe bereik je voor elk specifiek team een optimale mix van contextkenmerken? Eén contextfactor zou namelijk het verschil kunnen maken in het bereiken van de beoogde output van het team.***

In het theoretisch kader werd al genoemd dat er vele contextfactoren van invloed zijn op teamprestaties. De geraadpleegde literatuur beschrijft al meer dan 36 aspecten. Uit de genoemde empirische resultaten blijkt dat voor het effectief kunnen samenwerken in teams binnen de context van het waterschap tenminste 32 verschillende aspecten zijn genoemd door medewerkers. Daaruit kwam naar voren dat er per team behoefte is aan een andere samenstelling van factoren om zowel binnen de grenzen als buiten de grenzen van het team effectief te kunnen samenwerken.

Vaak genoemde factoren zijn de juiste aansturing en een goede teamsamenstelling. De aansturing moet minder complex worden. De huidige teamsamenstellingen passen niet altijd bij de huidige werkwijze.

#### *Juiste aansturing*

Uit de verzamelde data komt naar voren dat de sturing en besluitvorming in de strategische top ondoorzichtig zijn en dat de huidige overlegvormen tussen strategisch managementteam, programmamanagers en afdelingsmanagers HR, onderlinge samenhang, agendavorming,

besluitvorming en terugkoppeling missen. Waar veel medewerkers in het huidige sturingsmodel last van hebben is de versnippering van de leiding over te veel schijven, waardoor het aantal afstemmingsmomenten te groot is en besluitvorming stagneert.

#### *Goede teamsamenstelling*

In het empirisch onderzoek is ingegaan op de vraag wat een ideale teamsamenstelling betekent voor de respondenten. Vrijwel alle respondenten uit de interviews beantwoorde deze vraag met de wens dat het fijn zou zijn om met collega's die eenzelfde rol of functie hebben in één team te zitten. Het sparren over vakinhoudelijke onderwerpen en het delen van vakkennis met collega's in eenzelfde rol of functie wordt als waardevol gezien.

Uit de data komt ook naar voren dat medewerkers in processen werken als een goed middel zien om samen te kunnen werken. Het werken in processen vindt plaats in interactie met actoren buiten het eigen team in een multidisciplinaire samenstelling van medewerkers. De output van een proces is gericht op het bereiken van een gezamenlijk resultaat. Meerdere respondenten gaven echter aan dat organisatiedoelen, te leveren prestaties en de prioritering daarvan niet helder gecommuniceerd worden en niet eenvoudig benaderbaar zijn om inzicht daarin te krijgen.

#### **Conclusie**

Het bereiken van een optimale mix van contextkenmerken kan, beredeneerd op basis van de kennis uit de literatuur en gevonden empirische data, gerealiseerd worden door op *organisatieniveau* in te zetten op een goede sturingsfilosofie waaruit een organisatiestructuur voortvloeit die complementair en ondersteunend is aan het ontwikkelen van de beoogde organisatiecultuur.

Tevens is het op *teamniveau* van belang dat leidinggevend, door het hebben van professioneel leiderschap, zich bewust zijn van het belang van een juiste mix van contextfactoren om een effectief opererend team te realiseren. Daarbij is een goede ondersteuning vanuit de organisatie essentieel. Denk daarbij aan passend beleid, juiste omvang en structuur van de organisatie, ondersteunende (werk)processen waar de klantreis van opdrachtformulering tot klantontvangst helder is, duidelijk geformuleerde en geprioriteerde doelstellingen, inzicht in de actuele prestaties en een prettige organisatiecultuur.

Op *individueel niveau* ligt de focus op empowerment van medewerkers. Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, netwerkcompetenties en professionaliteit op het eigen vakgebied zijn aspecten die de bijdrage aan een effectief functionerend team positief beïnvloeden.

#### **Deelverraag 2: Wat is het verband tussen effectief presterende teams en de organisatiecontext?**

Opvallend uit de uitkomsten is dat er door het veranderteam wordt gesproken over "de prestaties worden grotendeels gehaald". Wat tevens naar voren komt uit de interviews is dat er onduidelijkheid is over welke prestaties er op team- en individueel concreet geleverd moeten worden. Teamdoelen worden niet geformuleerd. Men krijgt opdrachten vanuit verschillende opdrachtgevers. Opdrachten en kaders zijn vaak niet specifiek en meetbaar gedefinieerd. Er is geen heldere makkelijk benaderbare dashboard informatie beschikbaar waarop de prestaties van de organisatie worden gepresenteerd en kunnen worden gevolgd.

#### **Conclusie**

Over het verband tussen effectief presterende teams en de organisatiecontext van het waterschap is op basis van de geanalyseerde data geen helder antwoord te formuleren. Wat wel naar voren komt is dat er behoefte is aan duidelijk geformuleerde organisatiedoelen en heldere en makkelijk benaderbare informatie bijvoorbeeld via dashboarding.



### 5.3 Praktische conclusie

#### ***Hoe kan waterschap Scheldestromen effectief samenwerken realiseren, passend bij de beoogde horizontale procesgerichte organisatie?***

Het waterschap bevindt zich in de overgang van verticaal hiërarchisch activiteit georiënteerd naar horizontaal procesgerichte organisatie waarbij continue leren en verbeteren centraal staat. In dit onderzoek zijn veel aspecten voor het bereiken van effectief functionerende teams zowel theoretisch als praktisch onderzocht. Op de belangrijkste relevante aspecten worden hieronder ingezoomd.

#### **Organisatieontwikkeling**

Het doel van een organisatieontwikkeling is het bereiken van verhoging in de effectiviteit van een organisatie waarbij individuele medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Dit leidt namelijk tot meer medewerkersbetrokkenheid (Priya & Vijayadurai, 2014).

#### *Organisatiestructuur*

Matthieu (2019) stelt dat er niet één optimale manier is om een organisatie te structureren. De specifieke externe eisen van een organisatie bepalen vaak een bepaalde structuur (Dimotakis et al, 2012). De teamomgeving waarin waterschap Scheldestromen zich bevindt is een complexe omgeving. De in 2020 in de praktijk ingezette nieuwe organisatiestructuur heeft, in tegenstelling tot het beoogde doel om meer organisatie effectiviteit te bereiken, tot op heden juist geleid tot meer ineffectiviteit. De organisatieontwikkeling, de verantwoordelijke functie voor het waterbeheer binnen de maatschappelijke externe omgeving van het waterschap en de Coronamaatregelen, die reeds meer dan één jaar van kracht zijn, zorgden voor uitdagende dynamische omstandigheden.

#### *Organisatiecultuur*

In de analyse van het veranderteam werd opgemerkt dat de cultuur sterk is verwaarloosd. Het ontbreken van de gewenste houding en voorbeeldgedrag van het management staat een goed functionerende structuur in de weg. Er wordt bij het waterschap intern gesproken in termen van wij en zij als in het wijzen naar verschillende groepen binnen de organisatie. In de communicatie intern wordt niet vaak in organisatiebelang gesproken maar meer in afdelings- team- of individueel belang.

Tijdens de teambijeenkomsten is vaak genoemd dat het lastig is om elkaar aan te spreken op houding en gedrag. Een verzoek om een training feedback geven en ontvangen te organiseren is een aantal keer teruggekomen. In een cultuur waarin je veel samenwerkt, leert, groeit, fouten mag maken en het met elkaar oneens mag zijn, vindt men het geven en ontvangen van feedback belangrijk.

Desalniettemin zijn waterschappers trotse en betrokken medewerkers. Het uitvoeren van de specifieke taken in het waterbeheer voor de Zeeuwse samenleving draagt duidelijk bij aan de motivatie van medewerkers (PSM). Wat in de onderzochte data opvallend was is dat het leveren van een bijdrage aan de maatschappij niet zozeer op teamniveau benoemd werd maar wel op organisatieniveau gericht aan de externe omgeving. Waar binnen de organisatie juist minder in organisatiebelang wordt gesproken binnen teams en afdelingen wordt dit aspect wel benoemd wanneer men over externe communicatie en vertegenwoordiging van het waterschap in de externe omgeving praat.

### *Leiderschap & verandering*

Het werken vanuit de scheiding op managementniveau tussen resultaat en HRM krijgt veel kritiek. De gekozen organisatiestructuur wordt door de meeste medewerkers niet begrepen. Voor de hele organisatie is dezelfde complexe matrix-structuur gekozen, waarbij inhoudelijke aansturing en mens/HR-aansturing uit elkaar zijn gehaald. Voor veel mensen zijn de moeilijkheid van het sturingsmodel en het onvoldoende veranderen van houding en gedrag in de samenwerking, de echte knelpunten. Besluitvorming loopt vast en medewerkers voelen zich aan hun lot overgelaten. Het verbeteren van de cultuur en van professioneel en persoonlijk leiderschap; houding en gedrag is nodig. De oplossing wordt gezocht in het aanstellen van één professionele leidinggevende per team en medewerker met aandacht voor HR-aspecten en affiniteit met de inhoud van de werkzaamheden van het team. Die leidinggevende is verantwoordelijk voor het faciliteren en coachen van medewerkers in de breedste zin van het woord. Inhoud is dé verbindende factor waar medewerkers en leidinggevend en elkaar vinden om het werk goed te kunnen doen.

### *Besluitvorming*

Zowel op team-, project- als organisatieniveau binnen het waterschap ontbreekt het vaak op het aspect besluitvaardigheid. Doordat rollen en verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn en een duidelijke besluitvormingsstructuur en –proces ontbreekt wordt inefficiënt samen gewerkt. Medewerkers wachten af of zijn juist actief zoekende naar de juiste route om besluiten tot stand te laten komen.

### **Teameffectiviteit**

Wanneer we het begrip ‘team’ bij het waterschap in het licht van de definitie van Amy Edmondson (2019) bekijken dan ontbreken in veel teams essentiële kenmerken. Kenmerken zoals het van elkaar afhankelijk zijn om gedeelde doelen en resultaten te bereiken, werden door de respondenten in de interviews als zodanig ontkent aanwezig te zijn.

Over differentiatie tussen de leden van de onderzochte teams kan geconcludeerd worden dat dit wel duidelijk aanwezig is binnen de teams maar deze zijn vaak niet complementair aan elkaar om gezamenlijke doelen of resultaten te bereiken. Immers worden er vaak geen gezamenlijke teamdoelen of teamresultaten gedefinieerd.

Over het aspect samenwerken waren de antwoorden van respondenten vaak gericht op het betrekken van externe actoren. Gedeelde doelen en resultaten zijn niet zozeer gericht op intern samenwerken binnen het team maar juist extern wisselend met andere teams, afdelingen en/of externe partners. Het wisselend kunnen samenwerken met verschillende actoren vergt een goed ontwikkeld socialiserend vermogen van medewerkers waarvoor persoonlijk leiderschap, zelforganisatie en netwerkcompetenties belangrijke eigenschappen zijn. Goed beschreven werkprocessen ondersteunen het effectief kunnen samenwerken in steeds wisselende samenstellingen.

### **Virtualiteit**

Sinds maart 2020 heeft ook binnen het waterschap de ontwikkeling in het virtueel samenwerken een vlucht genomen vanwege de landelijke Coronamaatregel dat er zoveel mogelijk vanuit huis moet worden gewerkt. Respondenten uit de interviews noemden zowel voordelen als nadelen van het verplicht vanuit huis te moeten werken. Het is goed om nader te onderzoeken welke aspecten van belang zijn om medewerkers te faciliteren en te ondersteunen bij deze andere manier van samenwerken binnen- en buiten de organisatie.

## **Conclusie**

Samenvattend kan gesteld worden dat ieder team een andere mix van contextfactoren nodig heeft om optimaal te kunnen samenwerken. Er wordt om maatwerk per team gevraagd. Medewerkers uit de onderzochte teams hebben behoefte aan een functiegericht team vanwaar zij hun professionele bijdrage kunnen leveren aan procesgerichte multidisciplinaire teams om te kunnen bijdragen aan het bereiken van helder gedefinieerde organisatiedoelen. Samenwerken in processen is een middel om in multidisciplinair verband tot resultaten te komen die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Voor beide type teams geldt dat er aandacht moet zijn voor een optimale mix van contextfactoren om effectief samen te kunnen werken. Goede ondersteuning vanuit de organisatie en professioneel leiderschap is daarin noodzakelijk. De nieuwe wijze van virtueel samenwerken die de Coronamaatregelen met zich mee hebben gebracht is een aspect dat invloed heeft op effectief samenwerken wat nader onderzocht moet worden.

### *5.4 Bijdrage aan de theorie*

Dit onderzoek richtte zich op specifieke contextfactoren om effectief te kunnen samenwerken in publieke procesgerichte organisaties in het algemeen en voor waterschap Scheldestromen in het bijzonder zijn. Matthieu et al. (2019) heeft in zijn literatuuronderzoek, waarin teameffectiviteit in de laatste 10 jaar werd bekeken, de suggestie voor vervolgonderzoek voorgesteld om onderzoek te doen waarin teamomgevingen als dynamische factoren in een complexe omgeving worden gezien.

De complexe omgeving waarin waterschap Scheldestromen zich momenteel bevindt voldoet mijns inziens als zodanig aan dit criterium. De aspecten van een organisatieontwikkeling, de maatregelen die de Coronapandemie met zich meebrengt en de positie van de publieke organisatie die maatschappelijk verantwoordelijk is voor het uitvoeren van taken op het gebied van waterbeheer, waar de klimaatsveranderingen ook een essentiële rol in spelen, bevestigen de complexe omgeving van het waterschap. Recente gebeurtenissen in Limburg, waar in juli 2021 door hevige weersomstandigheden een dijk doorbrak en een overstroming het gevolg was, bevestigt de belangrijke rol van een waterschap binnen de maatschappelijke omgeving. De landelijke coördinatie voor deskundig mankracht en materieel van waterschappers is onderdeel van de complexe omgeving van het waterschap.

Het onderzoek van Matthieu et al. (2019) richtte zich hoofdzakelijk op private sectoren. Breagh et al. (2021) stelt dat specifiek in publieke organisaties het motivatie aspect van de openbare dienst (PSM), ofwel de motivatie om iets terug te doen voor de samenleving, ook van invloed is op effectief presterende teams. De bevindingen in dit onderzoek op het aspect PSM levert zowel aan het onderzoek van Matthieu et al. (2019) als aan het onderzoek van Breagh et al. (2019) aanvullende wetenschappelijke kennis op.

Waterschappers leveren een bijdrage aan het maatschappelijk belang. Zij voelen zich trots en zijn mede daardoor betrokken medewerkers. Uit de verzamelde empirische data kwam naar voren dat het uitvoeren van de specifieke taken in het waterbeheer voor de Zeeuwse samenleving duidelijk bijdraagt aan de motivatie van medewerkers. Wat in de onderzochte data opvallend was is dat het leveren van een bijdrage aan de maatschappij niet zozeer op teamniveau benoemd werd maar wel op organisatieniveau gericht aan de externe omgeving. Waar binnen de organisatie juist minder in organisatiebelang wordt gesproken binnen teams en afdelingen wordt dit aspect wel benoemd wanneer men over externe communicatie en vertegenwoordiging van het waterschap in de externe omgeving praat.

### 5.5 Praktische implicaties

Op basis van de theoretische en praktische bevindingen levert dit onderzoek een aantal bruikbare inzichten op voor waterschap Scheldestromen.

Om te komen tot een verhoging van de effectiviteit in de samenwerking is het zinvol om aanpassingen te doen aan de organisatiestructuur en te investeren in organisatiecultuur. Een duidelijk sturingsmodel met een heldere besluitvormingsstructuur en -proces is daarbij uitgangspunt. Een logische indeling van de ambtelijke organisatie die bijdraagt aan het verduidelijken van de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren binnen de organisatie zorgt ervoor dat medewerkers minder hoeven te zoeken naar waar en door wie besluiten worden genomen. Deze interventies dragen bij aan het ontwikkelen van een passende en effectieve samenwerkingscultuur.

Door het samenstellen van functiegerichte teams met een duidelijke geformuleerde missie kan een dergelijk team een professionele bijdrage leveren aan de multidisciplinaire opgaven. Het functieteam streeft naar een hoge mate van vakbekwaamheid, uniformiteit en discipline in de uitvoering van de taken.

Het doel van een multidisciplinair-team is het streven naar het gezamenlijk op effectieve wijze bereiken van de organisatiedoelstellingen. Het samenwerken aan opgaven vindt plaats in wisselende samenstelling in een specifiek voor die opgave gerealiseerde netwerkomgeving. Men werkt daarin samen aan duidelijk geformuleerde opdrachten. Daarvoor zijn duidelijk geformuleerde kaders en prestatie indicatoren nodig. Heldere en makkelijk benaderbare informatie bijvoorbeeld via dashboarding helpt bij het integraal in beeld brengen van de actuele en beoogde prestaties.

Voor overkoepelende thema's en het verbeteren van processen kunnen eveneens (kleinere) netwerkomgevingen worden gevormd. Overkoepelende thema's worden daarin op een projectmatige wijze ontwikkeld door multidisciplinaire samenstelling van medewerkers waarna de implementatie in de dagelijkse workflow kan worden opgenomen.

Voor beide type teams is het (middel)management van de organisatie verantwoordelijk voor het faciliteren en coachen van de benodigde samenstelling van contextfactoren die bijdragen aan het effectief samenwerken binnen een team.

### 5.6 Beperkingen en implicaties voor vervolgonderzoek

Een beperking van dit onderzoek is dat het heeft plaats gevonden in een unieke omgeving met unieke contextfactoren, die van waterschap Scheldestromen, het generaliseren van dit onderzoek wordt hierdoor beperkt. Door de beperkte selecte steekproeftrekking kan er getwijfeld worden aan de representativiteit van de steekproef. Een risico dat speelt bij dit onderzoek is dat de populatie niet representatief is voor alle overheidsorganisaties in het algemeen of de 21 waterschappen in het bijzonder. De gekozen populatie betreffen voornamelijk stakeholders die verbonden zijn aan slechts één waterschap en wel waterschap Scheldestromen. Hier geldt dat bewust is gekozen voor afbakening vanwege de beperkte beschikbare tijd. Het resultaat van dit onderzoek binnen de beperkte omstandigheden en een beperkte populatie is tenminste conceptueel bruikbaar om discussie rondom de concepten samenwerken, samenwerkingscultuur en de ontwikkeling naar effectieve teams te stimuleren (Boeije et al., 2009).

Een andere beperking die ik wil noemen van dit onderzoek dat slechts twee heterogene teams van één waterschap zijn geïnterviewd. Waarbij moet worden meegegeven dat het beide geen complete teams waren. Er hebben 44 teams deelgenomen aan de teambijeenkomsten. De opgehaalde data uit

deze teamsessies kunnen als complementair worden gezien maar hebben een andere opzet en inhoud dan de interviews. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek zijn daarmee niet representatief te noemen voor alle waterschappen of publieke organisaties in het algemeen.

In een vervolgonderzoek is het interessant om de populatie opnieuw te bezien en een uitgebreider onderzoek te doen. Met name onderzoek naar PSM (motivatie om iets terug te doen voor de samenleving) op teamniveau levert een belangrijke bijdrage aan de theorie op aangezien het onderzoek van Breaugh et al. (2021) een van de eerste onderzoeken waar PSM op teamniveau is onderzocht in publieke organisaties. Voorheen is onderzoek naar PSM alleen op individueel niveau onderzocht. In het licht van de bevindingen in dit onderzoek is het wellicht interessant om verder onderzoek te doen op PSM op organisatieniveau.

De in 2020 in de praktijk ingezette nieuwe organisatiestructuur van waterschap Scheldestromen heeft, in tegenstelling tot het beoogde doel om meer organisatie effectiviteit te bereiken, tot op heden juist geleid tot meer ineffectiviteit. De organisatieontwikkeling, de verantwoordelijke functie voor het waterbeheer binnen de maatschappelijke externe omgeving van het waterschap en de Coronamaatregelen, die reeds meer dan één jaar van kracht zijn, zorgden voor uitdagende dynamische omstandigheden. Om antwoord te geven op de vraag welke organisatiestructuur wel bijdraagt aan het bereiken van effectiviteit van overheidsorganisaties in het algemeen en een waterschap in het bijzonder is nader onderzoek nodig.

## 6. Literatuurlijst

- Aime F, Humphrey S, Derue DS, Paul JB. (2014). The riddle of heterarchy: power transitions in cross-functional teams. *Acad. Manag. J.* 57:327–52
- Bakker, R., & Hardjono, T. (2013). *Horizontaal organiseren*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Beal DJ, Cohen RR, Burke MJ, McLendon CL. (2003). Cohesion and performance in groups: a metaanalytic clarification of construct relations. *J. Appl. Psychol.* 88:989–1004
- Belbin RM. (1985). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. London: Butterworth-Heinemann
- Bell ST. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Appl. Psychol.* 92:595–615
- Bell ST, Villado AJ, Lukasik MA, Belau L, Briggs AL. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: a meta-analysis. *J. Manag.* 37:709–43
- Bergmann, T. J., & De Meuse, K. P. (1996). Diagnosing whether an organization is truly ready to empower workteams: A case study. *Human Resource Planning*, 19(1), 38-47.
- Bezrukova K, Spell CS, Caldwell D, Burger JM. (2016). A multilevel perspective on faultlines: differentiating the effects between group- and organizational-level faultlines. *J. Appl. Psychol.* 101:86–107
- Bradley BH, Postlethwaite BE, Klotz AC, Hamdani MR, Brown KG. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *J. Appl. Psychol.* 97:151–58
- Breuer C, Hüffmeier J, Hertel G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *J. Appl. Psychol.* 101:1151–77
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Breaugh, J., Alfes, K., & Ritz, A. (2021). *Strength in numbers? Understanding the effect of team-level PSM on team effectiveness*. Londen, UK: Taylor & Francis.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag, Nederland: Sdu.
- Castaño N, Watts T, Tekleab AG. (2013). A reexamination of the cohesion-performance relationship meta-analyses: a comprehensive approach. *Group Dyn.* 17:207–31
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Christian JS, Pearsall MJ, Christian MS, Ellis APJ. (2014). Exploring the benefits and boundaries of transactive memory systems in adapting to team member loss. *Group Dyn.* 18:69–86.
- Chun JS, Choi JN. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *J. Appl. Psychol.* 99:437–50
- Clarke, A.E. (2005). *Situational analysis. Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks: Sage.

- Courtright SH, Thurgood GR, Stewart GL, Pierotti AJ. (2015). Structural interdependence in teams: an integrative framework and meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 100:1825–46
- De Boer, F. (2011). De Grounded Theory Approach: een update. *Kwalon*, 16(1), 25-33.
- D’Innocenzo L, Mathieu JE, Kukenberger MR. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *J. Manag.* 42:1964–91
- De Jong BA, Dirks KT, Gillespie N. (2016). Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *J. Appl. Psychol.* 101:1134–50
- De Meuse, K. B. (2016). Driving team effectiveness: A comparative analysis of the Korn Ferry T7 model with other. Los Angeles, CA: Korn Ferry Institute.
- Devine DJ, Philips JL. (2001). Do smarter teams do better: a meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Res.* 32:507–32
- De Wit FRC, Greer LL, Jehn KA. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 97:360–90
- Dimotakis N, Davison RB, Hollenbeck JR. (2012). Team structure and regulatory focus: the impact of regulatory fit on team dynamic. *J. Appl. Psychol.* 97:421–34
- Dreimüller, D. I. (2008). Grip op werkprocessen, HRM en organisatiecultuur. Den Haag, Nederland: Sdu.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build a perfect team. *New York Times*.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in working teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organisations learn, innovate and compete in the knowledge economy*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Evans NJ, Jarvis PA. (1980). Group cohesion: a review and reevaluation. *Small Group Behav.* 11:359–70
- Frazier ML, Fainshmidt S, Klinger RL, Pezeshkan A, Vacheva V. (2017). Psychological safety: a metaanalytic review and extension. *Pers. Psychol.* 70:113–65
- Gilson LL, Maynard MT, Jones Young NC, Vartiainen M, Hakonen M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *J. Manag.* 41:1313–37
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company
- Groeneveld, B. S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Hackman JR, Morris CG. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 8:45–99

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- HayGroup. (z.d.). Resultaatgericht werken binnen overheidsorganisaties, het kan! Opgeroepen op 24 oktober, 2019, van Haygroup.com: <https://docplayer.nl/6435878-Resultaatgericht-werken-binnen-overheidsorganisaties-het-kan.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005), *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Uitgeverij Contact, Amsterdam/ Antwerpen.
- Hülshager UR, Anderson N, Salgado JF. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *J. Appl. Psychol.* 94:1128–45
- Hollenbeck JR, Beersma B, Schouten ME. (2012). Beyond team types and taxonomies: a dimensional scaling conceptualization for team description. *Acad. Manag. Rev.* 37:82–106
- Jobidon ME, Turcotte I, Aubé C, Labrecque A, Kelsey S, Tremblay S. (2017). Role variability in self-organizing teams working in crisis management. *Small Group Res.* 48:62–92
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Kirk, D., Sellen, A., & Cao, X. (2010). Home video communication: Mediating 'closeness'
- Klein KJ, Lim B-C, Saltz JL, Mayer DM. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Acad. Manag. J.* 47:952–63
- Klein C, Diazgranados D, Salas E, Le H, Burke CS, et al. (2009). Does team building work? *Small Group Res.* 40:181–222
- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lencioni, P. (2009). *De vijf frustraties van teamwork*. Amsterdam, Nederland: Atlas Contact.
- LePine JA, Piccolo RF, Jackson CL, Mathieu JE, Saul JR. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Pers. Psychol.* 61:273–307
- Lim BC, Klein KJ. (2006). Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *J. Organ. Behav.* 27:403–18
- Littlepage GE, Hollingshead AB, Drake LR, Littlepage AM. (2008). Transactive memory and performance in work groups: specificity, communication, ability differences, and work allocation. *Group Dyn.* 12:223–41
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1995). *The Team Architect® user's manual*. Minneapolis, MN: Lominger Limited.
- Marks MA, Mathieu JE, Zaccaro SJ. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Acad. Manag. Rev.* 26:356–76



- Mathieu JE, Maynard MT, Rapp T, Gilson L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *J. Manag.* 34:410–76
- Mathieu JE, Kukenberger MR, D’Innocenzo L, Reilly G. (2015a). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members’ competence. *J. Appl. Psychol.* 100:713–34
- Matthieu JE, Hollenbeck JR, Knippenberg DV, Ilgen DR. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *J. Appl. Psychol.* 102:452–67
- Matthieu JE, Wolfson MA, Park S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *Am. Psychologist* 73:308–21
- Matthieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 17-46.
- McGrath JE. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Marrone JA. (2010). Team boundary spanning: a multilevel review of past research and proposals for the future. *J. Manag.* 36:911–40
- Maynard MT, Gilson LL, Mathieu JE. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *J. Manag.* 38:1231–81
- Mesmer-Magnus JR, DeChurch LA. (2009). Information sharing and team performance: a metaanalysis. *J. Appl. Psychol.* 94:535–46
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2012). *Strategie Safari*. Londen, UK: Pearson.
- Mohrman, S., Lawler, E.III, & Associates (Eds.). (2011). *Useful research: Advancing theory and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- O’Connor, H., & Madge, C. (2017). Online Interviewing. In N. Fielding, R. M. Lee, & G. Blank, *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (p. 416-434). Londen: SAGE Publications
- Priya, I. S., & Vijayadurai, J. (2014). Employee engagement in organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 5-10.
- Rubin, I. M., Plovnick, M. S., & Fry, R. E. (1977). *Task oriented team development*. New York: McGraw-Hill
- Salas E, Edens E, Wilson KA. (2017a). *Crew Resource Management: Critical Essays*. New York: Routledge
- Salas E, Kozlowski SWJ, Chen G. (2017b). A century of progress in industrial and organizational psychology: discoveries and the next century. *J. Appl. Psychol.* 102:589–98
- Shea GP, Guzzo RA. (1987). Groups as human resources. *Res. Pers. Hum. Resour. Manag.* 5:323–56
- Waterschap Scheldestromen. (2018). *Samen Sterk. Inhoud voorop. Grip op het werk. Organisatieontwikkeling Waterschap Scheldestromen.*
- Waterschap Scheldestromen. (2019). *Toekomst bestendig veranderen. Visiedocument Strategisch Personeelsbeleidsplan Waterschap Scheldestromen.*

- Shawcross, J. K., & Ridgeman, T. W. (2016). *Designing research for theory and practice*. Cambridge, UK: University of Cambridge.
- Staa, A. E. (2010). *Qualitative analysis in case study in: Albert Mills*. CA: Thousand Oaks Sage Publications.
- Stewart GL. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *J. Manag.* 32:29–55
- Strauss, A. & Corbin, J. (Eds.) (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks: Sage
- Stuart HC. (2017). Structural disruption, relational experimentation, and performance in professional hockey teams: a network perspective on member change. *Organ. Sci.* 28:283–300
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Workteams: Applications and effectiveness. *The American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tuckmann, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *International association of facilitators*.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Van Es, R., Boonstra, J., & Tours, H. (2009). *Cultuurverandering: mythe of realiteit?* Amsterdam, Nederland: Boom.
- Van Schaijk, G., (2015), *Praktijkgericht juridisch onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom juridisch
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Amsterdam, Nederland: Boom.
- Vermaak, H., & De Caluwé, L. (2010) *Leren veranderen*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Vijayadurai J., S. P. (sd). (2014) *Employee Engagement in Organizations*. *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.34

## 7. Bijlagen

### *7.1 Inleiding*

Bijlage 7.2 betreft de onderbouwing van de wijze waarop de interviewvragen zijn samengesteld. In bijlage 7.3 wordt inzicht gegeven in de gebruikte interviewvragen. Bijlage 7.4 wordt als voorbeeld een print screen van het Excel bestand waarin de coderingen zijn verwerkt weergegeven. Bijlage 8. is een overzicht van bijlagen die, omwille van de borging van de anonimiteit van respondenten niet in dit document zijn opgenomen. Wanneer hier vragen over zijn of meer inzicht in verkregen wenst te worden kan persoonlijk contact worden opgenomen met de onderzoeker.

## 7.2 Onderouwing samenstelling interviewvragen

Topic	Onderbouwing	Vraag
<b>Introductie</b>		
Voorstellen		
Reden voor interview uitleggen		
geen goed of fout		
Opnemen van interview, vertrouwelijkheid, opname wordt gewist, eerst inzage voorafgaand aan inleveren en publicatie		
geschatte duur van interview		
Nog vragen of onduidelijkheden?		
<b>Achtergrond respondent</b>		
		Relevante contextomschrijving respondent
		Wat is je naam en leeftijd?
		Hoelang werk jij bij het waterschap werkt?
		Hoe ben je bij het waterschap terecht gekomen?
		Hoe bevalt het werken bij het waterschap je?
A. Structurele (onvoorziene) omstandigheden	<i>Structurele variabelen, er is niet één optimale manier is om een organisatie te structureren, maar de specifieke externe eisen van een organisatie bepalen vaak een bepaalde structuur (Dimotakis et al., 2012)</i>	Teamsamenstelling en omgevingsfactoren
		Kun je iets vertellen over de samenstelling van jouw team?
Taakomvang en complexiteit		Voor welke taken/werkzaamheden zijn jullie als team verantwoordelijk?
Onderlinge afhankelijkheid		Zijn jullie als teamleden van elkaar afhankelijk om de taken uit te kunnen voeren?
Structurele contingenties	fysieke omgeving, duidelijke organisatiestrategie en doelen, cultuur, techniek, middelen	Wat is volgens jou belangrijk en van invloed is om de resultaten waar jullie verantwoordelijk voor zijn te kunnen leveren?
Technologie & Virtualiteit		Welke invloed heeft het thuiswerken via digitale middelen op het samenwerken
		Welke invloed heeft dit gehad op het behalen van de beoogde resultaten?
B. Compositorische kenmerken	<i>Combinatie van kenmerken van leden (Mathieu et al., 2017) Teamsamenstelling is bedacht in termen van gemiddelde ledenkenmerken (Bell, 2007; Stewart, 2006), verschillende vormen van diversiteit (Bell et al., 2011), en meer complexe configuraties zoals onzichtbare scheidingslijnen tussen subgroepen (Mathieu et al., 2017).</i>	Samenwerken binnen het team
		Wat betekent samenwerken in een team voor jou? Kun jij iets vertellen over het
Bekwaamheid van leden		Zijn jouw teamgenoten voldoende ervaren, opgeleid en deskundig in jullie vakgebied? In hoeverre is dat volgens jou van invloed op het behalen van de
		Hoe omschrijf jij de sfeer binnen het team bezien vanuit samenwerken met elkaar?
		In hoeverre is dat volgens jou van invloed op het behalen van de beoogde
Verloop van leden		Kun je iets vertellen over het verloop binnen jullie team? Welke invloed heeft dat op jullie
Onzichtbare scheidingslijnen subgroepen		Kun je iets vertellen over de saamhorigheid binnen jullie team? Is jullie team één geheel of bestaat jullie team uit meerdere kleinere groepen? Welke invloed heeft dat
Demografisch functionele en persoonlijkheidsverschillen	Diversiteit: denk aan diversiteit aan functies, nationaliteiten, karaktereigenschappen, afkomst (boven en onder de Schelde).	Er wordt wel eens gezegd dat het belangrijk is dat er allerlei verschillende karakters en achtergronden in een team zijn, wat denk jij daarvan?
		Kun je iets vertellen over diversiteit in jullie team?
C. Bemiddelende mechanismen	<i>Salas et al. (2017) karakteriseren bemiddelende mechanismen in termen van beïnvloeding, gedragingen en cognities. Het gedrag van de leden komt overeen met wat Marks et al. (2001, p. 357) beschreef als teamprocessen: "onderling afhankelijke handelingen van leden die inputs omzetten in resultaten door cognitieve, verbale en gedragsmatige activiteiten gericht op het organiseren van taken om doelen te bereiken".</i>	Teamdynamiek en cohesie
Conflict	Taakconflict over inhoud en resultaat, Procesconflict hoe taken worden uitgevoerd, Relatieconflict tussen teamleden op persoonlijk	Wat gebeurt er wanneer jij en je teamgenoot(en) het oneens zijn?
Motivatie (incl. PSM)	Motivatie om iets terug te doen voor de samenleving	Wat betekent het voor jou en voor zover je dit weet dat je als ambtenaar in een overheidsorganisatie een bijdrage levert aan de burgers van Zeeland. Heeft dit invloed op de werkmotivatie van jouw team denk je?
Informatie uitwisseling		Kun je iets vertellen over het delen van informatie en kennis binnen jullie team?
Transitie		Kun je aangeven hoe de doelen in jullie team worden opgesteld?
Actie		Hoe worden gestelde doelen en gemaakte afspraken bewaakt?
Interpersoonlijke processen		Vind jij dat je betrokken bent/wordt bij discussies en het nemen van beslissingen in je
Creativiteit, cohesie		Hoe omschrijf jij de band tussen jouw collega's in je team?
Besluitvorming		Hoe worden besluiten binnen jullie team genomen?
Vertrouwen		Kun je iets vertellen over de aanwezigheid van vertrouwen binnen jullie team? Kun je een voorbeeld noemen?
D. Compositorisch & structurele kenmerken		Teamgrenzen (in- en extern)
Vaardigheid en autoriteitsdifferentiatie		Hoe is, wanneer collega's afwezig zijn, binnen jullie team vervanging/waarneming geregeld op het gebied van uitvoering van taken en het nemen van beslissingen?
Centrale positie leden		Zijn er teamleden die contacten onderhouden buiten het team en/of toegang hebben informatiebronnen die anderen niet hebben? Hoe wordt daar mee omgegaan en wat betekent dat voor het team?
Rollen		Kun je iets vertellen over de rolverdeling binnen jullie team?
E. Structurele teamkenmerken & bemiddelde		Leiderschap en verandering
Aanpassingsvermogen		Hoe beschrijf jij het aanpassingsvermogen/ de veranderbereidheid binnen jullie
Empowerment/ zelforganisatie /gedeeld leiderschap	Formeel, informeel, verdeeld of bij één persoon belegd	Wat kun je zeggen over aanwezigheid van leiderschap in tot jouw team?
Grens interactie		In welke mate werken jullie als team samen met anderen? Intern/ extern. Hoe gaan
F. Compositorische & bemiddelende aspecten		Teamdynamiek en cohesie
TMS (transactief geheugen systeem)		Weten jullie van elkaar welke kennis en talenten eenieder heeft?
Gedeelde cognitie		Weten jullie wie waar mee bezig is in het team, welke doelen daarmee gesteld zijn en hoe het gaat met ieders werkdruk en beschikbaarheid van middelen om de taken te
Pspsychologische veiligheid		Voel jij je binnen jou team vrij om en veilig om ideeën te operen, je mening uit te spreken en vragen te stellen aan collega's?
		Spreken jullie elkaar gemakkelijk aan op elkaars gedrag en resultaten.
		Als er iets fout gaat voel jij je dan vrij om daar openlijk over te kunnen praten met je

## 7.3 Interviewvragen

Vraag
<b>Introductie</b>
1 Voorstellen
2 Reden voor interview uitleggen
3 Belangrijk om eigen mening te vertellen, er bestaat geen goed of fout
4 Opnemen van interview, vertrouwelijkheid, opname wordt gewist, eerst inzage voorafgaand aan inleveren en publicatie
5 geschatte duur van interview
6 Nog vragen of onduidelijkheden?
<b>Topic 1 Relevante contextomschrijving respondent</b>
7 Wat is je naam en leeftijd?
<b>8 Hoelang werk jij bij het waterschap?</b>
9 Hoe ben je bij het waterschap terecht gekomen?
<b>10 Hoe bevalt het werken bij het waterschap je?</b>
<b>Topic 2 Teamsamenstelling en omgevingsfactoren</b>
<b>11 Kun je iets vertellen over de samenstelling van jouw team?</b>
12 Kun je iets vertellen over de rolverdeling binnen jullie team?
<b>13 Voor welke taken/werkzaamheden zijn jullie als team verantwoordelijk?</b>
<b>14 Zijn jullie als teamleden van elkaar afhankelijk om de taken uit te kunnen voeren? Werken jullie samen in dezelfde processen?</b>
15 Waar denk jij aan bij het woord 'resultaat'?
<b>16 Wat is volgens jou belangrijk en hebben jullie nodig om de resultaten waar jullie verantwoordelijk voor zijn te kunnen te kunnen leveren? (fysieke omgeving, duidelijke organisatiestrategie en doelen, cultuur, techniek, middelen?)</b>
<b>17 Welke invloed heeft het op afstand thuiswerken via digitale middelen op het samenwerken binnen jouw team?</b>
18 Welke invloed heeft dit gehad op het behalen van de beoogde resultaten van jou team?
<b>Topic 3 Samenwerken binnen het team</b>
<b>19 Wat betekent samenwerken in een team voor jou? Kun jij iets vertellen over het samenwerken binnen jullie team?</b>
<b>20 Zijn jouw teamgenoten voldoende ervaren, opgeleid en deskundig in jullie vakgebied? In hoeverre is dat volgens jou van invloed op het behalen van de beoogde resultaten?</b>
<b>21 Hoe omschrijf jij de sfeer binnen het team gezien vanuit samenwerken met elkaar? In hoeverre is dat volgens jou van invloed op het behalen van de resultaten?</b>
<b>22 Kun je iets vertellen over het verloop van collega's binnen jullie team? Welke invloed dat op jullie team?</b>
<b>23 Kun je iets vertellen over de saamhorigheid binnen jullie team? Is jullie team één geheel of bestaat jullie team uit meerdere kleinere groepen? Welke</b>
<b>24 Er wordt wel eens gezegd dat het belangrijk is dat er allerlei verschillende karakters en achtergronden in een team zijn, wat denk jij daarvan? Kun je iets vertellen over diversiteit in jullie team? (Diversiteit:denk aan diversiteit aan functies, nationaliteiten, karaktereigenschappen, afkomst (boven en onder de Schelde).</b>
<b>Topic 4 Teamdynamiek en cohesie</b>
<b>25 Kun je aangeven hoe de doelen in jullie team worden opgesteld?</b>
<b>26 Hoe worden gestelde doelen en gemaakte afspraken bewaakt?</b>
<b>27 Hoe worden besluiten binnen jullie team genomen?</b>
<b>28 Kun je iets vertellen over het delen van informatie en kennis binnen jullie team?</b>
<b>29 Vind jij dat je voldoende betrokken bent/wordt bij discussies en het nemen van beslissingen in je team?</b>
<b>30 Hoe omschrijf jij de band tussen jouw collega's in je team?</b>
<b>31 Kun je iets vertellen over de aanwezigheid van vrouwen binnen jullie team? Kun je een voorbeeld noemen?</b>
<b>32 Wat gebeurt er wanneer jij en je teamgenoot(en) het oneens zijn? (taakconflict over inhoud en resultaat, procesconflict hoe taken worden uitgevoerd,</b>
<b>33 Wat betekent het voor jou dat je als ambtenaar in een overheidsorganisatie een bijdrage levert aan de burgers van Zeeland. Heeft dit invloed op de werkmotivatie van jou en jouw team denk je?</b>
<b>Topic 5 Teamgrenzen (in- en extern)</b>
<b>34 Hoe is, wanneer collega's afwezig zijn, binnen jullie team vervanging/waarneming geregeld op het gebied van uitvoering van taken en het nemen van beslissingen?</b>
<b>35 Zijn er teamleden die contacten onderhouden buiten het team en/of toegang hebben (in- en externe) informatiebronnen die anderen niet hebben? Hoe</b>
<b>Topic 6 Leiderschap en verandering</b>
<b>36 Hoe beschrijf jij het aanpassingsvermogen/ de veranderbereidheid binnen jullie team?</b>
<b>37 Wat kun je zeggen over aanwezigheid van leiderschap in jouw team? (formeel, informeel, verdeeld of bij één persoon belegd)</b>
<b>38 In welke mate werken jullie als team samen met anderen? Intern/ extern. Hoe gaan jullie daarmee om?</b>
<b>Topic 7 Teamkennis en psychologische veiligheid</b>
<b>39 Weten jullie van elkaar welke kennis en talenten ieder heeft?</b>
<b>40 Weten jullie wie waar mee bezig is in het team en hoe het gaat met de collega's? Denk aan werkdruk en beschikbaarheid van middelen om de taken te</b>
<b>41 Voel jij je binnen jou team vrij en veilig om ideeën te opperen, je mening uit te spreken en vragen te stellen aan collega's?</b>
<b>42 Spreken jullie elkaar gemakkelijk aan op elkaars gedrag en resultaten.</b>
<b>43 Als er iets fout gaat voel jij je dan vrij om daar openlijk over te kunnen praten met je collega's?</b>
<b>Topic 8 Relatie met de organisatie</b>
<b>44 Wordt jouw team goed ondersteund door de organisatie om je werk goed uit te kunnen voeren? Wat zou je anders willen zien?</b>
<b>44 In hoeverre heeft het waterschap iets te zeggen over de manier waarop jouw team zijn werk doet?</b>
<b>45 Als je iets zou kunnen veranderen binnen de organisatie van het waterschap, wat zou je dan willen veranderen?</b>
<b>46 In hoeverre voel jij je betrokken bij het waterschap als één organisatie? Bijvoorbeeld bij behalen van resultaten buiten jouw afdeling om?</b>
<b>Afsluiten</b>
47 Einde van het gesprek. Bedanken voor het interview. Heb je misschien nog iets toe te voegen aan de vragen die ik heb gesteld? Wat vond je van het gesprek?



## 8. BIJLAGEN IN SEPARAAT DOCUMENT OPGENOMEN

### Inhoud

1. Transcripties .....	2
1.2 Respondent 1 .....	2
1.3 Respondent 2 .....	15
1.4 Respondent 3 .....	27
1.5 Respondent 4 .....	42
1.6 Respondent 5 .....	47
1.7 Respondent 6 .....	58
2. Focusgroep HR teammanagers analyse teamsessies .....	63
2.1 Stellingen ter discussie in sessie en gevraagd in de enquête .....	63
2.2 Enquête resultaten .....	63
2.3 Vrije opdracht tijdens teambijeenkomst.....	65
2.4 Programma interpretatie teambijeenkomsten HR teammanagers.....	66
2.5 Samenvatting interpretatie teamsessies.....	76
3. Focusgroep strategisch veranderteam.....	77