



Onderzoeksrapport

Het maken van verschil

-

Cultuuronderzoek naar het functioneren van het team 'Infra, Verkeer en Beheer' en de afdeling 'Realisatie en Beheer' van de gemeente Zaltbommel

*Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht
Leerkring 'Nieuwe uitdaging aan culturen van organisaties'
Bachelorscriptie - April 2009*

*Mirte van der Zouwen (3066177)
m.j.vanderzouwen@students.uu.nl*

Bestuurs- en Organiseringswetenschap



Universiteit Utrecht



Inhoud

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	7
1.2. Leeswijzer.....	7
2. Inleiding op het onderzoek.....	8
2.1. Organisatie	8
2.2. Doel- en vraagstelling.....	9
2.3. Dataverzameling.....	9
2.3.1. Interviews	10
2.3.2. Observaties	11
2.3.3. Documenten	11
2.4. Analyse.....	11
2.5. Validiteit.....	12
3. Literatuurkader; het functioneren van een groep.....	13
3.1. Structurele factoren.....	14
3.1.1. Communicatie.....	14
3.1.2. Grootte van de groep	14
3.1.3. Heterogeniteit van groepsleden.....	14
3.2. Omgevingsfactoren.....	15
3.2.1. Veilige omgeving.....	15
3.2.2. Relatie met andere groepen.....	16
3.3. Taakfactoren.....	16
3.4. Tussenkommende variabelen	17
3.4.1. Leiderschap.....	17
3.4.2. Houding en inzet van medewerkers.....	17
3.5. Uitkomsten.....	18
4. Resultaten.....	19
4.1. Waardering.....	19
4.1.1. Individuele waardering	19
4.1.2. Waardering als team.....	19
4.1.3. Ontwikkelingsmogelijkheden	20
4.1.4. Buitendienst.....	21
4.2. Samenwerking	22
4.2.1. Verschillen tussen teams.....	22
4.2.2. Gebrek aan betrokkenheid	22
4.2.3. Weerstand tegen verandering.....	23

4.2.4. Belang van samenwerking	23
4.2.5. Buitendienst.....	24
4.3. Coördinatie.....	24
4.3.1. Invulling functies en rollen.....	24
4.3.2. Knelpunten binnen coördinatie	25
4.3.3. Meer vertrouwen in de toekomst	26
5. Resultaten in perspectief.....	28
5.1. Structurele factoren	28
5.1.1. Grootte van de groep	28
5.1.2. Heterogeniteit.....	28
5.1.3. Communicatie.....	29
5.2. Omgevingsfactoren.....	29
5.2.1. Veilige omgeving.....	29
5.3. Taakfactoren.....	29
5.4. Tussenkommende variabelen	30
5.4.1. Leiderschap	30
5.4.2. Houding en inzet van medewerkers	30
6. Conclusie – het groepsfunctioneren.....	32
6.2. Naar de toekomst	32
Discussie	33
Bronvermelding	34

Voorwoord

Dit rapport presenteert de uitkomsten van het onderzoek wat ik de afgelopen tijd binnen de gemeente Zaltbommel heb uitgevoerd. Een onderzoek wat gezorgd heeft voor een nieuwe uitdaging binnen mijn – nu bijna – afgeronde Bacheloropleiding. Drie maanden *zelfstandig* onderzoek doen, binnen een onbekende organisatie is een hele ervaring geweest. Gelukkig één die ik met veel plezier beleefd heb en die ook zeer leerzaam is geweest. Inzicht krijgen in een organisatie die zich begeeft in het openbaar bestuur en tegelijkertijd de mogelijkheid krijgen intern mee te kijken hoe de organisatie in elkaar zit, hoe mensen met elkaar omgaan en hoe de dingen gaan. Daarbij was de gemeente Zaltbommel een organisatie waar ik me erg op mijn gemak heb gevoeld. De opdrachtgever, de medewerkers van het team Infra, Verkeer en Beheer, maar ook overige betrokkenen waren altijd vol enthousiasme, interesse en waren meer dan bereid om mee te werken aan het onderzoek en mijn vragen open en eerlijk te beantwoorden. Bij deze wil ik ze daarvoor bedanken. Zij hebben er voor gezorgd dat ik dit onderzoek met plezier heb kunnen uitvoeren en hebben zo een positieve invloed gehad op de kwaliteit van dit rapport. Dit is dan ook de reden dat ik hoop dat zij zich in dit rapport zullen herkennen en dat het een bijdrage kan leveren voor de toekomst.

Daarnaast wil ik alle anderen bedanken die – op welke manier dan ook – mij hebben geholpen dit rapport te maken tot wat het is.

Utrecht, april 2008
Mirte van der Zouwen

Samenvatting

De afdeling Realisatie en Beheer is één van de afdelingen die is ontstaan bij de reorganisatie van de gemeente Zaltbommel in mei 2007. Deze afdeling, die nu bijna twee jaar in haar huidige vorm bestaat, is echter nog niet geheel waar zij zijn moet. Vanuit de gemeente ontstond daarom de wens om de huidige situatie van de afdeling, en in het bijzonder van het team Infra, Verkeer en Beheer (IVB), in kaart te brengen. Het onderzoek wat hierop is gevolgd, hanteerde de volgende doelstelling:

- *‘Inzicht geven in het functioneren van de afdeling ‘Realisatie en Beheer’ en in het bijzonder het team ‘Infra, Verkeer en Beheer’ gezien vanuit het perspectief van de medewerkers van dit team, met de reorganisatie als belangrijke context.’*

Om dit inzicht te verkrijgen zijn er gesprekken geweest met de medewerkers en hebben er verschillende observaties plaats gevonden. Uit analyse van deze data zijn drie hoofdthema's naar voren gekomen die het functioneren kenmerken: *waardering, samenwerking* en *coördinatie*.

Waardering: over het algemeen wordt er weinig waardering ervaren door de medewerkers. Individueel ervaart men, zowel inhoudelijk als op het gebied van waardering, een gebrek aan terugkoppeling. Als team wordt er vooral een groot verschil met het andere team (VROP) ervaren. Dit komt in eerste instantie door het verschil in salarissen, waarbij vooral de reden van dit verschil onduidelijk is. Daarnaast heeft men het idee dat de nadruk van de afdeling op de beleidskant (VROP) ligt. IVB ervaart hierbij een gebrek aan vertrouwen. Op het gebied van waardering vindt men dat er wel voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn, al is hierbij soms nog sprake van willekeur. Ook lijken het vaak juist de ‘leuke taken’ te zijn die worden uitbesteed. Daarnaast wordt ook de sfeer binnen het team en de afdeling als goed ervaren, iets wat zorgt voor plezier in het werk. De buitendienst tot slot ervaart voldoende waardering vanuit de organisatie.

Samenwerking: met betrekking tot samenwerking, is het vooral de samenwerking *tussen* de teams die verbeterd zou kunnen worden. Er worden verschillende redenen voor deze stroeve samenwerking aangegeven. Allereerst is er sprake van een ander slag mensen bij de twee teams. Daarnaast bestaat er weinig begrip voor elkaars werkwijze; onbekend maakt onbemind. Ook de duidelijke scheiding komt hierbij als oorzaak naar voren. Er wordt gesproken over een eilandjescultuur. De beleidsmakers betrekken de uitvoerders niet in het proces en tegelijkertijd houden ook de uitvoerders deze betrokkenheid af. Ook weerstand is van invloed op deze houding. Weerstand is hierbij het gevolg van de vele veranderingen van de afgelopen tijd en het feit dat men af moet wijken van een oude manier van werken, die juist altijd als prettig is ervaren. Toch wordt wel gezien dat meer samenwerking gezien zou kunnen lijden tot een betere dienstverlening. De samenwerking met de buitendienst, tot slot, is de afgelopen jaren juist verbeterd.

Coördinatie: wat betreft coördinatie is de weerslag van de reorganisatie duidelijk merkbaar. De reorganisatie heeft een hoop onrust met zich meegebracht, onder andere omdat de coördinerende functies gedurende langere tijd niet ingevuld zijn geweest. Inmiddels zijn deze rollen weer vervuld en wordt er weer meer structuur en rust binnen de afdeling ervaren. De teamcoördinatoren hebben hier een grote rol in: zij stellen prioriteiten, geven structuur en er vindt onderlinge afstemming plaats. De grootte van de afdeling wordt echter nog wel als problematisch ervaren. Dit vooral wanneer het gaat om de rolverdeling tussen coördinator en afdelingshoofd en binnen het

afdelingsoverleg. Wel is er vertrouwen in de toekomst. Projectmatig werken, mits goed gefaciliteerd, wordt hierbij genoemd als een eventuele verbetering voor coördinatie en samenwerking. Daarnaast wordt ook het hoofd Buitendienst als zeer belangrijk genoemd wanneer het gaat om aansturing en het hebben van een aanspreekpunt.

Al met al kan er gesproken worden van een afdeling waar samenhang wordt gemist. Er is een gebrek aan interactie en samenwerking. Redenen hiervoor kunnen gevonden worden in de grootte en heterogeniteit van de afdeling. Maar ook de omgeving die voor het team IVB niet als prettig wordt ervaren speelt hierin een rol. Tot slot hebben ook de leidinggevenden en de medewerkers zelf hier invloed op. De houding en inzet van medewerkers is daarbij verschoven als gevolg van weerstand en een gebrek aan (individuele) waardering. Kijkend naar de toekomst zal daarom allereerst herstel van vertrouwen van groot belang zijn. Gevolg geven aan beloftes en initiatieven zou hierbij centraal moeten staan. Daarnaast zal er meer duidelijkheid in de rolverdeling moeten worden gecreëerd, waarbij ook invulling van de functie van hoofd buitendienst van belang is. Ook zal er meer terugkoppeling plaats moeten vinden. Dit om achterliggende redenen duidelijk te maken en een gevoel van ongelijkheid te verminderen. Het uitspreken van waardering mag hierbij niet ontbreken. Samenwerking zal in de huidige vorm echter lastig blijven. Hiervoor is meer begrip en betrokkenheid over en weer nodig. Projectmatig werken zou hierin kunnen bijdragen. Het is daarbij echter wel van groot belang dat eerst aan de randvoorwaarden voor deze manier van werken wordt voldaan. Een omgeving waarin men bereid is zich in te zetten voor de een nieuwe manier van werken is daarbij een eerste vereiste.

1. Inleiding

“De cultuur van een organisatie is een containerbegrip. Denk hierbij aan houding, verbale en non-verbale communicatie, geaccepteerde werkwijze, etc. Het beïnvloeden van cultuur is een voortdurend proces dat niet gebeurt door ‘het omdraaien van een knop’. ... Het is een ‘way of life’ die binnen de organisatie geaccepteerd moet worden met als doel het vergroten van arbeidsvreugde, het verhogen van de productie en zorgen voor nieuwe uitdagingen. De organisatie kan hierdoor flexibeler inspelen op interne en externe veranderingen” (gemeente Zaltbommel, plan van aanpak organisatieontwikkeling, oktober 2006).

Organisaties staan niet stil, maar zijn constant in beweging en op zoek naar manieren om zichzelf en haar producten of diensten te verbeteren. Een organisatie kan zo onbewust en geleidelijk veranderen. Maar dit kan ook meer resoluut gebeuren, bijvoorbeeld als gevolg van een fusie of reorganisatie. Ook de gemeente Zaltbommel heeft hier mee te maken gehad. Deze ambtelijke organisatie heeft de afgelopen jaren heel wat veranderingen meegemaakt. De gemeente is allereerst als gevolg van gemeentelijke herindeling heel wat groter geworden, wat ook fusies voor het ambtelijk apparaat tot gevolg heeft gehad. Daarnaast is de huidige organisatie het product van een reorganisatie in mei 2007. Het doel van deze reorganisatie was het creëren van een ‘geoliede machine’. Zoals hierboven te lezen, wordt cultuur hierbij gezien als containerbegrip. Één van de afdelingen die uit deze reorganisatie is ontstaan en aan zojuist genoemd doel moet bijdragen is de afdeling ‘Realisatie en Beheer’. Zij geven in hun afdelingsplan 2008 aan dat er gekozen is voor een organisatieontwikkelingsproces waarbij gedragsverandering belangrijker is dan structuurverandering. Maar dat de structuur wel faciliterend en uitnodigend moet zijn om deze gedragsverandering uit te lokken.

Nu de afdeling bijna twee jaar in haar huidige vorm bestaat, loopt zij nog tegen verschillende problemen aan en wordt er gesproken over een afdeling die nog niet geheel is waar zij zijn moet. Het is daarom een goed moment om te kijken waar de afdeling en haar medewerkers in dit proces staan. Vanuit de gemeente is dan ook de wens ontstaan om de huidige situatie in kaart te brengen. Deze O-meting kan vervolgens als uitgangspunt dienen voor verder beleid. Deze vraag is uiteindelijk aanleiding geweest voor het onderzoek dat in dit rapport gepresenteerd wordt. Dit rapport zal daarnaast dienen als Bachelorscriptie voor de leerkring ‘Nieuwe uitdagingen aan culturen van organisaties’ van de Universiteit Utrecht.

1.2. Leeswijzer

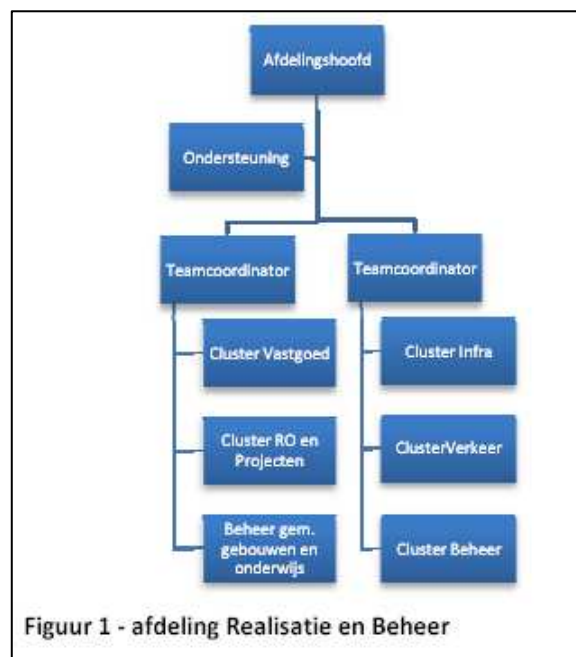
In dit rapport zal allereerst nog extra informatie over de onderzoeksorganisatie uiteengezet worden, gevolgd door de doel- en vraagstelling. Hierna zal de methode van onderzoek aan bod komen, waarbij ook aandacht besteed wordt aan de validiteit. Na de bespreking van de methoden, zullen de resultaten thematisch weergegeven worden. Hierna zullen deze in perspectief geplaatst worden, waarbij een koppeling met het literatuurkader wordt gemaakt. Het rapport zal afgesloten worden met de belangrijkste conclusies van het onderzoek, waar ook een blik naar de toekomst in meegenomen zal worden. Hier is ook een korte discussie over het onderzoeksproces en de uitkomsten te vinden.

2. Inleiding op het onderzoek

2.1. Organisatie

Zoals gezegd bestaat de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaltbommel (ruim 26.000 inwoners) in haar huidige vorm sinds mei 2007, toen er een reorganisatie van het ambtelijk apparaat plaats heeft gevonden. Het doel van deze herindeling was het bijdragen aan een meer soepel lopende organisatie. In het ‘plan van aanpak organisatieontwikkeling’ (oktober 2006) is bovendien te lezen dat de nadruk meer moest komen te liggen op functiewaardering, competentie management en persoonlijke ontwikkeling. Met deze reorganisatie heeft de gemeente het sectorenmodel achter zich gelaten en heeft een structuur ontwikkeld met een vijftal afdelingen; ‘Publiekszaken’, ‘Bedrijfsvoering en financiën’, ‘Samenleving en Ontwikkeling’, ‘Bestuur, vergunningen en handhaving’ en ‘Realisatie en Beheer’. Boven deze vijf afdelingen staat de gemeentesecretaris. Samen ondersteunen zij het college van Burgemeester en Wethouders en dienen rekening te houden met hun belangen (www.zaltbommel.nl).

De afdeling ‘Realisatie en Beheer’ (figuur 1), waarbinnen het onderzoek plaats heeft gevonden, heeft als taak het inrichten en beheren van de (openbare) ruimte. Meer concreet gaat dit om het realiseren van ruimtelijke plannen (waaronder bestemmingsplannen), het ontwerpen en aanleggen van de infrastructuur, beheer van het water, verkeer, vervoer en mobiliteit. En ook het onderhoud van wegen, plantsoenen, begraafplaatsen en gebouwen behoort tot de taken (www.zaltbommel.nl). De afdeling bestaat in totaal uit ongeveer 45 medewerkers, verdeeld over twee teams, beide geleid door een teamcoördinator. Boven deze twee coördinatoren staat het afdelingshoofd. Ieder team bestaat vervolgens uit drie clusters. Het eerste team (VROP) bestaat uit de clusters Vastgoed (4)*, Ruimtelijke Ordening & Projecten (6) en Beheer gemeentelijke gebouwen en onderwijs (3). Het tweede team (IVB) bestaat uit de clusters Infra (7), Verkeer (2) en Beheer (13). Deze teams vormden voor de reorganisatie ieder apart een eigen afdeling. Dit onderzoek heeft zich gericht op het team IVB, bestaande uit technische vakspecialisten die uitvoering moeten geven aan gemeentelijke plannen. Het team wordt gekenmerkt door een praktische, pragmatische en vakinhoudelijke (technische) aanpak. Het cluster Beheer, ook wel Buitendienst genoemd, zit hierbij op een andere locatie dan Infra en Verkeer. De buitendienst is altijd aangestuurd door een eigen leidinggevende; het hoofd buitendienst. In de structuur van na de reorganisatie zou deze echter vanaf juli 2009 moeten verdwijnen.



Figuur 1 - afdeling Realisatie en Beheer

* Het getal tussen haakjes geeft het aantal medewerkers aan

2.2. Doel- en vraagstelling

Uit de afdelingsplannen van de afdeling Realisatie en Beheer blijkt dat hierboven genoemde doelen van de reorganisatie nog niet bereikt zijn en de afdeling nog niet functioneert als gewenst. Als afdeling heeft men nog steeds het doel om een omgeving te creëren, waarin men binnen een duidelijke rolverdeling durft samen te werken, men elkaar durft aan te spreken en streeft naar een optimaal proces. Naast een optimaal proces voor de organisatie, zou dit ook de arbeidsvreugde bij medewerkers moeten verhogen. Zoals eerder gezegd wordt cultuur hierbij als een belangrijk aspect gezien en wil men vooral een gedragsverandering bewerkstelligen (gemeente Zaltbommel, afdelingsplan Realisatie & Beheer 2008). Om verdere aanpak voor de afdeling te bepalen is er behoefte aan een schets van de huidige situatie. Waar staat, na vele veranderingen, de afdeling en belangrijker; waar staan de medewerkers? Hiervoor is inzicht in de manier van werken en de knel- en weerstandpunten van de medewerkers nodig. In het bijzonder zal gekeken moeten worden naar de oorzaken van deze punten en naar de manier waarop ze invloed hebben op de werkzaamheden, kwaliteit en arbeidsvreugde. De ervaring van de medewerkers zal hierin centraal staan. Tot slot kunnen – in dialoog met de medewerkers – aspecten gevonden worden om de huidige situatie te verbeteren. Dit alles om de gemeente Zaltbommel enige aanknopingspunten te geven die zij mee kunnen nemen in hun plannen om de afdeling te verbeteren en te professionaliseren. Binnen de gegeven tijd en mogelijkheden was het niet mogelijk om beide teams te betrekken in het onderzoek. Daarom is besloten alleen de ervaring van de werknemers van het team Infra, Verkeer en Beheer mee te nemen. De keuze voor dit team komt ook voort uit het feit dat er voor dit team meer behoefte is aan een dergelijke situatieschets. Concreet kan dit vertaald worden in de volgende doelstelling:

- *‘Inzicht geven in het functioneren van de afdeling ‘Realisatie en Beheer’ en in het bijzonder het team ‘Infra, Verkeer en Beheer’ gezien vanuit het perspectief van de medewerkers van dit team, met de reorganisatie als belangrijke context.’*

Aansluitend op de doelstelling zal dit onderzoek een antwoord proberen te geven op de volgende onderzoeksvraag:

- *‘Hoe ervaren medewerkers van het team Infra, Verkeer en Beheer het functioneren en de aansturing van dit team en de afdeling Realisatie en Beheer als geheel, na de reorganisatie?’*

De methoden die gebruikt zijn om een antwoord op deze hoofdvraag te vinden, worden hieronder besproken.

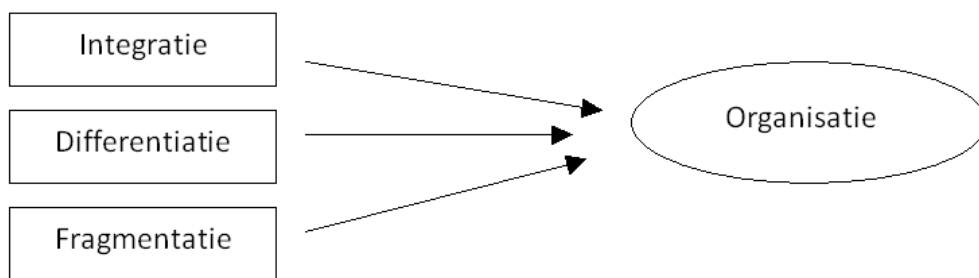
2.3. Dataverzameling

Binnen dit onderzoek staat het achterhalen van betekenisgeving van mensen centraal, dit is de reden geweest om te kiezen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Daarbij is gekozen voor een open houding en het verzamelen van zoveel mogelijk informatie. Hierbij kan gesproken worden van een ‘thick discription’; een rijke, zo gedetailleerd mogelijke beschrijving van dat wat onderzocht wordt. Deze rijke beschrijving zorgt er voor dat er geen informatie verloren gaat. In eerste instantie is er vanuit gegaan dat alles van belang kan zijn, pas later is de informatie gefilterd (Martin, 2002: 41-70).



Om dit te bewerkstelligen is allereerst het perspectiefdenken van Martin (2002) gehanteerd. Binnen haar boek ‘Organizational Culture’ geeft zij aan dat cultuur geen ‘ding’ is, maar een manier om naar

de verschillende aspecten van een organisatie te kijken. Zij onderscheidt daarbij drie culturele perspectieven. Vanuit het *integratieperspectief* wordt gezocht naar organisatiebrede consensus, naar dat wat iedereen deelt en de onderliggende aannames. Vanuit het tweede perspectief, het *differentiatieperspectief*, wordt er juist gezocht naar verschillen van culturele uitingen. Men kijkt naar de consensus die heerst binnen subculturen, die langs horizontale (op grond van functie) of verticale (of grond van hiërarchie) lijn zijn ontstaan. Vanuit het *fragmentatieperspectief* tot slot wordt er helemaal niet meer gezocht naar consensus, maar juist naar ambiguïteit. Consensus bestaat immers wel, maar verschilt per onderwerp. Binnen de organisatie zijn daarom meerdere waarheden te vinden, er zijn meerdere zienswijzen op één issue. Deze zijn daarbij constant in beweging. Martin pleit hierbij voor een combinatie van deze verschillende visies wanneer er naar een organisatie gekeken wordt.



Juist omdat ze verschillende standpunten innemen, complementeren de drie perspectieven elkaar. Bij het gebruik van één visie zal informatie gemist worden, deze kans wordt door het gebruik van drie visies gereduceerd (Martin, 2002). Ook binnen dit onderzoek is cultuur niet losgekoppeld van de andere aspecten van de organisatie, maar gebruikt als manier om te kijken naar de organisatie. Gedurende het gehele onderzoek (dataverzameling en analyse) zijn hierbij de drie verschillende perspectieven van Martin in het achterhoofd gehouden.

Een andere manier om zo rijk mogelijk data te verzamelen is door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden. Door vanuit verschillende hoeken te kijken, krijgt het onderzoek de meeste waarde. Voor de dataverzameling is daarom gebruik gemaakt van *interviews*, *observaties* en *documenten*.

2.3.1. Interviews

Om een vorm van openheid te garanderen en niet te veel te sturen, hebben de interviews relatief ongestructureerd plaats gevonden. Om toch enige richting te geven aan de onderwerpen is er wel gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze lijst is gedurende het onderzoek en als gevolg van nieuw verkregen informatie steeds aangepast. Ook werd de topiclijst afgestemd op de verschillende respondenten. Ieder interview behandelde zo globaal dezelfde onderwerpen, maar had een eigen focus door de specifieke informatie die respondenten inbrachten en de vrijheid om op bepaalde onderwerpen dieper in te gaan. De verschillende interviews zijn hierbij als controle op elkaar gebruikt.

Wat betreft de respondenten is gekozen voor een zo breed mogelijke bron, dit gezien het feit dat het onderzoek uitspraken wil doen over de ervaring van het hele team. Er is daarom met mensen gesproken uit alle drie de clusters. Om ook een bepaalde diepte te waarborgen zijn vanuit ieder cluster meerdere mensen gesproken. In totaal zijn er vijftien medewerkers geïnterviewd. Uit het

cluster Infra en Verkeer zijn vrijwel alle medewerkers meegenomen in het onderzoek. De reden hiervoor ligt in de diverse groep mensen. Ieder interview leverde weer nieuwe informatie en visies op het onderwerp op. Van het cluster Beheer (buitendienst) is, als gevolg van minder diversiteit, met een kleiner percentage (4 uit ± 13) gesproken. Dit was voldoende om een goed beeld te schetsen. Naast de medewerkers van de verschillende clusters zijn er nog enkele andere betrokkenen gesproken. Hieronder vallen enkele (oud)leidinggevenden, de projectassistente en een medewerker van het team VROP (eerder werkzaam bij IVB). Naast deze 15 respondenten zijn er –op meer informele basis– gesprekken geweest met de gemeentesecretaris en de teamcoördinator Infra, Verkeer en Beheer. Deze gesprekken zijn bewust informeel gehouden, om een eigen visie op het functioneren van het team te kunnen ontwikkelen. Alle respondenten zijn in overleg met de opdrachtgever benaderd, hierin was echter wel volledige vrijheid. Gedurende het onderzoek zijn er dan ook, op eigen initiatief, verschillende namen aan de oorspronkelijke lijst van respondenten toegevoegd.

2.3.2. Observaties

De observaties hebben allereerst op informele wijze plaatsgevonden. Door aanwezig te zijn op de afdeling is veel informatie over de werkwijze, de sfeer, communicatie de manier van omgaan, en de indeling van de afdeling verkregen. Op deze manier was het ook mogelijk om mensen buiten de interviews te spreken. Hierbij waren het vaak de medewerkers (respondenten en niet respondenten) zelf die met vragen of opmerkingen kwamen. Meer formele observatiemomenten vonden plaats tijdens de afdeling- en clusteroverleggen. Ook tijdens de interviews is gelet op houding en manier van omgang. De observaties hebben vooral gefungeerd als controle op dat wat er in de interviews naar voren is gekomen. Door de informatie uit deze gesprekken bevestigd te zien in eigen observaties wordt de waarde van deze informatie vergroot. Een enkele keer vormden de observaties ook een nieuwe informatiebron. In dit geval fungeerde het als nieuwe input voor de interviews en vormden deze dus juist een controle op de observaties.

2.3.3. Documenten

Ook uit verschillende documenten is informatie verkregen. Hiervoor is gebruik gemaakt van documenten als het organisatiebrede plan van aanpak, de afdelingsplannen van de afdeling Realisatie en Beheer, notulen van vergaderingen en enkele memo's. Veel van deze documenten zijn doorgenomen voor de interviews plaats vonden. De documenten dienden zo als achtergrondinformatie van de afdeling, waardoor de interviews niet helemaal blanco gestart werden. Sommige documenten zijn ook tussendoor, naar aanleiding van bijvoorbeeld een interview of overleg, verkregen.

2.4. Analyse

De op deze manieren verzamelde data is vervolgens op systematische wijze geanalyseerd. Analyse wordt gebruikt om gegevens te verwerken door ze te schiften, samen te vatten en met elkaar in verband te brengen. Hiervoor is de methode van 'uiteenrafelen en structureren' (Boeije, 2005) gebruikt. Hiervoor zijn eerst alle opgenomen interviews letterlijk uitgeschreven. Deze zijn samen met de uitwerking van de observaties en documenten uitgeprint en opgedeeld in fragmenten. Aan ieder fragment is vervolgens, in de kantlijn, een code toegevoegd die de inhoud ervan treffend samenvat. Hierna is geprobeerd samenhang te vinden tussen deze verschillende codes, waardoor meer globale thema's naar voren zijn gekomen. Hieruit zijn uiteindelijk drie centrale thema's gekomen, waarna geprobeerd is om de verschillende, relevante, fragmenten bij één van deze thema's onder te

brenge. De fragmenten die onder dit thema vallen zijn uiteindelijk weer uitgebouwd tot een lopend verhaal. De mate waarin sturing is gegeven aan deze codes en thema's is gedurende het analyseproces toegenomen. Boeije spreekt hier van een verschuiving van open naar selectief coderen. Hierbij moet gezegd worden dat er een bepaalde mate van interpretatie bij de analyse gemoeid is. Steeds wordt er minder informatie meegenomen, terwijl de relevantie niet altijd voor zich spreekt. Daarbij is het analyseren geen zuiver technische aangelegenheid geweest, denken en doen wisselen elkaar hierbij af (Boeije, 2005).

2.5. Validiteit



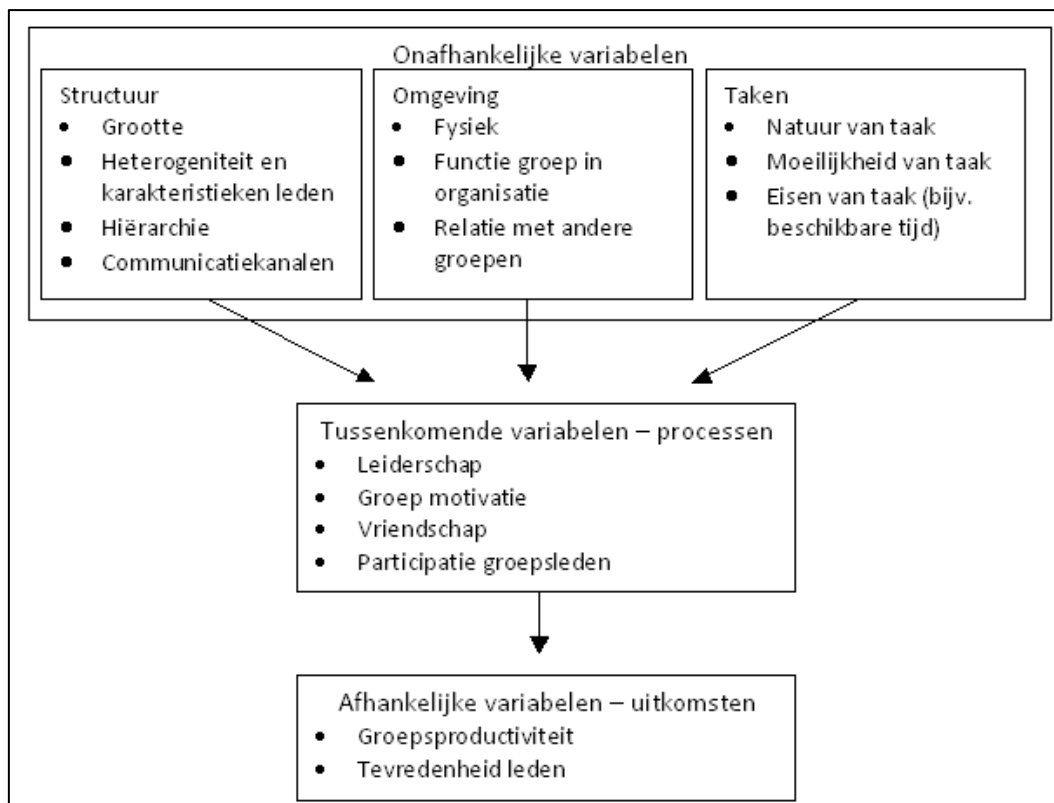
Validiteit zegt iets over de correctheid of geloofwaardigheid van een beschrijving, conclusie of interpretatie (Maxwell, 2005: 106). Het geeft aan in hoeverre iets een goede weergave is van de werkelijkheid. Binnen een onderzoek zal altijd een vorm van interpretatie blijven bestaan, gezien het feit dat de onderzoeker vanuit zijn eigen perspectief naar het onderzochte kijkt. Wel zijn er enkele maatregelen binnen dit onderzoek die de validiteit vergroten. Één van deze maatregelen is het verzamelen van zoveel mogelijk informatie. Zoals gezegd is hiervoor zorg gedragen door het gebruik van verschillende perspectieven en methoden. Daarbij is de informatie 'ruw' verzameld en heeft interpretatie pas later plaats gevonden. Samen met een breed scala aan respondenten, is geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen. Door meerdere respondenten te spreken en meerdere onderzoeksmethoden te gebruiken wordt er ook een controle ingebouwd op de gevonden data. De kwaliteit en waarschijnlijkheid van informatie neemt toe wanneer deze via verschillende methoden of respondenten terugkomt. Hetzelfde geldt voor de observaties. Deze zijn gedurende langere tijd gedaan, om een meer algemeen beeld te laten ontstaan. Gezien de periode en intensiteit van onderzoek, blijft het gevormde beeld echter bestaan uit momentopnamen. Daarbij is er voor gekozen om te focussen op één team. Dit heeft een vorm van diepte gewaarborgd, maar heeft ook gezorgd voor uitsluiting van andere visies. Daarbij is het zelfs binnen dit ene team niet mogelijk geweest om iedereen te spreken, overal bij aanwezig te zijn en alles mee te krijgen. Informatie blijft zo altijd onvolledig en slechts een deel van de totale werkelijkheid.

Een andere manier om de validiteit te vergroten is door middel van vergelijking. Vanuit de Universiteit Utrecht is door Schmidt in 2008 een onderzoek naar integraal werken gedaan bij de gemeente Zaltbommel. Ondanks een andere focus, kunnen enkele resultaten naast elkaar worden gelegd ter controle. Daarnaast is terugkoppeling een belangrijk aspect geweest binnen het onderzoeksproces. Deze heeft allereerst plaats gevonden naar collega-studenten en de begeleidende docent van de universiteit. Maar nog belangrijker is de 'membercheck' binnen de organisatie geweest. Door resultaten, ervaringen en interpretaties voor te leggen aan betrokkenen en hierover van gedachten te wisselen, is een belangrijke controle op de uitkomsten van het onderzoek ingebouwd. Deze terugkoppeling heeft enkele keren in een meer formele setting plaats gevonden met de opdrachtgever en overige leidinggevenden binnen de organisatie. Met medewerkers heeft deze terugkoppeling plaats gevonden tijdens de gesprekken, maar ook, op meer informele wijze, daarbuiten. De ontvangen feedback is daarbij meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

3. Literatuurkader; het functioneren van een groep

"If we think of an organization as being a group of small groups, then organizational performance is the combination of the diverse group performances" (Huczynski & Buchanan, 1991: 235).

Het citaat hierboven laat zien dat een organisatie afhankelijk is van het functioneren en het presteren van haar groepen. Dit is de reden dat er door de jaren heen veel onderzoek heeft plaatsgevonden rond het thema van groepseffectiviteit of 'teamwork'. Groepseffectiviteit heeft hierbij te maken met externe en interne aspecten; *"when we talk about the effectiveness of a group, we need to always consider both group productivity which refers to the external task achievement (e.g. building a housing, solving a problem, making a decision) and group satisfaction which refers to the internal aspects of the groups."* Interne doelen hebben hierbij betrekking op vriendschap, een gevoel van identiteit en veiligheid. Tevredenheid van medewerkers geeft vervolgens aan in hoeverre deze doelen bereikt zijn (Huczynski & Buchanan, 1991: 238). Interne tevredenheid en externe productiviteit staan daarbij met elkaar in relatie. Mayo's observaties bij de Hawthorne-fabriek (1927-1933) hebben aangetoond dat tevreden medewerkers meer output leveren (Huczynski & Buchanan, 1991: 239). Herzberg (1966) gaat juist van het omgekeerde uit. Wanneer mensen een behoefte voelen, zal dit leiden tot de motivatie om hierin te voorzien, wat leidt tot een prestatie, waarna de prestatie leidt tot een bevrediging van de behoeften en dus tot satisfactie. Productiviteit leidt tot tevredenheid. Er lijkt dus sprake te zijn van een wisselwerking tussen tevredenheid en productiviteit. Beide aspecten dienen als uitgangspunt voor het model van Kretch, Crutchfield en Ballachey (1962) op groepsfunctioneren (figuur 2).



Figuur 2 – Model van groepsfunctioneren (Kretch, e.a., 1962, in: Huczynski & Buchanan, 1991: 241)

In dit model wordt de relatie tussen ‘gegeven’ factoren en de productiviteit en de tevredenheid van de groep weergegeven. Deze relatie tussen een onafhankelijke en afhankelijke variabele kan direct zijn, maar een onafhankelijke variabele kan ook een verandering veroorzaken in combinatie met een tussenkomen variabele. *“The given features of a group situation interact and lead to variations in emergent processes which in turn result in differences in outcomes.”* (Huczynski & Buchanan, 1991: 242). Dit model zal als basis dienen om enkele belangrijke factoren, die van invloed zijn op de effectiviteit van de groep, in beeld te brengen.

3.1. Structurele factoren

Volgens het model van Kretch, Crutchfield en Ballachey is allereerst de structuur van een groep van invloed op de effectiviteit. Belangrijke factoren hierbij zijn de *communicatie*, de *grootte van de groep* en de *heterogeniteit van groepsleden*. De invloed van deze factoren zal hieronder uiteengezet worden.

3.1.1. Communicatie

Binnen een groep is communicatie, en daarmee het hebben van juiste communicatiekanalen, van groot belang. Dit omdat communicatie interactie van groepsleden mogelijk maakt. Uitwisseling van kennis en ervaring draagt positief bij aan het functioneren en helpt verbanden tussen activiteiten van personen scheppen. Deze verbanden helpen een efficiënt en effectief werkproces (Bulder, 2001). Met betrekking tot communicatie wijst Schein op het belang van een ‘common language’. *“A common language and common conceptual categories are clearly necessary for any other kind of consensus to be established and for any communication to occur at all”* (Schein, 1997: 75). Hierbij is sprake van een wederkerigheid met interactie. Wanneer er minder interactie plaats vindt, zal men minder informatie uitwisselen en wordt het ontwikkelen van een common language bemoeilijkt. De mate waarin interactie plaats kan vinden, hangt daarbij af van de grootte en heterogeniteit van de groep.

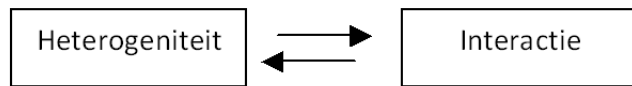
3.1.2. Grootte van de groep

De invloed van groeps grootte wordt door Hare (1981) als volgt weergegeven: *“as a group grows in size, there is less interaction between members, as well as a lower quality of interaction.”* (in: Bradley e.a., juli 1997: 744). McCune (1990) bevestigt dit door te stellen dat kleinere teams vaak meer samenhang kennen dan grotere teams, vooral omdat grote groepen niet in staat zijn om veel tijd met elkaar door te brengen. Juist wanneer tijd met elkaar wordt doorgebracht is het mogelijk om groepsnormen te ontwikkelen. Tot slot heeft onderzoek van Markham, Danserau en Alutto (1982) aangetoond dat wanneer een groep groter wordt, de afwezigheid toeneemt. Hoe meer afwezigheid, hoe minder interactie mogelijk is en hoe kleiner de kans om gezamenlijke samenhang en gedeelde normen te ontwikkelen. Tegelijkertijd laten al deze onderzoeken zien dat de invloed van individuele groepsleden op zowel het gedrag van andere leden als op de totale effectiviteit van het team afneemt zodra de grootte van het team toeneemt. Medewerkers zien dus minder terug van hun individuele bijdrage, andersom betekent dit ook dat wanneer een medewerker dwarsligt dit minder impact zal hebben (Bradley e.a., juli 1997).

3.1.3. Heterogeniteit van groepsleden

Naast de grootte van de groep is ook de heterogeniteit van groepsleden een structurele invloedsfactor. Ook hier weer komt de mate van interactie naar voren. Volgens Aldrich en Ruef (2006) is een groep meer coherent naarmate zij meer homogeen is, het niveau van sociale integratie

ligt dan hoger. Heterogeniteit in achtergrond, ervaring, expertise en persoonlijke karakteristieken van teamleden is daarom van negatieve invloed op de effectiviteit van het team. Meer diverse groepen zullen dan ook minder makkelijk een vorm van samenhang of consensus op teambesluiten vinden (Bradley e.a., juli 1997). Ook hierbij dient de kanttekening geplaatst te worden dat waar heterogeniteit invloed heeft op interactie, interactie invloed heeft op de heterogeniteit. Hoe meer en langer mensen met elkaar omgaan, hoe meer ze geneigd zijn zelfde ideeën en gemeenschappelijke aannames te ontwikkelen. In die zin kan er met betrekking tot interactie een (negatieve) spiraal ontwikkeld worden. Een heterogene groep die minder snel geneigd is tot interactie, zal ook minder snel een eenheid vormen. Terwijl juist deze eenheid een positieve bijdrage aan de interactie zou kunnen leveren.

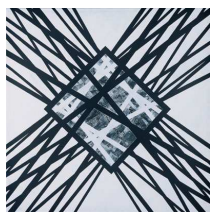


3.2. Omgevingsfactoren

Naast de structuur is de omgeving van een groep een belangrijke variabele voor haar functioneren. Medewerkers hebben een *veilige omgeving* nodig om zich te kunnen richten op hun taak. Daarnaast is het met betrekking tot de omgeving niet langer de interactie binnen de groep die van belang is, maar gaat de *relatie met andere groepen* een rol spelen. Ook hierbij is heterogeniteit van invloed.

3.2.1. Veilige omgeving

Schein (1997) geeft het belang aan van een veilige omgeving voor groepsleden. Wanneer interne zaken niet geregeld zijn, hier onzekerheid over bestaat en men de regels van het spel niet kent, kan men niet voorspellen of begrijpen wat er gebeurt. Zij kunnen zich dan niet concentreren op de belangrijke taken van de organisatie. Duidelijkheid en consensus over deze zaken is daarom een belangrijk aspect voor het functioneren van medewerkers. Hierbij kan specifiek gewezen worden op de invloed van groepsgrenzen. Voordat een groep en de mensen daarbinnen als een eenheid kunnen functioneren is allereerst duidelijkheid over de groepsgrenzen van belang; wie hoort er wel en wie hoort er niet bij de groep? Deze grenzen bepalen in belangrijke mate de kaders van afstemming, maar zijn nog meer van belang voor de leden van de organisatie zelf. *“A Group cannot really maintain a good sense of itself if it does not have a way of defining itself and its boundaries. Members cannot*



really function and concentrate on their primary task if they are insecure about their membership ... Insiders get special benefits, are trusted more, get higher basic rewards, and most important, get a sense of identity from belonging to a defined organization. Outsiders not only get fewer of the various benefites and rewards but, more important, lose specific identity. They are more likely to be stereotyped and treated with indifference or hostility.” (Schein, 1997: 77). Schein

heeft het hierbij vooral over *individuen* die buitengesloten worden van een groep en zo hun identiteit verliezen. Dit hoeft echter niet alleen op te gaan bij individuen, leden van een (sub) groep kunnen ook het gevoel hebben dat zij als *groep* worden buitengesloten van een groter geheel of de organisatie zelf.

Hierbij is het ook van belang dat medewerkers terug kunnen vallen op elkaar en de regels van een groep. Aldrich & Ruef (2006) geven aan dat hiervoor allereerst kennis van elkaars vaardigheden van belang is. *“When it [the information about each other’s skills] is widely shared, members can rely on this information while doing their jobs ... [it is] knowledge needed to perform their tasks”*. Op deze manier weet men waar ze waarvoor moeten zijn, iets dat vertrouwen geeft in het uitvoeren van de

werkzaamheden. Dit is ook van toepassing bij het toekennen van beloningen en straffen. Wanneer het duidelijk is welke actie volgt op welk gedrag levert dit een bepaalde zekerheid bij de werkzaamheden. Het systeem moet daarom aansluiten bij de normen en waarden van de medewerkers, zodat zij het gevoel hebben dat het systeem rechtvaardig is. Het beloningssysteem dient hierbij aandacht te besteden aan de evaluatie van de prestatie van leden en het belonen of compenseren hiervan (Aldrich & Ruef, 2006).

3.2.2. Relatie met andere groepen

Waar eerder aangegeven is dat heterogeniteit een structuurfactor is voor de groep, is het ook een factor die de relatie met andere groepen bepaalt. Heterogeniteit kan immers niet alleen *binnen* groepen, maar ook *tussen* groepen worden teruggevonden. Zo heeft iedere afdeling vaak haar eigen type mensen in dienst, waardoor een aparte cultuur kan ontstaan. Mensen nemen daarbij vanuit hun opleiding en functie bepaalde aannames mee. Dit wordt versterkt door het feit dat men door de jaren heen als groep eigen aannames en een eigen manier van werken ontwikkelt (Schein, 1997). Waar dit binnen de groep juist de samenhang versterkt, kan het in samenwerking met andere groepen problemen opleveren. Basisaannames, bijvoorbeeld waar een goed product aan voldoet, kunnen gelijk zijn, maar iedere groep kan hele andere aannames hebben over hoe tot dit product te komen. Deze ideeën zijn gebaseerd op de specifieke informatie die zij als groep bezitten (Schein, 1997). Douglas (1986) noemt dit 'thought worlds'. Leden van iedere groep kijken zo vanuit hun eigen raamwerk, gevormd door ervaringen en ideologieën, naar werkgerelateerde zaken en hebben zo hun eigen ideeën over wat de beste manier is om het werk aan te pakken (Trice & Beyer, 1993). Wanneer de communicatiebarrières te sterk worden, zal de organisatie problemen krijgen de verschillende functies binnen het productieproces samen te brengen. Werken in een 'taskforce' of projectgroep wordt dan vaak gezien als een middel die dit kunnen verbeteren. Andere middelen om de samenhang vast te houden is het overbrengen van basiselementen van de algehele organisatie.

3.3. Taakfactoren

Als laatste onafhankelijke factor is de taak van de groep bepalend. Zoals in het model aangegeven kan er hierbij gekeken worden naar de aard, moeilijkheden en eisen van een taak. Het groepsfunctioneren wordt daarbij belangrijker als men als groep meer van elkaar afhankelijk is. Thompson (1967) spreekt hier over 'task interdependence'. Wanneer deze groter wordt, wordt ook het belang van informatie-uitwisseling en samenwerking binnen de groep groter. Hoe meer de leden van de groep onderling afhankelijk zijn, hoe groter de hoeveelheid materiaal en informatie die uitgewisseld dient te worden om de taak goed uit te kunnen voeren. Met betrekking tot de taak geeft Locke (1968) daarnaast de relatie tussen doelen en gedrag weer in zijn theorie over goal-setting. Deze theorie geeft aan dat het stellen van doelen motiveert. Doelen mobiliseren inspanning, geven richting aan aandacht, vergroten het doorzettingsvermogen en bevorderen de ontwikkelingen van strategieën. Specifieke, heldere doelen met voldoende uitdaging, leiden daarom tot betere prestaties. Hiervoor moet wel sprake zijn van een bepaalde competentie en commitment met het doel. Om deze reden is het beter doelen samen te bepalen, in plaats van deze op te leggen. Tot slot is een ondersteunde omgeving en feedback op de mate waarin de gestelde doelen behaald zijn cruciaal. Volgens Locke blijft motivatie tot gedragsverandering zonder deze feedback uit. Dit omdat daar in dat geval geen stimulans voor



bestaat – *wat is er dan fout?* -, er sturing ontbreekt –*wat is dan wel de bedoeling?* - en er geen tussentijdse feedback wordt gegeven – *gaat het nu beter?* – (in: Jansen, 2002).

3.4. Tussenkommende variabelen

Wanneer het gaat om de tussenkommende variabelen, oftewel de processen die van invloed zijn op het groepsfunctioneren, wordt allereerst gewezen op *leiderschap*. Ook groepsmotivatie en groepsparticipatie, die beide iets zeggen over de *houding en inzet van medewerkers* speelt een rol.

3.4.1. Leiderschap

Waar net is aangegeven dat de structuur, omgeving en taak van een groep van invloed is op haar functioneren, is het de leider van een groep die hierin een faciliterende taak heeft: *“encouraging the evolution of common goals, common language, and common procedures for solving problems”* (Schein, 1997: 275). Hierin zijn factoren als taak, homogeniteit, communicatie en helderheid over werkwijzen in terug te zien. Als leider is het van belang om begrip te creëren tussen de medewerkers en het management. *“Leaders should not be surprised when they find that different functions seem to be talking completely different languages or when geographically isolated managers do not interpret headquarter memos accurately or when the concerns of senior management about costs and productivity are not shared by employees.”* (Schein, 1997: 275). Daarom heeft het voor leidinggevenden een groot voordeel wanneer zij ervaring hebben met de verschillende functies of groepen die zij aansturen. Als een leidinggevende bijvoorbeeld zelf werkzaam is geweest binnen een bepaalde groep, zal er niet alleen inzicht zijn in de technische zaken van deze groep, maar vooral ook in het gehanteerde perspectief en de onderliggende aannames. Op deze manier zal er meer begrip worden gecreëerd, wat leidt tot minder misverstanden tussen werknemers en leidinggevenden en betere, efficiëntere keuzes (Schein, 1997).

3.4.2. Houding en inzet van medewerkers

Wanneer het gaat om de inzet van medewerkers, kan allereerst de verwachtingstheorie van Vroom (1964) gebruikt worden. Hij stelt hierin dat de hoeveelheid energie of sterkte van motivatie, inzet of inspanning wordt bepaald door het product van drie cognities.

Intentie tot gedrag = Expectatie * Instrumentaliteit * Valentie

Expectatie geeft hierbij aan of een bepaalde inspanning (gedrag) leidt tot een bepaald resultaat, een bepaalde prestatie. De *instrumentaliteit* staat voor een bepaalde opbrengst of beloning van die prestatie. *Valentie* tot slot verwijst naar de subjectieve waardering van die beloning en geeft zo een bepaalde waarde. Volgens Vroom ontbreekt motivatie voor bepaald gedrag al wanneer één van deze factoren gelijk is aan nul, gezien het feit dat er sprake is van een vermenigvuldiging (Jansen, 2002). Deze motivatie bepaalt de inzet en houding van de medewerker.

Een ander aspect wat de houding en inzet van medewerkers kan beïnvloeden is weerstand. Zeker wanneer organisaties te maken krijgen met veranderingen kan er weerstand bij leden van de groep optreden en zo invloed hebben op het functioneren van de groep. Weerstand wordt door Zaltman en Duncan gedefinieerd als *“any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo”* (1977: 63). Van Leeuwen (2005) geeft hierbij aan dat weerstand onder andere ontstaat als gevolg van: het vermijden van *risico's*, *imago* en het behoud van *gebruikspatronen*, *tradities en normen*. Dit principe wordt allereerst toegepast op de vraag waarom mensen wel of niet geneigd zijn te veranderen van product of dienst. Zwick (mei, 2002) laat echter

zien dat deze weerstand ook binnen organisaties kan ontstaan wanneer het gaat om een nieuwe organisatievorm of werkwijze. Risico heeft hierbij te maken met een vorm van onzekerheid. Niet alleen is de uitwerking van een nieuwe (werk)vorm lastig in te schatten, men is ook bang voor veranderingen in functie of ontslag. Hoe onzekerder de uitkomst, hoe hoger het risico en hoe minder snel men geneigd is een verandering over te nemen. Imago heeft vooral te maken met een 'gevoel' dat men heeft bij een verandering. De grondlegger van de verandering, het proces en ervaringen uit het verleden spelen hierbij een rol. Tot slot is vooral de overeenstemming tussen de verandering en de waarden en normen van de medewerker en het voordeel dat zij zelf uit de verandering halen van belang. Wanneer een verandering in conflict is met een huidige manier van werken, zal deze minder snel worden overgenomen, zeker als men het nut hiervan niet inziet. Hierbij speelt ook complexiteit een rol. Hoe complexer de nieuwe manier van werken, hoe moeilijker het is om bestaande praktijken te verbeteren (van der Heide, 2006). Sheth (1981: 275) zegt hierover: *"it is a typical human tendency to strive for consistency and status quo, rather than to continuously search for and embrace new behaviors"*. Als voorbeeld kan het werken met een computer gegeven worden. Wanneer iemand dit als zeer complex ervaart, zal hij pen en papier blijven gebruiken om zo het gebruik van de computer te kunnen vermijden (van der Heide, 2006).

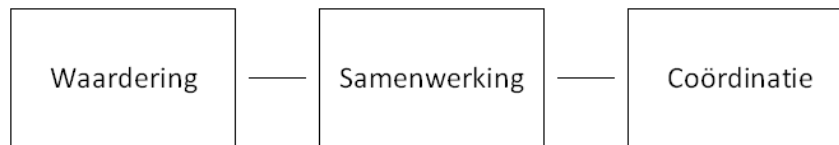
De weerstand die zo ontstaat, zorgt ervoor dat men weinig geneigd is de verandering over te nemen. Of men is er zelfs zo van overtuigd dat de verandering niet passend is, dat er tegenwerking plaats vindt (Ram en Sheth, 1989). Weerstand van medewerkers uit zich daarbij op verschillende manieren. Men kan dit doen door bepaald gedrag te vertonen, zoals overplaatsing aanvragen of solliciteren op vacatures elders. Weerstand kan zich echter ook uiten in de houding van medewerkers. Zij kunnen zich terugtrekken van de functie en organisatie of weigeren samen te werken met andere werknemers en kunnen deze zelfs vermijden of negeren. Deze gedragingen en houding zijn wederkerig; medewerkers beïnvloeden elkaar in het vertonen van dit gedrag. De ene manifestatie van door weerstand verlaagde betrokkenheid wordt ook vaak in verband gebracht met andere uitingsvormen, zoals toegenomen afwezigheid en te laat komen. Weerstand vermindert dus de productiviteit en samenwerking van medewerkers. Weerstand en de daarbij horende gedragingen en houding die werknemers aannemen heeft zo automatisch een negatieve invloed op de effectiviteit van de groep (Bradley e.a., juli 1997).

3.5. Uitkomsten

Hierboven zijn aan de hand van het model van Kretch, Crutchfield en Ballachey verschillende factoren uiteengezet die van invloed zijn op het functioneren van een groep. In het hierna gepresenteerde resultatenhoofdstuk zal ingegaan worden op hoe een specifieke groep, het team Infra, Verkeer en Beheer, het functioneren van deze groep ervaart.

4. Resultaten

Voortkomend uit de doelstelling wordt binnen dit onderzoek op zoek gegaan naar inzicht over het functioneren van het team 'Infra, Verkeer en Beheer' en de afdeling 'Realisatie en Beheer' gezien vanuit het perspectief van eerdergenoemd team. Na analyse van de data kunnen op dit gebied drie thema's onderscheiden worden, waarvan de resultaten hieronder nader uiteengezet worden.



4.1. Waardering

De medewerkers van het team Infra, Verkeer en Beheer ervaren over het algemeen weinig waardering voor hun werkzaamheden. Hierbij is ten eerste een onderscheid te maken in de waardering voor het individuele functioneren en de waardering die men als team voelt.

4.1.1. Individuele waardering

Allereerst wordt aangegeven dat er weinig terugkoppeling plaats vindt. Dit gaat allereerst om inhoudelijke feedback: *“je hoort niks terug. Je schrijft een stuk en dat wordt zonder commentaar doorgestuurd”*. Daarnaast gaat het om terugkoppeling op het functioneren: *“zolang je niks hoort zal het wel goed gaan”*. Vooral de positieve feedback in de vorm van complimenten of waardering wordt hierbij gemist. Dit alles wordt nog eens versterkt door de functioneringsgesprekken die de afgelopen tijd niet plaats hebben kunnen vinden. Ondanks het feit dat men ook buiten deze gesprekken de ruimte ervaart om aan de bel te trekken, zien veel mensen het toch als moment om dingen aan te kunnen kaarten *“als je een keer wat hebt, is dat wel het moment om iets te zeggen. Want als je iets op je hart hebt, je stapt ook niet zomaar willekeurig binnen en je wil het ook niet altijd een zware lading geven door een aparte afspraak te maken. Net als nu, is het wel de gelegenheid om iets te vinden”*. Hierop aansluitend is er een gevoel van vanzelfsprekendheid waar de medewerkers tegen aanlopen. *“Je doet al jaren hetzelfde werk. Je wordt aangedragen voor een gratificatie, je hoort niets meer terug. Dat gebeurt ook al jaren. Staat niet eens tegenover goed gedaan of bedankt bij wijze van spreken.”* Deze vanzelfsprekendheid wordt specifiek ervaren in de taken die men uitvoert. Als een taak die door interne medewerkers wordt uitgevoerd is dit weinig bijzonder en moet het snel en tussendoor kunnen gebeuren. Zodra een (externe) ander dezelfde taak uitvoert is er ineens meer erkenning voor de zwaarte van de taak en is er meer tijd voor beschikbaar. Dit wekt een gevoel van onrechtvaardigheid op.

4.1.2. Waardering als team

Dit gebrek aan waardering wordt ook door het team IVB als geheel ervaren. Naast het team VROP voelt men zich regelmatig het ‘ondergeschoven kindje’ en ervaart men grote verschillen met dit team. Dit komt allereerst voort uit de ongelijkheid in salarissen. *“Worden aan die kant (wijst naar VROP) de salarissen marktconform gemaakt, dan is het ‘ja, voor schaal 10 krijg je geen planoloog meer, dat moet 10a worden’, andere kant is 9 en dat blijft ook 9. Terwijl er mensen zitten die al jaren*

in hun uitloopschaal zitten ... Aan die kant krijg je het gewoon. En wij moeten er allemaal voor boksen en knokken en er komt niks van terecht". Het gevoel van onrechtvaardigheid komt hierbij vooral voort uit het feit dat de achterliggende gedachte van dit verschil onduidelijk is. "En waarop dat gebaseerd is, heb ik geen flauw idee van. Er wordt wel een verhaal van gemaakt natuurlijk.". Het idee leeft dat de medewerkers van VROP meer betaald krijgen, terwijl beide teams evenveel bijdragen aan het eindproduct. VROP maakt de beleidsplannen, "maar uiteindelijk moet het uitgevoerd worden door IVB. En die nemen dan toch de eindverantwoordelijkheid. En daar zijn ze, ook met salariering en dergelijke, niet helemaal correct mee omgegaan". Daarbij is het heersende gevoel dat de waardering niet in evenwicht is met de kennis die in huis is. IVB geeft aan dat het ook bij hen onmogelijk is om iemand met dezelfde kennis en ervaring voor schaal 9 terug te krijgen. Omdat er weinig vertrouwen is in veranderingen op dit gebied is ook de motivatie om zich in te zetten afgenomen. "En ik ben ook zo ver dat ik zeg, ik heb er geen tijd voor, zoek er maar een ander voor. Want je krijgt er toch niks voor terug".



De onderwaardering als team komt daarnaast voort uit het feit dat men het afdelingshoofd meer betrokken vindt bij het andere team. Het idee leeft dat daar, zonder er moeite voor te hoeven doen, alles mogelijk is. Dit in tegenstelling tot IVB waar men het moeilijk goed kan doen. Deze gevoelens worden kracht bijgezet door verschillende verhalen die binnen het team verteld worden. Deze verhalen staan symbool voor het gevoel dat onder medewerkers leeft en worden ook aan nieuwe medewerkers doorgegeven. Een van deze verhalen gaat over het feit dat wanneer er gratificaties worden uitgedeeld, dit altijd aan de kant van VROP is. Men geeft aan niet zozeer waarde te hechten aan deze gratificaties, maar het is het verschil met VROP dat wringt. Een ander verhaal gaat over 'de jas', wat vrijwel door iedere medewerker naar voren wordt gebracht: "er is sommige mensen, zonder enige vorm van hoor en wederhoor, gezegd 'jij kan je jas aantrekken'. En dan denk je 'waar gaat dit over? Ik dacht dat we aan hoor en wederhoor deden?'" Dit verhaal staat symbool voor het gebrek aan vertrouwen dat wordt ervaren en de twijfel aan eigen medewerkers. Voor die mensen tegen wie iets dergelijks gezegd is, maar nu nog wel binnen de afdeling werkzaam zijn, heeft dit ook veel invloed op de motivatie gehad. "Ja, je bent wel van, 'wat doe ik hier? En wordt het wel gewaardeerd wat ik doe?' Voor de motivatie is dat funest". Sommige mensen geven aan op deze manier ook zelf aan hun functioneren te gaan twijfelen. Men zegt hierbij het zeer belangrijk te vinden dat leidinggevenden te allen tijden, of in ieder geval tot het tegendeel bewezen is, achter haar eigen personeel staat.

Het belang van ondersteuning van je directe leidinggevende is nog eens bevestigd in de tijd dat de functies van teamcoördinator nog niet waren ingevuld. "De ondersteuning vanuit je leidinggevende was weggevallen. Ik stond er alleen voor. Dat is wel iets wezenlijks voor je functioneren. Ik werd ook heel voorzichtig in mijn optreden. Geen stap nemen zonder risico te nemen. Is het gedekt? Kan het wel? ... Als je dat niet hebt [een bepaald vertrouwen van je leidinggevende], dan ga je anders werken". Men geeft aan dat de sfeer toentertijd minder open en meer wantrouwig is geworden, het was niet meer mogelijk om alles te zeggen.

4.1.3. Ontwikkelingsmogelijkheden

Ondanks het feit dat men een tekort aan waardering ervaart, hebben de meeste wel het idee dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Bijvoorbeeld het aangeven van eigen voorkeuren op het gebied van taken, functies, cursussen en opleidingen. Echter wordt soms nog wel een vorm van

willekeur ervaren. Ook hierbij is het vooral de motivatie, waarom dingen wel of niet mogelijk zijn, die ontbreekt. Daarnaast wordt aangegeven dat de werkdruk zo hoog is, dat de werkzaamheden beperkt blijven tot de waan van de dag. *“Door de hoge werkdruk kan ik de dingen die ik echt leuk vind van het werk, juist net niet helemaal doen. Dan blijf je dus inderdaad zitten met die zeurende telefoontjes en briefjes en dergelijke. En dat hoort er ook bij, dat weet ik echt wel. Maar ja, met de kennis die ik heb opgedaan, wil ik me meer verdiepen in echt het werk”*. De mogelijkheden lijken er in dit geval wel te zijn, alleen wordt de invulling hiervan tegengehouden door de werkdruk. Door sommigen wordt ook aangegeven een beperking te voelen in de doorgroeimogelijkheden omdat veel functies eenmansfuncties zijn. Doorgroeien zal daarom gericht moeten zijn op nieuwe, uitdagende taken. Juist hierbij heerst het gevoel dat het vaak deze klussen zijn die worden uitbesteed. *“En dan denk ik, er werd niks gevraagd aan de vaste krachten. ‘Ga jij maar door met je suffe werkzaamheden en je klachtjes afhandelen’. Want zo komt het over. En dat vind ik een gemiste kans om je personeel te motiveren, vast te houden en te laten groeien in hun functie. En over een paar jaar hoef jij geen dure externen meer in te huren”*. Hierbij speelt ook mee dat het eindelijk de externen zijn die hier de vruchten van plukken. *“Dat wij het werk moeten doen, maar hij of zij heeft de revenu”*. Wel is het gevoel dat hier met de nieuwe invulling, met onder andere de teamcoördinatoren, weer meer oog voor komt. Tot slot ziet men dat er nog meer gehaald zou kunnen worden uit persoonlijke ontwikkeling. Hiervoor zullen initiatieven als POP (Persoonlijk Ontwikkeling Plan) meer serieus moeten worden aangepakt. Nu wordt dit nog gezien als ‘wassen neus’, iets wat door de organisatie alleen gedaan wordt omdat het moet.

Een belangrijk punt wat bijdraagt aan behoud van het werkplezier is de sfeer binnen het team en de afdeling. *“De sfeer op de afdeling is goed. Altijd gezellig, dat is op andere afdelingen nog wel eens anders, dan wordt er niet eens op of om gekeken. Wat er ook verandert, de sfeer blijft goed. Ik ga iedere dag met plezier naar het werk, er wordt veel gelachen en we kennen elkaar”*. Humor speelt hierbij een belangrijke rol om plezier te houden in het werk en zaken te relativieren. Binnen het team is er daarnaast waardering voor elkaar en elkaars werkwijze. Men ziet in dat er meerdere manieren zijn om een doel te bereiken en respecteert dit van elkaar.

4.1.4. Buitendienst

Voor de buitendienst (cluster Beheer) geldt dat zij zich wel voldoende gewaardeerd voelen vanuit de organisatie. Waar men vroeger nog wel eens het idee had de ‘kwaai hond’ te zijn en er als dienst bij te hangen, is dat de afgelopen jaren niet meer het geval. Men voelt zich meer betrokken en heeft het idee dat de leidinggevenden en de mensen intern voldoende weten wat er speelt. *“Ja, ik vind dat het maar verbeterd is. Vroeger hingen we echt onderaan die ladder, waren we de laatste tree. We hoorden overal te laat van en werden nergens bij betrokken ... Maar nu tegenwoordig, we worden overal bij betrokken, dus dat vind ik wel een hele goede vooruitgang. Ik heb ook de indruk dat er beter geluisterd wordt naar ons, zal ik maar zeggen.”* De komst van het hoofd buitendienst heeft hier een grote bijdrage in gehad. Ook het feit dat er geïnvesteerd is in een nieuwe werf en nieuwe materialen, de pakketdiensten en het feit dat de salarissen van schaal 3 naar schaal 5 zijn gegaan vergroten het gevoel van waardering. De buitendienst haalt haar waardering daarnaast uit het feit dat er weinig klachten zijn. Over het algemeen wordt dan ook aangegeven dat er geen schrikbarende dingen zijn waar tegenaan gelopen wordt en men tevreden is over het werk. Ook de sfeer wordt als goed omschreven en er is meer respect naar elkaar. De onenigheid die er af en toe is, ziet men als iets wat er bij hoort. Het enige waar op het gebied van waardering eventueel onvrede over heerst, is het feit

dat iedereen dezelfde functie heeft en hetzelfde ontvangt, terwijl niet iedereen hetzelfde werk doet. Dat voelt soms als *“een stukje rechtvaardigheid die er eigenlijk niet is”*.

4.2. Samenwerking

Zoals gezien worden er verschillen ervaren tussen de twee teams. Waar de samenwerking binnen het team als redelijk wordt ervaren, is het dan ook de samenwerking tussen die teams die niet goed loopt. De producten die als afdeling geleverd worden ervaart men niet als slecht, maar zouden efficiënter en met meer werkplezier kunnen gebeuren. Er kunnen verschillende aspecten aangewezen worden die dit tekort aan samenwerking veroorzaken.

4.2.1. Verschillen tussen teams

Een eerste reden is te vinden in de verschillen tussen de teams. *“Twee clusters op een afdeling, die elkaar hoe moet ik het zeggen, botsen wil ik niet zeggen, afkeren ook niet, maar het klikt gewoon niet samen, het werkt niet”*. Dit verschil zit hem allereerst in een ‘ander slag’ mensen, daarbij wordt een groot verschil in werkwijze ervaren. IVB prefereert duidelijk een flexibele werkwijze tegenover een meer gestructureerde, ‘volgens de regels’ werkwijze van VROP. Dit vooral als gevolg van de omstandigheden en aannemers van buitenaf waar IVB mee te maken krijgt. *“Moeten dingen besloten worden, waarvoor RO dan eigenlijk uitsluitel moet geven. Ja, als je daarop moet wachten, is het werk al voorbij. Wij waren al verder, komen zij met de oplossing, die wij al lang.. Is gewoon een stukje durf, niet allemaal met de baas willen overleggen ... Daar scoor je niet mee bij die mannen, maar we moeten wel verder. Kunnen niet de aannemer even laten stoppen”*. Veel mensen en zeker die mensen die al langer binnen het team werkzaam zijn, plaatsen de uitvoerende kant van het werk boven overleg. Deze verschillen in werkwijzen worden versterkt door het feit dat men weinig bij elkaar betrokken is. Er werd hier treffend gesproken over *“onbekend maakt onbemind”*. *“Wat zij doen weten wij ook niet precies. Zo’n RO procedure. Misschien als je een beetje meer inzichtelijk krijgt naar elkaar toe wat de werkzaamheden zijn en daar kunnen die twee [teamcoördinatoren] een hele belangrijke rol in spelen, dat dat misschien ook die barrière een beetje weg neemt”*. Organisatiebreed zijn bijvoorbeeld de presentatie van de afdelingsplannen zeer goed ontvangen *“Leer je elkaars werkwijze wat meer kennen en elkaar daarin respecteren”*. Dit gebrek aan betrokkenheid wordt versterkt door het feit dat de teams op de afdeling gescheiden zitten. Wanneer je ergens tussen zit, is het makkelijker om zaken op te pikken. Men geeft aan dat dit een van de redenen is dat men binnen het team meer van elkaar op de hoogte is.

4.2.2. Gebrek aan betrokkenheid

Er werd al aangegeven dat men een verschil ervaart in betrokkenheid vanuit het afdelingshoofd bij de twee teams. Men voelt dan ook dat de nadruk van de afdeling meer ligt op de beleidskant. Er wordt aangegeven dat dit onder andere komt doordat de manier van werken van IVB niet wordt begrepen. *“...een andere manier van werken gewend. Het lijkt daarom alsof wij maar rommelen, maar dat hoort bij de manier van werken. Maar dat wordt niet gezien. Wordt uitgelegd van die mensen houden zich nergens aan. Maar is gewoon meer creativiteit nodig. Blijft andere steeds overtuigen dat je werkmethode wel degelijk geschikt is”*. Onbekend maakt onbemind is ook hier van toepassing. Ook het gevoel dat er bij VROP meer mogelijk is en dat hen een hand boven het hoofd wordt gehouden draagt bij aan een duidelijke scheiding tussen de teams. Er wordt dan ook gesproken over een eilandjescultuur, ‘deze en gene zijde’ en de ‘schutting’ die hier tussen staat. Deze scheiding zorgt voor weinig afstemming tussen



beleid en uitvoering. Beide teams werken relatief zelfstandig, waardoor weinig gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis. *“In een begin stadium van een project, zit een projectleider, dat is dan van vastgoed, die zitten vooraan. Die maken beleid, plannen, bestemmingsplannen. Dat zit gewoon vooraan. Maar als je een bestemmingsplan gaat maken, dan moet je ook al bij ons zitten, van hoe gaan we het beheren. En die slag wordt helemaal overgeslagen. Omdat hun, die houden het projectje bij zich en dan is het bestemmingsplan en dan wordt het over de schutting gegooid, naar de andere kant van de kamer zal ik maar even zeggen van ‘jongens, succes ermee’, maar dan is het te laat”.* Deze scheiding heeft echter ook te maken met de houding van het team IVB zelf. Lange tijd heeft het team zelfstandig kunnen functioneren en was afstemming in mindere mate nodig. Nu nog willen ze de dingen graag zelf doen en laten zien dat ze daar geen anderen voor nodig hebben. Overleg is daarbij iets wat de werkzaamheden bemoeilijkt, maar vooral ten kostte gaat van het echte werk. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat veel mensen zichzelf niet als het probleem zien. Velen geven aan zelf weinig moeite te ervaren met het andere team en er wel op af stappen als dit nodig is, het zijn ‘de anderen’ die zich daar in laten tegenhouden.

4.2.3. Weerstand tegen verandering

Dit alles wordt nog eens versterkt door een vorm van weerstand. Deze komt in de eerste plaats voort uit de vele veranderingen die de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden. Men heeft allereerst het *waarom* achter deze veranderingen nooit begrepen. Men heeft het idee dat het probleem lag bij het management, maar dat uiteindelijk het ambtenarenapparaat zelf gereorganiseerd is en er in het management weinig is veranderd. Uiteindelijk hebben de veranderingen gezorgd voor een hoop onduidelijkheid, terwijl ze weinig hebben uitgehaald. Men ziet het zelfs terugkeren naar de oude situatie. Dit heeft bijgedragen aan een houding van ‘het zal wel’. Er is een terughoudendheid naar veranderingen en andere manieren van werken ontstaan. *“Mensen hebben het gevoel dat ze een beetje de hakken in het zand moeten zetten. Van o jee, wat komt er op ons af en het ging toch altijd goed en waarom moet het anders en dat voegt toch allemaal niks toe want we moeten alleen maar meer gaan ouwehoeren en we willen het werk doen”.*

Omdat de oude manier van werken altijd als prettig is ervaren, is men weinig geneigd deze manier van werken aan te passen. Binnen de oude manier van werken was men bovendien relatief autonoom, waardoor men ook niet gewend is om samen te werken. *“Dus de eerste reactie is meestal dat kost meer tijd, terwijl we er niet meer werk door verrichten.”* Nieuwere werknemers, die dit verleden niet kennen, hebben minder moeite met andere manieren van werken. *“Dat is het verleden, daar moet je niet in blijven hangen. We zitten nu in 2009. In 2009 zijn er andere regels, kom jongens, zet je schouders er onder, ga ook zo werken. Maar er zijn gewoon een aantal mensen die dat niet willen. En ik denk ook niet kunnen.”* Het verschaffen van inzicht over de voordelen van meer samenwerking zou daarvoor noodzakelijk zijn. *“Je moet eigenlijk de voordelen laten zien van het samenwerken. Sommigen zien het als een last en als een ballast en een hindernis die ze moeten nemen. Meer overleg. Maar ze zien dan niet dat je in een later traject dingen had kunnen voorkomen. Qua werk en qua financiën”.*

4.2.4. Belang van samenwerking

Ondanks het feit dat men weinig open staat voor een andere manier van werken, wordt wel het belang van meer samenwerking steeds meer gezien. De vraag van derden heeft voor een ieder prioriteit, men wil graag een goed product leveren en zien ook in dat een combinatie van beleid en uitvoering hiervoor noodzakelijk is. *“Nu heb je toch allemaal je eigen.. qua kennis, vakinhoudelijke*

kennis, zit hier gewoon heel veel. Zijn echt mensen waarvan ik denk ‘wat doe je hier?’, bijna. Nee echt. En bij allebei de clusters. Je kunt hier hele mooie producten maken, alleen op deze manier komt het er nooit uit. Dat gaat ook niet. Wat ik zeg, samenwerken, anders komt het ook niet. Je kunt veel alleen, maar als je dan eenmaal iemand anders nodig hebt en je laat het weer liggen, dan houdt het weer op”. Men is zich dus wel degelijk bewust van het belang van het grotere geheel.

4.2.5. Buitendienst

De samenwerking met de buitendienst (cluster Beheer), tot slot, verloopt goed. Sinds de komst van het hoofd Buitendienst, is er ook meer contact tussen binnen en buiten. Voor die tijd wist men niet altijd van elkaar wie waar werkzaam was. Ook de samenwerking binnen de buitendienst is verbeterd. Gezien het feit dat de buitendiensten nog lange tijd apart hebben gezeten, heeft het wel de nodige inspanning gekost om deze eenheid te creëren. *“Maar het valt nu niet tegen... iedereen kan en wil met elkaar samenwerken en kan met elkaar praten en omgaan”.*

4.3. Coördinatie

Op het gebied van coördinatie is duidelijk een weerslag van de reorganisatie merkbaar geweest. De veranderingen hebben redelijk wat onrust met zich meegebracht. Allereerst omdat de sector uiteindelijk vrij plotseling is opgeheven, waardoor er weinig tijd was om goed invulling te geven aan de verschillende rollen. Ook is er lang onzekerheid en discussie geweest over deze invulling. *“Met name het feit of we twee teamcoördinatoren zouden, mogen, moeten hebben. Naar mijn mening heeft dat heel frustrerend en fnuikend gewerkt en heel veel onduidelijkheid gecreëerd. Voor je eigen rol, voor de rol van teamcoördinatoren, die er nooit zijn geweest”.* Daar komt bij dat de afdeling nu een minder duidelijke taak heeft dan voor de verandering. *“Het inrichten, ontwikkelen en beheren lag allemaal in een hand. We mogen er wel een rol in spelen, maar heel zwart wit, voeren we nu uit wat andere bedenken”.* Er wordt minder duidelijk bijgedragen aan een product. Ook zijn er na de reorganisatie veel coördinerende functies langere tijd niet ingevuld geweest. In deze tijd heeft men de afstemming en het stellen van prioriteit door een leidinggevende gemist *“dan ga je er zelf invulling aan geven en dan krijg je wildgroei”.* Doordat er geen teamcoördinatoren waren, moest er automatisch meer teruggekoppeld worden aan het afdelingshoofd, terwijl deze eigenlijk niet de taak van inhoudelijke afstemming heeft. Daarbij bestaat er een grote afstand tussen de medewerkers en het afdelingshoofd. Afstemming vond in die tijd dus moeizaam plaats en het was te merken dat er bilaterale verbandjes gingen ontstaan. Ook binnen de buitendienst is deze onrust ervaren. Na het wegvallen van het hoofd buitendienst kwam alles op één hoop terecht. Zeker omdat veel kennis bij hem aanwezig is en er weinig mogelijkheid tot overdracht is geweest, is het de afgelopen tijd even zoeken geweest.



4.3.1. Invulling functies en rollen

Nu er weer aan de verschillende functies invulling is gegeven ziet men weer verbeteringen en wat meer rust op de afdeling ontstaan. Zeker de invulling van de coördinatorrol wordt als erg prettig ervaren. De afstand tot deze coördinatoren is kleiner, waardoor men er makkelijker op afstapt. Daarbij is het iemand die grenzen van budgetten en capaciteiten in de gaten houdt, het contact met portefeuillehouders onderhoudt en prioriteit kan stellen. Ook de afstemming tussen de teamcoördinatoren wordt als een verbetering gezien. *“Je ziet het nu zo langzaam wel veranderen, nu de teamcoördinatoren er zitten. Die werken ook wat nauwer samen, ze willen dan ook over en weer bij het werkoverleg zitten. Nou, dat is ook positief, dan weet je in ieder geval wat er*

leeft”. Ook wordt er duidelijkheid geschapen in de gewenste werkwijze: *“ik wil het zo en niet meer zo en zo. Mensen kunnen zeggen wat ze vinden, maar er wordt wel structuur aangebracht”*. Juist die duidelijkheid is iets waar men erg veel waarde aan lijkt te hechten. Doordat deze rollen nu vervuld zijn, heeft ook het afdelingshoofd weer de mogelijkheid om zijn eigen taken op te pakken. Juist omdat de afdeling nu weer wat prettiger voelt is de manier waarop het nu gaat er een om voort te zetten. *“Ik denk dat verandering op dit moment wel eens funest kan zijn voor heel veel mensen”*.

Deze verbeteringen komen ook voort uit een andere houding die door het team lijkt te zijn aangenomen. Men heeft wat vertrouwen hervonden en staan meer open voor aansturing. De nieuwe teamcoördinator heeft hier een grote rol in. Men voelt vanuit hem vertrouwen en begrip voor de mensen en werkwijze en hij weet wat er speelt. Men vindt het dan ook van belang dat een coördinator feeling heeft met de inhoud *“coördinator moet niet alleen kunnen coördineren, maar moet ook vakinhoudelijk op de hoogte zijn. Want dan kun je ook meer overleggen”*. Ook het feit dat men het gevoel heeft dat hij een doel voor ogen heeft, in de toekomst kijkt en dingen wil veranderen draagt bij aan dit gevoel van vertrouwen. *“Ik heb ook wel het idee dat in Johan het is dat tussen Koos en Johan gemist is. Ik zeg niet dat het helemaal opgelost is, bij sommige, maar ik denk wel dat het de goede kant op gaat ... En ze nemen het ook aan. Dat is ook belangrijk. Niet zo van, ‘ja je zegt het maar, maar ik doe mijn eigen ding’. Dat gevoel heb ik niet. En dat was eerst wel, ieder had zijn eigen tokootje.”* Dit alles zorgt er voor dat men zich meer open wil en durft te stellen voor aansturing en coördinatie van bovenaf.

4.3.2. Knelpunten binnen coördinatie

De invulling die momenteel gegeven wordt aan de leidinggevende functies lijkt dus duidelijk positief bij te dragen. Toch zijn er nog steeds enkele dingen waar met betrekking tot de coördinatie tegen aan wordt gelopen. Dit komt nog steeds grotendeels voort uit de grootte en indeling van de afdeling. Allereerst lijkt de rolverdeling nog niet geheel duidelijk. Vanuit het management wordt gezien dat een afdeling van 45 mensen erg groot is. *“Als je 45 mensen hebt, met alles wat we met medewerkers willen. Het ontwikkelen van medewerkers, het faciliteren van medewerkers. Ontwikkelingsgesprekken, voortgangsgesprekken, werkafspraken per kwartaal en daar mensen in ondersteunen. Niet vanuit de inhoud, maar meer ondersteunen in hoe ze het aanpakken, oppakken. Dus hoe ze hun eigen ontwikkeling maken. Ja, daar is de spin of control veel te groot voor. Met 45 mensen en een buitendienst, die ook nog eens op een andere locatie zit”*. Dit is dan ook de reden dat er bewust gekozen is voor teamcoördinatoren. Tegelijkertijd hebben deze een onduidelijke plaats in de hiërarchie en weinig formele bevoegdheden. Functioneringsgesprekken vindt men bijvoorbeeld iets wat bij het afdelingshoofd moet blijven. Medewerkers geven daarbij echter aan dat de afstand tot het afdelingshoofd eigenlijk te groot is om voldoende inzicht te hebben in hun functioneren en de persoonlijke situatie. *“Ik vind dan wel, natuurlijk hij is het afdelingshoofd, maar als je dit soort gesprekken hebt vind ik dat de teamcoördinator daar bij moet zitten, want hij kan veel beter zien hoe jij je werk doet en hoe je het aanpakt. Dat inzicht”*. Als gevolg van de grootte van de afdeling, ziet men het afdelingshoofd als iemand die zich puur op strategische zaken en afstemming met andere afdelingen zou moeten richten. De rollen en de daarbij behorende bevoegdheden binnen de afdeling lijken dus nog niet volledig in evenwicht te zijn. Dit wordt ook ervaren bij het feit dat er van bovenaf nog steeds besluiten kunnen worden genomen, die worden ‘opgelegd’ aan de teamcoördinator en de medewerkers. Men vindt het lastig om met deze ‘voldongen feiten’ om te gaan en een manier te vinden om ze in te passen in de plannen.

Ook het afdelingsoverleg lijkt nog geen juiste invulling te hebben gekregen. Men ziet wel in dat het principe van een dergelijk overleg juist is, *“anders zie je RO helemaal als zo’n apart takje”*, maar men loopt vooral tegen de invulling van het overleg aan. Allereerst omdat het vaak over zaken gaat die men niet relevant vindt om in een afdelingsoverleg te bespreken. *“Het zou wel kunnen bijdragen denk ik. Maar dan moet je ook daadwerkelijk het werk erin bespreken en niet van er komt weer een nieuwe collega en de fruithoek gaat weer weg”*. Veel organisatorische zaken die nu worden besproken kunnen net zo goed op de mail worden gezet en in het clusteroverleg even terug komen. Ook bij het afdelingsoverleg is de grootte van de afdeling een belemmering. Het overleg is zo groot dat er zelfs medewerkers zijn die op de tweede rij plaats moeten nemen, er is dan ook meer sprake van een informatieoverdracht in plaats van een overleg. Door de grootte van de groep voelt men zich ook minder snel geneigd om iets te zeggen. Omdat men het idee heeft weinig op te steken van dit overleg, geven veel mensen ook aan, als het even mogelijk is, niet bij deze overleggen aanwezig te zijn en laten de afstemming liever aan de coördinatoren over. De clusteroverleggen ziet men als meer nuttig. *“Het clusteroverleg vind ik zeker handig. Dat je toch eventjes van mekaar weet waar je mee bezig bent. En wie je binnen je eigen team er even op aan kan spreken”*. Dit overleg is meer werkinhoudelijk. Toch wordt ook dit overleg door vele nog als ‘moetje’ beschouwd.

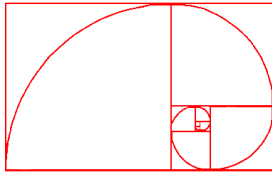
Tot slot wordt er, zeker door de nieuwere medewerkers, soms wat structuur gemist. Dingen lijken soms wat ongeordend, iets wat men niet zou verwachten bij een gemeente van deze grootte. Veel kennis zit bij mensen zelf en er staat weinig op papier. Dit maakt het nog wel eens lastig om bepaalde informatie te achterhalen. Iedereen is dan ook bang voor als deze mensen met jaren ervaring wegvallen. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de wens om structuur te krijgen, bijvoorbeeld door inzicht in de werkprocessen, niet door moet slaan. *“Ik ben meer iemand van laat mij nou maar werken en mijn werk afmaken. En ik snap wel dat het in sommige gevallen nodig is om een beetje, ja, structuur te krijgen in iets. Maar een beetje minder mag ook wel. Af en toe heb ik echt het idee alleen maar bezig te zijn met het werk in beeld te brengen en hoeveel tijd daar in gaat zitten. En dat vind ik een beetje jammer, want ook dat vind ik zonde van mijn tijd, laat me dan doorgaan”*. Ook hierin lijkt afstemming te ontbreken, omdat verschillende partijen een andere manier van urenregistratie wensen.

4.3.3. Meer vertrouwen in de toekomst

Met de functies die nu vervuld zijn en met wat meer rust en structuur op de afdeling is er weer wat vertrouwen in de toekomst. *“Ik heb wel vertrouwen dat dat beter wordt. Ook met de juiste man op de juiste plek. Professionalisering afdeling. Het werken van wie krijgt welke taak, wie krijgt welke rol, projectmanagement of weet ik veel wat. Dat zijn allemaal wel verbeteringen”*. Om de coördinatie (en de samenwerking) in de toekomst nog verder te verbeteren, wordt regelmatig projectmatig werken aangehaald. Dit zou er voor zorgen dat alle onderdelen worden meegenomen in het proces en dingen minder ad hoc plaats vinden. Wel ziet men nu nog enkele bezwaren tegen écht projectmatig werken. Medewerkers denken veel vanuit hun eigen specialisme en er zijn niet veel mensen binnen de afdeling die geschikt zijn als projectleider. Daarbij zijn er ook te weinig mensen voor het aantal projecten. *“Het is immers niet mogelijk om in je eentje bij dertig projectoverleggen te zitten”*. Deze manier van werken zou er ook voor moeten zorgen dat iedereen dezelfde procedure hanteert en men dus niet in het ene project wel en in het andere project niet betrokken wordt. Hetzelfde geldt voor de taakverdeling. Het moet duidelijk zijn wie op welk moment waarvoor verantwoordelijk is. Het faciliteren van projectmatig werken is daarbij van belang.

Tot slot wordt er in het kader van coördinatie nog gewezen op het belang van een hoofd buitendienst. *“Als er echte problemen zijn, dat er één zegt dat is mijn besluit en daar blijven we bij. We moeten niet twee kapiteinen op één schip gaan krijgen. Want dat krijg je dan. De ene zal het zo doen, de ander zal het zo doen. Ik denk dat je van lieverlee dan toch wel een beetje wrijving zult gaan krijgen”*. Bij de buitendienst moeten daarbij snel beslissingen worden genomen er moet er iemand zijn die kan optreden tegen burgers en wethouders. Naast het belang van ‘één baas’, ziet men ook een grote rol in deze functie als schakel tussen binnen en buiten. *“Want anders gaan we weer dingen doen, die een ander een week later gaat doen. En dan staan we voor de bevolking voor joker en voor je eigen.”* De teamcoördinator zou deze schakelrol kunnen vervullen, maar vrijwel iedereen is van mening dat deze daar te weinig tijd voor zal hebben. Ook de mensen van intern hebben graag één aanspreekpunt bij wie ze terecht kunnen. *“Je merkt nu, als het hoofd buitendienst er niet is, dat er allerlei lijntjes gaan ontstaan. Ken je een medewerker goed, dan ga je rechtstreeks daarheen... en dat betekent dan ook tegenstrijdige, verschillende opdrachten. En dat merk je ook wel, het wordt onrustiger daar, het moet allemaal gedaan worden, maar wie bepaald nou wat”*.

5. Resultaten in perspectief



Na hierboven de resultaten uit het onderzoek per thema te hebben beschreven, zal in dit hoofdstuk de samenhang tussen deze thema's weergegeven worden. Hiervoor zullen de resultaten gecombineerd worden met de informatie uit het literatuurkader. Op deze manier is het mogelijk om die dingen die gevonden zijn binnen het onderzoek niet alleen te beschrijven, maar ook te begrijpen.

Uit de resultaten blijkt dat *waardering* vooral te maken heeft met ongelijkheid en zo invloed heeft op de mate waarin men zich in wil zetten. Dit is samen van invloed op de mate waarin men openstaat voor *samenwerking*. De moeizame samenwerking die zo ontstaat heeft automatisch gevolgen voor de *coördinatie* en afstemming binnen het team en de afdeling. Deze coördinatie wordt daarnaast beïnvloed door nieuwe structuren en een gebrek aan betrokkenheid. Er vindt dan ook weinig samenwerking tussen VROP en IVB plaats. Uit het literatuurkader komen verschillende factoren naar voren die van invloed zijn op dit groepsfunctioneren. Deze zullen hieronder naast de resultaten worden gelegd.

5.1. Structurele factoren

5.1.1. Grootte van de groep

Wanneer het gaat om structurele factoren kan eerst gewezen worden op de grootte van de groep. Zoals aangegeven leidt een grotere groep tot minder interactie. Minder interactie heeft daarbij als gevolg dat er minder betrokkenheid en gedeelde normen ontwikkeld worden. Deze hebben op hun beurt weer invloed op de mate van interactie. Ook binnen de afdeling zit de grootte van de afdeling de interactie in de weg. Dit maakt bijvoorbeeld een goede invulling van het afdelingsoverleg onmogelijk. Ook geeft men aan weinig bij elkaar betrokken te zijn. Vooral de betrokkenheid tussen de twee teams is erg laag. Juist omdat men weinig van elkaar en elkaars werkwijze op de hoogte is, wordt de interactie bemoeilijkt. Binnen het team is er wel meer interactie en samenhang. De grootte van het team lijkt meer ideaal om voldoende contact en gezamenlijke tijd te waarborgen.

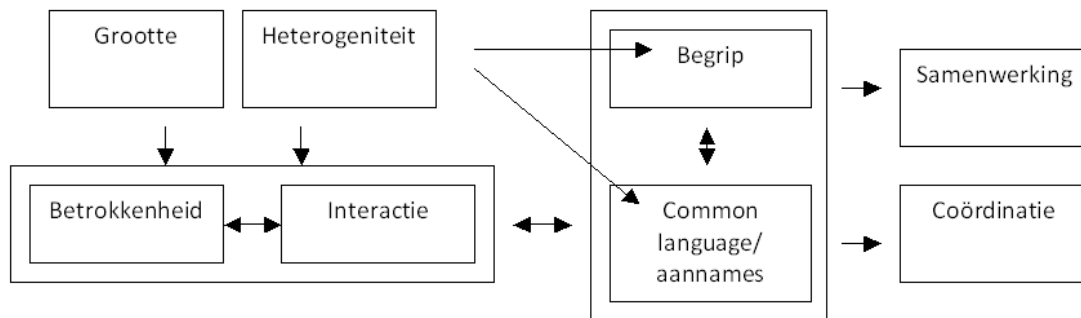
5.1.2. Heterogeniteit

Wat geldt voor de grootte van de groep, geldt ook voor heterogeniteit. Hoe meer heterogeen een groep, hoe lager de sociale interactie. Gemeenschappelijke aannames zijn een eerste vereiste om interactie en het komen tot consensus mogelijk te maken. Uit de resultaten blijkt dat de mate van heterogeniteit tussen de teams veel groter is dan binnen het team. De structurele factor heterogeniteit valt hiermee dan ook samen met de omgevingsfactor 'relatie met andere groepen'. Er is immers sprake van twee groepen binnen één groep. Tussen deze twee teams worden grote verschillen ervaren. Ieder team heeft een duidelijke eigen manier van werken ontwikkeld en daarbij haar eigen aannames. De 'thought worlds' van beide teams komen niet overeen, waardoor het begrip naar elkaar laag is. Samen met het ontbreken van een gemeenschappelijke taal bemoeilijkt dit de interactie binnen de afdeling. Ondanks het feit dat de basisaannames - het leveren van een goed product aan derden - gelijk zijn, zijn het deze verschillen die een goede samenwerking en daarmee het bereiken van dit doel lastig maken. Hierbij is ook de wisselwerking tussen interactie en heterogeniteit zichtbaar. Doordat er weinig interactie plaats vindt, is het ook niet mogelijk om een

groepsgevoel binnen de afdeling te ontwikkelen. Dit heeft een nadelige invloed op de betrokkenheid en gedeelde normen en taal, wat weer invloed heeft op de interactie. Op deze manier ontstaat een negatieve spiraal. Het team zelf is juist wel homogeen. Mensen binnen het team verschillen minder qua persoon en achtergrond en werken daarbij al langere tijd samen. In deze tijd hebben zij als groep een sterke subcultuur ontwikkeld met eigen werk- en denkwijzen. Dit vergemakkelijkt samenwerking binnen het team, maar zorgt er ook voor dat men weinig gefocust is op dingen daarbuiten en weinig openstaat voor anderen. Kennis van elkaars vaardigheden is daarom van groot belang.

5.1.3. Communicatie

De grootte en heterogeniteit van het team hebben automatisch hun weerslag op de communicatie en in het bijzonder het verkrijgen van een 'common language'. Door de grote mate van heterogeniteit binnen de groep is deze gemeenschappelijke taal van nature minder aanwezig. Om deze vervolgens te creëren is veel interactie nodig. Deze wordt echter opnieuw door de heterogeniteit, in combinatie met de grootte van de afdeling, tegen gehouden. Waardoor de communicatie lastig blijft.



5.2. Omgevingsfactoren

5.2.1. Veilige omgeving

Schein gaf al het belang van een veilige omgeving aan; mensen moeten zich prettig voelen en kunnen begrijpen wat er gebeurt. Zoals aangegeven zijn hierbij groeps grenzen van groot belang. Onzekerheid over het lidmaatschap van een groep zorgt er voor dat mensen zich lastig kunnen richten op hun taak. Insiders van een groep hebben daarbij voordeel door een groter vertrouwen, een hogere beloning, maar vooral door een gevoel van identiteit wat zij aan hun lidmaatschap ontleen. Dit is ook van toepassing op het team IVB. Zij voelen zich weinig onderdeel van de afdeling en zien meer nadruk op de beleidskant. Zij ervaren daarbij verschillen in beloning en vertrouwen. Hier lijkt ook duidelijkheid in het beloningssysteem te ontbreken. De reden achter het verschil in beloning wordt door de medewerkers niet begrepen, waardoor een gevoel van onrechtvaardigheid is ontstaan. Men ervaart hierbij dat beloning niet zozeer plaats vindt op grond van prestatie, maar op basis van lidmaatschap van een groep. Duidelijkheid over het beloningssysteem en welke actie volgt op welk gedrag is daarom van belang.

5.3. Taakfactoren

Wanneer er gekeken naar de taakfactoren, is eerst de 'task interdependance' van belang. Binnen de afdeling is men sterk afhankelijk van elkaar voor het goed uitvoeren van de werkzaamheden. Dit geldt binnen het team, maar zeker ook voor de koppeling tussen beleid en uitvoering. Juist daarom is

informatie uitwisseling van groot belang. Wanneer er dan minder interactie plaats vindt, zal dit grotere gevolgen hebben voor de kwaliteit van de geleverde dienst, dan wanneer de afhankelijkheid kleiner is. Iedereen ziet dan ook in dat meer samenwerking een positieve bijdrage zal leveren aan deze kwaliteit. Hiernaast moet er ook duidelijkheid zijn over het doel waar je als medewerker aan bijdraagt. Sinds de reorganisatie ervaart de afdeling een minder duidelijk doel. Daar waar vroeger alle onderdelen van het proces in een hand lagen, voert men nu uit wat andere bedenken. Er wordt minder bijgedragen aan een geheel. Wanneer het niet helder is waar je inzet precies aan bijdraagt, werkt dit negatief op de motivatie en is het lastig om richting te geven aan deze inzet. Hetzelfde komt ook naar voren bij besluiten die van bovenaf opgelegd worden. Deze doelen zijn niet samen vastgesteld, waardoor er een bepaalde commitment met dit doel mist, wat leidt tot minder inzet. Dit benadrukt ook het belang van terugkoppeling, die binnen het team gemist wordt. Wanneer er onvoldoende terugkoppeling plaats vindt, is de motivatie tot gedragsverandering klein, aangezien het onduidelijk is wat er fout gaat en wat wel de bedoeling is.

5.4. Tussenkommende variabelen

De factoren zoals hierboven besproken kunnen direct invloed hebben op het functioneren van de groep, maar kunnen dit ook hebben in samenspel met leiderschap of de houding en inzet van de medewerkers.

5.4.1. Leiderschap

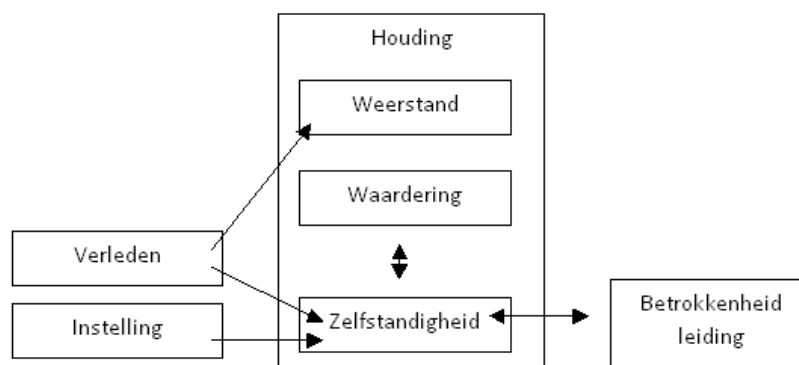
Waar heterogeniteit zojuist als directe invloedsfactor werd gepresenteerd, staat deze ook in wisselwerking met de leidinggevende. De ervaren verschillen tussen de twee teams worden nog eens versterkt door het feit dat het afdelingshoofd niet dezelfde feeling heeft met de verschillende groepen die hij aanstuurt. Hierdoor lijkt er bij het team IVB minder inzicht op de inhoud te zijn, maar vooral ook in het perspectief en de werkwijze die zij hanteren. Op deze manier is er minder begrip voor de manier van werken en ontstaan meer misverstanden. IVB geeft dan ook aan zich minder begrepen te voelen, maar voelt vooral ook een gebrek aan vertrouwen in hun manier van werken. De invloed van leiderschap is ook duidelijk naar voren gekomen uit de periode, na de reorganisatie, waarin de coördinerende functies waren wegvallen. Dit had direct invloed om de omgeving van de medewerkers. Er was minder duidelijkheid en er ontstond een andere sfeer. Nu deze functies weer in zijn gevuld, is dan ook te zien dat dit bij de medewerkers prettiger aanvoelt en er weer een vertrouwelijk sfeer ontstaat.

5.4.2. Houding en inzet van medewerkers

Ook de houding en inzet van het team zelf is van grote invloed op het functioneren. Daar waar men zich geen onderdeel voelt van de afdeling, zijn zij het ook zelf die deze betrokkenheid afhouden. Het team is altijd een zelfstandige eenheid geweest, waarbij afstemming weinig nodig was. Men heeft een sterke drang te bewijzen dat zij de dingen zelf op kunnen lossen en niet afhankelijk zijn van anderen. Dit is enerzijds een instelling van de leden van het team, maar wordt versterkt door een gevoel van onderwaardering. De drang om zichzelf te bewijzen wordt daardoor groter. Op deze manier ontstaat een negatieve wisselwerking. Het team dat uit zichzelf al de wens heeft dingen zelfstandig te doen en niet snel geneigd is hier andere bij te betrekken (ze kunnen het immers zelf) voelt weinig betrokkenheid vanuit het afdelingshoofd en gaat als reactie hierop juist nog zelfstandiger werken. Omgekeerd zal het afdelingshoofd ervaren dat het team haar problemen afschermt en weinig ruimte voelen voor zijn betrokkenheid en inbreng. Iets wat versterkt wordt door het feit dat er minder persoonlijke feeling bij dit vakgebied ligt. Hierdoor ervaart het team opnieuw

minder betrokkenheid en zo ontstaat er een negatieve spiraal. Hetzelfde principe is toe te passen op de samenwerking met VROP. Dit team betreft IVB misschien niet in de beleidsfase en staat weinig open voor inbreng, maar tegelijkertijd speelt ook de eigenwijsheid en wens tot zelfstandigheid van IVB hierin een rol. Omdat zij de dingen zelf kunnen, zullen zij ook zelf niet snel geneigd zijn om op VROP af te stappen. Deze houding wordt individueel nog eens versterkt door het feit dat de meeste aangeven zichzelf wel voldoende open te vinden staan voor het andere team. De reden van de slechte samenwerking wordt gezocht bij anderen in het eigen team, waardoor men niet snel geneigd zal zijn tot aanpassing van het eigen gedrag.

De houding van medewerkers wordt daarnaast in grote mate beïnvloed door weerstand. Het team heeft graag de status quo, de oude manier van werken, willen waarborgen. Zoals aangegeven komt weerstand voort uit het vermijden van risico's, imago en het behouden van gebruikspatronen, tradities en normen. Deze zijn ook hier terug te vinden. Men heeft lange tijd op dezelfde manier gewerkt en deze manier altijd als prettig ervaren, veranderingen bieden daarbij onzekerheid. Ook hebben de medewerkers het gevoel dat de veranderingen van de afgelopen tijd weinig hebben uitgehaald. Dit geeft een negatief gevoel mee aan nieuwe initiatieven tot verandering. Als belangrijkste factor kan echter gewezen worden op het feit dat de verandering in conflict is met de manier van werken die men gewend is. Gezien het feit dat men het in het verleden altijd goed vond gaan, ziet men het nut van verandering niet in en is men minder snel geneigd nieuwe werkvormen over te nemen. Ook complexiteit speelt hier een rol. Juist omdat men altijd zo zelfstandig heeft kunnen werken, is afstemmen en samenwerken iets wat men niet gewend is en geen vaardigheden in heeft kunnen ontwikkelen. Wanneer mensen zaken zien als moeilijk vermijden zij deze liever. Hetzelfde gebeurt bij het team IVB op het gebied van samenwerking met anderen. Weerstand die zo ontstaat kan zich op verschillende manieren uiten. Binnen het team is de weerstand nog niet zo hoog dat men geneigd is de organisatie te verlaten. De weerstand lijkt vooral van invloed op de houding van het team: ze zijn minder betrokken, trekken zich terug en werken niet samen. Ook de afwezigheid bij bijvoorbeeld een afdelingsoverleg is hier een voorbeeld van. Ook de individuele waardering is van invloed op deze houding. De intentie tot gedrag is immers afhankelijk van de expectatie, de instrumentaliteit en de valentie. Gezien het feit dat men de afgelopen jaren heeft ervaren dat men weinig (waardering) terug krijgt voor geleverde prestaties, is de motivatie om zich in te zetten afgenomen. Ook hierbij geldt echter dat deze motivatie nog wel voldoende is om mensen voor de organisatie te behouden.



6. Conclusie – het groepsfunctioneren

Door het weergeven van de resultaten en het plaatsen van deze resultaten in het perspectief van invloedsfactoren op groepsfunctioneren, is antwoord gegeven op de vraag hoe de medewerkers van het team Infra, Verkeer en Beheer het functioneren en de aansturing van dit team en de afdeling Realisatie en Beheer als geheel, na de reorganisatie, ervaren. Het functioneren blijkt hierbij gekenmerkt te worden door drie centrale thema's; waardering, samenwerking en coördinatie. Deze thema's worden beïnvloed door meerdere factoren, zoals grootte en heterogeniteit, de omgeving en de houding van de medewerkers. Wanneer er gekeken wordt naar het team als groep, hebben deze factoren een positieve invloed. De grootte en homogeniteit van het team maken interactie mogelijk en er is er een gezamenlijke werkwijze met gemeenschappelijke aannames ontwikkeld. De omgeving van het team is daarbij vertrouwd en het lidmaatschap van de groep is duidelijk. Wanneer het team echter in het perspectief van de afdeling wordt geplaatst vindt er een verschuiving plaats. De groep wordt groter en meer heterogeen, waardoor minder interactie plaats vindt en er binnen de nieuwe groep nog weinig gezamenlijke aannames zijn ontwikkeld. Ook de verschillen met het andere team worden binnen het afdelingskader zichtbaar. Er wordt een verschil in waardering ervaren en IVB voelt zich minder betrokken bij de afdeling. De omgeving van de afdeling is minder veilig. Ook de weerstand uit zich duidelijker in afdelingsverband. Dit zorgt er immers voor dat de oude manier van werken niet langer mogelijk is en er meer afstemming plaats moet vinden. Deze factoren zitten niet alleen de groepsproductiviteit in de weg, maar vooral ook de tevredenheid van medewerkers. Er zijn echter al positieve ontwikkelingen gaande; er is vertrouwen in de toekomst en het belang van samenwerking wordt gezien. Er lijkt een goede weg te zijn ingeslagen.

6.2. Naar de toekomst

Richting de toekomst is (verder) herstel van vertrouwen bij de medewerkers daarbij nog wel van groot belang. Hiervoor zal gevolg moeten worden gegeven aan beloftes en initiatieven. Dit geldt bijvoorbeeld voor POP en functioneringsgesprekken. Het terug laten keren van rust is hierbij een belangrijke. Sterk ingrijpende veranderingen zijn dan ook niet wenselijk. Daarnaast zal er meer duidelijkheid in de rolverdeling en bijbehorende bevoegdheden moeten worden gecreëerd. Hierbij is ook de invulling van de functie van het hoofd Buitendienst van belang. Ook zal er meer terugkoppeling plaats moeten vinden. Het weergeven van achterliggende gedachten, zorgen voor inzicht, waardoor minder een gevoel van ongelijkheid of willekeur ontstaat. Inzicht in voordelen van een verandering kan daarbij bijdragen aan de acceptatie en medewerking tot deze verandering. Daarnaast moet er ook meer (inhoudelijke) terugkoppeling op het werk en functioneren plaats vinden. Zeker het uitspreken van waardering mag hierbij niet ontbreken. Dit alles dient bij te dragen aan een meer prettige werkomgeving. Echter, in de huidige vorm, zal samenwerking lastig blijven. Hiervoor zal meer begrip over en weer moeten ontstaan, waardoor men meer bij elkaar betrokken is. Er zal een manier gevonden moeten worden om de teams meer te mengen en de oude groepen te verbreken. Projectmatig werken zou hierin een goed begin kunnen zijn. Het daarbij echter van groot belang dat aan de randvoorwaarden van projectmatig werken wordt voldaan. Een omgeving waarin men bereid is zich in te zetten voor deze manier van werken is daarbij een eerste vereiste.

Om als afdeling een echte verandering te kunnen bewerkstelligen zal een manier moeten worden gevonden om met de ervaren verschillen om te gaan. Dit rapport maakt hopelijk vast een klein verschil om dit verschil als afdeling ook daadwerkelijk te kunnen maken.

Discussie

Zoals eerder aangegeven zijn er verschillende maatregelen genomen om de validiteit van dit onderzoek te vergroten. In deze discussie zal gekeken worden naar de uitwerking hiervan.

Dit onderzoek had het doel om zoveel mogelijk ruwe informatie te verzamelen, die pas daarna geïnterpreteerd zou worden. Deze scheiding bleek in de praktijk echter lastig. Na het verkrijgen van informatie, volgde hierop automatisch interpretatie. De visie van onderzoeker verschoof daardoor na ieder interview en observatie, wat invloed heeft op het vervolg van onderzoek. Toch was het mogelijk om, nadat alle informatie verkregen was, de visies te bundelen en zo niet te gekleurd het analyseproces te starten. Hierbij bleek de gevonden informatie redelijk met elkaar overeen te komen. Er was geen sprake van conflicterende informatie. De verschillen in visies die wel zijn gevonden, waren daarbij vaak te verklaren door de positie van de respondent. De focus op één team was wat dat betreft prettig, gezien het feit dat veel perspectieven uit dit team meegenomen konden worden. Aan de andere kant werd de behoefte aan de visie van het andere team gaandeweg het onderzoek groter. Juist omdat bleek dat veel problemen veroorzaakt werden in interactie met dit team, zou hun visie op de zaak nieuwe inzichten en een vollediger beeld van de situatie kunnen geven. Dit was helaas niet mogelijk in de gegeven tijd, eventueel zou dit in vervolgonderzoek meegenomen kunnen worden.

Wat betreft vergelijking als controlemiddel, is de vergelijking met literatuur al uitgebreid naar voren gekomen. Hieruit is gebleken dat de situatie in deze casestudy verklaarbaar was vanuit de gekozen theorie over dit onderwerp. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen daarbij naast het onderzoek van Schmidt (2008) gelegd worden. Ondanks het feit dat dit onderzoek een andere focus heeft, worden er wel conclusies getrokken over de houding van medewerkers en de manier waarop zij samenwerken. Hierbij wordt gewezen op het belang van samenwerken en het communiceren van raakvlakken met elkaar. Deze rol is echter niet voor iedereen even makkelijk te vervullen, gezien het feit dat het verleden nog een stempel op de houding en het gedrag van medewerkers drukt. Ze zijn niet gewend om samen te werken en afstemming te zoeken met andere afdelingen. Dit wordt in de nieuwe organisatievorm echter wel verwacht. Juist nu het afdelingshoofd zich minder dan voorheen met de inhoud bemoeit, wordt de behoefte aan een sterke coördinatorrol groter. Deze conclusies komen in grote mate overeen met de resultaten zoals ze naar voren zijn gekomen in dit onderzoek. Dit wordt nog eens onderschreven door de terugkoppeling naar de organisatie. Er is op verschillende momenten gecheckt of zij zich konden vinden in de resultaten, wat vrijwel altijd het geval was. Tegelijkertijd hielpen zij door het stellen van vragen het onderzoek en de uitkomsten te verscherpen.

Tot slot kan het gedrag van medewerkers beïnvloed zijn door het feit dat zij onderzocht werden. De informatie is immers niet verzameld in een 'natuurlijke' omgeving.. De interviews vonden bijvoorbeeld plaats in een afgesloten ruimte en werden opgenomen. Dit heeft voordelen doordat de informatie makkelijker te verwerken is. Tegelijkertijd voelt het wat forceert en is men zich meer bewust van wat men zegt. In sommige interviews werd dan ook op de opnameapparatuur gewezen. Ook tijdens observatiemomenten was men zich bewust van de aanwezigheid van een externe en werd hier naar gerefereerd. Deze zaken hebben automatisch invloed gehad op de resultaten van het onderzoek. Echter, voor zover in te schatten, is er over het algemeen een reëel beeld van het onderzochte ontstaan.

Bronvermelding

Literatuur

- Aldrich, H.E. & Ruef, M., 2006, *Organizations Evolving, second edition*, London: Sage publications
- Boeijs, H., 2005, "Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen", Boom onderwijs
- Bulder, A., 2001, *Sociaal kapitaal en reorganisaties in de publieke sector*, proefschrift Universiteit Utrecht
- Bradley, L., Kirkman & Debra, L., *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3 (Jul., 1997), pp. 730-757 Published by: Academy of Management
- Douglas, M., 1986, *How institutions think*, New York: Syracuse U.P.
- Hare, A. P., 1981, *Group size*, American Behavioral Scientist, 24: 695-708 in: Bradley, L., Kirkman & Debra, L., *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3 (Jul., 1997), pp. 730-757 Published by: Academy of Management
- Heide, J.C. van der, *Antecedents of innovation resistance in its various forms (masterthesis)*, Vrije Universiteit Amsterdam
- Herzberg, F., 1966, *Work and the nature of man*, Cleveland, OH: World Pu in: Jansen, P.G.W., 2002, *Organisatie en mensen, inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, Soest: Nelissen
- Huczynski, A. & Buchanan, D., 1991, *Organizational Behaviour*, Cambridge: University Press
- Kretch, D., Crutchfield, R.S. en Ballachey, E.L., 1962, *The individual in society*, New York: McGraw-Hill in: Huczynski, A. & Buchanan, D., 1991, *Organizational Behaviour*, Cambridge: University Press
- Leeuwen, B. van, 2005, *Consumer Resistance to Innovations*, Vrije Universiteit in: Heide, J.C. van der, *Antecedents of innovation resistance in its various forms (masterthesis)*, Vrije Universiteit Amsterdam
- Locke, E.A., 1968, *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, 3 157-189 in: Jansen, P.G.W., 2002, *Organisatie en mensen, inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, Soest: Nelissen
- Markham, S. E., Dansereau, F., Jr., & Alutto, J. A., 1982, *Group size and absenteeism rates: A longitudinal analysis*. Academy of Management Journal, 25: 921-927 in: Bradley, L., Kirkman & Debra, L., *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3 (Jul., 1997), pp. 730-757 Published by: Academy of Management op
- Martin, Joanne., 2002, "Organizational culture: Mapping the terrain", Sage publications, Thousand Oaks, California
- Maxwell, Joseph A., 2005, "Qualitative research design An interactive approach" Sage publications, Thousand Oaks, California
- McCune, J., 1990, *Consensus builder*, Success, October: 43-45 in: Bradley, L., Kirkman & Debra, L., *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3 (Jul., 1997), pp. 730-757 Published by: Academy of Management

Ram, S. and J.N. Sheth, 1989, *Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its Solutions*, Journal of Consumer Marketing Vol. 6, No.2, pp. 5-14

Schein, E.H., 1997, *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey Bass

Schmidt, D., 2008, *Integraal werken in de gemeentelijke overheid vanuit een cultureel perspectief: het Klein Steden Beleid in Zaltbommel (bachelorscriptie)*, Universiteit Utrecht

Sheth, J.N., 1981, *Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) in Diffusion Research*. In: Van der Heide, J.C., *Antecedents of innovation resistance in its various forms (masterthesis)*, Vrije Universiteit Amsterdam

Thompson, J. D., 1967, *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill in: Bradley, L., Kirkman & Debra, L., *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3 (Jul., 1997), pp. 730-757 Published by: Academy of Management

Tomer, J.F., 1998, *Organizational capital and joining-up. Linking the individual to the organization and to society*, Human Relations, Vol. 51, No. 6, pp. 825-846

Trice, H.M., & Beyer, J.M., 1993, *The cultures of work organizations*, New Jersey: Prentice Hall
Vroom, V.H., 1964, *Work and motivation*, New York: Wiley in: Jansen, P.G.W., 2002, *Organisatie en mensen, inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, Soest: Nelissen

Zaltman, G., & Duncan, R., 1977, *Strategies for planned change*. New York: Wiley in: Bradley, L., Kirkman & Debra, L., *The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 3 (Jul., 1997), pp. 730-757 Published by: Academy of Management

Overige bronnen

Gemeente Zaltbommel, oktober 2006, *plan van aanpak organisatieontwikkeling*

Gemeente Zaltbommel, december 2007, *afdelingplan Realisatie en Beheer 2008*

Gemeente Zaltbommel (oktober 2007), www.zaltbommel.nl/?contenttype=stadsomroeper&productid=599, 16 april 2009

Afbeeldingen

p. 8, kaart: www.vannamen.nl/images/kaart2, 16 april 2009

p.9, dataverzameling: mens-en-samenleving.infonu.nl/artikel-foto/filosofie/614-belangrijke-begrippen-uit-de-wetenschapsfilosofie.jpg, 16 april 2009

p. 12, validiteit: www.mozaiektraining.nl/uploads/images/perception_vase.gif, 16 april 2009

p. 15, groepsgrenzen: www.marjamilo.nl/grenzen%20nr.%2014.jpg, 16 april 2009

p. 16, doelen: farm1.static.flickr.com/95/249160641_ae6e9eca8a.jpg, 16 april 2009

p. 20, waardering: members.lycos.nl/ermak3/hpbimg/07_weegschaal.jpg, 16 april 2009

p. 22, schutting: www.destentor.nl/multimedia/archive/00754/schutting2_754644b.jpg, 16 april 2009

p. 24, coördinatie: www.hetspinnenweb.nl/eerstevenditspinnenweb.jpg, 16 april 2009

p. 28, in perspectief: www.tekenen-leren.nl/images/gulden%20snede%20verhouding.gif, 16 april 2009