



POSITIEVE AANDACHT GEEFT ENERGIE

Een onderzoek naar het effect van de aansturing door politieke ambtsdragers op de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector

Auteur: Marc Pruim

Studentnummer: 736434mp

Begeleider: Rianne Warsen

Tweede lezer: Robin Bouwman

Aantal woorden: 11970

Datum: 27 juni 2025



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie: “Positieve aandacht geeft energie.” Deze scriptie is geschreven voor het afstuderen van de master Bestuurskunde met de specialisatie Publiek Management. De afgelopen maanden heb ik hard gewerkt aan dit onderzoek en presenteer deze dan ook met gepaste trots.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken naar de stageorganisatie waar ik mijn afstudeeronderzoek heb mogen doen; AT Osborne. Zij hebben mij de volledige ruimte gegeven om hun netwerk en expertise te gebruiken om mijn scriptie te schrijven. Hierbij wil ik in het bijzonder mijn begeleiders Ynske ten Ham en Tim de Laat bedanken voor hun waardevolle feedback en de tijd die zij hebben vrijgemaakt om mij te begeleiden in het scriptieproces. Ook wil ik al mijn respondenten bedanken voor hun deelname aan het onderzoek. Door hun bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek en hun openheid tijdens de interviews hebben zij een grote bijdrage geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie.

Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider vanuit de universiteit bedanken. Dr. Rianne Warsen was altijd bereid om mee te denken en haar opbouwende feedback heeft mij in staat gesteld om deze scriptie te schrijven. Tegelijkertijd heeft zij mij ook de ruimte gegeven om eigen keuzes te maken.

Ik wens u veel leesplezier.

Marc Pruim

Ermelo, Juli 2025

Samenvatting

Kernwoorden: Politieke ambtsdragers, samenwerking, projectteams, publieke sector, relatiebeheer, coping.

Aanleiding

Projecten in de publieke sector zijn sterk afhankelijk van de politieke context waarin zij opereren. Dit onderzoek richt zich op hoe politieke aansturing de samenwerking beïnvloedt en hoe projectteams effectief kunnen omgaan met deze invloed. De aanleiding hiervoor is dat politieke factoren zoals beleidswijzigingen en bestuurlijke wisselingen regelmatig zorgen voor onzekerheid en uitdagingen binnen projectteams in de publieke sector.

De centrale onderzoeksvraag luidt: “Op welke wijze beïnvloedt de aansturing door politieke ambtsdragers de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector?” Deze vraag wordt onderzocht aan de hand van vier deelvragen die zich richten op de samenwerking binnen projectteams, de ervaring van aansturing door politieke ambtsdragers, de gevolgen van deze aansturing voor de samenwerking en de strategieën die projectteams inzetten om hiermee om te gaan.

Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn de verschillende mechanismen beschreven waarmee politieke ambtsdragers invloed uitoefenen op projectteams. Deze zijn: besluitvorming, controle en verantwoording en interventies bij conflict of stagnatie. Vanuit de theorie komen vijf aspecten naar voren die invloed hebben op onderlinge samenwerking binnen projectteams: vertrouwen, teamcohesie, open communicatie, flexibiliteit en veerkracht. Om met politieke aansturing om te gaan zijn verschillende externe en interne strategieën geïdentificeerd die projectteams kunnen toepassen.

Methode

Het onderzoek is uitgevoerd als kwalitatieve multiple case-study, waarbij drie casussen zijn onderzocht. Twee projecten bij een gemeente en één bij een publieke uitvoeringsorganisatie. De data zijn verzameld via twee methoden. Als eerst door semigestructureerde interviews met vijftien respondenten. Als tweede is een documentanalyse uitgevoerd van publiekelijk toegankelijke documenten door middel van een contentanalyse.

Resultaten

Uit de resultaten blijkt dat politieke ambtsdragers hun invloed in de drie casussen op een verschillende manier inzetten. Als boegbeeld, budgethouder en koersbepaler. Duidelijke en consistente besluitvorming heeft positieve invloed op de onderlinge samenwerking, doordat vertrouwen en teamcohesie toeneemt. Onduidelijke besluitvorming lijkt vooral invloed te hebben op de context waarin het projectteam moet opereren en in zeer beperkte mate op de onderlinge samenwerking.

Aanbeveling

Aan de hand van de resultaten en analyse is een tweeledige praktische aanbeveling geformuleerd. Als eerste moeten managers van publieke projectteams dienen als buffer tussen de politieke ambtsdrager en het projectteam. Door de politieke druk weg te houden van het team kan deze ook geen invloed hebben op de samenwerking. Als tweede moeten projectteams meer investeren in intervisie. Hierdoor leren zij anticiperen op nieuwe en onverwachte situaties en kunnen teams beter omgaan met de complexe omgeving waar zij in moeten opereren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstelling.....	7
1.3 Onderzoeksvraag.....	8
1.3.1 Deelvragen	8
1.4 Relevanties	8
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	9
2.1 Publieke projectteams en definitie van politieke ambtsdragers.....	10
2.1.1 Definitie politieke ambtsdragers	10
2.2 Mechanismen van beïnvloeding door een politieke ambtsdrager	10
2.2.1 Besluitvorming.....	11
2.2.2 Controle en verantwoording	11
2.2.3 Conflict of stagnatie.....	11
2.3 Samenwerking binnen projectteams	12
2.3.1 Vertrouwen	12
2.3.2 Teamcohesie	13
2.3.3 Open communicatie	13
2.3.4 Flexibiliteit	14
2.3.5 Veerkracht	14
2.4 Strategieën voor het omgaan met aansturing door politieke ambtsdragers.....	15
2.4.1 Externe strategieën	15
2.4.2 Interne strategieën	16
2.5 Conceptueel model.....	17
3. Methoden.....	18
3.1 Onderzoeksontwerp	18
3.2 Dataverzameling	19
3.3 Selectie	20
3.3.1 Respondenten	20

3.3.2 Documenten.....	20
3.4 Operationalisering.....	21
3.5 Methode van analyse.....	24
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit	25
3.6.1 Betrouwbaarheid	25
3.6.2 Validiteit	25
3.7 Privacy.....	26
4. Resultaten en analyse	26
4.1 Resultaten gemeente “A”	26
4.1.1 Samenwerking binnen projectteam gemeente “A”	26
4.1.2 Aansturing door politieke ambtsdrager in gemeente “A”	27
4.1.3 Effect van aansturing op samenwerking binnen projectteam gemeente “A”	28
4.1.4 Externe en interne strategieën van projectteam gemeente “A”	29
4.2 Resultaten uitvoeringsorganisatie	29
4.2.1 Samenwerking binnen projectteam van de uitvoeringsorganisatie.....	29
4.2.2 Aansturing door politieke ambtsdrager in de uitvoeringsorganisatie	30
4.2.3 Effect van aansturing op samenwerking binnen projectteam van de uitvoeringsorganisatie	31
4.2.4 Externe en interne strategieën van projectteam van de uitvoeringsorganisatie	31
4.3 Resultaten gemeente “B”	32
4.3.1 Samenwerking binnen projectteam gemeente “B”	32
4.3.2 Aansturing door politieke ambtsdrager in gemeente “B”	33
4.3.3 Effect van aansturing op samenwerking binnen projectteam gemeente “B”	33
4.3.4 Externe en interne strategieën van projectteam gemeente “B”	34
4.4 Empirische vergelijking	35
4.4.1 Samenwerking binnen projectteams.....	35
4.4.2 Aansturing door politieke ambtsdrager	35
4.4.3 Effect van aansturing op samenwerking	36
4.4.4 Strategieën van projectteams	36
4.5 Analyse	37
4.5.1 Duidelijke besluitvorming heeft een positief effect	37
4.5.2 Onduidelijke besluitvorming heeft een negatief effect	38
4.5.3 Strategieën van projectteams bepalen de sterkte van het effect.....	38
4.5.4 Herziening conceptueel model.....	39
5. Conclusie en discussie	39
5.1 Beantwoording hoofdvraag	39

5.2 Discussie	40
5.2.1 Theoretische discussie.....	40
5.2.2 Methodologische discussie	41
5.3 Praktische aanbeveling.....	41
Literatuurlijst	43
Bijlage A: topiclijst interviews	46
Bijlage B: overzicht respondenten	47
Bijlage C: overzicht documenten	48
Bijlage D: codeerschema interviews.....	49
Bijlage E: codeerschema documentanalyse	51
Bijlage F: voorbeeld toestemmingsformulier	52

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Projectteams in de publieke sector zijn altijd afhankelijk van de politieke-bestuurlijke context waarin zij opereren. Het werk binnen deze projectteams wordt sterk beïnvloed door externe politieke factoren zoals politieke voorkeur, beleidswijzigingen en bestuurlijke wisselingen (Crawford & Helm, 2009). Politieke ambtsdragers, zoals ministers en wethouders, bepalen mede de koers van een project en kunnen daarmee direct en indirect invloed uitoefenen op de werkwijze en samenwerking in projectteams. In de praktijk leidt dit vaak tot aanpassingen van middelen of doelen door politieke ambtsdragers, wat de interne samenwerking in projectteams kan beïnvloeden (Flyvbjerg et al., 2003).

Een goed praktijkvoorbeeld is het InnovA58-project, dat gericht is op zowel de verbreding van de A58 als op het ontwikkelen van proeftuinen voor duurzame innovaties (Rijkswaterstaat, 2024). Door beleidswijzigingen en bestuurlijke besluitvorming ontstond een aanzienlijke kostenstijging van 100 miljoen euro tijdens de ontwikkelfase van het project (PWC et al., 2022). Hierdoor kwam het project onder verscherpt toezicht te staan en werd de autonomie van het projectteam beperkt. Daarnaast leidde bestuurlijke wisselingen tot verscherpte duurzaamheidseisen waardoor projectdoelen aangescherpt moesten worden. Dit leidde tot spanningen tussen het projectteam en beleidsmakers, omdat het projectteam onvoldoende ruimte had om te anticiperen op projectrisico's (PWC et al., 2022).

Deze dynamieken zijn ook zichtbaar in de adviesopdrachten van AT Osborne, dat voornamelijk publieke organisaties en overheden adviseert. De afgelopen jaren is in haar opdrachten voor projectmanagement de focus steeds vaker komen te liggen op de zogenaamde onderstroom van samenwerking. De onderstroom bestaat uit de niet direct zichtbare gevoelens of behoeftes van mensen in een organisatie (Scheringa en Beemster, 2020). Hierbij merken adviseurs van AT Osborne dat de context van een project, zoals de aansturing door politieke ambtsdragers, de samenwerking in een projectteam kan beïnvloeden. De projectteams hebben echter nog weinig inzicht in hoe zij hier effectief mee om kunnen gaan. Het is hierbij van belang om te benadrukken dat deze invloed niet per definitie negatief is. Politieke ambtsdragers kunnen ook bijdragen aan een goede samenwerking binnen projectteams (Ruijter et al., 2021; Gajendran & Brewer, 2012).

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te identificeren hoe politieke ambtsdragers invloed uitoefenen op projectteams in de publieke sector en vervolgens te verklaren hoe dit de samenwerking binnen deze projectteams beïnvloedt.

1.3 Onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de voorgaande paragrafen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Op welke wijze beïnvloedt de aansturing door politieke ambtsdragers de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector?”.

1.3.1 Deelvragen

Om tot een volledig antwoord op de onderzoeksvraag te komen, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe verloopt de samenwerking binnen de projectteams?*
2. *Hoe ervaren de leden van projectteams de aansturing door de politieke ambtsdrager(s)?*
3. *Welke gevolgen heeft de aansturing door de politieke ambtsdrager(s) voor de samenwerking binnen projectteams?*
4. *Welke strategieën hanteren projectteams voor het omgaan met de effecten van de aansturing door de politieke ambtsdrager(s)?*

1.4 Relevanties

In de volgende paragrafen zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

In het uitvoeren van projecten in de publieke sector zijn politieke of bestuurlijke belangen altijd aanwezig op de achtergrond (Antonsen & Jørgensen, 1997; Cantarelli et al., 2010). Het goed functioneren van projectteams in de publieke sector vereist daarom bewustzijn over de achterliggende politieke belangen. Deze belangen kunnen namelijk invloed hebben op de manier waarop politieke ambtsdragers het projectteam aansturen (Antonsen & Jørgensen, 1997). Als teamleden in het projectteam beter begrijpen welke politieke of bestuurlijke belangen achter bepaalde beslissingen zitten kunnen zij hier in hun werk beter op reageren. Enerzijds wordt het duidelijker waar bepaalde beslissingen vanuit de politieke ambtsdrager vandaan komen. Anderzijds kan een projectteam beter meedenken met de politieke ambtsdrager. Dit kan uiteindelijk bijdragen aan een betere wisselwerking tussen politieke ambtsdragers en uitvoerende projectteams om zo de efficiëntie in de uitvoering van het project te vergroten. De resultaten van dit onderzoek kunnen projectteams inzicht bieden in hoe politieke ambtsdragers, als externe factor, de dagelijkse samenwerking binnen projectteams beïnvloeden, zodat teamleden deze invloeden in de toekomst beter kunnen herkennen.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Het effect van de aansturing door politieke ambtsdragers op de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector is een onderbelicht onderwerp binnen de wetenschappelijke literatuur. Bestaande onderzoeken, zoals dat van Crawford en Helm (2009), richten zich voornamelijk op overkoepelende governance vraagstukken en verantwoordingsmechanismen, maar besteden weinig aandacht aan hoe politieke ambtsdragers de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector direct beïnvloeden. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke kennis over projectteams in de publieke sector door specifiek te focussen op hoe politieke ambtsdragers de samenwerking binnen een projectteam kunnen beïnvloeden.

Dit onderzoek verbindt inzichten uit het vakgebied van projectmanagement met theorieën uit public governance door de aspecten die samenwerking binnen projectteams in de publieke sector bepalen te koppelen aan de aansturing door politieke ambtsdragers. Hierdoor draagt dit onderzoek bij aan de wetenschappelijke kennis over hoe externe politieke factoren interne samenwerking binnen een team kunnen beïnvloeden.

1.5 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk zijn de aanleiding, probleemstelling en relevantie van dit onderzoek beschreven. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader verder uitgewerkt. Hierbij ligt de focus op het identificeren van relevantie theorieën over de aansturing van projectteams door politieke ambtsdragers en de samenwerking binnen projectteams. In hoofdstuk drie worden de methodologische keuzes toegelicht. In hoofdstuk vier worden de empirische resultaten beschreven en geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader. Hoofdstuk vijf beantwoordt de hoofdvraag, bespreekt de limitaties van het onderzoek en doet verschillende aanbevelingen. Hierna volgen de literatuurlijst en de bijlagen.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk maakt de belangrijkste theoretische perspectieven en concepten van dit onderzoek inzichtelijk. Hierbij wordt eerst ingegaan op de invloed van politieke ambtsdragers op projectteams in de publieke sector. Vervolgens wordt gefocust op de samenwerking binnen projectteams en hoe politieke ambtsdragers deze mogelijk beïnvloeden. Hierna wordt onderzocht welke strategieën publieke projectteams gebruiken om met de invloed van politieke ambtsdragers om te gaan. Tot slot worden het conceptueel model en verwachtingen uiteengezet.

2.1 Publieke projectteams en definitie van politieke ambtsdragers

Publieke projecten onderscheiden zich ten opzichte van private projecten in de mate van politieke verantwoording (Crawford & Helm, 2009). Publieke organisaties moeten niet alleen efficiënt en effectief zijn, maar ook transparant richting beleidsmakers en burgers. Het concept 'publicness' van Antonsen en Jørgensen (2002) sluit hier goed op aan. Zij beschrijven hoe publieke organisaties verschillen van private organisaties in mate van regelgeving-druk, bureaucratische structuren en politieke invloed. In publieke projecten zijn rapportage-eisen uitgebreider. Dit vergroot de bureaucratische last en leidt tot minder flexibiliteit (Crawford & Helm, 2009). Tegelijkertijd leidt politieke invloed tot een extra laag van complexiteit. Publieke projecten zijn onderhevig aan politieke druk, veranderende beleidsprioriteiten en publieke opinie. Dit kan onzekerheid binnen projecten vergroten en daarmee mogelijk de samenwerking binnen projectteams beïnvloeden (Crawford & Helm, 2009).

2.1.1 Definitie politieke ambtsdragers

Om de invloed van politieke ambtsdragers te onderzoeken is het allereerst belangrijk om dit concept te definiëren. Politieke ambtsdragers zijn overheidsfunctionarissen die door middel van verkiezingen of benoemingen verantwoordelijk zijn voor beleidsvorming en besluitvorming binnen de publieke sector (Crawford & Helm, 2009). In Nederland kunnen politieke ambtsdragers verdeeld worden in drie groepen: volksvertegenwoordigers, bestuurders en kroonbenoemden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2023). Volksvertegenwoordigers zijn direct gekozen door burgers, voorbeelden hiervan zijn leden van de Tweede Kamer, leden van Provinciale Staten en gemeenteraadsleden. Bestuurders zijn verantwoordelijk voor de uitvoerende macht en het dagelijks bestuur van overheidsorganisaties, voorbeelden hiervan zijn bewindspersonen, gedeputeerden en wethouders. Kroonbenoemden worden door de Kroon (koning en ministers) benoemd, voorbeelden zijn burgemeesters, commissarissen van de Koning en leden van de Raad van State (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2023).

2.2 Mechanismen van beïnvloeding door een politieke ambtsdrager

Een politieke ambtsdrager kan op verschillende manieren invloed uitoefenen op een projectteam in de publieke sector. Dit kan gebeuren door middel van besluitvorming, via controle en verantwoordingsmechanismen en in situaties van conflict of stagnatie. Hoe politieke ambtsdragers op verschillende manieren invloed kunnen uitoefenen op een projectteam wordt in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

2.2.1 Besluitvorming

De eerste manier waarop politieke ambtsdragers een project kunnen beïnvloeden is door een besluit te nemen over de beleidskaders en het bepalen van projectprioriteiten en doelstellingen (Sjöblom et al., 2013). Deze besluitvorming bepaalt in grote mate de koers van een projectteam, vaak nog voordat het team überhaupt is samengesteld. Vanuit de politiek is er vaak de wens om snel besluiten te nemen. Dit kan ertoe leiden dat de voorbereiding niet zorgvuldig genoeg gedaan wordt en daarmee de uitvoerbaarheid van een project beïnvloedt (Sjöblom et al., 2013).

Gedurende een project kunnen besluiten worden aangepast, bijvoorbeeld wanneer politieke ambtsdragers de budgetten wijzigen of projectdoelen bijstellen (Ruijter et al., 2021). In theorie biedt deze betrokkenheid van politieke ambtsdragers de mogelijkheid tot een toename van de responsiviteit tussen burgers en de politiek, omdat het de politieke ambtsdrager de mogelijkheid biedt om een project te wijzigen op basis van ontwikkelingen in de maatschappij (Ruijter et al., 2021; Sjöblom et al., 2013). Dit komt de publieke legitimiteit van een project ten goede. In de praktijk blijkt echter dat politieke bijsturing gepaard gaat met nieuwe onzekerheden binnen het projectteam. Het kan namelijk onderlinge relaties onder druk zetten, vooral wanneer besluiten onvoldoende aansluiten bij wat het projectteam in de praktijk ervaart (Ruijter et al., 2021).

2.2.2 Controle en verantwoording

Een tweede manier waarop politieke ambtsdragers projectteams in de publieke sector kunnen beïnvloeden is via controle- en verantwoordingsmechanismen. Voorbeelden hiervan zijn rapportage-eisen of bijsturing op basis van voortgangsverslagen. Controle is essentieel voor de democratische legitimiteit van een project, maar een te sterke nadruk op formele verantwoordingsmechanismen kan leiden tot risicomijdend gedrag binnen een projectteam (Crawford & Helm, 2009; Biesenthal & Wilden, 2014). Hierdoor kunnen projectteams innovatieve oplossingen vermijden, ook wanneer deze noodzakelijk zijn om het probleem effectief op te lossen (Crawford & Helm, 2009).

2.2.3 Conflict of stagnatie

Als laatst kunnen politieke ambtsdragers ingrijpen in een project wanneer deze dreigt te stagneren of er sprake is van conflict. Dit kan variëren van het bijsturen van de koers tot het vervangen van sleutelfiguren binnen het projectteam. Uit de studie naar megaprojecten van Ruijter et al. (2021) blijkt dat interventies zonder voldoende afstemming met het projectteam de onderlinge samenwerking kunnen ondermijnen. Interventies door politieke ambtsdragers kunnen bedoeld zijn om knelpunten op te lossen, maar uiteindelijk destabiliserend werken als deze onvoldoende worden afgestemd met de projectorganisatie.

2.3 Samenwerking binnen projectteams

De manier van samenwerking binnen een projectteam in de publieke sector is afhankelijk van verschillende aspecten. In de volgende paragrafen worden de aspecten vertrouwen, teamcohesie, communicatie, flexibiliteit en veerkracht onderzocht, evenals de mogelijke invloed die politieke ambtsdragers hierop kunnen hebben.

2.3.1 Vertrouwen

Vertrouwen is een van de meest cruciale aspecten voor een goede onderlinge samenwerking binnen een projectteam. Onderling vertrouwen vergroot de mate van informatie-uitwisseling en verhoogd de bereidheid om samen te werken (Fulmer & Gelfland, 2012). Vertrouwen ontstaat niet uit het niets, daarom onderscheiden Lewicki et al. (2006) twee stadia van vertrouwen in teams. Eerst is er sprake van berekenend vertrouwen, gebaseerd op rationele verwachtingen en prestaties van de ander. Dit kan zich ontwikkelen tot identificatie gebaseerd vertrouwen waarbij teamleden elkaar als betrouwbare partners beschouwen. Dirks en Ferrin (2002) stellen echter dat vertrouwen altijd blijft ontwikkelen en afhankelijk is van externe factoren. Dit betekent dat vertrouwen binnen projectteams in de publieke sector constant moet worden onderhouden en niet vanzelfsprekend groeit. De theorieën van Lewicki et al. (2006) en Dirks en Ferrin (2002) sluiten elkaar echter niet uit. Het idee van Lewicki dat vertrouwen groeit door de tijd is zeer aannemelijk, maar om deze te behouden is het noodzakelijk om de vertrouwensrelatie te onderhouden. Je kan er niet vanuit gaan dat als je eenmaal vertrouwen van de ander krijgt deze onvoorwaardelijk is.

Politieke invloed kan vertrouwen zowel versterken als verzwakken (Ruijter et al., 2021). Op het moment dat politieke ambtsdragers het projectteam ondersteunen door middel van duidelijke richtlijnen en consistente besluitvorming, kan dit een stabiele werkomgeving creëren en onderling vertrouwen versterken. Daarnaast kan actieve politieke steun het gevoel van legitimiteit en autoriteit binnen projectteams versterken (Gajendran & Brewer, 2012). Politieke inmenging kan daarentegen ook leiden tot onduidelijke of inconsistente besluitvorming en het vertrouwen binnen een projectteam verminderen (Biesenthal & Wilden, 2014). Onverwachte beleidswijzigingen of strategische politieke keuzes kunnen ertoe leiden dat teamleden zich onzeker voelen over de toekomst van een project en minder snel risicovolle keuzes durven te nemen of informatie niet delen (Flyvbjerg et al., 2003). Dit effect wordt versterkt op het moment dat politieke ambtsdragers niet consistent zijn en tegenstrijdige informatie verstrekken, of als er een gebrek aan transparantie is in de besluitvorming (Crawford & Helm, 2009).

2.3.2 Teamcohesie

Naast onderling vertrouwen is teamcohesie een belangrijk aspect voor effectieve samenwerking binnen projectteams. Teamcohesie is de mate waarin teamleden zich verbonden voelen met zowel de gezamenlijke taak als met elkaar (Beal et al., 2003). Teamcohesie bevordert samenwerking en vermindert het aantal conflicten. Uit onderzoek van Salas et al. (2024) blijkt dat teamcohesie niet vanzelf ontstaat en dat interventies zoals teamtraining, reflectiemomenten en feedbackmechanismen bijdragen aan het versterken van teamcohesie. Daarnaast is het van essentieel belang om psychologische veiligheid te creëren binnen teams, zodat teamleden zich vrij voelen om zich uit te spreken zonder angst voor negatieve consequenties (Frazier et al., 2017).

Politieke ambtsdragers kunnen teamcohesie op een positieve en negatieve manier beïnvloeden. Duidelijke doelstellingen en een consistente beslissingen creëren een stabiele en werkomgeving (Gajendren & Brewer, 2012). Hierin kunnen teamleden zich collectief organiseren en werken aan gedeelde doelen, wat bijdraagt aan de versterking van teamcohesie binnen een team (Ruijter et al., 2021). Bij inconsistente of steeds wisselende besluitvorming kan spanning ontstaan in een projectteam, waardoor teamleden terughoudender worden en minder geneigd zijn om gedeelde verantwoordelijkheid te nemen (Flyvbjerg, 2003; Biesenthal & Wilden, 2014). Hierdoor neemt de teamcohesie binnen een projectteam af.

2.3.3 Open communicatie

Naast teamcohesie en vertrouwen is open communicatie een belangrijk aspect voor goede samenwerking binnen projectteams in de publieke sector. Open communicatie draagt bij aan het vrij delen van informatie en het bevorderen van gezamenlijke besluitvorming (Gajendran & Brewer, 2012). In de praktijk wordt open communicatie in de publieke sector echter vaak belemmerd door bureaucratische structuren of hiërarchieën, waardoor informatie-uitwisseling vertraagd wordt (Pollack 2007). Open communicatie biedt de mogelijkheid tot gezamenlijke reflectie en vermindert rolonduidelijkheid, waardoor teams beter opereren en effectiever samenwerken (van der Hoek et al., 2016).

De aansturing door politieke ambtsdragers heeft invloed op hoe communicatie binnen projectteams wordt vormgegeven. Wanneer politieke ambtsdragers zelf duidelijk en consistent communiceren creëert dit een gemeenschappelijk kader waarin het projectteam kan opereren (van der Hoek et al., 2016). Aan de andere kant kan communicatie die overmatig gericht is op controle de bewegingsvrijheid van een team, en daarmee de mogelijkheid tot open communicatie, beperken (Pollack, 2007). Open communicatie is dus essentieel binnen

projectteams in de publieke sector voor goede samenwerking, maar is sterk afhankelijk van de gestelde kaders waarbinnen een projectteam moet opereren.

2.3.4 Flexibiliteit

Het vierde aspect dat de onderlinge samenwerking binnen een projectteam beïnvloedt is flexibiliteit. In een omgeving waar beleidsdoelen van de ene op de andere dag kunnen veranderen is het belangrijk dat projectteams flexibel zijn (Gajendran & Brewer, 2012). Flexibiliteit is de capaciteit om structuren en processen aan te passen zonder dat de stabiliteit van het projectteam wordt ondermijnt (Salas et al., 2024). Te veel flexibiliteit, waarbij een projectteam te vaak van koers veranderd, kan leiden tot inconsistentie en daarmee een lastigere onderlinge samenwerking (van der Hoek et al., 2016).

Aansturing door politieke ambtsdragers kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op de flexibiliteit van projectteams in de publieke sector. Wanneer politieke ambtsdragers duidelijke lange termijnstrategieën hebben en teams de autonomie geven om hier zelf beslissingen over te nemen, kan dit de flexibiliteit van projectteams bevorderen (Ruijter et al., 2021). Op het moment dat politieke druk echter leidt tot regelmatige koerswijzigingen en onrealistische verwachtingen kunnen teams zich gedwongen voelen om overhaaste beslissingen te nemen. Dit verhoogt het risico op fouten en vertragingen in de uitvoering van de taken van het projectteam (Flyvbjerg, 2003).

2.3.5 Veerkracht

Het laatste aspect dat invloed heeft op de samenwerking in een projectteam is veerkracht. Dit is het vermogen van teams om zich aan te passen aan onverwachte gebeurtenissen. Veerkrachtige teams kunnen beter omgaan met tegenslagen en zijn stabielere teams (McGuier et al., 2023). Onderlinge samenwerking wordt makkelijker doordat teamleden sneller kunnen schakelen bij onverwachte omstandigheden. Hierin speelt informele communicatie een cruciale rol (Bygballe et al., 2010). Bygballe et al. (2010) stellen dat diepere onderlinge relaties een team beter in staat stellen om te anticiperen op veranderingen en effectiever om kunnen gaan met onverwachte omstandigheden. Te weinig veerkracht kan negatieve gevolgen hebben voor de onderlinge samenwerking in een projectteams. Het kan ertoe leiden dat projectteams vastlopen in bureaucratische processen, waardoor onderlinge samenwerking wordt belemmerd (Salas et al., 2024).

Politieke ambtsdragers kunnen de veerkracht van een projectteam beïnvloeden door de manier waarop zij communiceren. Een heldere en consistente communicatie draagt bij aan de stabiliteit binnen een projectteam (van der Hoek et al., 2016). Dit creëert als het ware een fundament

waarop teamleden kunnen terugvallen en vergroot daarmee de veerkracht binnen een team. Daarentegen kan communicatie gericht op overmatige controle leiden tot bureaucratische rigiditeit en daarmee de snelheid waarmee projectteams kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden beïnvloeden (Pollack 2007).

Op basis van de onderzochte literatuur blijkt dat samenwerking binnen projectteams in de publieke sector afhankelijk is van verschillende aspecten. Vertrouwen, teamcohesie, open communicatie, flexibiliteit en veerkracht vormen samen een geheel van teamdynamieken die de mate van samenwerking bepalen. De rol van politieke ambtsdragers hierin is zeer belangrijk. Als aansturende actoren kunnen zij goede samenwerking zowel faciliteren als belemmeren. Duidelijke en consistente communicatie geeft teams de ruimte om goed samen te werken, terwijl overmatige controle en frequente koerswijzigingen ondermijnend werken. Samenwerking binnen projectteams in de publieke sector kan dus niet los worden gezien van de politieke en institutionele context waarin zij opereert.

2.4 Strategieën voor het omgaan met aansturing door politieke ambtsdragers

Om effectief om te gaan met de aansturing door politieke ambtsdragers kunnen projectteams verschillende strategieën hanteren. Uit de literatuur blijkt dat de meeste strategieën kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën: strategieën gericht op omgang met externe stakeholders en strategieën gericht op het interne aanpassingsvermogen van een projectteam (Liu et al., 2016; Aaltonen & Kujala, 2010). Deze twee categorieën worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

2.4.1 Externe strategieën

Externe strategieën richten zich op het actief beïnvloeden van de relatie met externe stakeholders, zoals politieke ambtsdragers. In publieke projecten spelen legitimiteit en bestuurlijke steun een cruciale rol. Daarom is het voor de vitaliteit van een project essentieel om de verwachtingen van externe stakeholders goed te managen (Matinheikki et al. 2018). Aaltonen en Kujala (2010) voegen daaraantoe dat het managen van stakeholderverwachtingen niet beperkt blijft tot het overbrengen van informatie, maar een actieve strategische component bevat. Projectorganisaties moeten voortdurend keuzes maken over wie ze op welk moment informeren (Aaltonen en Kajula, 2010). Hierbij hebben projectteams vijf opties: aanpassen, overleggen, vermijden, verwerpen en beïnvloeden. In Tabel 1 is een overzicht van de vijf strategieën weergegeven met daarin een beschrijving en het doel van elke strategie.

Strategie	Beschrijving	Doel
Aanpassen	Het projectteam past het project of de werkwijze aan de eisen van stakeholders aan. Bijvoorbeeld door ontwerpwijzigingen of aanvullende maatregelen.	Conflict vermijden en legitimiteit behouden.
Overleggen	Het team gaat met stakeholders in gesprek om een middenweg te vinden tussen projectdoelen en externe eisen.	Belangen balanceren en impasses doorbreken.
Vermijden	Contact met kritische stakeholders wordt zoveel mogelijk vermeden, bijvoorbeeld door communicatie uit te stellen of te beperken.	Tijd winnen of druk verminderen.
Verwerpen	Het projectteam erkent de stakeholder of zijn/haar eisen niet als legitiem en negeert hun invloed.	Ongewenste beïnvloeding minimaliseren.
Beïnvloeden	Het team probeert actief de houding of positie van stakeholders te veranderen, bijvoorbeeld via gesprekken, framing of het betrekken van andere partijen.	Positie of houding van stakeholders strategisch sturen.

Tabel 1: Stakeholderverwachtingen strategieën (Aaltonen & Kajula, 2010).

Door bewust te kiezen voor een bepaalde strategie kunnen projectteams conflicten voorkomen en actief bijdragen aan het versterken van bestuurlijke en maatschappelijke steun van een project (Mitchell et al., 1997). Kortom, anticiperen op mogelijke verschuivingen van belangen en verwachtingen van stakeholders is een essentieel component van effectieve externe strategieën van projectteams in de publieke sector.

2.4.2 Interne strategieën

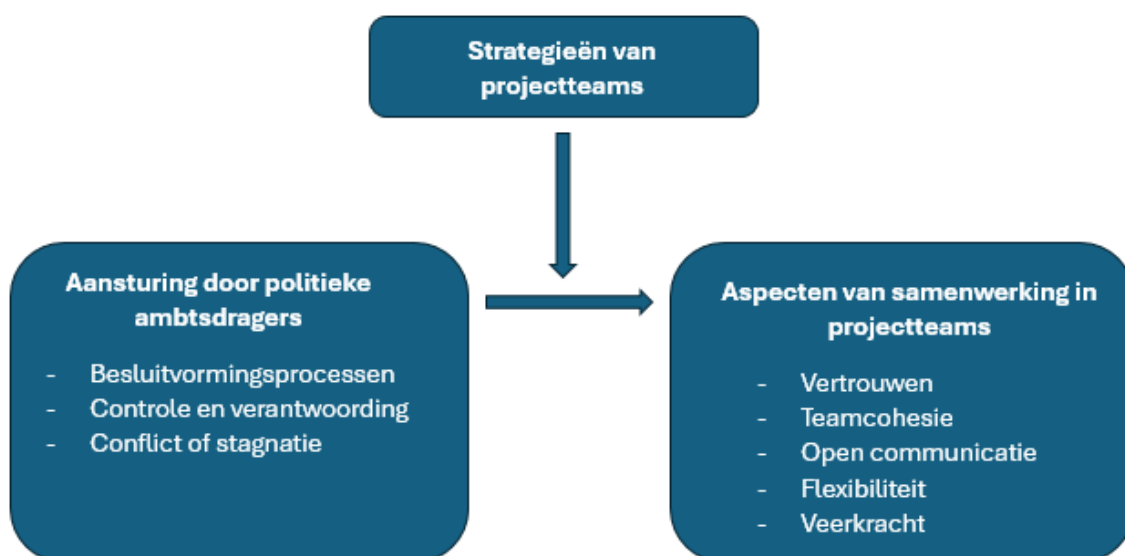
Om effectief te kunnen blijven opereren in de complexe omgeving waar publieke projecten zich in bevinden hanteren projectteams verschillende interne strategieën. Deze zijn vaak gericht op het vergroten van het aanpassingsvermogen, veerkracht en het omgaan met politieke of maatschappelijke spanning (Liu et al., 2016; Kuitert et al., 2022). Dit kan worden samengevat als coping strategieën en zijn te definiëren als interne aanpassingen die projectorganisaties doorvoeren om zich af te schermen tegen en om te gaan met politieke of maatschappelijke druk (Liu et al., 2016).

Kuitert et al. (2022) identificeren in hun onderzoek drie verschillende coping patronen die projectteams kunnen toepassen. Als eerst kunnen projectteams besluitvorming vertragen om zo meer tijd te nemen om de belangen van betrokken actoren af te wegen. Hierdoor kunnen besluiten op een later moment, in een mogelijke betere context, worden genomen. Als tweede kan coping gericht zijn op anticipatie. Hierbij probeert het projectteam vroegtijdig mogelijke spanningsmomenten te herkennen en hierop te reageren door bijvoorbeeld projectonderdelen flexibel in te richten zodat politieke wensen hier later ingepast kunnen worden. (Kuitert et al., 2022). Als derde coping patroon identificeren Kuitert et al. prolongatie. Dit houdt in dat het besluitvormingsproces wordt opgeknipt in verschillende deelbesluiten. Hierdoor hoeft je als projectteam niet één groot definitief besluit te nemen, maar kan je dit opsplitsen in verschillende deelbesluiten en daarmee de druk op het projectteam verlagen.

Concluderend kunnen coping strategieën projectteams tools bieden voor het omgaan met de druk van externe stakeholders, zoals politieke ambtsdragers. Dit doen zij door besluitvorming uit te stellen, te anticiperen op spanningsmomenten en besluitvorming te spreiden over meerdere fasen.

2.5 Conceptueel model

Aan de hand van de literatuur is het conceptueel model ontwikkeld. De centrale gedachte in dit model is dat de aansturing door politieke ambtsdragers invloed heeft op de aspecten voor samenwerking. Hierbij bepalen de interne en externe strategieën van projectteams de mate waarin de aansturing door politieke ambtsdragers effect heeft op de aspecten voor samenwerking.



Figuur 1. Conceptueel model

Op basis van de beschreven literatuur en het conceptueel model zijn de volgende twee verwachtingen voor het onderzoek geformuleerd:

Verwachting 1: Voorspelbare besluitvorming door politieke ambtsdragers tijdens de aansturingsmechanismen heeft positieve invloed op de aspecten voor samenwerking, zoals een sterkere verbondenheid met de doelen van het project.

Verwachting 2: Onzekere besluitvorming door politieke ambtsdragers tijdens de verschillende aansturingsmechanismen heeft negatieve invloed op de aspecten voor samenwerking, dat onder andere kan leiden tot een afname van onderling vertrouwen.

Verwachting 3: Interne en externe strategieën door projectteams verminderen de negatieve effecten en versterken de positieve effecten die een politiek ambtsdrager kan hebben op de aspecten voor samenwerking.

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Hierbij wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp, manier van dataverzameling, operationalisering van concepten en de methode van analyse. Tot slot wordt beschreven hoe de betrouwbaarheid, validiteit en privacy in dit onderzoek zijn gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de wijze waarop politieke ambtsdragers de samenwerking binnen publieke projectteams beïnvloeden. Om dit te bereiken is gekozen voor een kwalitatieve casestudy. Deze methode biedt de mogelijkheid tot het creëren van diepgaande inzichten in de complexe sociale processen die onvoldoende begrepen worden (Bryman, 2021). Een kwalitatieve casestudy maakt het mogelijk om de interactie en dynamieken binnen projectteams gedetailleerd te onderzoeken en inzicht te krijgen in hoe teamleden de aansturing door politieke ambtsdragers ervaren.

In dit onderzoek is gekozen voor een multiple case-study. Een single case-study vergroot het risico op een fout in de analyse-eenheid, waardoor er verkeerde conclusies getrokken worden (van Thiel, 2021). Een multiple case-study maakt het mogelijk om door vergelijking van verschillende casussen te onderzoeken wat het effect is van variatie in belangrijke variabelen (van Thiel, 2021).

De casussen zijn geselecteerd aan de hand van purposive sampling, waarbij de onderzoeker casussen selecteert op basis van relevante theoretische informatie (van Thiel, 2021). Hierbij is er

bij voorkeur variatie in de onafhankelijke variabele, omdat bij variatie in de afhankelijke variabele causaliteit lastiger is vast te stellen (van Thiel, 2021). In dit onderzoek is de onafhankelijke variabele de invloed van politieke ambtsdragers. Uit het theoretisch kader blijkt dat een politieke ambtsdrager op verschillende manieren invloed kan uitoefenen op een projectteam. Namelijk, door (1) besluitvorming, (2) controle en verantwoording en door (3) in te grijpen tijdens conflict of stagnatie. Voor elk van deze factoren is een casus geselecteerd. Daarnaast bevinden alle onderzochte projecten zich momenteel in de implementatiefase, waardoor projectleden zich hun ervaringen goed kunnen herinneren. In Tabel 2 is een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de onderzochte casussen weergegeven.

Kenmerken	Casus gemeente A	Casus Uitvoeringsorganisatie	Casus gemeente B
Doel project	Onderhoud en vervanging van bepaalde infrastructuur in de gemeente	Onderhoud en vervanging van bepaalde infrastructuur	Uitvoering van energietransitie binnen de gemeente
Fase waarin invloed politieke ambtsdrager aanwezig is	Besluitvorming	Controle en verantwoording	Ingrijpen bij conflict of stagnatie
Beleidsgebied	Gebouwde omgeving	Gebouwde omgeving	Duurzaamheid

Tabel 2: Kenmerken onderzochte casussen

3.2 Dataverzameling

De dataverzameling in dit onderzoek bestaat uit twee verschillende methodes. Als eerste methode maakt dit onderzoek gebruik van semigestructureerde interviews. Deze aanpak biedt de mogelijkheid om verder door te vragen aan de hand van het verloop van de interviews, om zo meer achtergrondinformatie te verkrijgen en verdieping te bieden (Knott et al., 2022). Als leidraad voor de interviews is een topiclijst opgesteld. Tijdens de interviews kan de volgorde van onderwerpen verschillend zijn aan de hand van hoe het gesprek loopt. De topiclijst is bijgevoegd als bijlage A aan dit onderzoek.

Naast het afnemen van interviews wordt er in dit onderzoek ook een documentanalyse uitgevoerd, in de vorm van een contentanalyse. Door een contentanalyse kan er aan de hand van relevante documenten een reconstructie gemaakt worden van argumenten en een scheiding worden gemaakt tussen feiten en opvattingen (van Thiel, 2021). Hierdoor is er sprake van

triangulatie en wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek groter (Mok & Clark, 2015). De documenten bestaan uit publiek toegankelijke documenten over de onderzochte casussen omdat alle onderzochte casusorganisaties geen toegang hebben verleend tot interne documenten.

3.3 Selectie

In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op hoe de respondenten en documenten voor het onderzoek zijn geselecteerd.

3.3.1 Respondenten

In dit onderzoek zijn de respondenten geselecteerd aan de hand van een selecte doelgerichte steekproef, omdat dit de mogelijkheid biedt om respondenten te selecteren met specifieke kennis (Creswell & Creswell, 2023). De selectie is gebaseerd op de directe betrokkenheid bij het projectteam. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen drie verschillende soorten functies. Deze functiegroepen zijn: directie/management, bestuurlijk adviseurs en projectmedewerkers. De functie directie/management is relevant omdat deze personen vaak in direct contact staan met de politieke ambtsdrager en daardoor een schakel zijn tussen het projectteam en de politieke ambtsdrager. Dit onderzoek focust zich op de onderlinge samenwerking binnen projectteams en daarom zijn de projectmedewerkers ook meegenomen als functiecategorie. De functiegroep bestuurlijk adviseur is toegevoegd omdat deze personen de overleggen met politieke ambtsdragers voorbereiden en bijwonen en daardoor relevante informatie voor dit onderzoek kunnen aanleveren. Voor dit onderzoek acht directeuren/managers, twee bestuurlijk adviseurs en vijf projectmedewerkers geïnterviewd. Bij elkaar zijn dit dus vijftien respondenten. Een overzicht van de respondenten per casus is bijgevoegd als bijlage B aan dit onderzoek.

3.3.2 Documenten

De documenten voor de documentanalyse zijn ook geselecteerd aan de hand van een doelgerichte steekproef. Hierbij is een selectie gemaakt op basis van beschikbaarheid en relevantie voor dit onderzoek. Als eerst zijn project/programma plannen relevant voor dit onderzoek omdat deze documenten een goed beeld schetsen van de casus in zijn geheel. Daarnaast zijn voortgangsrapportages en raadsinformatiebrieven relevant, omdat het opstellen ervan samenwerking vereist tussen bestuurders en het projectteam, bijvoorbeeld bij het schrijven van een raadsinformatiebrief. In totaal zijn dertien documenten onderzocht in de documentanalyse. Een overzicht van alle onderzochte documenten per casus is bijgevoegd als bijlage C aan dit onderzoek.

3.4 Operationalisering

Vanuit het theoretisch kader komen drie kernconcepten van dit onderzoek naar voren. Namelijk, de aansturing door politieke ambtsdragers, samenwerking binnen projectteams en strategieën die projectteams hanteren om met politieke sturing om te gaan. Deze worden geoperationaliseerd om het onderzoek uit te kunnen voeren.

De aansturing door politieke ambtsdragers kan worden gecategoriseerd in drie typen sturingsmechanismen: besluitvorming, controle en verantwoording, en conflict en stagnatie (Sjöblom et al., 2013; Ruijter et al., 2021; Crawford & Helm, 2009). Dit zijn dan ook de dimensies voor het concept aansturing door politieke ambtsdragers. Elk van de drie dimensies kan worden onderzocht op basis van concrete indicatoren. Voor besluitvorming zijn dat de wijziging in budgetten en de wijziging in projectdoelen (Sjöblom et al., 2013). De wijziging in budgetten wordt gemeten door te kijken naar of het budget is verminderd, gelijk is gebleven of toegenomen. Voor de wijzigingen in projectdoelen wordt er onderscheid gemaakt tussen geen wijzigingen, wijzigingen binnen de bestaande scope van het project en een algehele wijziging van de scope of projectdoelen. Bij controle en verantwoording zijn de indicatoren rapportage-eisen en de bijsturing op basis van voortgangsrapportages (Crawford & Helm, 2009; Biesenthal & Wilden, 2014). Bij rapportage-eisen zijn de waardes of er sprake is van de standaard rapportageprocedure die in die organisatie gebruikelijk is of dat het project een ander soort rapportageprocedure heeft. In situaties van conflict of stagnatie zijn de indicatoren de directe interventies van politieke ambtsdragers, zoals het vervangen van sleutelfiguren en het herstructureren van teams (Ruijter et al., 2021). De waardes die hieraan worden gekoppeld zijn of het heeft plaatsgevonden of niet.

Bij samenwerking binnen projectteams zijn er vijf aspecten die vanuit de literatuur als bepalend worden beschouwd voor goede onderlinge samenwerking binnen projectteam. Namelijk, vertrouwen, teamcohesie, flexibiliteit en veerkracht (Salas et al., 2024; Dirks & Ferrin, 2002; Gajendran & Brewer, 2012). Dit zijn dan ook de dimensies voor het concept samenwerking binnen projectteams. Bij de dimensie vertrouwen zijn de indicatoren mate van onderling vertrouwen en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Deze zijn gebaseerd op de onderzoeken van Lewicki et al. (2006) en Dirks en Ferrin (2002). Bij de dimensie teamcohesie zijn de indicatoren gevoel van verbondenheid en aanwezigheid van gezamenlijke doelen opgesteld. Voor open communicatie zijn de indicatoren transparantie, frequentie en kwaliteit van communicatie gebruikt. Flexibiliteit richt zich op de indicatoren aanpassingsvermogen van het team en de omgang met verandering (Gajendran & Brewer, 2012; Salas et al., 2024). Tot slot zijn de indicatoren van veerkracht het herstelvermogen na tegenslag en de mate van stressbestendigheid (McGuier et al., 2023; Bygballe et al., 2010). Al de indicatoren voor samenwerking zijn kwalitatieve indicatoren die afhankelijk zijn

van de perceptie van de respondent. Als waardes is dan ook gekozen voor begrippen die deze persoonlijke perceptie van de respondenten kunnen duiden. De waardes voor de indicatoren voor samenwerking zijn: (ervaart) positief, neutraal en negatief.

Het derde concept dat in dit onderzoek centraal staat zijn de strategieën die projectteams hanteren voor het omgaan met de aansturing door politieke ambtsdragers. Deze zijn onderverdeeld in externe strategieën en interne strategieën (Aaltonen & Kujala, 2010; Lui et al., 2016). Dit zijn dan ook de dimensies voor het concept strategieën voor het omgaan met politieke sturing. De indicatoren voor de externe strategieën zijn de verschillende soorten externe strategieën die een projectteam kan hanteren, namelijk: aanpassen, overleggen, verwerpen, vermijden en beïnvloeden. De indicatoren voor interne strategieën zijn de verschillende soorten interne strategieën die een projectteam kan hanteren, namelijk: vertragen, anticiperen en prolongatie. Voor dit onderzoek is het voornamelijk relevant welke strategieën projectteams in de praktijk hanteren en daarom zijn de waardes voor de indicatoren van externe en interne strategieën dan ook of de strategie is toegepast of niet. De operationalisatie is in tabel 3 schematisch weergegeven.

Concept	Dimensie	Indicatoren	Waardes
Aansturing door politieke ambtsdragers	Besluitvorming	Wijzigingen in budgetten	• Minder budget • Geen wijziging • Extra budget
		Wijzigingen in projectdoelen	• Geen wijzigingen • Herprioritering binnen bestaande scope • Wijzigen scope of nieuwe projectdoelen
	Controle en verantwoording	Rapportage-eisen	• Standaardprocedure • Extra eisen exclusief voor project
		Bijsturing op basis van voortgang	• Geen inhoudelijke sturing • Beperkte inhoudelijke sturing • Veel inhoudelijke sturing
	Conflict of stagnatie	Externe interventies, zoals vervangen sleutelfiguren	• Plaatsgevonden • Niet plaatsgevonden

		Herstructurerings team	• Plaatsgevonden • Niet plaatsgevonden
Samenwerking binnen projectteams	Vertrouwen	Mate van onderling vertrouwen	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
		Ruimte voor eigen verantwoordelijkheid	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
	Teamcohesie	Gevoel van verbondenheid	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
		Gezamenlijke doelen	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
	Open communicatie	Transparantie	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
		Frequentie van communicatie	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
		Kwaliteit van communicatie	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
	Flexibiliteit	Aanpassingsvermogen team	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
		Omgang met veranderingen	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief

	Veerkracht	Herstelvermogen na tegenslag	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
		Mate van stressbestendigheid	Ervaart: • Positief • Neutraal • Negatief
Strategieën voor omgaan met politieke aansturing	Externe strategieën (Stakeholder-management)	Aanpassen	• Toegepast • Niet toegepast
		Overleggen	• Toegepast • Niet toegepast
		Verwerpen	• Toegepast • Niet toegepast
		Vermijden	• Wel toegepast • Niet toegepast
		Beïnvloeden	• Toegepast • Niet toegepast
	Interne strategieën (Coping)	Vertragen	• Toegepast • Niet toegepast
		Anticipatie	• Toegepast • Niet toegepast
		Prolongatie	• Toegepast • Niet toegepast

Tabel 3: Operationaliseringsschema

3.5 Methode van analyse

Om de verkregen data te analyseren voert dit onderzoek een kwalitatieve data-analyse uit. Om de analyse uit te voeren worden alle interviews woordelijk getranscribeerd en vervolgens gecodeerd met behulp van het programma Atlas.ti. Tijdens het coderen wordt het stappenplan van Boeije (2014) als leidraad gebruikt, waarbij het coderingsproces uit drie fasen bestaat. De eerste fase is het open coderen, waarbij opvallende tekstfragmenten worden voorzien van codes die voortkomen uit het operationaliseringsschema of uit nieuw gecreëerde codes. In de tweede fase, axiaal coderen, worden de codes uit de eerste fase gecategoriseerd. In de derde en laatste fase, selectief coderen, worden relaties tussen de verschillende codes gelegd om zo verbanden te

leggen tussen de data. De codeerschema's van de interviews en documentanalyse zijn toegevoegd als bijlage D en E van dit onderzoek.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij wetenschappelijk onderzoek is het belangrijk dat het onderzoek betrouwbaar en valide is (Creswell & Creswell, 2023). In de volgende paragrafen wordt ingegaan op hoe dit onderzoek beoogd valide en betrouwbaar te zijn.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent dat een onderzoek herhaalbaar en consistent is en dat een andere onderzoeker tot dezelfde resultaten zou moeten komen (Baarda & van der Hulst, 2017). Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is een topiclijst voor de interviews opgesteld met een paar standaardvragen per onderwerp. Hierdoor komen in alle interviews dezelfde onderwerpen aan bod. Het is echter niet mogelijk om dit volledig te reproduceren, omdat de vragenvolgorde niet bij alle interviews hetzelfde is. Dit wordt namelijk bepaald aan de hand van hoe het gesprek verloopt. Om de betrouwbaarheid te vergroten worden alle interviews opgenomen en getranscribeerd. Daardoor kan bij twijfel een transcript worden teruggelezen en neemt de betrouwbaarheid van het onderzoek toe (Baarda & van der Hulst, 2017). Als laatste is er zorgvuldig nagedacht over de operationalisatie, topiclijst en hoe de stappen in het onderzoek worden gedocumenteerd.

3.6.2 Validiteit

Een onderzoek is valide als de bevindingen een zo goed mogelijk beeld van de werkelijkheid schetsen (Creswell & Creswell, 2023). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit betekent dat de toegepaste methode er daadwerkelijk toe leidt dat de beoogde concepten worden gemeten. In dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd door de respondenten de mogelijkheid te geven om hun antwoorden naar eigen inzichten toe te lichten in de interviews. Daarnaast biedt anonimiteit de respondenten de mogelijkheid om vrijelijk te antwoorden, om zo het risico op sociaal wenselijke antwoorden te verminderen (Baarda & van der Hulst, 2017). Door de variatie in de casussen te baseren op de onafhankelijke variabele is de causaliteit beter vast te stellen en neemt de interne validiteit van dit onderzoek toe (van Thiel, 2021).

Externe validiteit doelt op de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek (Creswell & Creswell, 2023). Dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een kwalitatieve casestudie. Dit biedt de mogelijkheid tot gedetailleerde dataverzameling en het verbinden van theorie met de

praktijk. Omdat er in dit onderzoek slechts drie casussen zijn onderzocht is het lastig om de externe validiteit te waarborgen. Door de onderzoeksresultaten te vergelijken met bestaande theorieën is gepoogd de generaliseerbaarheid van dit onderzoek te vergroten.

3.7 Privacy

In dit onderzoek worden verschillende maatregelen genomen om de privacy van respondenten te waarborgen. Deze maatregelen worden uitgelegd aan de respondenten door middel van een informatie- en toestemmingsformulier. Hierin staat dat alle gegevens vertrouwelijk en anoniem worden verwerkt, veilig worden opgeslagen en opnames na het transcriberen worden vernietigd. Daarnaast wordt benadrukt dat deelname vrijwillig is en respondenten op elk moment van het onderzoek hun medewerking mogen beëindigen. Wanneer respondenten akkoord gaan, wordt het toestemmingsformulier ondertekend en kan het interview plaatsvinden. Het voorbeeld toestemmingsformulier is bijgevoegd als bijlage F aan dit onderzoek.

Om anonimiteit te waarborgen is informatie niet te herleiden naar individuen en wordt er gebruik gemaakt van pseudoniemen, zoals ‘respondent 1 beargumenteert dat’. Daarnaast kan het thema van dit onderzoek politiek gevoelig zijn en is tijdens het selecteren van de casussen gebleken dat respondenten alleen openstonden voor een interview als de casus als geheel ook anoniem blijft. Daarom is de keuze gemaakt om de casussen als geheel ook te anonimiseren.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven en vervolgens geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader. Hierbij zullen de resultaten eerst per casus worden beschreven om vervolgens een empirische vergelijking te maken tussen de drie casussen. Het hoofdstuk sluit af met een analyse, waarin de resultaten worden geïnterpreteerd aan de hand van het theoretisch kader.

4.1 Resultaten gemeente “A”

In het eerste deel van dit hoofdstuk worden de resultaten van gemeente “A” beschreven.

4.1.1 Samenwerking binnen projectteam gemeente “A”

De samenwerking binnen het projectteam bij gemeente “A” wordt over het algemeen als positief en goed ervaren. Alle respondenten geven aan dat er vanuit vertrouwen wordt gewerkt, waarbij vooral wordt aangegeven dat iedereen elkaars expertise erkent. Dit leidde in het begin echter wel tot enige opstartproblemen. Medewerkers wilden graag hun eigen expertise en technische kennis

gebruiken om problemen op te lossen, waardoor sommige problemen soms laat naar boven kwamen.

Alle respondenten beschrijven het team als een hecht team met een duidelijk doel. Eén van de respondenten zegt daarover:

“We hadden echt het gevoel, we gaan de stad redden.” – Respondent 7

Dit gevoel van urgentie werd door alle respondenten gevoeld. Hoewel het doel duidelijk was, waren er verschillende inzichten over het tempo waarop het doel behaald moest worden. Een respondent zegt daarover:

“Een deel van het programma had nog heel lang in zijn hoofd, oh we moeten het 20 keer zo snel doen. Terwijl wij zitten aan de onderzoek kant en wij hadden op een gegeven moment al de inzichten dat dat misschien niet nodig was.” – Respondent 6

De respondent geeft daarnaast aan dat de interne communicatie hierover beter had gekund en technici een groter podium hadden moeten krijgen om de ontwikkelingen vanuit de onderzoeken te presenteren. Andere respondenten bevestigen dit beeld. Hierbij geven alle respondenten aan dat de lijntjes met de directie en het management als kort worden ervaren, maar dat de organisatie als geheel beter had kunnen worden meegenomen in veranderingen.

Als laatst komt uit de interviews het beeld naar voren dat het programma als geheel goed in staat is om zich snel aan te passen aan nieuwe inzichten, maar dit soms leidt tot frustratie bij medewerkers en medewerkers die “afhaken”.

4.1.2 Aansturing door politieke ambtsdrager in gemeente “A”

Alle respondenten geven aan dat de wethouder aan het begin diende als ‘boegbeeld’ van het programma bij het nemen van besluiten en het opstellen van kaders. Een respondent beschrijft dit als volgt:

“Toen kwam dit probleem op tafel en toen herkende [naam wethouder] meteen, hier kan ik verschil maken. [...] En zij is daar vol voor gegaan, enorm boegbeeld. Dat heeft er toen toe geleid dat er heel veel meer geld beschikbaar kwam.” – Respondent 7

Uit de quote blijkt dat het zijn van een boegbeeld niet alleen diende als gezicht naar buiten toe, maar ook zorgde voor een toename van het budget. Dit wordt ook bevestigd door de andere respondenten. De aansturing door de wethouder verandert op het moment dat de wethouder die het programma heeft opgezet vertrekt. Uit het interview met de bestuursadviseur blijkt dat de nieuwe wethouder het project minder kon afsluiten van de politiek, waardoor het budget voor het

programma onder druk stond tijdens de nieuwe coalitieonderhandelingen. Uit de documentanalyse blijkt echter dat het budget in de vier jaar na het vertrek van de wethouder verdrievoudigd. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat het programma steeds meer in de uitvoeringsfase komt.

Uit het interview met de bestuursadviseur komt daarnaast naar voren dat de verantwoordingseis in het begin heel hoog was. De raad kreeg op een gegeven moment bijna elke week een brief over de ontwikkelingen binnen het programma. In overleg met de wethouder en met toestemming van de gemeenteraad is besloten om dit te veranderen naar vier grote rapportages per jaar en eventueel tussendoor een raadsbrief bij urgente zaken. Later is dit bijgesteld naar twee grote rapportages per jaar. Vanuit de documentanalyse blijkt ook dat de frequentie van voortgangsrapportages afneemt. Daarnaast valt op dat de focus binnen de rapportages vooral ligt op de inzichten uit de uitgevoerde onderzoeken.

4.1.3 Effect van aansturing op samenwerking binnen projectteam gemeente “A”

De aansturing door de wethouder heeft op verschillende manier invloed gehad op de samenwerking binnen het projectteam. Alle respondenten gaven aan dat het depolitiseren van het programma door de wethouder rust creëerde binnen het programma. Eén van de respondenten zei daarover het volgende:

“Ja, ik denk dat dat eigenlijk heel fijn is omdat je een soort van dekking voelt van bovenaf.”
– Respondent 6

Uit de quote wordt duidelijk dat een wethouder die pal staat voor het project niet alleen het gevoel van mensen beïnvloedt, maar ook de veerkracht van het projectteam. De dekking van de wethouder gaf programmamedewerkers het vertrouwen om lastige beslissingen te nemen. Tegelijkertijd leidde de sterke aanwezigheid van de wethouder ook tot een soort afhankelijkheidsgevoel bij medewerkers van het programma. Respondent 7 zegt daarover het volgende:

“Die grote benedenlaag die zat altijd te denken: oei gaat de wethouder weg? [...] en dat clubje daarboven dacht: nou dit kan misschien ook wel eens goed zijn want het was best vermoeiend zo’n powerhouse.”

Hieruit wordt duidelijk dat voor de bovenlaag van de organisatie de wethouder ook veel druk creëerde en het niet altijd een fijne omgeving was om in te werken. Hierbij gaven respondenten echter wel aan dat deze aansturing in de praktijk geen invloed had op de onderlinge samenwerking binnen het programma.

4.1.4 Externe en interne strategieën van projectteam gemeente “A”

Binnen het management van het programma wordt duidelijk de externe strategie van aanpassen toegepast, de volgende quote geeft dit goed weer:

“Ik vind dat je als ambtelijke organisatie de flexibiliteit moet hebben om je in te stellen om de wethouders zo goed mogelijk in zijn of haar kracht te zetten om de goede dingen te doen.” – Respondent 7

Tegelijkertijd geven alle respondenten aan dat zij wel hun eigen verhaal willen vertellen en voor het belang van het programma opkomen. De directeur en bestuursadviseur geven aan dat de lijntjes met de wethouder kort zijn en er vooral in de beginjaren veel gezamenlijke overleggen plaatsvonden. Door de strategie ‘overleggen’ actief toe te passen is het programma erin geslaagd om een goede verstandhouding met de wethouder te creëren. Dit biedt de mogelijkheid om zowel mee te bewegen met de wethouder en tegengas te bieden als dat nodig wordt geacht.

Uit alle interviews blijkt dat als interne coping strategie voornamelijk anticipatie wordt toegepast. Voor grote besluiten worden altijd verschillende opties of scenario’s bedacht. Volgens de respondenten wil de wethouder altijd wat te kiezen hebben. Eén van de respondenten zegt daarover het volgende:

“Eerst kwamen we dan met één oplossingsrichting en dan wilde [naam wethouder] wat te kiezen hebben, dus dan zetten we er twee naast die onzin waren.” – Respondent 7

Uit deze quote en de andere interviews blijkt dat het maken van verschillende oplossingsrichtingen eigenlijk twee doelen diende. Aan de ene kant om verschillende scenario’s te hebben op het moment dat er iets misgaat en aan de andere kant om de wethouder tevreden te houden en daarmee conflict tussen de wethouder en het programma te vermijden.

4.2 Resultaten uitvoeringsorganisatie

In het tweede deel van dit hoofdstuk worden de resultaten van de uitvoeringsorganisatie beschreven.

4.2.1 Samenwerking binnen projectteam van de uitvoeringsorganisatie

De samenwerking wordt door alle respondenten van de uitvoeringsorganisatie als ‘professioneel’ omschreven. Respondenten koppelen professionaliteit hierbij aan het vertrouwen hebben in de expertise van hun collega’s. Dit betekent niet dat alles als waarheid wordt aangenomen, maar dat er vanuit het onderlinge vertrouwen ook kritische vragen gesteld worden om tot de beste oplossing te komen. Door een verandering van organisatiestructuur is het programma afgelopen jaar in

verschillende deelprojecten opgedeeld met allemaal een eigen managementteam in plaats van één overkoepelend managementteam. Hierdoor zijn er nieuwe teams ontstaan met allemaal een duidelijk afgebakende opdracht. Dit heeft het teamgevoel enorm versterkt en wordt ook expliciet benoemd door de respondenten:

“Je hebt gewoon je eigen team, je hebt je eigen opgave en dat maakt ons sterk, want dan blijf je bij elkaar en dan heb je ook de ander z’n rug.” – Respondent 3

Alle respondenten geven aan dat de onderlinge communicatie heel direct is en er veel sterke persoonlijkheden in het team zitten. Alle respondenten ervaren dit als positief omdat problemen snel besproken worden. Eén van de respondenten geeft hierbij wel aan dat je stevig in je schoenen moet staan en met een duidelijk verhaal moet komen als je iets in wil brengen. Het risico dat hier ontstaat, is dat de huidige manier van communiceren niet meer werkt zodra er een nieuw teamlid bijkomt dat minder direct is.

Over de flexibiliteit van het team geven alle respondenten aan dat de verandering van de organisatiestructuur in het begin leidde tot onduidelijkheid over de rolverdeling. Hierbij komt bij alle respondenten echter ook terug dat verandering van organisatiestructuur op de lange termijn positief is geweest voor het programma en de onderlinge samenwerking. Daarnaast merkt één van de respondenten merkt op dat vooral mensen met een technische achtergrond de onzekerheid van het project lastig vinden en regelmatig hebben getwijfeld of ze de onzekerheid van het project nog langer aan konden.

4.2.2 Aansturing door politieke ambtsdrager in de uitvoeringsorganisatie

De aansturing door de politieke ambtsdrager bij de uitvoeringsorganisatie is vooral merkbaar bij het vaststellen en veranderen van het budget. Het vastgestelde budget bleek niet toereikend om de projecten uit te voeren en in het proces van het verkrijgen van extra budget heeft de minister een sleutelrol. Over dit proces zegt één van de respondenten het volgende:

“Als het geld op is zitten we nog met een heel groot gat van dingen die gebeuren moeten en dat vergt een politiek proces om ervoor te zorgen dat we een redelijk budget krijgen.” – Respondent 1

De minister is de (politieke) eindverantwoordelijke voor de financiën van het programma en moet uiteindelijk het besluit nemen over de uitbreiding van het budget. Dit besluit werd echter een jaar uitgesteld, omdat het financieel gezien nog niet noodzakelijk was om een besluit te nemen. Uiteindelijk is besloten om het budget voor een deel te verhogen en een deel van de afgesproken scope niet uit te voeren in dit programma. Een respondent zegt daarover het volgende:

“We hebben nu met de minister afgesproken dat we [naam deelproject] niet gaan doen of in ieder geval niet in dit contract en dat betekent dat we afscheid gaan nemen van het team dat daarmee bezig is.” – Respondent 1

De aansturing door de minister heeft dus niet alleen invloed gehad op inhoudelijke projectkeuzes, maar ook direct op het voortbestaan van projectteams binnen het overkoepelende programma.

4.2.3 Effect van aansturing op samenwerking binnen projectteam van de uitvoeringsorganisatie

De beslissing van de minister om het besluit over de financiering van het programma met een jaar uit te stellen leidde tot onzekerheid en onbegrip in het team. Dit uitte zich niet alleen richting de minister maar zorgde ook voor onrust. Eén van de respondenten zegt daarover het volgende:

“Toen het uitstel er kwam en er werd gezegd we gaan nog een jaar in de wachtstand. Ja, dat doet zichtbaar iets met mensen. Mensen vinden dat oneerlijk, die snappen dat ook niet, dat je dingen kan uitstellen.” – Respondent 3

Dat het niet nemen van een besluit onrust creëert in de teams wordt door alle respondenten bevestigd. Dit uit zich vervolgens in frustratie over de voortgang van het project en respondenten ervaren dat collega's minder gemotiveerd aan het werk zijn of zelfs weggaan.

“Zij werden gewoon geleefd [...] Er gingen veel mensen weg. Het was veel te moeilijk, daarom gingen mensen weg uit dit team.” – Respondent 2

Uit beide voorbeelden blijkt de complexe context van het project effect heeft op de motivatie van individuen in het team. Dit heeft vervolgens negatieve gevolgen voor bijvoorbeeld de teamcohesie doordat mensen het team verlaten en het team weer opnieuw moet beginnen met het opbouwen van een band met de vervanger. Hierin spelen dus zowel de complexiteit van het project als het niet nemen van een besluit door de minister een cruciale rol.

4.2.4 Externe en interne strategieën van projectteam van de uitvoeringsorganisatie

Bij de uitvoeringsorganisatie gaat het contact met de minister veelal over het budget van het programma en of de scope van het programma aangepast moet worden om de begroting sluitend te krijgen. Respondenten beschrijven dat dit contact sterk gericht is op overleggen. In deze strategie van overleggen wordt er zowel gekozen voor aanpassen als beïnvloeden, maar altijd vanuit de hoofdstrategie om samen in overleg tot een beslissing te komen. Hierbij wordt expliciet benadrukt dat de persoonlijkheid van een minister veel invloed heeft op de manier waarop de uitvoeringsorganisatie de minister benaderd. De volgende quote is hier een goede illustratie van:

“Wat het soms zo verschillend maakt is welke minister zit er? [...] Als er een nieuwe minister komt, het eerste wat je als ambtenaar moet doen is. Hoe werkt deze minister? Niet alleen door het te vragen, maar ook door van collega’s ervaringen op te halen. Wat heb je gezien? Wat voor vragen stelde hij? Waar zit zijn belang? Waar zit zijn emotie? – Respondent 1

Alle respondenten geven aan dat de interne strategie voornamelijk gefocust is op anticipatie. Door verschillende beleidsrichtingen te onderzoeken is het programma in staat om sneller te reageren op politieke veranderingen. Uit dit voorbeeld komt daarnaast naar voren dat er binnen de uitvoeringsorganisatie een overlap is tussen de externe en interne strategie. Door de minister te laten kiezen uit verschillende scenario’s kan het programma invloed uitoefenen op de beleidskeuzes, omdat het programma zelf de mogelijke beleidskeuzes ontwikkelt. Tegelijkertijd bieden deze scenario’s intern de mogelijkheid om de organisatie voor te bereiden op de mogelijke politieke beslissingen die worden genomen.

4.3 Resultaten gemeente “B”

In het derde deel van dit hoofdstuk worden de resultaten van gemeente “B” beschreven.

4.3.1 Samenwerking binnen projectteam gemeente “B”

In gemeente “B” is een duidelijk verschil te onderscheiden tussen twee groepen respondenten over de mate van vertrouwen en het gevoel van teamcohesie. Eén van de respondenten die al langer voor het programma werkt geeft aan dat er een hoge mate van vertrouwen is binnen het team. Een respondent die korter in het programma werkt geeft echter aan dat er best veel botsingen zijn geweest binnen het team en zegt daarover het volgende:

“Je merkt dat er dingen gebeuren waardoor je weet dat de samenwerking nog niet goed is. Gewoon aanspreken op hele niemandachtige dingetjes.” – Respondent 12

Dezelfde respondent voegt hier wel aan toe dat door extra te focussen op goede onderlinge communicatie de onderlinge samenwerking steeds beter wordt. Uit de interviews met het management komt daarnaast blijkt dat door de snelle ontwikkelingen in het programma het heel belangrijk wordt gevonden om de organisatie mee te nemen in de veranderingen. Andere respondenten bevestigen dat de ‘lijntjes’ met het management en de directie kort zijn, maar benoemen niet expliciet dat de organisatie goed wordt meegenomen in veranderingen.

Alle respondenten geven aan dat het team in staat is om heel snel te schakelen in een onzekere omgeving en daarmee samen proberen om alle kansen te benutten die zich voordoen. Een respondent beschrijft dat als volgt:

“Wij zijn er als team best wel goed in, heb ik het idee, om snel te schakelen en om te gaan met veranderingen waar we geen invloed op hebben.” – Respondent 13

Hierbij geeft dezelfde respondent aan dat na het samenvoegen van de teams er ook medewerkers bij zijn gekomen die meer focussen op het behalen van resultaat op een gestructureerde manier en het team daardoor beter in staat is om de bedachte ideeën uit te voeren.

4.3.2 Aansturing door politieke ambtsdrager in gemeente “B”

Alle respondenten bij gemeente “B” geven aan dat de wethouder nadrukkelijk invloed uitoefent op de koers van het programma. Het programma is bezig met de energietransitie en focuste daarvoor vooral op (middel)lange termijn maatregelen, omdat dit de grootste totale besparing oplevert. De afgelopen jaren heeft dit echter weinig concrete besparingen opgeleverd en om politieke doelen te halen heeft er een koerswijziging plaatsgevonden, waarbij de nadruk van het programma nadrukkelijker op kortetermijnmaatregelen werd gericht en minder op de (middel)lange termijn.

Uit het interview met de bestuursadviseur blijkt dat de koerswijziging ook gevolgen heeft gehad voor de verantwoording richting de wethouder vanuit het programma. Respondent x zegt daarover het volgende:

“En in de verantwoording naar [naam wethouder] moeten we daar veel meer op inzoomen hoe we daar op dit moment aan bijdragen, dus aan die nieuwe koerselementen.”

Uit deze quote wordt duidelijk dat de inhoud waarover het programma zich moet verantwoorden veranderd is en de wethouder ook anders geïnformeerd wil worden. De koerswijziging bestaat niet alleen op papier, maar wordt ook duidelijk uitgedragen door de wethouder.

4.3.3 Effect van aansturing op samenwerking binnen projectteam gemeente “B”

Na de koerswijziging in gemeente “B” heeft de projectorganisatie ervoor gekozen om een nieuw team op te richten dat zich meer gaat focussen op kortetermijnoplossingen. Tegelijkertijd was er al een fusie gaande van twee teams binnen het programma door het schrappen van een groot deelproject. Het ontstaan van deze twee nieuwe teams heeft volgens de meeste respondenten geleid tot een duidelijkere rolverdeling binnen het programma en daardoor minder onderlinge spanningen en betere samenwerking.

Eén van de respondenten geeft het volgende aan over het verschuiven van de capaciteit richting kortetermijnoplossingen:

“Ik weet wel bij collega’s vanuit [naam team], dat daar nog wel echt teleurstelling over is geweest. Mensen die wat langer aan dit dossier werken waren wel echt gefrustreerd over het tempo en die hebben dat echt los moeten laten.” – Respondent 13

Deze quote maakt duidelijk dat respondenten een uiteenlopend beeld hebben van de situatie. Aan de ene kant een groep die vooral het positieve ziet in de nieuwe samenwerking, en een groep die tijd nodig heeft gehad om over te schakelen naar de nieuwe doelstellingen. Uit alle interviews blijkt echter dat het team als geheel in staat is om snel te schakelen. Dit zou dus kunnen betekenen dat er een onderscheid is te maken tussen de samenwerking binnen het team als geheel en de individuele motivatie van de teamleden, waarbij geconcludeerd kan worden dat de samenwerking binnen het team overwegend goed is gebleven tijdens de koerswijziging.

In gemeente “B” blijkt dat de aansturing door de wethouder voornamelijk invloed heeft op de context waarin het programma moet opereren en welke doelstellingen prioriteit hebben. Aan de hand van deze context maakt de programmadirectie vervolgens keuzes over verdeling van de capaciteit binnen het programma en samenstelling van teams.

4.3.4 Externe en interne strategieën van projectteam gemeente “B”

Het projectteam binnen de gemeente “B” hanteert voornamelijk de strategieën aanpassen en beïnvloeden. Respondenten geven aan dat het zoeken is naar een balans tussen de ambities van de wethouder en de uitvoerbaarheid van het beleid. Een programmamedewerker zegt daarover het volgende:

“Er zitten echt wel duidelijke politieke keuzes achter waarin wij ons programma echt aanpassen aan de bestuurlijke wensen.” – Respondent 13

Hierin komt duidelijk naar voren dat het programma zich probeert aan te passen aan de wil van de wethouder. Daarnaast zijn respondenten zich bewust dat je als project niet over je heen moet laten lopen. Eén van de respondenten geeft aan dat vanuit de politieke ambtsdrager ambitieuze doelstellingen worden gesteld en dat het programma daarin wel tegengas probeert te bieden door met inhoudelijke argumenten de wethouder te overtuigen dat sommige doelstellingen niet realistisch zijn. Alle respondenten ervaren hierin dat de wethouder open staat voor deze argumenten en ook graag met het programma wil meedenken wat er allemaal mogelijk is, zonder gefixeerd te zijn op de precieze aantallen. Dit voorbeeld illustreert dat het programma aan de ene kant zich probeert aan te passen aan de nieuwe focus op warmtepompen en tegelijkertijd de wethouder probeert te beïnvloeden door te beargumenteren wat volgens het programma realistische doelstellingen zijn.

De interne coping strategie binnen het programma is sterk gefocust op anticipatie. Uit de interviews blijkt dat dit niet in de vorm is van het ontwikkelen van verschillende scenario's of oplossingsmogelijkheden, maar dat er zeer regelmatig intervisies plaatsvinden waar een casus wordt ingebracht door een collega die vervolgens geanalyseerd wordt. De anticipatie komt dus niet tot uiting in het opstellen van verschillende scenario's, maar in het actief leren van praktijkvoorbeelden. Hierdoor maken de programmamedewerkers kennis met verschillende oplossingsrichtingen, die ze vervolgens kunnen toepassen in hun werk.

4.4 Empirische vergelijking

In de volgende paragrafen wordt een empirische vergelijking gemaakt van de drie casussen uit het onderzoek.

4.4.1 Samenwerking binnen projectteams

Uit de resultaten blijkt dat bij alle casussen de samenwerking over het algemeen goed verloopt. Wat opvalt is dat deze goede samenwerking in alle casussen haar basis vindt in een ander aspect van samenwerking. Bij gemeente "A" vanuit een sterk gevoel van een gezamenlijke opdracht, bij de uitvoeringsorganisatie het vertrouwen in elkaars professionele expertise en bij gemeente "B" de flexibiliteit om zich als team aan te passen aan ontwikkelingen in het werkveld. Bij gemeente "B" heeft dit proces echter wel tijd gekost na het samenvoegen van verschillende teams tot één groot team.

De context van de projecten zou de verschillen kunnen verklaren over wat belangrijk wordt gevonden bij de samenwerking binnen het projectteam. Bij gemeente "A" werd de opgave van het programma ineens een centraal thema binnen de stad, waardoor projectmedewerkers als het ware 'vleugels' kregen. Bij de uitvoeringsorganisatie is de technische complexiteit zo groot dat specifieke expertise essentieel is. Bij gemeente "B" is het thema, de energietransitie, zo onzeker dat flexibiliteit noodzakelijk is.

Uit de resultaten blijkt dat alle projectteams in staat zijn om hun samenwerking aan te passen aan de context waarin het project zich bevindt, maar tegelijk ook worden beïnvloed door deze context. Alle projectteams zijn zich hier bewust van en zijn in staat om hun samenwerking hierop aan te passen. Hiermee is antwoord gegeven op de eerste deelvraag van dit onderzoek over hoe de samenwerking binnen de projectteams verloopt.

4.4.2 Aansturing door politieke ambtsdrager

In de drie casussen hebben de politieke ambtsdragers hun hoofdvloed op een andere manier uitgeoefend. In gemeente "A" als boegbeeld, bij de uitvoeringsorganisatie als budgethouder en in

gemeente “B” als koersbepaler. De context waarin het project zich bevindt zou hier een verklaring voor kunnen zijn. In gemeente “A” was er in eerste instantie weinig aandacht voor het beleidsterrein waar het programma in opereert. Om voldoende politieke en maatschappelijke aandacht te krijgen moest de wethouder dus als boegbeeld van het programma functioneren. Bij de uitvoeringsorganisatie zit de minister op veel grotere afstand dan een wethouder in de gemeente en heeft het programma dus zelf meer ruimte om beslissingen te nemen zonder expliciete toestemming van de minister. Uiteindelijk is de minister vooral belangrijk voor het verkrijgen van voldoende financiële middelen om het programma uit te voeren. In gemeente “B” is het programma bezig met de energietransitie. De complexiteit en politieke verdeeldheid over deze opgave brengt inherent beleidswijzigingen met zich mee, waardoor de wethouder genoodzaakt is om actiever de koers van het programma te bepalen. Met deze vergelijking wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: hoe ervaren de leden van projectteams de aansturing door de politieke ambtsdragers?

4.4.3 Effect van aansturing op samenwerking

In alle casussen is de invloed van de politieke ambtsdrager vooral bepalend voor de context waarin het projectteam moet samenwerken. Deze invloed uit zich vaak niet in directe inmenging in het teamproces, maar in de mate van duidelijkheid, voorspelbaarheid en politieke steun die het team ervaart. In gemeente “A” wordt goed zichtbaar dat actieve steun door de wethouder het gevoel van een gezamenlijke opgave en vertrouwen vergroot. Op het moment dat de aansturing verandert, zoals in gemeente “B” heeft dat gevolgen voor de stabiliteit en taakverdeling binnen het team, maar niet direct voor de onderlinge samenwerking. Hieruit blijkt dat positieve invloed de samenwerking direct bevordert, maar dat negatieve aandacht niet direct een negatieve invloed heeft op de onderlinge samenwerking binnen een projectteam.

Een project waar de politieke ambtsdrager als boegbeeld veel invloed heeft op de interne organisatie ervaart dus actiever de invloed van de politieke ambtsdrager op de samenwerking binnen het projectteam. Hiermee is deelvraag drie van dit onderzoek beantwoord.

4.4.4 Strategieën van projectteams

De drie onderzochte projectteams passen allemaal de externe strategieën aanpassen, overleggen en beïnvloeden toe en maken alle drie geen gebruik van verwerpen of vermijden. De verklaring hiervoor kan zijn is dat het simpelweg onmogelijk is om de verantwoordelijke politieke ambtsdrager te verwerpen als legitieme stakeholder. Tegelijkertijd leeft er binnen alle projectteams het besef dat de steun van de politieke ambtsdrager noodzakelijk is voor het behalen van de projectdoelen en vermijden zou deze steun in gevaar kunnen brengen.

Uit de interviews bij gemeente “A” en gemeente “B” blijkt dat het uitstellen van besluiten en prolongatie niet heeft plaatsgevonden. Bij de uitvoeringsorganisatie heeft prolongatie wel plaatsgevonden, maar is dit gebeurd in overleg met de minister. Het project heeft dus niet volledig zelfstandig de besluitvorming opgeknipt in verschillende momenten. Dit kan verklaard worden door het feit dat de politieke ambtsdrager verantwoordelijk is voor het uitstellen of opknippen van besluiten en het projectteam dit niet zelfstandig kan beslissen.

Alle projecten passen anticipatie toe als interne coping strategie. Wel is er een verschil te onderscheiden in het doel waarmee deze strategie wordt toegepast. Bij gemeente “A” wordt dit gebruikt om de wethouder tevreden te houden. Bij de uitvoeringsorganisatie om invloed uit te oefenen op de minister als het gaat om de keuzemogelijkheden voor beleidsbeslissingen en bij gemeente “B” om het team voor te bereiden op nieuwe ontwikkelingen binnen de uit te voeren opgave. Met deze vergelijking is de vierde deelvraag van dit onderzoek beantwoord.

4.5 Analyse

In het laatste deel van dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd aan de hand van de verwachtingen uit het theoretisch kader.

4.5.1 Duidelijke besluitvorming heeft een positief effect

De verwachting dat voorspelbare en duidelijke besluitvorming van politieke ambtsdragers een positief effect heeft op de samenwerking binnen projectteams wordt in beperkte mate bevestigd door de resultaten. De resultaten van gemeente “A” laten zien dat duidelijke bestuurlijke steun in de beginfase van het programma bijdraagt aan vertrouwen en rust binnen het team. Teamleden ervaren in deze fase een sterke ondersteuning vanuit de wethouder. Tegelijkertijd blijkt dit effect kwetsbaar. Wanneer de politieke sturing wegvalt of verandert, ontstaat onzekerheid over de prioriteiten binnen het project. Dit leidt tot verstoring van de samenwerking. Deze bevinding sluit aan bij de literatuur van Ruijter et al. (2021), waarin wordt benadrukt dat voorspelbaarheid in aansturing essentieel is voor het creëren van stabiliteit en vertrouwen binnen projectorganisaties.

Daarmee kan de theoretische verwachting worden bevestigd, maar met een belangrijke kanttekening. Voor een duurzaam positief effect van duidelijke besluitvorming is het noodzakelijk dat voorspelbaarheid structureel verankerd wordt binnen de gehele bestuurlijke context van een project. Dit betekent onder andere heldere communicatie over beleidsdoelen en stabiliteit in bestuurlijke verwachtingen, zoals benadrukt wordt door Gajendran en Brewer (2012).

4.5.2 Onduidelijke besluitvorming heeft een negatief effect

De tweede verwachting in dit onderzoek stelde dat onduidelijke besluitvorming negatieve effecten heeft op onderlinge samenwerking, doordat deze onzekerheid veroorzaakt en vertrouwen vermindert (Flyvbjerg et al., 2003; Biesenthal & Wilden, 2014). De resultaten uit gemeente “B” en de uitvoeringsorganisatie schetsen echter een genuanceerder beeld. Onduidelijke of uitgestelde besluitvorming leidde tot frustratie binnen de teams, maar had niet direct een negatief effect op de onderlinge samenwerking.

Uit de resultaten blijkt dat onduidelijke besluitvorming vooral de context beïnvloedt waarin projectteams opereren. Dit sluit goed aan bij het onderzoek van Crawford en Helm (2009) waaruit blijkt dat onzekere politieke contexten invloed heeft op projectteams in de publieke sector. Deze context heeft vervolgens invloed op de samenwerking binnen de projectteams. De theoretische verwachting richtte op de directe effecten op samenwerking. In werkelijkheid blijkt samenwerking binnen projectteams relatief robuust tegen externe onzekerheid op het moment dat onderlinge samenwerking al goed verloopt.

4.5.3 Strategieën van projectteams bepalen de sterkte van het effect

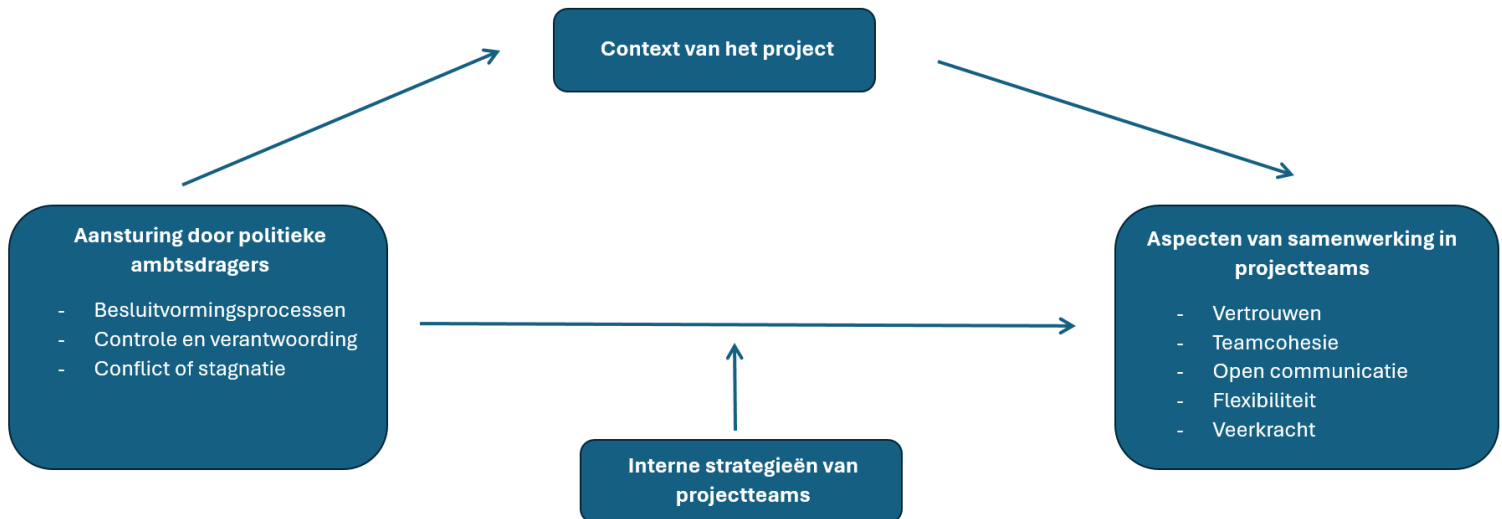
De derde verwachting, namelijk dat strategieën de effecten van politieke aansturing kunnen versterken of verzwakken wordt gedeeltelijk bevestigd. In alle casussen hanteren projectteams de externe strategieën: aanpassen, beïnvloeden en overleggen. De focus bij het gebruik van deze strategieën ligt voornamelijk op het beheren van de relatie met de politieke ambtsdrager. Hierbij wordt ook gewisseld tussen de verschillende strategieën. Dit bevestigt de verwachting vanuit het onderzoek van Aaltonen en Kajula (2010) dat de externe strategieën een strategische component bevatten. Vanuit het conceptueel model werd echter verwacht dat de externe strategieën als modererende variabele zouden fungeren. Uit de resultaten is geen bewijs gevonden dat de externe strategieën de invloed van de politieke ambtsdrager op de samenwerking binnen de projectteams direct versterken of verzwakken.

Bij interne strategieën is gebleken dat projectteams vooral inzetten op anticipatie. Bij zowel de uitvoeringsorganisatie als bij gemeente “A” wordt gewerkt met scenario’s of oplossingsrichtingen, waarmee teams inspelen op mogelijke politieke uitkomsten en hun organisatie hierop voorbereiden. In gemeente “B” krijgt anticipatie vorm via regelmatige intervisie, waarmee teams de mogelijke manieren waarop ze reageren op situaties en daardoor flexibel kunnen handelen. Deze bevindingen ondersteunen de theorie van Kuitert et al. (2022), waarin interne strategieën voornamelijk gekoppeld worden aan het vergroten van het aanpassingsvermogen. Daarbij is dus bewijs gevonden dat de interne strategieën de invloed van de politieke ambtsdrager op de

samenwerking binnen de projectteams direct versterken of verzwakken en interne strategieën dus als modererende variabele fungeren.

4.5.4 Herziening conceptueel model

Op basis van de analyse kan het conceptueel model uit het theoretisch kader worden herzien.



Figuur 2. *Herziene versie conceptueel model*

In dit model heeft de aansturing door de politieke ambtsdrager op twee manieren invloed op de aspecten van samenwerking in projectteams. Als eerste direct, waarbij de interne strategieën de sterkte van deze invloed bepalen. Als tweede hebben politieke ambtsdragers indirect invloed op de aspecten van samenwerking in projectteams. Beslissingen die politieke ambtsdragers nemen hebben invloed op de context waarin projectteams moeten opereren en deze context heeft vervolgens invloed op de aspecten van samenwerking in projectteams.

5. Conclusie en discussie

Het laatste hoofdstuk van dit onderzoek vormt de conclusie. Als eerst wordt de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens wordt gereflecteerd op de theoretische en methodologische keuzes in dit onderzoek in de discussie. Afsluitend worden aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek en de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek is beoogd antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

“Op welke wijze beïnvloedt de aansturing door politieke ambtsdragers de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector?”

Uit het onderzoek blijkt dat de invloed van politieke ambtsdragers op samenwerking vooral indirect is. In de praktijk sturen politieke ambtsdragers zeer beperkt op de samenwerking binnen een projectteam. Hun invloed komt vooral tot uiting via de condities die zij scheppen of wijzigen: door het zijn van een boegbeeld, het stellen van prioriteiten of het uitstellen van besluitvorming. Deze condities beïnvloeden het gevoel van stabiliteit, verbondenheid en vertrouwen binnen het team. In situaties waarin de aansturing voorspelbaar en ondersteunend is, zoals in de beginfase van gemeente A, wordt samenwerking versterkt doordat teamleden zich ondersteund voelen in hun werk.

Tegelijkertijd blijkt dat onvoorspelbare aansturing, zoals bij de uitvoeringsorganisatie en gemeente “B”, vooral effect heeft op de inhoudelijke voortgang en minder op de onderlinge samenwerking. Samenwerking blijkt niet automatisch afhankelijk van de aard van politieke sturing, maar wordt vooral bepaald door hoe de houding, structuur en teamcohesie binnen het team was voor de verandering. Op het moment dat deze samenwerking al goed is, blijft deze relatief stabiel, ook bij bestuurlijke onduidelijkheid of een koerswijziging.

Hoewel externe strategieën zoals beïnvloeding en interne strategieën zoals anticipatie helpen om met bestuurlijke druk om te gaan, zijn zij eerder ondersteunend dan doorslaggevend. Ze bieden teams de mogelijkheid om bestuurlijke dynamiek op te vangen en af te stemmen op interne processen, maar verklaren niet op zichzelf het succes of falen van samenwerking. De invloed van politieke ambtsdragers op samenwerking is daarmee geen eenduidige lijn, maar een wisselwerking tussen sturing, context en teamdynamiek, waarbij zowel externe kaders vanuit de politieke ambtsdrager als interne stabiliteit bepalend zijn.

5.2 Discussie

In onderstaande paragrafen wordt de theoretische en methodologische discussie van dit onderzoek uiteengezet, inclusief de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.2.1 Theoretische discussie

Dit onderzoek concludeert dat de invloed van politieke ambtsdragers op de samenwerking vooral indirect is en maar in beperkte mate direct. Uit onderzoek van Ruijter et al. (2021) is echter gebleken dat politieke aansturing onderlinge relaties in een projectteam onder druk kan zetten. Dit onderzoek nuanceert dit door te stellen dat de invloed van politieke ambtsdragers veelal indirect is en vooral bepalend is voor de context waarin een projectteam moet werken. Deze context kan vervolgens invloed hebben op de samenwerking binnen een projectteam. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vraag in welke context de invloed van politieke ambtsdragers het sterkst doorwerkt in de samenwerking binnen projectteams.

Uit dit onderzoek blijkt dat projectteams verschillende strategieën toepassen bij het beheren van de onderlinge relatie met politieke ambtsdragers. Dit bevestigt de resultaten uit de onderzoeken van Kajula (2010) en Matinheikki et al. (2018). In dit onderzoek worden deze strategieën echter vooral beschrijvend behandeld, zonder diepgaand inzicht in welke strategieën effectief zijn en onder welke omstandigheden. Vervolgonderzoek zou kunnen richten op hoe projectteams reageren op het ingrijpen van politieke ambtsdragers en in hoeverre daar een bewuste strategie achter zit.

5.2.2 Methodologische discussie

De eerste methodologische beperking betreft de gekozen respondenten voor dit onderzoek. Om de invloed van aansturing door politieke ambtsdragers volledig te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk om, naast de projectteams, ook de betrokken politieke ambtsdragers te interviewen. Uit verkennende gesprekken bleek echter dat respondenten niet open stonden om deel te nemen aan het onderzoek op het moment dat de politieke ambtsdrager hiervan op de hoogte was. Dit zou namelijk nadelige gevolgen kunnen hebben voor het projectteam wanneer zij zich negatief zouden uiten over de aansturing door de politieke ambtsdrager. Om dit te voorkomen zijn de politieke ambtsdragers als respondentengroep niet meegenomen in deze studie.

De tweede methodologische beperking van dit onderzoek is dat alleen grote casussen zijn geselecteerd, waarbij vooraf al duidelijk was dat de politieke ambtsdrager persoonlijk betrokken was bij het project. In essentie krijgt een project weinig aandacht van een politieke ambtsdrager, totdat het een belangrijk politiek thema wordt of iets misgaat. Dit onderzoek kan daarom een vertekend beeld geven en is vooral relevant voor projecten met een soortgelijke politieke prioriteit als de onderzochte projecten.

5.3 Praktische aanbeveling

Uit dit onderzoek is gebleken dat politieke ambtsdragers vooral bepalend zijn voor de context waarin een projectteam in de publieke sector moet opereren. De context kan vervolgens bepalend zijn voor hoe projectmedewerkers de samenwerking binnen een projectteam ervaren. Dit advies bestaat daarom uit twee componenten.

Als eerst moeten managers in staat zijn om als een buffer te fungeren voor het projectteam. Door de directe aansturing van de politieke ambtsdrager weg te houden bij het projectteam kan deze ook niet direct de samenwerking beïnvloeden. Als tweede vraagt de indirecte invloed die doorwerkt in de context van het project om een actieve leercomponent in het projectteam, bijvoorbeeld in de vorm van intervisies.

Door bijvoorbeeld elk kwartaal een sessie te organiseren waarin het projectteam gezamenlijk een casus doorneemt kunnen teamleden van elkaar leren en tot nieuwe ideeën komen voor hun eigen werk. Hierdoor ontwikkelen zij een ‘tool box’ aan vaardigheden die zij kunnen inzetten in nieuwe situaties of bij een plotselinge verandering van de context. Dit vergroot de flexibiliteit en veerkracht van projectteam en blijft de onderlinge samenwerking stabiel. Als gevolg daarvan neemt ook de indirecte invloed van de politieke ambtsdrager op de samenwerking binnen het projectteam af.

Literatuurlijst

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The publicness of public organizations. *Public Administration*, 75(2), 337-357. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-9299.00064>
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek: Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek (3e ed.)*. Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek interviewen: Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek (4e ed.)*. Noordhoff Uitgevers.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. 88(6), pp. 989-1004. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1291-1308. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.005>
- Boeije, H. R. (2014). H6. Methoden en technieken van kwalitatieve analyse . In H. Boeije, & I. Bleijenbergh, *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom.
- Bryman, A. (2021). *Social research methods (6th ed.)*. Oxford University Press.
- Bygballe, L. E., Jahre, M., & Swärd, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), pp. 239-253. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.08.002>
- Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), pp. 73-87. doi:<https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628. doi:<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>
- Flyvbjerg, B., Holm, M. K., & L., B. S. (2003). How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects? *Transport Reviews*, 23(1), pp. 71-88. doi:<https://doi.org/10.1080/01441640309904>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), pp. 113-165. doi:<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fulmer, A. C., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), pp. 1167-1230. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206312439327>

- Gajendran, T., & Brewer, G. (2012). Collaboration in public sector projects: Unearthing the contextual challenges posed in project environments. *The Engineering Project Organization Journal*, 2(3), pp. 112-126.
doi:<https://doi.org/10.1080/21573727.2012.714776>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teege, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1). doi:<https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), pp. 991-1022.
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Liu, T. W., & Wilkinson, S. (2016). Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in Public-Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of Australia and China. *International Journal of Project Management*, 34(4), pp. 701-716. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.004>
- McGuier, E. A., Aarons, G. A., Byrne, K. A., Campbell, K. A., Keeshin, B., Rothenberger, S. D., . . . Kolko, D. J. (2023). Associations between teamwork and implementation outcomes in multidisciplinary cross-sector teams implementing a mental health screening and referral protocol. *Implementation Science Communications*, 4(13).
doi:<https://doi.org/10.1186/s43058-023-00393-8>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023). *Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden*. Publicatie | Politieke Ambtsdragers. Opgehaald van <https://www.politiekeeamtsdragers.nl/publicaties/publicaties/2023/5/9/handboek-integriteit-bzk>
- Mitchell, R. K., Bradley, R. A., & Donna, J. W. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
doi:<https://doi.org/10.2307/259247>
- Mok, I. A., & Clarke, D. J. (2015). The contemporary importance of triangulation in a post-positivist world: Examples from the learner's perspective study. In C. Bikner-Ahsbals, N. Knipping, & N. Presmeg, *Approaches to qualitative research in mathematics education* (pp. 403-425). Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_15
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), pp. 266-274.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.; AT Osborne; Horvat & Partners. (2022). *Onderzoek naar mee- en tegenvallers in aanlegprojecten*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2024, oktober 4). *Hoogste punt bouw symbiotisch Innovatiepaviljoen*. Opgehaald van <https://www.rijkswaterstaat.nl/nieuws/archief/2024/10/hoogste-punt-bouw-symbiotisch-innovatiepaviljoen>

- Ruijter, H., van Marrewijk, A., Veenswijk, M. B., & Merkus, S. (2021). 'Filling the mattress': Trust development in the governance of infrastructure megaprojects. *International Journal of Project Management*, 39(4), pp. 351-364. doi:doi:10.1016/j.ijproman.2020.09.003
- Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (sd). The science (and practice) of teamwork: A commentary on forty years of progress. *Small Group Research*, 0(0), pp. 1-34. doi:https://doi.org/10.1177/10464964241274119
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), pp. 599-622. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21628
- Sjöblom, S., Löfgren, K., & Godenhjelm, S. (sd). Projectified politics - Temporary organisations in a public context. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(2), pp. 3-12. doi:https://doi.org/10.58235/sjpa.v17i2.15739
- Thiel, v. (2021). *Bestuurskunding onderzoek (4e druk)*. Coutinho.
- Turner, J. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2016). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), pp. 472-493. doi:https://doi.org/10.1177/0734371x16682815

Bijlage A: topiclijst interviews

Introductie:

- Kennismaken
- Toestemmingsformulier ondertekenen/controleren
- Korte uitleg van taken/functie

Interview:

1. Hoe verloopt de samenwerking in het projectteam?
 - a. Doorvragen op:
 - i. Vertrouwen
 - ii. Teamcohesie
 - iii. Communicatie
 - iv. Flexibiliteit
 - v. Veerkracht
2. Op welke manier heeft de politieke ambtsdrager invloed uitgeoefend op het project?
 - a. Doorvragen op:
 - i. Wijziging projectdoelen/budgetten
 - ii. Controle en verantwoording
 - iii. Conflict of stagnatie
3. Hoe beïnvloedt de aansturing door de politiek ambtsdrager de onderlinge samenwerking in het projectteam?
 - a. Doorvragen op:
 - i. Is het een positief of negatief effect? (Indien onduidelijk)
 - ii. Zijn collega's zich anders gaan gedragen?
 1. Vertrouwen
 2. Teamcohesie
 3. Communicatie
 4. Flexibiliteit
 5. Veerkracht
4. Op welke wijze onderhouden jullie als projectteam contact met de politieke ambtsdrager?
 - a. Doorvragen op:
 - i. Manier van communiceren
 - ii. (Relatiebeheer) Strategieën
5. Hoe gaan jullie als projectteam om met de invloed van politieke ambtsdragers?
 - a. Doorvragen op:
 - i. Teamtraining
 - ii. Interne communicatie
 - iii. Coping (weerbaarheid?)
 - iv. Waarom niks?

Afsluiting:

- Bedanken voor deelname

Bijlage B: overzicht respondenten

Casus 1 (Gemeente A)	Casus 2 (Uitvoeringsorganisatie)	Casus 3 (Gemeente B)
Programmadirecteur	Directeur	Programmamanager
Omgevingsmanager	Directeur	Programmamanager
Adviseur bestuurszaken	Projectmanager	Adviseur bestuurszaken
Projectmedewerker	Omgevingsmanager	Projectmedewerker
Projectmedewerker	Projectmedewerker	Projectmedewerker
Totaal: 5	Totaal: 5	Totaal: 5

Bijlage C: overzicht documenten

Casus 1 (Gemeente A)	Casus 2 (Uitvoeringsorganisatie)	Casus 3 (Gemeente B)
Programmaplan	Tracébesluit	Visiedocument
Actieplan	Beslisnota	Uitgangspuntendocument
Uitvoeringsstandaard	Beslisnota	Raadsinformatiebrief
Voortgangsrapportage	Kamerbrief	Verslag bijeenkomst uitgangspuntendocument
Voortgangsrapportage		
Totaal: 5	Totaal: 4	Totaal: 4

Bijlage D: codeerschema interviews

Selectieve codegroepen	Axiale codes
Besluitvorming	- Aanpassen scope - Koerswijziging - Schaalverkleining - Kostenbesparing - Kaderstellend
Rapportage-eisen	- Beheerst - Aanleveren stukken - Verschuiving in verantwoording
Conflict of stagnatie	- Nieuwe mensen - Reorganisatie - Verschuiving capaciteit
Communicatie	- Communicatie richting directie - Communicatieproces - Escaleren - Onderlinge communicatie - Organisatie meenemen in verandering
Flexibiliteit	- Nieuw team - Frustratie - Snel schakelen - Behoeftte aan structuur
Vertrouwen	- Open team - Vertrouwen groeit - Ervaring - Samenwerken als proces
Teamcohesie	- Hecht team - Kritische houding - Haalbare doelen - Gezamenlijk doel
Veerkracht	- Onzekerheid - Frustratie over voortgang - Stabiliteit - Management als buffer - Belangen zijn groot
Persoonlijkheid politieke ambtsdrager	- Wethouder als boegbeeld - Persoonlijke relatie wethouder - Politiek bestuurder - Druk vanuit wethouder - Grote invloed minister

	- Wethouder uitgevallen
Interne strategieën	- Teamcoach - Intervisie - Scenario's - Cultuurprogramma
Externe strategieën	- Meebewegen als ambtelijke organisatie - Vaste formats - Zichtbaarheid vergroten - Wederzijdse beïnvloeding
Context project	- Complexe opdracht - Taak projectteam - Taak binnen projectteam - Innovatief - Prioriteit van politiek - Randvoorwaarden - Omvang projectteam

Bijlage E: codeerschema documentanalyse

Selectieve codegroepen	Axiale codes
Budget	- Beperkte middelen - Besparen - Betaalbaarheid - Budget - Versoberen - Beperkte vrije ruimte
Doel project	- Focus korte termijn - Urgentie - Koerswijziging - Programmadoel - Scope
Werkwijze	- Vermarkting - Buurtaanpak - Integraal koppelen - Leidende principes - Tijdspad - Wetenschappelijk onderzoek - Optimaliseren
Ambtsdrager informeren	- Argumenten voor doorgaan aanbesteding - Argumenten stoppen aanbesteding
Randvoorwaarden	- Nieuwe wetten - Rijksoverheid - Onzekerheid - Beheersing - Participatie
Context	- Nieuw programma - Planning en strategie - Urgentie

Bijlage F: voorbeeld toestemmingsformulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Invloed van politieke ambtsdragers op de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector'.

Onder begeleiding van Dr. Rianne Warsen onderzoekt Marc Pruim de invloed van politieke ambtsdragers (gekozen volksvertegenwoordigers en bestuurders) op de samenwerking binnen projectteams in de publieke sector. Hierbij ligt het zwaartepunt van het onderzoek op de onderlinge samenwerking in het projectteam en hoe bijvoorbeeld het wijzigen van budgetten of projectdoelen vanuit de politiek of bestuurders de onderlinge samenwerking in het projectteam beïnvloedt (zowel positief als negatief).

Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Marc is benieuwd naar *uw mening* over de invloed van politieke ambtsdragers op de samenwerking binnen uw projectteam. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?

Het doel van dit onderzoek is om te identificeren hoe politieke ambtsdragers invloed uitoefenen op projectteams in de publieke sector en vervolgens te verklaren hoe dit de samenwerking binnen deze projectteams beïnvloedt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verloop

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door:

- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview.

Vertrouwelijkheid

Ik doe er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en tweede lezer toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.

Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

In het onderzoek wordt u geanonimiseerd, tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.

Vrijwilligheid

U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Mocht u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Marc Pruim via 736434mp@eur.nl of 06-[...].

Dataopslag

In de scriptie zullen anonieme gegevens worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.

De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Marc Pruim via 736434mp@eur.nl of 06- [...]. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | ☐ | ☐ |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | ☐ | ☐ |
| Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet ook op het verwerken van gegevens over mijn functie. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |
| 6 Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes. | ☐ | ☐ |
| 7 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in geanonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | ☐ | ☐ |
| 8 Ik geef toestemming de naam van het onderzochte project te benoemen in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum: