

# MASTER'S THESIS

**Sturen op saamhorigheid binnen projectteams**

**Sturen op de juiste faciliterende factoren om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten**

Olijslagers, E.

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 18. Mar. 2025

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Sturen op saamhorigheid binnen projectteams

Sturen op de juiste faciliterende factoren om  
saamhorigheid binnen projectteams te vergroten



Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programma: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science &  
Technology  
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT

IM9806: Afstudeertraject Business Process Management and IT

Student: Erik Olijslagers

Datum: 23-05-2021

Afstudeerbegeleider: Fred Heemstra

Meelezer: Rob Kusters

Versie nummer: 1.0

Status rapport: Definitief

## **Abstract**

Saamhorigheid is een cruciale voorwaarde voor teamvernieuwing, aangezien een samenhangend team een psychologisch veilige omgeving is voor teamleden om te experimenteren, risico's te nemen, samen te werken en ideeën uit te wisselen. Wanneer projectleiders blijven hangen in de traditionele managementbenadering wordt door medewerkers in projectteams minder saamhorigheid ervaren wat de kans op projectsucces doet afnemen.

Binnen dit onderzoek is getracht om door middel van een praktijkcasus een antwoord te vinden op de vraag *'In welke mate wordt er door projectleiders gestuurd op faciliterende factoren om saamhorigheid in projectteams te vergroten?'.* Hierbij is specifiek gekeken naar de meest van invloed zijnde faciliterende factoren; een hecht team, duidelijke doelen, de structuur die saamhorigheid mogelijk maakt, ondersteunende context en ondersteunende coaching.

De gehouden enquête toont aan hoe belangrijk de respondenten het sturen op het vergroten van saamhorigheid vinden. Bij de interviews is gebleken dat projectleiders goed luisteren naar de behoefte van hun projectleden en deze behoefte proberen te faciliteren.

Gebleken is dat het sturen op het vergroten van saamhorigheid afhankelijk is van het type projectteam, maar alle type projectteams sturen hierop.

## **Sleutelbegrippen**

Projectteams, projectleden, saamhorigheid, projectleiders, faciliterende factoren, praktijkonderzoek

## Samenvatting

Door toenemende complexiteit wordt er bij bedrijven steeds vaker gewerkt in projectteams. Het werken in projectteams biedt namelijk het voordeel dat verschillende expertises worden benut voor het begrijpen en oplossen van uitdagende vraagstukken. Om dit te laten werken is een psychologisch veilige omgeving voor teamleden nodig om te experimenteren, risico's te nemen, samen te werken en ideeën uit te wisselen. Deze psychologisch veilige omgeving is sterk afhankelijk van de mate van saamhorigheid. Door het vergroten van saamhorigheid voelen teamleden zich meer betrokken, werken met meer plezier samen en voelen zich verantwoordelijk voor het team en het resultaat. Een hogere mate van saamhorigheid vormt in de literatuur een belangrijke verklaring voor het vergroten van de kans op projectsucces. Hierbij worden vijf faciliterende factoren genoemd die het meest van invloed zijn bij het sturen op het vergroten van saamhorigheid, namelijk 'hecht team', 'duidelijke doelen', 'teamstructuur', 'organisatorische context' en 'coaching', allen uitgesplitst in subfactoren.

Dit onderzoek is verricht binnen een case-organisatie en geeft antwoord op de vraag in welke mate er door projectleiders wordt gestuurd op deze faciliterende factoren om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een online enquête waaraan 73 projectleiders hebben deelgenomen en er is aanvullende, kwalitatieve informatie verkregen middels afzonderlijke semigestructureerde interviews met 5 van de genoemde respondenten.

De resultaten van de enquête bevestigen het belang van het sturen op de vijf faciliterende factoren ten behoeve van saamhorigheid in projectteams. De resultaten van de interviews laten zien dat de case-organisatie de generieke term projectteam gebruikt voor het aanduiden van drie verschillende soorten projectteams: traditionele projectteams; agile scrum projectteams; innovatie projectteams. Hierdoor wordt duidelijk dat het sturen op het vergroten van saamhorigheid een relatie heeft met het type projectteam. De organisatie kan de projectleiders ondersteunen bij het sturen op het vergroten van saamhorigheid door interne- en externe medewerkers als gelijke te behandelen. Dit is iets dat volgens de geïnterviewden al wel in gang is gezet, maar nog zeker aandacht verdient. Ook kunnen er verbeteringen worden doorgevoerd ten aanzien van het algemene aannamebeleid om zodoende een betere mix van persoonlijkheden te verkrijgen. Verder is uit de interviews naar voren gekomen dat de besluiteloosheid van de organisatie door projectleiders wordt gezien als een serieuze ergernis, zowel bij het starten van een project als bij de uitrol in productie. Dit gaat volgens de projectleiders ten koste van de saamhorigheid binnen het team, omdat projecten hierdoor niet tijdig afgerond kunnen worden terwijl nieuwe projecten zich al aankondigen. Hiermee is aangetoond dat er een relatie is tussen de reactie vanuit de organisatie en de hulp van projectleiders en -leden onderling die de saamhorigheid binnen projectteams kan beïnvloeden.

Dit onderzoek levert de antwoorden op de vraag op welke manier een projectleider dient te handelen zodat saamhorigheid binnen projectteams groot kan worden. De verkregen informatie geeft een projectleider bijstand om te begrijpen dat saamhorigheid via bepaalde faciliterende factoren bereikt kan worden. Dit betekent dat de projectleider in staat is zijn/haar eigen werk te vergelijken met de uitkomsten van dit onderzoek en indien nodig in te grijpen door zijn/haar invulling van sturing bij te schaven, opdat de hoogste mate van saamhorigheid behaald kan worden.

Dit onderzoek wordt afgesloten met een reeks van aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>1.    <b>Introductie.....</b></b>	<b>6</b>
1.1 <i>Inleiding .....</i>	6
1.2 <i>Gebiedsverkenning .....</i>	6
1.3 <i>Probleemstelling en opdrachtformulering.....</i>	6
1.4 <i>Wetenschappelijke en praktische relevantie .....</i>	7
1.5 <i>Aanpak in hoofdlijnen.....</i>	7
<b>2.    <b>Theoretisch kader .....</b></b>	<b>8</b>
2.1 <i>Projectteams.....</i>	8
2.2 <i>Projectleiders.....</i>	8
2.3 <i>Saamhorigheid.....</i>	8
2.4 <i>Faciliterende factoren.....</i>	9
2.5 <i>Conceptueel model.....</i>	10
<b>3.    <b>Methodologie .....</b></b>	<b>11</b>
3.1 <i>Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode .....</i>	11
3.2 <i>Technisch ontwerp: uitwerking van de methode en operationalisatie .....</i>	11
3.2.1 <i>Uitnodiging .....</i>	12
3.2.2 <i>Enquête .....</i>	12
3.2.3 <i>Kwalitatief onderzoek.....</i>	13
3.3 <i>Gegevensanalyse .....</i>	13
3.3.1 <i>Enquête .....</i>	13
3.3.2 <i>Interviews .....</i>	13
3.4 <i>Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten .....</i>	14
3.4.1 <i>Validiteit en betrouwbaarheid .....</i>	14
3.4.2 <i>Sterke punten .....</i>	14
3.4.3 <i>Zwakke punten .....</i>	15
3.4.4 <i>Ethische aspecten.....</i>	15
<b>4.    <b>Resultaten .....</b></b>	<b>16</b>
4.1 <i>Analyse enquête .....</i>	16
4.2 <i>Analyse interviews.....</i>	17
4.2.1 <i>Hechtteam.....</i>	18
4.2.2 <i>Duidelijke doelen.....</i>	20

4.2.3	Teamstructuur .....	21
4.2.4	Organisatorische context .....	23
4.2.5	Coaching .....	25
<b>5.</b>	<b>Conclusie, discussie en aanbevelingen .....</b>	<b>27</b>
5.1	<i>Theoretische implicaties</i> .....	27
5.2	<i>Praktische implicaties</i> .....	28
5.3	<i>Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i> .....	29
	<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>31</b>
	<b>Bijlagen .....</b>	<b>34</b>
A.	<i>Uitnodigingsmail enquête</i> .....	34
B.	<i>Operationalisatie</i> .....	35
C.	<i>Enquête LimeSurvey</i> .....	44
D.	<i>Interview-uitnodiging en opzet</i> .....	59
E.	<i>Interviewtranscripten</i> .....	60
F.	<i>Statistieken</i> .....	95

# 1. Introductie

## 1.1 Inleiding

Waarom hebben sommige medewerkers zo'n enorme drive, zo'n energie om altijd maar door te gaan? Waarom nemen sommige medewerkers ongevraagd initiatieven, werken ze buiten werktijd door om iets af te krijgen of lezen ze zelfs op vakantie vakliteratuur? Dit is iets wat mij al lange tijd intrigeert. Hierbij zijn sommige medewerkers echte teamspelers en andere zijn juist weer meer op zichzelf en vinden het prettig om taken alleen op te pakken. Toch blijkt saamhorigheid op de werkvloer van groot belang voor teamgeest en komt het de werksfeer en productiviteit ten goede. Maar dan is de vraag hoe gestuurd kan worden op het creëren en vergroten van saamhorigheid? Welke handvatten zijn er en worden deze in de praktijk gebruikt? Zo niet, waarom niet?

## 1.2 Gebiedsverkenning

Deci en Ryan (2000) zeggen in hun motivatietheorie: 'Mensen hebben een natuurlijke, aangeboren neiging om bezig te zijn met interessante dingen en te zoeken naar verbintenissen tussen zichzelf en de wereld'. Intrinsieke motivatie is een noodzakelijke vaardigheid wanneer iemand zich wil ontwikkelen en komt bij iedere medewerker in meer of mindere mate voor (Theeboom, Beersma & Van Vianen, 2014). Volgens Bessell, Dicks, Wysocki en Kepner (2002) en Baldoni (2005) kunnen managers hun medewerkers inspireren en uitdagen door middel van motivatiefactoren. Hackman en Oldham (1976) geven met het 'job characteristics model' een tweewegtheorie aan die bestaat uit zowel vakinhoudelijke aspecten van een baan 'core job characteristics' als ook uit het gevoel dat een medewerker bij een baan heeft 'critical psychological states'. Beide aspecten kunnen de intrinsieke motivatie stimuleren. Het moderne motivatieonderzoek van Ryan en Deci (2000), de zogeheten zelfdeterminatietheorie, toont aan dat de intrinsieke motivatie van mensen samenhangt met drie factoren: autonomie, competentie en saamhorigheid. In *dit* onderzoek wordt in de praktijk getoetst hoe en op welke manier er gestuurd wordt om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten. Er is gekozen om alleen saamhorigheid te onderzoeken, deels door de beperkte tijd, maar vooral om meer diepgang aan dit onderzoek te geven. Het proces kan in een vervolgonderzoek herhaald worden voor autonomie en competentie.

## 1.3 Probleemstelling en opdrachtformulering

De toenemende mate van het werken in netwerkgeoriënteerde en teamgeoriënteerde structuren is een ontwikkeling van de laatste decennia en zorgt voor verscheidene effecten. Het probleem dat zich voordoet is dat het werken in teams een andere manier van werken en verantwoordelijkheden vereist dan het werken volgens de conventionele managementbenadering (Burke et al., 2006). Saamhorigheid is een cruciale voorwaarde voor teamvernieuwing, aangezien een samenhangend team een psychologisch veilige omgeving is voor teamleden om te experimenteren, risico's te nemen, samen te werken en ideeën uit te wisselen (West & Farr, 1990). Teamleden waarvan wordt verwacht dat ze hun eigen activiteiten leiden, vertonen meer wederkerig gedrag, ervaren meer saamhorigheid en nemen meer deel aan de besluitvorming van groepen dan groepen die op een meer traditionele manier door een supervisor worden geleid (Seers, Petty & Cashman, 1995). Dit

betekent dat wanneer projectleiders blijven hangen in de traditionele managementbenadering er door medewerkers binnen projectteams minder saamhorigheid wordt ervaren, wat volgens de meta-analyse van Chiochio en Essiembre (2009) de kans op projectsucces doet afnemen.

Voor het vormen van saamhorigheid is tijd nodig en dit is een probleem bij projectteams omdat bij nieuwe projecten nieuwe teams gevormd worden en snel resultaat geleverd moet worden. Er moet daarom bekend zijn waarop gestuurd moet worden om zo effectief mogelijk te sturen op saamhorigheid om de kans op projectsucces te vergroten.

De onderzoeksvraag luidt:

### **In welke mate wordt er door projectleiders gestuurd op faciliterende factoren om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten?**

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de manier van sturen door projectleiders op het vergroten van saamhorigheid binnen projectteams. Andere factoren, zoals bijvoorbeeld autonomie of competentie vallen buiten het bereik van dit onderzoek. De onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen, die in hoofdstuk 2 vanuit de literatuur worden beantwoord en in hoofdstuk 4 vanuit het empirisch onderzoek:

1. Welke verschillende manieren worden in de literatuur aangedragen om saamhorigheid binnen een projectteam te vergroten?
2. In welke mate worden de faciliterende factoren, genoemd in de literatuur, in de praktijk c.q. de onderzochte praktijkcasus gebruikt en wat zijn verklaringen voor eventuele verschillen tussen theorie en praktijk?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt tijdens de literatuurstudie gekeken naar de verschillende manieren waarop gestuurd kan worden door projectleiders op het vergroten van saamhorigheid en wat de valkuilen zijn. Dit vormt een referentiekader voor de praktijkstudie.

#### **1.4 Wetenschappelijke en praktische relevantie**

Het vergroten van saamhorigheid binnen projectteams zodat meer plezier beleefd wordt in het werk en waardoor meer commitment getoond wordt, met als resultaat een hogere productie of een betere kwaliteit van service, is de uitdaging van elke projectleider. Met dit onderzoek wordt gemeten hoe en in welke mate projectleiders sturen op het vergroten van saamhorigheid binnen projectteams en welk effect dit heeft in de praktijk.

#### **1.5 Aanpak in hoofdlijnen**

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader bepaald aan de hand van een literatuuronderzoek. Welke verschillende manieren worden vanuit de literatuur aangedragen om te sturen op het vergroten van saamhorigheid? Hiermee worden de deelvragen vanuit de literatuur beantwoord. In hoofdstuk 3, methodologie, wordt beschreven hoe dit in de praktijk wordt onderzocht. De onderzoeksopzet en de onderzoeksmethoden worden daarbij in detail beschreven. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 5 worden de resultaten besproken in een discussie.



## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de gebruikte begrippen worden toegelicht met nadruk op het abstracte theoretische begrip saamhorigheid. Voor het opbouwen van het theoretisch kader dat aansluit bij de probleem- en doelstelling is deze literatuurstudie gericht op de faciliterende factoren gebruikt door projectleiders voor het sturen op saamhorigheid. Op basis van de verzamelde kennis en inzichten uit de literatuur wordt het conceptueel model opgesteld.

### 2.1 Projectteams

Het onderscheid tussen teams en groepen is in de wetenschappelijke literatuur niet altijd duidelijk. Volgens Levi (2015) is een team een speciaal type groep, waarbij gesteld wordt dat het onderscheid tussen een groep en een team in de wetenschappelijke literatuur vaag is. Forsyth (1999) definieert een team als een gestructureerde groep mensen met gezamenlijke verantwoordelijkheden en doelstellingen, waarbij gecoördineerde interactie noodzakelijk is om taken te voltooien en benadrukt hiermee dat in teams wordt samengewerkt aan een gemeenschappelijk project waarbij alle teamleden verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Dit onderzoek hanteert de definitie van Forsyth (1999).

### 2.2 Projectleiders

Dit onderzoek gebruikt de leiderschapsdefinitie van Yukl (2013) waarin gesteld wordt dat leiderschap betrekking heeft op een proces waarbij doelbewust invloed wordt uitgeoefend op anderen om activiteiten in een groep of organisatie te leiden, te structureren en te bevorderen. Dit sluit aan bij Derksen (2017) die stelt dat het dus altijd gaat om twee partijen, namelijk een persoon die invloed uitoefent en een persoon die beïnvloed wordt. Deze gekozen definitie legt leiderschap uit als een beïnvloedingsproces en sluit daardoor goed aan bij dit onderzoek, gericht op de manieren van sturen om saamhorigheid te vergroten.

### 2.3 Saamhorigheid

Vanuit de literatuur wordt er geen eenduidige definitie aangedragen, maar op het individuele niveau wordt saamhorigheid vaak gedefinieerd als positieve gevoelens jegens teamleden of het delen van vergelijkbare attitudes tussen teamleden (Danowski, 1980; Shah, 1998), waarbij de nadruk wordt gelegd op sociale inclusie en internalisering geassocieerd met normatieve controle (Stewart, Courtright & Barrick, 2012). Gezien als een perceptie van 'we-heid' (Pavitt, 1998) is saamhorigheid typisch een resultaat van waargenomen nabijheid tussen teamleden en heeft het een positieve relatie met de socialisatie van leden in kleine groepen (Riddle, Anderson & Martin, 2000) en teamproces en resultaten voor teamleden (Hoegl, Ernst & Proserpio, 2007; Stokes, 1983). Festinger, Schachter en Back (1950, p. 274) definiëren saamhorigheid als de resulterende kracht van alle krachten samen die teamleden ervaren om in een groep te blijven. Gross en Martin (1952) zeggen dat je het vanuit de groep moet bekijken en definiëren saamhorigheid als de weerstand van de groep tegen versturende krachten. Voor dit onderzoek hanteren we de definitie van Festinger et al. (1950).

## 2.4 Faciliterende factoren

Onderzoek heeft uitgewezen dat bij een grotere mate van saamhorigheid teamleden zich coöperatief en competent gedragen en teamleiders hierdoor de neiging hebben om meer participatief en democratisch te opereren. Voor teamleden die niet meewerken of schijnbaar incompetent zijn, neigen teamleiders naar een meer eenzijdige, directieve leiderschapsstijl (Farris & Lim, 1969; Sims & Manz, 1984). Dit heeft voornamelijk te maken met de mate van saamhorigheid, maar hoe kan een projectleider sturen en welke factoren moeten gefaciliteerd worden om saamhorigheid te vergroten? In deze paragraaf worden de verschillende factoren uiteengezet waarvan Wageman, Hackman en Lehman (2005) hebben aangetoond dat het de saamhorigheid beïnvloedt. Deze zogeheten **faciliterende factoren** zijn opgebouwd aan de hand van verschillende *subfactoren*.

Riddle et al. (2000) en Hoijtink (2017) zijn het erover eens dat bij taakgerichte saamhorigheid de kans groot is dat dit leidt tot een betere prestatie, waarbij het wel van belang is dat de *teamgrootte* beperkt is. Het beoogde doel moet SMART geformuleerd zijn en het is cruciaal dat **duidelijke doelen** expliciet worden vermeld, zodat elk lid een duidelijk beeld heeft (*taakuitvoering*) (*verbondenheid*) van wat er van hen wordt verlangd (Al-Malki & Juan, 2018). Volgens Oldham en Hackman (1981) moet de *teamstructuur* van een team goed gespecificeerd zijn en mag niet te ingewikkeld zijn, omdat dit kan leiden tot obstakels om iets voor elkaar te krijgen. Hackman (2002) zegt dat taakgerichtheid bijdraagt aan de saamhorigheid van projectteams en dat er gestuurd moet worden met duidelijk gespecificeerde *uitdagende* en belangrijke werkzaamheden (*consequent*) met een duidelijk eindresultaat (*taakuitvoering*) en *autonoom* gebruik van middelen. Hackman (2002) wijst op het belang van leidinggevend leiderschap bij het sturen van teams in werkomgevingen, niet alleen in termen van *materiele middelen* en ondersteuning, maar ook voor coaching en educatie doeleinden (*beschikbaarheid* en *nuttigheid* van **deskundige coaching**). Wanneer leden van een team van elkaar afhankelijk zijn (*onderlinge afhankelijkheid*) om te komen tot een gemeenschappelijk doel, dan zal dit de saamhorigheid vergroten. Volgens Wageman (1995) zal bij veel onafhankelijke activiteiten het “wij” gevoel minder zijn.

Bravo, Catalán en Pina (2019) bevestigen met hun bevindingen dat coöperatie en samenwerkingsgedrag een positieve invloed hebben op saamhorigheid, terwijl werkdruk en taakcomplexiteit daar een negatieve invloed op hebben.

Volgens Hackman en Wageman (2005) kan coaching een slecht teamontwerp niet compenseren, maar kunnen coaches er wel voor zorgen dat het maximale uit een team gehaald wordt (*beschikbaarheid* van **deskundige coaching**). Een coach kan hulp bieden bij het minimaliseren van procesverlies (Littlepage, 1991) en om kansen op het behalen van synergetische proceswinsten te maximaliseren (*nuttigheid* van **deskundige coaching**).

Een hecht team kan verkregen worden door het vormen van een duidelijke bezetting, het *stabiel* houden van het team en zorgdragen voor effectieve oplossingen van *onderlinge afhankelijkheden* binnen het team (*groepsnormen*) (Stewart et al., 2012), een gedeelde teamvisie (*verbondenheid*) voor het behalen van gemeenschappelijke doelen en synergie van teambreed samenwerken (Whitworth & Biddle, 2007).

Medewerkers moeten elkaar leren kennen en vertrouwen en hier is een zekere mate van *teamstabiliteit* voor nodig zodat de teamsaamhorigheid kan groeien (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001; Slotegraaf & Atuahene-Gima, 2008).

Overeenstemming van interesse is belangrijk voor het groepsgevoel (*groepsnormen*), op basis van de gelijkennis-aantrekkelijkheidstheorie (Byrne et al., 1971) en de sociale

categoriseringstheorie (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987; Turner, Oakes, Haslam & McGarty, 1994), stellen we dat zowel oppervlakkige als diepere diversiteit in de *samenstelling* negatief gerelateerd zullen zijn aan saamhorigheid door de effecten van verminderde gelijkheid en samenwerking.

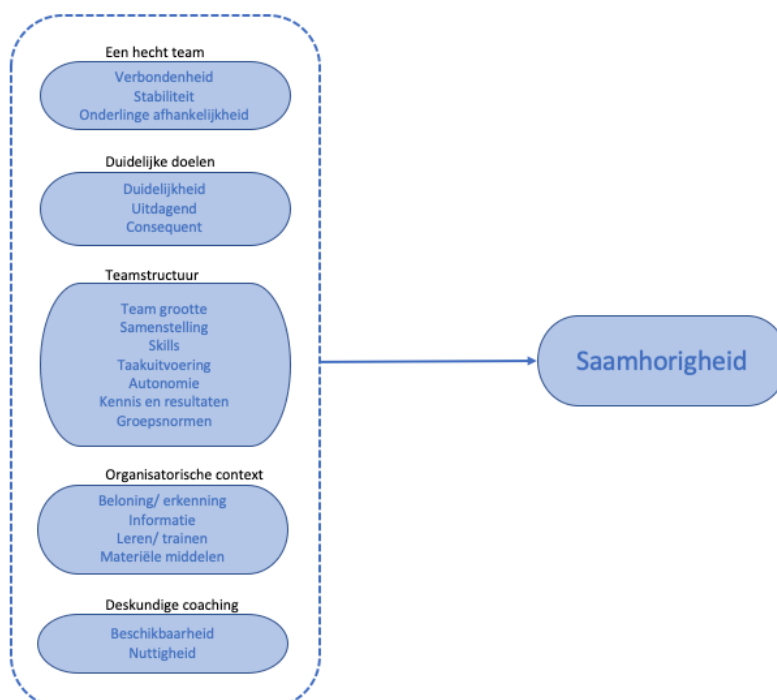
Dat alle teamleden de benodigde *skills* hebben voor het behalen van de teamdoelen draagt volgens Sargent en Sue-Chan (2001) bij aan de mate van sympathie en aantrekking tot elkaar (*verbodenheid*).

Waar het volgens de literatuur het meest aan ontbreekt is het in de praktijk brengen van deze gevonden conclusies. Verschillende oorzaken (values mismatch, lack of self-efficacy, disruptive emotions, attribution errors) kunnen hieraan ten grondslag liggen maar de grootste oorzaak komt volgens o.a. Clark en Saxberg (2019) doordat managers te veel naar zichzelf kijken om te bepalen wat de saamhorigheid van medewerkers verhoogt. Volgens Clark (2010) moeten projectleiders eerst een goed beeld hebben bij de verwachtingen van projectleden en onderzoeken wat projectleden interessant, leuk en uitdagend vinden, anders kan het werk van een projectleider een averechts effect hebben.

De invloed van deze factoren is wetenschappelijk aangetoond (Wageman et al., 2005) en daarom worden deze gebruikt voor dit onderzoek om te achterhalen in welke mate projectleiders daadwerkelijk sturen op deze **faciliterende factoren**. Met de hierboven genoemde **faciliterende factoren** is de eerste deelvraag beantwoord.

## 2.5 Conceptueel model

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en de begrippen te kunnen operationaliseren is op basis van het beschreven theoretisch kader onderstaand conceptueel model uitgewerkt.



Figuur 1 - Conceptueel model - vijf faciliterende factoren met subfactoren

### 3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de verantwoording van het empirisch onderzoek. Eerst wordt het conceptueel ontwerp van dit onderzoek beschreven en daaropvolgend het technische ontwerp. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de manier van data verzamelen en de data-analyse. Aan het eind van dit hoofdstuk staan de acties beschreven die zijn genomen om validiteit, betrouwbaarheid en ethiek te borgen.

#### 3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Het doel van dit deel van het onderzoek is het opzetten van een onderzoeksmethode en meetinstrument voor het in de praktijk kunnen achterhalen hoe gestuurd wordt op het vergroten van saamhorigheid binnen projectteams. Het is nodig om zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De kwantitatieve data geeft informatie over de mate waarin projectleiders in het algemeen het sturen op saamhorigheid belangrijk vinden voor een bepaalde faciliterende factor en met de kwalitatieve data wordt een betere onderbouwing gegeven van het hoe en waarom. Er is gekozen voor twee verschillende methoden.

De benodigde informatie wordt verkregen middels een digitale enquête. Dit is op meerdere vlakken een gedegen keuze voor dit onderzoek vanwege het grote bereik, de lage kosten en de anonimiteit kan op eenvoudige wijze gegarandeerd worden wat de kans op eerlijke en oprechte antwoorden vergroot. Het kwantitatieve onderzoek zal cross-sectioneel worden afgenomen.

Ten tweede is een kwalitatief onderzoek zinvol omdat een enquête een momentopname is en saamhorigheid wordt beïnvloed door de tijd. Door middel van een semigestructureerd interview wordt een beter beeld verkregen van de ontwikkeling van saamhorigheid en de ervaringen en verwachtingen die projectleiders hierbij hebben. Dit is in lijn met Swanborn (2002) die stelt dat gedragingen beter kunnen worden vastgesteld door observaties en enquêtes meer geschikt zijn om opinies vast te stellen.

#### 3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode en operationalisatie

Er is gekozen voor een casestudy binnen het Ministerie van Defensie en wel binnen de afdeling Joint Informatie Voorzienings Commando (JIVC). Binnen de afdeling JIVC zijn IT-medewerkers in verschillende multidisciplinaire projectteams onderverdeeld met aan het hoofd van elk projectteam een projectleider voor de coördinatie en aansturing. De personen op wie de onderzoeksvragen betrekking hebben en die gevraagd zijn mee te doen aan deze enquête zijn mannen en vrouwen die beroepsmatig een projectteam leiden. Het is wel van belang dat de respondenten al enige tijd ervaring hebben, omdat saamhorigheid zich vormt met de tijd. Projectleiders die sinds zeer korte tijd aan een project leidinggeven kunnen door middel van de controlevraag 'Hoeveel jaar ervaring heb jij als projectleider?' uit de data gefilterd worden. Projectleiders kunnen zowel vaste als inhuur medewerkers zijn. Gezocht wordt naar de mate waarin de projectleiders gebruik maken van de faciliterende factoren voor het sturen op het vergroten van saamhorigheid. Met de verzamelde gegevens kan geïnterpreteerd worden in welke mate projectleiders sturen op faciliterende factoren om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten.

### **3.2.1 Uitnodiging**

De projectleiders ontvangen een uitnodiging via de mail en krijgen in eerste instantie twee weken de tijd voor het invullen van de enquête. Het versturen van de uitnodigingen aan specifieke e-mailadressen heeft als voordeel dat de juiste personen de uitnodiging ontvangen. Deze manier maakt het ook mogelijk om een reminder te sturen als blijkt dat na twee weken weinig respondenten de enquête hebben ingevuld.

### **3.2.2 Enquête**

De uitnodigingsmail, zie Bijlage A, wordt verstuurd aan projectleiders door de betreffende e-mailadressen op te nemen in de Bcc. Op deze manier is voor genodigden niet te zien wie er nog meer zijn uitgenodigd, dit uit ethisch oogpunt. In de mail staat beschreven wat er van de geënquêteerden wordt gevraagd. Het invullen van de enquête is op vrijwillige basis en kan op ieder moment gestopt worden. In de mail is een link naar de enquête opgenomen en er is duidelijk beschreven hoe er met de gegevens wordt omgegaan en dat de resultaten vertrouwelijke en anoniem behandeld zullen worden. Om statistische significante uitspraken te kunnen doen is het belangrijk dat de zoveel mogelijk projectleiders de enquête invullen.

De enquête zelf is gemaakt in LimeSurvey, omdat dit een eenvoudige manier is om een overzichtelijke enquête te maken en de resultaten gemakkelijk te exporteren zijn. De enquête is gebaseerd op een door Wageman et al. (2005) gevalideerde vragenlijst. De projectleiders moeten bij iedere vraag wegen hoe belangrijk de betreffende faciliterende factor voor hen is bij het sturen om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten.

Het is voor de validiteit en betrouwbaarheid van belang dat de vragen duidelijk en voor een eenduidige interpretatie zijn geformuleerd. Gezien het feit dat de vragen naar het Nederlands zijn vertaald vanuit de originele Engelstalige bron en zijn aangepast voor dit onderzoek, zal eerst bij een kleine groep getoetst worden of de inhoud wordt begrepen. Eventuele opmerkingen worden besproken en verwerkt. Vanzelfsprekend wordt de informatie verkregen uit deze pre-test niet meegenomen in de dataverwerking.

In Bijlage B - operationalisatie zijn de specifieke items waaruit elke subfactor bestaat opgenomen. De eerste drie vragen zijn algemeen en kunnen bij de analyse gebruikt worden om eventuele bevindingen te verklaren. Behalve voor de eerste drie vragen wordt er gebruikgemaakt van een 5-punts-Likertschaal lopend van 1 'helemaal mee oneens' tot 5 'helemaal mee eens', zodat de geënquêteerden de mate van belangrijkheid goed kunnen uitdrukken. De enquête is opgenomen in Bijlage C.

Twee weken na het versturen van de uitnodigingsmail wordt bekeken hoeveel respondenten de enquête hebben ingevuld. Mocht dit aantal laag zijn, dan wordt de oproep nogmaals geplaatst. Na drie weken vanaf de eerste mail wordt het verzamelen van informatie via de enquête beëindigd, ook dit zal via de mail worden gecommuniceerd. Mochten er vragen zijn, dan is er de mogelijkheid contact op te nemen met de onderzoeker.

#### **Voordeel online enquête**

Een voordeel bij een online enquête is het vooraf kunnen bepalen van keuzemogelijkheden waardoor resultaten goed te analyseren zijn. Respondenten worden via hun specifieke e-mailadres

benaderd en kunnen de enquête op een voor hun geschikt moment in een voor hun vertrouwde omgeving invullen.

### **Nadeel online enquête**

Een nadeel van een online enquête is dat de response-rate lager ligt dan bij een schriftelijke afname van vragenlijsten (Stoop, 2005). Een nadeel bij enquêtes in het algemeen is dat de antwoordmogelijkheden van respondenten beperkt zijn waardoor informatie gemist kan worden. Dit nadeel wordt ondervangen met de interviews.

Hierop volgt een interview met projectleiders om meer informatie te krijgen waarom bepaalde faciliterende factoren bij het sturen om saamhorigheid te vergroten juist wel of juist niet gebruikt worden.

### **3.2.3 Kwalitatief onderzoek**

Een vijftal respondenten zal onderworpen worden aan een semigestructureerd interview. Tijdens de interviews wordt doorgevraagd op eventuele bevindingen die volgen uit de enquête-analyse. Aanvullende vragen die aan de betreffende projectleiders gesteld worden zijn; 'Vind jij het sturen op saamhorigheid belangrijk?', 'Waarom vind je het sturen op saamhorigheid niet belangrijk?', 'Hoeveel tijd besteed jij per week aan het sturen op saamhorigheid, geef een indicatie?', 'Welke faciliterende factoren gebruik jij?', 'Hoe gebruik je die faciliterende factoren?', 'Welke faciliterende factoren gebruik jij niet?', 'Waarom gebruik je bepaalde faciliterende factoren niet?'. Zie Bijlage D voor de uitnodigingsmail voor de interviews.

## **3.3 Gegevensanalyse**

In deze sectie wordt ingegaan op de gegevensanalyse van de verzamelde data, welke keuzes gemaakt zijn en wat de voor- en nadelen hiervan zijn.

### **3.3.1 Enquête**

Per projectleider worden de resultaten per faciliterende factor samengevoegd tot een gemiddelde. De sterkte van de antwoorden op de enquête wordt verkregen door analyse van de gegeven antwoorden op hoge aantallen gemiddelde waarden (zoals neutraal) en verdeling en spreiding van antwoorden. Het doel van deze enquête is het verkrijgen van een beeld over hoe belangrijk projectleiders de faciliterende factoren vinden bij het sturen op het vergroten van saamhorigheid. Dit beeld kan met relatief weinig respondenten geschetst worden.

### **3.3.2 Interviews**

De analyse van de interviews start met het transcriberen van de interviews. De verkregen gegevens worden vervolgens gecodeerd, door betekenis te geven aan bepaalde veel voorkomende termen (open codering). Vervolgens wordt er een axiaal codering uitgevoerd om de match te maken met de faciliterende factoren. Met deze thematische analyse kan op een systematische manier kwalitatieve data geanalyseerd worden. Nadeel is wel dat gezien het kleine aantal interviews er in voldoende

mate gelijke termen gebruikt moeten worden om waarde aan de analyse te geven en eventuele relaties te definiëren om eventuele conclusies vanuit de enquête-analyse te onderbouwen of juist te ontkrachten. Voordeel is dat tijdens de semigestructureerde interviews de vijf faciliterende factoren worden bevraagd met steeds in het achterhoofd het vergroten van saamhorigheid. De faciliterende factoren worden gebruikt bij het axiaal coderen van de interviews.

### **3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten**

In deze sectie wordt ingegaan op de argumenten waarom het onderzoek op een verantwoorde manier is opgezet en dat de gebruikte methodologie valide (intern en extern) en betrouwbare resultaten mogelijk maakt. De zwakke punten worden belicht en hier zal tijdens de reflectie in hoofdstuk 5 naar terug verwezen worden. Ook argumentatie wordt gegeven die aantoont dat de opzet van het onderzoek verantwoord is vanuit ethisch oogpunt.

#### **3.4.1 Validiteit en betrouwbaarheid**

De grootte van een steekproef is bepalend voor de externe validiteit en zorgt voor het kunnen generaliseren van de resultaten indien de omvang van de steekproef groot genoeg is. Hier betreft het een op voorhand relatief klein aantal projectleiders binnen een specifieke case-organisatie. Het doel van dit onderzoek is om binnen deze case-organisatie inzicht te krijgen in de manier van sturen om saamhorigheid te vergroten. Generalisatie van dit onderzoek is vanwege deze specifieke case-organisatie niet relevant.

#### **3.4.2 Sterke punten**

##### Constructvaliditeit

Door middel van een proefenquête is geanalyseerd of de vragen de lading dekken. De subfactoren worden afzonderlijk gemeten en samengevoegd zodat de factor wordt gedekt. Op deze manier wordt op een consistente wijze gemeten wat gemeten moet worden. Ook tijdens de interviews wordt de constructvaliditeit bewaakt, door het helder en duidelijk formuleren van vragen, samenvatten en doorvragen ter controle en bevestiging. Hierdoor is met zekerheid vast te stellen dat wat gemeten moet worden ook daadwerkelijk gemeten wordt, zodat conclusies over de onderzoeksvraag getrokken kunnen worden.

##### Interne validiteit

De omstandigheden betreffende de enquête worden zoveel als mogelijk gelijk gehouden in een voor de respondenten veilige en vertrouwde omgeving; op een voor hen geschikt moment; vragen staan in een vaste volgorde, via hetzelfde online medium. Interviews worden online afgenomen waarbij respondenten zich eveneens in een voor hun vertrouwde omgeving bevinden. Tijdens de semigestructureerde interviews wordt vanuit een andere invalshoek informatie verkregen (triangulatie) om de interne validiteit te vergroten. Sociaal wenselijke antwoorden zijn geen reële dreiging, gezien de enquête anoniem wordt gehouden en de projectleiders van elkaar niet weten wie er zijn uitgenodigd voor de enquête en de enquête in een eigen veilige en vertrouwde omgeving ingevuld kan worden. In de uitnodigingsmail wordt daarom nadrukkelijk geschreven dat er vertrouwelijk en anoniem met de gegevens wordt omgegaan.

### Betrouwbaarheid

De genomen stappen worden bijgehouden en de enquête en semigestructureerde interviews opgenomen als bijlagen. De betrouwbaarheid wordt verder versterkt door de enquête op consistente wijze af te nemen en te letten op een valide uitgevoerde analyse met correct te operationaliseren begrippen (interne validiteit). Ook wordt erop gelet dat de enquête en interviews steeds in soortgelijke situatie worden afgenomen, zodat ware conclusies worden getrokken en bij herhaling van dit onderzoek steeds hetzelfde resultaat bereikt kan worden.

### **3.4.3 Zwakke punten**

#### Construct validiteit

De vragen voor de enquête zijn een vertaling vanuit het Engels en aangepast voor dit onderzoek. Hierdoor is er geen sprake meer van een gevalideerde vragenlijst. Dit is deels ondervangen door de proefenquête, maar een zekere mate van subjectiviteit blijft.

#### Interne validiteit

Bij dit onderzoek gaat het niet om het aantonen van een causale relatie, aangezien in eerder onderzoek reeds is vastgesteld dat saamhorigheid de kans op projectsucces vergroot. Er kan alleen correlatie tussen de variabelen aangetoond worden en er kan dus niet met zekerheid gesteld worden welke variabele welke beïnvloedt. Er is daarom ook geen afhankelijke variabele opgenomen in dit onderzoek.

#### Externe validiteit

Het is gezien het kader van dit onderzoek en de besteedbare tijd niet mogelijk om een grondig exploratief onderzoek uit te voeren. Hierbij zou iedere projectleider geïnterviewd kunnen worden, wat een uitgebreider beeld zou geven over hoe de betreffende faciliterende factoren in de praktijk worden toegepast. Nu is gekozen voor het interviewen van een beperkt aantal projectleiders, wat de kans op een vertekend beeld vergroot.

### **3.4.4 Ethische aspecten**

Het juist handelen tijdens een onderzoek en het kritisch omgaan met gegevens is belangrijk, voor zowel het onderzoek zelf als voor de betrokkenen. Dit is de reden dat meedoen aan dit onderzoek geheel vrijblijvend is en dat er vertrouwelijk met gegevens en resultaten wordt omgegaan. Het wordt zelfs niet bekend gemaakt wie er voor dit onderzoek uitgenodigd worden.



## 4. Resultaten

Als eerst volgt de analyse van de enquête, daarna worden de interviews geanalyseerd. Op de bevindingen uit de enquête is tijdens de interviews doorgevraagd. Na het opstellen van de enquête is een aantal proefpersonen gevraagd de vragen te beoordelen op relevantie en pertinentie. Gevraagd is om altijd het sturen op het vergroten van saamhorigheid binnen projectteams in het achterhoofd te houden. Bijlage B bevat de operationalisatie van de enquête, hierin is aangegeven welke vragen na het uitvoeren van de proefenquête zijn gewijzigd of verwijderd en waarom. De definitieve enquête is opgenomen in Bijlage C. Om de tekst leesbaar te houden zijn citaten vanuit de interviews opgenomen in tabellen en wordt er vanuit de tekst naar deze tabellen verwezen. Omdat alle interviewtranscripten in dezelfde bijlage zijn opgenomen wordt vanuit de tabellen alleen verwezen naar het interviewnummer. De interviewtranscripten zijn opgenomen in Bijlage E.

### 4.1 Analyse enquête

Van de in totaal 82 respondenten hebben 73 respondenten de enquête volledig ingevuld. De gegevens van de 9 respondenten die de enquête niet hebben voltooid, zijn niet meegenomen in de analyse. De enquêtegegevens zijn in de kwantitatieve onderzoeksmethode gebruikt om de praktijk te toetsen aan de literatuur. Hierbij zijn vooral de gemiddelde score per faciliterende factor en de afwijkingen op de gemiddelden interessant voor dit onderzoek, omdat volgens de literatuur (Wageman et al., 2005) projectleiders op alle faciliterende factoren hoog zouden moeten scoren. In Tabel 1 is te zien dat de gemiddelde scores van de vijf faciliterende factoren lopen van 3.77 tot 4.38 op een schaal van 1 tot 5. Dit is in lijn met de verwachtingen vanuit de literatuur.

**Tabel 1**  
*Gemiddelde score op de vijf Faciliterende Factoren*

Hecht team	Duidelijke doelen	Teamstructuur	Organisatorische context	Coaching
4.36	3.82	4.21	4.38	3.77

Na analyse van de subfactoren waaruit de faciliterende factoren bestaan is te zien dat een drietal subfactoren gemiddeld minder scoren dan verwacht, zie Bijlage F, Tabel F1 en F11. Na het analyseren van de vragen waaruit de subfactoren bestaan is onderstaande geformuleerd.

Bij de vragen van de subfactor *onderlinge afhankelijkheid*, behorende bij factor hecht team, is een groot verschil te zien in het gemiddelde van de gegeven antwoorden. Onderlinge afhankelijkheid is gemeten met de volgende twee vragen, zie Bijlage B - Operationalisatie; “Nr.10: Ik vind het belangrijk dat voor het leveren van resultaat communicatie en coördinatie tussen mijn teamleden plaatsvindt.”, “Nr.11: Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden sterk afhankelijk van elkaar zijn om het teamwerk gedaan te krijgen”. Vraag 10 scoort gemiddeld 4.66 en vraag 11 gemiddeld 2.59. Dit verschil is niet te verklaren aan de hand van de controle variabelen, zie Bijlage F, Tabel F2, F3 en F4. Hieruit valt af te leiden dat projectleiders communicatie en coördinatie belangrijker vinden dan sterke afhankelijkheid. Dit toont aan dat projectleiders vinden dat projectleden niet samen hoeven te werken wanneer dit niet nodig is, maar dat projectleden wel in contact moeten blijven en met elkaar moeten afstemmen.

Bij de vragen van de subfactor *teamgrootte*, behorende bij de factor teamstructuur, is een groot verschil geconstateerd bij de antwoorden op de volgende twee vragen, zie Bijlage B -

Operationalisatie; “Nr.18: Ik vind het fijn dat mijn team groter is dan noodzakelijk.”, “Nr.20: Ik vind het belangrijk dat mijn team precies de juiste grootte heeft om de doelen te bereiken.”. Vraag 18 scoort gemiddeld 2.13 en vraag 20 gemiddeld 3.82. Dit verschil is niet te verklaren aan de hand van de controle variabelen, zie Bijlage F, Tabel F5, F6 en F7. Hieruit valt af te leiden dat projectleiders het belangrijk vinden dat hun projectteam de juiste grootte heeft om projectdoelen te bereiken, maar groter dan dat hoeft het team niet te zijn.

Bij de vragen van de subfactor *samenstelling*, behorende bij de factor teamstructuur, bestaat een groot verschil in de gegeven antwoorden op de volgende twee vragen, zie Bijlage B - Operationalisatie; “Nr.21: Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden niet té verschillend zijn om goed te kunnen samenwerken.”, “Nr.23: Ik vind het belangrijk dat mijn team een bijna ideale mix van leden heeft; een diverse groep mensen met verschillende perspectieven en werkervaring.”. Vraag 21 scoort gemiddeld 2.24 en vraag 23 scoort gemiddeld 4.21. Dit verschil is niet te verklaren aan de hand van de controle variabelen, zie Bijlage F, Tabel F8, F9 en F10. Dit toont aan dat projectleiders verschillen in teamleden minder belangrijk vinden, zolang deze teamleden maar een goede mix vormen met verschillende perspectieven en werkervaring.

Er zijn geen eerdere onderzoeken gevonden betreffende deze specifieke doelgroep, hierdoor zijn de resultaten verkregen met de enquête niet te vergelijken met eerder onderzoek. Wel concluderen Hackman en O'Connor (2005) dat het per type projectteam verschilt hoe de ondersteuning van een faciliterende factor wordt ervaren. Bij de interviews is gevraagd naar het type projectteam en hoe de verschillende faciliterende factoren gebruikt worden in de praktijk, voor het beantwoorden van deelvraag twee en daarmee de hoofdvraag.

## 4.2 Analyse interviews

Met de interviews is gepoogd antwoord te krijgen op de manier van sturing door projectleiders op saamhorigheid binnen projectteams. Uit de interviews is gebleken dat binnen deze organisatie een generieke term wordt gehanteerd voor “projectteams”, maar dat er eigenlijk drie verschillende soorten projectteams zijn die op een verschillende manier werken, met verschillende doelen en teamsamenstelling.

Bij projectteams type 1 wordt er op een traditionele manier gewerkt volgens de watervalmethode, met één eindverantwoordelijke voor het gehele project. De teamleden kennen elkaar al langere tijd en projectteams zijn van wisselende grootte (Tabel 2 - Nr. 1), de projecten worden als één geheel eindproduct opgeleverd.

Bij projectteams type 2 worden de werkzaamheden op een nieuwe agile scrum manier uitgevoerd, met gestroomlijnde projectteams bestaande uit een juiste mix van competenties, relatief veel inhuur vergeleken met projectteams type 1 en dagelijkse contactmomenten. Hierbij ligt de focus op samen, gedeelde verantwoordelijkheid en het tevredenstellen van de eindgebruiker, met verduidelijking van projectdoelen bij oplevering van ieder stukje deelproject. Alle successen worden gevierd (Tabel 2 - Nr. 2).

Bij projectteams type 3 gaat het om innovatie en is er in het begin geen sprake van vaste projectteams maar wordt de afdeling gezien als één groot projectteam. Hier doorlopen projecten drie verschillende fases en wijzigen bij iedere fase de objectieven en benodigde competenties. Fase 1 is gericht op onderzoek dat wordt uitgevoerd door individuele medewerkers. Collega's zoeken elkaar pas op, fase 2, wanneer hier behoefte aan is en vormen dan “losse” trajecten. In fase 3 wordt er binnen de organisatie naar toepassingen gezocht die door de onderzochte technologie ondersteund

kunnen worden. Op dat moment is er meer behoefte aan iemand die de organisatie goed kent en treedt de techneut meer naar de achtergrond. Er is bij projectteams type 3 geen sprake van een stabiele teamsamenstelling met vaste contactmomenten, de nadruk ligt hier veel meer op het ondersteunen van collega's en weten welke collega waar goed in is (Tabel 2 - Nr. 3). Wanneer er binnen de organisatie toepassingen zijn gevonden voor het inzetten van de nieuwe technologie, dan worden deze behoeften geïmplementeerd door projectteams type 1 of type 2.

**Tabel 2**

*Overzicht citaten per type projectteam*

Nr.	Type	Citaat
1	Type 1	Een hecht team daar heb ik niet zo op gestuurd, omdat ik altijd mensen heb die ik maar voor een paar uurtjes per week heb. Voor minder als een dag per week, dan heeft het sturen op een hecht team veel minder zin, je hebt er de tijd niet voor. Als je echt een projectteam hebt dat fulltime bezig is als team dan wordt er wel op gestuurd, met saamhorigheidsuitjes en eigenlijk echt veel meer, om de twee maanden een teamuitjes, elke week een borrel, als team meedoen aan een pub quiz, verplicht eens per twee maanden teamuitje waar een leerdoel centraal stond gevolgd ontspanning. (Interview 1)
2	Type 2	Iedereen is van het begin tot het einde betrokken en weet waarom het gedaan wordt. Dus wat wordt er gedaan om een projectteam een hecht team te maken? Inhoudelijk al met elkaar zitten en vragen waarom, wat gaan we doen. En om daar een open sfeer te hebben, zodat elke vraag gesteld kan worden. Want duidelijke doelen, we willen allemaal dat doel bereiken om het probleem op te lossen. En niet, iemand verzint iets en daarna bouwen wij het, nee, samen. (Interview 5)
3	Type 3	Er zijn geen formele afspraken vanuit het lijnmanagement zo van jij zit nu op project X en jij mag nul uur besteden aan Y. (Interview 3)

#### 4.2.1 Hechtteam

De verschillende projectteams hebben een verschillende aanpak om te sturen op een hecht team.

Bij projectteams type 1 zijn projecten soms te klein wat tot gevolg heeft dat er niet of nauwelijks gestuurd wordt op het vormen van een hecht team (Tabel 3 - Nr. 8). Contactmomenten bestaan voornamelijk uit een wekelijks gehouden projectoverleg.

Bij projectteams type 2 wordt constant gestuurd op verbondenheid, stabiliteit en onderlinge afhankelijkheid met het creëren en onderhouden van een vertrouwde en veilige omgeving waar teamleden fouten mogen maken (Tabel 3 - Nr. 1) en worden relaties onderhouden met dagelijkse contactmomenten en het vieren van succes (Tabel 2 - Nr. 3). De balans bij vooral projectteams type 2 moet goed bewaakt worden (Tabel 3 - Nr. 2), omdat verstoring ervan ten koste gaat van de hechtheid van het projectteam (Tabel 3 - Nr. 3).

Bij projectteams type 3 worden verschillende fases doorlopen, waarbij vooral de eerdere fases geen echte projectteamsamenstelling kennen (Tabel 2 - Nr. 4), gedurende de eerste fase is er geen sprake van een hecht team en wordt er alleen gestuurd op afdelingsniveau. Pas in fase twee, wanneer medewerkers elkaar vaker en langer opzoeken ontstaan projectteam (Tabel 3 - Nr. 13). Bij projectteams type 3 wordt meer gesproken van trajecten dan van projecten.

In het algemeen sturen sommige projectleiders meer op sociale uitjes (Tabel 3 - Nr. 4), volgens andere projectleiders wordt een hecht team gevormd op de werkvloer, door goed te luisteren wat er speelt en te faciliteren in de behoefte (Tabel 3 - Nr. 6). Onenigheden worden bespreekbaar gemaakt (Tabel 3 - Nr. 5 en 11) en waar mogelijk binnen het projectteam opgelost om de vertrouwensband niet te schaden (Tabel 3 - Nr. 7 en 9).

Het sturen op een hecht team wordt soms als lastig gezien door het verschil in mentaliteit tussen interne en externe medewerkers (Tabel 3 - Nr. 12) en door het vele online werken, vanwege

de Corona-maatregelen, waarbij de belangrijke non-verbale communicatie verloren gaat (Tabel 3 - 10).

## Conclusie

Een randvoorwaarde voor het vormen van een hecht team is het feit dat teamleden voldoende tijd bij een project betrokken zijn (Tabel 3 - Nr. 8). Projectleiders sturen in het algemeen op vertrouwen en veiligheid (Tabel 3 - Nr. 1 en 7) en door goed te luisteren wordt ingespeeld op de behoefte van de projectleden en worden onenigheden bespreekbaar gemaakt binnen het team (Tabel 3 - Nr. 5, 6 en 7). Ook worden met regelmaat sociale events georganiseerd (Tabel 3 - Nr. 4). Projectleiders ondervinden hinder van minder gemotiveerde vaste medewerkers (Tabel 3 - Nr. 9) en vinden het verlies aan verbaal contact door het vele thuiswerken lastig (Tabel 3 - Nr. 10).

Bij projectteams type 1 wordt met regelmaat hinder ondervonden van externe medewerkers die niet het beste voor hebben met de organisatie (Tabel 3 - Nr. 12).

Bij projectteams type 2 is een juiste balans (Tabel 3 - Nr. 2) en constante cadans (Tabel 3 - Nr. 3) zeer belangrijk voor de hechtheid van de teams.

Bij projectteams type 3 weegt de creativiteit het zwaarst en wordt dit bewaakt door te zorgen voor positiviteit en alleen opbouwende kritiek op voorstellen en ideeën (Tabel 3 - Nr. 11).

**Tabel 3**

*Overzicht citaten Hecht team*

Nr.	Type	Citaat
1	Type 2	Het heeft alles te maken met is er voldoende vertrouwen, veiligheid, om met elkaar ook fouten te kunnen maken, wordt dat ook geaccepteerd door de collega's, werk je samen. (Interview 2)
2	Type 2	Het team dat heel erg samen ervoor gaat, die baalt echt heel erg, die zijn er kapot van. Andere zeggen: we hebben het niet gehaald. Dat is ook niet goed. Het moet er ergens tussenin liggen. (Interview 5)
3	Type 2	Wij hebben een keer gehad dat we ervoor gekozen hebben iets af te maken gedurende het weekend, en dan zie je dat wanneer je uit een cadans gaat dat je dat eigenlijk niet moet doen. Het heeft een hele grote impact op dat team gehad. (Interview 5)
4	Type 2	Ik woon aan het water en heb mensen uitgenodigd om te komen varen afgelopen zomer, want we zagen elkaar niet en op de sloep kon je voldoende afstand houden. Ook het jaar ervoor heb ik een BBQ gedaan voor 16 man. (Interview 5)
5	Type 3	Voor een hecht team, bespreek ook de negatieve opmerkingen en hun uitwerking op collega's. Gevoelig zijn voor hoe relaties lopen en daar open voor staan. Signaleren en bespreekbaar maken helpt de groep. (Interview 3)
6	Type 2	Veel meer luisteren naar waar heeft je team behoefte aan, om dat vervolgens te bekijken, kan ik dat faciliteren. (Interview 2)
7	Type 2	Een conflict is de illustratie van waar het fout gaat. Niet direct escaleren om de vertrouwensband met de medewerkers niet te verliezen. (Interview 2)
8	Type 1	Een hecht team daar heb ik niet zo op gestuurd, omdat ik altijd mensen heb die ik maar voor een paar uurtjes per week heb. (Interview 1)
9	Type 1	Soms moet je dan ook zeggen oké, deze persoon drukt op mijn sterkte, maar dan moeten die andere maar een stapje harder lopen. (Interview 4)
10	Type 2	Wanneer je op kantoor zit is dat heel anders dan achter Ms Teams, al het non-verbale gaat verloren. Ms Teams laat daar zeker iets liggen. (Interview 2)
11	Type 3	We hebben de spelregel afgesproken dat je alleen met positieve kritiek mag komen. Als je denkt dat iets niet gaat werken, dan moet jij met een oplossing komen. Je mag niet vertellen dat idee gaat niet werken want... maar, ik denk dat het beter gaat werken als je ook... Dus je mag alleen elkaars voorstellen verbeteren, maar je mag niet elkaars voorstellen afkraken. Het heeft best een tijd geduurd voordat de cultuur verandert, maar na een jaar zag je de verandering. Er was een cultuur ontstaan van ik ga niet vertellen wat ik ga doen, want dan krijg ik toch alleen maar negatief commentaar. Het heeft denk ik echt

		wel een jaar geduurd voordat het vertrouwen weer begon te ontstaan van he als ik met een idee kom dan word ik geholpen en wordt mijn idee beter gemaakt door mijn collega's. (Interview 3)
12	Type 1	Wat daarbij is opgevallen is dat het soms lastig is om met externe medewerkers te werken, omdat die een eigen agenda hebben. Die agenda is dan om nog maar een paar maanden extra in dienst te blijven, dat is logisch vanuit hun gezien, maar dat maakt het stroef omdat zij niet het beste voor Defensie voor hebben. (Interview 1)
13	Type 3	Nee, er wordt heel erg gestimuleerd om elkaars kennis in te zetten en elkaar te helpen, alleen de afspraak is min of meer dat wanneer dat helpen meer dan 80 uur wordt op een bepaald traject, dan gaat het wel via het lijnmanagement dat we het formeel zichtbaar maken dat die persoon nu echt structureel bijdragen levert aan een ander traject. (Interview 3)

#### 4.2.2 Duidelijke doelen

Binnen de verschillende typen projectteams wordt op een verschillende manier gestuurd op duidelijke doelen.

Bij projectteams type 1 is over het algemeen alleen het einddoel duidelijk en zijn tussentijdse doelen niet altijd vooraf vastgesteld of voldoende gedetailleerd gespecificeerd (Tabel 4 - Nr. 3), het is dan aan de projectleider om hier helderheid in te krijgen (Tabel 4 - Nr. 6). Regelmatig gaat het om jaarlijks terugkerende werkzaamheden die projectmatig worden opgepakt. Deze projecten kennen weinig uitdaging (Tabel 4 - Nr. 2).

Bij projectteams type 2 zijn de doelen van de deelproducten en het eindproduct over het algemeen zeer duidelijk omdat iedereen vanaf het begin bij het project betrokken is (Tabel 4 - Nr. 1 en 7) en afspraken gemaakt worden met de directe betrokkenen (Tabel 4 - Nr. 9 en 11). Indien er dan toch nog iets niet juist begrepen is, dan komt dit bij oplevering van deelproducten aan het licht en kan dan nog bijgesteld worden (Tabel 4 - Nr. 4).

Bij projectteams type 3 wordt met name in fase 1 niet gestuurd op duidelijke doelen, maar wordt gekeken naar de mogelijkheden die de techniek te bieden heeft. De drie verschillende fases lopen door elkaar zonder specifiek begin en eindpunt (Tabel 4 - Nr. 5 en 10). De projectleider stuurt hierbij meer op de onderlinge samenwerking, positiviteit en creativiteit.

#### Conclusie

Niet alle typen projectteams sturen op dezelfde manier op duidelijke doelen. Bij projectteams type 1 is vaak alleen het einddoel bekend en gaat het regelmatig om herhalende werkzaamheden die projectmatig worden opgepakt, met weinig verrassingen.

Bij projectteams type 2 zijn de doelen het meest duidelijk bij het gehele team, omdat iedereen er van het begin af aan bij betrokken wordt.

Bij projectteams type 3 is geen sprake van één team met een duidelijke opdracht (Tabel 4 - Nr. 10), met name in de beginfase ligt de focus op het onderzoeken wat er met een bepaald stukje technologie mogelijk is (Tabel 4 - Nr. 5).

Algemeen is het aan de projectleiders om doelen duidelijk te krijgen voordat het project wordt geaccepteerd (Tabel 4 - Nr. 6 en 7) en de doelen gedurende het project duidelijk te houden (Tabel 4, Nr. 8).

**Tabel 4***Overzicht citaten Duidelijke doelen*

Nr.	Type	Citaat
1	Type 2	Iedereen is van het begin tot het einde betrokken en weet waarom het gedaan wordt. (Interview 5)
2	Type 1	Ja, niet om te poffen, maar resultaten zijn ook wel altijd makkelijk om te halen, denk ik, maar misschien moet ik hier eens wat dieper over nadenken. (Interview 4)
3	Type 1	De meeste onderwerpen binnen het project zijn best wel concrete en kun je de doelen duidelijk wegzetten, maar bij een aantal andere dingen mis je echt een richtinggevend document. (Interview 1)
4	Type 2	Als je zelf concreet kan zijn, dan kun je ook makkelijker je mensen meenemen en kun je goede afspraken maken, daar zit dan weinig licht meer tussen. Als je een creatief team hebt, dan zal je zeggen vul het zelf in, maar over een bepaalde tijd gaan we wel gezamenlijk de thermometer erin steken om te kijken waar we staan. In de interactie ga je in de tussenliggende periode merken gaat het lukken of gaat het niet lukken. (Interview 2)
5	Type 3	Wij werken qua projecten natuurlijk bij innovatie net iets anders, het is niet op die manier georganiseerd.", "Dat is wat je bij ons vaak ziet, er is niet één team met een duidelijke opdracht, iets zit in een bepaalde fase, in een bepaalde fase is het veel meer technologie gedreven en die fase zie je verschuiven.", "Het is een enorm grijs gebied." (Interview 3)
6	Type 1	Ik zou klein beginnen, met specifieke vragen in Jira [Kanban board], zodat je de doelstellingen helder krijgt. De doelstellingen zijn dan best te bevragen bij de verschillende teams/afdelingen. (Interview 1)
7	Type 2	Je hebt met de opdrachtgeven iets afgesproken, daarin vind je een vertaalslag naar beneden toe van dit is wat ik moet opleveren en dat betekent dat ik dat en dat en dat van de mensen om mij heen nodig heb. (Interview 2)
8	Type 1	Externe medewerkers proberen om veel meer binnen scope te trekken in plaats van af te bakenen, als het maar groot wordt, lekker bloemkolen, dat rekt het natuurlijk ook. (Interview 1)
9	Type 2	Als wij een app voor de staatssecretaris bouwen, dan willen we eigenlijk die staatssecretaris aan tafel. En dus niet die vijf lagen ertussen, want, met wie doe je het dan samen? Maar als er een sterke product owner is, die voor ze product staat, in agile moet je een visie hebben, wat wil je met het product, dan werkt dat ook goed. Want als je na de visie, dan heb je nog geen oplossing neergezet en je wilt iets oplossen, dan kan het team meedenken en daaromheen kunnen de gebruikers meedenken hoe ze dat bouwen. Zeker bouwers die kunnen dan veel efficiënter dingen neerzetten. (Interview 5)
10	Type 3	Er is niet één team met een duidelijke opdracht, iets zit in een bepaalde fase, in een bepaalde fase is het veel meer technologie gedreven en die fase zie je verschuiven en in dit voorbeeld zie je bijvoorbeeld dat het veel meer gedreven is hoe kun je met een groot netwerk alles ophalen vanuit de organisatie. (Interview 3)
11	Type 2	O ja, maar je wilt dit, maar wanneer je het precies zo wilt, dan wordt het heel complex. Wat wil je eigenlijk bereiken? O dit, oké, misschien kunnen we dat zo doen? Een klein proefje mee doen, is dit wat je wil. Ja, dat is eigenlijk precies wat ik wil. O, dat is geen drie maanden werk maar eigenlijk maar een anderhalve week. (Interview 5)

### 4.2.3 Teamstructuur

De projectleiders hebben tijdens de interviews aangegeven dat zij op een allocatieformulier de gewenste expertises invullen voor hun projectteamsamenstelling (Tabel 5 - Nr. 1). Dit is wanneer de projectleider niet wordt toegewezen aan een bestaand project, maar zelf een projectteam samenstelt. Op het formulier kan 'in potlood' een naam van een medewerker ingevuld worden. Het management bepaalt dan of deze medewerker voor dit project beschikbaar is (Tabel 5 - Nr. 2). Vooral bij een reorganisatie is er de gelegenheid voor een betere verdeling in bijvoorbeeld man/vrouw en wordt er naar het Belbin-model gekeken (Belbin, Snijders & Bast, 1998) waarin negen verschillende teamrollen worden onderscheiden die in een succesvol team aanwezig zijn (Tabel 5 - Nr. 7), al blijft het toepassen ervan lastig omdat het afhankelijk is van het aanbod en we hier te

maken hebben met een organisatie waar overwegend mannen werken (Tabel 5 - Nr. 3). Zijn er intern geen geschikte beschikbare medewerkers dan wordt er buiten de organisatie gekeken, maar ook dan wordt er gestuurd op skills en expertise van medewerkers en op capaciteit om samen te kunnen werken, maar niet op achtergrond, huidskleur, geloof of geslacht (Tabel 5 - Nr. 4, 5 en 6). Wat opvalt is dat projectleiders aangeven dat de samenwerking binnen de projectteams niet in gevaar wordt gebracht door de selectie van projectleden puur en alleen op skills en expertise (Tabel 5 - Nr. 10, 11 en 12).

Bij projectteams type 1 is de teamsamenstelling redelijk stabiel, dit komt doordat projectwerkzaamheden vaak een uitbreiding zijn op bestaande functionaliteit. Projectleiders gaan dan met dezelfde medewerkers verder vanwege hun kennis van zaken (Tabel 5 - Nr. 2).

Bij projectteams type 2 is de teamsamenstelling zeer stabiel. Hier hecht men veel waarde aan het werken in vast teamverband, omdat het team dan steeds sterker wordt (Tabel 5 - Nr. 13). Hier wordt bij aanneming van een nieuw teamlid naast skills en expertise gekeken naar de drive die een persoon heeft, hoe staat die persoon in het leven (Tabel 5 - Nr. 5 en 6).

Bij projectteams type 3 is de samenstelling van het team niet gelijk gedurende de verschillende fases (Tabel 5 - Nr. 9). Alleen wanneer het gaat om geheel nieuwe materie waarvan de kennis binnen de organisatie niet aanwezig is, dan is te zien dat er wel degelijk naar diversiteit gezocht wordt (Tabel 5 - Nr. 8).

## **Conclusie**

Bij het sturen op teamstructuur geven de projectleiders alleen aan welke expertise bij een bepaald project gewenst is. Indien de expertise binnen de organisatie niet wordt gevonden en er een medewerker moet worden ingehuurd, dan wordt naast de expertise gekeken naar de drive die de sollicitant heeft. Er wordt niet gekeken naar een betere verdeling man/ vrouw, of naar achtergrond of naar andere (selectie)criteria. De reden hiervoor is dat er binnen deze organisatie een tekort aan capaciteit is en er niets te kiezen valt. Alleen bij een reorganisatie, wanneer de kennis binnen de organisatie niet beschikbaar is, worden er bij een voldoende aanbod andere selectiecriteria gehanteerd om een zo effectief mogelijk team samen te stellen (Tabel 5 - Nr. 7).

Bij projectteams type 3 is de technologie momenteel zo geavanceerd dat er veel medewerkers van buitenaf gehaald zijn, hierdoor is wel een effectievere teamsamenstelling verkregen met een betere man/ vrouw verhouding (Tabel 5 - Nr. 8).

**Tabel 5***Overzicht citaten Teamstructuur*

Nr.	Type	Citaat
1	Type 1	Je stelt een team samen op skills, je geeft aan wat je nodig hebt in een team. (Interview 4)
2	Type 1	Af en toe valt er wel iets te regelen als je echt iemand op naam nodig hebt, mensen die bijvoorbeeld 80% van een vorig project hebben gedaan. Het maakt eigenlijk niet zo heel veel uit, als je maar mensen krijgt die kennis hebben van het onderwerp van het project. (Interview 1)
3	Type 3	We hebben ook heel erg gezocht naar een betere verhouding man vrouw want die lag in de praktijk heel erg scheef. Dat was toen heel moeilijk omdat we bijna alleen maar interne kandidaten hadden. Ja, dan ben je gebonden aan wie er solliciteert. Ja als er dan alleen maar mannen solliciteren dan is het moeilijk om de balans wat meer te vinden. (Interview 3)
4	Type 1	Daar werd helemaal niet bij stilgestaan. Mijn opvolger had een donkere huidskleur en is van Indonesische afkomst en aan de organisatorische kant zat een Marokkaanse projectleider. Het is zelfs zo dat de Marokkaanse projectleider is opgeklimmen van projectsecretaris tot projectleider. (Interview 1)
5	Type 2	Als er dan geen HBO op een CV staat, dan kunnen het wel goede jongens zijn, maar die zijn dan niet future proof. Dat is heel vervelend wanneer ze solliciteren want die vallen dan gelijk buiten de boot. (Interview 2)
6	Type 2	Een teamstructuur die in ieder geval kijkt naar de specialismen en eigenlijk nergens anders naar behalve dan ook die drive. Drive, intrinsieke motivatie, het is meer hoe iemand in het leven zit. (Interview 5)
7	Type 3	Daar hebben we toen al wel gekeken naar het Belbin-model, hoe je effectief teams kunt samenstellen, we hebben wel gekeken naar de mogelijkheden om te zorgen dat we effectieve teams krijgen. Als je naar Belbin kijkt dat mensen invulling geven aan de verschillende rollen. We hebben ook heel erg gekeken naar de diversiteit. Mensen met achtergrond bij de marine en landmacht en luchtmacht en marechaussee binnen wilt halen, dat is een manier van diversiteit. (Interview 3)
8	Type 3	In latere tijden vond er uitbreiding plaats en waren er meerdere data scientists voor het vormen van het data lab nodig en dan kom je in een markt waarbij wij alleen maar starters konden aantrekken vanwege de functies die we hadden een veel betere balans man vrouw kunnen aantrekken, bijna 50/50, maar er zitten dan ook mensen bij die vanuit een psychologie achtergrond data science zijn ingerold, en er is ook iemand die vanuit de theoretische natuurkunde de data science is ingerold. Dan heb je echt heel verschillende achtergronden. (Interview 3)
9	Type 3	Dan komt het weer in een andere fase waarbij je veel meer te maken hebt met een stuurgroep en afwijkingsrapportages en dan heb je weer iemand nodig die niet zo zeer een groot netwerk heeft maar vooral die processen allemaal goed kent. (Interview 3)
10	Type 1	Je hebt natuurlijk altijd mensen met wie je beter overweg kan dan met anderen, maar mensen die helemaal niet met elkaar kunnen samenwerken heb ik niet gemerkt. (Interview 1)
11	Type 2	Je moet willen accepteren dat in die pluriformiteit ook mensen zitten die anders zijn. Daar vind ik dat de kracht van een leidinggevende zit, dat je iedereen op zijn eigen merites kan beschouwen. (Interview 2)
12	Type 3	Wij hebben altijd het adagium gehad, dat de beste innovaties worden gedaan per toevallige samenhang. Elkaars ideeën versterken is daar onderdeel van. (Interview 3)
13	Type 2	Op de korte termijn werkt het minder goed dan op de lange termijn. Maar wanneer je eenmaal zo'n team hebt staan, is het team ook heel sterk (Interview 5).

#### 4.2.4 Organisatorische context

De rol van de organisatie bij het vormen van saamhorigheid is duidelijk aanwezig. Projectleiders en projectleden ervaren veel waardering vanuit de eindgebruikersorganisatie (Tabel 6 - Nr. 3) en projectleiders geven aan erkenning te krijgen vanuit de organisatie door het soort project waaruit zij mogen kiezen (Tabel 6 - Nr. 6 en 7). Hierbij speelt de prioriteit die de organisatie aan het betreffende project geeft een belangrijke rol (Tabel 6 - Nr. 13). Hoe hoger de prioriteit hoe makkelijker capaciteit en middelen te verkrijgen zijn (Tabel 6 - Nr. 9 en 10).



Verder wordt de ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering gezien als enorm frustrerend, onafhankelijk van het type projectteam, omdat beslissingen vanuit de bedrijfsvoering lang op zich laten wachten (Tabel 6 - Nr. 4 en 5).

Sociale evenementen die door de organisatie worden georganiseerd waren altijd alleen voor interne medewerkers. Als externe medewerkers al mee werden gevraagd was dit vaak op eigen kosten. De projectleiders hebben daarom gestuurd op het verkleinen van het verschil tussen interne en externe medewerkers om zo de saamhorigheid te vergroten. Externe medewerkers worden nu steeds vaker meegevraagd en meegenomen met evenementen (Tabel 7 - Nr. 8). Ook de kwaliteit van de werkomgeving helpt volgens de projectleiders bij het vergroten van de saamhorigheid, omdat die ervoor zorgt dat medewerkers dan graag samenkomen (Tabel 7 - Nr. 11).

Voor projectteams type 2 worden op afdelingsniveau saamhorigheidsevenementen georganiseerd (Tabel 6 - Nr. 1), maar een budget voor het organiseren van eigen evenementen is niet altijd aanwezig, deze organiseren ze vaak zelf (Tabel 6 - Nr. 2).

### Conclusie

Projectleiders ervaren veel waardering vanuit de gebruikersorganisatie en erkenning bij nieuwe opdrachten. Projectleiders sturen op het vergroten van saamhorigheid binnen de organisatie door er op aan te dringen de verschillen tussen de interne en externe medewerkers te verkleinen.

Bij projectteams type 1 is er naast het afdelingsbudget altijd een saamhorigheidsbudget voor de projectteams.

Bij projectteams type 2 wordt dit niet altijd meegenomen in het totaalplaatje van het project, maar dan regelen projectleiders de teamuitjes zelf (Tabel 6 - Nr. 2).

Bij projectteams type 3 wordt dit door de overkoepelende afdeling geregeld. Bij deze organisatie bestaat een goede kwaliteit van de werkomgeving die ervoor zorgt dat medewerkers hier graag samenkomen.

De projectleiders geven allen aan gefrustreerd te raken door de organisatie die lang wacht bij het nemen van beslissingen en het toekennen van budgetten (Tabel 6 - Nr. 4 en 5).

**Tabel 6**

*Overzicht citaten Organisatorische context*

Nr.	Type	Citaat
1	Type 2	Als afdeling wel, we zijn een keer naar de Efteling geweest, mensen hebben T-shirts gehad. (Interview 5)
2	Type 2	Bij ons is voor het inhuren van mensen een nota opgesteld en dat is geen saamhorigheidsbudget in meegenomen. Men was niet gewend om geld uit te geven en niet precies te weten wat je dan voor dat geld krijgt. Wij gingen Apps maken. Dus misschien is het wel mogelijk en dan zou het nog beter zijn, nu doen we dat een beetje zelf." (Interview 5)
3	Type 3	De waardering van gebruikers wanneer je een project heel dicht samen met een organisatieonderdeel doet. Ja, dan is dat stukje heel makkelijk." (Interview 3)
4	Type 3	Het antwoord op deze vraag is dus heel mixt, omdat daar waar het informeel kan de waardering binnen de organisatie heel sterk is, maar daar waar het gaat om formele besluitvorming daar hebben alle team enorme frustraties omdat ze daar geen dekking krijgen, omdat dingen niet in productie komen, dat er geen besluiten worden genomen, dat er geen geld komt, etc. Dat er gigantisch veel geëxperimenteerd en ge-pilot wordt en als puntje bij paaltje komt en er geld moet komen om iets grootschaligs in productie te nemen, dan is daar drie jaar besluitvorming voor nodig. (Interview 3)
5	Type 3	De gebruikers zijn er helemaal klaar voor, die zijn net helemaal enthousiast gemaakt, die hebben net aan een experiment meegedaan en vonden het fantastisch en willen het morgen hebben en dan duurt het drie jaar voordat er een besluit is genomen en er geld beschikbaar is gemaakt. De formele dekking daarna, om daadwerkelijk budget of goedkeuring te krijgen dat is rampzalig binnen Defensie. (Interview 3)

6	Type 2	Ook de vervolgoopdrachten die je krijgt zijn een blijk van erkenning. (Interview 5)
7	Type 1	Qua organisatorische context, ik vind dat ik door het bedrijf wel gewaardeerd word door bepaalde mensen uit het bedrijf. Ook de vervolgoopdrachten die je krijgt zijn een blijk van erkenning.” (Interview 1)
8	Type 2	Afgelopen week kreeg ik van iedereen complimenten omdat ze allemaal chocolade binnen hadden gekregen, de externen ook, nou dat wordt hartstikke gewaardeerd. (Interview 5)
9	Type 1	Mensen zijn er gewoon niet, dat is duidelijk. Als je bijvoorbeeld naar het [ander projectteam] kijkt, daar krijgen ze wel alle mensen die ze nodig hebben, en middelen. Als je naar het [projectnaam] kijkt, dat is even aan de kant gezet omdat een ander project belangrijker is. (Interview 1)
10	Type 2	Is dit project voor de klant cruciaal of is het “nice to have” en komt het zo meteen op de plank te liggen. Ja, we pakken het er wel vanaf op het moment dat het nodig is. Nee, er zit nu echt iemand met zijn vingers tussen de deur en hier moet iets gebeuren. En dan kan je wel zeggen je wordt vriendelijk over je bol geaaid, voor een stukje software dat zo meteen op de plank komt te liggen, ja hoe serieus neem je dan jezelf denk ik dan. (Interview 2)
11	Type 2	Onze wens is om als een startup te werken, dat er een flipperkast staat, en we hadden op de [werklocatie] best wel een mooie locatie, met een poolbiljart, een koelkast die open staat. (Interview 5)
12	Type 2	Zeg maar als je niet je werkplezier uit je werk haalt en dat stukje bekijkt, dan denk je het zou toch wel eens anders kunnen. Dat is wel die onderste trede van Maslow, als ik je morgen een beloning geef, dan ben je drie dagen blij, maar als ik je overmorgen twee periodieken afpak, dan ben je de rest van je leven saggerijng. Het moet wel een beetje in balans met elkaar zijn. (Interview 4)
13	Type 1	Als je bijvoorbeeld naar het interface team kijkt daar krijgen ze nu wel alle mensen die ze nodig hebben, en middelen, ja dat krijg je wel. Als je naar het accreditatieproject kijkt, ja, dat is even aan de kant gezet omdat een ander project belangrijker is. (Interview 1)

#### 4.2.5 Coaching

Er is voldoende budget voor opleiding, training en coaching (Tabel 7 - Nr. 1) en projectleiders houden hier rekening mee bij het plannen van een project. Wel moeten zowel medewerkers als projectleiders tijdblokken reserveren voor het daadwerkelijk volgen van opleidingen en trainingen (Tabel 7 - Nr. 4 en 5). Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe medewerkers, kortetermijnvisie bij externe medewerkers en langetermijnvisie bij interne medewerkers (Tabel 7 - Nr. 2). Uit de interviews is gebleken dat projectleiders ook sturen op ondersteuning en kennisopbouw/overdracht binnen de projectteams (Tabel 7 - Nr. 6 en 7). Sommige onderwerpen zijn óf heel nieuw óf te specifiek, waardoor het soms als lastig wordt ervaren om de juiste informatie te verkrijgen, of de juiste training te vinden (Tabel 7 - Nr. 3).

#### Conclusie

Projectleiders moeten voor medewerkers en voor zichzelf tijd reserveren en hun agenda blokken voor het daadwerkelijk volgen van een opleiding, training of het krijgen van coaching (Tabel 7 - Nr. 4 en 5), hier wordt in de projectplanning rekening mee gehouden. Het daadwerkelijk volgen van opleiding is persoonsafhankelijk (Tabel 7 - Nr. 8), er is voldoende opleidingsbudget. Er wordt volop gestuurd op kennisoverdracht zodat interne medewerkers training-on-the-job krijgen van meer ervaren, externe collega's. Wel wordt het soms als lastig ervaren de juiste informatie te vinden, omdat de case-organisatie gebruik maakt van geavanceerde technologie waar weinig informatie over is.

**Tabel 7***Overzicht citaten Coaching*

Nr.	Type	Citaat
1	Type 3	Bij innovatie gebruikten wij het dubbele van wat er formeel beschikbaar was omdat er toch altijd opleidingsbudget over was. Daar werd ook altijd vanuit het management heel erg op gestuurd om continu workshops te volgen en naar conferenties te gaan, etc. (Interview 3)
2	Type 2	We kijken bij de externe met name wat heeft hij nodig om zich te ontwikkelen qua rol en soort werkzaamheden, dan is het voor hun aantrekkelijker om te blijven. Voor interne gaan we kijken naar hun loopbaan pad, en stemmen daar de trainingen op af, voor de lange termijn. (Interview 5)
3	Type 1	Ik heb hele specifieke onderwerpen waar ik meer van wil weten”, “zelfs ad-hoc is lastig. Ik kan het alleen vragen omdat ik weet bij wie ik deze informatie kan vinden en wie mij er meer over kan vertellen. (Interview 1)
4	Type 1	Ik heb daar nu eigenlijk de vrijdagmiddag voor geblokkeerd staan, maar dat lukt meestal niet omdat er dan toch weer mensen komen die je hulp ergens bij nodig hebben. Die mensen ga je dan helpen en dan is je vrijdagmiddag ook weer weg. (Interview 1)
5	Type 2	Daar moet je als leidinggevende een standpunt in aannemen, wat vind je belangrijk, hoeveel mensen ga ik naar de training toe sturen. (Interview 2)
6	Type 2	...iemand omwille van het groeien in zijn senioriteit ook een keer een junior moet hebben meegenomen, of les moet hebben gegeven, kennisoverdracht moet hebben geregeld anders ga je zeggen je bent misschien wel een senior op de inhoud, maar geen senior op het totale domein. (Interview 2)
7	Type 1	We begeleiden elkaar, we helpen elkaar en houden elkaar scherp. (Interview 4)
8	Type 3	Zo'n aanpak werkt vooral bij mensen die intrinsiek gedreven zijn om nieuwe dingen te leren, die komen zelf wel met allerlei voorstellen, zo van ik zou naar die conferentie willen, of ik wil deze cursus volgen. Bij sommige mensen heb ik daar wel eens op lopen duwen, omdat ik vond dat ze echt al te lang in een bepaald vakgebied zaten, maar wat echt niet meer de prioriteit van Defensie was. (Interview 3)

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Saamhorigheid is een cruciale voorwaarde voor teamvernieuwing, aangezien dit binnen een team een psychologisch veilige omgeving biedt voor teamleden om te experimenteren, risico's te nemen, samen te werken en ideeën uit te wisselen (West & Farr, 1990). Wanneer projectleiders blijven hangen in de traditionele managementbenadering wordt door medewerkers in projectteams minder saamhorigheid ervaren dat volgens de meta-analyse van Chiocchio en Essiembre (2009) de kans op projectsucces doet afnemen.

Binnen dit onderzoek is getracht om door middel van een praktijkcasus een antwoord te vinden op de vraag *'In welke mate wordt er door projectleiders gestuurd op faciliterende factoren om saamhorigheid binnen projectteams te vergroten?'*. Hierbij is specifiek gekeken naar de volgens Wageman et al. (2005) meest van invloed zijnde faciliterende factoren; een hecht team, duidelijke doelen, de structuur die saamhorigheid mogelijk maakt, ondersteunende organisatorische context en ondersteunende deskundige coaching.

De gehouden enquête toont aan hoe belangrijk de respondenten het sturen op het vergroten van saamhorigheid vinden. Bij de interviews is gebleken dat projectleiders goed luisteren naar de behoefte van hun projectleden en deze behoefte proberen te faciliteren.

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste theoretisch en praktische implicaties van de resultaten van dit onderzoek, gevolgd door de belangrijkste beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek levert op een aantal vlakken een ondersteuning aan de bestaande literatuur. Zo is uit dit onderzoek gebleken dat projectleiders goed luisteren naar de behoefte van hun projectleden en deze behoefte proberen te faciliteren. Hiermee is gehoorgegeven aan Clark en Saxberg (2019). Naast het faciliteren van middelen en ondersteuning sturen projectleiders ook op kennisoverdracht en coaching, wat in lijn is met de aanbevelingen van Hackman (2002).

Dit onderzoek laat zien dat binnen de case-organisatie drie verschillende typen projectteams bestaan die allen onder dezelfde noemer vallen. De definitie van een team volgens Forsyth (1999) die benadrukt dat in teams wordt samengewerkt aan een gemeenschappelijk project waarbij alle teamleden verantwoordelijk zijn voor het resultaat, is het meest duidelijk bij scrum projectteams (type 2). Bij traditionele projectteams (type 1) is de projectleider eindverantwoordelijk en bij innovatie projectteams (type 3) is eigenlijk geen sprake van projectteams, zoals gedefinieerd door Forsyth (1999). Bij projectteams type 2 vindt er dagelijks afstemming plaats met alle teamleden en lijkt de saamhorigheid het grootst. Dit is te verklaren door de perceptie van 'we-heid' (Pavitt, 1998), als resultaat van waargenomen nabijheid tussen teamleden en opdrachtgever. Dit geeft een positieve relatie met de socialisatie van leden in kleine groepen (Riddle et al., 2000). Ook het door projectteams type 2 opleveren van deelprojecten en vieren van successen draagt bij aan het vergroten van saamhorigheid door taakgerichtheid en duidelijke doelen volgens Hackman (2002) en coöperatie en samenwerkingsgedrag volgens Bravo et al. (2019). Al deze krachten die teamleden ervaren zorgen ervoor dat de teamleden in dit team willen blijven, zoals aangegeven in de definitie van saamhorigheid door Festinger et al. (1950).

Volgens Bravo et al. (2019) hebben werkdruk en taakcomplexiteit een negatieve invloed op het vergroten van saamhorigheid. Bij het praktijkonderzoek is dit ook gebleken. Nadat een

projectteam het weekend had doorgewerkt voor de oplevering van een project bleek de balans van het team verstoord door werkdruk en vermoeidheid. Positieve gevoelens jegens teamleden, belangrijk voor de saamhorigheid volgens Danowski (1980) en Shah (1998) waren gedurende enige tijd afgenomen.

Projectleiders vinden communicatie en coördinatie belangrijker dan (sterke) onderlinge afhankelijkheid. Projectleiders vinden dat projectleden niet samen hoeven te werken wanneer dit niet nodig is, maar dat projectleden wel in contact moeten blijven en met elkaar moeten afstemmen. Volgens de theorie van Wageman (1995) zal bij veel onafhankelijke activiteiten het “wij” gevoel minder zijn. Projectleiders mogen niet uit het oog verliezen dat wederzijdse afhankelijkheid leidt tot grotere saamhorigheid.

De teamsamenstelling van projectteams geschiedt binnen de case-organisatie puur op basis van expertise, dit heeft volgens de projectleiders nooit een negatief effect gehad op de samenwerken of op de saamhorigheid. Dit in tegenstelling tot de theorie betreffende overeenstemming van interesse en groepsgevoel op basis van de gelijkens-aantrekkelijkheidstheorie van Byrne et al. (1971). Dit is tijdens dit onderzoek niet geconstateerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is de specifieke doelgroep, waardoor er automatisch een raakvlak is op interesse voor het vakgebied.

## 5.2 Praktische implicaties

Dit onderzoek levert een praktische bijdrage door het verkregen inzicht met betrekking tot het sturen op het vergroten van de saamhorigheid binnen projectteams.

Aan meer diversiteit binnen projectteams kan in de praktijk niet voldaan worden. Gekeken is naar de theorie van Belbin et al. (1998) om de juiste rollen binnen een team vertegenwoordigd te krijgen, maar hiervoor moeten deze rollen wel beschikbaar zijn. Projectteams worden samengesteld aan de hand van de benodigde expertise voor een project en dan blijkt de capaciteit schaars en zijn selectiecriteria niet van toepassing. Met teamdiversiteit moet in het algemene aannamebeleid rekening gehouden worden, dit gebeurt nu alleen bij innovatieprojecten waar kennis en kunde van buiten gehaald worden, omdat het binnen de organisatie niet te vinden is.

Medewerkers in projectteams ervaren minder saamhorigheid dat volgens de meta-analyse van Chiochio en Essiembre (2009) het geval is wanneer projectleiders blijven hangen in de traditionele managementbenadering, waardoor de kans op projectsucces afneemt. De organisatie zou er goed aan doen afscheid te nemen van de traditionele managementbenadering en volledig over te gaan op een agile scrum werkwijze.

Uit dit onderzoek is verder naar voren gekomen dat projectleiders hinder ondervinden van minder gemotiveerde medewerkers. Het gaat dan met name om vaste medewerkers die al geruime tijd binnen de organisatie werkzaam zijn en meestal een kennisachterstand hebben. Deze medewerkers moeten gestimuleerd worden en hebben soms individuele begeleiding nodig. Denk aan een meester-gezel-situatie om de medewerker weer gemotiveerd te krijgen.

Aan de andere kant maken externe medewerkers het de projectleiders soms lastig doordat ze de scope van een project willen vergroten of niet voor de beste oplossing voor de organisatie kiezen. Mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat de externe medewerker zichzelf onmisbaar wil maken, om zodoende een contract voor langere tijd te bedingen. Het is aan de projectleiders om doelen duidelijk te krijgen bij alle teamleden voor de start van een project en duidelijk te houden, gedurende het project.

Het verschil tussen vaste- en externe medewerkers is kleiner geworden, doordat projectleiders hier actief op sturen. Het wordt als zeer positief ervaren door zowel vaste- als externe medewerkers wanneer het gehele team bij een sociale bijeenkomst aanwezig is. Dit stimuleert de saamhorigheid.

Het door de Covid-19-maatregelen momenteel verplichte thuiswerken lijdt volgens de projectleiders tot verlies aan non-verbaal contact. Er is hoofdzakelijk online contact waarbij het lastig is om de mening van iedere medewerker te horen en onenigheden tijdig te signaleren, wat ten koste gaat van de saamhorigheid. Wellicht is het mogelijk om een veilige locatie te vinden voor een periodiek overleg, zodat het persoonlijke contact hersteld wordt.

Projectleiders moeten met hun projectplanning rekeninghouden met het feit dat projectleden trainingen volgen. Rekening gehouden moet worden dat het vinden van de juiste informatie niet altijd makkelijk is, omdat de case-organisatie gebruikmaakt van geavanceerde technologie waar soms weinig informatie over is. Hierop kan ingespeeld worden door kennisoverdracht en training-on-the-job door meer ervaren, vaak externe collega's. Er is voldoende opleidingsbudget, maar de medewerker moet zelf het initiatief nemen voor het volgen van een opleiding. Projectleiders moeten hierbij bewaken dat de medewerker ruimte krijgt voor het volgen van een opleiding.

Besluiteloosheid van de organisatie wordt gezien als een serieus knelpunt en ergernis zowel bij het starten van een project als bij de uitrol in productie. Voorbeelden zijn genoemd dat eindgebruikers enthousiast waren na het testen van nieuwe functionaliteit en dit snel beschikbaar wilden hebben in de productieomgeving. Vervolgens duurt het maanden voordat akkoorden worden gegeven waardoor veel draagvlak verloren gaat en veel ergernis ontstaat bij zowel eindgebruikers als projectteams.

De reactie vanuit de organisatie en de hulp van projectleider en projectleden onderling hebben grote invloed op de hechtheid van het team. De organisatie en projectleiders mogen fouten niet afstraffen, maar moeten stimuleren dat er van fouten wordt geleerd. Dit kan door het creëren van een open sfeer met onderlinge acceptatie die ervoor zorgt dat iedere medewerker communiceert en niet bang is om iets verkeerd te zeggen. Dit stimuleert vertrouwen en veilig gevoel bij teamleden, waardoor teamleden hun verantwoordelijkheid durven nemen. Het voordeel bij een open, vertrouwde en veilige sfeer is bovendien dat het team hechter wordt en problemen eerder worden besproken.

Saamhorigheid vergroten is een continu proces dat start met de betrokkenheid van alle projectleiders en teamleden, door met elkaar in gesprek te gaan om doelen duidelijk te krijgen en de beste oplossing te kiezen voor de organisatie.

### **5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

In dit onderzoek is gekeken naar het sturen op het vergroten van saamhorigheid binnen projectteams. Ondanks de genoemde theoretische en praktische implicaties kent dit onderzoek een aantal beperkingen die van invloed kunnen zijn geweest op de uitkomsten en kwaliteit van dit onderzoek.

Ten eerste is uit feedback en uit de interviews gebleken dat bepaalde vragen in de enquête niet eenduidig waren. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat de respondenten uit verschillende typen projectteams afkomstig waren en hun projectdoelen niet overeenkwamen. Bij een vervolgonderzoek

is het wijselijk om een specifiek type projectteam te onderzoeken, zodat de enquêtevragen op een specifieke groep afgestemd kunnen worden.

Ten tweede is het sturen op het vergroten van saamhorigheid een continu proces. De data verkregen met de steekproef is een momentopname, waardoor geen causale verbanden kunnen worden aangetoond. Waarnemingen bij een longitudinaal onderzoek zouden op meerdere meetmomenten vastgelegd kunnen worden, wat de interne validiteit van het onderzoek ten goede zou komen. Conclusies over samenhang tussen variabelen en waargenomen effecten kunnen dan met meer zekerheid worden genomen. Het verband tussen oorzaak en gevolg kan alleen aangetoond worden als de ontwikkelingen in de tijd zijn meegenomen in het onderzoek.

Ten derde is in dit onderzoek alleen gekeken of en hoe projectleiders sturen op het vergroten van saamhorigheid. Bij een vervolgonderzoek zou een schaal gedefinieerd kunnen worden waarin met data uit periodieke enquêtes gemeten kan worden in welke mate de saamhorigheid is vergroot.

Ten vierde zijn een vijftal faciliterende factoren onderzocht, maar is de onderlinge relatie die van invloed is op de saamhorigheid nog grotendeels onbekend.

Ten vijfde is de focus gelegd op saamhorigheid, de andere factoren autonomie en competentie, zoals beschreven in de literatuur, zijn buiten bereik van dit onderzoek gebleven.

## Literatuurlijst

Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3).

Baldoni, J. (2005). *Great Motivation Secrets of Great Leaders (POD)*. McGraw Hill Professional.

Belbin, R. M., Snijders, M., & Bast, B. (1998). *Teamrollen op het werk*. Academic Service.

Bessell, I., Dicks, B., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Understanding motivation: An effective tool for managers (IFAS No. HR017)*. Florida, University of Florida, Food and Resource Economics Department.

Bravo, R., Catalán, S., & Pina, J. M. (2019). Analysing teamwork in higher education: An empirical study on the antecedents and consequences of team cohesiveness. *Studies in Higher Education*, 44(7), 1153-1165.

Burke, J. A., Estrin, D., Hansen, M., Parker, A., Ramanathan, N., Reddy, S., & Srivastava, M. B. (2006). *Participatory sensing*.

Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M., ... & Ramirez III, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207.

Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small group research*, 40(4), 382-420.

Clark, P. D. (2010). *Employee Motivation Factors: A Reexamination of Kovach's Study 10 Years Later*.

Clark, R. E., & Saxberg, B. (2019). 4 Reasons Good Employees Lose Their Motivation. *Harvard Business Review*.

Danowski, J. A. (1980). Group attitude uniformity and connectivity of organizational communication networks for production, innovation, and maintenance content. *Human Communication Research*, 6(4), 299-308.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Derksen, K. (2017). Ruimte maken voor gespreid leiderschap in teams. *Gespreid leiderschap in het onderwijs elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*, 110-125.

Farris, G. F., & Lim Jr, F. G. (1969). Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction, and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 490.



- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing.
- Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57(6), 546-564.
- Hackman, J. R. (2002). Why teams don't work. In *Theory and research on small groups* (pp. 245-267). Springer, Boston, MA.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative science quarterly*, 66-83.
- Hoegl, M., Ernst, H., & Proserpio, L. (2007). How teamwork matters more as team member dispersion increases. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 156-165.
- Levi, D. (2015). *Group Dynamics for Teams* (5th ed). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Littlepage, G. E. (1991). Effects of group size and task characteristics on group performance: A test of Steiner's model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(4), 449-456.
- Pavitt, K. (1998). Technologies, products and organization in the innovating firm: what Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't. *Industrial and Corporate change*, 7(3), 433-452.
- Riddle, B. L., Anderson, C. M., & Martin, M. M. (2000). Small group socialization scale: Development and validity. *Small Group Research*, 31(5), 554-572.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sargent, L. D., & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Shah, M. K. (1998). *The myth of community: Gender issues in participatory development*. ITGD Publishing.
- Sims, H. P., & Manz, C. C. (1984). Observing leader behavior: Toward reciprocal determinism in leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 222.

- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Barrick, M. R. (2012). Peer-based control in self-managing teams: linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 435.
- Stokes, J. P. (1983). Components of group cohesion: Intermember attraction, instrumental value, and risk taking. *Small Group Behavior, 14*(2), 163-173.
- Stoop, I. A. (2005). *The hunt for the last respondent: Nonresponse in sample surveys* (Vol. 200508). Sociaal en Cultureel Planbu.
- Swanborn, P. G. (2002). Basisboek Sociaal onderzoek, uitgeverij Boom.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*(1), 1-18.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and social psychology bulletin, 20*(5), 454-463.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative science quarterly, 145*-180.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *The journal of applied behavioral science, 41*(4), 373-398.
- West, M. and Farr, J. (1990), 'Innovation at Work', in M. West and J. Farr (eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (New York: Wiley), pp. 3–13.
- Whitworth, E., & Biddle, R. (2007, June). Motivation and cohesion in agile teams. In *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering* (pp. 62-69). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations (Global ed.)*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

## **Bijlagen**

### **A. Uitnodigingsmail enquête**

#### **Uitnodigingsmail projectleiders**

Beste collega,

Momenteel volg ik de Masteropleiding Business Process Management and IT aan de Open Universiteit. Het laatste onderdeel is mijn afstudeeronderzoek, dit kan ik echter niet alleen. Mag ik jouw hulp hierbij inschakelen?

Om mijn onderzoek te kunnen doen heb ik informatie nodig. Wil jij mij helpen bij mijn onderzoek en deze enquête invullen? Omdat deze enquête alleen uit stellingen bestaat, kost het je niet veel tijd, hooguit 10 minuten. Deelname is geheel anoniem.

Belangrijk om te melden, in mijn onderzoek richt ik me op zowel vaste- als inhuurmedewerkers die werkzaam zijn als projectleider.

Meedoen? Start enquête

Alvast bedankt.

Groet, Erik Olijslagers

## B. Operationalisatie

Bron		Team Diagnostic Survey - Wageman, Hackman en Lehman (2005)			
Factoren	Subfactoren	Nr.	Variabelen	Waarde	
Algemene vraag individuele score					
Algemeen		1	Wat is je geslacht	- Man - Vrouw	
		2	Wat is je leeftijd	- Korte vrije tekst	
		3	Hoeveel jaar ervaring heb jij als projectleider	- 1 of minder - 1 tot 3 - 3 tot 5 - 5 of meer	
<p>Onderstaande tekst geeft aan hoe er met de informatie wordt omgegaan, deze tekst staat niet in de enquête. De score van een projectleider voor de factor 'Een hecht team' wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de projectleider op de constructen behorende bij deze factor, om te bepalen in welke mate de projectleider van een team het sturen op deze factor belangrijk vindt. De score per construct is het gemiddelde van de antwoorden op de vragen behorende bij het betreffende construct.</p>					
Een hecht team	Verbondenheid	4	Ik vind het belangrijk dat de teamsamenstelling duidelijk is en mijn teamleden precies weten wie er in het team zit	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens	
		5	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: <b>Ik vind het niet erg dat het voor mijn teamleden niet altijd duidelijk is wie er tot het team behoort</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens	
		6	Ik vind het belangrijk dat collega's die met mijn team samenwerken precies weten wie er tot mijn team behoren	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens	

			- helemaal mee eens
Stabiliteit	7	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vraag: Ik vind het niet erg dat er constant nieuwe medewerkers bij dit team komen of dat medewerkers dit team verlaten (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	8	Ik vind het belangrijk dat mijn team stabiel is, met weinig wijzigingen in de teamsamenstelling	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Onderlinge afhankelijkheid	9	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vraag: Ik vind het belangrijk dat medewerkers binnen dit team allemaal hun eigen werkzaamheden hebben zonder dat ze hoeven samenwerken (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	10	Ik vind het belangrijk dat voor het leveren van resultaat communicatie en coördinatie tussen mijn teamleden plaatsvindt	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	11	Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden sterk afhankelijk van elkaar zijn om het teamwerk gedaan te krijgen	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Onderstaande tekst geeft aan hoe er met de informatie wordt omgegaan, deze tekst staat niet in de enquête. De score van een projectleider voor de factor 'Duidelijke doelen' wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de projectleider op de constructen behorende bij deze factor, om te bepalen in welke mate de projectleider van een team het sturen op deze factor belangrijk vindt. De score per construct is het gemiddelde van de antwoorden op de vragen behorende bij het betreffende construct.			

Duidelijke doelen	Duidelijkheid	12	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vraag: <b>Ik vind het niet erg dat er grote onzekerheid en onduidelijkheid bestaat over wat dit team zou moeten bereiken (R)</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		13	Ik vind het belangrijk dat de doelen van mijn team duidelijk gespecificeerd zijn zodat al mijn teamleden precies weten wat van het team wordt verwacht	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	Uitdagend	14	Ik vind het belangrijk dat de doelen van mijn team dusdanig uitdagend zijn dat teamleden zich moeten inspannen om het werk te volbrengen	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		15	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: <b>Ik vind het niet erg dat de doelen van dit team niet bijzonder uitdagend zijn: het bereiken van de doelen ligt binnen handbereik (R)</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	Meerwaarde	16	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vraag: <b>Ik vind het niet erg dat de doelen van dit team voor niemand anders iets uitmaken (R)</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		17	Ik vind het belangrijk dat de doelen van mijn team van groot belang zijn voor de opdrachtgever	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Onderstaande tekst geeft aan hoe er met de informatie wordt omgegaan, deze tekst staat niet in de enquête. De score van een projectleider voor de factor 'Teamstructuur' wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de projectleider op de				

		constructen behorende bij deze factor, om te bepalen in welke mate de projectleider van een team het sturen op deze factor belangrijk vindt. De score per construct is het gemiddelde van de antwoorden op de vragen behorende bij het betreffende construct.		
Teamstructuur	Team grootte (compositie)	18	Ik vind het fijn dat mijn team groter is dan noodzakelijk	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		19	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de volgende vraag: Ik vind het niet erg dat dit team te weinig leden heeft voor wat het moet bereiken (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		20	Ik vind het belangrijk dat mijn team precies de juiste grootte heeft om de doelen te bereiken	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	Samenstelling (compositie)	21	Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden niet té verschillend zijn om goed te kunnen samenwerken	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		22	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de volgende vraag: Ik vind het niet erg dat dit team niet beschikt over een voldoende breed scala aan ervaringen en perspectieven om zijn teamdoelen te bereiken (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		23	Ik vind het belangrijk dat mijn team een bijna ideale mix van leden heeft; een diverse groep mensen met verschillende perspectieven en werkervaring	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens

Skills (compositie)	24	Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden meer dan genoeg talent en ervaring hebben om het werk te doen	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	25	Ik vind het belangrijk dat al mijn teamleden de juiste vaardigheden hebben die nodig zijn voor teamwerk	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	26	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: Dat sommige leden van dit team de kennis en vaardigheden missen die ze nodig hebben om hun deel van het teamwerk te doen vind ik niet erg (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Taakuitvoering (soort taken)	27	Ik vind het belangrijk dat mijn team betekenisvol en representatief werk levert	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	28	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: Ik vind het niet erg dat ons team zo'n klein deel van de algemene taak doet dat het moeilijk is om specifiek op onze speciale bijdrage te wijzen (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	29	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag zal altijd gelijk zijn: Ik vind het belangrijk dat het werk van dit team altijd zinvol is	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Autonomie (soort taken)	30	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vraag:	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal



		<b>Ik vind het niet erg dat het werk van dit team weinig ruimte laat voor oordeelsvorming of initiatief (R)</b>	- eens - helemaal mee eens
	31	Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden zelf keuzes maken tijdens de uitvoering	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Kennis van resultaten (soort taken)	32	Ik vind het belangrijk dat kwaliteit en voortgang van het teamwerk inzichtelijk zijn en gemeten kunnen worden	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	33	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: <b>Ik vind het niet erg dat het werk zelf bijna geen betrouwbare feedback geeft over de prestaties van ons team (R)</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	34	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag zal altijd gelijk zijn, iedereen wil zelf zijn eigen werk inzichtelijk hebben: <b>Ik vind het fijn dat de enige manier waarop we kunnen achterhalen hoe goed we presteren, komt van andere mensen in de organisatie die het ons vertellen (R)</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Groepsnormen - Houding en waarden (Groepsnormen)	35	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vragen: <b>Ik vind het niet erg dat normen voor het gedrag van leden in dit team vaag en onduidelijk zijn (R)</b>	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	36	Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden duidelijk weten wat acceptabel gedrag is	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens

		37	Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden het eens zijn over hoe van hen verwacht wordt dat ze zich gedragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- helemaal mee oneens</li> <li>- oneens</li> <li>- neutraal</li> <li>- eens</li> <li>- helemaal mee eens</li> </ul>
<p>Onderstaande tekst geeft aan hoe er met de informatie wordt omgegaan, deze tekst staat niet in de enquête. De score van een projectleider voor de factor 'Organisatorische context' wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de projectleider op de constructen behorende bij deze factor, om te bepalen in welke mate de projectleider van een team het sturen op deze factor belangrijk vindt. De score per construct is het gemiddelde van de antwoorden op de vragen behorende bij het betreffende construct.</p>				
Organisatorische context	Beloningen/erkenning	38	Ik vind het belonen van uitstekende teamprestaties binnen mijn organisatie belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- helemaal mee oneens</li> <li>- oneens</li> <li>- neutraal</li> <li>- eens</li> <li>- helemaal mee eens</li> </ul>
		39	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: Ik vind het niet erg dat zelfs teams die bijzonder goed werk leveren, niet worden beloond binnen deze organisatie (R)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- helemaal mee oneens</li> <li>- oneens</li> <li>- neutraal</li> <li>- eens</li> <li>- helemaal mee eens</li> </ul>
		40	Ik vind het belangrijk dat teams die goed presteren binnen deze organisatie erkend en versterkt worden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- helemaal mee oneens</li> <li>- oneens</li> <li>- neutraal</li> <li>- eens</li> <li>- helemaal mee eens</li> </ul>
	Informatie	41	Ik vind het belangrijk voor de teams binnen mijn organisatie dat het gemakkelijk is om gegevens te krijgen die zij nodig hebben om hun werk te doen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- helemaal mee oneens</li> <li>- oneens</li> <li>- neutraal</li> <li>- eens</li> <li>- helemaal mee eens</li> </ul>

	42	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: Ik vind het fijn dat deze organisatie haar teams in het duister houdt over informatie die hun werkplannen kan beïnvloeden (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	43	Ik vind het belangrijk dat teams binnen mijn organisatie alle informatie kunnen krijgen die zij nodig hebben om hun werk te plannen	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Leren/ trainen	44	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vraag: Ik vind het niet erg dat projectteams in deze organisatie het moeten doen met de expertise die leden al hebben - dat technische training en ondersteuning niet beschikbaar zijn, zelfs niet wanneer dat nodig is, is voor mij geen probleem (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	45	Ik vind het belangrijk dat er voor mijn teamleden training of advies beschikbaar is	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	46	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag: Ik vind het niet erg dat binnen deze organisatieteams onvoldoende training krijgen voor het werk dat ze moeten doen (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
Materiele middelen	47	Ik vind het belangrijk dat teams in mijn organisatie gemakkelijk alle materiële middelen kunnen krijgen die ze nodig hebben voor hun werk	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	48	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de vorige vraag:	- helemaal mee oneens - oneens

			Ik vind het niet erg dat schaarste aan middelen een reëel probleem is voor teams in deze organisatie (R)	- neutraal - eens - helemaal mee eens
			Onderstaande tekst geeft aan hoe er met de informatie wordt omgegaan, deze tekst staat niet in de enquête. De score van een projectleider voor de factor 'Deskundige coaching' wordt berekend door het gemiddelde te nemen van de antwoorden van de projectleider op de constructen behorende bij deze factor, om te bepalen in welke mate de projectleider van een team het sturen op deze factor belangrijk vindt. De score per construct is het gemiddelde van de antwoorden op de vragen behorende bij het betreffende construct.	
Coaching (Deskundige coaching)	Beschikbaarheid	49	Deze vraag is na de proefenquête verwijderd, het antwoord op deze vraag kan afgeleid worden van de hierop volgende vragen: Ik vind het niet belangrijk als teamleden in deze organisatie moeite hebben om samen te werken, dat er dan niemand beschikbaar is om hulp te bieden (R)	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		50	Ik vind het belangrijk dat projectteams toegang hebben tot coaches die kunnen helpen bij het leren van hun behaalde successen en gemaakte fouten	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
		51	Ik vind het belangrijk dat deskundige coaches direct beschikbaar zijn voor projectteams	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens
	Nuttigheid	52	Ik vind het belangrijk om mijn team te helpen bij zijn ontwikkeling	- helemaal mee oneens - oneens - neutraal - eens - helemaal mee eens

## C. Enquête LimeSurvey



Laad onvoltooide enquête

0%

### Sturen op saamhorigheid

**Beste collega,**

**Fijn dat je meedoet aan dit onderzoek!**

**Het invullen van deze enquête zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen. Je kunt erop vertrouwen dat de antwoorden **anoniem** behandeld worden en op geen enkele manier naar jou te herleiden zijn.**

**Organisaties richten zich steeds meer op het werken in projectteams (scrumteams/VBT's) en dit zorgt voor een verandering in de manier van aansturing. Ik gebruik graag **jouw input als projectleider** voor mijn afstudeeropdracht om mijn master Business Process Management and IT te voltooien.**

**Alvast dank voor jouw deelname**

Volgende

**De eerste vragen gaan over jou en jouw werk in algemene zin**

**Wat is je geslacht?**

! Kies één van de volgende antwoorden

- Man
- Vrouw

**\* Wat is je leeftijd?**

! In dit veld mogen alleen cijfers ingevoerd worden.

\* Hoeveel jaar ervaring heb jij als projectleider?

📌 Kies één van de volgende antwoorden

- 1 of minder
- 1 - 3
- 3 - 5
- 5 of meer

Vorige

Volgende



Hervat later    Annuleren, verwijder alle ingevulde antwoorden

16%

**De volgende onderdelen gaan over de hechtheid van jouw team**

### \* Verbondenheid

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat de teamsamenstelling duidelijk is en mijn teamleden precies weten wie er in het team zit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat collega's die met mijn team samenwerken precies weten wie er tot mijn team behoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Stabiliteit

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stelling:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn team stabiel is, met weinig wijzigingen in de teamsamenstelling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**\* Onderlinge afhankelijkheid**

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat voor het leveren van resultaat communicatie en coördinatie tussen mijn teamleden plaatsvindt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden sterk afhankelijk van elkaar zijn om het teamwerk gedaan te krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorige

Volgende



Hervat later    Annuleren, verwijder alle ingevulde antwoorden

33%

**De volgende onderdelen gaan over de gestelde doelen van jouw team**

### \* Duidelijkheid

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat de doelen van mijn team duidelijk gespecificeerd zijn zodat al mijn teamleden precies weten wat van het team wordt verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Uitdagend

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat de doelen van mijn team dusdanig uitdagend zijn dat teamleden zich moeten inspannen om het werk te volbrengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Meerwaarde

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat de doelen van mijn team van groot belang zijn voor de opdrachtgever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorige

Volgende



Hervat later    Annuleren, verwijder alle ingevulde antwoorden

50%

De volgende onderdelen gaan over de structuur van jouw team

### \* Teamgrootte

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het fijn dat mijn team groter is dan noodzakelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat mijn team precies de juiste grootte heeft om de doelen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Samenstelling

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden niet té verschillend zijn om goed te kunnen samenwerken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat mijn team een bijna ideale mix van leden heeft; een diverse groep mensen met verschillende perspectieven en werkervaring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Skills

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden meer dan genoeg talent en ervaring hebben om het werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat al mijn teamleden de juiste vaardigheden hebben die nodig zijn voor teamwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Taakuitvoering

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn team betekenisvol en representatief werk levert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* Autonomie**

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden zelf keuzes maken tijdens de uitvoering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* Resultaten**

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat kwaliteit en voortgang van het teamwerk inzichtelijk zijn en gemeten kunnen worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Groepsnormen

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden duidelijk weten wat acceptabel gedrag is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat mijn teamleden het eens zijn over hoe van hen verwacht wordt dat ze zich gedragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorige

Volgende



Hervat later    Annuleren, verwijder alle ingevulde antwoorden

66%

**De volgende onderdelen gaan over de organisatorische context van jouw organisatie**

### \* Beloningen & erkenning

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belonen van uitstekende teamprestaties binnen mijn organisatie belangrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat teams die goed presteren binnen deze organisatie erkend en versterkt worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* Informatie

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk voor de teams binnen mijn organisatie dat het gemakkelijk is om gegevens te krijgen die zij nodig hebben om hun werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat teams binnen mijn organisatie alle informatie kunnen krijgen die zij nodig hebben om hun werk te plannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**\* Leren & trainen**

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat er voor mijn teamleden training of advies beschikbaar is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* Materiele middelen**

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat teams in mijn organisatie gemakkelijk alle materiële middelen kunnen krijgen die ze nodig hebben voor hun werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorige

Volgende

83%

## De volgende onderdelen gaan over de beschikbare ondersteuning binnen jouw organisatie

### \* Beschikbaarheid

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat projectteams toegang hebben tot coaches die kunnen helpen bij het leren van hun behaalde successen en gemaakte fouten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk dat deskundige coaches direct beschikbaar zijn voor projectteams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Nuttigheid

Geef op een schaal van *helemaal mee oneens* tot *helemaal mee eens* aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen:

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk om mijn team te helpen bij zijn ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vorige

Verzenden



**Einde! Dank voor je medewerking!**

Fijn dat je hebt meegedaan aan mijn onderzoek. Mocht je interesse hebben in de **uitkomsten** van het onderzoek, laat het me weten.

Groeten, Erik

## **D. Interview-uitnodiging en opzet**

### **Uitnodigingsmail interviews**

Beste collega,

Graag wil ik meer te weten komen over het aansturen van een projectteam om mijn afstudeeronderzoek kracht bij te zetten.

In een één op één gesprek van 15 minuten wil ik je enkele vragen voorleggen.  
Kan ik normaal rekenen op jouw hulp?

Alvast bedankt,

Groet, Erik Olijslagers

### **Semigestructureerd interview projectleiders**

Een aantal projectleiders zal onderworpen worden aan een interview. Vragen die aan de betreffende projectleiders gesteld kunnen worden zijn:

- Vind jij het sturen op saamhorigheid belangrijk?
  - Waarom vind je het sturen op saamhorigheid (niet) belangrijk?
- Hoeveel tijd besteed jij per week aan het sturen op saamhorigheid, geef een indicatie?
- Welke faciliterende factoren gebruik jij?
- Hoe gebruik je die faciliterende factoren, geef een voorbeeld?
- Welke faciliterende factoren gebruik jij niet?
- Waarom gebruik je bepaalde faciliterende factoren niet?

## E. Interviewtranscripten

Deze bijlage bevat de transcripten van de gehouden interviews. De vragen zijn cursief gedrukt en de antwoorden van de respondenten zijn niet cursief gedrukt. De introductie als ook de afsluiting van de interviews zijn weggelaten.

### Interview 1

BPMIT            Interview 1  
Datum:            7-4-2021  
Tijd:              11:00u - 11:40u  
Interview:        Projectleider 1

*Allereerst wil ik jou vragen hoelang jij al projectwerk doet?*

Een projectleider legt ook financiële en organisatorische verantwoording af, dat heb ik nooit gedaan. Mijn kracht zit meer in het vakinhoudelijke, vandaar dat ik dus dat meer doe, meer projectleider vanuit de meewerkende kant, een meewerkend voorman zeg maar.

*Dat sluit mooi aan bij de onderwerpen waar ik het over wil hebben, financiën en dergelijke vallen helemaal buiten scope. De projecten waarbij jij een bijdrage hebt geleverd, is dat altijd helemaal goed gegaan? Is dat altijd makkelijk gegaan met het oog op saamhorigheid en de factoren een hecht team, duidelijke doelen, team structuur, organisatorische context en coaching. Of ging dit ook wel eens stroef?*

Een aantal keren project lid en een aantal keer als projectleider deelgenomen aan projecten. Wat daarbij is opgevallen is dat het soms lastig is om met externe medewerkers te werken, omdat die een eigen agenda hebben. Die agenda is dan om nog maar een paar maanden extra in dienst te blijven, dat is logisch vanuit hun gezien, maar dat maakt het stroef omdat zij niet het beste voor Defensie voor hebben.

*Die proberen te rekken?*

Externe medewerkers proberen om veel meer binnen scope te trekken in plaats van af te bakenen, als het maar groot wordt, lekker bloemkolen, dat rekt het natuurlijk ook.

*In hoeverre heb jij daar mee te maken gehad als projectleider?*

Als projectleider heb ik daar mee te maken gehad bij een bepaald project. De vragende partij zou het vervolg ook financieren. Puntje bij paaltje werd door externe gezegd we nemen het nu alvast in dienst. Dan ben je er ook direct van, terwijl dit niet in de oorspronkelijke scope zat. Dit soort trucs worden wel eens uitgehaald. Aan de andere kant wat ik wel eens meemaak is dat sommige zaken wat te snel projectmatig worden opgepakt, ik heb ook wel eens projecten in mijn eentje gedaan, en ik weet niet helemaal zeker of dit terecht was, of dit een echt project was. Aan de andere kant kosten het wel veel geld, maar het was niet moeilijk of zo. Je hebt ook wel eens, je zit aan een project van een mannetje of vijf, tien, vijftien, dat was de span of control.

*Werd er dan met het oog op saamhorigheid ook echt gestuurd op een hecht team en duidelijke doelen binnen het team?*

Duidelijke doelen natuurlijk wel, er is een projectplan en daar sla je de piketpaaltjes. Een hecht team daar heb ik niet zo op gestuurd, omdat ik altijd mensen heb die ik maar voor een paar uurtjes per week heb. Voor minder als een dag per week, dan heeft het sturen op een hecht team veel minder zin, je hebt er de tijd niet voor. Als je echt een projectteam hebt dat fulltime bezig is als team dan wordt er wel op gestuurd, met saamhorigheidsuitjes en eigenlijk echt veel meer, om de twee maanden een teamuitjes, elke week een borrel, als team meedoen aan een pub quiz, verplicht eens per twee maanden teamuitje waar een leerdoel centraal stond gevolgd ontspanning.

*Oké, dus daar werd hard opgestuurd?*

Heel erg op hecht team en teamstructuur. Teamstructuur was ik het niet zo mee eens. Er werd heel erg op de saamhorigheidskant gestuurd en wat je als team kan bereiken.

*Waar was jij het betreffende de teamstructuur precies niet mee eens?*

Nou, hoe het project in elkaar gezet werd. Er was een organisatorische kant die wat aan organisatieverandering deed en er was een technische kant die een bepaald pakket moest gaan invoeren. Eigenlijk waren dat de twee takken. Vanuit een beveiligingsrol kwam ik toen eigenlijk knel te zitten, omdat ik moest zeggen dat het niet goed zat. Dat paste niet, dat werd niet geaccepteerd op dat moment. Ja, dat is natuurlijk ook deels doordat het team zo gestuurd werd dat het een succes moest zijn. Als dat succes er niet is nou ja, dan is dat er niet.

*Werd er bij teamstructuur ook nog gekeken hoeveel mannen of vrouwen er in het team zaten, welke achtergrond de medewerkers hebben?*

Nee, niet echt, niet bewust dat er meer mannen of vrouwen waren. Mannen en vrouwen hadden zowel technische als creatieve werkzaamheden.

*Daar werd dus geen onderscheid gemaakt. Er werd niet gekeken van we kunnen beter maar niet te veel vrouwen hebben, of te veel mannen, of achtergronden, geloof, origine...?*

Nee, daar werd helemaal niet bij stilgestaan. Mijn opvolger had een donkere huidskleur en is van Indonesische afkomst en aan de organisatorische kant zat een Marokkaanse projectleider. Het is zelfs zo dat de Marokkaanse projectleider is opgeklommen van projectsecretaris tot projectleider. Ik denk wel dat Defensie als leerschool is gebruikt, er kwamen veel mensen van Interim Rijk die projecten gebruiken als leerschool, maar dat geeft natuurlijk verder niet. Iemand wordt dan projectleider bij defensie en vervolgens bij een geheel andere organisatie.

*Oké, dus echt een leerproject, om projectleidersvaardigheden te oefenen in een reëel project?*

Zeker wel, hij heeft gewoon meegedraaid in een echt project.

*Duidelijke doelen gaf jij zojuist al even aan, dit staat al beschreven in een PID (Project Initiatie Document)?*

Ja, je hebt eigenlijk twee soorten projecten. Een project, van richt iets in, dan heb je hele duidelijke doelen. Je hebt ook meer onderzoekende projecten, als voorbeeld business continuity management, ik zou eigenlijk niet weten welke doelen je dan kun vaststellen. Het is eigenlijk een verkennend iets, we hebben dit nog niet binnen M&F IT, ik vind dat zelf ook erg lastig om dat duidelijke doelen te bepalen. We hebben dan wel een leidraad, maar het kan zo maar zijn dat het hem niet wordt en dan hebben we pech.

*Duidelijk verschillende projecten, dus of bouwen en uitrollen en dan weet je precies wat je moet doen of je hebt projecten waar je alleen iets uitzoekt?*

Ja, maar dat kan zelfs ook een bepaald onderwerp zijn binnen een project. De meeste onderwerpen binnen het accreditatie project zijn best wel concrete en kun je de doelen duidelijk wegzetten, maar bij een aantal andere dingen mis je echt een richtinggevend document. Een ander iets is dat je soms iets gewoon niet weet en dingen moet uitzoeken, dan is het stapje voor stapje met best een grote kans dat je valt. Bij logging en monitoring miste je een soort beleidsdocument daarboven, dat je weet aan welke rubricering iets moet voldoen, welke loggings hebben we nu eigenlijk wat moeten we dan precies loggen, dat soort zaken. Maar dat document is er nu en daar kunnen we op verder bouwen.

*Oké, duidelijk. Dan hebben we nog twee andere factoren waar we het nog niet over hebben gehad. Organisatorische context en coaching. Onder organisatorische context versta ik of een projectteam erkenning krijgt en wordt gewaardeerd en gestimuleerd?*

Ja, ik vind van wel. Qua organisatorische context, ik vond dat ik door het bedrijf wel gewaardeerd word door bepaalde mensen uit het bedrijf. Ook de vervolgoopdrachten die je krijgt zijn een blijk van erkenning. Het lastige is, ik zit nog niet zo heel lang bij M&F IT. Bij een presentatie ervaarde ik qua waardering wat minder succes, dat ze het met je eens zijn is iets anders, maar qua waardering vond ik het wat minder.

*Hoe kwam dat, voelde jij je niet serieus genomen?*

Ik was aan het presenteren via Ms Teams en iedereen was ingelogd via Ms Teams. Je kon merken dat de Change Manager zijn dag niet had, die had een houding van is het nu nog niet voorbij en andere zaten samen achter een Ms Teams sessie en die zaten lekker te kletsen met het geluid uit en te lachen. Achteraf bleek dat ze wel het belangrijkste van de presentatie hebben meegekregen, omdat ze daar op terug zijn gekomen. Maar een aantal andere zaken ook niet. Ik had maar een uur voor de presentatie en stof voor een dag dus ik kon ook niet alles vertellen van wat ik wilde vertellen. Er werd wel teruggekoppeld dat het zinnig was geweest, maar mijn ervaring over de manier van viel mij tegen. Je wilt dat iedereen geïnteresseerd luistert en die houding hadden ze niet.

*Oké, en verder vanuit de organisatie, als jij bijvoorbeeld middelen nodig hebt, of mensen of tijd, krijg jij dat allemaal, wordt dat gewaardeerd?*

Nou, mensen zijn er gewoon niet, dat is duidelijk. Als je bijvoorbeeld naar het interface team kijkt daar krijgen ze nu wel alle mensen die ze nodig hebben, en middelen, ja dat krijg je wel. Als je naar het accreditatieproject kijkt, ja, dat is even aan de kant gezet omdat een ander project belangrijker is en ik snap die keuze, ik vind er wel wat van, maar je moet kiezen op een bepaald moment en dat dat nu dan belangrijker is, ja dat snap ik wel. Of ik het verstandig vind je dat is weer even iets anders, ik vind het ook heel bijzonder dat er nu zoveel externe medewerkers vertrekken terwijl er overall een schreeuwend tekort is. Ik zie dat het bij de afdelingen en bij de projecten knelt, maar ik kan de samenhang niet goed zien, behalve dat mijn project stil staat. Of dat nu daardoor komt, of dat het anders wel door was gegaan, ja dat kan ik dus niet helemaal goed overzien.

*Nou ja, dat is wel vanuit de organisatie dat ze jou een opdracht geven en nu geen steun geven om dat project door te zetten toch?*

Nee, dat ligt nu stil, daar hebben ze om gevraagd. Ik kan ze alleen met enige regelmaat vertellen dat het belangrijk is en dat het nu stil ligt. Als zij er dan niets mee doen, ja dat is dan jammer.

*Oké. De factor coaching, heb jij gemerkt dat binnen een project bepaalde kennis niet aanwezig is, dat dan bepaalde coaching aanwezig en beschikbaar is zodat mensen bij kunnen leren?*

Ja, dat merk ik wel. Ik kan terecht bij de SAP Learning Hub.

*Krijg je hierbij begeleiding?*

Ja, ik heb een keertje een cursus gehad, maar ik heb hele specifieke onderwerpen waar ik meer van wil weten. Zo wil ik meer over de Beveiliging weten. Voor de rest ja, als je onder coaching verstaat is iedereen bereid om vragen te beantwoorden, ja daar is iedereen toe bereid. Het scheelt natuurlijk dat ik veel mensen binnen de organisatie ken, collega's sinds de Jaren 90.

*Is het dan zo dat wanneer er kennis ontbreekt dat iemand dat dan kan uitleggen, gaat dit dan individueel of klassikaal?*

Nee, niet klassikaal, ik vraag direct aan die mensen want ik weet wat ik moet vragen. Ik kan mij voorstellen dat niet iedereen weet hoe die op de juiste manier iets vraagt. Ik kan mij ook voorstellen dat mensen soms meer behoefte hebben aan een klassikale uitleg en dat zou ik soms ook wel willen hebben. In het verleden zijn er wel klassikale sessies geweest, over alle verschillende onderdelen bij nieuwe medewerkers. Dat zou ideaal zijn wanneer dat nog gegeven zou worden.

*Oké, dat wordt nu dus niet meer structureel gegeven. Als je bijvoorbeeld binnen een projectteam meer zou willen weten over een bepaald onderwerp, dan is daar niet direct een coach voor beschikbaar om daarover te sparren?*

Dit zou mooi via e-learning kunnen gaan. Er zouden video's gemaakt kunnen worden over de verschillende grote onderwerpen, zodat dat in ieder geval is afgedekt. Dan weet je in ieder geval de context, wanneer je dan iets wil weten over Beveiliging of Gebruikersbeheer, dan bel je die mensen



op en vraag je meer uitleg. Dit gebeurt op specifieke individuele basis dat een college zijn scherm deelt en je laat meekijken zodat je ziet wat ze aan het doen zijn. Dat is ook heel erg leerzaam.

*Dat is dan op individuele basis, maar als je als projectleider coaching wilt faciliteren op een nieuw domein, dat je klassikaal training krijgt, is zoiets beschikbaar?*

Ik denk enkel in de learning hub en voor de rest niet. Niet dat iemand klassikaal een verhaal houdt, dat zouden sommige medewerkers wel kunnen, maar dat doen ze niet, dat is niet beschikbaar. Dat is net zo dat ik nu best wat over de interfaces afweet, maar ik zou hier nog best meer over willen weten, hoe programmeer je een interface, hoe vraag je een interface aan, hoe kom je überhaupt aan een interface nummertje etc.

*Oké, dus eigenlijk is er wel behoefte aan?*

Eigenlijk niet ik heb nog geen vragen gehad, ze weten me nu wel beter te vinden, maar wat ik merk is dat een heleboel kennis bij een bepaald team zit en bij 1 of 2 externen. Eigenlijk, wat heel goed zou zijn is dat er een programmeer cursus interfaces komt waar alles van A tot Z wordt uitgelegd. Dus een compleet stappenplan met een voorbeeld hoe het proces loopt en wie de stakeholders binnen dat proces zijn. Misschien wel met een zandbakomgeving waar je je eigen interface kunt bouwen, zodat je het in de praktijk kunt ervaren.

*Het verkrijgen van informatie/coaching gebeurt dus alleen op ad-hoc basis? Het is niet zo dat je je kunt inschrijven voor een cursus/coaching vanuit een opleidingscatalogus?*

Nee, zelfs ad-hoc is lastig. Ik kan het alleen vragen omdat ik weet bij wie ik deze informatie kan vinden en wie mij er meer over kan vertellen. Er zijn vaak veel verschillende partijen betrokken bij een geheel proces, van Beveiliging tot Autorisatiebeheer en dat is project afhankelijk.

*Er is dus geen standaard ingang waar ik met mijn vragen terecht kan over een bepaald onderwerp?*

Nee, vandaar dat we bepaalde projectteams, zoals het interface team, een meer permanente status willen geven. Dat heeft aan de ene kant als rede dat je dan een toegangspunt hebt. Aan de andere kant wordt door een project veel gewijzigd en dat zit verweven door de organisatie met afhankelijkheden met veel andere technieken en specialismen die eromheen zitten.

*Oké, dat is voor het onderwerp interfaces. Stel dat je morgen een nieuw project toegewezen krijgt, hoe zou je dat dan oppakken? Hoe kom je dan aan je mensen, hoe weet je wie je kunt vragen, wie je kan helpen?*

Ik zou klein beginnen, met specifieke vragen in Jira [Kanban board], zodat je de doelstellingen helder krijgt. De doelstellingen zijn dan best te bevragen bij de verschillende teams/afdelingen. Je kunt dan per team vragen of daar bepaalde zaken bekend zijn, of zij er een rol in hebben en of ze er iets meer over kunnen vertellen. Kun je daar de informatie niet vinden dan zou ik naar het architecten team toe gaan en daar de vragen stellen en proberen te achterhalen waar bepaalde processen zich bevinden binnen de organisatie.

*Hecht team/ team structuur, hoe worden die teams eigenlijk samengesteld? Kun je als projectleider zelf vragen wie je in het team wilt hebben? Weet jij hoe dat gaat?*

Meestal is dit handjeklap met de TL /Lijnmanager, die bepalen welke mensen je krijgt. Af en toe valt er wel iets te regelen als je echt iemand op naam nodig hebt, mensen die bijvoorbeeld 80% van een vorig project hebben gedaan. Het maakt eigenlijk niet zo heel veel uit, als je maar mensen krijgt die kennis hebben van het onderwerp van het project. Maar of dit nu A of B is maakt niet zo veel uit qua kennis.

*Er wordt dus meer gevraagd naar kennis dan naar een bepaald persoon?*

Dat is de bedoeling, op projectsheets mag je daarom ook alleen nog maar skills invullen, maar het komt voor dat er toch namen achter de skills worden gezet. Die personen moeten dan maar net beschikbaar zijn, want je ziet dat goede mensen door iedereen worden gevraagd.

*Oké, maar of die mensen dan ook goed met elkaar kunnen, daar wordt helemaal niet naar gekeken?*

Nee, ik heb ook eerlijk gezegd in de teams bij M&F IT geen mensen die niet goed met elkaar overweg kunnen, althans niet dat ik gemerkt heb. Je hebt natuurlijk altijd mensen met wie je beter overweg kan dan met anderen, maar mensen die helemaal niet met elkaar kunnen samenwerken heb ik niet gemerkt.

*Wanneer er mensen echt heel erg in een technische hoek zitten en weinig communicatievaardig zijn, communiceren heel weinig met elkaar, geeft dit geen problemen? Zou je er dan niet graag iemand bij willen hebben die de lijm is?*

Ja, dat komt voor en dat ben ik, ik ben dus ook meer een technische projectmanager en geen algemeen projectleider. Ik snap de techniek hoe het werkt. Ik snap ook de beveiliging hoe het werkt, wat dat betreft, dat kan ik me nog herinneren, half jaren negentig was er een marineman de baas en die had besloten, we gaan de mensen niet als generalisten inzetten, maar als specialisten. Dit ging een aantal jaren goed, maar wat je daarna merkte is dat mensen niet meer over hun eigen muurtje konden kijken. Daar had hij kritiek op, maar dat had hij zelf gedaan door mensen als specialist in te zetten en niet als generalist. Toen heb ik voor mijzelf gezegd dat ik nooit een specialist wil worden, ik blijf een generalist. Als ik een bepaald onderwerp heb, dan moet ik de flexibiliteit hebben om daarmee de diepte in te gaan. Wat je nu ziet is dat ik mij toch een beetje aan het specialiseren ben op beveiliging en risicomangement. Dat is ook eigenlijk zo breed, dat bestrijkt alles en is dus eigenlijk geen specialistisch vakgebied.

*Als ik dit mag samenvatten zeg je eigenlijk dat wanneer je mensen heb hoe specialistischer ze zijn hoe lastiger het is omdat ze dan echt een gekaderd stukje weten en met oogkleppen kijken?*

Als projectleider sta je vaak te ver van de techniek af waardoor sommige projectleiders de mensen niet bij elkaar kunnen krijgen. De projectleider kan dan afspraken maken over mensen en geld, maar als het over project inhoudelijke zaken gaat schrijf ik de nota's en vertaal ik dit naar klantentaal.

*Jij zegt hiermee dat ieder projectteam eigenlijk iemand nodig heeft die hoog over afspraken maakt en iemand die de specialisten met elkaar kan verbinden?*

Ja, zeker bij een project van enige omvang. Die rol van verbinder die kennen we eigenlijk niet binnen JIVC en je ziet dat daardoor projecten onnodig langer duren. Als voorbeeld Fiori [Apps software], er zijn weinig mensen die hier iets van weten, maar die mensen moeten het wel een keer gaan vertellen, zodat de kennis hierover wordt gedeeld. De leerroutes in de SAP learning hub kunnen hier wel een uitkomst bieden, maar daar moet dan wel tijd voor vrij gemaakt worden.

*Je zou dus eigenlijk met een groepje mensen een leertraject via de SAP Learning hub moeten gaan volgen, zodat je elkaar kunt bevragen?*

Bijvoorbeeld, ik heb daar nu eigenlijk de vrijdagmiddag voor geblokt staan, maar dat lukt meestal niet omdat er dan toch weer mensen komen die je hulp ergens bij nodig hebben. Die mensen ga je dan helpen en dan is je vrijdagmiddag ook weer weg.

## **Interview 2**

BPMIT: Interview 2  
Datum: 9-4-2021  
Tijd: 10:00 - 10:45  
Interview: Projectleider 2

*Ik ben heel specifiek op zoek naar het sturen op saamhorigheid binnen projectteams en wel op de vijf factoren, hechtteam, duidelijke doelen, teamstructuur, organisatorische context en coaching.*

Sturen kan technocratisch of empathisch, je kunt sturen hoe een team samenwerkt, saamhorig is, welke criteria worden hiervoor gebruikt, zijn daar meetinstrumenten voor. Kijk je aan het einde van de rit wat je als team gedaan hebt, waar je tegenaan gelopen bent, wat je impediment zijn geweest en hoe je die hebt opgelost. Ben je als team zelflerend. Jij kan daar boven baasje spelen, maar dat is niet iets waar je saamhorigheid mee creëert of bevordert, tot een resultaat leidt.

*Als we dan kijken naar een hecht team, dit kan gestimuleerd worden door een wekelijkse borrel, of een uitje, hoe gaat dit bij jou in zijn werk?*

Het zal bijdragen tot, maar dit is in mijn ogen niet waar het succes van een team vandaan komt. Het [teamsucces] heeft alles te maken met is er voldoende vertrouwen, veiligheid, om met elkaar ook fouten te kunnen maken, worden dat ook geaccepteerd door de collega's, werk je samen, werk je naast elkaar, heb je een dubbelrol of enkele rollen, meester/ gezel relatie, hoe zitten die relaties in het team in elkaar, hoe pluriform is het en wie heeft dit team gekozen. Ben je erin gezet, of heb je vanuit een bestaande populatie, nee als we dit project gaan doen hebben we die expertises nodig en hebben we een soort van sollicitatie model bedacht met elkaar om te zeggen ja waar zitten bij ons de lacunes en wie hebben we voor die instroom nodig. Ben jij dat als individu die dit bepaalt, nee, dit hebben we als team bepaald.

*Dus sturen op een hechtteam door middel van teamuitjes...?*

Dat zal best wel wat toevoegen, maar als het daarvan af moet hangen dan zeg ik ja dat is volgens mij niet de crux. Sterker nog, ik durf te zeggen dat mensen met enige maturiteit in een werkomgeving zullen zeggen dat is best een keer aardig maar laten we op de inhoud met elkaar samenwerken. Daar komt mijn respect vandaan daar komt mijn verhouding met de ander vandaan. Het zit hem niet in een bitterbal tussen aanhalingstekens.

*Ik hoorde van een ander dat die wel eens in een project heeft gezeten dat de aanwezigheid bij de borrel verplicht hadden gesteld...*

Ik kijk dan maar even, er zijn een aantal feiten in dat verband. Als je iets verplicht gaat stellen dan gaat dat nooit werken, er moet een intrinsieke motivatie zijn om dat te willen doen. Ik heb hiervoor bij het bedrijfsleven gewerkt die produceerde allemaal spullenboel voor de kabelindustrie die hadden "lummel" tijd. Om een engineer tot creativiteit te laten leiden moet je niet 100% van zijn tijd volboeken. Je moet zeggen je hebt 80% dat gaat naar je projecten toe en die 20% krijg je van mij voor engineering. Als je mensen de ruimte geeft om creatief te zijn en niet helemaal uitwringt tot het laatste uur, dan creëer je ook naar de ander toe de ruimte om zichzelf te ontwikkelen. Daarvan zei ik dat is geen bitterbal, maar veel meer luisteren naar waar heeft je team behoefte aan, om dat vervolgens te bekijken kan ik dat faciliteren, ondersteund mijn organisatie dat, als de organisatie dat niet 100% ondersteunt hoe kan ik dan als leidinggevende daarbinnen mee heen en weer meanderen. Heb je een eigen stijl, ook als team denk ik krijg je als communicatie het vertrouwen of niet. Hoe weet jij in te gaan op wat je tegenkomt of niet en als er conflicten ontstaan, hoe los je dat dan op. Ga je dan escaleren of zeg je nee jongens dit houden we binnenskamers en dat gaan we samen proberen op te lossen. Als het dan echt niet lukt, dan kun je altijd nog zeggen ik ga de hulp van andere inroepen, dus hoe creëer je een veilige omgeving, hoeveel respect hebben ze voor elkaar.

*Bij teamstructuur, geeft de literatuur aan dat een goede mix (mannen/vrouwen/cultuur/diversiteit/Achtergrond/geloof) een rol speelt. Ik weet niet in hoeverre dat bij jou een rol speelt als je een nieuw team moet kiezen. Je gaf al aan dat jullie een sollicitatieprocedure hebben gemaakt, van wat hebben we nu eigenlijk nodig...*

Ja, precies want niet elk project heeft dezelfde kerncompetenties nodig. Waarin beweegt dat team? En nogmaals als je in een soort run omgeving zit waarbij je iedere dag, heel het jaar hetzelfde doet, dan is dat heel anders dan een Agile omgeving een klus krijgt waar je juist iets nieuw moet bedenken, waarbij expertise van buiten nodig is, want we hebben het niet in huis. Die expertise van buiten komt in een meester gezelschap omgeving. We moeten het straks ook in de RUN [beheer] mee kunnen gaan nemen, hoe gaan we daar dan op in, gaan we een junior binnen zetten die we tegen een senior aanzetten? Het zijn hele situationele omstandigheden. En nogmaals, als je uitgaat van een bestendige koers, dan zal je een ander team hebben dan wanneer we afhankelijk zijn van wat de klant gaat vragen en wat in de demo's naar voor gaat komen en dan moet daar flexibel mee om kunnen worden gegaan. Hoe goed kan ik naar mijn klanten luisteren, ben ik de nerd die alleen maar in de taal [programmeertaal] zit te knutselen of zeg ik nee, ik moet juist ook die interactie tot stand brengen. Alles is in mijn ogen situationeel. Even weer terug naar mijzelf toe, als ik, ik heb hiervoor bij [bedrijfsnaam] gezeten, als ik dacht mensen nodig te hebben omdat ik dacht dat mijn klant iets nodig

ging hebben, dan of denken wat die klant nodig heeft en daarop acteren en kijken, hebben we die mensen in huis, zitten ze vrij op de bank, of nee, ik zie iets aankomen en we moeten gaan werven. Dat zijn zaken waarbij je zegt er is niet één weg. Je kan dat als een uitdaging zien, ik vind dat leuk om te kijken welke kant bewegen we met elkaar uit. Je hebt een klant, je hebt een markt en uiteindelijk wil je future proof zijn met je team. En wil je klaar zijn [voor hetgeen komen gaat], dat wil zeggen dat er een bepaald egard in de groep moet zitten, ik zal je heel eerlijk zeggen, ik heb al drie keer bedankt bij [naam manager], ik ga niet met deze mensen leiding lopen geven, dat trekt mij niet. Ik kom uit een te serieuze, turbulente omgeving, en ik zie dat er hier mensen zitten die dat niet heel erg leuk vinden. Dan kan ik dat leuk vinden, maar ik krijg die mensen nooit meer op sleeptouw. Ik vind het lastig als ik tegen die mensen moet zeggen gij moet en gij zult, want als die intrinsieke motivatie er niet inzit, ja dan loop ik het zelf te doen. Dan loop ik aan die kar te trekken en gaan zij heerlijk allemaal bij elkaar zitten.

*Dat komt mij wel bekend voor.*

Ja, maar als je de keuze hebt, dan ben ik er eigenlijk wel een beetje klaar mee dat je voor een ander moet gaan lopen denken. Of je moet een competentie gaan ontwikkelen want hij komt er zelf niet uit, of hij maakt zichzelf niet future proof. Ja, ik ben [leeftijd] ik moet nog een paar jaar, ik krijg voor mijzelf .... Nou ja er zijn goede gasten bij laat ik dat vooropstellen, maar er zit een stukje dood hout en dat vind ik lastig. En als ik dan zelf mag kiezen, ja dan zeg ik sorry, nee is ook een antwoord ik ga dit [teamleiderschap] niet doen. Even dan toen de teamleider omviel, was een van de eerste vragen wil jij dit [teamleiderschap] niet gaan doen? Ik denk ja, nee, dat ga ik echt niet doen. Dat klink dan cru, ik wil de mensen naast mij [namen genoemd] niet teleurstellen, maar wie ga ik nou gelukkig maken als ik dit [teamleider] ga doen? Dus als je praat over teamsamenstellen, hoe ga je dat dan doen als je het moet doen met wat er is, dan is dat natuurlijk een heel ander verhaal, dan als je zegt nee, we gaan juist naar de toekomst toe en we willen daar een kerncompetentie en je kunt daarvoor nog mensen binnen halen. Maar dat hoef ik jou niet te vertellen, dat is best lastig.

*Jij kijkt dus niet of het een man of vrouw is of wat voor een geloof/ achtergrond?*

Nee, zeg ik dan, als je voor de klant iets moet doen, dan kijk je naar de beste man op de beste plek. Als er dan geen hbo op een cv staat, dan kunnen het wel goede jongens zijn, maar die zijn dan niet future proof. Dat is heel vervelend wanneer ze solliciteren want die liggen dan gelijk buiten de boot. Je kijkt dan echt niet naar of het een man of vrouw of wat voor een geloof het is, maar heeft ie de Java [programmeertaal] kennis, dat soort zaken. Dat heeft ook een beetje te maken met in welk metier zit je. In een technisch bedrijf kun je wel heel goed bedoelde lieve mensen hebben, maar uiteindelijk moet je wel samen het HANA-domein kunnen bewandelen bij wijze van spreken. Je moet snappen hoe die wereld in elkaar zit en natuurlijk, Defensie is een wat andere omgeving, wel kunnen best wat mensen mee nemen in dat hele verhaal, maar uiteindelijk moet je in die piramide [projectteam] wel een goede mix hebben. Je kan niet alleen maar voetvolk hebben, je hebt ook echt voorvechters nodig die in de spits mee gaan lopen vechten. Anders kom jij alleen te staan en dan sta je een heel eind voor de muziek uit en dan komen jouw cohorten, ja de vraag is natuurlijk wat ga je daar nu mee kunnen bereiken. Dat is lastig.

*Ja en je zit natuurlijk met een project ook, je moet iets opleveren in een bepaalde tijd met een bepaald budget?*

Nee zeggen we dan als je kijkt naar Agile, ja die klant vraagt iets, maar hoeveel budget krijg ik dan van jou en wat kan ik dan doen. Als ik dan maar weer even kijk hoe we dan met [projectnaam] aan de slag zijn, ja je kunt wel van alles willen, maar als wij 700 dagen contracteren en we nu dertien scope uitbreidingen hebben, ja dan weten wij al dat dat niet gaat lukken. Je zult dat toch met geld moeten komen. Andersom er zit natuurlijk ook een stukje zakelijkheid in, dan zeg je ja, wat hebben we nu met elkaar afgesproken? Wat zijn mijn deliverables? Is dat een deliverable van het team, is dat een deliverable in dit geval van [externe partner] en van [softwareleverancier], hoe brengen we dat dan samen. Als je dat terugbrengt naar wat kleine meetomgeving, inderdaad, hoe veel geld hebben we, of hoeveel uren mogen we verbranden tussen aanhalingstekens, en wat moeten we dan opleveren en wanneer gaan we de demo geven aan de klant en wanneer is die [klant] blij? Hoe blij willen we hem [klant] maken, gaan we tot in de puntjes of zeggen we nee 80%, in die 80-20 analyse, is ook goed? Daarmee gaat de klant ook kunnen doen wat de klant wil doen. En het hoeft niet tot in het capillaire [in de puntjes] geregeld te zijn en perfect. Ook dat soort zaken heeft te maken met wat heb je in jouw team zitten, heb je daar senioren die het doen? Andersom, er is een bepaald ritme in de sprints en goed is goed genoeg. Het kan misschien wel mooier maar dat hoeft niet, dat is misschien voor een moment daarna.

*De doelen voor jou als projectleider moeten helder zijn?*

Je hebt met de opdrachtgever iets afgesproken, daarin vind je een vertaalslag naar beneden toe van dit is wat ik moet opleveren en dat betekent dat ik dat en dat en dat van de mensen om mij heen nodig heb.

*Je geeft jouw mensen dus hele duidelijke doelen en richting?*

Ja, als je zelf concreet kan zijn, dan kun je ook makkelijker je mensen meenemen en kun je goede afspraken maken, daar zit dan weinig licht meer tussen. Als je een creatief team hebt, dan zal je zeggen vul het zelf in, maar over een bepaalde tijd gaan we wel gezamenlijk de thermometer erin steken om te kijken waar we staan. In de interactie ga je in de tussenliggende periode merken gaat het lukken of gaat het niet lukken. Dan krijg je weer, zijn ze vak volwassen ja of nee, kun je ze aan hun eigen rol overlaten? Zeker in een tijd als deze met Covid-19, je zit er niet iedere dag bij, je kunt niet over de schouders meekijken, hoeveel vertrouwen heb je dan in je team? Maar, zijn ze ook bij machte om aan de bel te trekken als ze het niet redden, of als je zeg maar een stand-up doet, vertellen ze dan ook eerlijk wat er aan de hand is? Je moet ze wel op hun blauwe ogen kunnen geloven. Ook daar weer, na drie weken kom je erachter wanneer je sprint is afgelopen. Dan zeg je er is iets niet helemaal goed gegaan, leren we daar dan van met elkaar, zijn we open genoeg en is het veilig genoeg, om te zeggen hier heb ik iets niet goed gedaan? En wordt iemand daarop afgestraft of zeg je nee de volgende keer ga ik je beter helpen, vraag dan om hulp. Het heeft in mijn ogen er alles mee te maken, hoe zit je zelf in de wedstrijd, maar ook welke omgeving creëert jouw werkomgeving? Waar krijg jij last van wanneer je niet op tijd kunt opleveren?

*Precies, daar wilde ik het nog even over hebben. De organisatorische context. Ik hoorde van iemand, ik krijg wel veel waardering en de teamleden waarderen elkaar ook heel erg. Maar op een gegeven moment was zijn project stopgezet omdat een ander project belangrijker werd bevonden...*

Ook daar weer het je te maken met afspraken met je programmamanager. Iemand die boven jou staat en aangeeft in welke context iets gaat. Is dit [project] voor de klant cruciaal of is het “nice to have” en komt het zo meteen op de plank te liggen. Ja, we pakken het er wel vanaf op het moment dat het nodig is. Nee, er zit nu echt iemand met zijn vingers tussen de deur en hier moet iets gebeuren. Ook daarin kijk je weer, als het “nice to have” is, dan kan het een heel mooie leeromgeving zijn voor junioren, zit iemand met z’n vingers tussen de deur, dan moet je echt wel weten dat je mensen om je heen hebt die op gaan leveren wat jouw opdrachtgever nodig heeft. En dan kan je wel zeggen je wordt vriendelijk over je bol geaaid, voor een stukje software dat zo meteen op de plank komt te liggen, ja hoe serieus neem je dan jezelf denk ik dan.

*Ik hoor hier wel dat een “nice to have” project een mooie leeromgeving kan zijn en niet per se het beste team behoeft te zijn?*

Om de meester/ gezelschap situatie neer te zetten, kun je dan zeggen ik heb junioren die iets moeten gaan leren. Er loopt geen bloed uit op het moment dat het fout gaat. Dit is een soort van playground, laat ze hier nu maar eens laten zien wat ze kunnen. Of waar hun ambitie komt te liggen want wij moeten met hun gaan kijken waar zij hun leermomenten gaan kiezen, zit hem dat in de techniek, of zit hem dat juist in de interactie met de opdrachtgever. De ernst van de opdracht bepaald feitelijk het team waarmee je gaat werken.

*Ik hoorde jou al een paar keer zeggen de meester gezelschap?*

Ja, daar geloof ik zelf heel erg in. Je kunt niet verwachten dat iemand die net binnen is en de organisatie voldoende kent en de klantomgeving goed genoeg kent en dan ook nog eens zijn vak verstaat. Dat is schier onmogelijk. Maar je hebt wel mensen rondlopen die het klappen van de zweep wel kennen en de Do’s en Don’ts van de organisatie wel kennen. Die kunnen zeggen, dit lijkt wel heel logisch om te doen, maar soms is het misschien handiger om niet alles helemaal eerlijk te vertellen. Hou ook bij een aantal zaken je kaarten tegen je borst. Loop mee met iemand die snapt hoe dat de hazen lopen.

*Dat is dan op individuele basis, of heb je ook af en toe bij een nieuw onderwerp dat je in teamverband een coach zoekt?*

Ja, van waterval naar agile was een coach nodig die uitlegt hoe alles werkt. Waar je dit dan doet is minder van belang, als je daarna wel allemaal dezelfde taal spreekt. Je moet je als leidinggevende ook altijd opstellen dat je het eerlijk zegt wanneer je iets niet weet.

*Gaan alle teamleden op cursus bij projecten met nieuwe technologie?*

Voordat je een opdracht ervaart kun je al meegeven dat eerst de medewerkers de kennis moeten hebben opgedaan. De één zal dit makkelijker leren, door affiniteit of iets anders dan de andere. Het is wel zo dat projectsucces afhankelijk is van de zwakste schakel. Daar moet je als leidinggevende een standpunt in aannemen, wat vind je belangrijk, hoeveel mensen ga ik naar de training toe sturen, ga ik in de praktijk laten spelen met bouwen van bijvoorbeeld Fiori apps om te kijken wat je in een project kan verwachten en dus aan werk oppakken. In de praktijk ontdek je misschien dat je meer

werk aankan dan dat je dacht, of juist andersom. Daarop moeten beloftes worden bijgesteld. Iemand zal in de basis de kennis moeten hebben, wanneer die niet aanwezig is [de kennis], dan zal je voordat je iets kan beloven [projectopdracht] de mensen [teamleden] dusdanig moeten positioneren [training geven] zodat je wel beloften kan nakomen.

*Je refereert aan de zwakste schakel, wat nu als deze zwakste schakel echt te zwak blijkt te zijn?*

Dit hangt ervan af, is deze persoon mee moeten komen of heeft de persoon zelf voor deze rol gekozen. Je moet in het geval iemand mee is moeten komen met de persoon in overleg om iets anders te gaan zoeken. Uiteindelijk krijg je als team dat je iemand op sleeptouw moet gaan nemen en ook dat zeg maar zit weer in de veiligheid van dat team, willen wij dat dan, geven we hem nog steeds de ruimte dat hij de minste is, tussen aanhalingstekens, want hij heeft ook andere kwaliteiten. In een ander project met deze groep komt hij straks wel tot zijn recht. Of met bijvoorbeeld die Fiori apps, ja vriend dat gaat voor jou niet lukken, misschien moeten we voor jou toch eens gaan nadenken over iets anders. Dan krijg je een persoonlijk begeleidingsgesprek.

*Kijk jij dan ook bij het formeren van een nieuw team, kijk je naar de samenwerking in het verleden, wie de skills had die gevraagd waren?*

Ja, er is een ideale omgeving, maar je hebt ze niet allemaal op de plank liggen, je hebt ze niet voor het grijpen. Je kunt niet zeggen: "ik ga het alleen met de hoogvliegers doen". Je moet willen accepteren dat in die pluriformiteit ook mensen zitten die anders zijn. Daar vind ik dat de kracht van een leidinggevende zit, dat je iedereen op zijn eigen merites kan beschouwen. Dat betekent dat je soms vanuit je collegiale omgeving krijgt te horen dat je een persoon bij jouw team moet betrekken, want die heeft in zijn POP een bepaalde opstelling of die heeft een bepaalde carrière voor ogen, het is dus niet zo dat jij alleen maar kan kiezen, het kan ook zo zijn dat mensen voorgesorteerd worden voor je. En wat doe je dan, dat is ook weer de kunst van het onderhandelen, want als jij dan ja zegt tegen jouw baas, wat gaat hij dan de volgende keer voor jou doen? Het leven is niet wit en zwart, in onze technische omgeving het zijn niet allemaal 1-en en 0-len er zijn er ook die ertussen zitten. Als je dat geen uitdaging vindt, dan moet je ook geen leidinggevende willen worden, anders wordt je leider met een lange 'ij'.

*Indien er daadwerkelijk iemand zwakker is, kun jij als projectleider er dan voor zorgen dat die persoon op sleeptouw genomen wordt, of gaat dat dan vanzelf?*

Nee, vanzelf gaat er niets, dat is mijn ervaring. Er zal altijd een vorm van sociaal wenselijk gedrag zijn, maar je kunt niet met gemak achteroverleunen en zeggen dingen gaan vanzelf. Die illusie moet niemand hebben in een overkoepelende omgeving. Het is alleen wel zo dat wat jij als normaal acht dat die ander dat ook als zodanig ziet. Het is niet zo, dat je een kopie van jouw intrinsieke motivatie zo bij een ander kan gaan vinden. Dat is gewoon niet zo. Daarin zal je situationeel moeten kunnen schipperen. Dat betekent dat je het met de een makkelijker voor elkaar krijgt dan met de ander. `ik heb het ook wel eens gehad dat, maar goed dan komt ook het meester/ gezelschap naar boven, dat iemand omwille van het groeien in zijn senioriteit ook een keer een junior moet hebben meegenomen, of les moet hebben gegeven, kennisoverdracht moet hebben geregeld anders ga je zeggen je bent misschien wel een senior op de inhoud, maar geen senior op het totale domein.



Ja, ook dat weer, dat is in de ambtelijke wereld net iets anders dan in het [bedrijfsleven]. Want de beloningsstructuur is van een heel andere orde en daarmee het tarieven de status van een consultant. Als jij niet publiceert als jij geen zware projecten hebt gedaan, ja dan word je nooit een senior is het particuliere domein. Ook daarin heb je weer, is iedereen geboren als ambtenaar? En wil je dat dan ook accepteren. En gelukkig is dat niet zo, want als je allemaal haantjes de voorste wilt hebben, ja dan loopt je organisatie leeg. Je hebt in die piramide die onderbouw nodig, die een soort rust creëert in de bestaansrechten in de productieomgeving.

*Het contact dat je hebt met het team met het thuiswerken in deze periode, is dit alleen gedurende een stand-up of is dit vaker?*

Even voor mij ik werk met [naam persoon], wij bellen elkaar met enige regelmaat en zitten 1 keer in de week op locatie, maar dat is ook alles. Mijn contacten moet ik eigenlijk allemaal aan hun jas trekken via dit medium [Ms Teams] of via de telefoon. Ik had 25 mensen in mijn team waarvan er 12 bij de klant zaten, waar ik dan zelf voor de helft van de week zat. Die andere 12/ 13 die job controls, die deed ik 1 keer in de 6 weken fysiek en iedere week belde ik ze een keer. Ja, dat is meer een soort van routine die je er voor je zelf in moet hebben en voor de een is 1 telefoontje genoeg en voor de ander zou je dat vaker moeten doen. Ook daar weer is het situationeel en dan zeg ik ook wel eens, je kunt mij ook gerust bellen, maar de massa doet dat niet die gaat zitten wachten totdat ik bel. Je kan daar niet een wetmatigheid op loslaten, dat is nu juist waar volgens mij de hele teamopbouw op draait dat is interactie. En waar komt dat vandaan? Het is makkelijker op kantoor samen in een ruimte te doen, dan nu geïsoleerd misschien wel op verschillende momenten van de dag je werk zit te doen. Dus ja, daar heb ik geen referentiekader dat ik kan delen.

*Je moet dus echt per individu kijken hoeveel contact iemand nodig heeft, hoe iemand het beste aangestuurd kan worden, de een vind het fijn om geholpen te worden, de ander zoekt het liever zelf uit?*

Ja, dan zeg je doe dat vooral en loop je vast kom dan bij mij. Als het dan fout gaat, dan moet je ook niet iemand afstraffen, en zeggen je zou het zelf toch uitzoeken. Nee, hij heeft ervan geleerd hoop ik dan maar. De volgende keer zou je dan die handreiking weer moeten doen en zeggen bel me op het moment dat je vastloopt en ga dan niette ver door en ga niet alleen maar uren zitten te verbranden op dingen die toch niet lukken, trek dan aan de bel.

*Zie je ook wanneer je projecten goed oplevert, binnen de tijd en binnen budget, dat je erkenning krijgt vanuit de organisatie? Dat je dan een volgende keer voorrang krijgt met de capaciteitsplanning?*

Eigenlijk worden er drie statussen onderkend, je project was groen, je project was oranje of je project was rood. Bij groen heb je niemand die over je schouder meekijkt en krijg je alles wat je vraagt, bij oranje krijg je de vraag of je hup nodig hebt. En als het rood is, dan ben je blijkbaar niet in control. Het is altijd een kwestie van tijd en geld en verwachtingen, klanttevredenheid. Heeft iemand opgeleverd gekregen waarvoor betaald is in de afgesproken tijd en voldoet dit aan de verwachtingen. Heeft de klant ook vanaf het begin de juiste verwachtingen. Is het geleverde gebruikersvriendelijk? Hoe goed kun je dan met de klant praten? Je kunt ook niet altijd alles voor de klant realiseren. Kan de senior goed met de klant communiceren zodat de verwachtingen goed zijn.

*Hoe wordt omgegaan met conflicten binnen een team?*

In het publieke domein, als mensen iets moeten en niet kunnen, dan heb je het als leidinggevende volgens mij best lastig. Jij moet het er toch mee doen. Het gaat dan altijd ten koste van je eigen tijd om zaken vlot te trekken. Zie dan de balans tussen werk en privé maar eens gezond te houden, daarom ik benijd niemand die in die rol zit, en het gaat uit van een stukje verantwoordelijkheid van het individu zelf. Wanneer je op kantoor zit is dat heel anders dan achter Ms Teams, al het non-verbale gaat verloren. Ms Teams laat daar zeker iets liggen.

Een conflict is de illustratie van waar het fout gaat. Niet direct escaleren om de vertrouwensband met de medewerkers niet te verliezen.

### Interview 3

BPMIT: Interview 3  
Datum: 9-4-2021  
Tijd: 11:00 - 11:45  
Interview: Projectleider 3

*Heb jij altijd een eigen team kunnen samenstellen?*

In de reorganisatie van JIVC waren er heel veel mensen die opnieuw moesten solliciteren, omdat er heel veel functies verdwenen en omdat het een fusie was tussen verschillende organisaties met verschillende functieprofielen, bijna twee derde van de organisatie betrof nieuwe functies. Waar mensen vanuit alle delen van de fusieorganisatie als het ware die hadden allemaal functies die ophielden met bestaan. Er moest dus enorm veel gesolliciteerd worden. Daar hebben we toen al wel gekeken naar het Belbin-model, hoe je effectief teams kunt samenstellen, we hebben wel gekeken naar de mogelijkheden om te zorgen dat we effectieve teams krijgen. Als je naar Belbin kijkt dat mensen invulling geven aan de verschillende rollen. We hebben ook heel erg gekeken naar de diversiteit. Mensen met achtergrond bij de marine en landmacht en luchtmacht en marechaussee binnen wilt halen, dat is een manier van diversiteit. Maar we hebben ook heel erg gezocht naar een betere verhouding man vrouw want die lag in de praktijk heel erg scheef. Dat was toen heel moeilijk omdat we bijna alleen maar interne kandidaten hadden. Ja, dan ben je gebonden aan wie er solliciteert. Ja als er dan alleen maar mannen solliciteren dan is het moeilijk om de balans wat meer te vinden. In latere tijden vond er uitbreiding plaats en waren er meerdere data scientists voor het vormen van het data lab nodig en dan kom je in een markt waarbij wij alleen maar starters konden aantrekken vanwege de functies die we hadden een veel betere balans man vrouw kunnen aantrekken, bijna 50/50, maar er zitten dan ook mensen bij die vanuit een psychologie achtergrond data science zijn ingerold, en er is ook iemand die vanuit de theoretische natuurkunde de data science is ingerold. Dan heb je echt heel verschillende achtergronden, de een heeft ervaring met gigantische hoeveelheden data die keihard zijn, want die komt uit een of andere natuurkundige opstelling die terabytes aan informatie produceert waar dan gigantische analyses over moeten worden gedaan. Dat ander heeft veel meer ervaring met de zachte waarden door het uitvoeren van grootschalige interviews met meningen en nuances en interpretaties. Dat is een heel andere manier van interpreteren van data en dan zie je ook dat die beide enorm veel van elkaar kunnen leren omdat de een moeite heeft om met gigantische hoeveelheden dat om te gaan en de ander heeft moeite met data waarvan je niet precies weet wat het betekent. Waar nuances inzitten en interpretaties etc. Dan merk je dat diversiteit in een team echt heel veel meerwaarde heeft.

*Oké, jullie hebben dan gekeken bij de diversiteit bij man/vrouw, achtergronden en skills, ik hoorde ook landmacht, marine etc. Spelen er dan ook zaken mee als land van herkomst, geloof...*

Ik denk dat dit nooit naar voor is gekomen. Maar ik denk ook dat als we dit wel bewust hadden willen doen, dat het niet gelukt was gezien de ... Kijk uiteindelijk is toch het aanbod wat je krijgt met een vacature, daarbinnen kun je gaan kiezen. En daar kun je in je wegingen nuances gaan meewegen. Je kunt dus gaan meewegen wanneer je iemand hebt die enorm veel weet over massieve hoeveelheden data analyseren, dan heb ik daar geen tweede voor nodig. Als er dan bij de sollicitanten een tweede persoon is die een psychologische achtergrond heeft maar veel ook veel data verwerkt heeft, ja dan

kun je daar een weging van maken. Dan kun je zeggen dat is interessant dat is een skills die ik eigenlijk nog weinig in het team heb. En hoe meer aanbod dat je hebt hoe meer je dus dit soort dingen kunt laten meewegen. Op het moment dat er alleen maar mannen zijn, ja dan kun je man vrouw bijna niet laten meewegen. Wanneer er een voldoende kwalitatief aanbod is van zowel mannen als vrouwen dan kun je dit mee laten wegen. Je kunt dan kijken, he wat heb ik in mijn team en kan ik zorgen dat we daar meer balans in krijgen.

*In eerste instantie wordt er gekeken naar de skills, want dat is belangrijk voor het team om succes te hebben. Daarnaast is er gekeken bij gelijke kwaliteit om meer balans te krijgen in de achtergronden en man/ vrouw verhoudingen?*

In het begin is er ook gekeken naar de verhouding militair/ burger, dat kun je natuurlijk op het niveau van arbeidsplaats creëren, dat is heel statisch, op het moment dat je het hebt bedacht kun je er na er niets meer aan doen. Maar we hebben heel vaak bewust gekeken naar al die balansen en het zijn allerlei dingen he, zo heb je ook introvert versus extrovert bijvoorbeeld. Het is ook doeners versus denkers dat is ook een verhouding die je goed moet hebben. Ik denk dat afkomst en geloof, ook al hadden we het gewild dan hadden we de kans niet gehad. Het verondersteld dat je in alle categorieën voldoende kandidaten moet hebben gehad dat je een keus hebt. A, afkomst heb je soms wat suggesties voor, maar geloof is eigenlijk iets dat je amper weet. Ik denk dat je het formeel niet eens mag vragen tijdens een sollicitatiegesprek, ik zou het in ieder geval nooit doen. Het geeft een raar beeld van een werkgeven wanneer je vraagt wat het geloof van iemand is.

*In de literatuur zie je dit wel terugkomen in enquêtes. Wat daar dan mee gedaan wordt weet ik ook niet precies. Het wordt wel gevraagd...*

Ik denk dat we daar in de praktijk nooit naar hebben kunnen kijken. De interessante vraag is als je het dan heel objectief gaat proberen te bekijken, hebben wij ooit bedacht iemand minder geschikt was omdat we een bias hadden ten opzichte van dat we dachten dat die persoon voor afkomst of geloof had. Dat kun je over jezelf natuurlijk nooit zeggen. Dat kun je eigenlijk alleen maar zeggen over de grote getallen heen wanneer je statistieken bekijkt over het aannamebeleid van een grote organisatie. Dan kun je daar een bias uithalen, bij een persoon kun je daar natuurlijk bijna geen waarheid over vinden.

*Jullie hebben ook heel erg gekeken, naar de skills, dat alle skills vertegenwoordigd zijn en dat mensen van elkaar kunnen leren. Hebben jullie ook altijd binnen de projecten, na de formatie van het projectteam, de doelen heel duidelijk en helder gehad? En was dit dan ook duidelijk bij de mensen in het team?*

Dat denk ik niet. Wij werken qua projecten natuurlijk bij innovatie net iets anders, het is niet op die manier georganiseerd. Eigenlijk is alle innovatie 1 project als je het binnen Defensie termen beschouwt, er is een opdracht vanuit de [organisatie-eenheid] met budget voor doe innovatie, even plat gezegd. Daar is een team voor die dat doet. En daar ontstaan als het ware subprojecten in, iets kan beginnen vanuit de technologie en op een gegeven moment wordt het een succes. Dan is het daarna veel meer dat het goed moet gaan aansluiten bij alle Defensieonderdelen en dan merk je soms ook dat je een andere groep mensen moet gaan aantrekken. Een mooi voorbeeld is dan ook

het generieke koppelvlak (GKD), ooit begonnen als een technologie push, samen met een leverancier die bepaalde dingen in hardware kon uitvoeren waarbij wij het gevoel hadden ja FBTA's uitvoeren, programmeerbare hardware en daarmee hadden we het idee dat kunnen we, dat denken we dat we dat geëvalueerd kunnen krijgen voor koppelvlakken voor staatsgeheime netwerken. Het was echt een puur technologie push, we denken dat dit kan, en we dachten daarbij dan maakt dat het veel flexibeler om een koppelvlak tussen een staatsgeheime omgeving en een lager gerubriceerd netwerk te maken. Dat begon ooit als een stuk technologie push, aangestuurd door iemand die diep in de technologie zat, ook een redelijk introvert persoon, die heeft dat stukje tot een succes gemaakt. Maar dan zie je dat wanneer je hebt aangetoond dat het kan dan is de volgende vraag en hoe gaan we dan ook daadwerkelijk een koppelvlak maken dat voor alle toepassingen voor heel Defensie gaat werken. Je moet dan een inventarisatie maken voor alle [organisatie] onderdelen, van waar hebben jullie allemaal koppelvlakken, waar voorzien jullie in de toekomst behoeft aan koppelvlakken. Je gaat alle [organisatie-eenheid] afdelingen ook langs, je gaat bij alle [organisatie] onderdelen langs. Je hebt dan een ander persoon nodig, niet een techneut die precies weet hoe de technologie werkt, maar je hebt dan iemand nodig die makkelijk relaties legt met mensen, een groot netwerk heeft binnen de organisatie, weet wie die waar allemaal kan benaderen. Dan zie je ook dat je zo'n team qua mix moet veranderen, iemand anders moet dan de lead gaan overnemen. Dat is wat je bij ons vaak ziet, er is niet één team met een duidelijke opdracht, iets zit in een bepaalde fase, in een bepaalde fase is het veel meer technologie gedreven en die fase zie je verschuiven en in dit voorbeeld zie je bijvoorbeeld dat het veel meer gedreven is hoe kun je met een groot netwerk alles ophalen vanuit de organisatie. Ja, dan heb je ook andere mensen nodig die dan de lead nemen. Dan is degene die de technologie heeft ontwikkeld die gaat in dat project een beetje naar de achtergrond want die wacht tot alle input binnen is dan kan ik weer een slag maken om met leveranciers te gaan sparren hoe we dit dan gaan realiseren en hoe blijven we binnen de bandbreedtes die we hebben ontdekt dat we goedgekeurde keuringen voor een koppeling aan een stag. [Omgeving met vertrouwelijke informatie]. [Confidentieel] netwerk. Iemand anders begint dan de lead te nemen omdat de input van de Defensieonderdelen op dat moment belangrijk is en op een gegeven moment is het zover gekomen dat ook de CDS er een formeel project van heel gemaakt en dan wordt de rol weer anders, want dan wordt het project overgedragen van innovatie naar de productieorganisatie van JIVC want er is dan gewoon een behoefte stelling van de CDS, die heeft er geld voor neergelegd. In de praktijk is het product dan ook in het technisch ontwerp van GrIT [Grensverleggende IT] opgenomen. [Consortium] wil het ook gaan gebruiken. Dan komt het weer in een andere fase waarbij je veel meer te maken hebt met een stuurgroep en afwijkingsrapportages en dan heb je weer iemand nodig die niet zo zeer een groot netwerk heeft maar vooral die processen allemaal goed kent. Die weet hoe je een afwijkingsrapportage schrijft, iemand die veel meer van het formele projectmanagement is.

*Je ziet dus echt bij de afdeling omdat deze heel innovatief is, dat jullie eigenlijk gaan kijken wat kan er allemaal en wanneer dat eenmaal is uitgezocht, dan wordt het overgedragen aan iemand die gaat kijken wat kan Defensie er mee en wanneer dat is gedaan, dan komt er een verzoek vanuit de BV om het bij de productie projectteams echt te gaan bouwen?*

Je beschrijft het als of het zwart wit fases zijn, het is een enorm grijs gebied. Wat wij hebben gedaan en dan beschouw ik even de afdeling als het team, de afdeling moet dit uiteindelijk genereren, dus in de afdeling hebben we ervoor gezorgd dat de verschillende skills er zijn. Dat de mensen weten van elkaar wie nu waar sterk in is. Er wordt heel veel gestimuleerd om elkaar te helpen, er zijn geen

formele afspraken vanuit het lijnmanagement zo van jij zit nu op project X en jij mag nul uur besteden aan Y. Nee, er wordt heel erg gestimuleerd om elkaars kennis in te zetten en elkaar te helpen, alleen de afspraak is min of meer dat wanneer dat helpen meer dan 80 uur wordt op een bepaald traject, dan gaat het wel via het lijnmanagement dat we het formeel zichtbaar maken dat die persoon nu echt structureel bijdragen levert aan een ander traject. De afdeling als team probeerde we wel zo natuurlijk mogelijk te laten werken, dat wanneer een persoon hulp nodig had, dat iemand dat ook kon geven.

*Innovatieprojecten wijken hiermee af van productieprojecten. Bij productieprojecten wordt gewerkt met een vaste formatie zolang het project duurt. Bij innovatieprojecten kan het projectteam op een natuurlijke wijze tot stand komen door de skills die benodigd zijn?*

Ja, het heeft ook wel zijn nadelen hoor. Sommige mensen gedijen heel goed bij deze opzet, die kunnen zelf heel goed bewaken en hebben voor zichzelf een heel goed beeld bij de doelen van Defensie, welke dingen zijn belangrijk, welke skills ben ik echt goed in en bij welke vragen van mensen moet ik zeggen daar ga ik op inspringen en welke dingen moet ik afhouden, omdat ik daar helemaal niet goed in ben. Dat ik veel te veel gevraagd krijg, hoe ga ik daar mee om? Er zijn ook mensen die er enorm veel moeite mee hebben. Het risico is dat iemand overwerkt raakt omdat er veel te veel gevraagd wordt, of dat iemand die niet zo makkelijk even aan iets anders begint aan de zijlijn raakt, omdat mensen denken die stapt niet zo makkelijk in een nieuw project, dus je kun het wel vragen, maar daar komt toch niets uit. Het is absoluut niet zo dat dit een manier van werken is die alleen maar voordelen heeft. Het heeft ook heel veel nadelen. Maar ik denk dat het bij innovatieve projecten de afgelopen tijd goed gewerkt heeft over het algemeen. Als je als manager een beetje beeld had bij welke mensen het goed werkte en bij welke niet, dan moet je bij sommige mensen wat meer aansturing geven en kun je mensen bij elkaar zetten omdat de een het goed weet en de ander hulp nodig heeft. Ik denk dat jij hierbij kunt helpen, dit zou je voorafgaande het project al kunnen bespreken, zo van ik zou iemand bij jullie in het project willen inzetten want ik denk dat hij dit en dit in het project zou kunnen oppakken. Als je daar goed oog voor hebt als manager dan kun je dat wel laten werken. Maar dat is er ook wel bij nodig, als je dat niet zou doen dan is er een deel van de mensen waar dat niet natuurlijk werkt die dan aan de ene kant gierend met een werkdruk omvallen en aan de andere kant wegwijnen in een hoekje omdat niemand ze weet te vinden en ze zelf ook niet weten te vinden.

*Tegenwoordig zijn er ook zelfsturende team, dus zonder projectmanager. Dat zou dus in dit geval niet gaan?*

Wij hebben dus hele zelfsturende team, maar je merkt dat dat niet voor iedereen evengoed werkt. Echt 100% zelfsturende teams kan alleen met taakvolwassenheid etc.

*Je ziet ook bij zelfsturende team dat er steeds iemand opstaat om de boel aan te sturen...*

Ja.

*De organisatorische context, in hoeverre wordt een project gewaardeerd, krijgen jullie gemakkelijk steun, als jullie het goed doen krijgen jullie dan makkelijker budget?*

Dat is lastig en een algemene irritatie binnen Defensie. Dat er gigantisch veel geëxperimenteerd en ge-pilot wordt en als puntje bij paaltje komt en er geld moet komen om iets grootschaligs in productie te nemen, dan is daar drie jaar besluitvorming voor nodig. De gebruikers zijn er helemaal klaar voor, die zijn net helemaal enthousiast gemaakt, die hebben net aan een experiment meegedaan en vonden het fantastisch en willen het morgen hebben en dan duurt het drie jaar voordat er een besluit is genomen en er geld beschikbaar is gemaakt. Het stukje dat altijd heel goed ging is de betrokkenheid bij de gebruikers en de waardering die je op die manier terugkrijgt. De waardering van gebruikers wanneer je een project heel dicht samen met een Defensieonderdeel doet. Ja, dan is dat stukje heel makkelijk. De formele dekking daarna, om daadwerkelijk budget of goedkeuring te krijgen dat is rampzalig binnen Defensie.

*Formele goedkeuring en budget toekenning laten vaak lang op zich wachten?*

Het antwoord op deze vraag is dus heel mixt, omdat daar waar het informeel kan de waardering binnen de organisatie heel sterk is, maar daar waar het gaat om formele besluitvorming daar hebben alle team enorme frustraties omdat ze daar geen dekking krijgen, omdat dingen niet in productie komen, dat er geen besluiten worden genomen, dat er geen geld komt, etc.

*Wanneer er kennis ontbreekt, bijvoorbeeld bij nieuwe technologie, is er dan de mogelijkheid en de beschikbaarheid om training te volgen en is dit dan individueel, of met een heel team?*

Bij ons is dit meestal individueel en het is meestal ook een manier om creatief met het opleidingsbudget om te gaan. Het opleidingsbudget bij JIVC is volgens mij nog nooit opgegaan, dus alles kan altijd. Bij innovatie gebruikten wij het dubbele van wat er formeel beschikbaar was omdat er toch altijd opleidingsbudget over was. Daar werd ook altijd vanuit het management heel erg op gestuurd om continu workshops te volgen en naar conferenties te gaan, etc. Dit is zelden op teamniveau, maar eigenlijk altijd vanuit het individu. Zo nu en dan is het voor aanvang van een project nodig dat een groep een opleiding nodig heeft om iets in de vingers te krijgen, maar meestal gebeurt dit vanuit het individu en is dit niet gedreven vanuit het project of vanuit de leiding. Bij sommige mensen heb ik daar wel eens op lopen duwen, omdat ik vond dat ze echt al te lang in een bepaald vakgebied zaten, maar wat echt niet meer de prioriteit van Defensie was. Die mensen wordt dan gevraagd zich in een nieuwe richting te ontwikkelen. Maar bijna altijd is het zo dat jij als persoon een opleiding wilde doen en je een goed verhaal had je die kon gaan volgen.

*Heel mooi, goed om te horen. Dit draagt bij aan de skills van die persoon en daarmee aan het team omdat de skills altijd ergens vandaag zijn te halen?*

Zo'n aanpak werkt vooral bij mensen die intrinsiek gedreven zijn om nieuwe dingen te leren, die komen zelf wel met allerlei voorstellen, zo van ik zou naar die conferentie willen, of ik wel deze cursus volgen.

*Er zijn ook mensen die die drang niet hebben en echt gestimuleerd moeten worden. In de IT moet je eigenlijk die drang om te leren hebben, omdat dit een continu veranderende wereld is...*

Zou je wel denken maar is helaas niet altijd zo.

*Ik ben door de vragen heen, wil jij nog verder iets weten? Bijvoorbeeld wanneer je een conflict hebt en deze binnen het team oplost draagt bij aan de hechtheid van het team?*

Er was bij ons wel een cultuur om het beter te weten en dat uitte zich in alles dat je kon verzinnen op het idee van iemand anders, om dan te vertellen dat gaat nooit werken, want... want ik weet het beter. Dat heeft wel een tijdje gespeeld. Daar zijn we wat actiever op gaan interveniëren. We hebben de spelregel afgesproken dat je alleen met positieve kritiek mag komen. Als je denkt dat iets niet gaat werken, dan moet jij met een oplossing komen. Je mag niet vertellen: "Dat idee gaat niet werken want...". Maar: "Ik denk dat het beter gaat werken als je ook...". Dus je mag alleen elkaars voorstellen verbeteren, maar je mag niet elkaars voorstellen afkraken. Het heeft best een tijd geduurd voordat de cultuur verandert, maar na een jaar zag je de verandering. Er was een cultuur ontstaan van ik ga niet vertellen wat ik ga doen, want dan krijg ik toch alleen maar negatieve commentaar. Het heeft denk ik echt wel een jaar geduurd voordat het vertrouwen weer begon te ontstaan van h  als ik met een idee kom dan word ik geholpen en wordt mijn idee beter gemaakt door mijn collega's.

*Dat is wel echt een mooie overwinning.*

Die fase hebben we wel meegemaakt. Het is best moeilijk, wij hebben altijd het adagium gehad, dat de beste innovaties worden gedaan per toevallige samenhang. Elkaars ideeën versterken is daar onderdeel van. Voor een hecht team, bespreek ook de negatieve opmerkingen en hun uitwerking op collega's. Gevoelig zijn voor hoe relaties lopen en daar open voor staan. Signaleren en bespreekbaar maken helpt de groep.



#### **Interview 4**

BPMIT: Interview 4

Datum: 9-4-2021

Tijd: 12:00 - 12:45

Interview: Projectleider 4

*Hoe komt de formatie van een projectteam tot stand? Hoe worden de mensen gekozen voor een projectteam? Is dit aan de hand van een bepaalde verdeelsleutel, zoveel mannen/ zoveel vrouwen, of zoveel senioren/ zoveel junioren of gaat het puur op skills?*

Je stelt een team samen op skills, je geeft aan wat je nodig hebt in een team. Daar zijn allemaal lijsten voor om dit zo in te vullen, maar je mag in potlood wel in dezelfde lijst een naam aangeven van wie je nodig hebt. Wat vaak gebeurt, is dat de namen van de "usuele suspects" opgegeven worden. Mensen die je kent, of waar je al eerder mee hebt samengewerkt, die ken je ook, maar waarvan je de trackrecord van weet. Dit wil niet zeggen dat je ze altijd krijgt, maar zo werkt het wel. De aanvraag is blind, je hebt deze skills set nodig om een project tot een succes te brengen en die is vrij abstract. Ik vraag een business consultant, of een SAP-consultant aan, soms geef je hier nog een kleurtje aan, bijvoorbeeld dat de persoon iets specifiek moet kennen/ weten wat handig is voor het matchen en in potlood geef je hier nee naam bij aan. Die persoon krijg je dan wel of niet toegewezen. Is er veel schaarste, dan wordt er binnen projectmanagement overlegt en wordt er gekeken of er niet een vervangend persoon gevonden kan worden. Soms word je dan verrast met een persoon waar je het niet van had gedacht.

*Oké, wordt hierbij nog rekening gehouden met de achtergrond van iemand, man/vrouw/ huidskleur/ geloof, etc.?*

Nee, eigenlijk helemaal niet.

*Helemaal niet, oké, het speelt dus niet, zoals momenteel in de regering dat er een beter verdeling man/vrouw moet komen? Dat speelt dus helemaal niet?*

Nee, dat speelt echt niet. De initiële aanvraag is blind. Je geeft een voorkeur op voor wat voor een capability je nodig hebt en in potlood geef jij aan wie jij denkt dat die capability vertegenwoordigt en die krijg je dan wel niet.

*Wat als zo'n iemand niet beschikbaar is binnen Defensie?*

Wat ik dan vaak doe, dat ligt eraan of er geld is, maar dan ga ik extern verwerven, dan laat ik een vrij open markt vraag opstellen met wat ik nodig heb en daar komen dan reacties op van partijen die iemand kunnen bieden en daar ga ik dan het gesprek mee aan. Iedereen die aan de knock-out criteria voldoet wordt dan uitgenodigd voor een gesprek. Ik heb wel eens 10 gesprekken gehad voor 1 functie.

*Oké, dat is het samenstellen van een team, dus helemaal in het begin. Hoe zorg jij er vervolgens voor dat dit team ook een hecht team wordt?*

Dat heeft te maken met de opdracht die je ze meegeeft. Die opdracht is altijd wel duidelijk, wel abstract, ik praat voor mijn eigen team. Mensen gaan van start dat ze tussen BV en IT instaan, dat ze de BV moeten helpen maar ook dat ze ontwerp van M&F IT uitdragen. Dat wordt tijdens de gesprekken al aangegeven, zij fungeren als vooruitgeschoven post voor M&F om het ontwerp uit te rollen, maar ze luisteren ook heel goed naar de BV. Dus daar waar wij een ontwerp hebben dat niet helemaal past bij het beoogde BV-proces daar gaan we ook kijken of we het BV, of IV-proces moeten aanpassen. Wij leveren als migratiebegeleiding dus geen product maar eigenlijk meer een dienst.

*Hoe wordt er dan binnen dat team gezorgd dat iedereen goed samenwerkt?*

Dat komt door de senior/ medior verhouding. Ik heb mensen die dit al heel lang doen, die weten wat er verwacht wordt, ik ben zelf ook zeg maar gegroeid in dat migratiebegeleidingsveld, we begeleiden elkaar, we helpen elkaar en houden elkaar scherp. We doen regelmatig socials, tot voor kort hadden we een personeelsvereniging en kwamen we maandelijks of tweemaandelijks bij elkaar, biertje doen, hapje eten en we gaan ook eens per jaar groot social doen echt uiteten met elkaar, zo creëer je hele goede groepsvorming binnen je team en dat moet ook wel, ik had een kleine 40 man rondlopen op den duur.

*Dat is wel een groot team bij elkaar. Zo'n teamuitje, zo'n samenkomst, is dat dan verplicht of wordt dat gezien als verplicht?*

Nee, dit is vrijwillig, ook de bijdrage aan de personeelsvereniging is vrijwillig. Bijna iedereen deed er wel aan mee, een aantal niet. En daar wordt ook niet moeilijk over gedaan. Het betekent dat je dan ook niet aanwezig op een social bent, dat is het resultaat. Ik heb nooit vernomen dat dit een negatief effect heeft gehad op het groepsdynamiek als gevolg aan het niet meedoen aan de personeelsvereniging. Als we een social hadden die gefinancierd werd door M&F IT dan waren die mensen er uiteraard welkom en uitgenodigd en ook op een afdelingsuitje waar we met z'n allen uiteten gingen als daar vanuit M&F IT wat geld ter beschikking kwam, saamhorigheidsgeld, dan was de persoon er ook gewoon bij. Het was een kwestie van balans.

*De keren dat bepaalde mensen er niet bij waren, is er toen wel geprobeerd om die mensen erbij te betrekken? Of was er totaal geen behoefte?*

Er is natuurlijk wel een gesprek geweest waarom iemand niet lid wilde worden van de personeelsvereniging. Er zijn moverende redenen, het is altijd in eigen tijd, het is geen werktijd, ook als iemand liever thuis is, dan is dit prima. Hier is nooit een negatief beeld uit gekregen en het ging maar om enkelingen.

*Heb je wel een problemen/conflicten ervaren binnen een team?*

Ja, vooral met mensen die te weinig leverde aan inzet of aan kennis. Dat wekte wel eens was negatieve gevoelens op bij mensen. Vooral bij interne medewerkers dat bijvoorbeeld een schaal 10 een schaal 11 heel slecht ziet functioneren. Ja, daar moet je dan ook mee dealen. Je bent dan meer personeelsmanager dan projectleider, je moet je voorstellen wanneer je 40 man hebt rondlopen en

die zijn niet van jezelf, die zijn allemaal van Defensie en vallen allemaal onder andere teamleiders. Maar je voelt je als projectleider of programmamanager toch wel verantwoordelijk voor dat clubje en dan probeer je dat [conflicten] toch wel in de kiem te smoren, maar soms is de observatie ook een terechte observatie.

*Ja, en je hebt natuurlijk ook dat sommige mensen sneller zijn dan andere en dat sommige meer weten dan andere...*

Ja, en dat geeft ook niet, het is altijd de groepsdynamiek die het resultaat bepaald. Maar we hebben ook echt binnen ons M&F-huis mensen die ook nu nog steeds niet presteren. Dat is een gegeven, dat is een erfstuk vanuit het verleden en daar moet Defensie ook wat mee, maar we zijn ook een sociale organisatie als defensie. Soms moet je dan ook zeggen oké, deze persoon drukt op mijn sterkte, maar dan moeten die andere maar een stapje harder lopen.

*Ja, precies, maar als voorbeeld heb ik binnen mijn team 1 iemand die de kantjes eraf loopt en ik geef leiding aan 20 mensen dan kan ik niet zeggen ik heb met 1 iemand een probleem, want eigenlijk heb ik meer met die 19 andere een probleem...*

Ja, dat klopt, maar soms moet je ook uitleggen aan die 19 andere dat dit een erfstuk is. Ik hoop dat Defensie zo sociaal is dat je ook gewoon nog rond mag lopen. Bekijk het eens uit de ogen van die andere persoon, die is hier ook niet senang mee. Iedereen die naar zijn werk gaat en goed in zijn bovenkamer is en wij hebben alleen maar mensen die goed in hun bovenkamer zijn, die hebben toch wel de intrinsieke behoefte om een prestatie neer te zetten.

*Oké.*

Ik doe dan een beetje reversed psychologie.

*Zijn de doelen altijd bij iedereen helder en duidelijk?*

Ja, niet om te poffen, maar resultaten zijn ook wel altijd makkelijk om te halen, denk ik, maar misschien moet ik hier eens wat dieper over nadenken. Ik doe migratiebegeleiding nu zo'n negen jaar en een kleine vier jaar als eindverantwoordelijke voor geheel migratiebegeleiding. Ik heb al mijn projecten succesvol afgerond, dus alle migraties succesvol afgerond, altijd binnen de geldende financiële termijnen die ervoor stonden. Ik heb nooit exceptions hoeven schrijven dat ik een uren overschrijding kreeg. Als ik een overschrijding had, dan was dit nooit financieel, maar in tijd. Dit kwam vooral doordat de klantzijde niet kon leveren. Ik denk dat niemand dat binnen M&F IT kan zeggen.

Netjes, en waar ligt dit dan aan?

Deels komt dat door de dienst die je levert en deels komt dat ook door de structuur die je hanteert. Wij hanteren een hele strakke structuur, men noemt dat vaak resultaat gericht werken, maar het is eigenlijk de migratie methodiek, dat iedereen, zowel klant zijnde als migratiebegeleidingszijde, naar een moment toe werkt waarin heel duidelijk omschreven staat wat er allemaal goed moet zijn om

dat moment succesvol af te ronden. Je hebt daar zo'n heel groot project, sommige migratieprojecten duren 9 maanden of langer, je hebt dit dan opgebroken in fasen, eigenlijk is dit gewoon Prince II, maar om van fase X naar fase X plus 1 te gaan is wel heel duidelijk beschreven wat moet ik allemaal voor elkaar hebben. Nu kan het ook zijn dat je zo'n fase ingaat met nog net wat dingetjes die nog niet helemaal afgerond zijn, daar heb je het dan ook over in die faseovergang. Is het belemmerend, of kunnen we dit wegzetten in de fase die gaat komen en zo proberen we altijd naar het moment toe te werken. En dat werkt heel goed, dat je naar moment toe werkt met z'n allen, dus de partij die het aangaat vanuit de business, de partij die de business helpt, de ingehuurde partij aan de kant van de business, migratiebegeleiding die van M&F IT is, iedereen werkt naar dat moment toe.

*Heb je dan vaak afstemming met die diverse partijen? Is dat wekelijks/dagelijks?*

Ja, wanneer er problemen zijn is dat dagelijks maar normaal is dat wekelijks of tweewekelijks. Het gaat echt over wat komt er, wat moet er nog gebeuren, oké dit proces loopt slecht, of we hebben geen passende IV of BV-oplossing, hier moeten we nu aandacht aan geven anders hebben we later een probleem. Zo proberen we toch om op tijd de problemen te slechten die zich voor zouden kunnen doen.

*Oké, de organisatorische context. Zie jij vanuit de organisatie na het goed afronden van een project dat het gewaardeerd wordt en voel jij en voelen de teamleden die waardering en is dan een volgend project ook makkelijker voor elkaar te krijgen omdat je een keer succes hebt gehad?*

Ja, nou het succes van migratiebegeleidingen is eigenlijk grotendeels bekend bij Defensie. Ik heb een veelvoud van vragen dan dat ik zou kunnen hanteren. Wat beperkt zijn de resources en de financiële middelen om nog meer projecten op te starten. Hoor ik van mijn eigen organisatie van Bart dit is goed gedaan, nou mondjesmaat. Volgens mij zijn ze [Defensie] wel heel blij met wat ik doe, ik moet het dan een beetje vernemen van Jelle [Directeur] helemaal de moeite heeft genomen om gedurende de kerstdagen helemaal naar Assen is gereden waar ik woon om mij een fles drank te geven. Zo van goed gedaan dit jaar [naam], dat is het dan wel een beetje. Mijn eigen team hoort het vaker van mij. Maar ik ben ook hard naar het team toe, wanneer er iets niet goed gaat krijgt het team dit ook te horen.

*Dus je krijgt vanuit de organisatie wel wat minder complimenten, maar je ervaart in ieder geval geen belemmeringen vanuit de organisatie?*

Nee, ik word erg serieus genomen door Jelle [directeur] en door Change [projectenafdeling] dus op zich is dat ook allemaal goed. Je kijkt ook af en toe eens naar je loonstrook en denk dan het is ook een best loon dat wordt gestort. Daar mogen ze ook best wel wat voor verwachten. Maar onder ons gezegd, een teamleider zit in schaal 12 en dat zit ik ook terwijl ik toch wel belangrijker werk doe.

*Dat is inderdaad bij Defensie soms erg krom. Daar word je niet blij van wanneer je dit allemaal met elkaar vergelijkt...*

Alle andere projectmanagers zijn allemaal schaal 13, nu is het verschil tussen schaal 12 en schaal 13 aan het einde wel lekker, maar in het begin schiet dat ook niet echt op. Maar het is wel iets dan af en

toe wel eens aan mij eet, dat eigenlijk moeten jullie eens nadenken of dit wel helemaal fair is. Stel dat een teamleider morgen besluit om niet meer teameider te zijn, en denkt ik ga lekker rustig aan doen, dan krijg ik nog steeds hetzelfde betaald. Ik vraag mij af of ik hier gelukkig van wordt.

*Dat is inderdaad, dat is een groot verschil tussen een overheidsinstelling en het bedrijfsleven, maar ja. Dat is een probleem waar je soms tegenaan loopt dat mensen er zo inzitten...*

Ja, je moet het ook zo zien, er zijn een aantal lichte schalen 12 en er zijn zware schalen 12. Dat is nu eenmaal zo. Weet je, zo af en toe, zo eens per 2 jaar, dan krijg ik keurige extra hoeveelheid geld, dat ze me weer gevonden hebben van laten we Bart weer een keer iets geven. Maar het is ook wel vaak zo, dat hij heeft vorig jaar al wat gekregen, dus dit jaar niet meer, dat is ook een beetje rare cultuur binnen defensie. Ik ben niet ontevreden, maar ik kan ook niet zeggen dat ik heel erg tevreden ben, ik vind het verschil wel heel erg groot met wat ik doe en wat andere ervoor moeten doen die hetzelfde verdienen. Zeg maar als je niet je werkplezier uit je werk haalt en dat stukje bekijkt, dan denk je het zou toch wel eens anders kunnen. Dat is wel die onderste trede van Maslow, als ik je morgen een beloning geef, dan ben je drie dagen blij, maar als ik je overmorgen twee periodieken afpak, dan ben je de rest van je leven saggerijng. Het moet wel een beetje in balans met elkaar zijn.

*Dat is best wel een vreemd iets dat we dit met elkaar vergelijken, maar het wordt wel overal gezegd. Hij doet minder, maar verdient meer...*

Het gaat meer over verantwoordelijkheden die ze hebben. Ik heb tot voor kort team nog even team TM en DFPS en team alleen als HR taken erbij gedaan. Binnenkort gaan [naam] en [naam] dit doen, dan denk ik, ja dit is jullie werk, maar ik deed dit er gewoon bij.

*Ja, dat ervaar ik ook. Twee en een half jaar geleden zijden ze een team van tien mensen, heb ik eerst drie keer nee gezegd, dat werd uiteindelijk ja. Maar het werd een team van 20 met HR taken erbij. En dan nog studeren erbij...*

*De factor coaching, heb jij hiermee te maken, dat je iemand of het gehele team naar een training stuurt?*

Ik word persoonlijk niet gecoacht, maar ik coach wel, ik coach mijn mensen. Het is de theorie volgens mij van Taylor, je kijkt naar je mensen en kijkt wat voor een sturing heeft iemand nodig. De meeste mensen zijn zo ervaren dat je een coachende rol moet hebben, sommige hebben een meer directieve aansturing nodig. Sommige moet je wat directief aansturen, die zijn ook wat nieuwer die zitten wat anders in de wedstrijd, namelijk heel erg met een IT bril en die vinden het al eng om met een overste te praten. Dus die moet je directief aansturen, de rest van het team coachend. Er zijn ook wel mensen die ik op cursus heb gestuurd, zo van dit lijkt mij een hele goede cursus voor jou, die duurt maar twee dagen, maar ga dit eens doen. Bijvoorbeeld een cursus timemanagement, dit is een hele leuke cursus die je in Beukbergen kan doen en je leert dan ook wat over je zelf, hoe gestructureerd of chaotisch je bent en wat voor hoe je daar handvatten op kunt krijgen. En als je heel gestructureerd bent hoe je daar dan in het dagelijks leven mee om moet gaan.

*Is het dan zo dat jij die mensen op cursus stuurt, of komt dit ook uit de medewerkers zelf?*

Dit komt ook uit de medewerkers zelf, bijvoorbeeld SAP-cursussen waar medewerkers naartoe gaan, maar ik stimuleer dit ook wel. We zijn een lerende organisatie dus doe vooral je best om je te verdiepen in zaken. Die tijd heb je, dus die moet je pakken.

*Bij [case-organisatie] is dit mogelijk en beschikbaar?*

Ja, en meestal gaat dit ook niet ten koste van een project, we plannen daar gewoon omheen. Meestal als je als projectleider flexibel bent, dan zie je op een gegeven moment ook de medewerkers flexibeler worden. Daar waar ze niet flexibel genoeg zijn kun je nog een keer een stukje feedback geven. Bijvoorbeeld zeggen, je bent nu twee dagen bijna niet aan het werk geweest is het dan zo erg dat je zaterdag nog iets moet beoordelen voor maandag.

*Dat merk je inderdaad wel, daar is ook iedereen bij gebaat?*

Dat is nu natuurlijk normaal, met het thuiswerken dat je het een beetje uitsmeert, maar dat was drie jaar geleden niet echt normaal. Ik heb dat wel eens gedaan, dat wanneer je een slechte week hebt gehad qua concentratie, dat kan wel eens voorkomen, en als je dan een moment hebt fat je denkt ik zit er goed scherp in, nou start dan die bende op en ga een eens wat up-shinen. Ik heb ook mensen gehad die in het buitenland zaten, die kunnen mij ook echt altijd bellen wanneer zij een probleem hebben. Ik vind dat gewoon heel erg belangrijk om beschikbaar te zijn. Zo heb ik altijd mijn Defensie telefoon aan staan en bij me.

*Dat is heel mooi. Ik ben er eigenlijk doorheen.*

*Conflicten, waardering, duidelijke doelen, samenstelling teams...*

Samenstelling teams wil ik nog wel even op in gaan, dat is wel handig voor jouw verslag. Als je de theorie bekijkt dan wil je eigenlijk niet allemaal dezelfde mensen in je team hebben, je moet eigenlijk wat doeners hebben, wat denkers. Als je team groot genoeg is dan krijg je dit vanzelf. Dit is niet iets waar we op sturen, maar je moet wel rekening houden dat als je een team samenstelt dat er niet alleen maar denkers inzitten, dan ben je drie weken verder en dan is er nog niets gedaan. Je hebt dan ook een paar mensen nodig die zeggen kom we gaan daarheen, je moet dan iemand hebben die zegt ja maar voordat we gaan moeten we misschien even een plannetje maken. Als het team groot genoeg is dan ontstaat dat vanzelf, maar anders moet je daar een beetje op sturen. Met een team van 20/ 40 man kun je daar ook een beetje op sturen, maar je moet dat wel blenden anders komt dat niet goed. Maar als je helemaal teruggaat, met de initiële aanvraag, dat je 7 a 8 man in je project nodig hebt, dan wordt er aan de capability kant niet over nagedacht. Misschien dat iemand er wel over nadenkt wanneer er in potlood een naam achter wordt gezet, maar ik denk dat daar te weinig over nagedacht wordt, over groepsdynamiek.

*Oké, je ziet wel dat er nu in de politiek ook gekeken wordt naar de verhouding man/vrouw, maar wanneer je alleen maar kunt kiezen uit mannen die een bepaalde competentie hebben, ja dan houdt het al snel op...*

Ik daag je uit twee [specifieke skills] te noemen die vrouw zijn.

*Het lijkt erop dat hoe technischer iets wordt hoe minder vrouwen er zijn te vinden?*

Ja, is dat zo? Ik doe best veel zaken met externe partijen omdat ik best veel inhuur heb rondlopen, alle accountmanagers die langskomen zijn, 70%/ 75% is vrouw en wie ze onder hun arm meenemen is man, dus er worden inderdaad heel weinig vrouwen aangeboden. Nu in project [projectnaam] zitten er wat meer vrouwen in, ook vanuit [de partner] meegekomen, heel technisch, dus ze zijn er wel, alleen bij [de organisatie] hebben we er heel weinig van. Of je moet naar de afdeling communicatie lopen, daar zijn wel veel vrouwen.

*Het hangt inderdaad van het vakgebied af. Waar dit nu precies aan ligt...*

*Ik ben door mijn vragen heen, heb jij nog iets aan te vullen?*

Nee, maar wanneer je later nog iets te binnen schiet dat je wil weten, dan kun je dat altijd vragen. [Naam medewerker] heeft precies dezelfde studie gedaan als jij. Volgens mij [naam medewerker] ook. Het zou kunnen dat Luc Schipper dat ook heeft gedaan, maar dat weet ik niet helemaal zeker.

## **Interview 5**

BPMIT: Interview 5

Datum: 9-4-2021

Tijd: 14:00 - 14:45

Interview: Projectleider 5

*Mijn onderzoek gaat over het sturen op saamhorigheid binnen projectteams. Ik heb hier vijf factoren uitgenomen waar ik het over wil hebben. Vanuit de literatuur wordt aangegeven dat iedereen deze vijf factoren heel belangrijk vindt, maar dat er in de praktijk niet echt op gestuurd wordt. De factoren zijn hecht team, teamstructuur, duidelijke doelen, organisatorische context en coaching.*

Nou, bij onze teams wordt daar [De factoren zijn hecht team, teamstructuur, duidelijke doelen, organisatorische context en coaching] echt heel erg op gestuurd. Dat is het mooie van scripties, maar daar komen we zo op bij de inhoud. Bij onze teams wordt erop gestuurd, maar daarboven miste ik het heel erg.

*Het is kennelijk heel afhankelijk waar je zit [in een innovatieproject of een productieproject]?*

Mijn motto is samen, altijd. In de dienst, met elkaar en met wie daar dan ook er omheen. Wanneer de gelaagdheid hoger wordt, dan vinden ze dat wel moeilijker, omdat we binnen SCRUM werken met een PO en business owner is het altijd samen doen.

*Met saamhorigheid in je achterhoofd wil ik vragen stellen betreffende de vijf genoemde factoren. Wat kun jij vertellen over het samenstellen van een team en het verkrijgen van een hechtteam? Waar wordt op gelet bij het vormen van een nieuw team? Hoe zorg je ervoor dat het een hecht team wordt?*

Als je kijkt naar een hecht team en het hebt over saamhorigheid dat heb je het over samen en voor mij is het ook samen verantwoordelijkheid nemen. Van het begin tot het einde, en omdat wij Agile Scrum werken gaan wij ervan uit wanneer we een project oppakken, dat wij starten met een product owner/process owner. Wij zetten daar ook een UX-designer op, die is onderdeel van het team. Dus het ontwikkelteam, UX-designer, PO is samen het team. Daar beginnen we mee, die moeten dus samen weten wat is precies het probleem, want je gaat niet software bouwen om software te bouwen, je gaat iets op willen lossen. Die start is al samen, waarom wordt iets gebouwd. In een open sfeer creëer je dan, dat erover gesproken kan worden. Dus ook de ontwikkelaar stelt dan vragen waarom doen we dit, is dit wel duidelijk? Die UX-designer speelt dan een belangrijke rol, want die gaat op pad, naar de gebruikers en de stakeholders, samen of in opdracht van de PO, maar eigenlijk als team. Soms gaat de ontwikkelaar mee. Iedereen is van het begin tot het einde betrokken en weet waarom het gedaan wordt. Dus wat wordt er gedaan om een projectteam een hecht team te maken? Inhoudelijk al met elkaar zitten en [vragen beantwoorden over het] waarom, wat gaan we doen. En om daar een open sfeer te hebben, zodat elke vraag gesteld kan worden. Want duidelijke doelen, we willen allemaal dat doel bereiken om het probleem op te lossen. En niet, iemand verzint iets en daarna bouwen wij het, nee, samen. Maar dat betekent wel dat je het team met PO en scrum master [Scrum], dat is het ene team, maar ook stakeholder en gebruikers, dat daar open mee gecommuniceerd wordt. Dus een aantal waarden van Scrum, transparantie, passie en durf (courage), om te vragen: waarom doen we dit? Dus dat creëert het met elkaar dat je een hecht team wordt, je spreekt in alle openheid waarom, wat ga je bouwen, hoe gaan we het onderzoeken en dan ga je het later ook agile oppakken per sprint en definiëren wat je gaat bouwen. Je stelt weer vragen en die ga je met elkaar bespreken, dus die transparantie en openheid, met een gezamenlijk doel is er eigenlijk altijd. Dat komt omdat je in het begin ook met z'n allen begint. Niet dat jij het hoort van die, dat die dat wil en waarom doen we dit traject, omdat er een projectplan ligt., nee. Dus hecht team en duidelijke doelen staan meteen in het begin centraal. Als je dan kijkt naar de teamstructuur, hoe is het team opgebouwd, wat speelt een rol en wat niet? Nou kijk eventjes naar de expertise, wij hebben een development team wat apps, maar eigenlijk software bouwt. Wij hebben dus eigenlijk altijd een front-end en een backend. En je ziet wel dat front-end mensen die zitten ook vaak liever aan de front-end, dat zijn geen ontwikkelaars die de meest complexe zaken moeten doen, maar die de buitenkant willen bouwen. Dus vaak ideaal in ons team is dat we een pure front-ender hebben en drie allround mensen waarvan je een senior minimaal hebt, want daar ligt wel de complexiteit. Bij dot.net Core heb je een senior Core backend en twee mediors en we doen eigenlijk weinig met juniors en een minimaal medior front-ender. Dit wordt gecombineerd door een UX-designer. Die is eigenlijk de spil met de PO naar de omgeving met wat er gebouwd moet worden, wat er getoetst moet worden. ... T-shape, we hebben meestal vier ontwikkelaars, een UX-designer, en het liefst hebben we geen losse tester erbij omdat ze [de ontwikkelaars] zelf de verantwoordelijkheid moeten nemen om het te testen. Daar helpen we ze wel bij, met een testspecialist, of een kwaliteit specialist, we testen in het begin wel eens mee, maar uiteindelijk zijn ze [ontwikkelaars] verantwoordelijk voor hun eigen werk. In die opbouw kijken wij niet naar mannen en vrouwen, we kijken wel naar de specialistische kennis. Ook wordt niet gekeken naar achtergronden en geloof, maar wel of mensen kunnen samenwerken, waar dat mogelijk is. Intern kan dat soms niet, omdat er niet voldoende keus is. Als we een externe aannemen, dan moet die wel kunnen samenwerken. Je moet een beetje eigenwijs zijn maar niet te eigenwijs, je moet naar anderen kunnen luisteren, maar je moet ook dingen durven zeggen. Wij zoeken eigenlijk ontwikkelaars (en goed dat je het opneemt), die niet de standaard ontwikkelaars van vroeger waren. Communicatief vaardig, het liefst allround, maar soms



die ene focus op front-end, maar gewoon communicatief vaardige mensen die niet alleen een stukje willen bouwen, maar ook met elkaar willen zitten om het goed te doen. Sommige mensen zeggen liever zeg maar wat ik moet bouwen, dan bouw ik het wel, nee. Want die kan ik in het begin niet naast een PO zetten en die gaat niet de juiste vragen stellen. Als je kijkt naar saamhorigheid, de kracht ligt in het samen, het meer weten dan een persoon. Betekent dat je dat in het begin ook moet creëren met elkaar. Vanuit het moment dat je iemand aanneemt, dat het niet alleen maar gaat om wat je kan, maar ook om wie je bent. En als wij dus een team starten, (nr. 5 -Coaching), dan zetten wij er een Agile coach op, om dat in het begin op te bouwen. Het begint al met de aanname, wat voor een mensen neem je aan. We hebben ook wel eens drie rondes gedaan [sollicitatierondes] en zat de juiste persoon er niet bij en dan nemen we niet aan. En dan ga je creëren hoe het bij elkaar past. Dan ga je normen en waarden afspreken. Waar houden we ons met elkaar aan? Wat zijn onze teamwaarden? En als je Agile gaat werken dan spreek je ook af welke kwaliteit streven we naar? Dat is de hele Definition of Done. Überhaupt om Scrum te werken, dat heeft al deze aspecten al in zich. Verantwoordelijkheid, je spreekt elkaar samen aan, je spreekt de PO aan je spreekt je collega aan, je spreekt de UX-designer aan. Want als dat niet goed loopt, dan kun je die saamhorigheid niet doen. Saamhorigheid is niet alleen maar fun, maar samen verantwoordelijkheid nemen. Je ziet dan dat er steeds harder gewerkt wordt, dat er steeds efficiënter gewerkt wordt. En dat je dat samen creëert. En dat is Magic! Je hebt de zeven dingen van Covey [Het Covey model] geloof ik en de bovenste is Magic, dan hoef je niet als leidinggevende, want die is er niet, het team functioneert totaal hetzelfde, dus ik zet het team met elkaar neer en in de omgeving zorg ik dat impediments weggenomen worden. De scrum-master zat met allocatiegroepen, dat is altijd lastig te regelen binnen Defensie, dat regelen we dan samen. Maar ik hoef niet tegen het team te zeggen werk eens wat harder of zo. Die balen ervan wanneer ze iets niet gehaald hebben. Die gaan voor iets. Dat is niet bij alle teams, maar dat is hoe wij creëren eigenlijk.

*Dat is heel mooi dat je die drive dan weet te creëren dat de mensen dat intrinsiek dan gewoon willen...*

Zeker. Ik moet hierbij wel eerlijk zeggen dat die drive wel makkelijker te creëren is, (een beetje zwart/wit gezien) met externe mensen, dan met interne mensen, dat is wat ik meemaak bij Defensie. Veel mensen hebben Defensie meegemaakt, ik kwam geleidelijk wel verder maar, hun financiële leven hangt er niet vanaf hoe ze functioneren. Heel zwart wit gezien. De externe, en dat weet je zelf ook, als je niet voldoet, dan word je eruit gekickt bij een klant. Je moet wat meer je best doen om te zorgen dat je employable blijft. En dat creëert een bepaald persoon die gewoon wil leren, goede ontwikkelaars kunnen overal werken. Als ze die verantwoordelijkheid al intrinsiek hebben dat ze goed werk willen doen, want ze worden er ook voor betaald en ze vinden het ook leuk, en als je dan dat team creëert, en intern lukt dat ook, maar soms is dat makkelijker met mensen die die drive al hebben. Dus wanneer je een interview doet en je geen drive merkt, om iets goed met elkaar neer te zetten, ja, dan moet je die niet in het team gaan zetten. Dus als je kijkt naar Hecht team Duidelijke doelen, dit begint bij aanname al [sollicitatiegesprek] wel goed kijken hoe je trajecten start die dat team gaat oppakken. Je hebt dan een teamstructuur die in ieder geval kijkt naar de specialismen en eigenlijk nergens anders naar behalve dan ook die drive. Drive, intrinsieke motivatie, het is meer hoe iemand in het leven zit. En als we dan kijken naar organisatorische context, krijgt het projectteam erkenning en steun vanuit de organisatie, ja wel vanuit de directe aansturing. De organisatie eromheen vindt het toch wel moeilijk dat een heel team verantwoordelijkheid neemt. Waarom

moeten er zoveel mensen bij een meeting zitten? Heel het team, is dit wel efficiënt? Ja zeker, want anders moeten ze elkaar dingen gaan vertellen en dan kun je juist die saamhorigheid niet creëren. Dus jouw onderzoek van jouw scriptie is bij ons echt nummer 1! De organisatorische context is soms wat lastig binnen JIVC, men wil Agile gaan werken, men wil dat op die manier doen, maar als mensen voor hun zelf opkomen en transparant zijn, dan vinden ze dat wel moeilijk de context eromheen. Maar als je echt modern wilt werken, dan moeten er heel veel dingen anders. Het kan dan niet zo zijn, (we hebben twee keer een presentatie gegeven voor de CDS, we hebben een keer een app gemaakt voor directeur veiligheid, voor de generaal van de zee en die kwam naar ons toe ook), dan moet er een soort band zijn. In ieder geval met een PO die net onder een generaal zit of zo en niet drie lagen ertussen. Als wij een app voor de staatssecretaris bouwen, dan willen we eigenlijk die staatssecretaris aan tafel. En dus niet die vijf lagen ertussen, want, met wie doe je het dan samen? Maar als er een sterke product owner is, die voor ze product staat, in agile moet je een visie hebben, wat wil je met het product, dan werkt dat ook goed. Want als je na de visie, dan heb je nog geen oplossing neergezet en je wilt iets oplossen, dan kan het team meedenken en daaromheen kunnen de gebruikers meedenken hoe ze dat bouwen. Zeker bouwers die kunnen dan veel efficiënter dingen neerzetten.

“O ja, maar je wilt dit, maar wanneer je het precies zo wilt, dan wordt het heel complex. Wat wil je eigenlijk bereiken? O dit, oké, misschien kunnen we dat zo doen? Een klein proefje mee doen, is dit wat je wil. Ja, dat is eigenlijk precies wat ik wil. O, dat is geen drie maanden werk maar eigenlijk maar een anderhalve week.”

Now we are talking.

Waterval was meer je gaat ontwerpen, bouwen, testen van het geheel. Dit is echt samen, maar de omliggende context heeft het soms wel eens lastig. De staatssecretaris heeft een app gelanceerd vorige week donderdag. Met de staatssecretaris, PO en de kolonel van DMO erbij met de nieuwe Defensie van kleding. Het zou op Vivo neergezet worden aan de buitenkant, maar daar is een stokje voor gestoken. Het staat nu aan de binnenkant, dus strong app, zit in mijn Defensie en is bereikbaar voor iedereen via het intranet. Ik wil eigenlijk dat mijn team daar zit, om het goed te laten verlopen. Ik heb contact met hoofd DMO (Benjamin Rol - Adviseur communicatiegebied) en gevraagd hoe ga jij die demo geven? Ja, goede vraag. Ik zeg ik overleg het wel met de ontwikkelaars hoe we dat kunnen doen met device en koppelen aan het systeem en het scherm, dit zijn de opties. En wil je zeker weten dat het goed gaat, laat dan iemand van ons team aanhaken. Uiteindelijk zit de ontwikkelaar daar met de staatssecretaris, de kolonel en de PO. Normaal zit JIVC daar niet eens en dat is ook samen. Dat is soms wel moeilijk want bijvoorbeeld een jongere in het team vond dat best wel moeilijk en zei Koen gaat wel (want ik heb wel de meest communicatief vaardige ontwikkelaar onder ons gestuurd en dat heb ik tegen de adviseur Benjamin gezegd). Koen is geen gewone ontwikkelaar, maar hij is gewend om presentaties te geven, hij is een front-ender en die zijn daar vaak wat sterker in en was het juist heel goed. Maar omdat ik niet heel het team dat liet doen, vond een iemand dat wel moeilijk. Dus we hebben een hele goede retro gehouden, retrospectieve op het eind van het project, er kwamen daar wel dingen naar boven. Als dit was blijven zitten, dan is het gevoel van samen zo weer kapot. Bij Scrum doe je een retro op het einde, maar wanneer iedereen zijn mond houdt... Dus je moet wel creëren en uitstralen als management, als teamleider, leg het op tafel. Ik loop tegen dingen aan, die vind ik ook moeilijk, en dan kun je dat samen... Dus samen is niet eventjes nu, je moet er constant aan werken.

*Hoe stuur je er dan op dat mensen die niet praten toch het woord nemen?*

Het voordeel is dat wanneer je mensen kan inhuren, je bij een sollicitatiegesprek dit wel naar boven kunt krijgen voor 90%, de rest is een beetje geluk met de mensen die je toegewezen krijgt. Je huurt in op investeringsbudget, dus wanneer je iemand kunt aannemen dan gaat dat beter en anders moet je het met ontwikkelaars doen die we a hebben. Dan is het toch individueel gaan begeleiden met coaches en gesprekken hoe je dat kan verbeteren. Dat is best een lang traject vooral voor mensen die al lang bij Defensie zitten. Dit is voor hun de zoveelste verandering. Dat is wel lastig. Dan functioneert het nog niet perfect, dan lijkt het vanaf de buitenkant, dat gaat goed dat team, maar eigenlijk leggen ze dingen niet op tafel. Dan is het eigenlijk toch stap voor stap. Telkens loop je ergens tegen aan, waar ligt dit dan aan. Begeleiden om toch opener te kunnen worden, of op training sturen, maar met name met elkaar zitten in een groep, bijna sociologisch bekijken wat gebeurt daar... *Hoe vaak is er dan zo'n sessie dat mensen bij elkaar zitten om te praten?*

Wij hebben sprints van twee weken. Het traject begint met een PO en een UX-designer dan weken we ook al in sprint, dan bouwen ze nog een ander product, maar kunnen ze [ontwikkelteam] al mee werken met refining, wat er moet gebouwd worden voor het volgende product. En dan plannen we weer een aantal sprints in voor het product waarvoor wordt gebouwd. Dat is altijd twee weken. Met scrum begin je op dinsdag en eindigen we met een demo review, wat is gebouwd van wat we de afgelopen twee weken zouden bouwen? Zodat iedereen dat kan zien (ook voor het samen), iedereen kan zeggen is dit wel de bedoeling dan...bij nader inzien moet het toch een beetje anders. En dan sluiten we de demo review af. Dat nemen we mee, gelijk daarna, naar de retrospectieve, terugkijkend op de laatste twee weken, wat kan er beter, wat ging er goed wat ging er fout, zijn er fricties? Dat kan met een ijsbreker, dat je een game speelt om even los te komen van die demo om vervolgens in gesprek met elkaar te gaan. Dit doen we zelf of met behulp van een agile coach. En dan gaan we dingen op tafel laten komen en hier komen verbeteringen uit. Vervolgens begin je met de volgende sprint. Dan ga je de sprint planning doen: wat gaan we nu bouwen? En dat is dan goed refined en daar gaan we dan commitment voor nemen. Dan zeg je ook samen: Oké, staan we hier met z'n allen achter en gaan we dit ook halen? Een team dat dit al wat vaker gedaan heeft kan zeggen dit gaan we ongeveer halen. Dit is net te veel, dit kunnen we beter eraf halen en wanneer we nog tijd over hebben doen we dat. Want dat is ook heel belangrijk, ergens voor gaan. Als het dan te veel is, dan ben je teleurgesteld dat je het niet gehaald hebt. Dus naar mate de sprints vorderen, weet je beter. Het product ken je, je weet beter om verwachtingen te managen (wat kan er ongeveer) en elke twee weken kan je weer trots zijn. Dat is wel de bedoeling denk ik, om het samen voor elkaar gekregen te hebben. En dan ga je weer verder. Dus een keer in de twee weken is natuurlijk minimaal bij retrospectieven, maar als er dingen gebeuren dan proberen we wel in te grijpen, maar in principe zitten we een keer in de twee weken zo samen. Soms constateer je dingen en dan trek je mensen apart en dan ga je daar even mee zitten, maar die cadans van twee weken heb je sprint ervaring of niet?

*Ik heb de Scrum Foundation gedaan.*

Je moet het wel echt ervaren.

*Hoe lang duurt een retrospectieve bij jullie?*

Meestal 1 tot 1,5 uur. We plannen 1,5 uur in, maar soms heb je die niet nodig. Een demo-review ervoor, is meer om te tonen, daar komen wel dingen naar boven ook wel, maar verwijzen we door naar de retro, daar zit ook alleen maar het team bij en de PO, dus niet de omgeving. Daar moet een veilig omgeving ontstaan. Je hebt ook de daily 's ochtends, ook met online werken via Ms Teams, zie je elkaar altijd. Wij sturen vier teams, om 08:00u zien we een team, 08:30, 09:00 en 09:30. Dan heb je het voornamelijk over het werk en de impedimenten, wat loopt er niet lekker, maar niet over wat beter kan in het algemeen. Dat is echt 1 keer in de twee weken. Dat is ook de kracht van het team, wanneer je saamhorigheid hebt, en op een Scrum manier werkt, met een PO, dan creëer je eigenlijk al die saamhorigheid. Alleen iedereen moet het wel met bezieling doen. Het lastige is wanneer je daarmee begint dat je ook dingen van mensen naar boven krijgt. Mensen gaan meer vertellen, ze hebben problemen thuis, ze lopen ergens tegen aan. Dat maakt het niet altijd makkelijker, korte termijn werkt het minder goed dan op de lange termijn. Maar wanneer je eenmaal zo'n team hebt staan, is het team ook heel sterk. Die durf ik naar welke business ook heen te sturen en komt het goed. Het zijn ontwikkelaars die ok kunnen communiceren. De intake, met externen, is makkelijker, dan met interne medewerkers. Kijk goed waar je kunt selecteren, altijd gezamenlijk starten met de waarom vraag, waarom doe je dingen, met duidelijke doelen. In het begin, maar ook per sprint, maar ook per dag, wat willen we bereiken en op individueel niveau wie pakt wat op. Dus per dag heb je eigenlijk al een doel, met de PBI (Product Backlog Implement) en user-story, zitten ook weer zaken die je af kunt vinden. Het is volledig doelgericht. Taak en doelgericht, dan het je hecht team duidelijke doelen teamstructuur. Bij de organische context ontbreekt soms het gevoel (bij echt Agile werken) van saamhorigheid. Dit gaat ook wel langzaamaan beter met maandelijks BOO-IT-sessies van soms drie uur lang in de morgen, met een presentatie van een van de teams binnen BOO, afdelingshoofd vertelt iets, en vervolgens worden in parallelle sessies bepaalde onderwerpen besproken. Dat wordt weer teruggekoppeld aan de hoofdsessie, dat ook saamhorigheid ontstaat tussen alle projectteams, want dat wil je eigenlijk. Dat is iets dat je in ieder geval in een gehele keten moet doen, binnen M&F, waar doen we het eigenlijk voor, en dan kom je op zingeving, het naar je zin hebben. Ik ga er wel van uit dat je niemand kunt dwingen, ook een externe kan ik niet dwingen om te blijven. Als ze gaan functioneren, dan hebben ze het naar hun zin en brengen toegevoegde waarde voor ons, en we doen het met elkaar. Ze kunnen ook zo weer weggaan. Dan moet ik weer gaan inhuren, dan ben je zo een half jaar verder, screening en dat soort zaken, dus dat mensen het naar hun zin hebben is echt key, anders blijf ik mensen aannemen die vervolgens weer weggaan. Of die ziek worden omdat ze het niet naar hun zin hebben. Saamhorigheid is alles, het samen verantwoordelijkheid nemen.

*Nog even terug naar de organisatorische context. Is het inhuur budget nog bepalend?*

Wij hebben budget voor POC-mobile voor 3,5 miljoen voor twee jaar. Ook projecten die wij doen voor andere defensieonderdelen leveren ons geld op. Dat geeft ons een hele grote vrijheid om aan te nemen en ook teams te creëren. Dus vanuit het investeringsbudget werven en mensen aannemen, en de juiste mensen die het ook leuk vinden om voor Defensie te werken. Waarom wil je überhaupt hier werken? Sommige denken dat ze allemaal militaristische dingen gaan doen, of juist niet, maar dat gaan ze niet doen omdat wij in de normale bedrijfsvoering zitten. Wanneer er investeringsbudget is, dan scheelt dat natuurlijk. Waar ik tegen aan loop, en dat is wel belangrijk om te noteren, dat neem je ook op, ik heb geen eigen budget om social dingen te doen. Ik huur voor een miljoen in aan mensen die soms 2 ton kosten per jaar, maar ik kan nog geen tientje uitgeven aan bijvoorbeeld een

abonnement op Kahoot [pubquiz]. Er is geen budget voor dat soort zaken, BOO-IT (overkoepelende organisatie) heeft budget om af en toe iets voor de (interne) medewerkers te doen, maar de teams zelf niet. Misschien is dit wel zo bij andere projecten, maar dit project is op nota en is er alleen maar geld om in te huren. Dus niet voor teambuilding, socials voor de saamhorigheid. Nu we online werken was dat in het begin wel lastig maar nu doen we regelmatig online een borrel, of een pubquiz, waar dan iets van 40% van de mensen aan mee doet. Dus we proberen ook dat wel leuk te maken, als je kijkt hoe je het nog wat beter kunt krijgen, dan zou ik graag budget krijgen om feestjes te vieren. Dat klinkt misschien een beetje raar, om feestjes te vieren, maar successen moet je vieren, lekker uit eten gaan, even te bowlen, even een borreltje te doen. Dan zou ik het nog makkelijker krijgen. Onze wens is om als een startup te werken, dat er een flipperkast staat, en we hadden op de [werklocatie] best wel een mooie locatie, met een poolbiljart, een koelkast die open staat. Het lukt nu wel, maar het maakt het wel makkelijker wanneer daar een eigen budget voor is. Daarom moet je ook passievol zijn, want je trekt die mensen daarmee ook bij elkaar door zulk soort dingen te doen. Ik woon aan het water en heb mensen uitgenodigd om te komen varen afgelopen zomer, want we zagen elkaar niet en op de sloep kon je voldoende afstand houden. Ook het jaar ervoor heb ik een BBQ gedaan voor 16 man. Dan betaalde ik dat, en achteraf kreeg ik een tientje van iedereen, maar dan investeerde ik wel daarin. Ik ben champagne gaan brengen tijdens de jaarwisseling, dan rijd ik half Nederland af voor het team, een beetje plannen van 's morgens 07:00 tot 's avonds 19:00 was ik een glaasje champagne overal aan het drinken en taart rond aan het brengen. Het kost mij dan wel wat tijd, maar het samen geeft mij ook veel energie. Een salaris is fijn en komt elke maand, maar daar krijg ik geen energie van. Daar zou ik wel beter in ondersteund willen worden [bouwen aan saamhorigheid uitjes, de socializen eromheen]. Soms is daar gewoon een budget voor nodig.

*Er wordt vanuit [case-organisatie] gezegd: Een succes moet je vieren...*

Ja, maar bij ons is voor het inhuren van mensen een nota opgesteld en dat is geen saamhorigheidsbudget in meegenomen. Men was niet gewend om geld uit te geven en niet precies te weten wat je dan voor dat geld krijgt. Wij gingen Apps maken. Dus misschien is het wel mogelijk en dan zou het nog beter zijn, nu doen we dat een beetje zelf. BOO-iT doet dit als afdeling wel, we zijn een keer naar de Efteling geweest, mensen hebben T-shirts gehad. Wat leuk is om te vertellen is dat dit altijd alleen voor de interne mensen was, maar van externe werd geacht daar geen uren voor te schijven en mochten daar niet bij zijn. Dat is nu veranderd en mogen externen hier gewoon bij aanwezig zijn.

*[Case-organisatie] wil saamhorigheid stimuleren, dan wil je juist dat iedereen mee gaat met een teamuitjes, of afdelingsuitje...*

Er was een presentatie over veiligheid, hoe kunnen mensen zich dan veilig voelen wanneer er onderscheid gemaakt wordt tussen interne en externe mensen. DMO [de overkoepelende organisatie] doe dat ook niet. Afgelopen week kreeg ik van iedereen complimenten omdat ze allemaal chocolade binnen hadden gekregen, de externen ook, nou dat wordt hartstikke gewaardeerd. Bij BOO was dat dus niet zo, maar is dit nu wel zo, er wordt geen verschil meer gemaakt. Je kunt niet mensen diskwalificeren.

*Voor Scrum is er coaching beschikbaar en aanwezig, maar voor het opdoen van kennis op een nieuw onderwerp, of coaching bij het oplossen van een conflict, wat kun jij hierover vertellen?*

De coach die wij inhuren, we hadden een coach, een scrum coach en een Agile coach, maar de nieuwe coach die we inhuren daarbij hebben wij ook gevraagd dat hij ook wat persoonlijke hulp kan geven. We hebben nu iemand binnen, voor als er conflicten zijn, of om een game te doen en dat doen we op emotioneel vlak, samenwerkingsvlak. Op het gebied van kennis is het vooral zelf een hackathon doen, met een of twee teams. En de tijd nemen om een stukje te innoveren en te onderzoeken, of trainingen volgen. Onze UX-ers gaan nu naar online trainingen om UX-trainingen te doen. Het is een combinatie van inhoudelijke trainingen, met name de internen dan, en de rest is om met elkaar het niveau omhoog te halen, met bijvoorbeeld workshops of een hackathon. Ons UX-team gaat nu trainingen organiseren voor geheel JIVC voor UX, die zijn een vakgroep aan het creëren. Het is een combinatie van coaching op het interpersoonlijke vlak, minder scrum eigenlijk, want dat loopt wel goed, maar trainingen eigenlijk en hackathons.

*Is hierbij nog wel een onderscheid tussen interne en externe medewerkers?*

Ja, ik kan geen externe op training sturen. We kijken bij de externe met name wat heeft hij nodig om zich te ontwikkelen qua rol en soort werkzaamheden, dan is het voor hun aantrekkelijker om te blijven. Voor interne gaan we kijken naar hun loopbaan pad, en stemmen daar de trainingen op af, voor de lange termijn.

*Bij externe wordt verwacht dat ze zelf hun kennisniveau bijhouden?*

Ja. Die [externe medewerkers] blijven meestal drie jaar en komen binnen aan de hand van gestelde eisen. In de CV zie je hoe senior ze zijn, dus kijk je naar de kortere tijd. Interne moet je wel verder kunnen brengen. Dat is wel anders ja.

*Als we het hebben over een hechtteam. Hoe verloopt de kennisoverdracht van een externe medewerker aan een interne medewerker?*

Dat vragen we ook veel, als we zien dat mensen weggaan, of dat een team weggaat, dan zorgen we ervoor dat dingen overgedragen worden. We mixen ook, we plakken mensen uit het ene team tegen mensen uit een ander team en dan zie je de kennisoverdracht gebeuren, daar leren we ook van elkaar. En brengen we iedereen naar een hoger niveau. Op de werkvloer merk je geen verschil tussen extern en intern. Alleen in de mentaliteit soms een beetje. Hét is gewoon anders wanneer jij veilig zit qua organisatie, dan functioneer je anders, interne hebben meer vakantiedagen, externe nemen af en toe een dagje op, of soms een week, terwijl interne soms meer dan een maand op en zijn door het jaar heen ook nog een 6 tot 8 weken vrij. Dat is soms wel lastig om te zien dat externen doorwerken terwijl interne op vrijdag vrij zijn. Dat is niet altijd handig.

*Er zijn ook mensen die op drukke dagen vrij nemen en dan tussen kerst en oud en nieuw, wanneer er niets te doen is, gaan werken....*

Dat zie ik sommige interne mensen doen, maar er zijn ook heel veel interne die al jaren in schaal 12 zitten, die er gewoon voor gaan. Ik heb wel een ontwerper die zijn vrije dagen moet opmaken en daarom de komende maanden op woensdag vrij heeft genomen.

Het is echter wel zo, wij hebben een keer gehad dat we ervoor gekozen hebben iets af te maken gedurende het weekend, en dan zie je dat wanneer je uit een cadans gaat dat je dat eigenlijk niet moet doen. Het heeft een hele grote impact op dat team gehad, dus wanneer je uit de cadans gaat, ook al is het een heel goed team, dan worden mensen moe en dat gaat niet goed. Dat is soms lastig met een live-gang als je dan net de planning niet haalt. Vooral dat sommige dan echt gaan buffelen en zien dat andere er niet voor gaan. Interne hebben dan wel de voordelen, stabiele baan, salaris en dat soort dingen, maar... Dat heeft te maken met wie ben je als mens en wat heb je allemaal meegemaakt. Als samen jouw woord is, dan is samen ook altijd samen. Niet 99% doen, maar net nog even die 1% erbij pakken. Dus ook tijdens de spanning van live-gang. Dus je kunt beter goed in cadans blijven en telkens succesjes halen.

*Is het voorgekomen dat je een deadline toch echt niet haalt?*

Ja, het team dat heel erg samen ervoor gaat, die baalt echt heel erg, die zijn er kapot van. Andere zeggen: we hebben het niet gehaald. Dat is ook niet goed. Het moet er ergens tussenin liggen. Dat is ook het verschil wanneer je een demo ziet van teams die ervoor gaan, dat zijn leuke demo's. Het straalt trots uit. Je voelt de energie, je voelt de saamhorigheid, maar dat verschilt per team.

Negatieve ervaringen daar straalt geen energie uit. Hard werken is nooit iemand aan doodgegaan, negatieve gedachten is niet goed voor een mens. (Even heel zwart wit gezien).

Saamhorigheid geeft geen projectsucces, maar door saamhorigheid na te streven krijg je succes. Je streeft het na door samen te beginnen, door retro's te doen, door met elkaar in gesprek te gaan.

Weten welke doelstellingen er zijn en dit samen te beleven, door saamhorigheid na te streven bereik je succes. Niet omdat de saamhorigheid er is.

## F. Statistieken

**Tabel F1**

*Gemiddelde waarden Subfactoren per Controle Variabele*

Hecht team	Geslacht		LeeftijdCat					Ervaring Minder dan 1 jaar	1 tot 3 jaar	3 tot 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Gemiddelde Totaal
	Man	Vrouw	Jonger dan 30	Van 30 tot 40 jaar	van 40 tot 50 jaar	van 50 tot 60 jaar	60 jaar en ouder					
Verbondenheid	4.34	4.47	4.50	4.32	4.50	4.25	4.54	4.61	4.10	3.91	4.42	
Stabiliteit	3.93	3.93	3.93	3.93	3.93	3.93	3.93	3.89	4.06	4.36	3.76	
Onderlinge afh.	3.66	3.50	3.50	3.69	3.74	3.60	3.57	3.56	3.91	3.60	3.53	
Totaal (items)	3.98	3.97	4.00	3.97	4.09	3.93	4.01	4.04	4.01	3.87	3.93	
Totaal (subfactoren)	3.98	3.97	3.98	3.98	4.06	3.93	4.01	4.02	4.02	3.96	3.90	
<b>Duidelijke doelen</b>												
Duidelijkheid	4.42	4.14	4.50	4.10	4.16	4.44	4.29	4.22	4.50	4.64	4.30	
Uitdagend	3.56	4.00	4.00	3.90	3.31	3.63	3.79	3.11	3.94	3.45	3.73	
Consequent	3.95	4.07	3.00	3.90	4.00	3.94	4.21	3.33	3.88	4.36	4.05	
Totaal (items)	3.98	4.09	3.83	4.00	3.92	4.01	4.10	3.55	4.11	4.15	4.03	
Totaal (subfactoren)	3.98	4.07	3.83	3.97	3.82	4.00	4.10	3.55	4.11	4.15	4.03	
<b>Teamstructuur</b>												
Team grootte	3.04	3.10	2.75	2.91	3.24	3.11	2.89	3.00	3.06	3.23	3.00	
Samenstelling	3.38	3.24	2.75	3.27	3.46	3.38	3.32	3.23	3.56	3.37	3.29	
Skills	3.98	3.67	3.00	4.00	4.00	3.96	3.79	4.11	3.97	3.96	3.83	
Taakuitvoering	4.40	4.50	4.00	4.30	4.77	4.34	4.43	4.22	4.25	4.64	4.46	
Autonomie	4.33	4.21	4.50	4.50	4.31	4.31	4.14	4.22	4.63	4.09	4.27	
Kennis en resultaten	4.26	4.36	4.50	4.30	4.54	4.19	4.21	4.11	4.44	4.18	4.27	
Groepsnormen en houding en waarden	4.37	4.33	4.50	4.00	4.46	4.49	4.25	4.44	4.13	4.55	4.11	
Totaal (items)	3.86	3.79	3.55	3.77	3.99	3.88	3.75	3.84	3.90	3.93	3.81	
Totaal (subfactoren)	3.97	3.92	3.71	3.90	4.11	3.97	3.86	3.90	4.01	4.00	3.89	
<b>Organisatorische context</b>												
Beloningen/erkenning	4.17	4.17	4.75	4.09	4.20	4.24	3.97	3.95	4.22	4.18	4.21	
Informatie	4.36	4.40	4.50	4.41	4.42	4.30	4.39	4.34	4.44	4.27	4.37	
Leren/trainen	4.39	4.64	4.50	4.70	4.54	4.38	4.29	4.67	4.38	4.73	4.32	
Materiële middelen	4.28	4.57	4.50	4.10	4.38	4.38	4.36	4.22	4.25	4.36	4.41	



Totaal (items)	4.29	4.40	4.58	4.32	4.36	4.30	4.23	4.24	4.33	4.33	4.31
Totaal (subfactoren)	4.30	4.45	4.56	4.33	4.39	4.33	4.25	4.30	4.32	4.39	4.33
<b>Deskundige coaching</b>											
Beschikbaarheid	3.75	3.90	4.50	3.59	3.77	3.82	3.72	3.62	3.91	3.91	3.72
Nuttigheid	4.37	4.64	5.00	4.40	4.46	4.44	4.29	4.22	4.44	4.55	4.43
Totaal (items)	3.95	4.16	4.67	3.88	4.00	4.02	3.91	3.82	4.09	4.12	3.95
Totaal (subfactoren)	4.06	4.27	4.75	4.00	4.12	4.13	4.01	3.92	4.18	4.23	4.08

**Tabel F2**

*Hechtteam - Onderlinge Afhankelijkheid per Item versus Geslacht*

Enquêtevraag nr.	Man	Vrouw	Gemiddelde
10	4.64	4.73	4.69
11	2.67	2.27	2.47

**Tabel F3**

*Hechtteam - Onderlinge Afhankelijkheid per Item versus Leeftijd*

Enquêtevraag nr.	LeeftCat.1	LeeftCat.2	LeeftCat.3	LeeftCat.4	LeeftCat.5	Gemiddelde
10	5.00	4.55	4.85	4.61	4.64	4.73
11	2.00	2.82	2.62	2.58	2.50	2.50

**Tabel F4**

*Hechtteam - Onderlinge Afhankelijkheid per Item versus Ervaring*

Enquêtevraag nr.	ErvaringCat.1	ErvaringCat.2	ErvaringCat.3	ErvaringCat.4	Gemiddelde
10	4.44	4.81	4.64	4.65	4.64
11	2.67	3.00	2.55	2.41	2.66

**Tabel F5***Teamstructuur - Grootte per Item versus Geslacht*

Enquêtevraag nr.	Man	Vrouw				Gemiddelde
18	2.31	2.33				2.32
20	3.76	3.87				3.82

**Tabel F6***Teamstructuur - Grootte per Item versus Leeftijd*

Enquêtevraag nr.	LeeftCat.1	LeeftCat.2	LeeftCat.3	LeeftCat.4	LeeftCat.5	Gemiddelde
18	1.50	2.00	2.62	2.39	2.21	2.14
20	4.00	3.82	3.85	3.82	3.57	3.81

**Tabel F7***Teamstructuur - Grootte per Item versus Ervaring*

Enquêtevraag nr.	ErvaringCat.1	ErvaringCat.2	ErvaringCat.3	ErvaringCat.4			Gemiddelde
18	2.78	2.56	2.09	2.16			2.40
20	3.22	3.56	4.36	3.84			3.75

**Tabel F8***Teamstructuur - Samenstelling per Item versus Geslacht*

Enquêtevraag nr.	Man	Vrouw				Gemiddelde
18	2.62	2.2				2.41
20	4.14	4.27				4.21

**Tabel F9***Teamstructuur - Samenstelling per Item versus Leeftijd*

Enquêtevraag nr.	LeeftCat.1	LeeftCat.2	LeeftCat.3	LeeftCat.4	LeeftCat.5	Gemiddelde
18	1.00	2.36	2.69	2.61	2.57	2.25
20	4.50	4.18	4.23	4.15	4.07	4.23

**Tabel F10***Teamstructuur - Samenstelling per Item versus Ervaring*

Enquêtevraag nr.	ErvaringCat.1	ErvaringCat.2	ErvaringCat.3	ErvaringCat.4			Gemiddelde
18	2.56	2.81	2.55	2.41			2.58
20	3.89	4.31	4.18	4.16			4.14

**Tabel F11**

*Items plus gemiddelde per Item*

	Geslacht	Leeftijd	LeeftijdCat	ErvaringCat	Hecht_01	Hecht_02	Hecht_03	Hecht_04	Hecht_05	Duidelijk_01	Duidelijk_02	Duidelijk_03	Teamstructuur_01	Teamstructuur_02	Teamstructuur_03	Teamstructuur_04	Teamstructuur_05	Teamstructuur_06	Teamstructuur_07	Teamstructuur_08	Teamstructuur_09	Teamstructuur_10	Teamstructuur_11	Org_centext_01	Org_centext_02	Org_centext_03	Org_centext_04	Org_centext_05	Org_centext_06	Coaching_01	Coaching_02	Coaching_03	Respondent ID	
2	39	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	1	
2	66	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2
1	55	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
1	60	5	4	5	4	3	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4	5	2	3	4	4	
1	60	5	4	5	5	2	5	2	4	4	4	4	2	3	2	5	3	4	5	4	4	4	2	3	5	4	3	5	4	4	2	4	5	
1	48	3	4	5	3	2	5	1	4	3	4	1	4	2	4	5	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	6	
1	54	4	3	4	3	4	5	3	5	4	4	1	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	
1	56	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	8	
1	59	4	4	5	4	3	5	3	4	2	3	2	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	9	
1	45	3	3	3	3	3	5	1	3	1	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5	10	
1	53	4	3	1	1	5	5	2	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5	11	
1	64	5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	1	4	2	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	12	
1	50	4	4	5	5	5	5	2	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	13		
1	51	4	4	4	4	2	5	2	4	3	4	3	4	2	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	14	
1	47	3	4	5	4	4	5	2	5	4	2	3	3	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	15	
1	37	2	2	5	4	5	5	2	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	16	
1	52	4	1	5	5	3	5	3	5	2	2	4	3	1	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	17	
2	44	3	4	5	4	4	5	2	5	3	4	2	4	1	4	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	18	
1	55	4	4	5	3	4	4	2	5	4	3	2	4	2	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	19
1	62	5	4	5	5	4	4	2	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	20	
1	56	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	21	
1	51	4	4	5	4	5	5	3	5	2	4	4	2	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	22		
1	63	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	23		
2	40	3	4	5	5	3	5	3	4	4	5	1	4	2	4	3	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	24	
1	56	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	2	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	25		
1	62	5	2	5	5	4	5	3	5	4	5	1	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	26		
1	51	4	4	4	2	5	4	3	5	3	5	2	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	27		
1	65	5	3	4	4	4	5	3	5	4	5	1	5	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	28		
1	39	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	29		
2	29	1	2	5	4	5	5	1	5	4	4	2	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30		
2	59	4	4	5	4	5	5	2	4	4	4	4	2	5	2	5	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	31		
2	51	4	1	5	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	32		
1	53	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	33		
1	54	4	3	4	2	4	4	1	5	3	5	4	2	2	2	3	4	4	4	2	4	5	5	5	4	2	2	5	3	4	3	4	34	
1	63	5	1	5	5	4	5	2	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	35	
1	64	5	2	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	36		
1	56	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	37		
1	43	3	3	5	4	5	5	3	4	4	4	2	5	3	3	2	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	38		
1	62	5	4	5	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5	4	4	3	3	5	39		
1	34	2	2	5	4	3	5	2	5	4	2	2	3	2	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	5	2	4	40	
1	60	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	5	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	

1	54	4	1	5	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	5	4	5	5	3	4	5	42		
1	48	3	2	5	5	3	5	3	5	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	43		
1	48	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	3	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	44		
1	57	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45		
2	49	3	1	5	5	4	5	2	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	46		
1	41	3	3	5	4	5	4	2	5	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	47		
1	50	4	1	4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	2	5	3	4	3	3	2	4	48
1	55	4	4	3	4	3	4	2	4	3	5	2	3	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49	
1	66	5	2	5	4	5	5	2	5	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	50	
1	54	4	1	5	5	4	5	4	5	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	51	
1	57	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	52	
2	44	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	53	
1	49	3	2	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	54		
2	38	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	3	4	2	4	5	5	3	5	4	2	4	4	5	5	5	3	2	5	55
1	36	2	1	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	56	
1	50	4	2	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	2	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	57	
2	29	1	2	5	4	3	5	3	4	4	2	1	3	1	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	58	
1	53	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	1	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	
2	36	2	4	5	4	4	4	2	4	3	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	5	60
2	56	4	4	5	3	5	5	1	3	4	4	3	4	2	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	4	61
1	37	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	5	2	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	62
2	34	2	3	5	5	3	5	1	5	4	5	1	5	2	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	63	
1	51	4	4	5	5	3	5	2	5	5	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	64	
1	54	4	4	5	5	4	5	2	5	4	5	1	2	2	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	65	
1	39	2	1	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	2	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	66	
1	46	3	2	4	4	5	5	3	5	2	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	67	
1	60	5	4	5	4	4	5	2	4	3	3	2	4	2	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	68	
1	59	4	4	5	5	2	5	2	2	2	4	2	4	1	4	2	4	4	5	2	5	5	5	3	4	5	4	4	2	4	5	69
1	53	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	
1	53	4	4	5	5	4	5	2	5	5	5	1	5	4	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	71	
1	51	4	2	5	5	4	5	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	72	
2	39	2	2	5	3	4	5	2	5	4	4	2	4	2	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	3	5	73	
Totaal				339	298	287	340	189	320	267	290	169	276	185	304	277	294	322	312	312	329	308	308	301	321	316	324	317	286	265	323	
Gemiddelde				4.64	4.08	3.93	4.66	2.59	4.38	3.66	3.97	2.32	3.78	2.53	4.16	3.79	4.03	4.41	4.32	4.27	4.51	4.22	4.22	4.12	4.4	4.33	4.44	4.34	3.92	3.63	4.42	