

Op weg naar een waterdichte samenwerking

Verbeteren van de teameffectiviteit
van de vakgroep CFI



Op weg naar een waterdichte samenwerking

Verbeteren van de teameffectiviteit van de vakgroep CFI



Auteur

Nancy Dootjes

Studentnummer 404709
Vierde jaargang Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen

Afstudeerscriptie

Opdrachtgever

Wetterskip Fryslân

Fryslânplein 3
8914 BZ Leeuwarden

Bedrijfsbegeleider

**Coördinator
Financiële
Administratie**

Vakgroep Control, Financiën en
Inkoop
Wetterskip Fryslân

Leeuwarden, 5 juni 2023

Onderwijsinstelling

Hanzehogeschool

Instituut voor Bedrijfskunde
Bedrijfskunde MER

Begeleidend docent

I.D. Hagenauw

Instituut voor Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen

Eerste beoordelaar

R. Zanen

Instituut voor Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen

Trefwoorden

samenwerking, teameffectiviteit, teamrollen, teamgeest, communicatie

Managementsamenvatting

In 2021 heeft er een organisatieverandering plaatsgevonden binnen Wetterskip Fryslân. De clusters Control, Financiën en Inkoop zijn destijds gefuseerd tot één vakgroep, omdat deze afdelingen veel met elkaar te maken hebben en dit de efficiëntie ten goede zou moeten komen. In de jaren die volgden is er geprobeerd om deze efficiënte samenwerking van de grond te krijgen, maar zonder succes. Het was tot nu toe ook onbekend welke factoren de samenwerking in de weg zaten. De doelstelling van dit onderzoek is om in kaart te brengen welke factoren van invloed zijn op de samenwerking van de vakgroep CFI.

De centrale vraag die hierbij is geformuleerd, luidt als volgt:

“Welke factoren zijn van invloed op de effectiviteit van de samenwerking binnen de vakgroep Control, Financiën en Inkoop van Wetterskip Fryslân?”

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder de medewerkers van de vakgroep CFI met een vast dienstverband. Onder deze medewerkers zijn ten eerste diepte-interviews afgenomen. Deze diepte-interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. De onderwerpen die besproken zijn in de diepte-interviews komen uit het teameffectiviteitsmodel van Robbins en Judge. Er is eerst gekeken naar de teamcontext. Hieruit is gebleken dat men tevreden is over de beschikbare middelen, het klimaat van vertrouwen en de individuele beloning. Om in te diepen op het leiderschap, is het leiderschapsmodel van van Wart toegepast. Wat het leiderschap betreft, is er verduidelijking nodig op het gebied van rolverdeling. Ook is gebleken dat de missie en de visie van de organisatie te weinig centraal wordt gesteld. Verder is er gekeken naar het werkproces. Men beschikt over het algemeen over voldoende zelfvertrouwen en er vinden weinig conflicten plaats. Het is echter wel zo dat het ontbreekt aan een algemeen doel. Ook zou men graag de SMART-principes in grotere mate toe willen passen.

Om de invloed van de teamsamenstelling in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van de Belbin teamrollentest. Uit de test blijkt dat er voldoende verschillende teamrollen aanwezig zijn binnen de vakgroep. De teamrol van bedrijfsman is overheersend aanwezig. Dit betekent dat men soms te snel overgaat op doen en vernieuwingen snel afdoet als onnuttig. De bedrijfsman staat er echter wel om bekend goed samen te kunnen werken met vrijwel elke andere rol. In de interviews is naar voren gekomen dat men verder geen vaardigheden mist binnen het team en iedereen zit op zijn plek.

Verder is de Motiverende Potentiële Score van Hackman en Oldham als diagnose-instrument ingezet. De bijbehorende enquête is ingevuld door de medewerkers. Hieruit is voortgekomen dat de medewerkers van de vakgroep gemiddeld gemotiveerd zijn voor het werk.

Er is in de diepte-interviews gevraagd naar het huidige communicatieproces. Hieruit komt naar voren dat men graag meer aansluiting zou willen bij collega's en dat men vaak last heeft van interne ruis. Tot slot is de invloed van het thuiswerken in kaart gebracht. Het thuiswerken levert een lange lijst aan voordelen op, maar een groot nadeel is dat het de sociale interactie tussen collega's erg terugbrengt. Hierdoor vermindert ook de kennisdeling.

Voor al deze knelpunten zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- Het maken van een teamoverzicht;
- Het organiseren van meeloopdagen;
- Het initiëren van interdisciplinaire overleggen;
- Het besteden van meer aandacht aan SMART-doelstellingen;
- Het organiseren van sessies voor en over de vakgroep CFI;
- Het opstellen van duidelijke communicatieregels;
- Het stimuleren van informele digitale communicatie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Organisatiebeschrijving	4
1.1.1 Missie en visie	4
1.1.2 Organisatiestructuur	4
1.1.3 Wet- en regelgeving	5
1.1.4 Financiële kengetallen	6
1.1.5 Vakgroepbeschrijving	7
1.2 Aanleiding van het onderzoek	8
1.3 Probleemanalyse	8
1.4 Doel- en vraagstelling	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	11
2.1 Definitie van een team	11
2.2 Teameffectiviteit	11
2.3 Communicatie	16
2.4 Virtueel werken	17
2.5 Conceptueel model	17
3. Onderzoeksmethoden	19
3.1 Gebruikte onderzoeksmethoden	19
3.1.1 Literatuuronderzoek	23
3.1.2 Diepte-interviews	23
3.1.3 Belbin teamrollentest	24
3.1.4 Enquête Motiverende Potentiële Score	24
3.2 Afbakening van het onderzoek	25
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	25
3.4 Anonimiteit	26
4. Resultaten en analyse	27
4.1 Deelvraag 1	27
4.2 Deelvraag 2	30
4.3 Deelvraag 3	31
4.4 Deelvraag 4	33
4.5 Deelvraag 5	35
4.6 Deelvraag 6	37
5. Conclusies en aanbevelingen	38
5.1 Conclusies	38
5.2 Aanbevelingen	38
5.2.1 Aanbevelingen op korte termijn	39
5.2.2 Aanbevelingen op lange termijn	40
6. Reflectie op het onderzoek	42
6.1 Bruikbaarheid van het onderzoek	42
6.2 Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek	42
Literatuurlijst	43

Bijlagen

1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een inleiding op het onderzoeksrapport. Ten eerste wordt de organisatie waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden beschreven. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek verduidelijkt. Daarna wordt het probleem uiteengezet met behulp van de 6W-formule (Verhoeven, 2018). Tot slot worden de doel- en vraagstelling van het onderzoek geformuleerd.

1.1 Organisatiebeschrijving

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de organisatie waarvoor het onderzoek heeft plaatsgevonden, namelijk Wetterskip Fryslân. Er wordt beschreven wat de missie, visie en de kernwaarden van de organisatie zijn. Daarnaast wordt de organisatiestructuur beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de wetgeving die relevant is voor de organisatie en welke financiële kengegevens er uit de organisatie voortkomen.

Wetterskip Fryslân is één van de 21 waterschappen in Nederland en dus een overheidsinstelling (Overheid.nl, z.d.). In 2004 is de organisatie uit kleinere voorgangers samengevoegd tot één grote organisatie. De organisatie is verantwoordelijk voor schoon water, voldoende water en waterveiligheid. Wetterskip Fryslân is verantwoordelijk voor de waterzuivering in Friesland en een deel van de gemeente Westerkwartier in Groningen. Afvalwater wordt gezuiverd in rioolwaterzuiveringsinstallaties en kan zo weer terug in het oppervlaktewater (Wetterskip Fryslân, z.d.-a). Daarnaast houdt de organisatie zich bezig met het waterpeil. Het kan water toe laten stromen als er sprake is van een watertekort, en af laten stromen als het waterpeil te hoog wordt (Wetterskip Fryslân, z.d.-b). Tot slot draagt Wetterskip Fryslân zorg voor het tegenhouden van water, zodat iedereen in Friesland de voeten droog houdt. Zo beheert de organisatie bijna 200 kilometer aan dijken en 3.300 kilometer aan waterkeringen (Wetterskip Fryslân, z.d.-c). Het hoofdkantoor van Wetterskip Fryslân is gevestigd in Leeuwarden.

1.1.1 Missie en visie

De organisatie beschrijft haar missie als volgt (Wetterskip Fryslân, 2019):

“Wetterskip Fryslân staat voor schoon en voldoende water en voor veiligheid achter de dijken. Onze kennis en kunde staan borg voor een betrouwbare integrale uitvoering van onze taken tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Wij zoeken bij ons werk voortdurend de samenwerking met publieke en private partners om maximale maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren en om tot gedragen oplossingen te kunnen komen. Bij al ons werk staan duurzaamheid en innovatie hoog in het vaandel en nemen we de regierol in het bereiken van een klimaatbestendig waterbeheer.”

De organisatie stelt het volgende als visie. Wetterskip Fryslân is een functionele overheid met een belangrijke maatschappelijke taak, die onder te verdelen is in drie deeltaken:

- De zorg voor goed waterbeheer;
- De zorg voor een goede waterkwaliteit;
- Het beperken van wateroverlast in het beheergebied Friesland en het Groninger Westerkwartier.

Deze taak is wettelijk verankerd en wordt betaald met belastinggeld. Dit zorgt ervoor dat het waterschap een grote verantwoordelijkheid draagt. Er moet zorgvuldig worden omgegaan met de beschikbare middelen en de organisatie moet transparant zijn in waaraan het geld van de burgers en bedrijven besteed wordt. Burgers en andere belanghebbenden worden betrokken bij de plannen en uitvoering (Wetterskip Fryslân, 2019).

1.1.2 Organisatiestructuur

Wetterskip Fryslân bestaat uit 27 vakgroepen en elke vakgroep heeft een vakgroepleider. Deze vakgroepen zijn onderverdeeld in zes overkoepelende opgaven. Deze opgaven hebben ook weer een opgavemanager. Daarna staan er boven deze opgaven nog een controller die verantwoordelijk is voor de opgavemanager, de vakgroepleider en de vakgroepen. De organisatie telt 762 medewerkers (Wetterskip Fryslân, 2023)¹. De verdeling van deze medewerkers onder de verschillende vakgroepen is in een tabel opgenomen in bijlage A. Daarboven staat de directie. De directie bestaat uit twee leden: de secretaris-directeur en de adjunct-directeur. Een volledige weergave van de organisatiestructuur is te vinden in het organogram in bijlage A.

Vervolgens komt het dagelijks bestuur aan bod. Het dagelijks bestuur is te vergelijken met het college van burgemeester en wethouders bij gemeentes. De voorzitter van het dagelijks bestuur wordt de dijkgraaf genoemd. De dijkgraaf kan worden vergeleken met een burgemeester (Wetterskip Fryslân, z.d.-e). De dijkgraaf vormt samen met vier andere bestuursleden het dagelijks bestuur. Dit bestuur is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de besluiten van het algemeen bestuur (Wetterskip Fryslân, z.d.-f). Het algemeen bestuur is het hoogste beslisorgaan en bestaat uit vertegenwoordigers van politieke partijen en belangengroeperingen. Middels de waterschapsverkiezingen worden de leden van het algemeen bestuur verkozen. Al deze bestuursleden zijn niet in dienst bij het waterschap en komen daarom ook niet voor in het organogram.

1.1.3 Wet- en regelgeving

Alle waterschappen in Nederland hebben te maken met de Waterschapswet. In deze wet zijn bepalingen opgenomen over de taken en inrichting van de waterschappen en de samenstelling van het bestuur. Ook zijn er bepalingen over financiële aspecten zoals de begroting, de jaarrekening en de waterschapsbelastingen in opgenomen. Op basis van deze wet hebben waterschappen een verordende bevoegdheid en zijn zij in staat belastingen te heffen (Rijkswaterstaat, z.d.). De Waterschapswet bestaat uit 173 artikelen. In bijlage B is per artikel globaal weergegeven wat het artikel inhoudt.

Verder bestaat naast de Waterschapswet ook de Waterwet. De Waterwet regelt hoofdzakelijk het beheer van watersystemen zoals waterkeringen. De wet is gericht op het voorkomen dan wel beperken van overstromingen, wateroverlast, waterschaarste, de bescherming en verbetering van de kwaliteit van watersystemen en de vervulling van maatschappelijke functies door watersystemen. Ook de Waterwet deelt een aantal zorgplichten toe aan waterschappen. Zo hebben waterschappen de zorgplicht voor bijvoorbeeld de zuivering van stedelijk afvalwater en voor het voorkomen van schade aan waterstaatswerken. Deze wet bestaat uit 10 artikelen. In bijlage B is per artikel globaal weergegeven wat het artikel inhoudt.

Tot slot is Wetterskip Fryslân zelf ook bevoegd om verordeningen en beleid op te stellen. Een voorbeeld hiervan is de Keur. In de Keur staan regels ter bescherming van bijvoorbeeld dijken, kades, gemalen, sluizen, stuwen, maar ook sloten, kanalen, meren en de zee. Door het bestaan van de Keur is het soms noodzakelijk om voor bepaalde activiteiten of werkzaamheden een vergunning aan te vragen bij het waterschap (Wetterskip Fryslân, z.d.-g).

¹ Bron afkomstig van een intern systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van Wetterskip Fryslân.

1.1.4 Financiële kengetallen

Waterschappen financieren hun werkzaamheden vrijwel volledig uit eigen belastingheffing. Dit houdt in dat de inwoners van Nederland waterschapsbelasting moeten betalen. Deze waterschapsbelastingen bestaan uit:

- watersysteemheffing: dit geld wordt besteed aan dijkversterkingen en een goede afvoer van water;
- zuiveringsheffing: dit geld wordt besteed aan het zuiveren van afvalwater en schoon oppervlaktewater;
- verontreinigingsheffing: bedrijven die hun afvalwater direct in het oppervlaktewater storten, betalen deze heffing. Dit geld wordt besteed aan het zuiveren van dit water.
- wegenheffing: dit geld wordt besteed aan het onderhoud van de wegen.

De waterschapsbelastingen zijn regionale belastingen en de hoogte varieert dus per gebied (Overheid.nl, z.d.). Jaarlijks stelt elk waterschap de hoogte van de belastingtarieven voor het eigen gebied vast. Deze tarieven worden zodanig vastgesteld dat het waterschap met de belastinginkomsten de kosten kan dekken die de werkzaamheden met zich meebrengen (Unie van Waterschappen, z.d.).

Organisaties kennen een aantal financiële kengetallen waaraan kan worden gezien of de organisatie financieel gezond is. Dit zijn de liquiditeit, de solvabiliteit en de rentabiliteit (Heezen, 2019). In bijlage C is de berekening van deze kengetallen uitgewerkt. De gegevens die zijn gebruikt voor de berekening komen uit de balans van 2021 van het waterschap. Deze balans is ook in bijlage C opgenomen. Er is gekozen voor het boekjaar 2021, omdat de jaarrapportage van 2022 nog niet beschikbaar is.

Liquiditeit

Liquiditeit geeft aan of een bedrijf op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Een organisatie wordt liquide genoemd wanneer deze in staat is om aan alle kortlopende schulden te voldoen. Hiervoor wordt vaak de current ratio berekend. De current ratio geeft de verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen weer, inclusief de voorraden. Een gezonde organisatie heeft een current ratio van minimaal 1,5 (Heezen, 2019). Uit de berekening blijkt dat de current ratio van Wetterskip Fryslân in 2021 1,5 was. Dit betekent dat Wetterskip Fryslân in 2021 een financieel gezonde organisatie was en op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kon voldoen. Inkoop en financiën houden gezamenlijk bij of alle ontvangsten worden gedaan. Bij een inefficiënte samenwerking kan dit misgaan; zo kunnen er fouten in de voorraadposten ontstaan en dus in de liquiditeit.

Een ander kengetal om de liquiditeit aan te geven is de quick ratio. De quick ratio geeft ook de verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen meer, maar dan exclusief de voorraden. Hiervoor geldt dat een gezonde organisatie een quick ratio van minimaal 1,0 heeft (Heezen, 2019). Uit de berekening blijkt dat de quick ratio van het waterschap in 2021 1,5 was. Ook hieruit blijkt dat het waterschap in 2021 financieel gezond was. De quick ratio verschilt niet van de current ratio, omdat de voorradenpost in verhouding tot de andere posten laag was in 2021.

Solvabiliteit

Solvabiliteit geeft aan of een bedrijf op lange termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Het geeft antwoord op de vraag of een bedrijf alle schulden kan terugbetalen als het stopt of failliet gaat. Solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen of het totale vermogen (Heezen, 2019). Hoe hoger de solvabiliteit, hoe beter. Een gezonde organisatie heeft een solvabiliteit tussen de 25% en 40% (Graydon, Solvabiliteit, z.d.-a).

De solvabiliteit op basis van het vreemd vermogen is 6,6%. De solvabiliteit op basis van het totale vermogen is 6,2%. Dit zeer lage percentage is te verklaren doordat de organisatie veel materiële vaste activa in bezit heeft. Denk aan gebouwen, installaties, transportmiddelen en computers. Dit is ook op de balans terug te zien. De aanschaf van materiële vaste activa wordt doorgaans gefinancierd door middel van een langlopende lening.

Rentabiliteit

Rentabiliteit geeft weer hoeveel winst een bedrijf per geïnvesteerde euro maakt. Het kengetal geeft de verhouding tussen de gemaakte winst en het geïnvesteerde vermogen. De gegevens die voor de berekening zijn gebruikt zijn afkomstig van de resultatenrekening van 2021 en de balansen van zowel 2020 als 2021. Deze zijn ook in bijlage C opgenomen. De rentabiliteit is te berekenen voor het eigen vermogen, het vreemd vermogen en het totale vermogen (Heezen, 2019). Wat een goed percentage is, hangt onder andere af van de branche en de markt. Over het algemeen wordt een percentage tussen de 5% en 10% als gezond beschouwd (Graydon, z.d.-b).

Uit de berekening blijkt dat de rentabiliteit van het eigen vermogen, afgekort REV, in 2021 18,8% is. Een hoge REV is aantrekkelijk voor aandeelhouders. Het waterschap heeft echter niet te maken met aandeelhouders en daarom is de REV minder relevant. Er wordt ook doorgaans begroot dat er geen bedrijfsresultaat wordt behaald. De belastingtarieven moeten zodanig worden vastgesteld dat de begrote baten niet boven de begrote lasten uitkomen. Er mag dus vooraf geen winst worden begroot (Lanser, 2018).

Ook is gebleken dat de rentabiliteit van het vreemd vermogen, afgekort RVV, 2,3% is. Hoe lager de RVV is, hoe goedkoper het vreemde vermogen wordt aangetrokken. Tot slot is berekend dat de rentabiliteit van het totale vermogen, afgekort RTV, 1,1% is. Het rendement is dus laag, omdat het in beginsel geen doel is van de organisatie om winst te behalen. Door diverse oorzaken kan het zijn dat aan het eind van het jaar geld dat begroot is, toch niet is besteed. Het blijkt dat de inefficiënte samenwerking hier regelmatig invloed op heeft. Er is geen bewustzijn van dat bepaalde acties die men onderneemt, invloed kan hebben op bijvoorbeeld de begroting of de jaarrekening. Er kan bijvoorbeeld een nieuw inkoopcontract worden afgesloten voor 50.000 euro minder, maar dit wordt vervolgens niet gecommuniceerd met control om de begroting hier ook op aan te passen.

1.1.5 Vakgroepbeschrijving

Dit onderzoek is toegespitst op de vakgroep Control, Financiën en Inkoop, afgekort CFI. Binnen de vakgroep CFI zijn 49 mensen werkzaam. Uit interne documenten blijken er 15 medewerkers van control, 18 medewerkers van financiën, 15 medewerkers van inkoop en één vakgroepleider te zijn (Wetterskip Fryslân, 2023)². In bijlage D is een tabel weergegeven met de diverse functies die worden bekleed binnen de vakgroep.

De vakgroep is verantwoordelijk voor het gehele proces van het inkopen van goederen en diensten tot de verwerking op de balans en alle administratieve zaken daar omheen. De subgroep inkoop is verantwoordelijk voor de aanbestedingen, het inkopen van alle zaken en het afsluiten van contracten met leveranciers. Ook moeten zij toetsen of de leveranciers voldoen aan de afgesproken contracten. De subgroep financiën zorgt voor een juiste financiële afwikkeling van de aankopen en de administratie hiervan. De subgroep control houdt toezicht op deze financiële administratie en zorgt in samenwerking met financiën voor financiële rapportages zoals winst- en verliesrekeningen, balansen, begrotingen en de jaarrekening.

² Bron afkomstig van een intern systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van Wetterskip Fryslân.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven.

Binnen Wetterskip Fryslân heeft in 2021 een verandering plaatsgevonden in de organisatiestructuur. De organisatie werkt met zes opgaven. Een opgave is een overkoepelende term voor alle afdelingen die eronder hangen. De afdelingen die onder de opgaven vallen, worden in de organisatie vakgroepen genoemd. In het organogram is te zien dat onder de opgave Bedrijfsvoering onder andere de vakgroep Control, Financiën en Inkoop valt. Voor de structuurverandering waren dit drie aparte vakgroepen; in 2021 zijn deze gefuseerd tot één vakgroep. Deze fusie is gedaan omdat de drie afdelingen veel met elkaar te maken hebben en dus nauw samen moeten werken. Ook zou het de efficiëntie van het team ten goede moeten komen. Echter is de onderlinge samenwerking binnen de vakgroep nooit goed van de grond gekomen. Hierdoor loopt men tegen problemen aan zoals onduidelijkheden in de taakverdeling, de status van taken en een ieder is op zijn eigen taakgebied aan het werk zonder overleg.

Wetterskip Fryslân stelde de vraag welke factoren van invloed zijn op de samenwerking binnen de vakgroep Control, Financiën en Inkoop. Deze factoren zijn inzichtelijk zijn gemaakt, om zo te kunnen kijken naar welke factoren de samenwerking negatief beïnvloeden. Hier zijn vervolgens aanbevelingen gedaan. Als er niets wordt gedaan aan de bestaande problematiek, zal de samenwerking slecht blijven verlopen. Een ineffectieve samenwerking draagt bij aan lage productiviteit en teamprestaties (Coen, 2006).

1.3 Probleemanalyse

In deze paragraaf wordt er een analyse van het onderzoeksprobleem gemaakt middels de 6W-formule van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2018). Er worden zes vragen beantwoord, waardoor het probleem wordt geanalyseerd en verduidelijkt. De probleemanalyse is gericht op de vakgroep Control, Financiën en Inkoop. Dit is de afdeling waarop het onderzoek is gericht.

Het probleem binnen de vakgroep Control, Financiën en Inkoop is dat de onderlinge samenwerking niet optimaal verloopt. Het doel van deze fusie was om de werkzaamheden efficiënter uit te voeren en dit doel wordt nu voorbij geschoten. Uit gesprekken met diverse medewerkers is gebleken dat door de belemmerde samenwerking de taakverdeling niet helder is en processen langs elkaar lopen. Hierdoor worden taken soms dubbel of niet uitgevoerd. Ook is het niet duidelijk wat men van elkaar kan verwachten of bij wie er aangeklopt kan worden voor een bepaald onderwerp.

Het ontbreekt aan kennis over waarom de samenwerking niet goed verloopt. Het is niet inzichtelijk welke factoren invloed hebben op de onderlinge samenwerking en waar de knelpunten zitten. Ook is het niet duidelijk op welke manier deze samenwerking kan worden verbeterd.

Hoofdzakelijk de medewerkers en de vakgroepleider van de vakgroep Control, Financiën en Inkoop hebben last van dit probleem. Het probleem is dat de onderlinge samenwerking belemmerd wordt door onduidelijke factoren. Een ieder die binnen de drie componenten Control, Financiën en Inkoop heeft te maken met deze belemmerde samenwerking. Verder hebben interne klanten van Wetterskip Fryslân ook te maken met het probleem. Deze medewerkers worden vaker geconfronteerd met fouten of onvolledigheden vanuit de vakgroep CFI.

In januari 2021 heeft de fusie van de componenten Control, Financiën en Inkoop tot één vakgroep plaatsgevonden. Sindsdien bestaat ook het probleem van de belemmerde samenwerking. Dit was ten tijde van de coronacrisis. In de periode tussen 20 maart 2023 en 14 april 2023 zal onderzoek worden gedaan naar de factoren die de samenwerking beïnvloeden.

Doordat de samenwerking niet optimaal verloopt, is de taakverdeling niet helder. Het is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en de verwachtingen over en weer zijn onduidelijk. Daardoor worden taken soms dubbel uitgevoerd, en nog vaker niet uitgevoerd. Dit gaat ten koste van de effectiviteit van de vakgroep. Daarnaast gaat het ten koste van de efficiëntie, omdat er meer fouten of onvolledigheden voorkomen. Dit vergt herstellend werk en dus tijd. De vakgroep levert geen kwalitatief werk en hier kunnen andere medewerkers ook weer last van hebben. Andere medewerkers kunnen iets nodig hebben van de vakgroep en het is dan onduidelijk wie dit oppakt.

Het probleem doet zich voor bij alle medewerkers van de vakgroep Control, Financiën en Inkoop. Dit houdt in dat de medewerkers van control, financiële medewerkers en inkoopmedewerkers allemaal in mindere mate hun werk op een gestroomlijnde manier uit kunnen voeren. Ook andere vakgroepen binnen Wetterskip Fryslân kunnen baat hebben bij de kennis over gevonden factoren. Er is een kans aanwezig dat binnen andere vakgroepen dezelfde factoren van invloed zijn. Verder is er uit diverse gesprekken met medewerkers gebleken dat een onderdeel van het probleem de onderlinge communicatie kan zijn. Er wordt ervaren dat deze niet altijd even goed of frequent verloopt. Verder wordt er aangedragen dat wellicht het thuiswerken hier een spil in kan zijn.

De aanleiding van het probleem is de samenvoeging van de drie componenten Control, Financiën en Inkoop tot de vakgroep CFI. Hier is voor gekozen omdat de drie componenten veel raakvlakken met elkaar hebben. Daarnaast was het doel hiervan om de diverse taken efficiënter uit te kunnen voeren door nauwer samen te werken. Sinds de samenvoeging is onderlinge samenwerking van de vakgroep nooit optimaal geweest. De fusie is ten tijde van de coronacrisis doorgevoerd en in die tijd werkte men veelal thuis. Er wordt vermoed dat dit onder andere een rol heeft gespeeld in de matige totstandkoming van de samenwerking. Verder is het niet inzichtelijk welke factoren de samenwerking beïnvloeden.

1.4 Doel- en vraagstelling

De volgende doelstelling is voor dit onderzoek geformuleerd:

"Voor 5 juni 2023 inzicht krijgen in de huidige samenwerking binnen de vakgroep CFI van Wetterskip Fryslân, de factoren die invloed hebben op deze samenwerking teneinde aanbevelingen te doen over het verbeteren van deze samenwerking."

Deze doelstelling is vastgesteld aan de hand van de probleemanalyse. In de probleemanalyse is naar voren gekomen dat de samenwerking niet optimaal verloopt sinds de fusie van de drie vakgroepen tot één vakgroep. Ten gevolge hiervan is de taakverdeling en communicatie niet helder.

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de factoren die de onderlinge samenwerking beïnvloeden en op basis daarvan aanbevelingen doen, zodat de effectiviteit van de samenwerking kan worden vergroot.

De volgende centrale vraag is voor dit onderzoek geformuleerd:

"Welke factoren zijn van invloed op de effectiviteit van de samenwerking binnen de vakgroep Control, Financiën en Inkoop van Wetterskip Fryslân?"

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader te vinden. Er is literatuuronderzoek gedaan naar bestaande onderzoeken en theorieën over de vraagstelling. In het theoretisch kader zijn de belangrijkste theorieën die van belang zijn voor dit onderzoek uiteengezet. Ook wordt de vraagstelling in dit hoofdstuk opgedeeld in deelvragen.

In het derde hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven. Er wordt verteld welke vormen van onderzoek zijn ingezet. Het onderzoek wordt afgebakend en er wordt uitgelegd hoe de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden gewaarborgd.

In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en geanalyseerd. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen.

In het vijfde hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de resultaten en zo wordt de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. Er worden op basis van de conclusies aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgever, voor zowel de korte als voor de lange termijn.

In het zesde en laatste hoofdstuk wordt er afgesloten met een reflectie op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Het onderzoek dient als doel om de factoren die de onderlinge samenwerking beïnvloeden te identificeren en hier aanbevelingen voor aan te dragen. Het is van belang om het onderzoek een wetenschappelijke fundering te geven. Daarom is er deskresearch gedaan. In de literatuur is veel theorie te vinden over teamprestaties en samenwerking. De belangrijkste theorieën voor dit onderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven. Tot slot worden de deelvragen van het onderzoek in dit hoofdstuk benoemd.

2.1 Definitie van een team

De term 'team' kent uiteenlopende definities. In de literatuur zijn de volgende definities gevonden:

Een team bestaat uit twee of meer mensen die elkaar regelmatig treffen en van elkaar afhankelijk zijn om een gemeenschappelijk doel te behalen met het gevoel bij een team te horen (Alblas & Wijsman, 2018). Een team wordt door Robbins en Judge gedefinieerd als twee of meer individuen die met elkaar in contact staan en wederzijds afhankelijk zijn, en die samenkomen om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken (Robbins & Judge, 2015). Deze definities komen op hetzelfde neer en zijn leidend voor dit onderzoek. Deze theorie is van belang, omdat er onderzoek wordt gedaan naar de samenwerking binnen een team.

2.2 Teameffectiviteit

In 2007 hebben Stephen Robbins en Timothy Judge hun model over teameffectiviteit opgesteld. Deze theorie zegt dat er vier pijlers zijn die bijdragen aan de effectiviteit van een team. Deze pijlers bestaan elk uit een aantal onderdelen. In onderstaande figuur is het model visueel weergegeven.



Figuur 1: Teameffectiviteitsmodel (Robbins & Judge, 2007)

Context

De pijler context gaat over de omgeving en de achtergrondstructuren van het team. Deze structuren vormen de basis voor het team. De volgende onderdelen omvatten de context:

- **Adequate middelen:** Onvoldoende middelen beperken de effectiviteit van het team. Middelen kunnen bestaan uit informatie, uitrusting, personeel, assistentie en ondersteuning.
- **Leiderschap en structuur:** teamleden moeten het eens zijn over wie wat doet. Het vereist leiderschap en teamstructuur om een match te creëren tussen de vaardigheden van individuen en de werktaken. Wat ook belangrijk is, is het multiteamsysteem. In een systeem met meerdere teams speelt leiderschap een cruciale rol – leiders moeten teams versterken en processen tussen teams faciliteren.
- **Klimaat van vertrouwen:** een effectief team is een team van mensen die elkaar en de leider vertrouwen. Vertrouwen in de leider zorgt ervoor dat teamleden de strategie volgen en de gekozen oplossingen accepteren. Als er vertrouwen is tussen teamleden, is het team eerder geneigd risico's te nemen.
- **Prestatie, evaluatie en beloning:** beloningen moeten gericht zijn op zowel individuele als teamprestaties. Individuele beloningen moeten worden versterkt door teambeloningen.

Sinds juni 2022 heeft de vakgroep CFI een nieuwe vakgroepleider. Om te kunnen peilen wat de ervaringen van de medewerkers tot nu toe met deze vakgroepleider zijn, is er dieper ingegaan op het leiderschap. Teamleiderschap is een belangrijke factor voor teameffectiviteit (Bass, 1993). Van Wart onderscheidt drie gedragstypen, namelijk taakgericht gedrag, mensgericht gedrag en organisatiegericht gedrag. Deze drie gedragstypen zou een teamleider moeten laten zien om een team effectief te laten functioneren. Bij elk type gedrag horen een aantal leiderschapsgedragingen (van Wart, 2017). In figuur 2 zijn deze gedragstypen met de leiderschapsgedragingen weergegeven.



Figuur 2: Model van leiderschapsgedrag (van Wart, 2017)

Samenstelling

De pijler samenstelling verwijst naar de samenstelling van de teamleden. Een uitgebalanceerd en divers team is gewenst. De volgende onderdelen omvatten de samenstelling:

- **Capaciteiten van de leden:** effectieve teams hebben leden nodig met technische vaardigheden, probleemoplossende vaardigheden, besluitvormingsvaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden. De balans tussen deze vaardigheidscomponenten moet behouden blijven. Vaardigheden kunnen gedurende het hele werkproces worden aangeleerd. Er zijn een aantal relaties tussen capaciteiten van teamleden en teamprestaties. In het geval van taken die veeleisend zijn, presteren teams met een hoog vaardigheidsvermogen beter. Deze teams zijn ook flexibeler. In het geval van eenvoudigere taken blijven teams met een laag vermogen op de hoogte van de taken, terwijl teams met een hoog vermogen gemakkelijk worden afgeleid. Het is van belang om vaardigheden af te stemmen op de taken. Tot slot zijn de capaciteiten van de leider ook van belang.
- **Persoonlijkheid van de leden:** teams met leden die hoger scoren op gewetensvolheid en openheid voor ervaring, presteren beter. Bovendien moet er een minimale mate van overeenstemming zijn tussen de teamleden (Robbins & Judge, 2015).
- **Verdeling van rollen:** volgens de theorie van Belbin zijn er negen belangrijke teamrollen (Belbin, 2010):
 - Bedrijfsman: is sterk in het ombouwen van plannen en strategieën tot concrete take en bezigheden.
 - Brononderzoeker: is sterk in het verkennen en inbrengen van ideeën en bronnen van buiten de groep
 - Plant: is sterk in verzinnen, vernieuwen en creatief denken.
 - Monitor: is sterk in het analyseren van problemen en het evalueren van ideeën en suggesties.
 - Vormer: is sterk in het mobiliseren van krachten en het vaststellen van nieuwe doelen.
 - Voorzitter: komt tot zijn recht op een plaats waar uiteenlopende belangen en kwaliteiten moeten worden samengebundeld en waar doelstellingen moeten worden gecoördineerd.
 - Zorgdrager: zorgt dat alles voorbereid is, volgens plan verloopt en tot in detail wordt uitgewerkt.
 - Groepswerker: streeft naar eenheid, naar een 'wij-gevoel' en voorkomt onnodige spanningen en confrontaties.
 - Specialist: is een toegewijde vakman, wiens bijdrage vooral ligt in zijn technische vaardigheid en gespecialiseerde kennis (Belbin NL, z.d.).
- **Diversiteit van de leden:** het belangrijkste punt bij het managen van diverse teams is om te focussen op de uniekheid van de leden in denken, waarnemen en analyseren. Hier kunnen andere leden creativiteit en ondersteuning uit halen.
- **Grootte van het team:** de meest effectieve teams bestaan uit minimaal 5 en maximaal 9 personen. Meestal maken managers de teams te groot. Hoe groter het team is, hoe minder samenhangend het team is. Bovendien zijn grotere teams kwetsbaarder voor minder interpersoonlijke interacties en slechtere coördinatie (Robbins & Judge, 2015).

Functieontwerp

De component functieontwerp omvat autonomie, variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang en feedback. De invulling van deze component is eigenlijk het taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham. Dit model is in figuur 2 weergegeven. Dit model zegt dat een baan vijf dimensies heeft. Deze vijf dimensies bepalen in hoeverre een teamlid gemotiveerd zijn werk doet. Het gaat hierbij om de volgende dimensies:

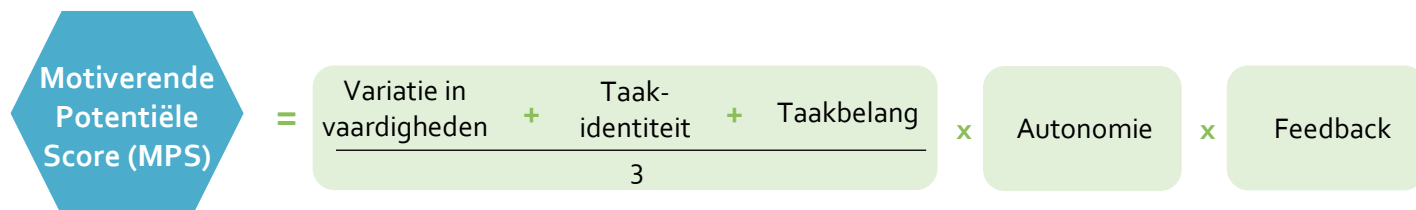
- **Variatie in vaardigheden:** de mate waarin een baan een verscheidenheid aan verschillende activiteiten vereist bij het uitvoeren van het werk, waarbij gebruik wordt gemaakt van een aantal verschillende vaardigheden en talenten van de werknemer.
- **Taakidentiteit:** de mate waarin een taak de voltooiing van een volledig en identificeerbaar werkstuk vereist. Met andere woorden: een taak van begin tot eind uitvoeren met een zichtbaar resultaat.
- **Taakbelang:** de mate waarin de baan een substantiële impact heeft op het leven of werk van andere mensen, zowel in de directe organisatie als in de externe omgeving.
- **Autonomie:** de mate waarin de baan substantiële vrijheid, onafhankelijkheid en discretie biedt aan de werknemer bij het plannen van het werk en bij het bepalen van de procedures die moeten worden gebruikt bij de uitvoering ervan.
- **Feedback:** de mate waarin het uitvoeren van de voor de functie vereiste werkzaamheden ertoe leidt dat de werknemer directe en duidelijke informatie verkrijgt over de effectiviteit van zijn of haar functioneren (Hackman & Oldham, 1974).



Figuur 3: Taakkenmerkenmodel (Hackman & Oldham, 1974)

Ook vormen de vijf taakkenmerken de formule om de Motiverende Potentiële Score (MPS) te bepalen. Deze formule is in figuur 3 weergegeven.

De MPS is te bepalen door de teamleden als eerste een enquête in te laten vullen. In deze enquête krijgen de teamleden stelling voorgelegd en zij moeten deze stelling beoordelen met een cijfer op een schaal van 1 tot 5. Deze enquête en het bijbehorende stappenplan is in bijlage E opgenomen.



Figuur 4: Motiverende Potentiële Score (Hackman & Oldham, 1974)

Door het stappenplan te doorlopen kun je de MPS uitrekenen. Door deze te vergelijken met bestaande normen voor het type organisatie, kan worden bepaald of het personeel ondergemiddeld, gemiddeld of bovengemiddeld gemotiveerd is voor hun werk. Deze normen zijn eerder onderzocht door Hackman en Oldham. Deze normen zijn ook in bijlage E in het stappenplan opgenomen. Er is gekozen voor de bestaande normen voor een overheidsinstantie, omdat Wetterskip Fryslân een overheidsinstantie betreft. Een bovengemiddeld gemotiveerde medewerker zorgt voor betere prestaties, en daarom is een hoge motivatie gewenst (Hackman & Oldham, 1974).

Als blijkt dat de medewerker ondergemiddeld gemotiveerd is voor het werk, moet de baan motiverender worden gemaakt, door de inhoud van de baan te veranderen. Dit kan door:

- taakroulatie: wisselen van taken op hetzelfde niveau;
- taakverbreding: uitvoeren van nieuwe taken op hetzelfde niveau;
- taakverrijking: uitvoeren van nieuwe taken op een ander niveau (Robbins & Judge, 2015).

Proces

De pijler proces verwijst naar het verloop van het proces en wat voor doelen er zijn opgesteld. De volgende onderdelen omvatten het proces:

- **Algemeen doel:** effectieve teams hebben een gemeenschappelijk plan en doel. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan.
- **Specifieke doelen:** effectieve teams hebben SMART-doelstellingen geformuleerd.
- **Teamdoeltreffendheid:** effectieve teams geloven in zichzelf. Managers moeten teams training geven, want hoe beter de capaciteiten van de teamleden en het geloof daarin zijn, hoe hoger het zelfvertrouwen van het team is.
- **Niveau van conflict:** Conflicten verminderen de kans op groepsdenken (Robbins & Judge, 2015). In de literatuur wordt groepsdenken ook wel groupthink genoemd. Groupthink doet zich voor wanneer groepsleden van besluitvormende groepen niet te streng willen zijn in hun oordeel over de ideeën van hun leiders of collega's. Dit gaan ten koste van het kritisch denken. De groep houdt zich vast aan beleid waartoe de groep zich al heeft verbonden, zelfs wanneer dat beleid duidelijk slecht uitpakt en onbedoelde gevolgen heeft. Dit doen zij om het wij-gevoel en de sfeer te behouden. Conflicten kunnen dus, mits deze op acceptabel niveau zijn, de effectiviteit van het team verbeteren omdat men dan kritisch blijft denken over elkaar en over zichzelf (Janis, 1971).

Dit teameffectiviteitsmodel is zeer bruikbaar voor het uitvoeren van het onderzoek. Het model omvat een groot scala aan factoren die invloed uitoefenen op de effectiviteit van het team. Door dit model in te zetten kan er gedegen onderzoek worden gedaan naar hoe het team en de samenwerking momenteel in elkaar zit en waar de knelpunten binnen deze samenwerking zitten.

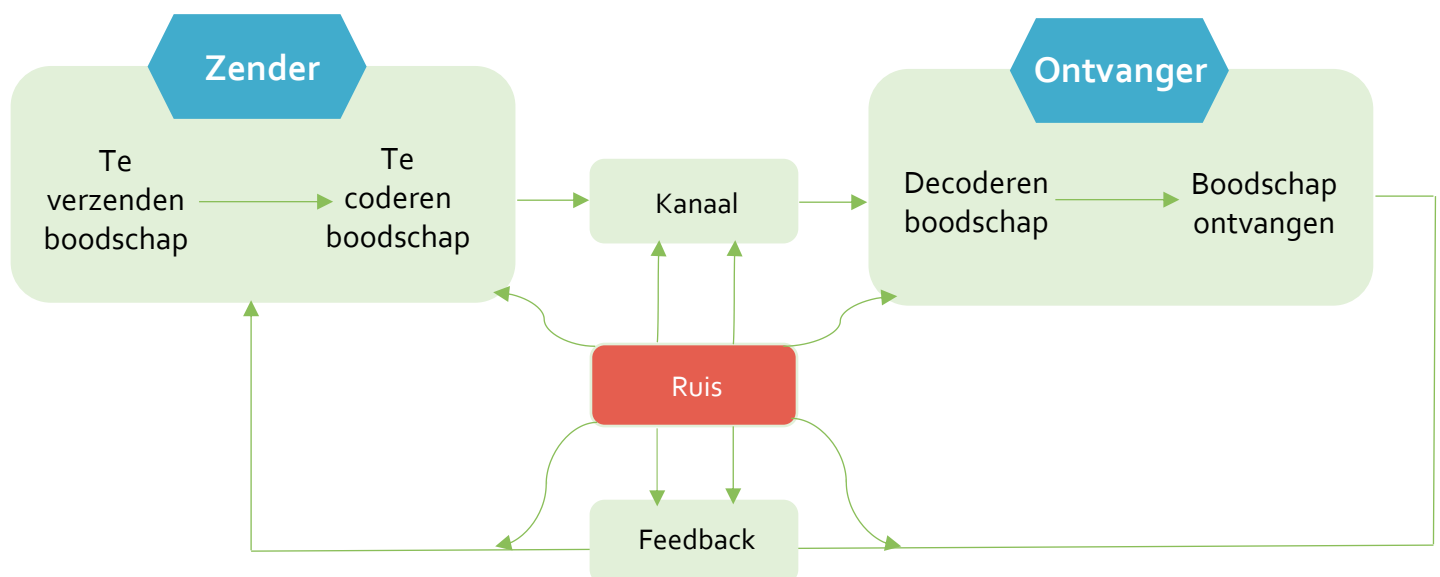
2.3 Communicatie

Communicatie wordt door sociaalpsycholoog Frank Oomkes gedefinieerd als “de uitwisseling van symbolische informatie die plaatsvindt tussen mensen die zich van elkaars onmiddellijke of gemedieerde aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd (Wiertzema & Jansen, 2007).

Communicatie vervult vier functies in een groep of organisatie. Dit zijn de volgende functies:

- **Controle:** communicatie is een manier om gedrag te controleren en te beheersen. Communicatie vervult een controlerende functie wanneer werknemers aan het werk gerelateerde klachten eerst aan hun directe chef moeten melden, zich moeten houden aan hun functieomschrijving of zich moeten gedragen naar het bedrijfsbeleid.
- **Motivatie:** communicatie stimuleert de motivatie wanneer de organisatie de werknemers vertelt wat ze precies moeten doen, hoe goed ze het doen en wat ze kunnen doen om prestaties te verbeteren die onder de maat blijven. De formulering van bijvoorbeeld concrete doelstellingen en feedback stimuleren de motivatie en vereisen communicatie.
- **Uiting van emoties:** een team is voor veel werknemers een belangrijke bron van sociale interacties. Via communicatie binnen het team uit men frustraties en positieve gevoelens. Daarom is communicatie een manier om emoties te uiten en sociale behoeften te bevredigen.
- **Informatie:** communicatie maakt het mogelijk om beslissingen te nemen. Door middel van communicatie krijgen individuen en groepen de informatie die nodig is voor de besluitvorming. Zo worden gegevens die nodig zijn om keuzemogelijkheden te benoemen en te evalueren vergaard.

Voor de uitvoering van communicatie, is een boodschap nodig. De boodschap wordt verstuurd van de zender naar de ontvanger. Deze boodschap wordt gecodeerd door deze om te zetten in symbolen. Vervolgens wordt de gecodeerde boodschap via een kanaal naar de ontvanger verzonden. De ontvanger decodeert de boodschap weer en interpreteert deze op zijn of haar wijze (Robbins & Judge, Gedrag in Organisaties, 2015). In figuur 5 is het communicatieproces visueel weergegeven.



Figuur 5: Communicatieprocesmodel (Robbins & Judge, 2015)

Het communicatieproces verloopt niet altijd vlekkeloos. De oorzaak hiervan is ruis. Alles wat de informatieoverdracht in gevaar brengt, wordt ruis genoemd (de Jong et al., 2018).

Het gevolg van ruis kan zijn er onenigheid ontstaat over de bedoeling van de boodschap. Er zijn twee soorten ruis:

- Interne ruis: de boodschap wordt niet goed overgebracht van zender naar ontvanger. Dit gaat om factoren waar de zender en/of ontvanger invloed op kunnen hebben.
- Externe ruis: op het moment van communicatie wordt de boodschap verstoord door bijvoorbeeld lawaai, een slechte telefoonlijn of onduidelijk gedrukte tekst. Hierdoor mist de ontvanger delen van de boodschap. Dit zijn factoren waar zowel de zender als de ontvanger weinig aan kunnen doen (Michels, 2022).

Deze theorie is bruikbaar voor het onderzoek, omdat de opdrachtgever intern heeft aangegeven dat de taakverdeling en de status van taken soms onduidelijk is en dat dit wellicht vanuit matige communicatie voortkomt. Door deze theorie op te nemen, kan worden onderzocht of de communicatie binnen het team goed verloopt of dat er sprake is van ruis.

2.4 Virtueel werken

Met de komst van de coronapandemie heeft het virtueel werken opkomst gemaakt. Gedeeltelijk op kantoor en gedeeltelijk thuiswerken is nu een alledaags verschijnsel. Er worden in de literatuur diverse voordelen benoemd van het virtueel werken.

Zo heeft het een gunstig effect op de autonomie van het personeel. Men ervaart veel autonomie door de flexibiliteit die men aangeboden krijgt aangaande de werkplek, de planning, pauzes en zelfs zaken zoals het licht en de muziek die er speelt.

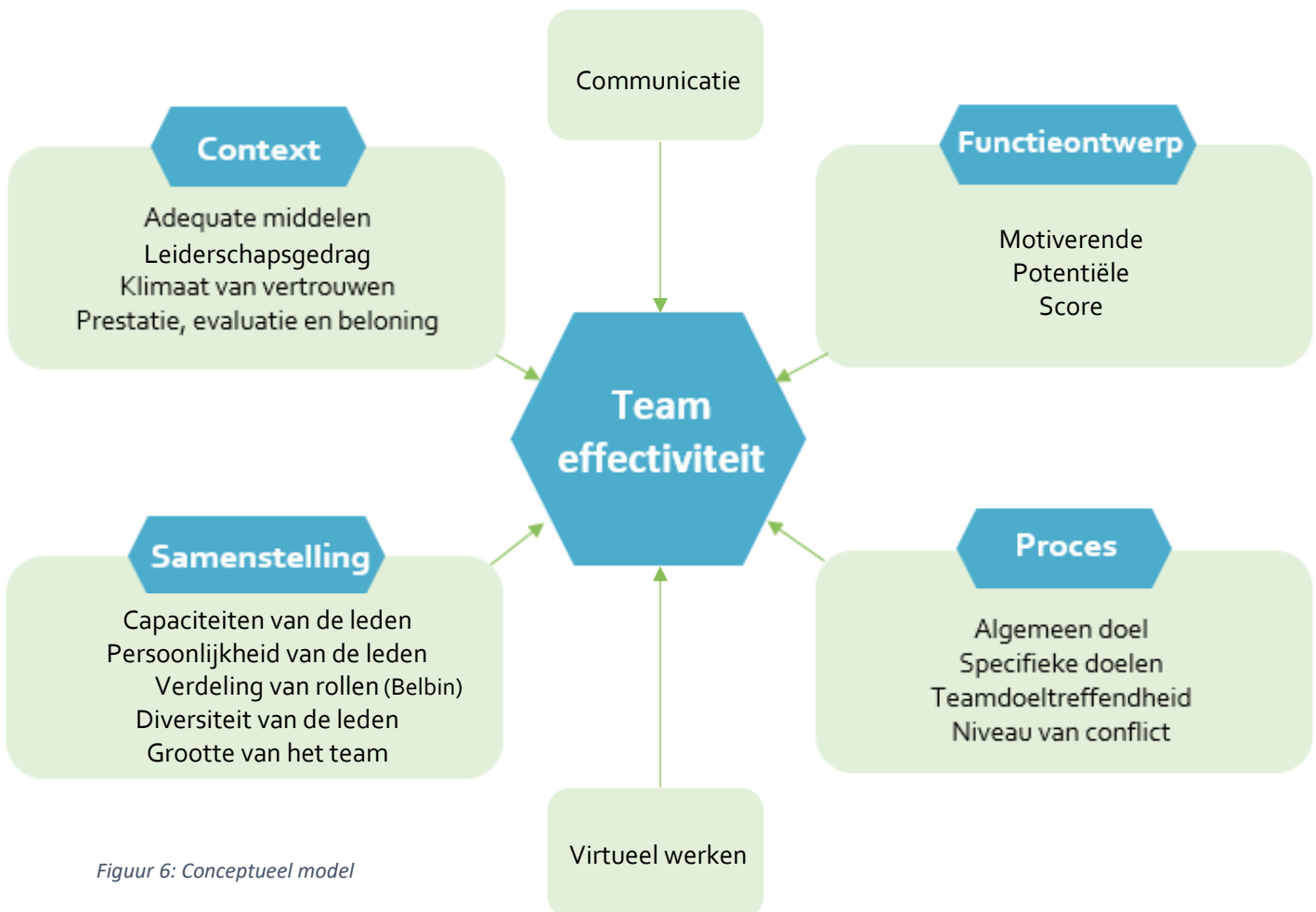
Ook zijn er gunstige effecten van het virtueel werken gemeten op het gebied van werk-gezinsconflicten, arbeidsvreugde, prestaties, verloopintentie en stress (Gajendran & Harrison, 2007). Ook leidt het virtueel werken tot een meer geplande en georganiseerde samenwerking. De gevoerde gesprekken worden veel doelgerichter en medewerkers kunnen hun taken sneller uitvoeren (Waizenegger et al., 2020).

Wel ziet het er naar uit dat virtueel werken de relaties met collega's in een schadelijke richting stuurt (Gajendran & Harrison, 2007). Het belemmert de kennisoverdracht en spontaniteit tussen collega's. Kennisdeling en van elkaar leren is erg belangrijk voor de samenwerking binnen teams. Een gebrek hieraan bedreigt het probleemoplossende en innoverende vermogen van het team (Waizenegger et al., 2020).

Deze theorie is van belang voor het onderzoek, omdat de opdrachtgever heeft aangegeven dat de coronapandemie en het thuiswerken een eventuele rol zou kunnen spelen in de problematiek rondom de samenwerking. Door hier onderzoek naar te doen, kan dit vermoeden worden bevestigd of uitgesloten. Daarnaast is het thuiswerken enorm populair binnen de organisatie.

2.5 Conceptueel model

In figuur 6 is een conceptueel model samengesteld van de genoemde theorieën in de vorige paragrafen. Het doel van het model is om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de teameffectiviteit. De inhoud van het onderdeel Functieontwerp ligt in lijn met de inhoud van de berekening van de MPS. Daarom is dit onderdeel ingevuld met de berekening van deze score. Verder is duidelijk gemaakt dat het subonderdeel Verdeling van rollen van het onderdeel Samenstelling de Belbin teamrollen betreft. Ook is de deelfactor Leiderschap en structuur onder de factor Context vervangen door leiderschapsgedrag om in te zoomen op het leiderschap van het team.



Figuur 6: Conceptueel model

Tot slot zijn de theorieën over de communicatie en het virtueel werken aan het model toegevoegd, daar ook de invloed van deze factoren zal worden onderzocht. Op basis van de theorieën en dit conceptueel model zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. In welke mate heeft de teamcontext invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?
2. In welke mate heeft het werkproces invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?
3. In welke mate heeft de teamsamenstelling invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?
4. In welke mate zijn de medewerkers van de vakgroep CFI intrinsiek gemotiveerd?
5. In welke mate heeft het communicatieproces invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?
6. In welke mate heeft het virtueel werken invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?

3. Onderzoeksmethoden

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn diverse methoden van onderzoek ingezet. In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke methoden zijn ingezet voor het uitvoeren van het onderzoek. Het onderzoek betreft een kwalitatief diagnostisch onderzoek. Het onderzoek levert een diagnose op voor de bestaande problematiek rondom de samenwerking van het team. Ook wordt in dit hoofdstuk de afbakening van het onderzoek verduidelijkt. Tot slot zal worden verteld hoe de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn geborgd.

3.1 Gebruikte onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt toegelicht welke methoden zijn ingezet voor het uitvoeren van het onderzoek. Het onderzoek betreft een kwalitatief diagnostisch onderzoek. Het onderzoek levert een diagnose op voor de bestaande problematiek rondom de samenwerking van het team. In de dataverzamelmatrix in tabel 1 is visueel weergegeven hoe de data per deelvraag is verzameld.

Deelvraag	Literatuur	Variabele	Meetbare criteria	Onderzoeksmethode/ interviewvraag
Team-context	Team-effectiviteits-model	Adequate middelen	- De gemiddelde waardering van de informatievoorziening - Gegevens over van wie de informatie komt en moet komen	- Beschik je over voldoende informatie om je werk goed uit te kunnen voeren? - Van wie komt de informatie die je gebruikt? - Van wie zou je nog meer informatie nodig hebben?
Team-context	Team-effectiviteits-model	Klimaat van vertrouwen	- De gemiddelde waardering van het vertrouwens-gevoel - Gegevens over de redenen van het vertrouwensgevoel - Gegevens over verschillen in vertrouwensband tussen collega's en leidinggevende	- Op een schaal van 1 tot 5, hoe vertrouwd voelt de werkomgeving binnen de vakgroep voor jou en waarom? - Is er een verschil tussen de vertrouwensband met je collega's en met je leidinggevende?
Team-context	Team-effectiviteits-model	Prestatie, evaluatie en beloning	- De gemiddelde waardering van de individuele beloningen zoals geld en waardering - Gegevens over met wie het werk geëvalueerd wordt	- Vind je dat de individuele beloningen voor jouw werk toereikend zijn? - Wordt jouw werk door anderen bekeken dan je leidinggevende?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Monitoren en beoordelen van het werk	Het aantal keren dat de leidinggevende het werk beoordeelt	Hoe vaak wordt jouw werk beoordeeld door je leidinggevende?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Verduidelijken van rollen	Gegevens over de duidelijkheid van de rolverdeling	- Hoe duidelijk is de rolverdeling binnen het team voor jou? - Weet je bij wie je terecht kan met bepaalde vragen?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Informerende van medewerkers	Gegevens over van wie de informatie komt en moet komen	- Van wie komt de informatie die je gebruikt? - Van wie zou je nog meer informatie nodig hebben?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Probleemoplossing	- De gemiddelde waardering van het probleemoplossend vermogen van de leidinggevende - Gegevens over het probleemoplossend vermogen van de leidinggevende	Op een schaal van 1 tot 5, in welke mate beschikt jouw leidinggevende over probleemoplossend vermogen en waar blijkt dat uit?

Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Consuleren	De gemiddelde waardering van de hoeveelheid overleg met de leidinggevende	Vind je dat jouw leidinggevende voldoende overleg pleegt met jou en waarom wel/niet?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Plannen en organiseren van medewerkers	De gemiddelde waardering van het organiserend vermogen van de leidinggevende	In welke mate beschikt jouw leidinggevende over organiserend vermogen?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Ontwikkeling van medewerkers	- Gegevens over de bevordering van de persoonlijke ontwikkeling door de leidinggevende - Gegevens over de behoeftes in persoonlijke ontwikkeling	- Bevordert jouw leidinggevende jouw persoonlijke ontwikkeling? - Heb je hier behoefte aan?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Motiveren van medewerkers	- Gegevens over de motivering door de leidinggevende - Gegevens over motiverende factoren van het werk	- Motiveert jouw leidinggevende jou ook voor het werk? - Waar haal je op dit moment de motivatie voor het werk uit?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Sturen van het team/team-building	- De gemiddelde waardering van de aansturing door de leidinggevende - Gegevens over de aansturing van de leidinggevende	Vind je de aansturing van je leidinggevende tot nu toe van voldoende kwaliteit? Waarom wel/niet?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Hanteren van persoonlijke conflicten	- Het aantal keren dat er conflicten plaatsvinden - Gegevens over de conflicthantering	- Vinden er weleens conflicten plaats binnen de vakgroep? - Hoe worden deze conflicten opgelost?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Monitoren van de organisatie-omgeving	- Gegevens over de aansluiting van medewerkers bij organisatie-veranderingen - Gegevens over de behoeftes in aansluiting bij organisatie-veranderingen	Als er veranderingen plaatsvinden in de organisatie, word je daar dan voldoende in meegenomen? Waarom wel/niet?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Uitspreken van de missie en de visie	- Gegevens over de aandacht van de leidinggevende voor de missie en de visie - Gegevens over de behoeftes in de aandacht voor de missie en de visie	- Heeft jouw leidinggevende het weleens over de missie en de visie van de organisatie? - Is dit iets wat je mist?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Netwerken en samenwerken	- De gemiddelde waardering van het netwerken van de leidinggevende - Gegevens over de behoeftes in netwerken met de leidinggevende	- In welke mate is jouw leidinggevende bezig met netwerken/sociale verbinding zoeken met mensen? - Is dit iets wat je mist?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Besluitvorming	- De gemiddelde waardering van de besluitvaardigheid van de leidinggevende - Gegevens over de besluitvaardigheid van de leidinggevende	In welke mate beschikt jouw leidinggevende over besluitvaardigheid?
Team-context	Model van leiderschaps-gedrag	Managen van organisatie-verandering	- Gegevens over de aansluiting van medewerkers bij organisatie-veranderingen - Gegevens over de behoeftes in aansluiting bij organisatie-veranderingen	Als er veranderingen plaatsvinden in de organisatie, word je daar dan voldoende in meegenomen? Waarom wel/niet?

Werk-proces	Team-effectiviteits-model	Algemeen doel	- Gegevens over het algemene doel van de vakgroep - Gegevens over verschillen in denkwijzen, meningen en werkwijzen	- Wat is volgens jou het algemene doel van de vakgroep? - Staan alle neuzen dezelfde kant op?
Werk-proces	Team-effectiviteits-model	Specifieke doelen	- Gegevens over het gebruik van de SMART-principes - Gegevens over de behoeftes in het gebruik van de SMART-principes	- Worden er binnen de vakgroep SMART-doelstellingen gehanteerd? - Is dit iets wat je mist?
Werk-proces	Team-effectiviteits-model	Teamdoel-treffendheid	- De gemiddelde waardering van het zelfvertrouwen - Gegevens over de behoeftes in opbouw van het zelfvertrouwen - De gemiddelde waardering van het saamhorigheidsgevoel - Gegevens over de behoeftes in de opbouw van het saamhorigheidsgevoel	- In welke mate beschik jij over zelfvertrouwen? - Heb je nog iets nodig vanuit de organisatie om dit nog meer op te bouwen? - Is er ook sprake van een teamgeest? Is dit iets wat je mist?
Werk-proces	Team-effectiviteits-model	Niveau van conflict	- Het aantal keren dat er conflicten plaatsvinden - Gegevens over de invloed van de conflicten op het werk - Gegevens over de conflicthantering - Gegevens over de ruimte om elkaar aan te spreken	- Vinden er weleens conflicten plaats binnen de vakgroep? - Heb je hier in je werk veel last van? - Hoe worden deze conflicten opgelost? - Hoe kritisch zijn jullie als collega's op elkaars functioneren? Spreken jullie elkaar weleens ergens op aan?
Team-samenstelling	Team-effectiviteits-model	Capaciteit van de leden	- De gemiddelde waardering van de balans tussen de verschillende vaardigheden - Gegevens over de behoeftes in vaardigheden in het team - De gemiddelde waardering van de afstemming van de taken op de vaardigheden	- Is er een balans tussen de verschillende vaardigheden binnen de vakgroep? - Is er een vaardigheid die je nog mist? - In welke mate zijn de taken afgestemd op de vaardigheden?
Team-samenstelling	Team-effectiviteits-model	Diversiteit van de leden	- De gemiddelde waardering van de diversiteit - De gemiddelde waardering van inspiratie door collega's - De gemiddelde waardering van ondersteuning door collega's	- In welke mate is er sprake van diversiteit binnen de vakgroep? - Word je weleens geïnspireerd door je vakgroepcollega's? - Word je voldoende ondersteund door je vakgroepcollega's?
Team-samenstelling	Team-effectiviteits-model	Grootte van het team	- Gegevens over de ervaren meerwaarde van de fusie - Gegevens over toekomstige meerwaarde van de fusie	- Heb je tot nu toe meerwaarde ondervonden uit het feit dat de drie clusters in één vakgroep zijn geplaatst? - Is er voor jou voordeel uit te halen? Zo ja, wat voor voordeel?
Team-samenstelling	Belbin teamrollen	Verdeling van rollen	- De aanwezigheid van Belbin teamrollen - De verhouding van de Belbin teamrollen in % - De afwezigheid van Belbin teamrollen	Belbin teamrollentest in laten vullen door de respondenten en de resultaten analyseren.
Functie-ontwerp	Motiverende Potentiële Score	Niveau van motivatie van de medewerker	- Scores en MPS per medewerker - Gemiddelde scores en MPS per cluster en voor de gehele vakgroep	MPS enquête in laten vullen door de respondenten. De scores uitrekenen in Excel. De gemiddelde scores berekenen en deze vergelijken met bestaande normen.

Communicatie-proces	Communicatieproces-model	Controle	- Het aantal keren dat de leidinggevende het werk beoordeelt - De gemiddelde waardering over het toezicht op het werk - Gegevens over met wie het werk geëvalueerd wordt	- Hoe vaak wordt jouw werk beoordeeld door je leidinggevende? - In welke mate wordt er toezicht gehouden op jouw werk? - Wordt jouw werk door iemand anders bekeken?
Communicatieproces	Communicatieproces-model	Motivatie	- Gegevens over de ruimte voor complimenten - Gegevens over de invloed van complimenten op motivatie - Gegevens over de behoeftes in ruimte voor complimenten	- Geven jullie elkaar als collega's weleens complimenten? - Werkt dit motiverend? - Is dit iets wat je mist?
Communicatie-proces	Communicatieproces-model	Uiting van emoties	Gegevens over de ruimte voor de uiting van emoties	- Uit je weleens je emoties naar je collega's? - Uiten collega's hun emoties weleens bij jou? - Is hier wel de ruimte voor?
Communicatie-proces	Communicatieproces-model	Informatie	- De gemiddelde waardering van de huidige communicatie - Gegevens over het verloop van de huidige communicatie - Gegevens over de behoeftes in de communicatie	Wat vind je van de communicatie binnen de vakgroep?
Communicatie-proces	Communicatieproces-model	Ruis	- Gegevens over de uiting van interne ruis - Gegevens over de oorzaak van interne ruis - Gegevens over de invloed van interne ruis op het werk	- Vindt er weleens interne ruis plaats binnen de vakgroep? Hoe uit zich dat? - Waardoor ontstaat deze ruis? - Heb je hier veel last van in het werk?
Virtueel werken	Waizenegger Gajendran & Harrison	Voordelen virtueel werken	Gegevens over de ervaren voordelen van thuiswerken	Wat voor voordelen ondervind je aan het thuiswerken?
		Nadelen virtueel werken	Gegevens over de ervaren nadelen van thuiswerken	Wat voor nadelen ondervind je aan het thuiswerken?
		Werkrelaties	Gegevens over de invloed van thuiswerken op de werkrelaties	In welke mate heeft het thuiswerken invloed op de werkrelaties?
		Kennisdeling	Gegevens over de invloed van thuiswerken op de kennisdeling	In welke mate heeft het thuiswerken invloed op de kennisdeling?
		Besluitvorming	Gegevens over de invloed van thuiswerken op de besluitvorming	In welke mate heeft het thuiswerken invloed op de besluitvorming?

Tabel 1: Dataverzamelingsmatrix

3.1.1 Literatuuronderzoek

Voor het beantwoorden van de deelvragen is literatuuronderzoek gedaan om te achterhalen welke factoren van invloed zijn op de effectiviteit van een team.

In dit literatuuronderzoek is onderzoek gedaan naar bestaande theorie en onderzoeken over teameffectiviteit, intrinsieke motivatie, teamsamenstelling, communicatie en virtueel werken. Er is gebruik gemaakt van diverse boeken en Google Scholar. Er zijn in dit literatuuronderzoek diverse factoren naar voren gekomen die invloed uit kunnen oefenen op de teameffectiviteit. Deze factoren zijn nader onderzocht middels interviews en een enquête. In de volgende paragraaf zal hier verder op worden ingegaan.

Aan de hand van de gevonden theorieën is er een conceptueel model opgesteld. Dit conceptueel model bevat alle van belang bevonden factoren die de teameffectiviteit kunnen beïnvloeden. De deelvragen staan daarmee in verband met het theoretisch kader. De factoren zijn helder en moeten nu worden ingevuld aan de hand van de situatie van de opdrachtgever.

3.1.2 Diepte-interviews

Deelvraag 1, 2, 5 en 6 zijn beantwoord door interviews af te nemen bij een deel van de medewerkers van de vakgroep CFI. Deelvraag 3 is deels beantwoord door middel van de diepte-interviews. De vakgroep betreft een aantal van 41 medewerkers met een vast dienstverband. Er is ook voor gekozen om slechts de medewerkers die vast in dienst zijn te interviewen. Om diverse redenen was niet iedere medewerker in staat om een interview te doen. Er zijn zo uiteindelijk 31 medewerkers geïnterviewd. Dit is dus een steekproef van 31 medewerkers van de totale populatie van 40 medewerkers. In onderstaande tabel zijn een aantal controlevariabelen visueel weergegeven, om aan te tonen dat deze steekproef representatief is voor de populatie.

Steekproef	Steekproef	Populatie
Afdeling	Control: 10 (32,3%) Financiën: 10 (32,3%) Inkoop: 10 (32,3%) Vakgroepleider: 1 (3,2%)	Control: 13 (32,5%) Financiën: 12 (30,0%) Inkoop: 14 (35%) Vakgroepleider: 1 (2,5%)
Sekse	Man: 19 (61,3%) Vrouw: 12 (38,7%)	Man: 22 (52,8%) Vrouw: 18 (47,2%)
Leeftijd	21-30: 1 (3,2%) 31-40: 8 (25,8%) 41-50: 3 (9,7%) 51-60: 13 (41,9%) 60+: 6 (19,4%)	21-30: 1 (2,5%) 31-40: 11 (27,5%) 41-50: 5 (12,5%) 51-60: 16 (40%) 60+: 7 (17,5%)

Tabel 2: Controlevariabelen steekproef

In tabel 2 zijn de steekproef en de totale populatie vergeleken op afdeling, sekse en leeftijd. Binnen alle drie de controlevariabelen zijn geen grote procentuele verschillen gevonden. De verdeling van afdelingen is ongeveer gelijk. Ook de verdeling tussen de verschillende leeftijdscategorieën is ongeveer gelijk te noemen. De verhouding man-vrouw is iets meer verdeeld in de steekproef dan de totale populatie. Er zijn iets minder vrouwen bevraagd dan representatief is voor de steekproef.

Door medewerkers persoonlijk te bevragen, is het mogelijk geweest om aanbevelingen te doen die voor deze specifieke opdrachtgever van toepassing zijn. Er is voor gekozen om semigestructureerde interviews te houden. Hierbij is een deel van de vragen van tevoren vastgelegd. Een semigestructureerd interview geeft de mogelijkheid om door te vragen (Leen & Mertens, 2017).

De vooraf opgestelde vragen verschaffen duidelijkheid in de huidige situatie van de factoren die invloed hebben op de teameffectiviteit specifiek voor de vakgroep CFI. Zo is de huidige samenwerking binnen de vakgroep in kaart gebracht en zijn de knelpunten geïdentificeerd. Deze interviewvragen zijn in bijlage F te vinden. Er zijn vragen gesteld over de teamcontext, het werkproces, de teamsamenstelling, de communicatie en het virtueel werken. Er zijn hoofdzakelijk open vragen gesteld om zoveel mogelijk informatie te vergaren. Op die manier is inzicht verkregen in de huidige vorm van de samenwerking van specifiek deze vakgroep en zijn de knelpunten geïdentificeerd. Op zes medewerkers na zijn alle medewerkers van de vakgroep individueel op het hoofdkantoor in Leeuwarden geïnterviewd, om zo de omstandigheden zo gelijk mogelijk te houden voor elke geïnterviewde. Voor alle gesprekken is een afgesloten vergaderruimte gereserveerd. Zes medewerkers zijn digitaal geïnterviewd via Teams. Dit is slechts voorgekomen als er geen mogelijkheid was tot een fysiek interview. Er is aan de betreffende medewerker gevraagd of het gesprek mag worden opgenomen met een telefoon voor het transcriberen van het interview. Er is nadrukkelijk aangegeven dat de opname niet gedeeld wordt met derden en dat na het transcriberen van het interview de opname weer zal worden verwijderd. Iedere medewerker heeft dit toegezegd. De interviews zijn gecodeerd door de genoemde sterke en zwakte punten per onderdeel te categoriseren.

3.1.3 Belbin teamrollentest

Om deelvraag 3 deels te kunnen beantwoorden, is er bij de medewerkers een Belbin teamrollentest afgenomen. Na afloop van het diepte-interview is aan de medewerker gevraagd of hij of zij via e-mail benaderd mag worden met deze test en de MPS-enquête. Hier is voor gekozen omwille van de tijd van de geïnterviewde. Bijna alle deelnemers hebben dit toegezegd. De e-mail die naar hen is verstuurd, is in bijlage G te vinden. Op basis hiervan is in kaart gebracht welke rollen in het team worden bekleed en aan welke rollen een overschot dan wel tekort is. Een overschot of een tekort van een bepaalde rol kan invloed hebben op de onderlinge samenwerking. Een beschrijving van elke teamrol is in bijlage I te vinden.

De Belbin teamrollentest is digitaal afgenomen via de website www.werkenmetteamrollen.nl. In de verstuurde e-mail is deze link opgenomen. De vragen die de medewerkers in moesten vullen op deze website zijn ter ondersteuning in bijlage J opgenomen. Het resultaat van de Belbin teamrollentest is door de medewerker op een antwoord op de verstuurde e-mail naar de onderzoeker gestuurd. In een Word-bestand is per subgroep en voor de vakgroep als geheel de verdeling van de teamrollen bijgehouden.

3.1.4 Enquête Motiverende Potentiële Score

Om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden, is de MPS bepaald voor elke subgroep en de vakgroep als geheel. De MPS is een meetinstrument waarmee kan worden bepaald in welke mate het team gemotiveerd is voor het werk. De motivatie die wordt ervaren heeft namelijk invloed op de teamprestaties. Het stappenplan hiervoor is in bijlage E opgenomen. Om de MPS uit te kunnen rekenen, is het nodig geweest om de medewerkers zelfstandig een enquête in te laten vullen. Het gaat hierbij om de Job Diagnostic Survey. In deze enquête komen vijf onderwerpen aan bod, namelijk variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback. Over deze onderwerpen zijn 23 stellingen verdeeld, welke men moest beoordelen met een cijfer tussen 1 en 5. Deze enquête is naast de Belbin teamrollentest aan de medewerkers voorgelegd in de mail, zoals in bijlage G te zien is.

Alle resultaten zijn in een Excelbestand geplaatst. Uit de antwoorden zijn de scores per medewerker uitgerekend in dit Excelbestand. Uit deze scores is een gemiddelde per onderwerp uitgerekend, voor zowel de subgroepen als de vakgroep als geheel.

Er is inzicht verkregen in de mate waarin de medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, door de berekende scores te vergelijken met reeds vastgestelde normen. Door ook apart de scores voor de subgroepen te berekenen, is het mogelijk geweest om vergelijkingen tussen de subgroepen te maken. De enquête is in digitale vorm afgenomen middels het platform Google Forms. In de verstuurde e-mail is een link opgenomen naar deze enquête.

3.2 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek zal uitsluitend worden uitgevoerd onder medewerkers van de vakgroep CFI. Het onderzoek zal dan ook worden toegespitst op de samenwerking van dit team als geheel en niet op de samenwerking tussen individuen of Wetterskip Fryslân als geheel.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Leen en Mertens definiëren betrouwbaarheid als het uitsluiten van toeval. Onder andere omstandigheden in een andere periode moeten de resultaten van het onderzoek min of meer gelijk zijn. De betrouwbaarheid gaat dus om het 'hoe' in een onderzoek (Leen & Mertens, 2017). De validiteit gaat om de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten en of er gemeten is wat er gemeten moest worden. Dit gaat dus om het 'wat' in een onderzoek (Verhoeven, 2018).

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek is op een aantal manieren gewaarborgd. Zo is er als eerste gebruik gemaakt van triangulatie. Er zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, namelijk interviews, de Belbin teamrollentest en de enquête voor de berekening van de MPS-scores.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de interviews gehouden met een groot deel van de medewerkers van de vakgroep CFI. Iedere medewerker die vast in dienst is, is hiervoor gevraagd. De personen die mee wilden of konden doen, zijn geïnterviewd. Deze interviews zijn opgenomen, zodat deze op de juiste wijze konden worden getranscribeerd en er geen informatie verloren is gegaan. De identiteit van de respondent is geheim in dit onderzoek. De respondenten nemen op anonieme basis deel. Door deze anonimiteit wordt de persoonlijke informatie van de respondenten beschermd. Dit zorgt ervoor dat de respondenten open en eerlijke antwoorden geven in plaats van sociaal gewenste antwoorden.

Validiteit

Interne validiteit

Zoals eerdergenoemd is triangulatie toegepast binnen dit onderzoek door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden. De toepassing van triangulatie draagt bij aan het waarborgen van de interne validiteit, doordat het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden het aantal geraadpleegde bronnen ook verhoogt. Er is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke of interne bronnen, waar mogelijk zo actueel mogelijk.

Externe validiteit

De externe validiteit is gewaarborgd door de juiste doelgroep te interviewen. Voor dit onderzoek zijn 30 medewerkers van de vakgroep CFI geïnterviewd. Medewerkers met een vast dienstverband zijn uitgenodigd voor een interview en de medewerkers die in staat waren om een interview te doen, hebben deelgenomen. De interviews zijn individueel afgenomen. Op een paar interviews na, zijn alle interviews op kantoor onder gelijke omstandigheden afgenomen. De andere interviews zijn, als de mogelijkheid voor een fysiek interview zich niet voordeed, digitaal afgenomen via Teams.

Begripsvaliditeit

In de dataverzamelmatrix in tabel 1 is weergegeven wat voor resultaat elke deelvraag en bijbehorende onderzoeksmethode op dient te leveren. Verder zijn eventuele lastige begrippen in de lopende tekst uitgelegd. Dit verhoogt de begripsvaliditeit.

3.4 Anonimiteit

In het onderzoek zijn ook ethische overwegingen meegenomen. Zoals eerdergenoemd zijn de interviews met toestemming van de respondent opgenomen met een mobiele telefoon. Hierbij is beloofd om de opname na het transcriberen te vernietigen. Deze belofte is nagekomen.

In de transcripten is niet te herleiden wie de respondenten zijn en wat door wie is gezegd. Passages waarin wel namen, functies of persoonlijke ervaringen naar voren komen zijn uit de transcripten verwijderd. Zo is er vertrouwelijk met de identiteit van alle respondenten omgegaan. Verder wordt het onderzoeksrapport gedeeld met de respondenten, om transparant te zijn over de resultaten en hoe deze geïnterpreteerd zijn.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Ook worden in dit hoofdstuk de resultaten geanalyseerd. De transcripten van de interviews zijn in bijlage K opgenomen. De codering van de gegeven antwoorden tijdens de interviews is in bijlage H weergegeven. In de paragrafen van dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de antwoorden die het meest gegeven zijn.

4.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek is: **“In welke mate heeft de teamcontext invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn er aan de medewerkers diverse vragen gesteld over de onderdelen uit het theoretisch kader.

Adequate middelen

Volgens de theorie bestaan adequate middelen uit informatie, uitrusting, personeel, assistentie en ondersteuning. Iedere medewerker heeft een werkplek, een werklaptop en -telefoon tot zijn beschikking en er wordt budget voor een thuiswerkplek beschikbaar gesteld. De uitrusting wordt hiermee als toereikend geacht. De onderdelen personeel, assistentie en ondersteuning worden in paragraaf 4.3 behandeld. De vraag of men voldoende informatie heeft om het werk goed uit te kunnen voeren is gesteld. Er is veelal positief gereageerd op deze vraag. Het grootste deel van de respondenten geeft aan over voldoende informatie te beschikken om hun taken uit te kunnen voeren. Deze informatie komt vaak van collega's of uit de systemen. De informatievoorziening is dus geen storende factor voor de samenwerking.

Leiderschap en structuur

Taakgericht gedrag

Monitoren en beoordelen van het werk

Er wordt door nagenoeg alle respondenten aangegeven dat het werk niet wordt beoordeeld door de leidinggevende en dat dit ook niet als nodig wordt ervaren. Als er toetsing nodig is, dan regelt men dat zelf met andere collega's. Dit is dus ook geen knelpunt binnen de samenwerking.

Operationele planning

In de interviews komt naar voren dat elke cluster voor het eigen vakgebied verantwoordelijk is. Er wordt zelfs in grote mate aangegeven dat een ieder op functieniveau een specialisme heeft en zo aan zijn eigen taken en doelen werkt en hier verantwoording voor draagt. De leidinggevende sluit wel aan bij diverse overleggen om te bespreken waar men staat en waar men nu gaat. Dit vormt dus geen probleem voor de samenwerking.

Verduidelijken van rollen

Uit de interviews blijkt dat de rolverdeling wel helder is binnen de eigen cluster. Buiten de eigen cluster bestaan er vaak vaste aanspreekpunten waar men bij terecht kan met vragen en problemen of als er overleg nodig is. Daarbuiten weet men echter vaak niet wie de collega's van CFI zijn of wat zij doen. Dit kan een knelpunt zijn binnen de samenwerking. Als het onduidelijk is wat een collega doet, is het ook onduidelijk wat de raakvlakken zijn met de eigen functie.

Informeren van medewerkers

Zoals eerdergenoemd geven de meeste respondenten aan hun informatie vanuit collega's of systemen te halen. Werkinhoudelijk wordt er geen informatie aangeleverd door de leidinggevende. De leidinggevende verschaft wel informatie over organisatieveranderingen. Dit komt bij het organisatiegerichte gedrag aan bod. De informatievoorziening vanuit de leidinggevende is geen knelpunt in de samenwerking.

Delegeren

Binnen CFI is de rolverdeling zo ingericht dat een ieder actief is op een eigen specialisme of vakgebied met eigen bijbehorende taken of werkzaamheden. Delegeren is in die zin niet nodig binnen de vakgroep en hier is dus niet naar gevraagd tijdens de interviews.

Probleemoplossing

Het dominante antwoord dat gegeven is tijdens de interviews, is dat de huidige leidinggevende een goed probleemoplossend vermogen heeft. De leidinggevende is daadkrachtig en resultaatgericht ingesteld en dit wordt als prettig ervaren. Dit zit de samenwerking dus ook niet in de weg.

Mensgericht gedrag

Consulteren

Er komt hoofdzakelijk naar voren dat er weinig overleg plaatsvindt tussen de leidinggevende en de werknemers. Dit wordt echter ook niet gemist en soms zelfs als onnodig ervaren. Dit overleg is dus als voldoende te beschouwen en vormt dus geen probleem voor de onderlinge samenwerking.

Plannen en organiseren van medewerkers

Nagenoeg iedereen geeft aan dat de huidige leidinggevende in voldoende tot hoge mate over organiserend vermogen beschikt. Dit vormt dus geen knelpunt binnen de samenwerking.

Ontwikkeling van medewerkers

Uit de interviews blijkt vooral dat er wel oog is voor de ontwikkeling van de medewerkers vanuit de leidinggevende, bijvoorbeeld door de tweespraakgesprekken. Hierbij ligt het initiatief wel vooral bij de werknemer zelf. Als er een leerbehoefte is, dan is het aan de werknemer zelf om hier stappen in te zetten en dit aan te geven. Er zijn binnen het waterschap ruim voldoende mogelijkheden om met persoonlijke ontwikkeling aan de slag te gaan. Dit is dus ook geen pijnpunt voor de samenwerking.

Motiveren van medewerkers

De leidinggevende is geen motiverende factor voor de medewerkers. De medewerkers geven aan hun motivatie en voldoening vooral uit plezier voor het werk zelf te halen. Ook de goede collegiale relaties dragen bij aan de motivatie voor het werk. Deze informatie wordt meegenomen in de deelconclusie in paragraaf 4.4.

Sturen van het team/teambuilding

De respondenten geven over het algemeen aan de kwaliteit van de aansturing van de leidinggevende van voldoende kwaliteit te vinden, ondanks dat de leidinggevende pas van korte duur werkzaam is bij de organisatie. De leidinggevende heeft ook reeds teambuildingssessies georganiseerd voor alle drie de clusters apart. Dit vormt dus geen probleem voor de onderlinge samenwerking.

Hanteren van persoonlijke conflicten

In paragraaf 4.2 wordt er verder ingegaan op mate en de afwikkeling van conflicten.

Organisatiegericht gedrag

Monitoren van de organisatieomgeving

In de interviews is hoofdzakelijk aangegeven dat de medewerkers goed worden meegenomen in zaken die spelen binnen het bestuur van de organisatie. Dit getuigt van een goede monitoring van de organisatieomgeving en veranderingen die plaatsvinden of gaan plaatsvinden. Dit vormt dus geen pijnpunt in de samenwerking.

Strategische planning

In de interviews komt naar voren dat elke cluster voor het eigen vakgebied verantwoordelijk is. Er wordt zelfs in grote mate aangegeven dat een ieder op functieniveau een specialisme heeft en zo aan zijn eigen taken en doelen werkt en hier verantwoording voor draagt. De leidinggevende sluit wel aan bij diverse overleggen om te bespreken waar men staat en waar men nu gaat. Net zoals de operationele planning, is de strategische planning ook geen pijnpunt in de samenwerking.

Uitspreken van de missie en de visie

Er wordt aangegeven dat de leidinggevende weinig tot nooit over de missie en de visie van de organisatie aanhaalt. Daardoor wordt soms sturing, ook wel “de stip aan de horizon”, gemist. Ook hierin wordt weer genoemd dat iedere medewerker op een eigen specifiek gebied werkzaam is en dat het ontbreekt aan één gezamenlijk doel. Dit wordt gekenmerkt als een knelpunt binnen de samenwerking, omdat individualistisch werken de overhand neemt van het bijdragen aan een groepsresultaat en zo worden er verschillende werkwijzen gecreëerd. Dit komt in grote mate terug in de interviews.

Netwerken en samenwerken

Er wordt veelal aangegeven dat de leidinggevende weinig tot niet bezig is met netwerken en sociale verbinding zoeken met mensen. Als oorzaak wordt hiervoor aangedragen dat zij verantwoordelijk is voor een zeer groot team en hierdoor is het niet haalbaar om met een ieder een sociaal gesprek aan te gaan, maar de leidinggevende doet haar best. Men geeft aan over het algemeen voldoende te kunnen netwerken en socialiseren met naaste collega's. Daarom is dit ook geen storende factor binnen de samenwerking.

Besluitvorming

Bijna alle respondenten zeggen dat de leidinggevende in ruime mate over besluitvaardigheid beschikt. Zoals eerdergenoemd is zij daadkrachtig en resultaatgericht ingesteld en dit wordt als prettig ervaren. Dit vormt zo geen pijnpunt voor de samenwerking.

Managen van organisatieverandering

De vraag of de medewerkers voldoende worden meegenomen in organisatieveranderingen is gesteld. Hierop is door nagenoeg alle respondenten positief geantwoord. Zoals ook benoemd bij “monitoren van de organisatieomgeving”. Men wordt door de leidinggevende hierin meegenomen tijdens bijvoorbeeld de weekstart. Dit onderdeel is dus niet aan te merken als knelpunt.

Klimaat van vertrouwen

De respondenten geven bijna allemaal aan dat de werkomgeving binnen de vakgroep veilig en vertrouwd voelt. Het gevoel heerst dat vragen gewoon gesteld kunnen worden, er is een fijne werksfeer en problemen zijn bespreekbaar met elkaar. Men vertrouwt elkaar en dus is het geen struikelpunt in de samenwerking.

Prestatie, evaluatie en beloning

Zoals eerder genoemd worden zowel de individuele prestaties als de teamprestaties onderling geëvalueerd met de collega's of in teamverband in bijvoorbeeld een weekstart. Er is nog gevraagd naar of men tevreden is met de individuele beloning voor het werk dat men uitvoert. Hiermee werd zowel het salaris als andere vormen van waardering bedoeld. Hierop is het meest “ja” geantwoord. Ook de individuele beloning vormt dus geen knelpunt binnen de samenwerking.

Deelconclusie

Deze deelconclusie geeft antwoord op de deelvraag: **“In welke mate heeft de teamcontext invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”**

Uit de voorgaande behandelde onderdelen uit het theoretisch kader zijn de volgende onderdelen als knelpunt aan te merken: de verduidelijking van de rollen en het uitspreken van de missie en de visie door de leidinggevende. De onduidelijkheid van de rolverdeling is in verband te brengen met de grootte van het team. Men heeft er niet altijd zicht op wie wat doet door de omvang van de groep en de frequente personele wisselingen. De teamcontext heeft zo in grote mate invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI. Een noot hierbij is dat er veel wordt benoemd dat de leidinggevende pas kort werkzaam is bij de organisatie en dat er niet altijd een antwoord op basis van ervaringen kan worden gegeven.

4.2 Deelvraag 2

Deelvraag 2 van het onderzoek is: **“In welke mate heeft het werkproces invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Er zijn aan de medewerkers een aantal vragen gesteld hierover tijdens de interviews. Deze resultaten zijn hieruit voort gekomen:

Algemeen doel

Aan de respondenten is de vraag gesteld: “Wat is het algemene doel van de vakgroep?” Het antwoord op deze vraag is wisselend en vaak vanuit de eigen cluster geformuleerd. Het ontbreekt aan een duidelijk algemeen doel voor de vakgroep, daarom wordt dit als knelpunt geïdentificeerd.. Het algemene doel hangt ook erg samen met het knelpunt “uitspreken van de missie en de visie”. De vervolgvraag was: “Staan alle neuzen dezelfde kant op?” Ook hierop werd veelal positief gereageerd en zitten de medewerkers vaak op één lijn. Wel wordt er benoemd dat er verschillende werkwijzen zijn en dit kan ook als storend worden ervaren.

Specifieke doelen

Er is aan de medewerkers gevraagd of er SMART-doelstellingen gehanteerd worden binnen de organisatie. Het antwoord hierop is overwegend negatief. Over het algemeen zou men de doelen meer SMART geformuleerd willen zien, mits dit ook mogelijk is. Niet alle onderwerpen en alle taken lenen zich ervoor om SMART gemaakt te worden. Gezien het overwegend negatieve antwoord, is dit onderdeel als knelpunt binnen de samenwerking te kenmerken.

Teamdoeltreffendheid

Bijna alle medewerkers geven aan een hoge mate van zelfvertrouwen te ervaren in hun rol. Er wordt doorgaans aangegeven dat er niets meer vanuit de organisatie nodig is om dit zelfvertrouwen nog meer op te bouwen. Wel wordt er veel aangegeven dat er weinig tot geen sprake is van een teamgeest onder de vakgroep. Het gevoel van “samen de klus klaren” ontbreekt. Er kan weer een relatie worden gelegd met het ontbreken van de missie en visie en dus van een algemeen doel. Ook het individualistisch werken kan hiermee in verband worden gebracht. Daarom kan dit als storende factor binnen de samenwerking worden geïdentificeerd.

Niveau van conflict

Er is aan de medewerkers gevraagd of er weleens conflicten plaatsvinden binnen de vakgroep. Er wordt aangegeven dat er weinig conflicten plaatsvinden binnen de vakgroep. De mate waarin conflicten plaatsvinden is niet belemmerend voor het werk. De vervolgvraag hierop is hoe kritisch de medewerkers als collega's zijn op elkaars functioneren. Hierop is het antwoord ook overwegend positief. Er is voldoende ruimte om elkaar aan te spreken wanneer dit nodig is. Dit maakt dat het niveau van conflict geen pijnpunt is in de huidige samenwerking.

Deelconclusie

Deze deelconclusie geeft antwoord op de deelvraag: **“In welke mate heeft het werkproces invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”**

Uit de voorgaande behandelde onderdelen uit het theoretisch kader zijn de onderdelen algemeen doel, specifieke doelen en teamdoeltreffendheid als knelpunt binnen de samenwerking te kenmerken. Het ontbreken van een algemeen doel is in verband te brengen met het niet uitspreken van de missie en visie van de leidinggevende. De missie en de visie is waar men voor staat en waar men voor gaat. Hieruit kan een algemeen doel worden afgeleid om bij te dragen aan de missie en de visie. Doordat de missie en de visie niet centraal worden gesteld, is het ook lastig om een algemeen doel te formuleren. Het werkproces heeft zo in grote mate invloed op de samenwerking.

4.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van het onderzoek luidt: **“In welke mate heeft de teamsamenstelling invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden, zijn er ten eerste interviewvragen gesteld over de capaciteit en persoonlijkheid van de leden, de diversiteit van de leden en de grootte van het team.

Capaciteit van de leden

Er is aan de medewerkers gevraagd of er een balans is in de verschillende vaardigheden binnen de vakgroep. Een enkele medewerker miste soms nog een vaardigheid, maar het grootste deel van de medewerkers zegt geen vaardigheden te missen en de balans goed te vinden. Ook heerst het gevoel dat een ieder goed in zijn of haar rol zit. De capaciteit van de leden vormt dus geen knelpunt in de huidige samenwerking.

Persoonlijkheid van de leden

In het interview is niet gevraagd naar de persoonlijkheid van de leden, omwille van de tijd van de geïnterviewde. De persoonlijkheid komt ook in enige mate naar voren in de Belbin teamrol en de capaciteiten van de leden.

Diversiteit van de leden

Er is gevraagd naar de mate van diversiteit onder de medewerkers van de vakgroep. Het antwoord hierop wisselt sterk. Het grootste deel van de medewerkers geeft aan de diversiteit voldoende te vinden. Toch is er ook nog een deel dat vindt dat er organisatiebreed te weinig diversiteit is. Er wordt vaak gezegd dat er behoefte is aan jonge aanwas. Ook wordt er genoemd dat de organisatie geen weerspiegeling van de maatschappij is, gezien het ontbreekt aan etnische minderheden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De vervolgvraag is of men inspiratie en ondersteuning uit de collega's haalt. Er wordt geen inspiratie gehaald uit collega's, omdat men veel op eigen vakgebied actief is. Ondersteuning is er echter wel doordat men elkaar goed aanvult. Ondanks dat de diversiteit een organisatiebreed aandachtspunt is, wordt het in dit onderzoek niet gekenmerkt als knelpunt. Men vult elkaar aan en haalt voldoende ondersteuning uit de collega's.

Grootte van het team

Bekend is dat de vakgroep CFI in zijn geheel uit 41 medewerkers bestaat. Aan de medewerkers is gevraagd of zij tot nu toe meerwaarde hebben ondervonden uit het feit dat de drie clusters in één vakgroep zijn samengevoegd. Het antwoord is hier volmondig nee op. Men vindt het team erg groot en ziet de meerwaarde van de fusie niet in. Er wordt nog steeds als drie aparte clusters geopereerd en er is geen onderlinge binding. Ook wordt er zo nu en dan aangegeven dat het team erg groot is en dat dit ook voor de tijd van de leidinggevende soms problemen op kan leveren. De grootte van het team is dus aan te merken als een knelpunt binnen de vakgroep.

Verdeling van de rollen

Er is een Belbin teamrollentest afgenomen onder de respondenten, om het onderdeel verdeling van de rollen in kaart te kunnen brengen. De resultaten zijn visueel in tabel 3 weergegeven.

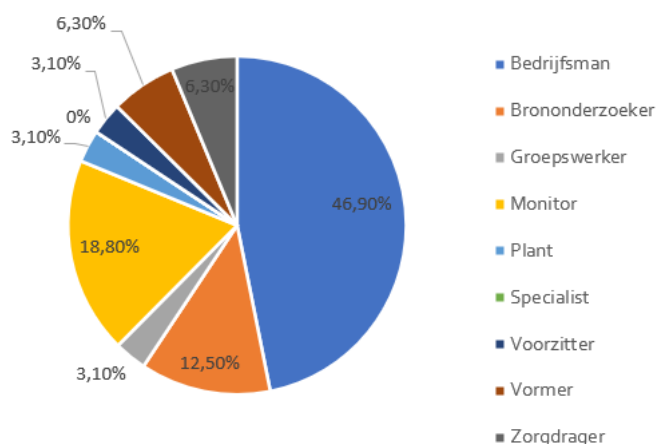
Teamrol	Control	Financiën	Inkoop	Vakgroepleider	CFI
Bedrijfsman	3	7	4	1	15
Brononderzoeker	2	0	2		4
Groepswerker	0	0	1		1
Monitor	2	2	2		6
Plant	1	0	0		1
Specialist	0	0	0		0
Voorzitter	0	1	0		1
Vormer	1	0	1		2
Zorgdrager	0	2	0		2

Tabel 3: Verdeling Belbin teamrollen clusters en gehele vakgroep

Verschillende rollen

In tabel 3 is weergegeven in welke frequentie de Belbin teamrollen voorkomen binnen elke cluster. Belbin stelt dat er binnen een team minimaal vier verschillende rollen aanwezig moeten zijn binnen een team. In alle clusters is dit het geval. Om als een goed team te functioneren, zijn dus wel alle teamrollen aanwezig, binnen zowel de vakgroep als geheel als in elke individuele cluster.

Verdeling Belbin teamrollen over CFI



Figuur 7: Verdeling Belbin teamrollen over de vakgroep CFI

Er is wel te spreken een dominante rol. De rol van bedrijfsman is in hoge mate aanwezig ten opzichte van de rest van de rollen. Volgens de rolbeschrijvingen in bijlage I kenmerkt de bedrijfsman zich als de praktische figuur en de organisator van het team.

De bedrijfsman is nuchter, ordelijk en taakgericht en zet ideeën om in operationele taken. De bedrijfsman is soms wat té praktisch en gaat te snel over op doen. Vernieuwingen doet hij ook te snel af als onnuttig. Wel is het zo dat bedrijfsmannen bekend staan om het feit dat zij met eigenlijk alle andere rollen goed samen kunnen werken (Belbin NL, z.d.).

Ontbrekende rollen

Zoals benoemd zijn er voldoende verschillende rollen aanwezig binnen de vakgroep. Toch zijn er een aantal rollen nauwelijks tot niet bekleed. Hieronder worden de vier rollen benoemd waar dit voor geldt.

Specialist

Er is geen specialist aanwezig binnen het team. De rolbeschrijving in bijlage I zegt dat de specialist een standvastige, solistische en toegewijde vakman is. Hij levert een deskundige op een specifiek gebied. Wanneer over dit gebied een tekort aan kennis is, vult de specialist dit aan. Taken die onduidelijk zijn, kunnen dus door de specialist worden verduidelijkt en opgepakt.

Groepswerker

De groepswerker komt slechts één keer voor binnen de vakgroep. De groepswerker wordt omschreven als behulpzaam, meegaand en de sfeermaker. Hij is op zoek naar evenwicht, harmonie en saamhorigheid. De groepswerker kan dus worden gezien als de smeerolie van het team door het team een wij-gevoel te geven. Dit draagt positief bij aan het functioneren van het team.

Plant

De plant komt ook één keer voor binnen de vakgroep. De plant kenmerkt zich door zijn creatieve denkvermogen en originaliteit. De plant is in staat op verrassende oplossingen te bedenken voor problemen. De plant kan dus nuttig zijn voor het team als er moeilijke problemen bestaan.

Voorzitter

De voorzitter heeft een neus voor het talent van anderen. Hij kan goed delegeren en zet anderen graag aan het werk. Bij onduidelijke doelen kan de voorzitter deze verhelderen en hakt knopen door bij moeilijke vraagstukken. Hij brengt structuur aan binnen het team.

Deelconclusie

Deze deelconclusie geeft antwoord op de deelvraag: **“In welke mate heeft de teamsamenstelling invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Uit de resultaten komt naar voren dat de grootte van het team een knelpunt is binnen de samenwerking. Het is men vaak niet duidelijk waarom de clusters in één vakgroep zitten en daarbij wordt het voordeel soms ook niet gezien. Dit kan in verband worden gebracht met de teamdoeltreffendheid als knelpunt. Er is geen sprake van een teamgeest. Dit kan ook niet, als men niet eens weet waarom het één team is. Dit is weer terug te herleiden naar het algemene doel en de missie en de visie. Men draagt niet gezamenlijk bij aan een overkoepelend doel, maar is meer individueel aan het werk. Hierdoor kan ook komen dat er geen teamgevoel heerst. Ook de onduidelijkheid van de rollen kan hieraan worden verbonden. De onderlinge raakvlakken zijn niet duidelijk en daardoor werkt men ook niet als team goed samen. Verder beschikt het team wel over een groot palet van Belbin teamrollen. De bedrijfsman is hierin zeer dominant, maar deze kan goed samenwerken met de andere rollen. Men mist over het algemeen ook geen andere vaardigheden. Dit is opvallend te noemen, omdat men eerder heeft aangegeven niet te weten wie precies verantwoordelijk is voor welke taken. De vraag is of het dan mogelijk is om te beoordelen of alle vaardigheden er dan voldoende zijn. Uit de teamrollentest komen geen verdere knelpunten naar voren.

4.4 Deelvraag 4

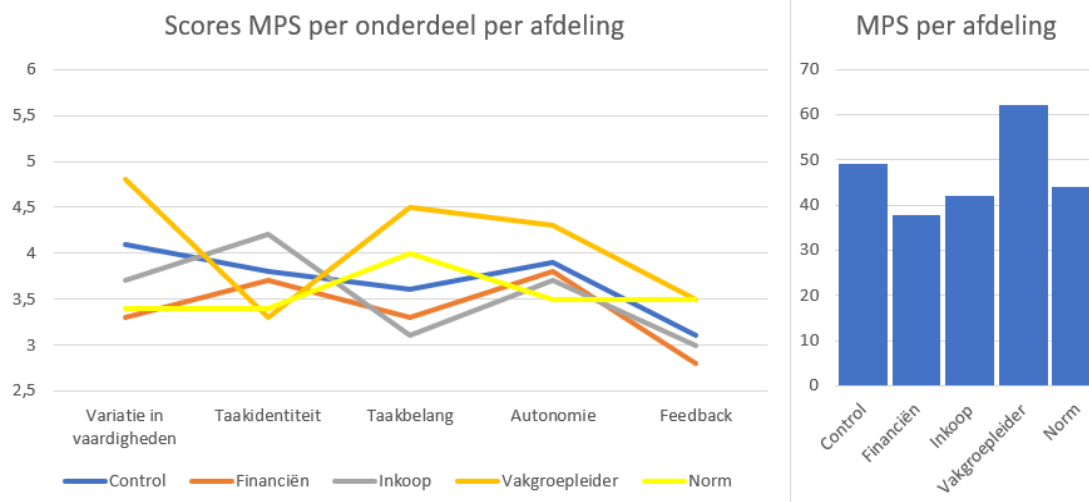
Deelvraag 4 van dit onderzoek is: **“In welke mate zijn de medewerkers van de vakgroep CFI intrinsiek gemotiveerd?”** Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden, is de Motiverende Potentiële Score van de werknemers berekend. De werknemers hebben allen de enquête die bij de MPS hoort ingevuld en hieruit vloeien de berekende resultaten voort.

Onderdeel	Control	Financiën	Inkoop	Vakgroep leider	Gemiddelde	Bestaande norm
Variatie in vaardigheden	4,1	3,3	3,7	4,8	4,0	3,4
Taakidentiteit	3,8	3,7	4,2	3,3	3,8	3,4
Taakbelang	3,6	3,3	3,1	4,5	3,6	4,0
Autonomie	3,9	3,8	3,7	4,3	3,9	3,5
Feedback	3,1	2,8	3,0	3,5	3,1	3,5
MPS	49,1	37,9	42,1	62	47,8	44,1

Tabel 4: Gemiddelde resultaten MPS enquêtes

In bovenstaande tabel zijn de gemiddelde resultaten van de gemeten scores per onderdeel en per cluster van de MPS enquête weergegeven. Ook de gemiddelde MPS is weergegeven. Deze scores zijn berekend uit de enquêteresultaten.

De enquêteresultaten en de berekeningen van de scores zijn weergegeven in bijlage L. Ook is in deze bijlage weergegeven hoe de gemiddeldes in tabel 2 zijn berekend. Voor de analyse van de MPS is het stappenplan in bijlage E aangehouden. De uitgerekende gemiddeldes in tabel 2 zijn vergeleken met de bestaande normen in de meest rechtse kolom. Deze normen zijn in 1974 vastgesteld door Hackman & Oldham. In bijlage M is opgenomen hoe deze normen tot stand zijn gekomen.



Figuur 8: Scores per cluster en per onderdeel en normen MPS

In figuur 8 is visueel weergegeven hoe de onderzochte resultaten per cluster zich verhouden tot de bestaande normen. Hierin zijn de verschillen tussen de resultaten en de norm goed zichtbaar.

Hoger dan het gemiddelde

Variatie in vaardigheden

Dit onderdeel is 0,6 punten hoger dan de bestaande norm. Dit betekent dat de mate waarin het werk een verscheidenheid aan verschillende vaardigheden en talenten vereist hoog genoeg is. Volgens het taakkenmerkenmodel in figuur 3 draagt dit onderdeel bij aan de zinvolheid die wordt ervaren aan het werk. Het geeft het gevoel dat het werk zinvol is en dit draagt positief bij de persoonlijke resultaten en de werkprestaties, namelijk de intrinsieke motivatie, de kwaliteit van het werk, de arbeidstevredenheid en het verzuim en verloop.

Taakidentiteit

Ook dit onderdeel is 0,4 punten hoger dan de bestaande norm. Dat wil zeggen dat men in voldoende mate in staat is om een taak van begin tot eind uit te voeren met een zichtbaar resultaat.

Volgens het taakkenmerkenmodel draagt dit onderdeel ook bij aan de ervaren zinvolheid van het werk. De ervaren taakidentiteit draagt dus ook positief bij aan de eerdergenoemde persoonlijke resultaten en werkprestaties.

Autonomie

Tot slot is de uitkomst van het onderdeel autonomie 0,4 punten hoger dan de bestaande norm. Dat houdt in dat de mate van vrijheid, onafhankelijkheid en discretie hoog genoeg is. In het taakkenmerkenmodel is te zien dat autonomie bijdraagt aan de verantwoordelijkheid die ervaren wordt voor de werkresultaten. Men ervaart een hoge mate van verantwoordelijkheid en dit heeft dus ook een positieve bijdrage aan de persoonlijke resultaten en werkprestaties.

Lager dan het gemiddelde

Taakbelang

Dit onderdeel is 0,4 lager dan de bestaande norm. Dit betekent dat de impact van het werk op het leven of werk van andere mensen niet als groot wordt ervaren. Dit onderdeel heeft volgens het taakkenmerkenmodel invloed op de ervaren zinvolheid van het werk. Deze invloed is in dit geval negatief en heeft dus een negatieve invloed op de persoonlijke resultaten en werkprestaties.

Feedback

Daarnaast is het resultaat van het onderdeel feedback 0,4 lager dan de bestaande norm. Dit betekent dat er niet voldoende feedback over hoe het werk is uitgevoerd wordt gegeven en ontvangen. Dit onderdeel heeft in het taakkenmerkenmodel invloed op de kennis van de feitelijke werkresultaten. Dit onderdeel draagt in dit geval negatief bij aan de persoonlijke resultaten en werkprestaties.

MPS

De gemeten MPS van de vakgroep is 3,7 punten lager dan de bestaande norm. Dit betekent dat de vakgroep over het algemeen in iets mindere mate gemotiveerd is voor het werk dan de norm zegt.

In het onderzoek van Hackman en Oldham zijn ook standaarddeviaties tot stand gekomen. Zij hebben tijdens hun onderzoek naar de bestaande normen de volgende spreiding geconstateerd:

Onderdeel	Spreiding norm	Resultaat
Variatie in vaardigheden	2,4 – 4,4	3,4
Taakidentiteit	2,4 – 4,4	3,4
Taakbelang	3,1 – 4,9	4,0
Autonomie	2,5 – 3,5	3,5
Feedback	2,6 – 4,4	3,5
MPS	2,3 – 85,9	44,1

Tabel 5: Spreiding bestaande normen

Zoals is te zien, vallen alle resultaten binnen de geconstateerde spreiding.

Deelconclusie

Deze deelconclusie geeft antwoord op de deelvraag: **“In welke mate zijn de medewerkers van de vakgroep CFI intrinsiek gemotiveerd?”** Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerkers gemiddeld gemotiveerd zijn voor het werk. Op elk onderdeel van de MPS valt het resultaat binnen de spreiding van de reeds onderzochte norm. De motivatie is dus geen storende factor binnen de samenwerking.

Het is te verklaren dat het onderdeel feedback lager scoort dan de bestaande gemiddelde norm. In de interviews komt naar voren dat het werk weinig beoordeeld wordt en dat de mate van zelfstandigheid als prettig wordt ervaren. Vandaar dat dit onderdeel lager scoort dan gemiddeld. Verder is het lager scoren van het taakbelang te verbinden met de onduidelijkheid van de rollen. Er wordt gezegd dat de impact van het werk op andere mensen niet als groot wordt ervaren. Men kent de onderlinge raakvlakken van de werkgebieden niet en heeft daardoor ook niet inzichtelijk hoe hun werk het werk van anderen beïnvloedt.

4.5 Deelvraag 5

Deelvraag 5 van het onderzoek is: **“In welke mate heeft het communicatieproces invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Door interviewvragen over de huidige communicatie kan hier antwoord op worden gegeven.

Informatie

Grofweg de helft van de respondenten vindt de communicatie goed zoals die is wat betreft informatievoorziening. De andere helft heeft uiteenlopende opmerkingen over de communicatie. Een veelgenoemde opmerking is dat het vaak niet duidelijk is wat er bij andere collega's speelt. Deze aansluiting wordt gemist en op dit vlak kan de communicatie dus tot pijnpunt worden benoemd.

Motivatie

De vraag is gesteld of men als collega's weleens complimenten geeft. Hier is overwegend positief op gereageerd en er worden zo nu en dan wel complimenten uitgedeeld of ontvangen. Er wordt ook aangegeven dat dit motiverend kan werken voor het werk. Dit vormt dus geen struikelpunt binnen de samenwerking.

Uiting van emoties

Aan de respondenten is gevraagd of zij hun emoties weleens uiten naar collega's. Uit de antwoorden blijkt dat men het niet gebruikelijk vindt om dat veel te doen, maar de ruimte is er wel. Er is geen enkele respondent geweest die heeft aangegeven hier geen ruimte voor te voelen of te krijgen. De uiting van emoties is zo uitgesloten als knelpunt in de samenwerking.

Ruis

Er is in het interview geen aandacht besteed aan externe ruis. Externe ruis is volgens de theorie lawaai, een slechte telefoonlijn of slecht afgedrukte tekst. De medewerkers kunnen voor overleggen een vergaderruimte boeken waarin zich ook een goede digitale aansluiting bevindt voor digitale overleggen. Verdere voorzieningen zoals printers en telefoons zijn modern en dergelijke vormen van ruis zijn niet meer van deze tijd.

De vraag is gesteld of er weleens interne ruis plaatsvindt binnen de vakgroep. Ook deze vraag werd wisselend beantwoord. Ongeveer de helft van de respondenten zegt geen last te hebben van ruis en dat de communicatie goed is. De andere helft geeft aan er weleens last van te hebben en dit uit zich op verschillende manieren. Het komt er veelal op neer dat mensen elkaar niet begrijpen doordat men niet op één lijn zitten doordat zaken vaak heel breed worden gehouden, waardoor er veel ruimte is voor interpretatie. Daarom wordt ruis ook aan de knelpunten in de samenwerking toegevoegd.

Deelconclusie

Deze deelconclusie geeft antwoord op de deelvraag: **“In welke mate heeft het communicatieproces invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** De resultaten maken duidelijk dat de communicatie op het gebied van informatie en interne ruis kan worden verbeterd.

Men heeft niet helder voor de bril wat er bij anderen speelt en dit is weer goed in verband te brengen met het niet bijdragen aan een algemeen doel en aan een missie en visie. Ook de onduidelijkheid rondom de rollen is hier een pijler in. Als men niet van elkaar weet wat ze doen, kan het ook niet duidelijk zijn wat er speelt.

4.6 Deelvraag 6

Deelvraag 6 van het onderzoek is: **“In welke mate heeft het virtueel werken invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Dit was het laatste onderdeel dat behandeld is tijdens de interviews.

Voordelen

Bijna alle respondenten werken af en toe thuis, de ene wat meer dan de andere. Er is gevraagd welke voordelen er allemaal ondervonden worden uit het thuiswerken. Hier komt een groot scala aan voordelen uit naar voren. De meest gegeven antwoorden zijn een betere concentratie omdat het thuis rustiger is en het kunnen indelen van de eigen tijd.

Nadelen

De vervolgvraag was of er ook nadelen aan het thuiswerken zitten. Hier komen bijna alle antwoorden op hetzelfde neer, namelijk dat het sociale contact met collega's veel minder is. Sociale interactie wordt veel gemist en daardoor wordt er een afstand tussen collega's gevoeld.

Werkrelaties

Op de vraag of het thuiswerken invloed heeft op de werkrelaties wordt veelal “nee” geantwoord. Men ervaart geen betere of slechtere werkrelatie door het thuiswerken.

Kennisdeling

Er is aan de medewerkers gevraagd of het thuiswerken invloed heeft op de kennisdeling. Hierop wordt vooral bevestigend op geantwoord. Dit heeft te maken met het veelgenoemde nadeel van het sociale contact dat mist bij het thuiswerken. Tijdens de sociale interactie op kantoor, in de volksmond “het praatje bij de koffieautomaat”, wordt ook veel informatie uitgewisseld die nuttig kan zijn, bijvoorbeeld zaken die bij een collega spelen of tussendoor even met iemand kunnen sparren. Deze negatieve invloed brengt het thuiswerken met zich mee en dat kan als knelpunt in de samenwerking worden gezien.

Besluitvorming

Tot slot is er gevraagd naar de invloed die thuiswerken heeft op de besluitvorming. De respondenten geven aan hier over het algemeen geen verschil in te merken. Besluiten worden even snel genomen als voor het thuiswerken of als er fysiek een besluit moet worden genomen. Dit is dus uitgesloten van de lijst met knelpunten binnen de samenwerking.

Deelconclusie

Deze deelconclusie geeft antwoord op de deelvraag: **“In welke mate heeft het virtueel werken invloed op de samenwerking binnen de vakgroep CFI?”** Uit de interviewresultaten is gebleken dat men last heeft van minder sociale interactie en een negatieve invloed op de kennisdeling door het thuiswerken. Opvallend is dat men erg gesteld is op het thuiswerken. Ondanks de nadelige gevolgen, ervaren de medewerkers het thuiswerken als zeer prettig en men zou niet graag weer vijf dagen op kantoor willen zitten. In die zin werkt het thuiswerken meer als motiverende factor dan als een storende factor.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken uit de voorgaande hoofdstukken. Vervolgens worden er op basis van deze conclusies aanbevelingen gedaan voor het vraagstuk.

5.1 Conclusies

In dit onderzoek is gezocht naar antwoord op de hoofdvraag. Deze luidt als volgt:

“Welke factoren zijn van invloed op de effectiviteit van de samenwerking binnen de vakgroep Control, Financiën en Inkoop van Wetterskip Fryslân?”

In het voorgaande hoofdstuk zijn de zes deelvragen die afgeleid zijn uit deze hoofdvraag beantwoord. Een samenvatting van de zes gegeven deelconclusies vormen samen het antwoord op de hoofdvraag.

Er is gebleken dat de rolverdeling binnen de cluster helder is, maar het is vaak niet duidelijk waar de collega's van de twee andere clusters verantwoordelijk voor zijn. Hierdoor zijn de raakvlakken die de functies en taken met elkaar hebben niet inzichtelijk. Verder wordt de missie en de visie niet centraal gesteld in de uitvoering van het werk. Hiermee staat in verband dat het voor de medewerkers lastig is om een algemeen doel voor de gehele vakgroep te formuleren. Als er eenmaal een doel gesteld is, dan blijft het vaag en wordt het niet altijd zo SMART mogelijk gemaakt. Daarnaast wordt het team als erg groot ervaren en de medewerkers halen over het algemeen geen meerwaarde uit het feit dat zij in één vakgroep zitten. Het is vaak zelfs onduidelijk waarom deze keuze is gemaakt. Al deze onderdelen dragen bij aan het feit dat er geen teamgevoel heerst. Ook hebben een tweetal onderdelen van de communicatie invloed op de samenwerking. Zo zou men graag de informatiestromen tussen de collega's verbeterd willen zien. Daarnaast heeft men regelmatig last van interne ruis. Begrippen en doelen worden vaak breed gehouden en dit zorgt voor veel ruimte voor interpretatie. Tot slot heeft het thuiswerk invloed op de samenwerking, en die uit zich door een verslechterde kennisdeling. Men heeft door het thuiswerken minder sociale interactie met collega's en hierdoor wordt er regelmatig kennis misgelopen.

De factoren die van invloed zijn op de samenwerking binnen de vakgroep Control, Financiën en Inkoop van Wetterskip Fryslân zijn de volgende:

- Een onduidelijke rolverdeling;
- Het niet centraal stellen van de missie en de visie;
- Het ontbreken van een algemeen doel;
- Het ontbreken van SMART geformuleerde doelen;
- De grootte van het team en de onduidelijkheid rondom waarom dit één team is;
- Interne ruis door brede en onduidelijke begrippen en doelen;
- Een mindere mate van kennisdeling door het thuiswerken.

- “Voor 5 juni 2023 inzicht krijgen in de huidige samenwerking binnen de vakgroep CFI van Wetterskip Fryslân, de factoren die invloed hebben op deze samenwerking teneinde aanbevelingen te doen over het verbeteren van deze samenwerking.”

In deze paragraaf is in kaart gebracht welke factoren invloed hebben op de samenwerking van de vakgroep CFI. In de volgende paragraaf zullen aanbevelingen worden gedaan om zo volledig te voldoen aan de doelstelling van het onderzoek.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aan de hand van de bovengenoemde storende factoren aanbevelingen gedaan aan de opdrachtgever. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in aanbevelingen op de korte termijn en aanbevelingen op de lange termijn.

5.2.1 Aanbevelingen op korte termijn

In deze paragraaf worden de aanbevelingen op korte termijn benoemd en toegelicht.

Het maken van een teamoverzicht

Door de vakgroepleider kan er een teamoverzicht aan worden gemaakt in een Excel-bestand. Hierin wordt elke medewerker van CFI opgenomen. Dit zou op zeer korte termijn, bijvoorbeeld in week 24, al kunnen worden opgepakt. In dit bestand kunnen de volgende gegevens worden toegevoegd: naam, cluster, functie en welke taken en bevoegdheden de verschillende medewerkers hebben. Dit document kan via het systeem Sharepoint worden gedeeld met alle medewerkers van de vakgroep CFI. Zo kan elke medewerker zelf de gegevens invullen. Tegelijkertijd kan elke medewerker inzien wie voor welke onderwerpen verantwoordelijk is. Zo wordt de rolverdeling binnen het team inzichtelijk gemaakt. Ook kan men raakvlakken tussen het eigen werkveld en dat van collega's ontdekken. De randvoorwaarde is dat dit document wel up-to-date blijft. Het document moet dus worden gewijzigd bij wijzigingen zoals taakveranderingen, functiewisselingen of de komst van nieuwe medewerkers. Dit kan worden geborgd door de coördinatoren van elke cluster ervoor verantwoordelijk te stellen om dit bijvoorbeeld maandelijks bij te werken. Het maken van een teamoverzicht kan geheel kosteloos plaatsvinden. Een consequentie is wel dat de coördinatoren er dus nog een extra verantwoordelijkheid bij krijgen. Het teamoverzicht mag echter alleen intern worden gedeeld in verband met de bescherming van persoonsgegevens.

Het organiseren van meeloopdagen

De vakgroepleider kan meeloopdagen initiëren voor en door collega's. Om meer inzicht te krijgen in de taken en bevoegdheden van collega's van andere clusters, kan het nuttig zijn om eens met hen mee te lopen. De organisatie en invulling hiervan wordt door de vakgroepleider en de medewerkers gezamenlijk vormgegeven. Collega's nemen elkaar mee in hun taken, verantwoordelijkheden, doelen en werkzaamheden en er is ruimte om vragen te stellen en het gesprek aan te gaan. Op die manier wordt de rolverdeling op een interactieve manier duidelijk en kan men al doende ook zo de raakvlakken tussen de werkvelden ontdekken. Er kunnen drie meeloopdagen worden ingericht, zodat er een meeloopdag is voor elke cluster. Dit kan in groepjes worden gedaan en deze groepjes rouleren tussen de verschillende functies van de betreffende cluster. De randvoorwaarde is dat deze meeloopdagen een verplicht karakter hebben. In principe brengt het organiseren van de meeloopdagen geen kosten of juridische consequenties met zich mee. Een consequentie is wel dat er op die drie dagen geen werkzaamheden plaatsvinden voor de organisatie door de vakgroep. Daarnaast vraagt het organiseren en voorbereiden van de meeloopdagen ook tijd van de medewerkers, waardoor er minder werkzaamheden plaatsvinden.

Het initiëren van interdisciplinaire overleggen

Een andere mogelijkheid is om interdisciplinaire overleggen in te plannen. De samenstelling van de interdisciplinaire groepen kan op verschillende wijzen worden gebaseerd. Zo kunnen de groepen op basis van bijvoorbeeld de vakgroepen waar men verantwoordelijk voor is worden samengesteld. Elke controller, financieel medewerker en besteller is namelijk verantwoordelijk voor een aantal vakgroepen. Ook andere combinaties kunnen worden gemaakt, bijvoorbeeld een controller, een inkoopadviseur en een financieel medewerker. De groepen kunnen in overleg met de vakgroepleider worden gemaakt. Het consequent inplannen van de overleggen is de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf.

Wat de vormgeving van het overleg betreft is het nuttig om een voorzitter te hebben die sturing geeft aan het overleg. De rol van voorzitter kan worden gerouleerd. In deze werkgroepen komen de volgende onderdelen terug:

- De opening door de voorzitter van het overleg;
- Het bespreken van de agendapunten en wat verder ter tafel komt;
- Een rondvraag;
- Een afsluiting en het eventueel opstellen van notulen en een actiepuntenlijst door de voorzitter.

Deze notulen en de actiepuntenlijst worden gedeeld met de hele werkgroep. In een volgend overleg kan teruggekeken worden op de notulen en actiepuntenlijst van het voorgaande overleg. Door een vast vergaderschema aan te houden, is het niet mogelijk dat zaken onbesproken blijven. De deelnemers van het overleg bereiden dit van tevoren voor en voeren de actiepunten uit die aan hen toegekend zijn. In deze overleggen kunnen ook doelstellingen worden geformuleerd en het handelen kan nog eens tegen de missie en de visie worden aangehouden. Dergelijke overleggen kunnen zowel fysiek als digitaal plaatsvinden. Een randvoorwaarde is dat deelname aan het overleg van verplichte aard is. Een consequentie die hieraan hangt is dat men dus een extra overleg in de agenda moet plannen en moet voorbereiden. Verder zitten er geen kosten of juridische kwesties verbonden aan het organiseren van dergelijke overleggen. Zo wordt er meer aansluiting gecreëerd tussen de clusters.

Het besteden van meer aandacht aan SMART-doelstellingen

Een wens vanuit de medewerkers is om de SMART-principes meer terug te laten komen. In de wekelijkse overleggen met de clusters kunnen de bestaande doelstellingen worden herzien onder leiding van de vakgroepleider of clustercoördinator. Zet dit punt op de agenda van het eerstvolgende wekelijkse clusteroverleg. Bespreek gezamenlijk in hoeverre de SMART-principes kunnen worden toegepast op de doelstellingen en maak werkafspraken over hoe vaak de doelstellingen worden getoetst aan deze principes. Deze toetsing wordt per cluster onderling gedaan. Een randvoorwaarde is dat de SMART-principes periodiek worden geagendeerd. Een consequentie is dat men door de inzet van de SMART-principes een andere werkwijze moet aannemen, omdat er anders wordt omgegaan met de doelstellingen. Het kost tijd om dit eigen te maken. Verdere brengt dit geen kosten of juridische gevolgen met zich mee.

5.2.2 Aanbevelingen op lange termijn

In deze paragraaf zijn aanbevelingen voor op lange termijn opgenomen. Deze aanbevelingen kosten meer tijd om op te zetten en strekken zich over een langere periode.

Het organiseren van sessies voor en over de vakgroep CFI

Een mogelijkheid om de onduidelijkheid rondom de reden waarom Control, Financiën en Inkoop in één vakgroep zijn geplaatst weg te nemen, is om onder leiding van de vakgroepleider sessies te laten plaatsvinden voor alle medewerkers van de vakgroep. De volgende punten kunnen als inhoud dienen voor de sessies:

1. Bespreek waar elke cluster over het algemeen verantwoordelijk voor is en welke taken er uitgevoerd worden, bijvoorbeeld aan de hand van het opgestelde teamoverzicht. Bespreek vervolgens met elkaar waar de raakvlakken zitten met de andere clusters en waarin men elkaar kan versterken. Dit vergroot het begrip van waarom men in één vakgroep zit.
2. Stel de missie en de visie van Wetterskip Fryslân centraal en stel de vraag hoe wij als vakgroep bijdragen aan die missie en visie.

Stel vervolgens gezamenlijk een algemeen doel op voor de vakgroep als geheel om de “stip op de horizon” te zetten. Neem dit algemene doel eens in de maand in een weekstart mee ter bespreking. Zo krijgen de overleggen en werkzaamheden meer sturing en draagt het bij aan een overkoepelend doel.

De insteek van de sessies is dat het interactief is. Er moet dus voldoende ruimte zijn voor de medewerkers om input te geven en vragen te stellen. Een dergelijke sessie kan jaarlijks plaatsvinden. Er kan ook een herhaalsessie worden ingepland om de missie en visie weer centraal te stellen, te evalueren of het doel nog juist geformuleerd is en om de rolverdeling opnieuw door te nemen. Een randvoorwaarde hiervoor is dat deelname aan deze sessies verplicht is. Een consequentie hiervan is dat het de vakgroepleider veel tijd kost om dergelijke sessies te organiseren en voor te bereiden. Daarnaast is het niet haalbaar om dergelijke sessies in het gebouw van Wetterskip Fryslân te laten plaatsvinden, gezien de vakgroep uit ruim 40 medewerkers bestaat. Het gebouw beschikt niet over een ruimte waarin al deze mensen kunnen zitten. Een optie is om uit te wijken naar het naastgelegen Crystalic. Deze organisatie verhuurt vergaderzalen tot 250 personen. Een dergelijke zaal is vanaf €135,- per dagdeel te huren (Crystalic Business Park, 2023). Door een dergelijke sessie kan men alle collega's van de vakgroep ontmoeten, de rolverdeling tot zich nemen en werken aan een gezamenlijk algemeen doel. Het is wellicht het meest haalbaar om de startsessie in Q1 van 2024 te plannen, na de implementatie van het nieuwe financieel pakket.

Het opstellen van duidelijke communicatieregels

Het kan nuttig zijn om duidelijke communicatieregels op te stellen, om zo de interne ruis te verminderen. In de communicatieregels kunnen verwachte responstijden, de manier waarop informatie wordt gedeeld en de normen voor heldere en beknopte communicatie worden vastgelegd. Dit helpt bij het verminderen van verwarring en verkleint de ruimte voor eigen interpretatie. Dit kan in een sessie gedaan worden zoals die hierboven is beschreven, onder leiding van de vakgroepleider. De regels kunnen intern worden gedeeld via een Word-document in Sharepoint of op het intranet worden geplaatst. Een randvoorwaarde is dat een ieder de regels kent, zich eraan houdt en collega's aanspreekt wanneer er niet wordt gecommuniceerd zoals afgesproken. De implementatie hiervan brengt geen verdere financiële of juridische consequenties met zich mee.

Het stimuleren van informele digitale communicatie

Naast de formele vergaderingen en overleggen is het belangrijk om informele communicatie te stimuleren. Dit kan worden gedaan door het creëren van virtuele “koffiepauzes” in Microsoft Teams, waarin medewerkers vrij kunnen praten en ideeën uit kunnen wisselen, om 10:00, 12:00 of 15:00. Dit helpt bij het bevorderen van spontane kennisdeling bij het thuiswerken en zorgt voor verbinding tussen de medewerkers, zelfs wanneer zij op afstand werken. Er kan een vast tijdstip ingesteld worden, bijvoorbeeld een aantal keren in de maand waarop dit wordt georganiseerd in Microsoft Teams. Dit kan wellicht door de IM-afdeling worden ingericht. Er kan een Teams ruimte worden geopend, speciaal voor de virtuele koffiepauzes. Deze ruimte kan in de Teams-omgeving van de vakgroep CFI worden aangemaakt, zodat er geen andere personen toegang hebben tot de ruimte. Hier zit geen kostenplaatje aan verbonden. Wel moeten er afspraken worden gemaakt omtrent het verbod om opnames te maken in verband met de bescherming van persoonsgegevens.

6. Reflectie op het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt een terugblik gedaan op het uitgevoerde onderzoek. Er zijn punten te benoemen die in een vervolgonderzoek anders uitgevoerd kunnen worden. Deze punten worden in dit hoofdstuk uiteengezet.

6.1 Bruikbaarheid van het onderzoek

De uitkomsten van het onderzoek zijn bruikbaar, omdat de huidige situatie goed in kaart is gebracht. Op het moment van het onderzoek waren er echter al veranderingen aan het plaatsvinden. Zo is er, zoals in het rapport al eerder aangegeven, in juni 2022 een nieuwe vakgroepleider in dienst gekomen. Deze vakgroepleider is reeds bezig met de teameffectiviteit door middel van de organisatie van verschillende teambuildingsessies met een externe partij. Er ging dus al aandacht uit naar de situatie. Verder is de komst van deze vakgroepleider zelf ook een verandering op zichzelf als het gaat om leiderschap. Ook is de ontwikkeling van een nieuw financieel pakket in volle gang. De verwachting is dat dit pakket gaat zorgen voor grote veranderingen in de individuele rollen en meer verbinding tussen de clusters.

Omdat de resultaten openbaar gedeeld zullen worden, zullen de geïnterviewden naar alle waarschijnlijkheid niet altijd open en eerlijk de vragen hebben beantwoord. Dit ondanks het feit dat er aangegeven is dat alles op anonieme basis is en antwoorden niet te herleiden zijn naar een persoon.

Verder zijn de Belbin teamrollentest en de MPS enquête door de geïnterviewde zelfstandig ingevuld, zonder aanwezigheid van de onderzoeker. Ondanks dat het resultaat via een persoonlijke e-mail met de onderzoeker is gedeeld, is het op die manier niet zeker dat de testen daadwerkelijk door de respondent zelf zijn ingevuld.

Door de grote hoeveelheid data is het bij wijlen lastig geweest om een éénduidige conclusie te trekken voor de gehele groep. Er is geprobeerd om de getrokken conclusies vooralsnog representatief te laten zijn voor de gehele groep, door een afweging te maken van elke antwoorden het meest zijn gegeven.

De gegeven aanbevelingen in paragraaf 5.2 hebben een hoge bruikbaarheid. De aanbevelingen zijn gemakkelijke en veelal kosteloos te organiseren en te implementeren. Er is getracht de aanbevelingen op te stellen, zodat de gevonden knelpunten in de samenwerking worden verminderd tot volledig worden weggenomen. Het is onduidelijk of de gegeven aanbevelingen allemaal nog relevant of nodig zijn na implementatie van het nieuwe financiële pakket.

6.2 Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn een aantal theorieën gebruikt om de teameffectiviteit te onderzoeken. Er bestaan nog vele andere theorieën die gebruikt kunnen worden om de effectiviteit van de teamsamenwerking te onderzoeken.

In een vervolgonderzoek zou het goed zijn om de samenwerking binnen de clusters zelf te onderzoeken en welke factoren hier invloed op hebben. Uit de interviews blijkt dat het binnen de clusters zelf al niet altijd goed verloopt. Het is dan lastig om buiten de cluster een goede samenwerking aan te gaan en te onderhouden. Het zou ook interessant zijn om de onderzoeken welke invloed het nieuwe financiële pakket heeft op de onderlinge samenwerking.

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2018). *Gedrag in Organisaties*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bass, B. M. (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications Inc.
- Belbin NL. (z.d.). *Teamrollen*. Belbin NL. Geraadpleegd op 21 februari 2023 van <https://www.belbin.nl/teamrolmodel/teamrollen/groepswerker/>
- Belbin, R. M. (2010). *Team Roles at Work*. New York: Routledge.
- Coen, C. A. (2006). *Seeking the comparative advantage: The dynamics of individual cooperation in single vs. multiple-team environments*.
- de Jong, T., Essink-Matzinger, C., Berg, I., de Jong, M., Pas, N., & Moussault, A. (2018). *Communicatie voor Bedrijfskundigen*. Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Gajendran, R. S., & Harrision, D. A. (2007). *The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*. Pennsylvania State University.
- Graydon. (z.d.-a). *Solvabiliteit*. Graydon Creditsafe. Geraadpleegd op 8 maart 2023 van <https://graydon.nl/nl/resources/wiki/solvabiliteit>
- Graydon. (z.d.-b). *Rentabiliteit*. Graydon Creditsafe. Geraadpleegd op 8 maart 2023 van <https://graydon.be/nl/resources/wiki/rentabiliteit>
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostics Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. New Haven: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Heezen, A. (2019). *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*. Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Janis, I. L. (1971). *Groupthink*. Ziff-Davis Publishing Company.
- Lanser, J. (2018, 1 maart). *Waterschapsheffingen en provinciale heffingen; een overzicht*. Van den Bosch & Partners. Geraadpleegd op 8 maart 2023 van <https://www.vandenbosch-partners.nl/publicaties/27/waterschapsheffingen+en+provinciale+heffingen;+een+overzicht>
- Leen, J., & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Coutinho.
- Michels, W. (2022). *Communicatie handboek*. Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Overheid Wettenbank. (2023, 1 januari). *Waterschapswet*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 7 maart 2023 van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005108/2023-01-01>
- Overheid.nl. (z.d.). *Waterschappen*. Overheid.nl. Geraadpleegd op 7 maart 2023 van <https://www.overheid.nl/wie-vormen-de-overheid/waterschappen>
- Rijkswaterstaat. (z.d.). *Inhoud van Waterschapswet*. Rijkswaterstaat - Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Geraadpleegd op 7 maart 2023 van <https://www.infomil.nl/onderwerpen/lucht-water/handboek-water/wetgeving/waterschapswet-0/inhoud/>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in Organisaties*. Pearson Benelux B.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Sisckha, P., Décieux, J. P., & Schmidt, A. F. (2020). *The Impact of Forced Answering and Reactance on Answering Behavior in Online Surveys*.
- Steekproefcalculator. (2021, 11 maart). *Steekproefcalculator*. Steekproefcalculator. Geraadpleegd op 7 maart 2023 van <https://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator/>
- Unie van Waterschappen. (z.d.). *Waterschapsbelastingen*. Unie van Waterschappen. Geraadpleegd op 8 maart 2023 van <https://unievanwaterschappen.nl/themas/waterschapsbelastingen/>
- van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations - An Introduction*. Routledge.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). *An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19*. European Journal of Information Systems.
- Wetterskip Fryslân. (2019). *Begroting 2019 inclusief meerjarige doorkijk*.
- Wetterskip Fryslân. (2022). *Jaarrapportage 2021*.
- Wetterskip Fryslân. (2023, 15 februari). *Medewerkers telefoonlijst*. Opgehaald van <http://infoschil/ords/f?p=200%3A5>
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-a). *Schoon*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 15 februari 2023 van <https://www.wetterskipfryslan.nl/over-ons/schoon-1>
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-b). *Voldoende*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 15 februari 2023 van <https://www.wetterskipfryslan.nl/over-ons/voldoende>
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-c). *Veilig*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 15 februari 2023 van <https://www.wetterskipfryslan.nl/over-ons/veilig>
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-d). *Feiten en cijfers*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 15 februari 2023 van https://www.wetterskipfryslan.nl/over-ons/wie-zijn-wij/Feiten-en-cijfers#h2_6
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-e). *Algemeen bestuur - samenstelling*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 15 februari 2023 van <https://www.wetterskipfryslan.nl/bestuur/algemeen-bestuur>
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-f). *Dagelijks bestuur - samenstelling*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 15 februari 2023 van <https://www.wetterskipfryslan.nl/bestuur/dagelijks-bestuur>
- Wetterskip Fryslân. (z.d.-g). *Keur Wetterskip Fryslân*. Wetterskip Fryslân. Geraadpleegd op 7 maart 2023 van <https://www.wetterskipfryslan.nl/vergunningen-wetten-en-regels/keur-wetterskip-fryslan>
- Wiertzema, K., & Jansen, P. (2007). *Basisprincipes van communicatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Bijlage A: Organogram en verdeling medewerkers

In deze bijlage is het organogram van de organisatie als geheel weergegeven. Daarnaast is er in een tabel weergegeven hoeveel mensen werkzaam zijn bij de organisatie per opgave en per vakgroep.

taakverdeling controllers CFI													
01-01-23													
controllier vervolg	Medewerker 1 Medewerker 2	Medewerker 3 Medewerker 4	Medewerker 5 Medewerker 6	Medewerker 7 Medewerker 8	Medewerker 9 Medewerker 10	Medewerker 11 Medewerker 12	Medewerker 13 Medewerker 14						
opgaven	Assetmanagement Lambeth	Bedrijfsveiliging Henry	Watersystemen Noords	Kernregio Gosse	Strategische en omgevings Riet	Watersystemen mnb							
vakgroepen	Assetbeheer	Control, Financien en Inkoop	Plannen en projecten diesystemen	Plannen en projecten primaire kerregio	Strategisch programma's en beleid	Plannen en projecten waterzuiveren	Beheer						
	Onderhoud CIB	Deontologie	Rijnsbeheer	Plannen en projecten Boezem	Bestuursondersteuning communicatie en omgeving	Waterzuiveren Noord	Directie						
	Onderhoud EPA	IM Demand	Externe betrouwen		Parapool (incl. waterwink)	Waterzuiveren Zuid							
	Onderhoud GWW	IM Geoformentie		Handhaving	Hydrologie, ecologie en monitoring	Laboratorium							
	Onderhoud WTB	IM ICT		Juridische zaken en eigendomsbeheer									
programma's		Mens, organisatie en veiligheid		Vergoeding verdeling									
		Digitaal transformatie		Vernieuwde Innovatie	Klimaat mitigatie Klimaat adaptatie BOVI								
					Blue Deal								
budgethouders	worden ondersteund door de controller van de opgave waaronder het budget wordt verantwoord.												
deelnemers			Grensoverschrijdend	Nij Hiddum Houw Bakumerbocht		Voorzetting Morkum							
overige				Financieel beleid Financieel pakket incl Data- pakket Treasury (incl commissie)*	Financieel beleid Tijdstaaf								
				Investeringen Schieders	Organisatie onderzoeken Risicomanagement*								
*onderverdeling met andere collega's in strategisch / tactisch / operationeel													

Figuur A1: Organogram Wetterskip Fryslân 1 (S. de Haan, persoonlijke communicatie, 15 februari 2023)

<u>Opgave</u>	<u>Vakgroep</u>	<u>Aantal medewerkers</u>
Assetmanagement	Assetbeheer	22
	Onderhoud C/B	18
	Onderhoud E/PA	23
	Onderhoud GWW	19
	Onderhoud WTB	22
	Opgavemanager	1
	Totaal	105
Bedrijfsvoering	Control, Financiën en Inkoop	49
	Dienstverlening	36
	IM Demand	38
	IM Geoinformatie	20
	IM ICT	27
	Mens, Organisatie en Veiligheid	24
	Opgavemanager	1
	Totaal	195
Watersystemen	Plannen en Projecten Deelsystemen	24
	Rayonbeheer	49
	Exotenbestrijding	39
	Opgavemanager	1
	Totaal	113
Keringen	Plannen en projecten primaire keringen	42
	Plannen en projecten Boezem	17
	Handhaving	13
	Juridische zaken en Eigendomsbeheer	20
	Vergunningverlening	24
	Opgavemanager	1
	Totaal	117
Strategie en omgeving	Strategisch programmamanagement en beleid	26
	Bestuursondersteuning, communicatie en omgeving	35
	Flexpool	21
	Hydrologie, ecologie en monitoring	26
	Opgavemanager	1
	Totaal	109
Waterketen	Plannen en projecten waterzuiveren	28
	Waterzuiveren Noord	22
	Waterzuiveren Zuid	21
	Laboratorium	51
	Opgavemanager	1
	Totaal	123
	Totaal aantal medewerkers organisatie	762

Tabel A1: Verdeling medewerkers over opgaven en vakgroepen³

³ Bron afkomstig van een intern systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van Wetterskip Fryslân.

Bijlage B: Waterschapswet en Waterwet

Hieronder wordt de inhoud van de Waterschapswet per artikel of artikelgroep globaal omschreven.

Titel 1: De waterschappen

Artt. 1-2: Inleidende bepalingen

Artt. 3-9: Bepalingen voor het opheffen, het instellen en het reglementeren van waterschappen

Titel 2: De samenstelling en de inrichting van het waterschapsbestuur

Art. 10: Inleidende bepaling

Art. 11-39: Het algemeen bestuur

Artt. 11-13: De samenstelling

Artt. 14-30: De verkiezing

Artt. 31-39: De inrichting

Artt. 40-45: Het dagelijks bestuur

Artt. 40-41: De samenstelling

Artt. 42-45: De inrichting

Artt. 46-51: De voorzitter

Art. 52: Afdelingen

Artt. 53-55: De secretaris

Titel 3: De bevoegdheid van het waterschapsbestuur

Artt. 56-76: Algemene bepalingen

Art. 56: Inleidende bepaling

Artt. 57-59: Verhouding tot provincie en Rijk

Art. 60: Bijzondere voorzieningen

Artt. 61-72: Bestuursdwang

Artt. 73-76: Bekendmaking en inwerkingtreding van besluiten die algemeen verbindende regels inhouden

Artt. 77-83: De bevoegdheid van het algemeen bestuur

Artt. 84-93: De bevoegdheid van het dagelijks bestuur

Artt. 84-89 Algemene bevoegdheden

Artt. 90-93 Bijzondere bevoegdheden

Artt. 94-97: De bevoegdheid van de voorzitter

Titel 4: De financiën van het waterschap

Art. 98: Inleidende bepaling

Artt. 99-107: De begroting en de rekening

Artt. 99-104: De begroting

Artt. 105-107: De rekening

Artt. 108-109: De administratie en de controle

Artt. 110-115: De waterschapsbelastingen

Artt. 116-122: Bijzondere bepalingen omtrent de omslagen

Artt. 123-147: De heffing en invordering van waterschapsbelastingen

Titel 5: Het toezicht op het waterschapsbestuur

Artt. 148-152: De goedkeuring van besluiten

Artt. 153-155: Het beroep tegen besluiten

Artt. 156-63: De vernietiging en schorsing van besluiten

Art. 164: Het toezicht op interprovinciale waterschappen

Artt. 165-180: Overgangs- en slotbepalingen (Overheid Wettenbank, 2023).

Hieronder wordt per artikel of artikelgroep de inhoud van de Waterwet globaal omschreven.

Titel 1: Algemene bepalingen

Art. 1.1: Begripsbepalingen

Artt. 1.2-1.4: Geografische bepalingen

Titel 2: Doelstellingen en normen

Art. 2.1: Doelstellingen

Artt. 2.2-2.7: Normen waterkering

Artt. 2.8-2.11: Normen waterkwantiteit, waterkwaliteit en functievervulling

Artt. 2.12-2.14: Meten en beoordelen

Titel 3: Organisatie van het waterbeheer

Artt. 3.1-3.6: Toedeling beheer en zorgplichten

Artt. 3.a-3.6e: De deltacommissaris

Artt. 3.7-3.8: Interbestuurlijke samenwerking

Artt. 3.9-3.14: Toezicht door hoger gezag

Titel 4: Plannen

Artt. 4.1-4.3: Het nationale waterplan

Artt. 4.4-4.5: Regionale waterplannen

Artt. 4.6-4.7: Beheerplannen

Art. 4.8: Periodieke herziening van plannen

Artt. 4.9-4.10: Deltaprogramma

Titel 5: Aanleg en beheer van waterstaatswerken

Artt. 5.1-5.4: Algemene bepalingen

Artt. 5.5-5.14: Projectprocedure voor waterstaatswerken

Artt. 5.15-5.19: Bijzondere bepalingen met betrekking tot verontreiniging van de bodem en oever van oppervlaktewaterlichamen

Artt. 5.20-5.27: Gedoogplichten en bijzondere bevoegdheden

Artt. 5.28-5.32: Gevaar voor waterstaatswerken

Titel 6: Handelingen in watersystemen

Artt. 6.1-6.12: Watervergunning en algemene regels

Artt. 6.13-6.24: Nadere bepalingen omtrent de watervergunning

Artt. 6.25-6.26: Bijzondere bepalingen met betrekking tot verontreiniging

Artt. 6.27-6.29: Coördinatie met Wet algemene bepalingen omgevingsrecht of Kernenergiewet

Art. 6.30: Landelijke voorziening voor elektronische aanvraag

Titel 7: Financiële bepalingen

Artt. 7.1-7.9: Heffingen

Artt. 7.10-7.13: Verontreinigingsheffing door het Rijk

Artt. 7.14-7.20: Schadevergoeding

Artt. 7.21-7.22: Schade aan waterstaatswerken

Artt. 7.22a-7.22d: Het deltafonds

Artt. 7.23-7.26: Financiering en bekostiging maatregelen primaire waterkeringen

Titel 8: Handhaving (artt. 8.1-8.10)

Titel 9: Rechtsbescherming (artt. 9.1-9.5)

Titel 10: Slotbepalingen (artt. 10.1-10.6) (Overheid Wettenbank, 2023).

Bijlage C: Balans 2021 en berekening financiële kengetallen

In deze bijlage is de balans van de organisatie van 2021 weergegeven. Daarnaast worden er op basis van de gegevens in de balans diverse financiële kengetallen berekend.

Activa	2021	2020
Vaste activa	507.455	508.080
Immateriële vaste activa	24.762	25.615
Materiële vaste activa	482.180	481.952
Financiële vaste activa	512	512
Vorraden	807	529
Liquide middelen	77	130
Kortlopende vorderingen	50.465	62.151
Overlopende activa	3.528	5.919
TOTALEN	562.331	576.809

Vaste passiva	2021	2020
Eigen vermogen	34.912	28.900
Algemene reserves	5.000	5.000
Egalisatiereserves	16.553	13.482
Bestemmingsreserves	5.536	5.621
Nog te bestemmen resultaat	7.823	4.797
Voorzieningen	8.199	8.611
Langlopende schulden	482.974	473.310
Langlopende schulden	36.246	65.988
Netto vlottende schulden korter dan één jaar	20.640	41.800
Overlopende passiva	15.606	24.189
TOTALEN	562.331	576.809

Figuur D1: Balans 2021 en 2021 (Wetterskip Fryslân, 2022)

Omschrijving van de kostensoorten	Rekening	Begroting	Gewijzigde begroting
	2021	2021	2021
Rente	12.136	12.042	12.052
Afschrijvingen	39.934	41.604	40.218
Personeelslasten	55.894	56.182	57.498
Onderhoud door derden	21.781	20.770	20.736
Goederen en diensten derden	32.835	33.801	35.792
Bijdragen aan derden	13.464	12.956	12.910
Dotatie voorzieningen	538	300	300
Onvoorzien	0	150	0
	176.582	177.804	179.505
Voordelig resultaat	6.013	0	0
Totalen	182.595	177.804	179.505

Omschrijving van de opbrengstsoorten	Rekening	Begroting	Gewijzigde begroting
	2021	2021	2021
Financiële baten	2.601	2.300	2.587
Personeelsbaten	604	246	287
Goederen en diensten aan derden	4.188	2.159	2.509
Bijdragen van derden	5.092	394	1.076
Waterschapsbelastingen	164.088	158.873	163.037
Kwijtschelding en oninbaarverklaring	-4.267	-4.797	-4.797
Geactiveerde lasten	10.035	11.414	10.701
Onttrekking aan voorzieningen	254	0	0
Nadelig resultaat	0	7.214	4.106
Totalen	182.595	177.804	179.505

Figuur D2: Resultatenrekening 2021 (Wetterskip Fryslân, 2022)

Berekening financiële kengetallen

Liquiditeit: Current ratio

Formule current ratio = (vlottende activa + liquid middelen)/kort vreemd vermogen.

Formule current ratio = (voorraden + kortlopende vorderingen + overlopende activa + liquide middelen)/(netto vlottende schulden korter dan één jaar + overlopende passiva).

Current ratio = $(807 + 50.465 + 3.528 + 77)/(20.640 + 15.606) \rightarrow$

Current ratio = $54.877/36.246 = 1,5$

Liquiditeit: Quick ratio

Formule quick ratio = (vlottende activa ex voorraden + liquide middelen)/kort vreemd vermogen

Formule quick ratio = (kortlopende vorderingen + overlopende activa + liquide middelen)/(netto vlottende schulden korter dan één jaar + overlopende passiva)

Quick ratio = $(50.465 + 3.528 + 77)/(20.640 + 15.606) \rightarrow$

Quick ratio = $54.070/36.246 = 1,5$

Solvabiliteit op basis van vreemd vermogen

Formule solvabiliteit = $\text{eigen vermogen} / \text{vreemd vermogen} \times 100\%$

Formule solvabiliteit = $\text{eigen vermogen} / (\text{passiva} - \text{eigen vermogen}) \times 100\%$

Solvabiliteit = $34.912 / (562.331 - 34.912) \times 100\% \rightarrow$

Solvabiliteit = $34.912 / 527.419 \times 100\% = 6,6\%$

Solvabiliteit op basis van totaal vermogen

Formule solvabiliteit = $\text{eigen vermogen} / \text{totaal vermogen} \times 100\%$

Solvabiliteit = $34.912 / 562.331 \times 100\% = 6,2\%$

Rentabiliteit van eigen vermogen

Formule REV = $(\text{bedrijfsresultaat} / \text{gemiddeld eigen geïnvesteerd vermogen}) \times 100\%$

Eigen vermogen 2020 = 28.900

Eigen vermogen 2021 = 34.912

Gemiddeld eigen vermogen = $(28.900 + 34.912) / 2 = 31.906$

Bedrijfsresultaat 2021 = 6.013

REV = $(6.013 / 31.906) \times 100\% = 18,8\%$

Rentabiliteit van vreemd vermogen

Formule RVV = $(\text{betaalde interest} / \text{gemiddeld geïnvesteerd vreemd vermogen}) \times 100\%$

Vreemd vermogen 2020 = passiva – eigen vermogen = 547.909

Vreemd vermogen 2021 = passiva – eigen vermogen = 527.419

Gemiddeld vreemd vermogen = $(547.909 + 527.419) / 2 = 537.664$

Interest 2021 = 12.136

RVV = $(12.136 / 537.664) \times 100\% = 2,3\%$

Rentabiliteit van totaal vermogen

Formule RTV = $(\text{bedrijfsresultaat} / \text{gemiddeld geïnvesteerd totaal vermogen}) \times 100\%$

Totaal vermogen 2020 = 576.809

Totaal vermogen 2021 = 562.331

Gemiddeld totaal vermogen = $(576.809 + 562.331) / 2 = 569.570$

Bedrijfsresultaat 2021 = 6.013

RTV = $(6.013 / 569.570) \times 100\% = 1,1\%$

Bijlage D: Functieoverzicht vakgroep CFI

In tabel B1 is een overzicht weergegeven van de functies die binnen de vakgroep CFI bestaan.

<u>Subgroep</u>	<u>Functies</u>	<u>Aantal medewerkers met deze functie</u>
	Vakgroepleider	1
Control	Senior controller	1
	Controller	5
	Medewerker interne controle	1
	Risicomanager	1
	Regisseur planning en control	2
	Medewerker in- en externe verslaggeving	1
	Security officer	1
	Functionaris gegevensbescherming	1
	Privacyadviseur	2
	Totaal	15
Financiën	Coördinator Financiën en Administratie	1
	Medewerker in- en externe verslaggeving	1
	Financieel medewerker	7
	Medewerker administratieve ondersteuning	4
	Projectadministrateur en Programmasecretaris	1
	Medewerker debiteurenadministratie	1
	Subsidiespecialist	1
	Projectleider financiële informatievoorziening 3.0	1
	Stagiaire	1
	Totaal	18
Inkoop	Inkoopadviseur	5
	Contractmanager	2
	Contractbeheerder	1
	Inkoper	3
	Inkoper van werken	1
	Besteller	2
	Energie Coördinator	1
	Totaal	15
	Totaal aantal medewerkers vakgroep	49

Tabel B1: Functieoverzicht vakgroep CFI⁴

⁴ Bron afkomstig van een intern systeem (niet publiekelijk toegankelijk) van Wetterskip Fryslân.

Bijlage E: Stappenplan Motiverende Potentiële Score

Hackman en Oldham ontwikkelden een zelfrapportage-instrument dat managers kunnen gebruiken bij het diagnosticeren van hun werkomgeving. In deze bijlage is het stappenplan van dit instrument opgenomen. De eerste stap bij het berekenen van de "motiverende potentiële score" (MPS) van uw baan is het invullen van de volgende vragenlijst.

1. Er volgen 23 stellingen. Gebruik de onderstaande schalen om aan te geven in hoeverre de stelling van toepassing is op uw huidige baan.

- 1 = Niet van toepassing
- 2 = Meestal niet van toepassing
- 3 = Enigszins van toepassing
- 4 = Meestal van toepassing
- 5 = Zeer van toepassing

- _____ 1. Ik heb bijna de volledige verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer het werk gedaan moet worden.
- _____ 2. Ik heb de kans om een aantal verschillende taken uit te voeren, gebruikmakend van een grote verscheidenheid aan verschillende vaardigheden en talenten.
- _____ 3. Ik voer een complete taak van begin tot eind uit. De resultaten van mijn inspanningen zijn duidelijk zichtbaar en herkenbaar.
- _____ 4. Wat ik doe beïnvloedt het welzijn van andere mensen op heel belangrijke manieren.
- _____ 5. Mijn manager geeft me voortdurend feedback over hoe het met me gaat.
- _____ 6. Het werk zelf geeft me informatie over hoe goed ik het doe.
- _____ 7. Ik lever een onbelangrijke bijdrage aan het uiteindelijke product of de uiteindelijke dienst.
- _____ 8. Ik gebruik een aantal complexe vaardigheden in deze baan.
- _____ 9. Ik heb heel weinig vrijheid om te beslissen hoe het werk moet worden gedaan.
- _____ 10. Gewoon het werk doen geeft me de gelegenheid om erachter te komen hoe goed ik het doe.
- _____ 11. Het werk is vrij eenvoudig en repetitief.
- _____ 12. Mijn leidinggevenden of collega's geven me zelden feedback over hoe goed ik het werk doe.
- _____ 13. Wat ik doe is van weinig belang voor iemand anders.
- _____ 14. Mijn baan omvat het uitvoeren van een aantal verschillende taken.
- _____ 15. Leidinggevenden laten ons weten hoe goed ze vinden dat we het doen.
- _____ 16. Mijn baan is zo geregeld dat ik niet de kans krijg om een heel stuk werk van begin tot eind te doen.
- _____ 17. Mijn baan geeft me niet de kans om discretie te gebruiken of deel te nemen aan de besluitvorming.
- _____ 18. De eisen van mijn baan zijn zeer routinematig en voorspelbaar.
- _____ 19. Mijn baan geeft weinig aanwijzingen of ik goed presteer.
- _____ 20. Mijn baan is niet erg belangrijk voor het voortbestaan van het bedrijf.
- _____ 21. Mijn baan geeft me veel vrijheid bij het uitvoeren van het werk.
- _____ 22. Mijn baan geeft me de kans op elk werk waar ik aan begin volledig af te maken.
- _____ 23. Veel mensen worden beïnvloed door het werk dat ik doe.

2. Gebruik na het voltooien van de vragenlijst de scoresleutels om een totaalscore te berekenen voor elk van de kernfunctiekenmerken. Opmerking: voor de items met sterretjes trekt u uw score af van 6.

Scoresleutels:

- Variatie in vaardigheden (VV) (items #2, 8, 11*, 14, 18*) = .../5 =
- Taakidentiteit (TI) (items #3, 7*, 16*, 22) = .../4 =
- Taakbelang (TB) (items #4, 13*, 20*, 23) = .../4 =
- Autonomie (AU) (items #1, 9*, 17*, 21) = .../4 =
- Feedback (FB) (items #5, 6, 10, 12*, 15, 19*) = .../6 =

Tel de getallen voor elk kenmerk bij elkaar op en deel door het aantal items om een gemiddelde score te krijgen.

3. Nu bent u er klaar voor om de Motiverende Potentiële Score te berekenen met behulp van de volgende formule:

$$MPS = (SV + TI + TS)/3 \times AU \times FB$$

MPS-scores lopen van 1 tot 125.

4. U kunt de functiekenmerken vergelijken met de onderstaande normen, om te bepalen of de MPS van de baan hoog, gemiddeld of laag is.

Variable	Government	
	$\bar{X}$	S.D.
Skill Variety	4.75	1.38
Task Identity	4.76	1.37
Task Significance	5.64	1.12
Autonomy	4.84	1.29
Feedback from Job	4.91	1.29
Feedback from Agents	4.86	1.50
Dealing with Others	5.56	1.03
MPS	127.84	58.51
Experienced		
Meaningfulness	4.99	1.07
Experienced		
Responsibility	5.25	.93
Knowledge of Results	5.05	1.00
General Satisfaction	4.71	1.17
Internal Motivation	5.39	.98
Pay Satisfaction	4.11	1.54
Security Satisfaction	4.87	1.43
Social Satisfaction	5.37	.90
Supervisory Satisfaction	4.71	1.51
Growth Satisfaction	4.67	1.31
Would like GNS	5.70	1.33
Job Choice GNS	4.17	.72
Total GNS	4.99	.79
N (Approx.)	33	

Figuur E1: Bestaande normen Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1974)

Bijlage F: Vooraf opgestelde interviewvragen

In deze bijlage zijn conceptvragen voor de diepte-interviews opgesteld.

Meting teamcontext

1. Adequate middelen

- Beschik jij over voldoende informatie om jouw werk goed uit te kunnen voeren? Waarom wel/niet?

2. Leiderschapsgedrag

Taakgericht gedrag

- Hoe vaak wordt jouw werk beoordeeld door jouw leidinggevende?
- In welke mate wordt er toezicht gehouden op jouw werk door de leidinggevende?
- Hoe duidelijk is de rolverdeling binnen het team? Is het duidelijk wie wat doet?
- In welke mate beschikt jouw leidinggevende over probleemoplossend vermogen?

Mensgericht gedrag

- In welke mate pleegt jouw leidinggevende overleg met jou?
- Beschikt jouw leidinggevende over voldoende organiserend vermogen?
- In welke mate bevordert jouw leidinggevende jouw persoonlijke ontwikkeling?
- In welke mate motiveert jouw leidinggevende jou?

Organisatiegericht gedrag

- Heeft jouw leidinggevende het weleens over de missie en de visie van de organisatie?
- In welke mate is jouw leidinggevende bezig met netwerken? Verbinden met mensen?
- Hoe gaat jouw leidinggevende om met veranderingen binnen de organisatie? Word je daar voldoende in meegenomen?
- In welke mate beschikt jouw leidinggevende over besluitvaardigheid?

3. Klimaat van vertrouwen: schaal 1 op 5

- Hoe vertrouwd voelt de werkomgeving binnen de vakgroep voor jou en waarom?
- Is er een verschil tussen de vertrouwensband met je vakgroepcollega's en met je leidinggevende?

4. Prestatie, evaluatie en beloning

- Vind je dat de individuele beloningen voor jouw werk toereikend zijn?

Meting werkproces

1. Algemeen doel

- Wat is het algemene doel van de vakgroep?
- Staan alle neuzen volgens jou dezelfde kant op?

2. Specifieke doelen

- Worden binnen de vakgroep SMART-doelstellingen gehanteerd?

3. Teamdoeltreffendheid: schaal van 1 tot 5

- In welke mate beschikt het team over zelfvertrouwen?
- In welke mate beschik jijzelf over zelfvertrouwen?
- Wat heb jij nodig om meer zelfvertrouwen op te bouwen?

4. Niveau van conflict: schaal van 1 tot 5

- Hoe vaak vinden er conflicten plaats binnen de vakgroep?
- Hoe kritisch zijn jij en jouw vakgroepcollega's op elkaars functioneren?

Meting teamsamenstelling

1. Capaciteit van de leden: weinig, gemiddeld, veel

- Is er een balans tussen de verschillende vaardigheden binnen de vakgroep? Welke vaardigheid is volgens jou te aanwezig/afwezig binnen de vakgroep?
- In welke mate zijn de taken afgestemd op de vaardigheden?

2. Diversiteit: schaal van 1 tot 5

- In welke mate is er sprake van diversiteit binnen de vakgroep?
- In welke mate word jij geïnspireerd door je vakgroepcollega's?
- In welke mate word jij ondersteund door je vakgroepcollega's?

3. Grootte van het team

- Het team bestaat in zijn geheel uit ruim 40 medewerkers. Heb je tot nu toe meerwaarde ondervonden uit het feit dat de drie clusters tot één vakgroep zijn gefuseerd?

Meting communicatie

- Welke vormen van communicatie worden ingezet binnen de vakgroep?
- Wat vind je van de communicatie binnen de vakgroep? Wat is jouw aandeel hierin?

1. Motivatie

- In welke mate krijg jij, met de huidige vorm van communiceren, motivatie om verder te gaan met deze baan? Denk aan het geven en ontvangen van feedback, een duidelijke taakinstructie of het geven en krijgen van complimenten.

2. Uiting van emoties: schaal van 1 tot 5

- Hoe vaak uit jij je emoties naar je collega's? Is hier ruimte voor?

3. Controle: schaal van 1 tot 5

- Wordt er, met de huidige vorm van communiceren, voldoende controle uitgeoefend binnen de vakgroep? Denk hierbij aan het delen van de status van een taak of het bekijken van elkaars werk.

4. Ruis: schaal van 1 tot 5

- In welke mate is er sprake van interne ruis? Interne ruis wordt veroorzaakt door factoren waar de zender en de ontvanger invloed op hebben. De zender drukt zich bijvoorbeeld onduidelijk uit of de ontvanger interpreteert de boodschap op een verkeerde manier.
- Waardoor ontstaat deze ruis volgens jou? Wat is jouw aandeel hierin?

Meting virtueel werken: schaal van 1 tot 5

- Hoeveel dagen in de week werk jij thuis?
- Wat voor voordelen/nadelen ondervind jij aan het thuiswerken?
- In welke mate heeft volgens jou het thuiswerken op de werkrelaties binnen de vakgroep?
- In welke mate heeft volgens jou het thuiswerken invloed op de kennisdeling binnen de vakgroep?
- In welke mate heeft volgens jou het thuiswerken invloed op de besluitvorming binnen de vakgroep?
- Verliep de samenwerking volgens jou beter of slechter voor het thuiswerken?

Bijlage G: Verstuurde e-mail Belbin teamrollentest en MPS enquête

Beste [naam],

Heel erg bedankt voor de tijd die je hebt genomen om met mij in gesprek te gaan. In deze mail stuur ik twee linkjes naar de twee korte vragenlijsten. Al met al zal het niet meer dan 10 minuutjes duren om deze beide in te vullen.

<https://forms.gle/e72WWWwaeDc62knC9>

De bovenstaande link is de enquête over werkmotivatie – in deze enquête is ook een slotvraag opgenomen. Na het invullen van het formulier kun je op “verzenden” klikken en dan komt het ingevulde formulier automatisch bij mij terecht.

<https://werkenmetteamrollen.nl/vragenlijst/>

Het tweede linkje bevat de Belbin teamrollentest. Dit is een test over welke van de negen teamrollen jij bezit. Na het invullen van deze test komt de uitslag als volgt in beeld:



De **Bedrijfsman** is de organisator, werkt ordelijk en is praktisch ingesteld.

Eigenschappen: Praktisch en doelmatig

20%



De **Brononderzoeker** is een netwerker en regelt contacten en ideeën.

Eigenschappen: Nieuwsgierig en enthousiast

14%



De **Vormer** is doelgericht, brengt het team in beweging.

Eigenschappen: Gedreven en ambitieus

14%

In een antwoord op deze mail zou ik graag de uitslag willen ontvangen. Hierbij hoeft ik alleen de bovenste teamrol te weten, in het voorbeeld is dit de Bedrijfsman.

Nogmaals dankjewel!

Hartelijke groeten,

Nancy Dootjes

Scriptant vakgroep Control, Financiën & Inkoop



Bijlage I: Beschrijving Belbin teamrollen

Bedrijfsman

Beschrijving: De bedrijfsman is de praktische figuur en organisator van het team. Nuchter, ordelijk en taakgericht als hij is, weet u zich verzekerd van een harde werker. Hij zet gemakkelijk plannen en ideeën om in uitvoerbare taken. De Bedrijfsman is soms wat al te praktisch en behoudend als het directe nut van iets nieuws niet meteen duidelijk is.

Kenmerken: Gestructureerde aanpak, harde werker, nuchter, realistisch en vakkundig, ziet wat haalbaar is en wat niet.

Gedijt bij: Duidelijke afspraken, heldere instructies, ritme en regelmaat.

Bijdragen aan het team: Praktische organisator, zet ideeën om in taken en bezigheden, goede uitvoerder, werkt systematisch.

Valkuil: Te snel overgaan op doen, star zijn, vernieuwingen te snel afdoen als onnuttig.

Brononderzoeker

Beschrijving: De brononderzoeker is de vrolijke, extraverte netwerker van het team. Enthousiast, avontuurlijk en ruimdenkend en altijd op zoek naar nieuwe ideeën en interessante contacten. Hij is van nature goed in het leggen en onderhouden van contacten, maar ook wel eens snel verveeld en nonchalant als het nieuwe er af is.

Kenmerken: Extravert, communicatief, speels, enthousiast, natuurlijke brainstormer, joviaal en nieuwsgierig.

Gedijt bij: Vernieuwing, mensen en contacten, avontuur, drukte en afwisseling.

Bijdragen aan het team: Netwerker met veel contacten, brengt ideeën en nieuwe dingen, ziet kansen, improviseert.

Valkuil: Te snel afgeleid zijn, niks afmaken, overenthousiast en nonchalant.

Monitor

Beschrijving: De monitor is verstandig, bedachtzaam en kritisch. De analyticus van het team. Hij wil altijd weten hoe de vork in de steel zit en zal niet over één nacht ijs gaan. De Monitor kan lang wikken en wegen, maar zijn oordeel is zelden onjuist.

Kenmerken: Bedachtzame na en doordenker, analyseert graag en goed, stelt vragen, zoekt de logische redenering.

Gedijt bij: Inzicht en overzicht, doorgronden van dingen.

Bijdragen aan het team: Helikoptervisie, analyseert weloverwogen, strategisch, creëert overzicht.

Valkuil: Te lang blijven doorredeneren, te koel en afstandelijk zijn.

Vormer

Beschrijving: De vormer is gedreven, gepassioneerd en wilskrachtig. Hij heeft een sterke drang om te presteren, zoekt de uitdaging en weet mensen in beweging te krijgen. Hij kan ook driftig reageren, snel geëmotioneerd en ongedurig zijn, en moet wel eens oppassen niet te veel over mensen heen te willen daveren.

Kenmerken: Gedreven, wilskrachtig, prestatiegericht, ondernemer, pionier, moedig, stellig, vlot, ongeduldig.

Gedijt bij: Spanning, prikkels, competitie, duel, duidelijkheid, resultaten en winnen.

Bijdragen aan het team: Brengt team in beweging, zorgt voor resultaten, gaat gemakkelijk conflicten aan.

Valkuil: Onverdraagzaam tegen 'ambitieuze', wedijveren, platwalsen van anderen.

Voorzitter

Beschrijving: De voorzitter is de natuurlijke coördinator van het team, die de procedure aangeeft, bedoelingen verheldert en samenvat wat iedereen wil. Hij hoeft zelf niet bijzonder creatief of intelligent te zijn, maar heeft wel een neus voor het talent van anderen. De Voorzitter zet graag anderen aan het werk en kan van nature goed delegeren.

Kenmerken: Natuurlijke coördinator, rustig, tolerant, positief, ruimdenkend, nieuwsgierig.

Gedijt bij: Gezamenlijkheid, procedures, gezamenlijk gedragen resultaten.

Bijdragen aan het team: Verheldert doelen, structureert overleg, creëert gezamenlijkheid, neemt (harde) besluiten, is doelgericht.

Valkuil: Licht manipulatief om doel te behalen, te veel en te gemakkelijk delegeren.

Zorgdrager

Beschrijving: De zorgdrager bezit het talent om voortdurend aan te voelen wat er fout en mis kan gaan. Dit leidt tot veel aandacht voor details, checken en nog eens checken, en een hang naar perfectionisme. Hij bewaakt de kwaliteit en de veiligheid, maar kan wel eens overbezorgd zijn en moeilijk iets aan een ander overlaten.

Kenmerken: Consciëntieus, perfectionistisch, gericht op details, innerlijk gespannen, (over)bezorgd, nauwkeurig.

Gedijt bij: Veiligheid, kwaliteit, details, zekerheid.

Bijdragen aan het team: Levert dingen op tijd af, voorziet problemen, kwaliteitsbewaker, controlerend, goede risicoanalist.

Valkuil: Te veel beren op de weg zien, moeite met delegeren, ontmoedigen door te veel zorgen.

Groepswerker

Beschrijving: De groepswerker is het meest gevoelige lid van het team: behulpzaam, meegaand en sterk gericht op het creëren van sfeer en een gevoel van saamhorigheid. De Groepswerker zoekt evenwicht en harmonie, is anderen nabij, maar heeft moeite met conflicten en kan in kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.

Kenmerken: Sociaal, mensgericht, mild, diplomatiek, meegaand, humoristisch, gevoelig.

Gedijt bij: Gezamenlijkheid, verbondenheid, verdieping van persoonlijke relaties, gezelligheid.

Bijdragen aan het team: Sociaal begaan en gevoelig, zorgt voor het wij-gevoel, smeermiddel van het team.

Valkuil: Conflicten uit de weg gaan, spanningen wegpraten, weglopen voor confrontaties.

Specialist

Beschrijving: De specialist is de stille eenling, die zich in een team eigenlijk niet thuis voelt. Hij weet vaak heel veel van heel weinig en kan een deskundige bijdrage leveren op een bijzonder gebied. Hij waagt zich niet gauw en niet graag buiten zijn specifieke vakgebied.

Kenmerken: Toegewijde vakman, stille en standvastige solist.

Gedijt bij: Alle ruimte om zijn inhoudelijke kennis in te brengen.

Bijdragen aan het team: Technische vaardigheid en gespecialiseerde kennis.

Valkuil: Defensief gedrag, prat gaan op expertise, frustreert creativiteit.

Plant

Beschrijving: De plant is de creatieve denker van het team, introvert en origineel. Een vrije geest die de ruimte zoekt om te kunnen fantaseren over de toekomst en die met verrassende oplossingen komt. Hij kan verstrooid lijken, is niet altijd even praktisch en mist soms de aansluiting met wat de omgeving van hem vraagt.

Kenmerken: Introverte denker, dagdromer en filosoof, solistisch.

Gedijt bij: Intellectuele uitdaging, rust en ruimte, creativiteit, erkenning.

Bijdragen aan het team: Is creatief, vernieuwt en lost moeilijke problemen op.

Valkuil: Te onrealistisch zijn, blijven denken en niet gaan doen.

Bijlage J: Vragenlijst Belbin teamrollentest

In deze bijlage is de vragenlijst van de Belbin-test opgenomen met de bijbehorende antwoordopties. Aan elke geïnterviewde medewerker zal worden verzocht deze vragenlijst in te vullen.

De volgende vragen kunnen worden beantwoord met:

- ☐ Niet kenmerkend
- ☐ Enigszins kenmerkend
- ☐ Heel kenmerkend

1. Ik houd van competitie.
2. Ik houd van onderzoeken.
3. Ik houd van uitdaging.
4. Ik houd van avontuur.
5. Ik houd van veel (verschillende) contacten.
6. Ik houd van zeer hoge kwaliteit.
7. Ik houd van alle neuzen dezelfde kant op.
8. Ik houd van een coördinerende rol.
9. Ik houd van het doorgronden van ideeën.
10. Ik houd van zorgvuldigheid.
11. Ik houd van verzinnen en vernieuwen.
12. Ik houd van bovengemiddelde intellectuele uitdaging.
13. Ik houd van niet praten maar poetsen.
14. Ik houd van gezelligheid en voel me er verantwoordelijk voor.
15. Ik houd van zekerheid.
16. Ik houd van vernieuwing.
17. Ik houd van evenwicht en harmonie.
18. Ik houd van besluitvaardigheid.
19. Ik houd van oorspronkelijkheid.
20. Ik houd van spanning.
21. Ik houd van gezamenlijkheid en verbondenheid.
22. Ik houd van weloverwogen analyses.
23. Ik houd van hard werken.
24. Ik houd van ordelijkheid.
25. Ik ben gedreven.
26. Ik ben stellig.
27. Ik ben behulpzaam.
28. Ik ben niet goed in delegeren.
29. Ik ben een bedachtzame nadenker en doordenker.
30. Ik ben tobberig.
31. Ik ben consciëntieus.
32. Ik ben iemand die ontzettend veel dingen leuk vindt.
33. Ik ben enthousiast.
34. Ik ben doelgericht.
35. Ik ben nauwkeurig.
36. Ik ben vol vertrouwen.
37. Ik ben systematisch.
38. Ik ben conflictmijdend.
39. Ik ben goed in het objectief en kritisch kijken naar de inbreng van anderen.
40. Ik ben solistisch.
41. Ik ben goed in het tot stand brengen van gezamenlijke besluiten.

- 42. Ik ben iemand die in een team consensus zoekt.
- 43. Ik ben makkelijk in contacten leggen.
- 44. Ik ben goed in delegeren.
- 45. Ik ben beschouwend.
- 46. Ik ben introvert.
- 47. Ik ben goed in het bedenken van oplossingen buiten de kaders.
- 48. Ik ben praktisch.

De volgende vragen kunnen worden beantwoord met:

☐ **Hoor je mij zelden zeggen**

☐ **Zou ik kunnen zeggen**

☐ **Ja, typisch een zin van mij**

- 49. Ik heb de voors en tegens op een rijtje.
- 50. Als ik het zo beluister dan zijn we het hierover eens.
- 51. Beter goed gejat dan slecht bedacht.
- 52. Je kan niet voorzichtig genoeg zijn.
- 53. Het is nodig steeds te blijven nadenken over vernieuwing en innovatie.
- 54. Ik weet nog wel iemand die...
- 55. Laten we het gezellig houden.
- 56. Hebben we echt over alle mogelijkheden nagedacht?
- 57. Ik zeg tenminste waar het op staat.
- 58. Ik heb jou nog niet gehoord, wat vind jij?
- 59. Laten we aan de slag gaan.
- 60. We kunnen wel blijven praten, maar laten we wat doen.
- 61. Het komt de kwaliteit ten goede als we er nog een keer naar kijken.
- 62. Ik vind het belangrijk dat iedereen zich prettig voelt in dit team.
- 63. Ik moet en zal het halen.
- 64. Ik heb nog wel een andere oplossingsrichting.

Bijlage M: Totstandkoming bestaande MPS normen

Hackman en Oldham hebben in 1974 MPS-scores voor verschillende organisaties onderzocht, door mensen van deze organisaties de MPS-enquête in te laten vullen. Wetterskip Fryslân is een overheidsorganisatie; daarom zijn de normen van dit type organisatie gehanteerd. Deze normen zijn in tabel M1 weergegeven.

Onderdeel	Score
Variatie in vaardigheden	4,75
Taakidentiteit	4,76
Taakbelang	5,64
Autonomie	4,84
Feedback	4,91
MPS	127,84

Tabel M1: Onderzochte MPS normen voor overheidsorganisaties (Hackman & Oldham, 1974)

Hackman en Oldham hebben echter voor de enquête een schaal van 1 tot en met 7 aangehouden. In dit onderzoek is een schaal van 1 tot en met 5 gehanteerd. De scores voor een schaal van 1 tot 5 zijn in tabel M2 berekend.

Onderdeel	Berekening	Score
Variatie in vaardigheden	$4,75/7 \times 5$	3,4
Taakidentiteit	$4,76/7 \times 5$	3,4
Taakbelang	$5,64/7 \times 5$	4,0
Autonomie	$4,84/7 \times 5$	3,5
Feedback	$4,91/7 \times 5$	3,5
MPS	$(3,4 + 3,4 + 3,0)/3 \times 3,5 \times 3,5$	44,1

Tabel M2: Berekening passende MPS-normen voor overheidsorganisaties

In de bestaande normen, gevonden door Hackman en Oldham, is ook een standaarddeviatie opgenomen. In tabel M3 worden deze omgerekend naar de passende normen voor dit onderzoek.

Onderdeel	Berekening	Score
Variatie in vaardigheden	$1,38/7 \times 5$	1,0
Taakidentiteit	$1,37/7 \times 5$	1,0
Taakbelang	$1,12/7 \times 5$	0,8
Autonomie	$1,29/7 \times 5$	0,9
Feedback	$1,29/7 \times 5$	0,9
MPS	$58,51/7 \times 5$	41,8

Zo worden de volgende normen als acceptabel gehanteerd:

Variatie in vaardigheden: 2,4 – 4,4

Taakidentiteit: 2,4 – 4,4

Taakbelang: 3,1 – 4,9

Autonomie: 2,5 – 3,5

Feedback: 2,6 – 4,4

MPS: 2,3 – 85,9