DE BETEKENIS VAN OPGAVEGERICHT WERKEN BINNEN RIJKSWATERSTAAT

Een vergelijkende casestudy naar de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken.

Masterscriptie Communicatie, Beleid & Management

Naam:	van Oirschot, S. (Stan)
Studentnummer:	5741866
Departement:	Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Faculteit:	Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Instelling:	Universiteit Utrecht
Begeleider UU:	Dr. Madelinde Winnubst
Tweede lezer:	Dr. Eugène Loos
Begeleiders RWS:	Michiel Overkamp & Erna Ovaa
Datum:	Augustus 2021

Universiteit Utrecht

Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Samenvatting

Steeds meer publieke organisaties introduceren opgavegericht werken in hun bedrijfsvoering. Zo ook Rijkswaterstaat, waar bij verschillende organisatieonderdelen wordt geëxperimenteerd met deze werkwijze. Er is echter geen eenduidigheid over de betekenis van opgavegericht werken. Uit onderzoek blijkt dat opgavegericht werken op een verschillende manier geïnterpreteerd wordt door publieke organisaties. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de betekenis van opgavegericht werken binnen de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL) en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat aan de hand van de narratieven van medewerkers van deze twee organisatieonderdelen. De volgende hoofdvraag staat centraal dit onderzoek:

'Wat betekenen de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat voor opgavegericht werken binnen deze organisatieonderdelen?'

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek is gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode, in het bijzonder casestudyonderzoek.

Allereerst is er een literatuuronderzoek uitgevoerd om opgavegericht werken theoretisch te duiden. In deze literatuurstudie zijn de theoretische concepten organisatiestructuur en -ontwerp, *sensemaking* en narratieven aan bod gekomen. Hieruit is gebleken dat opgavegericht werken theoretisch kan worden geduid als een organisatieontwikkeling aan de hand waarvan geprobeerd wordt beter om te gaan met de complexe en diverse organisatieomgeving van publieke organisaties.

Daarnaast zijn er vijftien interviews afgenomen, waarvan acht bij WVL en zeven bij Midden-Nederland. In deze interviews is de narratieve interviewmethode toegepast, waarbij vrij vertelde verhalen van de respondenten centraal staan. Op basis van de resultaten van de narratieve interviews zijn drie narratieven geïdentificeerd die inzicht geven in de betekenis van opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen. De eerste twee narratieven zijn geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met medewerkers van WVL. Dit betreft de narratieven 'De werkwijze van het team V&R-opgave ter bevordering van de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen is een zoektocht naar toepasbare kennis' en 'Opgavegericht werken als stempel op de reeds bestaande werkwijze van het team V&R-opgave van WVL'. Het derde narratief is geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met medewerkers van Midden-Nederland en heeft als titel 'Opgavegericht werken als overleg ter bevordering van de integraliteit voor de opgave 'Robuust en vitaal IJsselmeergebied''. Uit de narratieven is gebleken dat

opgavegericht werken door de geïnterviewde medewerkers van beide organisatieonderdelen wordt gezien als een organisatieontwikkeling die betrekking heeft op het organisatieontwerp. De medewerkers van zowel WVL als Midden-Nederland zien opgavegericht werken als een verbindingsmiddel: een mechanisme om onderliggende afstemming binnen of tussen organisatieonderdelen te verbeteren. Daarbij staat binnen beide organisatieonderdelen een verschillende en door Rijkswaterstaat gedefinieerde opgave centraal. Ondanks deze overeenkomsten blijkt uit de narratieven dat er een verschil is in de manier waarop opgavegericht werken zich voordoet binnen WVL en Midden-Nederland. Bij opgavegericht werken binnen WVL staat de verbinding en samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat centraal ter ondersteuning van verschillende projecten binnen deze organisatieonderdelen die in het kader van de centraal gestelde opgave worden uitgevoerd. Met behulp van een aangesteld team wordt geprobeerd de binnen WVL aanwezige kennis te verbinden aan deze projecten. Bij opgavegericht werken binnen Midden-Nederland staat verbinding en samenwerking tussen verschillende projecten en afdelingen binnen het eigen organisatieonderdeel centraal om middels een overleg afstemming tussen de werkzaamheden binnen het eigen organisatieonderdeel te bevorderen. De narratieven die zijn geïdentificeerd in dit onderzoek tonen dus aan dat opgavegericht werken binnen de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland overeenkomsten en verschillen kent en er op verschillende wijze invulling wordt gegeven aan opgavegericht werken binnen Rijkswaterstaat.

Verder is uit de narratieven gebleken dat opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen overeenkomsten en verschillen kent met de uitgangspunten van opgavegericht werken uit de wetenschappelijke literatuur. Volgens de literatuur ligt bij opgavegericht werken nadruk op het definiëren en realiseren van maatschappelijke opgaven met externe actoren en de positionering en aansturing van medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven (Anderson, 2018; Leendertse et al., 2016; van der Steen et al., 2020). De belangrijkste verschillen zijn dat de opgave die centraal staat bij het opgavegericht werken binnen WVL en Midden-Nederland intern wordt gedefinieerd en dat er bij de realisatie van deze opgave beperkt wordt samengewerkt met externe actoren. De belangrijkste overeenkomst is dat er bij WVL sprake is van positionering en aansturing van medewerkers op basis van de centrale opgave. Bij Midden-Nederland is er alleen sprake van beperkte aansturing op basis van de centrale opgave.

Inhoudsopgave

1. Inleiding ... 6

1.1 Aanleiding ... 6

1.2 Vergelijkende casestudy: opgavegericht werken binnen twee organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat ... 7

1.3 Probleemstelling ... 8

1.4 Relevantie ... 9

1.5 Leeswijzer ... 10

2. Theoretisch kader ... 11

2.1 De (sociale) constructie van organisaties ... 11

2.2 De bureaucratische organisatievorm ... 17

2.3 'Sensemaking' in organisaties ... 21

2.4 Narratieven ... 26

2.5 Afsluiting ... 30

3. Methodologische verantwoording ... 32

3.1 Onderzoeksdesign ... 32

3.2 Literatuuronderzoek ... 34

3.3 Narratieve interviews ... 35

3.4 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit ... 42

4. Resultaten ... 44

4.1 De narratieven van medewerkers van WVL ... 44

4.2 De narratieven van medewerkers van Midden-Nederland ... 49

4.3 Afsluiting: analyse en beantwoording van deelvraag 2 en 3 ... 53

5. Conclusie ... 57

6. Aanbevelingen ... 60

7. Discussie ... 61

7.1 Kanttekeningen bij het onderzoek ... 61

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek 63

Literatuurlijst 64

Bijlagen 70

Bijlage 1: Organogrammen Rijkswaterstaat, Midden-Nederland en WVL 70

Bijlage 2: De vier fasen van de projecten van de Vervangings- en renovatieopgave van Rijkswaterstaat 73

Bijlage 3: Respondentenlijst 74

Bijlage 4: Informed consent 75

Bijlage 5: Topiclijsten 77

Bijlage 6: Codeboom interviews 85

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Publieke organisaties zijn steeds vaker op zoek naar manieren om in samenwerking met de samenleving om te gaan met veelzijdige en complexe maatschappelijke vraagstukken. Zo proberen overheden steeds vaker burgers te betrekken bij beleidsvorming op verschillende beleidsterreinen (Dreijerink et al., 2009). Verder draagt bijvoorbeeld de Omgevingswet, die naar verwachting in 2022 in werking treedt en betrekking heeft op de ontwikkeling en het beheer van de leefomgeving, de belofte van burgerparticipatie in zich. Bovenstaande ambitie lijkt ook terug te komen in de doelstellingen die verschillende publieke organisaties stellen met betrekking tot hun werkwijze. Veel publieke organisaties introduceren namelijk de term opgavegericht werken in hun organisatie (Phaos, 2018; RadarAdvies, 2019; UBR, z.d.), waarmee volgens de wetenschappelijke literatuur wordt gedoeld op een werkwijze waarbij de maatschappelijke opgave of het maatschappelijke vraagstuk centraal wordt gesteld en in samenwerking met belanghebbenden wordt gedefinieerd en gerealiseerd (Anderson, 2018; Leendertse et al., 2016; van der Steen et al., 2020). Verondersteld wordt dat opgavegericht werken op deze manier leidt tot meer integraliteit bij de aanpak van het maatschappelijke vraagstuk of de opgave (Leendertse et al., 2016). Dit betekent dat de veelzijdigheid van de opgave wordt meegenomen in de aanpak ervan door uiteenlopende maatschappelijke belangen mee te nemen in de definiëring van deze opgave. Volgens Anderson (2018) en van der Steen et al. (2020) streven publieke organisaties met opgavegericht werken tevens naar meer integraliteit binnen de organisatie door afstand te doen van een sectorale organisatie indeling, waarbij veelal sprake is van taakspecialisatie en functiescheiding als gevolg van de bureaucratische aard van publieke organisaties (van der Steen et al., 2020; Hatch 2006; Mintzberg. 1989). Organisatorische flexibiliteit zou een belangrijk onderdeel zijn van opgavegericht werken om verantwoordelijkheden binnen de organisatie op basis van de maatschappelijke opgave te kunnen beleggen (Anderson, 2018; van der Steen et al., 2020). De bovenstaande uitgangspunten van opgavegericht werken uit de wetenschappelijke literatuur worden duidelijk omschreven in de definitie van opgavegericht werken die Anderson (2018) hanteert: ‘een organisatieprincipe waarbij maatschappelijke opgaven in samenwerking met externe actoren worden gedefinieerd en gerealiseerd en waarbij medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd en aangestuurd’ (p.168).

Opgavegericht werken lijkt gezien het bovenstaande een logische reactie te zijn op de toenemende diversiteit en complexiteit in de samenleving die zouden vragen om een andere dan de

traditionele werkwijze gebaseerd op bureaucratische organisatieprincipes. In de praktijk van publieke organisaties blijkt er geen eenduidigheid te zijn met betrekking tot de betekenis van opgavegericht werken. Uit onderzoek van Anderson (2018) naar de implementatie van opgavegericht werken binnen vier gemeenten blijkt dat de gemeenten verschillende definities voor opgavegericht werken hanteren, die soms overlappen met andere organisatieprincipes zoals projectmatig werken, en de werkwijze positioneren naast andere organisatieprincipes. Anderson (2018) beweert echter dat het belangrijk is dat een organisatie opgavegericht werken eenduidig definieert en niet positioneert naast andere organisatieprincipes om de ruimte voor divergerende percepties onder medewerkers te beperken. De perceptie van medewerkers is volgens Anderson (2018) en van der Steen et al. (2020) namelijk bepalend voor de wijze waarop er gewerkt wordt binnen een organisatie. Verder blijkt dat de meeste gemeenten die in de beleidsdocumenten vermelden opgavegericht te werken in de praktijk opgavegericht werken niet toepassen zoals in de bovengenoemde definitie van Anderson is omschreven (Anderson, 2018). De vraag is wat opgavegericht werken in de praktijk dan wel betekent. Daarnaast lijkt ook de vraag of er met opgavegericht werken geen sprake is van 'oude wijn in nieuwe zakken' (Phaos, 2018) terecht te zijn aangezien de gedachte om in samenwerking met belanghebbenden tot een verhoogde toegevoegde waarde te komen niet nieuw is binnen publieke organisaties (Anderson, 2018). Er lijkt vooralsnog weinig wetenschappelijk onderzoek te bestaan dat inzicht geeft in wat opgavegericht werken betekent in de praktijk van publieke organisaties. In dit onderzoek wordt daarom een vergelijkende casestudy naar de betekenis van opgavegericht werken binnen twee organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat uitgevoerd.

1.2 Vergelijkende casestudy: opgavegericht werken binnen twee organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat

Ook binnen Rijkswaterstaat, de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat die de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren beheert en ontwikkelt en daarbij werkt aan een duurzame leefomgeving (Rijkswaterstaat, z.d.), is er aandacht voor opgavegericht werken. In de 'Human Capital Agenda 2019-2023' van Rijkswaterstaat is veel aandacht voor de veranderende samenleving en de gevolgen hiervan voor (de manier van werken binnen) de organisatie. Door technologische, maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen en een veranderende rol van de overheid neemt de complexiteit en dynamiek in het werk van de Rijkswaterstaat toe (Rijkswaterstaat, 2020). Opgavegericht werken wordt als een van de speerpunten genoemd om in te spelen op deze toenemende diversiteit en complexiteit van het werk van Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2020). 'Integraliteit' en 'flexibiliteit' zijn de woorden waarmee de in de agenda beschreven ambities met betrekking tot opgavegericht worden samengevat; centraal staan het in

samenwerking met externe partijen en als één geheel functioneren van de organisatie waarbij capaciteit moet worden ingezet op wat op dat moment nodig is. Binnen Rijkswaterstaat houdt een aantal organisatieonderdelen zich dan ook bezig met opgavegericht werken, waaronder de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving (in het vervolg afgekort als WVL) en Midden-Nederland. Ook in een aantal beleidsdocumenten[1] van deze organisatieonderdelen komt opgavegericht werken aan bod. Zo staat in het Strategisch Personeelsplan 2018 van WVL vermeld dat er geen blauwdruk is van een beoogde toekomst op het gebied van opgavegericht werken die wordt geïmplementeerd maar dat er aan de hand van drie verschillende pilots geëxperimenteerd wordt met opgavegericht werken. Hierin staan verschillende opgaven centraal, namelijk de 'Vervangings- en renovatieopgave', 'Klimaatbestendige netwerken' en 'Veilige en duurzame Noordzee'. Met behulp van de pilots wil WVL met verschillende afdelingen ontdekken wat opgavegericht werken inhoudt en voor het organisatieonderdeel zelf en Rijkswaterstaat in zijn geheel betekent (Rijkswaterstaat, 2018). Daarnaast wordt er in het organisatieonderdeel Midden-Nederland met meerdere afdelingen ervaring opgedaan met opgavegericht werken in de context van de opgave 'Robuust en Vitaal IJsselmeergebied'. In het Managementcontract 2021-2026 van Midden-Nederland worden verschillende doelstellingen met betrekking tot opgavegericht werken genoemd, namelijk 'zorgen voor een wendbare organisatie', 'invulling geven aan dienend leiderschap' en 'het centraal stellen van de maatschappelijke opgave door duidelijk te maken wie de klanten zijn, samen met de betrokkenen de kernwaarden te benoemen en de klant te bevragen over de ervaringen met betrekking tot de aanpak van de opgave' (Rijkswaterstaat, 2021a, p.8). In dit onderzoek worden in totaal twee verschillende pilots afkomstig uit de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland als onderzoeksobject genomen.

1.3 Probleemstelling

Hoewel veel publieke organisaties opgavegericht werken zien als een werkwijze waarmee hedendaagse complexe maatschappelijke vraagstukken kunnen worden aangepakt, bestaat er in de praktijk geen eenduidige definitie met betrekking tot het organisatieprincipe. Daarnaast blijkt dat er in de praktijk andere betekenissen worden toegekend aan opgavegericht werken dan in de wetenschappelijke literatuur (Anderson, 2018). Het is dus onduidelijk wat er in de praktijk onder opgavegericht werken wordt verstaan. Zoals eerder vermeld is de perceptie van medewerkers volgens Anderson (2018) en van der Steen et al. (2020) bepalend voor de werkwijze van een

[1] Actieplan implementatie SPP 2018 WVL, Basisdocument opgavegericht werken Robuust en Vitaal IJsselmeergebied, Management contract 2021-2026 Midden-Nederland, Managementcontract 2021-2026 WVL, Strategisch Personeelsplan 2018 WVL.

organisatie. De doelstelling van dit onderzoek is daarom om meer inzicht te krijgen in wat opgavegericht werken in de praktijk van de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat betekent aan de hand van de narratieven van medewerkers van deze twee organisatieonderdelen. De volgende hoofdvraag staat centraal dit onderzoek:

'Wat betekenen de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat voor opgavegericht werken binnen deze organisatieonderdelen?'

Relevante deelvragen ter beantwoording van deze hoofdvraag zijn:

1. Hoe kan opgavegericht werken theoretisch geduid worden?
2. Welke narratieven hebben medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken?
3. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland met betrekking tot opgavegericht werken?

Dit onderzoek betreft een casestudy waarbij gebruik is gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Om antwoord te geven op de eerste deelvraag is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Aan de hand hiervan wordt duidelijk wat opgavegericht werken volgens de wetenschappelijke literatuur betekent. De laatste twee deelvragen zijn beantwoord met behulp van narratieve interviews. Op basis van deze deelvragen is inzicht verkregen in wat opgavegericht werken in de praktijk van twee verschillende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat betekent.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Veel publieke organisaties introduceren tegenwoordig opgavegericht werken in hun bedrijfsvoering. Zoals uit onderzoek van Anderson (2018) blijkt wordt opgavegericht werken op uiteenlopende wijzen geïnterpreteerd. Dit onderzoek geeft met behulp van narratieven inzicht in de betekenissen die medewerkers van de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat toekennen aan opgavegericht werken. Op deze manier wordt duidelijk wat hun ervaringen met en

visies op opgavegericht werken zijn en wat er binnen Rijkswaterstaat wordt beoogd met opgavegericht werken. Dit onderzoek biedt hiermee kansen voor publieke organisaties om te leren van opgavegericht werken zoals het bij Rijkswaterstaat wordt vormgegeven. Daarnaast kunnen op basis van dit onderzoek aanbevelingen worden gedaan om opgavegericht werken nader vorm te geven binnen de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

De opvattingen in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot opgavegericht werken komen niet overeen met de wijze waarop opgavegericht werken zich in de praktijk uit binnen deze organisaties (Anderson, 2018). Door aan de hand van narratieven de betekenissen die medewerkers van Rijkswaterstaat in de context van twee verschillende organisatieonderdelen toekennen aan opgavegericht werken in kaart te brengen, wordt de betekenis van opgavegericht werken in de praktijk van een publieke organisatie duidelijk. De wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is dat het op deze manier bijdraagt aan de verkenning van de betekenis van opgavegericht werken in de praktijk.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader van dit onderzoek aan bod. Hierin wordt de theorie rondom organisatiestructuur en -ontwerp, *sensemaking* en narratieven toegelicht en wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Hoofdstuk 3 betreft de methodologische verantwoording van het empirische deel van het onderzoek. Daarna komen in hoofdstuk 4 de belangrijkste resultaten van dit empirische onderzoek en een analyse hiervan aan bod en wordt antwoord gegeven op deelvraag 2 en 3. Hoofdstuk 5 behelst de conclusie van dit onderzoek waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. In hoofdstuk 6 worden de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek kunnen worden gedaan behandeld. Tot slot betreft hoofdstuk 7 de discussie waarin de kanttekeningen bij het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek worden beschreven.

2. Theoretisch kader

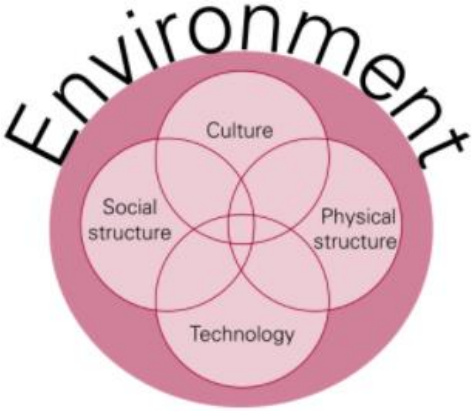
In dit hoofdstuk komen de theoretische concepten die relevant zijn voor dit onderzoek aan bod, te weten organisatiestructuur en -ontwerp, *sensemaking* en narratieven. Deze concepten vormen de theoretische lens van dit onderzoek. Om het analytisch kader van waaruit opgavegericht werken in dit onderzoek wordt benaderd te schetsen, komt in paragraaf 2.1 de (sociale) constructie van organisaties aan bod. Hiertoe wordt het conceptueel organisatiemodel van Hatch behandeld en wordt aan de hand van de theoretische concepten organisatiestructuur en organisatieontwerp ingegaan op het aspect sociale structuur van dit model. Daarnaast wordt met behulp van de ontwerpparameters van organisaties duidelijk uit welke onderdelen de sociale structuur van een organisatie bestaat. Daarna wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de bureaucratische organisatievorm om inzicht te krijgen in de sociale structuur van publieke organisaties en hoe organisatieontwikkelingen zich in deze omgeving aarden. In paragraaf 2.3 komt *sensemaking* als theoretisch raamwerk aan bod en wordt ingegaan op het verband tussen *sensemaking* en verhalen. In paragraaf 2.4 komt het theoretische concept narratieven aan bod. Tot slot vindt in paragraaf 2.5 een afsluiting van het theoretisch kader plaats, waarin de theoretische concepten worden samengevat en met elkaar in verband worden gebracht en de eerste deelvraag wordt beantwoord.

2.1 De (sociale) constructie van organisaties

In deze paragraaf komt het conceptueel organisatiemodel uit de *organization theory* van Hatch aan bod om een beeld te schetsen van de verschillende aspecten waar een organisatie uit bestaat. Vervolgens wordt aan de hand van de terminologie van Cunliffe en de theorie van Mintzberg dieper ingegaan op de inhoud van het aspect sociale structuur om een analytisch kader te schetsen aan de hand waarvan opgavegericht werken theoretisch kan worden geduid.

2.1.1 Het conceptueel organisatiemodel

Het conceptueel organisatiemodel van Hatch (2006) schetst een kader van de verschillende aspecten waaruit *organization theory* en organisaties uit bestaan. Figuur 2.1 is een visuele weergave van het model waarbij de vijf overlappende cirkels de verschillende aspecten van organisaties als onderling gerelateerde verschijnselen vertegenwoordigen, namelijk omgeving, technologie, sociale structuur, fysieke structuur en cultuur. Het aspect omgeving legt de focus op het grotere systeem waar



Figuur 2.1: Het conceptueel organisatiemodel (Bron: Hatch, 2006, p.16).

organisaties deel van uitmaken en de invloed hiervan op organisaties. Technologie verwijst naar middelen of processen die direct of indirect bijdragen aan de output van de organisatie, zoals sales, boekhouding of interne communicatie, of de aanpassing van de organisatie aan de omgeving, zoals marktonderzoek, strategisch management of externe communicatie. Sociale structuur refereert aan de relaties tussen individuen in de organisatie en de rollen en verantwoordelijkheden die ze op zich nemen, zoals afdelingen of eenheden waartoe ze behoren. Het aspect fysieke structuur gaat in op de fysieke hoedanigheid van organisaties. Denk hierbij aan zaken als het kantoor, de meubels, de indeling van werkplekken, apparatuur maar ook aanwezige werknemers. Een organisatie kan in deze context worden gezien als een fysieke entiteit op meerdere geografische en temporele schalen. Cultuur omvat aanwezige waarden, overtuigingen, gedrag, kennis en doelen binnen organisaties die de dagelijks gang van zaken in de organisatie bepalen. Het model bevat naast bovengenoemde aspecten nog het zesde aspect macht, dat wordt afgebeeld door de roze tint die de andere cirkels doordringt. Macht heeft betrekking op de aard van de relaties en de manier waarop controle wordt uitgeoefend binnen de organisatie (Hatch, 2006). Hoewel deze zes aspecten raakvlakken en overlap hebben en met elkaar interacteren, biedt het model handvatten aan de hand waarvan (de verschillende onderdelen van) organisaties kunnen worden bestudeerd. In dit onderzoek wordt het aspect sociale structuur van het conceptueel organisatiemodel als analytisch kader gebruikt om opgavegericht werken theoretisch te duiden. Uit het bovenstaande is gebleken dat dit aspect gaat over de relaties tussen en rollen en verantwoordelijkheden van individuen in organisaties. Met andere woorden: het gaat in op de manier waarop structuren en processen worden vormgegeven en gebruikt in organisaties. Opgavegericht werken wordt dus vanuit het perspectief van organisatiestructuur en -proces bestudeerd in dit onderzoek.

2.1.2 Organisatiestructuur en -ontwerp

Cummings en Worley (2014) omschrijven het concept 'organisatiestructuur' als de manier waarop het algehele werk van een organisatie is verdeeld in afzonderlijke eenheden en de manier waarop deze eenheden worden gecoördineerd. De definitie van Jones (2007) sluit hier goed op aan. Jones (2007) omschrijft 'organisatiestructuur' als het formele systeem van taak- en gezagsrelaties dat de wijze waarop mensen hun handelingen coördineren en bronnen gebruiken om organisatorische doelen te bereiken bepaalt. Cunliffe (2008) maakt onderscheid tussen de theoretische concepten 'organisatiestructuur' en 'organisatieontwerp'. Organisatiestructuur is volgens Cunliffe de basisstructuur (het geraamte) van de organisatie, die vaak terug te vinden is in het organogram van de organisatie. Organisatieontwerp gaat over de verschillende elementen waaruit de structuur bestaat en de manier waarop processen en coördinatie plaatsvinden in de organisatiestructuur. Uit de definiëring van beide concepten kan opgemaakt worden dat organisatiestructuur en organisatieontwerp met elkaar in verbinding staan; het organisatieontwerp heeft betrekking op de wijze waarop verschillende elementen van een organisatiestructuur in evenwicht kunnen worden gebracht. Dit wordt expliciet in de opvattingen van Mintzberg, een prominente organisatiewetenschapper en autoriteit op het gebied van organisatiestructuur en -ontwerp, over basisonderdelen en coördinatiemechanismen in organisaties. Allereerst bestaat een organisatie volgens Mintzberg (1989) uit een zestal basisonderdelen met specifieke taken die duidelijk maken waar een organisatie globaal uit bestaat, namelijk het topmanagement (de directie van de organisatie), het middenkader (het middenmanagement dat de strategische doelstellingen in concrete doelen vertaalt), de uitvoerende kern (de werkvloer waar het eigenlijke werk wordt gedaan), de technische staf (die ondersteunende diensten die nauw verbonden zijn met het primaire proces levert), de ondersteunende staf (die ondersteunende diensten die het primaire proces niet direct beïnvloeden levert) en de ideologie (de organisatiecultuur). Volgens Mintzberg (1989) is afhankelijk van het type organisatie een bepaald basisonderdeel het belangrijkst. Deze arbeidsverdeling met behulp van een onderscheid in verschillende organisatieonderdelen noemt Cunliffe (2008) de organisatiestructuur. Daarnaast maakt Mintzberg (1989) onderscheid in een vijftal coördinatiemechanismen, namelijk direct toezicht, standaardisatie van werkprocessen, onderlinge afstemming, standaardisatie van resultaten en standaardisatie van de vaardigheden. Deze coördinatiemechanismen geven inzicht in de manier waarop de werkzaamheden worden gecoördineerd binnen organisaties. Volgens Mintzberg (1989) kunnen er meerdere coördinatiemechanismen worden toegepast in een organisatie maar is er één dominant afhankelijk van de strategie, de organisatiekenmerken en situationele factoren. De coördinatiemechanismen zoals omschreven door Mintzberg noemt Cunliffe (2008) het organisatieontwerp. In dit onderzoek

worden organisatiestructuur en -ontwerp gezien als de 'bouwstenen' van de sociale structuur van organisaties.

Organisatiestructuur en -ontwerp zijn belangrijk voor een organisatie aangezien het bepalend is voor de mate waarin een organisatie effectief en efficiënt opereert en haar doelen bereikt (Cummings & Worley, 2014; Cunliffe, 2008). Daarnaast minimaliseert een effectieve organisatiestructuur en -ontwerp werkgerelateerde problemen en conflicten tussen organisatieonderdelen en functies die worden veroorzaakt door concurrerende of tegenstrijdige doelen of onduidelijke verwachtingen (Cunliffe, 2008). Klassieke benaderingen in de organisatiewetenschap, zoals de bureaucratie van Weber, focussen op één beste manier waarop organisaties gestructureerd en ontworpen zouden moeten worden, terwijl contingentietheoretici beweren dat er geen organisatiestructuren of -ontwerpen bestaan die toepasbaar zijn op iedere organisatie (Cunliffe, 2008; Hatch, 2006). Cummings en Worley (2014) beweren dat organisatiestructuren zo moeten worden ontworpen dat ze passen bij tenminste vier factoren, namelijk de omgeving, de grootte, de technologie en de strategie van de organisatie. Volgens Mintzberg (1989) zijn verschillende situationele factoren van een organisatie, namelijk de bestaansduur, omvang, technische systemen, de omgeving en macht bepalend voor de manier waarop organisaties moeten worden ontworpen. Op deze factoren zou de organisatiestructuur (oftewel de basisonderdelen of arbeidsverdeling) en het organisatieontwerp (oftewel de coördinatiemechanismen) dus moeten zijn afgestemd. Met behulp van nadruk op een van de zes basisonderdelen, een van de vijf coördinatiemechanismen en een type decentralisatie stelt Mintzberg (1989) zeven ideaaltypische organisatievormen samen die zouden moeten aansluiten op de verschillende factoren. Dit zijn de ondernemende organisatie (eenvoudige structuur), de machineorganisatie (bureaucratische structuur), de professionele organisatie (professionele bureaucratie), de gediversifieerde organisatie (divisiestructuur), de innovatieve organisatie (adhocratie), zendingsorganisatie (de ideële organisatie) en de politieke organisatie. Mintzberg (1989) spreekt verder van verschillende ontwerpparameters of componenten van organisaties die van invloed zijn op de organisatiestructuur en het organisatieontwerp en daarmee ten grondslag liggen aan deze organisatievormen.

2.1.3 De ontwerpparameters van organisaties

Om meer inzicht te krijgen in de organisatiestructuur en het organisatieontwerp en daarmee de sociale structuur van organisaties, is het relevant om kennis te hebben van de componenten waaruit organisaties bestaan. Mintzberg (1989) onderscheidt verschillende categorieën van parameters met

daarbinnen verschillende ontwerpparameters aan de hand waarvan de organisatiestructuur en het organisatieontwerp tot stand komen (zie tabel 2.1).

Categorie	Ontwerpparameter	Inhoud ontwerpparameter
1. Ontwerp van posities	Taakspecialisatie	Specialisering van taken en verantwoordelijkheden
	Formalisering van gedrag	Standaardisatie van werkprocessen
	Training en indoctrinatie	Standaardisatie van kennis, vaardigheden, normen en waarden
2. Ontwerp van de superstructuur	Groepering van eenheden	Groepering van eenheden naar functie en/of markt
	Omvang van eenheden	Aantal functies binnen één eenheid
3. Ontwerp van laterale overlegstructuren	Plannings- en controlesystemen (standaardisatie)	Controle op output of systeem van actieplanning
	Verbindingsmiddelen	Mechanismen om onderlinge afstemming binnen of tussen eenheden te bevorderen
4. Ontwerp van besluitvormingssysteem	Verticale decentralisatie	Delegatie van bevoegdheden naar lijnmanagers lager in de hiërarchie
	Horizontale decentralisatie	Delegatie van bevoegdheden buiten de hiërarchie

Tabel 2.1: Ontwerpparameters van Mintzberg (Gebaseerd op: Mintzberg, 1989).

Keuzes die worden gemaakt met betrekking tot de verschillende parameters beïnvloeden de arbeidsverdeling (organisatiestructuur) en de coördinatiewijze (organisatieontwerp) binnen een organisatie en daarmee de organisatievorm, de optelsom van keuzes in de verschillende ontwerpparameters (Mintzberg, 1989). Zoals te zien is in tabel 2.1 zijn deze parameters op te delen in vier verschillende categorieën van ontwerp, namelijk ontwerp van posities, ontwerp van de superstructuur, ontwerp van laterale overlegstructuren en ontwerp van besluitvormingsstructuren. De parameters in de categorie ontwerp van posities hebben betrekking op de coördinatie van

individuele medewerkers in de organisatie. In de tweede categorie, ontwerp van de superstructuur, bevinden zich de parameters die gaan over de arbeidsverdeling in de organisatie op basis van een indeling in verschillende organisatieonderdelen. De parameters in categorie ontwerp van laterale overlegstructuren hebben betrekking op de verbindingen tussen de verschillende organisatieonderdelen. Tot slot hebben de parameters in de vierde categorie, ontwerp van besluitvormingssystemen, betrekking op de wijze waarop besluitvormingsbevoegdheid is vormgegeven in de organisatie. In dit onderzoek worden de ontwerpparameters van Mintzberg gebruikt als analytisch kader om te bekijken wat opgavegericht werken betekent in de praktijk van de twee verschillende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat. Aangezien Rijkswaterstaat een publieke organisatie betreft en deze organisaties veelal worden geassocieerd met kenmerken van de bureaucratische organisatievorm (Groeneveld, 2016), wordt hierbij in het bijzonder gebruik gemaakt van de parameters taakspecialisatie, formalisering van gedrag, groepering van eenheden, plannings- en controlesystemen en verticale decentralisatie.

Samengevat vormen het aspect sociale structuur uit het conceptueel organisatiemodel van Hatch (2006) en de ontwerpparameters van Mintzberg (1989) in dit onderzoek het analytisch kader van waaruit opgavegericht werken wordt benaderd. Voor de theoretische concepten ‘organisatiestructuur’ en ‘organisatieontwerp’ worden in dit onderzoek de bovenstaande definities van Cunliffe (2006) gehanteerd. Dit betekent dat het concept organisatiestructuur wordt gedefinieerd als ‘de basisstructuur (het geraamte) van een organisatie’. Het concept organisatieontwerp wordt gedefinieerd als ‘de verschillende elementen waaruit de organisatiestructuur bestaat en de manier waarop processen en coördinatie plaatsvinden in de organisatiestructuur’. Op basis van de inzichten van Hatch en Mintzberg en de definities van Cunliffe wordt het concept ‘organisatievorm’ in dit onderzoek gelijkgesteld aan het concept ‘sociale structuur’ en gezien als de optelsom van keuzes in de ontwerpparameters van Mintzberg (1989) die bepalend zijn voor de organisatiestructuur en het organisatieontwerp. Om opgavegericht werken in een bredere organisatorische context van publieke organisaties te plaatsen wordt het hierboven besproken analytisch kader in de volgende paragraaf toegespitst op publieke organisaties en komt de bureaucratische organisatievorm aan bod. Hiertoe komen de bureaucratie van Weber, het belang van de bureaucratische organisatievorm voor publieke organisaties en de implicaties die de bureaucratische organisatievorm heeft voor *organization development* aan bod.

2.2 De bureaucratische organisatievorm

Publieke organisaties worden veelal geassocieerd met kenmerken van de bureaucratische organisatievorm (Antonsen & Jørgensen, 1997; Boyne, 2002; Groeneveld, 2016; Hatch, 2006; Mintzberg, 1989). Deze organisatievorm is volgens Mintzberg (1989) een configuratie van standaardisatie van arbeidsprocessen als voornaamste coördinatiemechanisme en de technische staf als kernelement van de organisatie. Hij noemt het ook wel de 'machineorganisatie', omdat aansturing binnen deze organisatievorm plaatsvindt op basis van regels en procedures (Mintzberg, 1989, p.138). Aangezien Rijkswaterstaat een publieke organisatie betreft en publieke organisaties vaak worden geassocieerd met de bureaucratische organisatievorm, is het relevant voor dit onderzoek relevant deze organisatievorm te bespreken. In deze paragraaf komt daarom de bureaucratische organisatievorm en het belang van de eigenschappen van deze organisatievorm voor publieke organisaties aan bod. Daarnaast wordt ingegaan op organisatieontwikkelingen binnen de bureaucratische organisatievorm.

2.2.1 De bureaucratische organisatievorm en publieke organisaties

Weber, de grondlegger van de bureaucratie, geeft in zijn theorie inzicht in hoe de sociale structuur van een bureaucratie eruit zou moeten zien (Hatch, 2006). Op deze manier geeft hij inzicht in de wijze waarop de sociale structuur van publieke organisaties veelal is vormgegeven. Efficiëntie, effectiviteit en gelijke behandeling zijn waarden die centraal staan binnen de bureaucratische organisatievorm (Hatch, 2006). Weber geeft de volgende acht kenmerken van de bureaucratie (Gerth & Mills, 2014; Hatch, 2006): (1) een vaste arbeidsverdeling, (2) een duidelijke verdeling van hiërarchie, (3) de benoeming van kandidaten voor functies op basis van technische kwalificaties, (4) ambtenaren worden beloond met vaste salarissen die in geld worden betaald, (5) het ambt is de primaire bezigheid van de ambtsdrager en vormt een loopbaan, (6) promotie wordt verleend op basis van anciënniteit of prestatie en is afhankelijk van het oordeel van superieuren, (7) het officiële werk moet gescheiden worden van de wijze van toediening en (8) een reeks algemene regels voor de uitoefening van ambten. De bureaucratie die Weber omschrijft is een ideaaltype die hij ziet als de meest effectieve en efficiënte organisatie, wat betekent dat de organisatievorm in de praktijk niet bestaat maar organisaties slechts bepaalde bureaucratische eigenschappen bezitten (Donaldson, 2001; Groeneveld, 2016). Op basis van de theorie van Weber onderscheiden theoretici drie kernelementen van de bureaucratische organisatievorm (Hatch, 2006). Het eerste kernelement betreft arbeidsverdeling, wat inhoudt dat taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie onder verschillende werknemers wordt verdeeld. Werknemers met dezelfde of gerelateerde

werkzaamheden worden gegroepeerd tot afdelingen en de combinatie van deze afdelingen leidt tot de organisatiestructuur. Het tweede kernelement van de bureaucratische organisatievorm is hiërarchie van gezag. Omdat een manager de leiding heeft over een afdeling zorgt arbeidsverdeling vaak voor een verdeling van hiërarchie in de organisatie. Deze hiërarchie definieert de formele rapportagerelaties, zodat het de verticale communicatiekanalen en besluitvorming van de organisatie in kaart brengt (Hatch, 2006). Het derde kernelement betreft geformaliseerde regels en procedures, wat inhoudt dat organisatorische activiteiten in sterke mate worden gereguleerd (Hatch, 2006). Dit betekent dat regels, beleid en vaste procedures specificeren op welke manier het nemen van beslissingen en de uitvoering van werkzaamheden in de organisatie plaatsvindt. Kort samengevat wordt de bureaucratische organisatievorm gekenmerkt door formalisering, standaardisatie, hiërarchie, specialisatie en depersonalisatie.

De essentie van de bureaucratische organisatievorm voor publieke organisaties ligt in de onzekerheidsreductie die het biedt. De organisatievorm zorgt namelijk voor efficiëntie, betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en consistentie met betrekking tot wat de organisatie levert en de wijze waarop dit gebeurt (Mintzberg, 1989). Dit is bestuurskundig gezien essentieel voor publieke organisaties, die immers verantwoording moeten afleggen aan de politiek en aangezien de burger moet kunnen rekenen op een betrouwbare overheid (Groeneveld, 2016). Een bureaucratische organisatievorm is vanuit organisatiewetenschappelijk perspectief vaak echter niet de meest effectieve structuur voor publieke organisaties. De complexe en dynamische organisatieomgeving van publieke organisaties vraagt namelijk om aanpassingen in de organisatie (Groeneveld, 2016; Porras & Silvers, 1991). Publieke organisaties hadden in het verleden veelal te maken met een stabiele omgeving en weinig externe druk of beïnvloeding waardoor een bureaucratische organisatievorm erg effectief en efficiënt was (Kondalker, 2009). Tegenwoordig is de externe omgeving van publieke organisaties divers, complex en aan verandering onderhevig. Zo hebben globalisering, individualisering en technologisering er de afgelopen decennia voor gezorgd dat individuen en organisaties worden geconfronteerd met verschillende complexe problemen die zich tegelijkertijd voordoen (Dunleavy et al., 2006; Noordegraaf & Geuijen, 2011). Deze problemen overschrijden de grenzen van staten, organisaties en waarden waarbij informatie voor meerdere interpretaties vatbaar is en meerdere actoren in verschillende sectoren en bestuurlijke niveaus tegelijkertijd betrokken zijn (Noordegraaf & Geuijen, 2011). Als gevolg van de aard van deze problemen zijn de verwachtingen die burgers en de politiek tegenwoordig hebben van publieke organisaties hoog en tegenstrijdig, waardoor publieke organisaties in de dagelijkse praktijk te maken hebben met dilemma's en spanningen (Askim et al., 2009; Christiansen, 2006; Cummings & Worley, 2014; Groeneveld, 2019; Noordegraaf & Geuijen, 2011). Deze veranderende organisatieomgeving brengt een nieuwe zienswijze met zich mee wat betreft de inrichting en werkwijze van organisaties

die andere manieren van waarnemen, denken en gedragen omvatten (Groeneveld, 2016; Kondalker, 2009; Porras & Silvers, 1991). Organisatorische flexibiliteit, adaptief en verbindend vermogen en samenwerking over organisatiegrenzen heen worden genoemd als belangrijke kenmerken die publieke organisaties tegenwoordig moeten bezitten om met de complexiteit en diversiteit van hun omgeving om te gaan (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016; Groeneveld, 2019). Daarnaast zouden een platte organisatiestructuur, werken in (goed presterende) teams, delegatie van bevoegdheden naar een laag niveau in de organisatie, zo min mogelijk centrale controle en afstemming van producten en diensten op de behoeften van de afnemer bevorderlijk zijn om als organisatie in te spelen op de omgeving (Kondalker, 2009). De dynamische omgeving en de complexiteit en onderlinge verwevenheid van de taken van publieke organisaties vragen dus om een flexibele en gedecentraliseerde organisatie, organisatorische eigenschappen die haaks staan op de eigenschappen van de bureaucratische organisatievorm (Groeneveld, 2016; Visser, 2015). Enerzijds is de bureaucratische organisatievorm van publieke organisaties dus wenselijk om de betrouwbaarheid van deze organisaties te waarborgen. Anderzijds zorgt de drang naar beheersing binnen deze organisatievorm voor een verminderde flexibiliteit en aanpassingsproblemen wat organisatorische reacties op de omgeving bemoeilijkt. Groeneveld (2016) noemt dit ook wel de 'ambivalentie van publiek management' (p.5).

2.2.2 'Organization development' en de bureaucratische organisatievorm

De organisatorische reacties op complexe en dynamische omgeving kunnen ook wel omschreven worden als organisatieontwikkelingen. Er bestaan in de wetenschappelijke literatuur verschillende definities met betrekking tot *organization development* (*OD*) die voortkomen uit een verschillend perspectief op *OD*. Zo legt Burke (1987) de nadruk op organisatiecultuur door *OD* te definiëren als een gepland veranderingsproces in de cultuur van een organisatie door het gebruik van gedragswetenschappelijke technologie, onderzoek en theorie. Beckhard (1969) legt de nadruk op organisatieprocessen door organisatieontwikkeling te definiëren als een geplande, organisatiebrede en van bovenaf beheerde inspanning om de effectiviteit en gezondheid van de organisatie te vergroten door geplande interventies in de 'processen' van de organisatie, met behulp van gedragsmatige wetenschappelijke kennis. French (1969) legt met zijn definitie de nadruk op de organisatieomgeving en definieert organisatieontwikkeling als een langdurige inspanning om het probleemoplossend vermogen van een organisatie en het vermogen om met veranderingen in de externe omgeving om te gaan te verbeteren met de hulp van externe of interne gedragswetenschappers of *change agents*. In de definitie van Cummings en Worley (2014) komen veel verschillende definities van *OD* samen. Volgens hen gaat *OD* om de toepassing en overdracht

van gedragswetenschappelijke kennis waarmee geplande ontwikkelingsverbetering en versterking van strategieën, structuren en processen plaatsvindt om een verbeterde effectiviteit van de organisatie te bewerkstelligen. In dit onderzoek wordt deze definitie van *OD* gehanteerd aangezien ook het organisatorische aspect organisatiestructuur, het perspectief van waaruit opgavegericht werken in dit onderzoek wordt benaderd, terugkomt in deze definitie. Daarnaast wordt in deze definitie de nadruk op verschillende kenmerken die *OD* onderscheidt van andere benaderingen met betrekking organisatorische verandering en verbetering, zoals managementadvies, innovatie, projectmanagement en operationeel management (Cummings & Worley, 2014). Verder wordt *OD* in deze definitie ook onderscheiden van twee verwante onderwerpen, namelijk verandermanagement en organisatieverandering (Cummings & Worley, 2014). Volgens Cummings en Worley (2014) is er sprake van vijf factoren die de (ontwikkeling van de) organisatiestructuur bepalen, namelijk de omgeving, de organisatieomvang, technologie, de organisatiestrategie en wereldwijde activiteit. De omgeving van een organisatie is dus een essentiële factor die van invloed is op de wijze waarop *OD* wordt toegepast in de organisatie.

Het vermogen van een organisatie om passende organisatorische ontwikkelingen door te voeren om zich voortdurend aan te passen aan haar omgeving wordt ook wel *organizational change capacity* genoemd (Pettigrew, 2011; White & Linden, 2002). Eerder in dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat het voor publieke organisaties lastig is om in te spelen op de dynamische en complexe omgeving vanwege de bureaucratische kenmerken die deze organisaties bezitten. Weber beschouwde de bureaucratische structuur als kneedbaar (Olsen, 2006). Groeneveld (2016) stelt in het kader van organisatieontwikkeling binnen publieke organisaties echter het volgende: 'Omdat onzekerheidsreductie bestuurlijk gezien noodzakelijk is, maar organisatorisch niet altijd gewenst, komen hervormingen in de praktijk vaak neer op afstand nemen van bureaucratie om vervolgens weer nieuwe vormen van bureaucratisering in het leven te roepen' (p.6). Hoewel toepassingen van *OD* in de publieke sector steeds gebruikelijker worden, worden deze ontwikkelingen geconfronteerd met een unieke reeks omstandigheden, namelijk een complexe politieke en operationele omgeving en een organisatiestructuur die deze ontwikkelingen bemoeilijkt (Cummings & Worley, 2014). Ondanks dat er binnen publieke organisaties wordt gezocht naar organisatorische mogelijkheden om aanpassingsvermogen en flexibiliteit te creëren, lopen deze organisatieontwikkelingen dus vaak spaak als gevolg van het belang van de onzekerheidsreductie die de bureaucratische organisatievorm biedt binnen publieke organisaties. Bij publieke organisaties wordt daarom vaak de vraag gesteld of ze voldoende in staat zijn om strategische veranderingen te managen (Klarner, Probst & Soparnot, 2008).

Samengevat worden publieke organisaties veelal geassocieerd met de bureaucratische organisatievorm. De bureaucratie zoals omschreven door Weber is een blauwdruk of ideaaltype

waardoor publieke organisaties niet een exacte weerspiegeling zullen zijn van deze organisatievorm. Enerzijds bieden de bureaucratische organisatiekenmerken de zekerheid die bestuurskundig gezien noodzakelijk is voor publieke organisaties om de betrouwbaarheid van de organisatie te waarborgen. De keerzijde is echter dat dit resulteert in een logge organisatiestructuur met een beperkt aanpassingsvermogen, wat ervoor zorgt dat publieke organisaties moeizaam reageren op de organisatieomgeving die tegenwoordig turbulent, divers en aan verandering onderhevig is. In de volgende paragraaf komt het theoretische concept *sensemaking* aan bod. Aan de hand van dit concept wordt duidelijk op welke wijze medewerkers in organisaties betekenis geven aan zaken op basis waarvan zij handelen en hoe organisatorische beslissingen of ontwikkelingen, bijvoorbeeld met betrekking tot de sociale structuur van organisaties, tot stand komen bezien vanuit het perspectief van medewerkers.

2.3 'Sensemaking' in organisaties

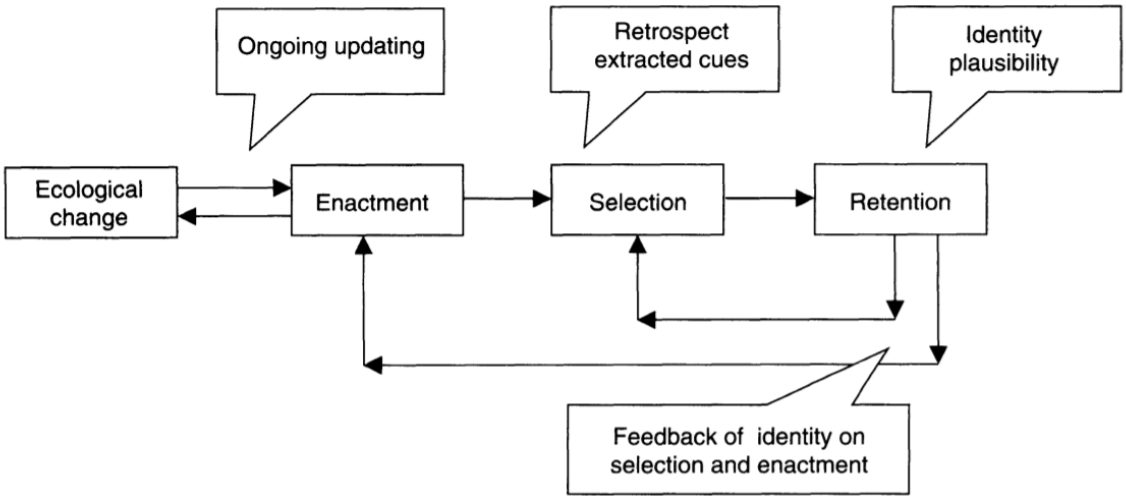
Hatch (2006) onderscheidt drie perspectieven op *organization theory*: het moderne perspectief, het postmoderne perspectief en het symbolische perspectief. Vanuit het moderne perspectief wordt ervan uitgegaan dat de objectieve werkelijkheid met betrekking tot organisaties kan worden ontdekt aan de hand van betrouwbaar onderzoek en geldige conceptualisering. Vanuit het postmoderne perspectief bestaat de overtuiging dat er geen onafhankelijke en objectieve werkelijkheid bestaat, maar dat deze altijd naar voren komt vanuit een bepaald perspectief door keuzes in taal. Aan dit perspectief ligt de gedachte dat kennis limieten kent en cultureel bepaald is, waardoor er geen daadwerkelijke waarheid zou bestaan, ten grondslag. Vanuit het symbolische perspectief, het theoretische perspectief dat in dit onderzoek wordt gehanteerd, worden organisatorische verschijnselen ingebed in subjectiviteit bestudeerd. Dit betekent dat de sociaal geconstrueerde werkelijkheid van individuen centraal staat. Een organisatie is vanuit dit perspectief bezien een context die continue wordt gestructureerd en geherstructureerd aan de hand van sociaal geconstrueerde werkelijkheden (Hatch, 2006). Specifieker wordt in dit onderzoek de symbolisch interactionistische benadering gehanteerd, een stroming binnen het symbolische perspectief waarin handelende individuen die in interactie met anderen een sociale werkelijkheid creëren centraal staan (Carter & Fuller, 2015; Quist-Adade, 2019; Zijderveld, 1973). Het symbolisch interactionisme heeft aandacht voor de interpretatie van standpunten en de manier waarop individuen de wereld begrijpen vanuit hun perspectief (Carter & Fuller, 2015; Zijderveld, 1973; Blumer, 1969). Het theoretische concept *sensemaking* sluit goed aan op het symbolisch interactionisme omdat het de processen die aan de basis liggen van subjectieve ervaringen en gezamenlijke interpretatie centraal

stelt. Het concept geeft inzicht in de manier waarop individuen in organisaties betekenis geven aan verschijnselen aan de hand waarvan zij handelen en organisatorische ontwikkelingen en beslissingen tot stand komen. In deze paragraaf wordt *sensemaking* aan de hand van de theorie van Weick neergezet als theoretisch raamwerk om meer inzicht te krijgen in de rol ervan binnen organisaties. Daarna wordt ingegaan op de wijze waarop betekenisgeving tot uiting komt in verhalen.

2.3.1 De theorie van Weick

Sensemaking gaat in op de sociaalpsychologische processen die beslissingen en strategische veranderingen in organisaties beïnvloeden (Gioia & Thomas, 1996; Smircich & Stubbart, 1985; Thomas et al., 1993; Weick, 1995). In dit theoretische concept van Weick staan niet de organisatie en de daarbij behorende structuren of processen centraal, maar handelende mensen die betekenis geven aan situaties die zich voordoen in of buiten de organisatie en de gevolgen die dit heeft voor de organisatie. Weick et al. (2005) omschrijven *sensemaking* als 'the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing' (p.409). Het proces vindt plaats wanneer mensen worden geconfronteerd met gebeurtenissen, problemen en acties die verrassend of verwarrend zijn (Gioia & Thomas, 1996; Weick, 1995). *Sensemaking* stelt mensen in staat om met deze onzekerheid of ambiguïteit om te gaan doordat mensen aan de hand van dit proces een sociale werkelijkheid creëren die verklaringen biedt voor situaties, en daarmee als springplank voor toekomstige acties dient (Weick et al., 2005; Weick, 1995). Dit geldt ook in de context van organisaties. Naast dat *sensemaking* een bepalende rol speelt in het toekomstige handelen van individuen, is het volgens Weick (1995) het meest essentiële onderdeel van organiseren. Organiseren kan hierbij worden gezien als de poging om de intrinsieke beweging van het menselijk handelen te ordenen, het naar bepaalde doelen te kanaliseren en het een bepaalde vorm te geven door bepaalde betekenissen en regels te generaliseren en institutionaliseren (Tsoukas & Chia, 2002). Vanuit de theorie van Weick bezien gaat organiseren over het ordenen van menselijk handelen op basis van betekenissen die ontstaan middels het proces van *sensemaking*.

Weick et al. (1995) onderscheiden zeven kenmerken van *sensemaking* die onderling afhankelijk zijn van elkaar. Volgens hen is *sensemaking* (1) *grounded in identity construction*; (2) *retrospective*; (3) *enactive of sensible environments*; (4) *social*; (5) *ongoing*; (6) *focused on and by extracted cues;* en (7) *driven by plausibility rather than accuracy* (p.18). Deze kenmerken komen terug in (de interactie tussen) de vier bouwstenen aan de hand waarvan Weick et al. (2005) het proces van *sensemaking* uitleggen als een *intra-organizational evolution* (p.413) (zie figuur 2.2). De



Figuur 2.2: De bouwstenen van *sensemaking* (Bron: Weick et al., 1995, p.414).

eerste bouwsteen is *ecological change,* waarbij mensen afkomstig uit de organisatie ervaringen opdoen en zaken waarnemen in de omgeving. De tweede bouwsteen is *enactment,* waarbij verschillende interpretaties en ordeningen van de opgedane ervaringen ontstaan. Hierbij bestaat er een wederkerig relatie tussen *ecological change* en *enactment*; een wisselwerking tussen actie en interpretatie, waarbij interpretatie toekomstig handelen bepaalt van waaruit ervaringen voortkomen die mensen vervolgens weer op een bepaalde manier interpreteren (Weick et al., 2005). De derde bouwsteen omvat *selection,* waarbij het aantal mogelijke betekenissen of interpretaties wordt verminderd met behulp van selectie. In deze fase wordt een plausibel verhaal gegenereerd. De laatste bouwsteen is *retention*: waarbij verhalen vast worden gehouden als het verband houdt met ervaringen uit het verleden en bestaande identiteiten binnen de organisatie. Vervolgens gebruikt de organisatie deze verhalen als een leidraad voor handelingen en interpretatie in de toekomst. Dit model ziet *sensemaking* dus als een continue proces van wederzijdse uitwisselingen tussen actoren (*enactment*) en hun omgeving (*ecological change*) die zinvol worden gemaakt (*selection*) en worden behouden (*retention*) (Weick et al., 2005). Uit het hierboven beschreven proces kan worden geconstateerd dat mensen zaken in hun omgeving op een eigen wijze benaderen en interpreteren. Mensen benaderen en begrijpen dingen op hun eigen voorwaarden; betekenissen zijn aan hen geketend, aan hun taal, hun interesses en hun gevoelens. Op deze manier kunnen mensen hun interpretaties makkelijker toepassen op hun eigen gebruik en in hun eigen sociale omgeving (Holt & Cornelissen, 2014). Dit verklaart het automatische vertrouwen in gangbare frames, categorieën en verhalen die individuen in staat stellen hun omstandigheden te ordenen en verbeelden (Weick, 1995) en om op frames gebaseerde gevolgtrekkingen te maken (Gioia et al., 1994).

Ondanks dat de theorie van Weick een veel aangehaalde theorie is, kunnen er ook kanttekeningen geplaatst worden bij zijn theorie. Een van de belangrijkste kritiekpunten is dat het model van Weick zich beperkt tot de behandeling van hoe bepaalde processen worden geïnterpreteerd en uitgevoerd, waarbij wordt aangenomen dat er sprake is van een democratisch proces en de zeven onderling afhankelijke kenmerken even zwaar wegen (Mills et al., 2010). Inmiddels is in de wetenschappelijke literatuur erkend en erkent Weick zelf dat in veel gevallen nadruk op de kenmerken *identity construction* en *plausibility* ligt in de verklaring voor hoe individuen binnen organisaties betekenisgeven aan zaken, aangezien dit de krachten zijn achter de reproductie van bestaande betekenissen (Mills et al., 2010). Met deze gedachtegang is een nieuwe benadering van *sensemaking* ontstaan, ook wel de *critical sensemaking approach* genoemd (Mills et al., 2010, p.187). De benadering van Weick heeft volgens de *critical sensemaking approach* te weinig aandacht voor kwesties van macht, kennis, structuur en relaties uit het verleden in de beschrijving van het proces van *sensemaking*. *Sensemaking* moet volgens de kritische benadering worden begrepen als een complex proces dat plaatsvindt binnen de organisatie en wordt beïnvloed door een bredere sociale omgeving, waarbij organisatorische macht en sociale ervaring een belangrijke rol spelen (Mills, 2010). Vanuit de kritische benadering wordt de nadruk gelegd op hoe macht, sociale verhoudingen en dominante aannames binnen organisaties bepaalde identiteiten, aannames en verklaringen voorrang geven, waardoor bestaande betekenissen worden gereproduceerd en betekenisgeving van individuen wordt beïnvloed (Mills et al., 2010). Uit het onderstaande citaat wordt duidelijk dat vooral identiteitsconstructie cruciaal is in het proces van *sensemaking* volgens de kritische benadering:

‘Identity construction is arguably a key component in the process not just because it influences individual sensemaking, but also because it influences how individuals understand the other six “properties”. Sensemaking describes a process of identity construction whereby individuals project their identities into an environment and see it reflected back. Through this process, they come to understand what is meaningful in their own identities’ (Mills et al., 2010, p.188).

In tegenstelling tot bovenstaande bestaat er volgens Holt en Cornelissen (2014) juist een vrijere vorm van *sensemaking* dan het model van Weick veronderstelt. Zij hebben aandacht voor de manier waarop betekenisgeving in afwezigheid van bewustzijn van reeds bestaande doelen en identiteit en op basis van een bepaalde stemming of openheid richting zaken kan ‘verschijnen’. Volgens Holt en Cornelissen (2014) kunnen mensen loskomen van het instrumentele zingevingsproces, zoals Holt en Cornelissen het proces in de theorie van Weick omschrijven.

De bovenstaande kanttekeningen bij de theorie van Weick tonen aan dat *sensemaking* een proces is waar op verschillende manieren over gedacht wordt. Ondanks deze kanttekeningen wordt het proces van *sensemaking* zoals dat in het gedachtegoed van Weick wordt benaderd in dit onderzoek als uitgangspunt genomen.

2.3.2 Betekenissen ingebed in verhalen

Uit het bovenstaande is duidelijk geworden dat mensen gebeurtenissen in hun omgeving op een bepaalde manier interpreteren. Middels verhalen ordenen mensen deze gebeurtenissen en worden deze gebeurtenissen voorzien van een relevante setting, waardoor ambigue situaties begrijpelijker worden (Schön 1979; Orr 1990) en problemen kunnen worden verkend en vervolgens kunnen worden opgelost (van Hulst, 2013). Verhalen creëren dus een bepaalde veronderstelde realiteit of een *framework* en leggen daarmee een basis voor acties om met deze situaties om te gaan, een basis voor organiserende handelingen dus (de Caluwé & Vermaak, 2005; Weick et al., 2005). De verhalen van individuen zijn hierbij een uiting van de manier waarop zij terugkijken op een verleden en worden gebruikt in de onderhandeling over betekenis (van Hulst & Yanow, 2016; Weick, 1995). In de definitie van *sensemaking* die de Caluwé en Vermaak (2006) hanteren krijgt taal dan ook een centrale plaats toebedeeld. Volgens hen kan *sensemaking* worden gezien als een proces 'waarin men met elkaar door middel van taal een nieuwe werkelijkheid creëert, zowel in de hoofden als in de handen, in het denken en het doen' (p.125). Weick et al. (2005) veronderstellen dan ook dat communicatie een centraal onderdeel vormt van *sensemaking*. Volgens hen proberen mensen in organisaties in interactie en onderhandeling met elkaar betekenis te geven aan zaken waarbij situaties, organisaties en omgevingen met behulp van verhalen 'into existence' worden gepraat (Weick et al., 2005, p.409). Dit betekent dat de wijze waarop mensen zaken en gebeurtenissen in hun omgeving interpreteren naar voren komt in de verhalen die zij vertellen. Van Hulst en Yanow (2016) spreken in dit kader ook wel van *framing*, wat kan worden gezien als de interactieve en intersubjectieve processen waardoor frames worden geconstrueerd en op basis waarvan mensen een verhaal vormen. Hierbij kan een *frame* worden gezien als het denkkader dat mensen bezitten (van Hulst & Yanow, 2016). Van Hulst en Yanow (2016) ontleden het proces van *framing* aan de hand van drie onderscheidende handelingen, namelijk *sensemaking*, *naming* en *storytelling* (van Hulst & Yanow, 2016, p.97). *Sensemaking* is in het bovenstaande uitgebreid aan bod gekomen en ligt ten grondslag aan het proces van *framing* waarbij *frames* tot stand komen. Vervolgens komen deze *frames* tot uiting in verhalen doordat bepaalde historische gebeurtenissen worden geselecteerd, gecategoriseerd en benoemd bij het vertellen van een verhaal (*naming)*. Deze handeling, *naming*, is ook te identificeren in het model van Weick (zie figuur 2.2), waar binnen de bouwsteen *selection* de

meest aannemelijke betekenissen en interpretaties worden geselecteerd en een plausibel verhaal wordt gegenereerd. De derde handeling van *framing* omvat de samenvoeging van de benoemde gebeurtenissen tot een verhaal met een plot (*storytelling*). Op deze manier wordt aan de hand van het proces van *framing* duidelijk dat betekenissen en interpretaties die voortkomen uit *sensemaking* tot uiting komen in verhalen. Deze aard van verhalen zorgt ervoor dat verhalen verschijnselen zijn die voor zowel deelnemers als waarnemers van organisaties waardevol zijn om organisaties te begrijpen (Feldman et al., 2004; Orr, 1996; Weick et al., 2005; Weick, 1995). In het merendeel van de wetenschappelijke onderzoeken waarin *sensemaking* wordt gebruikt als analysemethode worden dan ook de verbanden tussen verhalen en *sensemaking* in de sociale constructie van betekenis benadrukt (Mills et al., 2010; Brown et al., 2015). Czarniawska (1997) stelt dat organisaties kunnen worden begrepen door lokale en concrete verhalen over de gang van zaken in organisaties te verzamelen aangezien interpretaties ten grondslag liggen aan deze verhalen. Juist omdat vertellers van verhalen het verleden interpreteren in plaats van exact reproduceren zoals het was, zijn verhalen nuttig voor onderzoek naar ervaringen en de betekenis die gegeven wordt aan zaken (Brown et al., 2008; Riessman, 2005). Brown et al. (2008) veronderstellen dat de analyse van verhalen onderzoekers in staat stelt om overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving van individuen te identificeren en te analyseren. In dit onderzoek worden daarom de verhalen van medewerkers van Rijkswaterstaat centraal gesteld om de betekenissen met betrekking tot opgavegericht werken te onderzoeken.

Samengevat wordt *sensemaking* in dit onderzoek gezien als het proces aan de hand waarvan de retrospectieve interpretatie van situaties en gebeurtenissen tot stand komt en op basis waarvan toekomstig handelen in organisaties wordt bepaald en organisatorische ontwikkelingen en beslissingen tot stand komen. Daarbij wordt verondersteld dat de retrospectieve interpretatie van zaken en betekenissen die voortkomt uit het proces van *sensemaking* tot uiting komt in verhalen, om organisaties te begrijpen. In volgende paragraaf komt daarom het theoretische concept narratieven, een andere benaming voor verhalen, aan bod.

2.4 Narratieven

In deze paragraaf komt allereerst de duiding van het theoretische concept narratieven in de wetenschappelijke literatuur aan bod. Vervolgens wordt toegelicht hoe narratieven worden gebruikt in wetenschappelijk onderzoek.

Volgens Richardson (2000) zijn er vier benaderingen te onderscheiden in de definiëring van het concept narratief, namelijk de tijdelijke, de causale, de minimale en de transactionele

benadering. Vanuit de eerstgenoemde benadering wordt de representatie van gebeurtenissen in een tijdsvolgorde als het bepalende kenmerk van een narratief gezien. De causale benadering gaat ervan uit dat een causaal verband tussen de gebeurtenissen in het narratief essentieel is. Volgens de minimale benadering is iedere uitspraak over een actie of gebeurtenis een narratief aangezien het een verandering in een bepaalde stand van zaken impliceert. Vanuit de laatstgenoemde benadering, de transactionele benadering, wordt gesteld dat het bij narratieven gaat om de manier waarop deze gelezen of gehoord wordt in plaats van het vinden van de essentie erin. Czarniawska (2004) geeft de volgende omschrijving van een narratief die past binnen de tijdelijke benadering: ‘een gesproken of geschreven tekst die verslag doet van een gebeurtenis of een chronologisch verbonden reeks gebeurtenissen’ (p.17). Volgens Riessman (2005) maakt de volgorde en het belang van het vertelde een (on)gesproken tekst verhalend en is de causale benadering van toepassing. Riesmann (2005) stelt dat in een narratief gebeurtenissen worden geselecteerd, georganiseerd, met elkaar verbonden en geëvalueerd als betekenisvol voor een bepaald publiek. Volgorde en selectie staan ook in de definities van Van Hulst (2013) en Anderson en Kirkpatrick (2016) centraal, die een narratief omschrijven als een selectie van gebeurtenissen, actoren en een setting die middels een plot met elkaar verweven raken waardoor het verhaal een begin, midden en einde krijgt. Het verhaal heeft vaak een punt of een moraal die waarde of betekenis geeft aan de beschreven gebeurtenissen en is dus niet zomaar een opsomming van gebeurtenissen, maar een poging van de verteller om ze zowel in tijd als in betekenis met elkaar te verbinden (Anderson & Kirkpatrick, 2016). Volgens Anderson en Kirkpatrick (2016) kunnen gebeurtenissen als eenvoudige suggesties die onafhankelijke gebeurtenissen beschrijven als ze afzonderlijk van elkaar worden beschouwd, maar als ze samengesteld zijn tot een verhaal geven de manieren waarop gebeurtenissen verband met elkaar houden het plot betekenis en samenhang. Zoals uit de vorige paragraaf al bleek spreken van Hulst en Yanow (2016) in het kader van verhaalvorming ook wel over *framing*, waarbij middels de handelingen *naming* en *storytelling* gebeurtenissen worden geselecteerd, gecategoriseerd, benoemd en samengevoegd tot een verhaal met een plot. Door de selectie die plaatsvindt bij het vertellen van verhalen bevat een narratief altijd een bepaald perspectief en representeert het daarmee het gekleurde beeld van de werkelijkheid van de verteller (Riessman, 2005; van Hulst, 2013; van Hulst & Yanow, 2016). Van Hulst (2013) vermeldt hierover het volgende: ‘verschillende mensen die vertellen over dezelfde gebeurtenis vertellen verschillende verhalen, omdat ze vertellen vanuit verschillende rollen en met behulp van een specifieke persoonlijke, sociale en culturele achtergrond’ (p.38). Daarnaast beïnvloeden verbeeldingskracht en strategische belangen hoe verhalenvertellers ervoor kiezen om gebeurtenissen met elkaar te verbinden en ze betekenisvol te maken voor anderen (Riessman, 2005). De 'waarheden' van verhalende verslagen zitten volgens Riesmann (2005) dan ook niet in hun getrouwe weergave van een vroegere wereld, maar in de wisselende verbindingen die ze

smeden tussen het verleden, het heden en de toekomst. Narratieven zijn dus een weerspiegeling van de belevingswereld van mensen die voor ieder individu verschillend is.

Van Hulst (2013) benoemt verschillende functies van verhalen, waarvan de volgende relevant zijn voor dit onderzoek: verhalen leveren feiten aan (die niet per definitie waar zijn), ordenen ervaringen, geven betekenis aan gebeurtenissen en situaties, geven vertellers en toehoorders (impliciet of expliciet) grip op en inzicht in dingen die gebeuren en die niet per definitie ordelijk met elkaar verbonden zijn, worden vaak ingezet om een bepaald perspectief op de werkelijkheid aan de man te brengen of om te overtuigen, hebben impact op de manier waarop er met situaties wordt omgegaan en hebben een waarderende of moraliserende werking. Verhalen komen volgens Jovchelovitch en Bauer (2000) tot uiting in het algemene schema dat aan de basis ligt van ieder verhaal. Zij stellen dat in het vertellen van verhalen universele regels worden gevolgd die het proces van het vertellen sturen en wat leidt tot de toepassing van een algemeen model in ieder verhaal. Het verhaal wordt uitgelokt door een bepaalde aanwijzing en zodra het vertellen begonnen is vindt een voortgang van de vertelling plaats op basis van onderliggende regels. Jovchelovitch en Bauer (2000) spreken in dit kader van een *self-generating scheme* aan de hand waarvan verhalen worden verteld (p.4). Op basis van deze veronderstelling bezit een narratief drie kenmerken of fases, namelijk de gedetailleerde vertelling, het duiden van de relevantie van de vertelling en het afsluiten van de vertelling (Jovchelovitch en Bauer, 2000). In de eerste fase, de gedetailleerde vertelling, geeft de verteller gedetailleerde informatie om de overgang van de ene gebeurtenis naar de andere aannemelijk maken. Hierbij wordt rekening gehouden met tijd, plaats, motieven, oriëntatiepunten, plannen, strategieën, vaardigheden en het publiek. Daarna geeft de verteller in de volgende fase de relevantie van de gedetailleerde vertelling, waarbij wordt aangegeven welke kenmerken van de gebeurtenis relevant zijn vanuit het perspectief van de verteller. Tot slot komt in de derde fase de kerngebeurtenis uit het verhaal aan bod, met een begin, midden en einde (Jovchelovitch en Bauer, 2000).

Narratieven lenen zich goed als onderzoeksobject voor onderzoek naar de persoonlijke sociale werkelijkheid van mensen (Meesters et al., 2010) en organisatorische verschijnselen (Boyce, 1995; Briody et al., 2012; Chreim, 2007; Gabriel, 2000; Soin & Scheytt, 2006). Narratief onderzoek heeft in de laatste drie decennia aan populariteit gewonnen en biedt geen algemene regels over geschikte onderzoeksmethoden om narratieven te bestuderen (Andrews et al., 2013). Uit eerder wetenschappelijk onderzoek valt dan ook af te leiden dat narratieven op verschillende wijzen kunnen worden gebruikt en onderzocht. In de meeste narratieve onderzoeken worden intensieve en open interviews, ook wel narratieve interviews genoemd, gehouden om achter de verhalen van respondenten te komen. Meesters et al. (2010) hanteren in hun narratieve onderzoek een ‘vraaganalyse-instrument’ om vraagpatronen (vragen en behoeften) van gezinnen, kinderen,

wijkbewoners met betrekking tot de kwaliteit van het opgroeiklimaat in hun wijk op te sporen (p.23). Er werden narratieve interviews afgenomen waarbij verschillende vooraf bepaalde relevante thema's aan bod kwamen. Hierbij is het vraaganalyse-instrument gebruikt om systematisch vragen en behoeften van burgers te inventariseren en analyseren met als verwachting dat daar een samenhang, oftewel een vraagpatroon, in te vinden is. Dit instrument werd toegepast in een aantal stappen. Eerst werd onderkend dat er een probleem is dat onderzocht dient te worden. Vervolgens werden de relevante thema's en respondenten voor het interview geselecteerd en werd een document interviewinstructies opgesteld. In dit document stond een lijst met relevante thema's en instructies over de inleiding en afronding van het gesprek. Daarna zijn de data verzameld, bewerkt en geanalyseerd. In de analyse werd het belangrijk bevonden het verhaalperspectief van de verschillende transcripten vast te houden om op deze manier de relevantie en betekenissen van gebeurtenissen voor de respondent in te schatten. Vervolgens zijn de transcripten van de verschillende interviews met elkaar vergeleken. In het kort is dus geanalyseerd wat de respondenten vertellen, vanuit welk perspectief ze dat vertellen en op welke manier ze hun verhaal vertellen (Meesters et al., 2010). De onderzoekers veronderstellen dat ze met behulp van deze onderzoeksmethode beter konden luisteren naar de behoeften en vragen die spelen onder de respondenten dan het geval is bij meer gangbare onderzoeksmethoden waarbij sprake is van meer gestructureerde vragenlijsten. Ook Gerritsen et al. (2018) gebruiken de narratieve interviewmethode om narratieven te identificeren om op deze manier inzicht te krijgen in de wijze waarop jongeren met een ondersteuningsbehoefte hulp ervaren. Na een analyse van de narratieven hebben zij de resultaten van het onderzoek weergegeven in de verschillende geïdentificeerde thema's. Currie en Brown (2003) gebruikten narratieven om inzicht te krijgen in de manier waarop managers in een ziekenhuis betekenisgeven aan de introductie van een reeks interventies en deze definiëren, operationaliseren en evalueren. Zij onderzochten hoe zowel individuen als groepen betekenis geven aan gebeurtenissen in hun werkende leven met behulp van narratieven van individuen en groepen over hetzelfde onderwerp. Verder zijn ook in het onderzoek van Briody et al. (2012) narratieven het onderwerp van onderzoek om de ideale organisatiecultuur van een fabriek te onderzoeken. In dit onderzoek vertelden de geïnterviewde fabrieksmedewerkers hun verhaal over hun werkervaringen in de fabriek. De onderzoekers startten de interviews met een 'leidende etnografische vraag', een open vraag over het onderwerp waar de onderzoekers informatie proberen te verkrijgen en aan de hand waarvan de respondenten hun verhaal begonnen (Briody et al., 2012, p.69). De onderzoekers merkten in de verschillende verhalen van de fabrieksmedewerkers reactiepatronen op waaruit bleek dat de geïnterviewde fabrieksmedewerkers onderscheid maakten in wat zij beschouwden als de 'oude' organisatiecultuur en een mogelijk 'nieuwe' of 'ideale' organisatiecultuur. Inzichten in de wensen en behoeften van de respondenten verkregen aan de hand van verhalen stelden de

onderzoekers in staat om een conceptualisering van het veranderproces van de organisatie op te stellen. Eén specifiek samengesteld verhaal speelde een belangrijke rol aangezien aan de hand van een inhoudsanalyse van dit verhaal de belangrijkste culturele thema's die eerder in het onderzoek naar voren kwamen, konden worden geïdentificeerd (Briody et al., 2012). Dit verhaal werd samengesteld door de verhalen van verschillende respondenten met elkaar te vergelijken en vervolgens samen te smeden tot één verhaal.

Samengevat worden narratieven in dit onderzoek gezien als een theoretisch concept waarmee inzicht kan worden verkregen in de manier waarop individuen betekenis geven aan verschijnselen om hen heen. Narratieven vormen een weerspiegeling van het perspectief op de werkelijkheid van de verteller en tonen de wijze waarop de verteller verbindingen legt tussen het verleden, het heden en de toekomst. Daarnaast worden narratieven gezien als waardevolle verschijnselen om organisaties te begrijpen. In dit onderzoek worden narratieven daarom beschouwd als een concept aan de hand waarvan meer inzicht kan worden verkregen in de betekenissen die medewerkers van Rijkswaterstaat verbinden aan opgavegericht werken. Hiertoe wordt een soortgelijk instrument als het hierboven beschreven vraaganalyse-instrument van Meesters et al. (2010) gebruikt om data te verkrijgen en analyseren en worden de resultaten vormgegeven en weergeven zoals Briody et al. (2012) in hun onderzoek hebben gedaan, namelijk door de verschillende narratieven te smeden tot één of meerdere algemene narratieven. Opgavegericht werken wordt in dit onderzoek verkend door op zoek te gaan naar patronen, categorieën en overeenkomende thema’s in de vertelde verhalen. Een verdere toelichting met betrekking tot de identificatie van de narratieven en de manier waarop de toepassing van de narratieve analyse in dit onderzoek plaatsvindt komt in hoofdstuk 3 aan bod.

2.5 Afsluiting

2.5.1 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de theoretische concepten organisatiestructuur en -ontwerp, *sensemaking* en narratieven aan bod gekomen. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de organisatiestructuur en het organisatieontwerp, en daarmee de organisatievorm of sociale structuur van organisaties, worden bepaald door de verschillende ontwerpparameters of componenten van organisaties. In dit onderzoek wordt opgavegericht werken benaderd vanuit het aspect sociale structuur van het conceptueel organisatiemodel van Hatch (2006). De ontwerpparameters van Mintzberg (1989) worden gebruikt om de betekenis van opgavegericht werken binnen de organisatieonderdelen van

Rijkswaterstaat te duiden. Verder is uit het literatuuronderzoek gebleken dat het theoretische concept *sensemaking* inzicht geeft in het proces aan de hand waarvan de retrospectieve interpretatie van situaties en gebeurtenissen ontstaat en op basis waarvan organisatorische ontwikkelingen en beslissingen, bijvoorbeeld met betrekking tot de sociale structuur van organisaties, tot stand komen. Deze retrospectieve interpretatie van situaties en gebeurtenissen komen tot uiting in de verhalen of narratieven die mensen vertellen. Narratieven zijn daarmee waardevolle verschijnselen om organisaties te begrijpen en staan daarom in dit onderzoek centraal om de betekenis van opgavegericht werken binnen de organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat te achterhalen.

2.5.2 Beantwoording deelvraag 1

Met behulp van het bovenstaande literatuuronderzoek kan antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag van dit onderzoek: *'Hoe kan opgavegericht werken theoretisch geduid worden?'*. Publieke organisaties worden veelal geassocieerd met de bureaucratische organisatievorm (Antonsen & Jørgensen, 1997; Boyne, 2002; Groeneveld, 2016; Hatch, 2006; Mintzberg, 1989). De bureaucratie zoals Weber die schetst is een ideaaltype of een blauwdruk en deze organisatievorm bestaat als gevolg in de praktijk niet in pure vorm (Donaldson, 2001). Het is daarom aannemelijk dat de organisatievorm van de meeste publieke organisaties slechts enkele kenmerken van de bureaucratie van Weber bezitten, zoals een vaste arbeidsverdeling en een duidelijke verdeling van hiërarchie. Deze kenmerken zorgen ervoor dat publieke organisaties zich lastig kunnen aanpassen aan de veranderende en complexe organisatieomgeving waar deze organisaties tegenwoordig mee te maken hebben (Groeneveld, 2016; Kondalker, 2009; Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016). Organisatorische flexibiliteit, adaptief en verbindend vermogen en samenwerking over organisatiegrenzen heen worden genoemd als belangrijke kenmerken die publieke organisaties in staat zouden stellen om met de complexiteit en diversiteit van hun omgeving om te gaan (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016; Groeneveld, 2019). Opgavegericht werken ligt hiermee, gezien de kenmerken van deze werkwijze die in de wetenschappelijke literatuur worden benoemd (zie inleiding), in lijn. Vanuit de theorie kan opgavegericht werken dus worden geduid als een organisatieontwikkeling zoals Cummings en Worley (2014) omschrijven aan de hand waarvan geprobeerd wordt beter om te gaan met de complexe en diverse organisatieomgeving van publieke organisaties.

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beslaat de verantwoording van de gekozen methodiek van het onderzoek. De gebruikte methoden zijn bepalend voor de uitkomsten van het onderzoek en het is daarom belangrijk deze te verantwoorden. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 het onderzoeksdesign belicht. Vervolgens komt in paragraaf 3.2 de methodiek met betrekking tot het literatuuronderzoek aan bod. Daarna wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op de narratieve interviews waarmee de overige deelvragen zijn beantwoord. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 besproken hoe de kwaliteitscriteria validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek zijn gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksdesign

Aangezien er weinig wetenschappelijke kennis met betrekking tot opgavegericht werken bestond op het moment dat dit onderzoek werd uitgevoerd, is het onderzoek exploratief van aard. Van Thiel (2007) omschrijft exploratief onderzoek namelijk als een verkenning van een verschijnsel waar weinig of geen kennis over beschikbaar is. Om opgavegericht werken theoretisch te duiden en de betekenisgeving van medewerkers van de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkwaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken te onderzoeken, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een casestudy. Voorafgaand aan het empirische gedeelte van het onderzoek heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden om opgavegericht werken theoretisch te duiden en de *sensitizing concepts* te operationaliseren. Om de betekenissen met betrekking tot opgavegericht werken in het empirische gedeelte van dit onderzoek te onderzoeken, is gebruik gemaakt van de interpretatieve benadering. De interpretatieve benadering is hiervoor geschikt aangezien het begrijpen van de sociale werkelijkheid vanuit de ogen van de mensen die men bestudeert en de betekenissen die zij toekennen aan gebeurtenissen in deze benadering centraal staan (Boeije & Belijenbergh, 2019). Kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen vanuit de interpretatieve benadering als volgt worden gedefinieerd: ‘strategieën voor de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen’ (Boeije & Belijenbergh, 2019, p.22).

Zoals hierboven als is vermeld betreft dit onderzoek een casestudy: een onderzoek waarbij één of enkele specifieke situaties worden onderzocht (Boeije & Beleijenbergh, 2019). Een casestudy is een geschikt onderzoeksdesign voor exploratief onderzoek (Bryman, 2016; Yin, 1981) omdat het de

onderzoeker in staat stelt om een gedetailleerde en intensieve analyse van één case uit te voeren (Bryman, 2016). In dit onderzoek is een casestudy uitgevoerd doordat er respondenten zijn geselecteerd binnen twee organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat. Er is in deze casestudy een vergelijking gemaakt tussen de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat waar gedurende de uitvoering van dit onderzoek in de context van twee verschillende opgaven geëxperimenteerd werd met opgavegericht werken. Allereerst is in dit onderzoek de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave (in het vervolg afgekort als V&R-opgave) van WVL als een van de onderzoeksobjecten genomen. Binnen deze pilot wordt de vervanging en renovatie van een groot aantal bruggen, tunnels, viaducten en sluizen als de centrale opgave gezien. Daarnaast houdt ook het organisatieonderdeel Midden-Nederland zich bezig met opgavegericht werken. Binnen dit organisatieonderdeel wordt er met meerdere afdelingen ervaring opgedaan met opgavegericht werken in de context van de opgave 'Robuust en Vitaal IJsselmeergebied'. Hiertoe is een programma ingericht waarbij verschillende medewerkers afkomstig uit verschillende afdelingen van het organisatieonderdeel Midden-Nederland samenkomen en waarin de 'belangrijkste maatschappelijke opgaven waaraan Rijkswaterstaat wil of moet bijdragen' rondom het IJsselmeergebied centraal worden gesteld (Rijkswaterstaat, 2019, p.4). Naast de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave van WVL wordt opgavegericht werken rondom het IJsselmeergebied tevens als onderzoeksobject genomen in dit onderzoek. Aangezien WVL en Midden-Nederland organisatieonderdelen zijn die verschillend zijn gepositioneerd binnen de organisatie van Rijkswaterstaat (zie bijlage 1) en de taken van deze twee organisatieonderdelen van elkaar verschillen, was het interessant om het onderzoek uit te voeren binnen deze twee organisatieonderdelen. De veronderstelling voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek was namelijk dat de betekenissen van de medewerkers van de twee organisatieonderdelen met betrekking tot opgavegericht werken mogelijk verschillen als gevolg van de verschillen tussen de twee organisatieonderdelen. WVL is een van de zes landelijke organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat en voorziet andere organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat in de benodigde kennis op uiteenlopende gebieden. Het is een ondersteunend organisatieonderdeel dat producten en diensten levert om beleid, uitvoering en kennis beter op elkaar te laten aansluiten en de uitvoerende organisatieonderdelen te ondersteunen bij de uitvoerende taken (Rijkswaterstaat, 2018). Midden-Nederland is het organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor het hoofdwatersysteem en het onderhoud, het beheer en de aanleg van (snel)wegen, hoofdvaarwegen in Utrecht en het IJsselmeergebied. Doordat het onderzoek in de context van twee verschillende organisatieonderdelen met een verschillende aard en twee verschillende opgaven is uitgevoerd, is opgavegericht werken in een brede context verkend binnen Rijkswaterstaat.

3.2 Literatuuronderzoek

Om de eerste deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden en een theoretisch kader te schetsen waar de operationalisering van de theoretische concepten heeft plaatsgevonden, is een literatuuronderzoek uitgevoerd (zie hoofdstuk 2). Dit literatuuronderzoek heeft geleid tot een specifieke positionering in het onderzoeksveld. Naast enkele wetenschappelijke boeken is voornamelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen die te vinden zijn in online zoeksystemen. Hierbij heb ik vooral veel gebruik gemaakt van het zoeksysteem Google Scholar gezien de gebruiksvriendelijkheid van het systeem en het grote aanbod aan wetenschappelijke literatuur dat hier te vinden is. De relevantie van deze wetenschappelijke artikelen is beoordeeld door te kijken naar het aantal citaties, het jaartal van publicatie, in welk wetenschappelijk tijdschrift het is gepubliceerd en wie de auteurs zijn.

Voor de verkenning van het theoretische concept organisatiestructuur en -ontwerp zijn allereerst verschillende boeken gebruikt. Om meer inzicht te krijgen in de verschillende aspecten waaruit organisaties bestaan en het perspectief van dit onderzoek te bepalen heb ik het boek 'Organization Theory' van Hatch gebruikt. Ik heb dit boek gebruikt omdat het werd aangeraden door mijn scriptiebegeleidster en het een uitgebreide inleiding tot de organisatiewetenschap biedt. Om meer inzicht te krijgen in theorie met betrekking tot organisatiestructuren en -vormen heb ik het boek 'Mintzberg On Management' van Mintzberg gebruikt. Ik heb gebruik gemaakt van dit boek omdat Mintzberg een prominente organisatiewetenschapper en autoriteit op het gebied van organisatiestructuren en -ontwerp is. Daarnaast werd het boek als verplicht cursusmateriaalmateriaal behandeld in de cursus 'Management van organisaties' van de minor 'Bestuurs- en Organisatiewetenschap', wat de relevantie in het vakgebied en de kwaliteit van deze literatuur onderschrijft. Verder kwam ik op Google Scholar via zoektermen als 'organisationstructure' en 'organisationdesign' verschillende artikelen en boeken tegen waarin organisatiestructuur en -ontwerp aan bod komen, zoals die van Cummings en Worley (2014) en Cunliffe (2008). Daarnaast heb ik via Google Scholar met zoektermen als 'bureaucracy', 'bureaucracy theory' en 'bureaucratie' gezocht naar zowel Nederlandse als internationale literatuur dat meer inzicht geeft in de bureaucratie. Hierbij vond ik het artikel van Groeneveld (2016) over de bureaucratische organisatievorm en de wijze waarop deze zich verhoudt ten opzichte van *organization development*. Via de zoekterm 'organization development' is meer literatuur over dit onderwerp gezocht, waaronder het boek van Cummings en Worley (2014).

Voor het theoretische concept *sensemakig* is voornamelijk via Google Scholar gezocht naar het gedachtegoed van Weick met betrekking tot dit concept aangezien deze theorie zich specifiek richt op de wijze waarop *sensemaking* zich voordoet in organisaties. Daarnaast heb ik ook naar

recente wetenschappelijke artikelen die inzicht geven in (de aanmerkingen op) deze theorie gezocht. Dit heb ik gedaan door de zoekterm 'sensemaking' in Google Scholar te gebruiken en te filteren op publicatiedatum. Daarnaast kwam ik in de zoektocht naar literatuur over *sensemaking* het artikel van van Hulst & Yanow (2016) tegen in de literatuurlijst van de cursus 'Kennis delen en samenwerken in organisaties' van de master Communicatie, Beleid en Management van de Universiteit Utrecht. In dit artikel wordt een duidelijk verband tussen *sensemaking* en narratieven gelegd. Ik heb daarna meer literatuur over het verband tussen deze theoretische concepten opgezocht met de zoekterm 'sensemaking and narratives'. Hiermee is bijvoorbeeld literatuur van Feldman et al. (2004) en Brown et al. (2008) is gevonden.

Voor het theoretische concept verhalen is op Google Scholar via de zoektermen 'verhalen', 'narratieven', 'storytelling', 'stories' en 'narratives' gezocht naar literatuur. De boeken van Czarniawska (2004) en Riessman (2005) zijn gebruikt aangezien dit twee gevestigde namen zijn in de literatuur omtrent narratieven. Er is verder gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode om meer literatuur te vinden. Daarnaast is onder andere het onderzoek van Briody et al. (2012) gebruikt om het theoretische concept narratieven te operationaliseren omdat dit mij werd aanbevolen door mijn begeleidster. Er is daarna nog naar andere wetenschappelijke onderzoeken gezocht waar narratieven werden geoperationaliseerd om te verkennen op welke wijze het concept kon worden geoperationaliseerd in dit onderzoek. Hierbij is onder andere het artikel van Meesters et al. (2010) gevonden.

3.3 Narratieve interviews

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de narratieve interviewmethode. De narratieve benadering is een van de verschillende stromingen binnen de interpretatieve benadering van kwalitatief onderzoek (Boeije & Belijenbergh, 2019). Om de laatste twee deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden zijn narratieve interviews afgenomen. De geïdentificeerde narratieven geven inzicht in de ervaringen en betekenisgeving van individuen, in dit onderzoek medewerkers van de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat. Er is voor de narratieve interviewmethode gekozen om diepgaander begrip van de betekenisgeving van medewerkers met betrekking tot opgavegericht werken te krijgen. Deze interviewmethode geeft namelijk voorrang aan het verhaal van de respondent, in plaats van aan vragen en veronderstellingen van de onderzoeker (Meesters, Basten & Van Biene, 2010). Onderzoek met behulp van narratieve interviews geeft inzicht in wat de werknemers zelf vertellenswaardig vinden omdat het open, ongestructureerd en diepgaand interviews betreffen (Jovchelovitch & Bauer, 2000). De narratieve interview methode is

hiermee een manier om verhalen van mensen over hun ervaringen te verzamelen en hun gedrag te begrijpen (Anderson & Kirkpatrick, 2016). Bij deze interviewmethode wordt niet zoals bij semigestructureerde interviews een gestructureerde topiclijst gebruikt, maar bepaalt de geïnterviewde de richting, inhoud en het tempo van het interview. Op deze manier wordt in het interview de prioriteit gegeven aan het perspectief van de verteller in plaats van dat er een bepaalde structuur van een vragenlijst wordt aangehouden (Anderson & Kirkpatrick, 2016; Jovchelovitch & Bauer, 2000). Narratieve interviews bieden hiermee toegang tot verhalen van individuele ervaringen en retrospectieve interpretaties daarvan, rijk en complex empirisch materiaal dat gefragmenteerd en gedecontextualiseerd zou zijn in een onderzoek met vaste categorieën (Gertsen & Soderberg, 2011). Deze interviewmethode past dus goed bij de doelstelling van het onderzoek om meer inzicht te krijgen in de betekenissen doe medewerkers van de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland met betrekking toekennen aan opgavegericht werken. Er zijn echter een aantal kritische kanttekeningen bij de narratieve interviewmethode plaatsen. Ondanks dat in het narratieve interview de respondent de richting, inhoud en het tempo van het interview bepaalt, is deze interviewmethode namelijk niet volledig vrij van sturing of andere invloeden. Aangezien iedere respondent een verwachting heeft met betrekking tot wat de onderzoeker wil horen moet de onderzoeker zich er van bewust zijn dat er sprake kan zijn van een bepaalde mate van strategische communicatie die erop gericht is om de onderzoeker tevreden te stellen of om een strategisch punt te maken binnen een politieke context (Jovchelovitch & Bauer, 2000). Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat ook de narratieve interviewtechniek niet resulteert in volledig objectief empirisch materiaal. Het omvat een proces van wederzijdse constructie van empirisch materiaal: de respondent vertelt verhalen over geselecteerde gebeurtenissen en ik als onderzoeker heb fragmenten uit het transcript van het interview gekozen op basis van wat ik als belangrijk achtte. Hierdoor heb ik bepaalde structuren en betekenissen in het verhaal benadrukt (Gertsen & Soderberg, 2011).

Naar aanleiding van bovenstaande inzichten heb ik bij het afnemen van narratieve interviews zoveel mogelijk de controle over het gesprek losgelaten. Ik heb geprobeerd zo vroeg mogelijk in het interview een verstandhouding en vertrouwen op te bouwen, goed te luisteren en onderbrekingen te vermijden tot er duidelijke signalen zijn dat de respondent klaar is met het vertellen van zijn of haar verhaal. Dit worden namelijk als belangrijke vaardigheden bij de uitvoering van narratieve interviews beschouwd (Anderson & Kirkpatrick, 2016). Verder heb ik geprobeerd om de respondenten de richting, inhoud en het tempo van het interview te laten bepalen en hen zo min mogelijk te sturen in het vertellen van hun verhaal. Het kan namelijk zo zijn dat door mijn aanwezigheid als onderzoeker en het stellen van vragen op een bepaalde manier de vormgeving van het verhaal van de respondent wordt beïnvloed (Riessman, 2008). Door de (vervolg)vragen zo waardevrij mogelijk te formuleren en

de respondenten zo min mogelijk te onderbreken in het vertellen van hun verhaal is geprobeerd dit zoveel mogelijk te beperken. Daarnaast is vooraf aan het interview vermeld dat er geen goede of foute antwoorden bestaan en is er vaak doorgevraagd om het vertelde verhaal zo duidelijk en precies mogelijk in beeld te krijgen. Hierbij is zoveel mogelijk het taalgebruik van de respondent gehanteerd om sturing in de antwoorden zoveel mogelijk te beperken. Verder is duidelijk vermeld dat de respondenten anoniem blijven in het onderzoek om sociaalwenselijke antwoorden zoveel mogelijk te voorkomen. Hierdoor durfden de respondenten waarschijnlijk eerlijker en vrijer hun verhaal te vertellen. Daarnaast is gebruik gemaakt van non-verbale aanmoedigingen om de respondent uit te nodigen meer te vertellen en heb ik notities gemaakt over onderwerpen waar ik later op terug wilde komen. Aangezien de interviews in dit onderzoek vanwege het coronavirus online zijn afgenomen met behulp van het programma Microsoft Teams, was het lastiger om de respondent op zijn of haar gemak te stellen en aan te moedigen tot spreken dan in een face-to-face interview. Over het algemeen wordt in sociaalwetenschappelijk onderzoek voorgeschreven dat het afnemen van face-to-face interviews de meest productieve wijze is om narratieve data te verwerven (Holt, 2010). Ondanks dat de online afname van interviews dus niet de voorkeur heeft blijkt uit onderzoek van Holt (2010) dat de telefonische afname van narratieve interviews een goed alternatief is. Om de narratieve interviewtechniek en het online interviewen onder controle te krijgen alvorens ik begon met het interviewen van relevante respondenten voor dit onderzoek, is een pre-test uitgevoerd. Aangezien ik nog geen ervaring had met de afname van narratieve interviews en het afnemen van online interviews was een pre-test nuttig. Het bracht me in de gelegenheid te oefenen met de narratieve interviewmethode zoals hierboven beschreven staat en te wennen aan de rol die ik als interviewer moest aannemen in de interviews. Bij de selectie van de respondent is er bewust voor gekozen dat deze persoon werkzaam is bij een publieke organisatie (niet Rijkswaterstaat) aangezien deze organisaties wat betreft organisatie- en besluitvormingsstructuur veel op elkaar lijken. In de pre-test is een aangepaste versie van de topiclijsten gebruikt aangezien de respondent in de pre-test niet bekend was met opgavegericht werken. In plaats van opgavegericht werken is daarom projectmatig werken in de pre-test als het onderwerp van het interview genomen.

3.3.1 Respondenten

Er zijn in dit onderzoek in totaal vijftien interviews afgenomen, waarvan acht binnen het organisatieonderdeel WVL en zeven binnen het organisatieonderdeel Midden-Nederland van Rijkswaterstaat. In de selectie van respondenten binnen de twee organisatieonderdelen is zoveel mogelijk gestreefd naar een gelijke verdeling van het aantal respondenten en verschillende functies. Binnen WVL zijn zes medewerkers en een manager die betrokken zijn bij de pilot opgavegericht

werken van de V&R-opgave geselecteerd, een van de drie pilots van WVL waar meer ervaring wordt opgedaan met opgavegericht werken (Rijkswaterstaat, 2021b). Er zijn alleen respondenten uit deze pilot geselecteerd aangezien uit gesprekken met de coördinatoren van de drie verschillende pilots bleek dat alleen de pilot van de V&R-opgave op het moment van de uitvoering van dit onderzoek al formeel was gestart. Verder is ook een lid van het 'aanjaagteam opgavegericht werken' van WVL geselecteerd. Daarnaast zijn respondenten uit de opgave 'Robuust en vitaal IJsselmeergebied' van het organisatieonderdeel Midden-Nederland geselecteerd. De directie van het organisatieonderdeel Midden-Nederland heeft deze opgave aangewezen als thema waar opgavegericht aan gewerkt wordt. Binnen het organisatieonderdeel Midden-Nederland zijn zes deelnemers van het 'opgavegericht werkenoverleg' en de procesbegeleider van opgavegericht werken binnen Midden-Nederland (die onderdeel uitmaakt van de klankbordgroep) geïnterviewd. Aangezien het niet is gelukt een betrokken manager van Midden-Nederland te interviewen is ervoor gekozen om de procesbegeleider die veel met het management communiceert over opgavegericht werken te interviewen. Op deze manier is ook input vanuit het management van Midden-Nederland voor dit onderzoek verkregen. In bijlage 3 is een overzicht van de geselecteerde respondenten en bijbehorende respondentcodes te vinden.

Voor het verwerven van de respondenten is gebruik gemaakt van een combinatie van *purposive sampling* en *snowball sampling*. *Purposive sampling* betekent dat de respondenten niet op een willekeurige maar op een strategische wijze zijn geselecteerd, zodat de respondenten relevant zijn in het kader van de beantwoording van onderzoeksvragen (Bryman, 2016). Deze manier van selecteren van respondenten was voor dit onderzoek noodzakelijk aangezien niet iedere medewerker binnen de geselecteerde organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat over evenveel kennis of ervaring met betrekking tot opgavegericht werken beschikt. Opgavegericht werken was gedurende de uitvoering van dit onderzoek immers niet in de gehele organisatie van Rijkswaterstaat geïmplementeerd. Om een zo goed mogelijke selectie te bewerkstelligen hebben verschillende gesprekken met de coördinatoren van de verschillende pilots opgavegericht werken van het organisatieonderdeel WVL, een lid van het 'aanjaagteam opgavegericht werken' van WVL en een thematrekker binnen de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' van het organisatieonderdeel Midden-Nederland plaatsgevonden. Op basis van deze gesprekken is inzicht verkregen in de relevantie van verschillende potentiële respondenten voor dit onderzoek en is een selectie gemaakt. Vervolgens is per mail contact gelegd met de respondenten om een afspraak voor het interview te maken. Op deze manier is er dus niet alleen gebruik gemaakt van *purposive sampling* maar ook van *snowball samping*, waarbij contact wordt gelegd met een kleine en relevante groep mensen om vervolgens via deze groep contact te leggen met relevante respondenten (Bryman, 2016).

3.3.2 Topiclijsten

De topiclijsten (zie bijlage 5) zijn opgesteld op basis van literatuur over de narratieve interviewtechniek. De opbouw van een narratief interview kan worden opgedeeld in vier fasen (Anderson & Kirkpatrick, 2016; Jovchelovitch & Bauer, 2000). De eerste fase betrof een introductie met betrekking tot het onderzoek, waarbij ik mezelf als onderzoeker, het onderzoek en de onderzoeksmethode introduceerde, mondeling de informed consent (zie bijlage 4) met de respondent besprak en de respondent om toestemming vroeg om het interview op te nemen. Tevens werd de narratieve interviewmethode toegelicht. Hierbij werd het belangrijk bevonden om aan te geven nieuwsgierig te zijn naar het verhaal van de respondent, verteld in zijn of haar eigen woorden. Daarna werd het interview in de tweede fase gestart met een aantal algemene vragen om een beter beeld te krijgen van de (functie en werkomgeving van de) respondent en de context waarin hij of zij bezig is met opgavegericht werken. Daarna kwam de eerste *initial narrative question* (Scârneci-Domnişoru, 2013, p.22) of een *initial topic* (Jovchelovitch & Bauer, 2000, p.6) aan bod, die de respondent uitnodigde zijn of haar verhaal te vertellen. Om voorbereid te zijn op het eventuele 'doodlopen' van het verhaal zijn meerdere *inititial narrative questions* opgesteld. Deze narratieve startvragen zijn zo breed mogelijk geformuleerd waarbij in de vraagstelling zoveel mogelijk de ervaring van de respondent centraal is gesteld, wat de respondent enthousiasmeert en uitnodigt om een gedetailleerd verhaal te vertellen (Anderson & Kirkpatrich, 2016; Jovchelovitch & Bauer, 2000). De derde fase betrof de *questioning phase*, waarbij ik in het taalgebruik van de respondent doorvroeg over relevant onderwerpen die aan bod kwamen in het verhaal van de respondent. Hierbij zijn vragen gesteld als 'Wat gebeurde er toen?' of 'zou je wat meer kunnen vertellen over...?' omdat dit betrouwbaardere antwoorden geeft dan vragen naar meningen of houdingen of het stellen van waaromvragen (Anderson & Kirkpatrick, 2016). Hierbij heb ik geprobeerd zoveel mogelijk door te vragen of onderwerpen. Zodra dit niet meer mogelijk of niet relevant was, ben ik teruggegaan naar de tweede fase van het interview door een nieuwe narratieve startvraag te stellen. Tot slot werd het interview afgesloten met en concluderend gesprek, waarin ik vertelde wat de volgende stappen in het onderzoeksproces zouden zijn en de respondent vroeg of hij of zij het onderzoeksrapport zou willen ontvangen. In deze fase van het interview is tevens gelet op eventuele extra informatie over het verhaal van de respondent die werd gegeven aangezien dit cruciale informatie kan zijn voor de interpretatie van de verhalen (Jovchelovitch & Bauer, 2000).

Aangezien bij de narratieve interviewmethode wordt verwacht dat de respondent zelfstandig een verhaal vertelt aan de hand van algemene leidende vragen en met behulp van vervolgvragen van de onderzoeker, zijn er aan de topiclijsten ook extra vragen toegevoegd voor het geval dat het interview niet goed zou verlopen. Deze vragen zijn gebaseerd op het theoretisch kader van dit

onderzoek. De vragen zijn zo open mogelijk geformuleerd en ingedeeld in de volgende topics: 'definitie van opgavegericht werken', 'opgavegericht werken in de praktijk' en 'opgavegericht werken en de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat'. Zowel de narratieve startvragen als de vragen voor het geval de narratieve interviewtechniek niet goed verliep zijn getest in de pre-test. Hierdoor werd duidelijk welke vragen beter geformuleerd en toegevoegd konden worden op basis waarvan de topiclijst is aangepast. Na de uitvoering van de pre-test zijn bijvoorbeeld de vragen 'Wat is er binnen de organisatie nodig om opgavegericht te kunnen werken?' en 'Wat is er veranderd sinds de start van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave ten opzichte van de situatie daarvoor?' toegevoegd.

3.3.3 Dataverzameling en data-analyse

Het afnemen van de interviews is wisselend verlopen. In het begin vond ik het nog enigszins lastig om de narratieve interviewtechniek toe te passen. Ik vond het lastig om het narratief van de respondent te ontlokken en om in te schatten wat relevante onderwerpen waren om op door te vragen. Ook merkte ik dat ik voor een succesvolle toepassing van deze interviewmethode sterk afhankelijk is van de respondenten. Niet iedere respondent vertelde namelijk op even gemakkelijke wijze zijn of haar eigen verhaal. In gevallen dat de narratieve interviewmethode minder soepel verliep was het belangrijk om veel door te vragen en indien noodzakelijk terug te vallen op de vooraf opgestelde vragen. Vaak kon de narratieve interviewmethode met behulp van veel en goed doorvragen en de vooraf opgestelde vragen succesvol worden hervat.

In de analyse van de resultaten zijn de verhalen als onderwerp van onderzoek genomen met als doel het begrijpen van de betekenisgeving van de respondenten. Hierbij is zoveel mogelijk geprobeerd de rijkdom van de verhalen niet uit het oog te verliezen en het verhaal van de respondent door de data heen te identificeren, wat belangrijk is bij de analyse van narratieven (Clandini & Connelly, 2000). Er is gebruik gemaakt van een thematische analyse, waar bij de nadruk ligt op de inhoud van wat er wordt verteld. Dit betekent dat er voornamelijk is gekeken naar wat de respondent vertelt en minder op hoe de respondent vertelt in de narratieven, wat centraal staat in een structurele analyse (Riessman, 2005). Taal werd in dit onderzoek dus gezien als bron van data en niet al onderwerp van onderzoek. De thematische benadering is nuttig voor het vinden van gemeenschappelijke thematische elementen binnen de narratieven van respondenten. Aangezien ik gedurende de analyse heb geprobeerd de betekenis van de narratieven te begrijpen was er sprake van een interpretatie van de data. Hierdoor kan er worden gesproken van dubbele hermeneutiek, waarbij de interpretatieve processen waar respondenten gebruik van maken een interpretatie van de onderzoeker vereisen (Riessman, 2008; Giddens, 1984). Ik heb me daarom gedurende de analyse

goed proberen te concentreren op de manier waarop het verhaal was gestructureerd en de betekenissen die door de verteller werden toegekend aan onderwerpen. Allereerst zijn de afzonderlijke interviews nauwkeurig geanalyseerd en heb ik geprobeerd het verhaal van de individuele respondent zo goed mogelijk te achterhalen. Hiertoe heb ik het verhaal op hoofdlijnen in een schematische weergave voor mezelf op papier gezet. Daarna heb ik de narratieven die voortkwamen uit de afzonderlijke interviews met elkaar in verband gebracht door de resultaten met elkaar te vergelijken. Uit de geanalyseerde verschillen en overeenkomsten in de afzonderlijke narratieven zijn vervolgens de drie samengestelde narratieven zoals omschreven in het resultatenhoofdstuk voortgekomen.

Om de data goed te kunnen begrijpen en een analyse uit te kunnen voeren zijn de interviews opgenomen, getranscribeerd en vervolgens gecodeerd en geanalyseerd. Voor de opname van het interview is gebruik gemaakt van een mobiele telefoon. De data zijn vervolgens met behulp van de website otranscribe.com getranscribeerd, waar het audiofragment gedurende het typen gemakkelijk op pauze kon worden gezet en vertraagd en versneld kon worden afgespeeld. Daarna zijn de data gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma NVivo. Hierbij is er inductief gecodeerd, wat inhoudt dat de codes zijn afgeleid uit het empirische materiaal (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Op deze manier is de hoeveelheid data gereduceerd tot beter beheersbare delen en konden de data beter geanalyseerd worden. Er is achtereenvolgens gebruik gemaakt van drie typen codering die gangbaar zijn bij inductieve codering: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Allereerst zijn de data open gecodeerd, waarbij de data grondig werd verkend door het te onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Zo ontstonden bijvoorbeeld de codes ‘functies binnen pilot’, ‘voorbeeld’ en ‘reden werkwijze’. Op deze manier werden de data hanteerbaar en overzichtelijk. Vervolgens is overgegaan naar de tweede fase; axiaal coderen. In deze fase zijn de data op een nieuwe manier samengebracht door verbindingen tussen codes te maken en onder te brengen in een overkoepelende categorieën. Hierdoor wordt duidelijk welke categorieën relevant zijn (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In deze fase ontstonden bijvoorbeeld de codes ‘werkwijze team V&R-opgave’, ‘opgavegericht werken IJsselmeergebied’ en ‘organisatie van Rijkswaterstaat’. In de derde en laatste fase van het coderen, het selectief coderen, zijn verbanden gelegd tussen de categorieën die in de fase van het axiaal coderen zijn beschreven. Aan de hand hiervan vindt een integratie van de data plaats en kon het theoretische model worden geformuleerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het coderingsproces heeft de codeboom weergegeven in bijlage 6 opgeleverd.

3.4 Kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn de traditionele criteria om de kwaliteit van het onderzoek vast te stellen (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Bryman, 2016). Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen zijn daarom verschillende acties ondernomen.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Het kwaliteitscriterium betrouwbaarheid gaat over de precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten en of de verkregen data niet afhankelijk is van toeval (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Een betrouwbare methode van dataverzameling zorgt voor gelijke uitkomsten als de waarneming wordt herhaald, zolang dat wat gemeten wordt hetzelfde blijft (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Bryman, 2016). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid heeft betrekking op de interpretatie van de data en wordt vergroot indien meerdere onderzoekers de data op dezelfde manier interpreteren (Bryman, 2016). De interne betrouwbaarheid van dit onderzoek is verminderd doordat het onderzoek is uitgevoerd en de data zijn geïnterpreteerd door één onderzoeker. Externe betrouwbaarheid gaat over de mate waarin het onderzoek op een gelijke wijze kan worden herhaald (Bryman, 2016). De toepassing van de narratieve interviewmethode heeft een negatieve invloed op de externe betrouwbaarheid van het onderzoek aangezien er geen gebruik is gemaakt van een (semi)gestructureerd meetinstrument en doorvragen belangrijk is bij deze onderzoeksmethode. Door de flexibiliteit die deze onderzoeksmethode biedt en het vele doorvragen in de interviews is het lastiger om de interviews op eenzelfde manier uit te voeren dan wanneer er gebruik wordt gemaakt van een (semi)gestructureerde topiclijst. Er is daarom geprobeerd de externe betrouwbaarheid van dit onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen door in het methodehoofdstuk zo precies mogelijk alle stappen uit het onderzoeksproces en de rol van mij als onderzoeker, die erg belangrijk is bij de narratieve interviewmethode, te beschrijven. Dit vergroot de externe betrouwbaarheid omdat dit het onderzoek herhaalbaar maakt (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

3.4.2 Validiteit

Het kwaliteitscriterium validiteit gaat in op of de verzamelde data een juiste weergave van de werkelijkheid betreft (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ook bij het kwaliteitscriterium validiteit kan onderscheid gemaakt worden tussen een interne en een externe variant. De interne validiteit van onderzoek heeft betrekking op of er daadwerkelijk wordt gemeten wat de onderzoeker beoogt te

meten. De externe validiteit van onderzoek heeft betrekking op de mate waarin de resultaten zijn te generaliseren naar andere contexten (Bryman, 2016). Bedreigingen voor de validiteit van narratief onderzoek hebben betrekking op twee gebieden, namelijk de verschillen in de ervaren betekenis van mensen en de verhalen die ze vertellen over deze betekenis en de verbanden tussen verhalende teksten en de interpretaties van die teksten (Polkinghorne, 2007). In dit onderzoek is geprobeerd zoveel mogelijk de interne validiteit te waarborgen door mezelf bewust te zijn van mijn rol als onderzoeker. Zoals eerder vermeld heb ik geprobeerd de respondent de richting, inhoud en het tempo van het interview te laten bepalen en hen zo min mogelijk te sturen in het vertellen van hun verhaal. Mijn aanwezigheid als onderzoeker en het stellen van vragen op een bepaalde manier kan immers de vormgeving van het verhaal van de respondent beïnvloeden (Riessman, 2008). Zoals eerder besproken kan er echter sprake zijn van strategische communicatie vanuit de respondent en is er bij de data-analyse sprake van wederzijdse constructie van empirisch materiaal door enerzijds de respondent en anderzijds mijzelf als onderzoeker. Daarnaast is het mogelijk dat de respondenten zich minder op hun gemak voelden om vrijuit te vertellen door de online omgeving waarin de interviews werden afgenomen. Een goede verstandshouding met de respondent en onderling vertrouwen zijn belangrijk bij het toepassen van de narratieve interviewmethode (Anderson & Kirkpatrick, 2016). Mogelijk hebben deze factoren de interne validiteit van het onderzoek vermindert. Daarnaast is er in dit onderzoek zoals eerder besproken sprake van dubbele hermeneutiek, waarin bij de analyse en samenstelling van de narratieven ook de interpretatie van mij als onderzoeker een belangrijke rol speelt. Om alsnog zoveel mogelijk de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen is in de analyse geprobeerd zo goed mogelijk het perspectief van de respondent te begrijpen en vast te houden gedurende de analyse. Tot slot is de externe validiteit van dit onderzoek laag aangezien het een casestudy betreft en dit type onderzoek in lage mate te generaliseren is (Flyvbjerg, 2006). Dit betekent dat de uitkomsten niet te generaliseren zijn naar andere organisaties of organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat door een verschil in contextuele factoren.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten die met behulp van narratieve interviews zijn verkregen besproken en wordt een analyse van deze resultaten uitgevoerd. Het hoofdstuk is onderverdeeld op basis van de verschillende narratieven die zijn geïdentificeerd. Deze narratieven maken duidelijk wat de betekenissen die de respondenten toekennen aan opgavegericht werken zijn en op welke wijze deze verschillen en overeenkomen bij de respondenten uit de organisatieonderdelen WVL enerzijds en Midden-Nederland anderzijds. Op deze manier kan antwoord worden gegeven op de laatste twee deelvragen van dit onderzoek: 'Welke narratieven hebben medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken?' en 'Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland met betrekking tot opgavegericht werken?'. Allereerst worden in paragraaf 4.1 de narratieven van de respondenten uit het organisatieonderdeel WVL besproken. Daarna komen in paragraaf 4.2 de narratieven van de respondenten uit het organisatieonderdeel Midden-Nederland aan bod. In paragraaf 4.3 vindt de afsluiting van dit hoofdstuk plaats met de uitvoering van de analyse van de geïdentificeerde narratieven en de beantwoording van de laatste twee deelvragen.

4.1 De narratieven van medewerkers van WVL

In deze paragraaf worden de narratieven die zijn geïdentificeerd in de resultaten van de interviews met de respondenten van de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave van het organisatieonderdeel WVL van Rijkswaterstaat besproken. Er zijn twee narratieven geïdentificeerd. Het eerste narratief luidt 'De werkwijze van het team V&R-opgave ter bevordering van de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen is een zoektocht naar toepasbare kennis'. Het tweede narratief heeft als titel 'Opgavegericht werken als stempel op de reeds bestaande werkwijze van het team V&R-opgave van WVL'.

4.1.1 Narratief 1. De werkwijze van het team V&R-opgave ter bevordering van de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen is een zoektocht naar toepasbare kennis

Het eerste narratief dat is geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met de respondenten van WVL heeft allereerst betrekking op de wijze waarop Rijkswaterstaat is georganiseerd, de gevolgen die dit heeft voor de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen binnen de V&R-opgave en de rol die hier volgens de respondenten voor het 'team V&R-opgave' van WVL is weggelegd. Het geeft hiermee inzicht in de bestaansreden van dit team, dat een van de drie pilots opgavegericht werken binnen WVL uitvoert. Daarnaast wordt in het narratief ingegaan op de wijze waarop er gewerkt wordt binnen de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave van WVL en de manier waarop de respondenten tegen deze werkwijze aankijken.

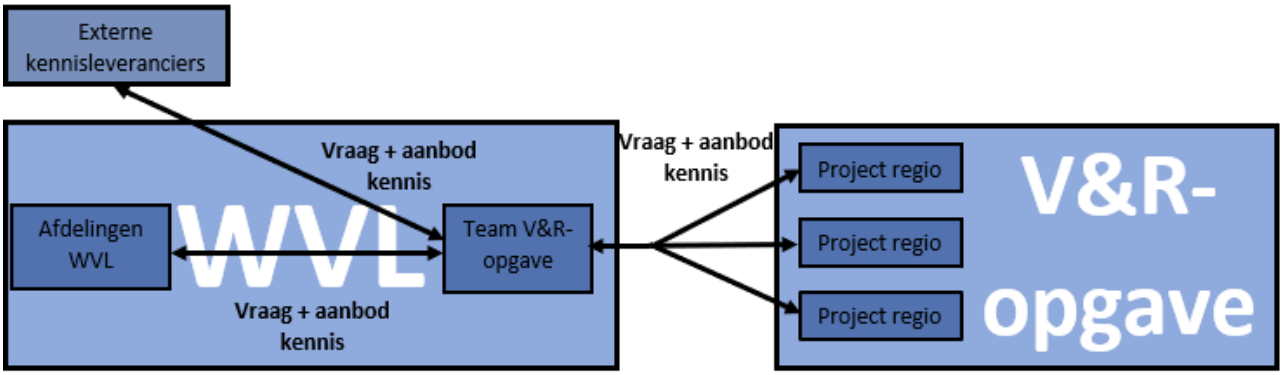
Allereerst wordt in dit narratief duidelijk dat respondenten ervaren dat de manier waarop Rijkswaterstaat en de afzonderlijke organisatieonderdelen zijn georganiseerd invloed heeft op de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat. De organisatiestructuur van Rijkswaterstaat bestaat uit een verdeling in afzonderlijke organisatieonderdelen (zie bijlage 1.1) en is volgens de respondenten te omschrijven als een grote en verkokerde organisatie met een duidelijke hiërarchische opbouw en verdeling van de werkzaamheden. In de top van de organisatie van Rijkswaterstaat bevindt zich het bestuur. Onder dit bestuur zijn enerzijds de zes landelijke organisatieonderdelen en anderzijds de zeven regionale organisatieonderdelen geplaatst. Dit heeft volgens de respondenten als gevolg dat Rijkswaterstaat eigenlijk bestaat uit verschillende 'losse eilandjes'. De respondenten ervaren Rijkswaterstaat als gevolg van de indeling van de organisatie in verschillende organisatieonderdelen met ieder een eigen structuur, verantwoordelijkheden en werkzaamheden als een grote en ingewikkelde organisatie die versnipperd is georganiseerd. De verkokering van de organisatie zorgt er volgens hen voor dat er niet altijd sprake is van een goede samenwerking tussen WVL en de verschillende regionale organisatieonderdelen bij de uitvoering van de projecten met betrekking tot de V&R-opgave, die de regionale organisatieonderdelen bewerkstelligen. Zo vertellen de respondenten dat het de medewerkers uit de regionale organisatieonderdelen die zich bezighouden met projecten binnen de V&R-opgave vaak erg veel tijd en moeite kost om toegang te krijgen tot de juiste personen binnen WVL die de kennis bezitten waar behoefte aan is binnen het regionale organisatieonderdeel. Dit komt volgens de respondenten omdat WVL een groot organisatieonderdeel is dat verspreid over verschillende afdelingen erg veel kennis bezit over uiteenlopende onderwerpen. WVL heeft hiermee als 'kennisonderdeel' van Rijkwaterstaat in het kader van de V&R-opgave volgens de respondenten relevante kennis te bieden aan de regionale organisatieonderdelen. Het team V&R-opgave van WVL

is volgens hen in het leven geroepen om de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat in de context van de V&R-opgave e te verbeteren. De respondenten gaven aan dat het uiteindelijke doel van deze samenwerking is om WVL beter aan te laten sluiten bij de V&R-opgave door de verschillende projecten van de regionale organisatieonderdelen te ondersteunen met de kennis die aanwezig is binnen WVL.

Binnen de werkwijze van het team wordt de V&R-opgave van Rijkswaterstaat als de centrale opgave gezien. Deze opgave houdt in dat Rijkswaterstaat de veiligheid en het functiebehoud van de infrastructuur moet borgen door vervanging of renovatie van een groot aantal bruggen, tunnels, viaducten en sluizen die als gevolg van veroudering aan het einde van hun technische levensduur zijn gekomen. Als beheerder van deze 'objecten' is Rijkswaterstaat verantwoordelijk. In de context van deze opgave worden de zeven regionale organisatieonderdelen samen met de landelijke organisatieonderdelen 'Grote Projecten en Onderhoud' en 'Programma's, Projecten en Onderhoud' ook wel de uitvoerende organisatieonderdelen genoemd. Deze organisatieonderdelen voeren de projecten met betrekking tot de vervanging en renovatie van de verschillende objecten uit. De overige organisatieonderdelen, waarvan WVL er een is, worden ook wel ondersteunende organisatieonderdelen genoemd. Volgens de respondenten ondersteunt het team V&R-opgave van WVL de regionale organisatieonderdelen in de uitvoering van de projecten met betrekking tot de V&R-opgave. Hierbij staat het leveren en verbinden van kennis over het toekomstig functioneren van de objecten aan de verschillende projecten binnen de V&R-opgave centraal. Dit gebeurt gedurende de regioanalyse-fase van de projecten (zie bijlage 2), waarin de eisen, wensen en doelen van de omgeving van het betreffende object door het regionale organisatieonderdeel in beeld worden gebracht. In de werkwijze van het team wordt vanuit de kennisvraag van regionale organisatieonderdelen gewerkt. Om deze reden omschrijven de respondenten de rol van het team ook wel als een 'makelaarsrol'; het team gaat op zoek naar relevante kennis voor de projecten van de regionale organisatieonderdelen. Daartoe wordt allereerst geïnventariseerd wat de kennis- en innovatievraag is binnen de verschillende projecten van de V&R-opgave. Deze kennisvraag wordt belegd binnen de relevante afdelingen van WVL (zie bijlage 1.3) en vervolgens wordt geprobeerd de benodigde kennis vanuit WVL aan te bieden of in te kopen van externe partijen om deze vervolgens te verbinden aan de projecten binnen de regionale organisatieonderdelen. Het betreft hierbij volgens de respondenten voornamelijk kennis die de verschillende projectteams binnen de regionale organisatieonderdelen in staat moeten stellen om te werken aan toekomstbestendige 'objecten', zoals bruggen, tunnels, viaducten en sluizen, die voldoen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Rijkswaterstaat. Dit houdt volgens de respondenten in dat er oog is voor het gehele netwerk van (vaar)wegen en objecten, verkeersontwikkelingen, ontwikkelingen met betrekking tot scheepvaart, klimaatverandering en duurzaamheid. Met duurzaamheid doelen de respondenten op duurzaamheid

van de objecten, waarbij er volgens hen wordt gekeken welke nieuwe functionaliteiten kunnen worden toegevoegd, bijvoorbeeld in het kader van de energietransitie, circulaire economie of klimaatadaptatie.

Het team bestaat uit zes personen en kent de volgende functies: een 'casist', drie 'liaisons', een 'kenniscoördinator' en een 'projectleider werkwijze'. De casist (coördinator) coördineert alle activiteiten van het team die WVL in het kader van de V&R-opgave uitvoert. De drie liaisons, ook wel de verbindingsofficieren genoemd, houden zich bezig met de verbinding tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen in de context van de V&R-opgave. Zij onderhouden de contacten met de coördinatoren van de V&R-opgave binnen de regionale organisatieonderdelen en de aanspreekpunten van de verschillende afdelingen van WVL en leveren daarmee een bijdrage aan de verbinding en communicatie tussen de regionale organisatieonderdelen en WVL. De kenniscoördinator behoudt het overzicht over de kennis en innovatiemogelijkheden die toepasbaar zijn op de projecten van de V&R-opgave en stelt daarbij een innovatie-agenda op. Het gaat hierbij om kennis en innovatiemogelijkheden die reeds binnen (andere organisatieonderdelen van) Rijkswaterstaat aanwezig zijn maar voornamelijk ook afkomstig zijn van kennisinstituten, private partijen en adviesbureaus. Tot slot houdt de projectleider werkwijze zich bezig met de (door)ontwikkeling van de eerste twee fasen van de werkwijze van de projecten van de regionale organisatieonderdelen die betrekking hebben op de V&R-opgave, namelijk de regioanalyse en planfase (zie bijlage 2). Deze doorontwikkeling van de werkwijze vindt plaats door gebruikerservaringen van projecten op te halen. Met behulp van de hierboven beschreven functies komt de werkwijze van het team V&R-opgave van WVL tot stand. In figuur 4.1 is ter verduidelijking een gesimplificeerde schematische weergave van de hierboven beschreven werkwijze van het team te zien.



Figuur 4.1: Gesimplificeerde schematische weergave van de werkwijze van het team V&R-opgave van WVL.

Volgens de respondenten is de toegevoegde waarde van het team en de werkwijze dat WVL gemakkelijker te benaderen en toegankelijker is voor werknemers binnen de regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat die kennisvragen hebben met betrekking tot de V&R-opgave. Volgens hen is er dankzij het team en de werkwijze een duidelijk aanspreekpunt voor de regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat die kennisvragen hebben met betrekking tot de V&R-opgave. Op deze manier is het gemakkelijker geworden om de verschillende projecten van de V&R-opgave te ondersteunen met relevante kennis.

Dit narratief geeft nog geen inzicht in de betekenissen die de respondenten toekennen aan opgavegericht werken. In het narratief dat in de volgende paragraaf aan bod komt wordt duidelijk hoe de hierboven beschreven werkwijze van het team V&R-opgave van WVL zich volgens de respondenten verhoudt tot opgavegericht werken.

4.1.2 Narratief 2. Opgavegericht werken als stempel op de reeds bestaande werkwijze van het team V&R-opgave van WVL

Het tweede narratief geeft inzicht in hoe de werkwijze van team V&R-opgave, dat de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave uitvoert, zich volgens de respondenten verhoudt ten opzichte van opgavegericht werken.

Uit dit narratief blijkt dat de benoeming tot 'pilot opgavegericht werken' pas een tijd later na de aanstelling van het team V&R-opgave van WVL en de ontwikkeling van bijbehorende werkwijze heeft plaatsgevonden. De reden hiervan was volgens verschillende respondenten dat er binnen WVL werd verondersteld dat de werkwijze van het team in lijn ligt met wat opgavegericht werken inhoudt. Het team is volgens verschillende respondenten oorspronkelijk opgezet om WVL als 'kennisonderdeel van Rijkswaterstaat' op de kaart te zetten en een rol toe te bedelen binnen een belangrijke opgave van Rijkswaterstaat, namelijk de Vervangings- en renovatieopgave. De taak om met het team te experimenteren met opgavegericht werken in de vorm van een pilot is later pas aan het takenpakket van het team toegevoegd. Er is na de aanstelling van het team weinig veranderd aan de werkwijze volgens de respondenten, ook niet nadat de werkwijze van het team werd bestempeld als een van de drie pilots opgavegericht werken van WVL. Verder blijkt dat experimenteren met opgavegericht werken in de beleving van de respondenten niet altijd de meest centrale rol speelt binnen de betreffende pilot. Daarnaast is er tot op heden door het team en met de andere pilots van WVL nog niet vaak met elkaar terugkoppeling gegeven op de werkwijze en gediscussieerd over de betekenis van opgavegericht werken. De meeste respondenten vermelden niet concreet te kunnen vertellen wat opgavegericht werken inhoudt of kenmerkt binnen de context van de pilot. Verder heerst er onder de respondenten twijfel of de werkwijze die wordt gehanteerd in de pilot wel kan

worden aangemerkt als opgavegericht werken. Opvallend is dat alleen respondent RWVL2 een voorbeeld aandroeg waarin opgavegericht werken in de context van de pilot naar voren komt. De overige respondenten gaven voorbeelden van opgavegericht werken in andere contexten of fictieve voorbeelden. Verder vetellen verschillende respondenten wel dat de werkwijze van de pilot van de V&R-opgave mogelijk als een opgavegerichte werkwijze kan worden gezien omdat er binnen de pilot wordt geprobeerd vanuit de vraag van de regionale organisatieonderdelen relevante kennis vanuit WVL aan deze organisatieonderdelen te leveren. De gedachtegang hierachter is dat er gedaan wordt wat op dat moment nodig is om de objecten die centraal staan binnen de projecten van de V&R-opgave van Rijkswaterstaat zo goed mogelijk te ontwikkelen met behulp van kennis en innovatiemogelijkheden die WVL kan bieden. Er wordt volgens hen vanuit WVL en de regionale organisatieonderdelen over de organisatiegrenzen en buiten de bestaande werkprocessen van beide organisatieonderdelen gewerkt om deze opgave centraal te stellen. Op deze manier wordt geprobeerd de V&R-opgave van Rijkswaterstaat, wat gezien wordt als de centrale opgave in de werkwijze van het team, te ondersteunen. Respondent RWVL7 vindt dat de werkwijze van het team niet kan worden bestempeld als opgavegericht werken. Deze respondent verwijst naar de hierboven beschreven oorspronkelijke reden van de oprichting van het team en vermeld hierbij dat de nadruk binnen de werkwijze van het team, ook na de aanstelling als pilot opgavegericht werken, ligt op het op de kaart zetten van WVL binnen de organisatie door het aandeel van WVL met betrekking tot een voor Rijkwaterstaat belangrijke opgave te vergroten.

4.2 De narratieven van medewerkers van Midden-Nederland

In deze paragraaf worden de narratieven die zijn geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met de respondenten van het organisatieonderdeel Midden-Nederland van Rijkswaterstaat besproken. In deze resultaten is één narratief geïdentificeerd, namelijk ‘Opgavegericht werken als overleg ter bevordering van de integraliteit voor de opgave ‘Robuust en vitaal IJsselmeergebied’.

4.2.1 Narratief 3. Opgavegericht werken als overleg ter bevordering van de integraliteit voor de opgave ‘Robuust en vitaal IJsselmeergebied’

Het derde narratief dat is geïdentificeerd heeft betrekking op de toepassing van opgavegericht werken binnen het organisatieonderdeel Midden-Nederland en de wijze waarop opgavegericht werken binnen Midden-Nederland is georganiseerd.

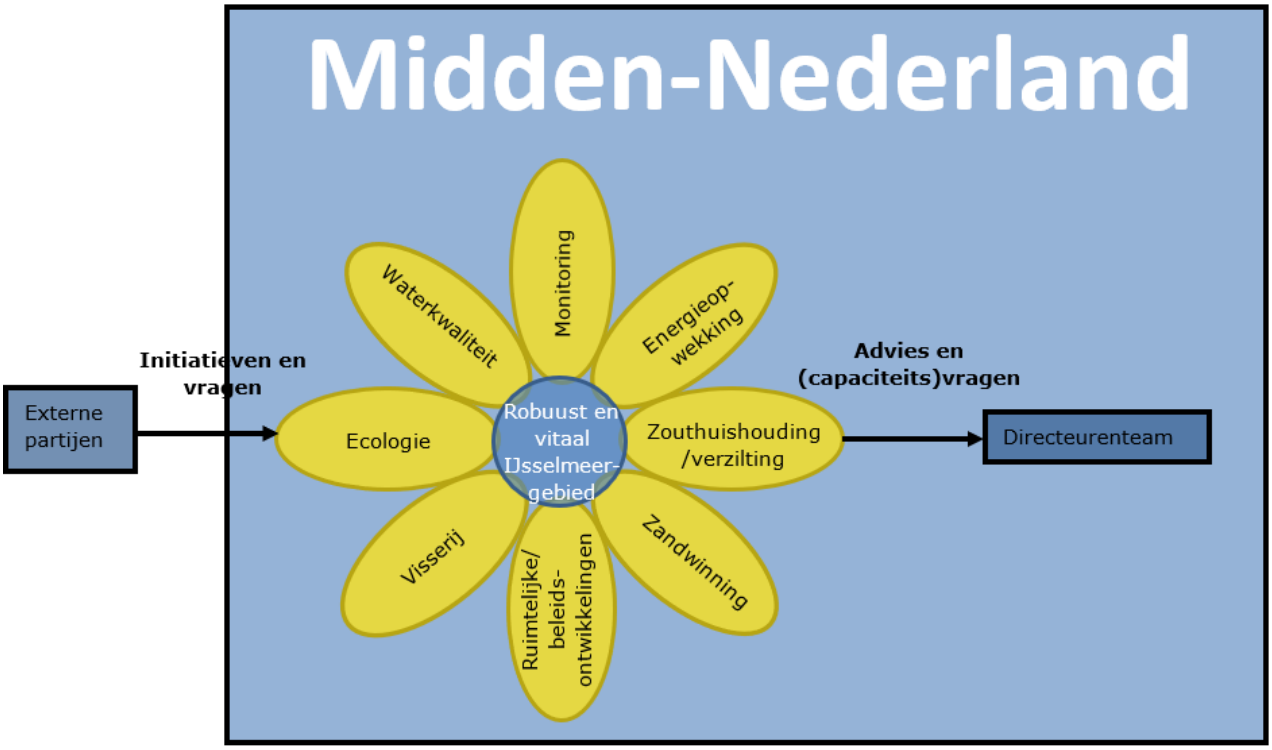
Midden-Nederland heeft als regionaal organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat een eigen organisatiestructuur met verschillende afdelingen die eigen verantwoordelijkheden en werkzaamheden hebben (zie bijlage 1.2). Het organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor het hoofdwatersysteem en het onderhoud, het beheer en de aanleg van (snel)wegen en hoofdvaarwegen van onder andere het IJsselmeergebied. Binnen de verschillende afdelingen van Midden-Nederland wordt een projectmatige werkwijze toegepast om de werkzaamheden in het IJsselmeergebied te verrichten, wat volgens de respondenten betekent dat er verschillende afzonderlijke projecten worden uitgevoerd waarin de visie en specifieke doelstellingen van het betreffende project centraal staan. De respondenten vertellen dat er voorafgaand aan het opgavegericht werken nauwelijks sprake was van onderlinge afstemming tussen de verschillende projecten en afdelingen. Als gevolg hiervan ontstond volgens hen een tweetal problemen. Allereerst ontbrak de aandacht voor het grotere geheel waar Midden-Nederland aan dient te werken in het IJsselmeergebied binnen de verschillende projecten. Medewerkers binnen de projectteams voelen zich vaak alleen verantwoordelijk voor de doelen van hun eigen project en niet voor het grotere geheel van de projecten die in het IJsselmeergebied worden uitgevoerd. De projectmatige werkwijze zorgt er volgens de respondenten voor dat de doelstellingen en werkzaamheden die worden uitgevoerd binnen de verschillende projecten met elkaar in strijd kunnen zijn, wat het behalen van de gewenste resultaten in het IJsselmeergebied in de weg staat. Ten tweede zorgt het gebrek aan integraliteit tussen de verschillende afdelingen van Midden-Nederland er voor dat er verschillende adviezen met betrekking tot de verschillende onderwerpen die relevant zijn voor het IJsselmeergebied bij de directie van Midden-Nederland terechtkomen. Volgens de respondenten was er voorafgaand aan het opgavegericht werken geen sprake van samenhang tussen de verschillende afdelingen en projecten. Opgavegericht werken is binnen het organisatieonderdeel Midden-Nederland in het leven geroepen om hier verandering in te brengen.

De gedachte die centraal staat in het opgavegericht werken rondom het IJsselmeergebied is volgens de respondenten dat niet de aparte projecten in het IJsselmeergebied centraal staan maar het IJsselmeergebied als groter geheel. De respondenten vertellen dat het IJsselmeergebied een gebied is waar verschillende functies en belangen samenkomen. Zo fungeren de meren als zoetwatervoorraad en is het gebied rijk aan natuur dat als gevolg van opgelegd beleid behouden dient te worden. Daarnaast wordt er gerecreëerd in het gebied en heeft het functies voor visserij, scheepvaart en zandwinning. Tegelijkertijd zijn er verschillende initiatieven, bijvoorbeeld met betrekking tot de opwekking van duurzame energie, wonen en werken en de effecten van klimaatverandering. Als gevolg van deze verschillende functies en belangen ligt er druk op het IJsselmeergebied. Binnen het opgavegericht werken in het organisatieonderdeel Midden-Nederland is de opgave ‘Robuust en vitaal IJsselmeergebied’, dat zich richt op het ecologisch functioneren van

het gebied, benoemd en centraal gesteld door het directeurenteam van Midden-Nederland. Binnen deze opgave zijn verschillende 'deelopgaven' of deelonderwerpen benoemd die bij gewenst functioneren gezamenlijk leiden tot een robuust en vitaal IJsselmeergebied. Deze deelonderwerpen betreffen energieopwekking, zouthuishouding, zandwinning, ruimtelijke beleidsontwikkelingen, visserij, ecologie (doelstellingen vanuit Natura2000, Kaderrichtlijn Water en Programmatische Aanpak Grotere Wateren), waterkwaliteit en monitoring (het meten van de ecologische toestand van het gebied). De respondenten spreken in het kader van de centrale opgave en de deelopgaven ook wel over een bloem met een kern en bloembladen (zoals te zien is figuur 4.2) waarmee opgavegericht werken wordt afgebeeld in een beleidsdocument van Midden-Nederland dat betrekking heeft op opgavegericht werken. Het geeft volgens hen goed weer hoe opgavegericht werken binnen Midden-Nederland is georganiseerd. In de bloem is de centrale opgave afgebeeld als de kern van de bloem en de verschillende deelonderwerpen als bloembladen om deze kern heen. De deelonderwerpen hebben verschillende trekkers die verantwoordelijk zijn voor een bijdrage van het betreffende deelonderwerp in het opgavegericht werken. Deze trekkers zijn werkzaam bij verschillende afdelingen van het organisatieonderdeel Midden-Nederland en komen eens per maand samen in het 'opgavegericht werken-overleg', waarin relevante zaken met betrekking tot de centraal gestelde opgave worden besproken. Daarnaast worden er in dit overleg adviezen met betrekking tot prioritering in deze opgave voor het directeurenteam opgesteld.

De toegevoegde waarde van opgavegericht werken binnen Midden-Nederland is volgens de respondenten onder andere dat er uit de gebruikelijke projectmatige werkwijze wordt gestapt om vanuit de overkoepelende opgave, een ecologisch robuust en vitaal IJsselmeergebied, te denken. Hierdoor wordt het ecologisch functioneren van het IJsselmeergebied in zijn geheel beschouwd en kunnen er beter afgewogen keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld die de ecologie in het gebied ten goede komen. Dit werkt vervolgens door in de afzonderlijke projecten die worden uitgevoerd in het IJsselmeergebied. Daarnaast vertellen de respondenten dat er vanuit het organisatieonderdeel Midden-Nederland meer als een geheel naar buiten kan worden getreden richting de externe partijen met behulp van opgavegericht werken. In het opgavegericht werken-overleg worden vragen en initiatieven van externe partijen besproken. Bij initiatieven vindt een afweging tussen de thema's plaats die belangrijk worden bevonden voor het ecologisch functioneren van het gebied. Een voorbeeld hiervan noemen de respondenten RMN11 en RMN9. Er zijn in het IJsselmeergebied regelmatig initiatieven met betrekking tot zonnepanelen op water. Deze initiatieven worden in het opgavegericht werken-overleg besproken om vervolgens tot een gezamenlijk besluit te komen of en waar in het IJsselmeergebied deze initiatieven het best kunnen worden uitgevoerd. Verder ervaren de respondenten dat er met behulp van opgavegericht werken ook meer als een geheel richting het directeurenteam van Midden-Nederland wordt getreden. Waar

het directeurenteam voorheen afzonderlijke adviezen met betrekking tot de verschillende deelonderwerpen ontving, is er nu vaker sprake van een integrale adviezen die worden gevormd in het opgavegericht werken-overleg. Ook vloeien er uit het opgavegericht werken-overleg vragen, bijvoorbeeld met betrekking tot werknemerscapaciteit binnen projecten, voort die vervolgens worden neergelegd bij het directeurenteam. Het directeurenteam kan dan bepalen of er capaciteit vanuit een project waar overschot aan mensen is, kan worden verschoven naar een project waar een tekort aan mensen is. Opgavegericht werken zorgt er volgens de respondenten voor dat er meer overzicht bestaat van en communicatie plaatsvindt tussen de verschillende projecten en afdelingen van het organisatieonderdeel Midden-Nederland die invloed uitoefenen op het ecologisch functioneren van het IJsselmeergebied. Dit zorgt er volgens hen voor dat er effectiever kan worden opgetreden om het ecologisch functioneren van het IJsselmeergebied te bevorderen. In figuur 4.2 is ter verduidelijking een schematische weergave van opgavegericht werken binnen Midden-Nederland te zien.



Figuur 4.2: Gesimplificeerde schematische weergave van opgavegericht werken binnen Midden-Nederland.

Opgavegericht werken in het organisatieonderdeel Midden-Nederland is volgens de respondenten een werkwijze die nog in ontwikkeling is. Volgens verschillende respondenten zou er op regelmatigere basis overleggen plaats kunnen vinden met externe partijen om te discussiëren over de centraal gestelde opgave. De inhoud van en prioritering binnen de opgave wordt op dit moment alleen bepaald binnen het organisatieonderdeel Midden-Nederland en het zou volgens de

respondenten goed zijn om hier ook externe partijen bij te betrekken. Daarnaast zou opgavegericht werken volgens respondent RMN12 ook breder kunnen worden getrokken dan alleen het ecologisch functioneren van het IJsselmeergebied. Tot slot vermelden verschillende respondenten dat het als gevolg van de projectmatige werkwijze en het bestaan van verschillende afdelingen binnen Midden-Nederland lastig is om capaciteit in te zetten op wat op dat moment voor de opgave het belangrijkst is. Werknemers worden uiteindelijk toch vanuit de bestaande projectmatige structuur en binnen de afdelingen aangestuurd volgens de respondenten. Dit is ook terug te zien in het gedrag van de deelnemers van het opgavegericht werken-overleg, die uiteindelijk vaak hun eigen taken binnen de afdelingen en projecten voorop stellen. De reden hiervan is dat ze uiteindelijk worden 'afgerekend' en beoordeeld op de resultaten met betrekking tot deze taken, en niet op de resultaten die betrekking hebben op opgavegericht werken.

4.3 Afsluiting: analyse en beantwoording van deelvraag 2 en 3

In deze afsluitende paragraaf vindt een analyse van de geïdentificeerde narratieven plaats met behulp van de in hoofdstuk 2 besproken wetenschappelijke literatuur. Daarnaast worden de laatste twee deelvragen van dit onderzoek beantwoord.

4.3.1 Analyse van de resultaten

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat de respondenten uit het organisatieonderdeel WVL enerzijds en Midden-Nederland anderzijds verschillende narratieven hebben met betrekking tot opgavegericht werken. Uit deze narratieven wordt duidelijk wat opgavegericht werken volgens de respondenten betekent en de manier waarop de werkwijze is vormgegeven binnen beide organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat. Dat er verschillen zijn in de narratieven van de medewerkers van WVL enerzijds en Midden-Nederland anderzijds is logisch aangezien een narratief altijd vanuit een bepaald perspectief wordt verteld en daarmee het gekleurde beeld van de werkelijkheid van de verteller representeert (Riessman, 2005; van Hulst, 2013; van Hulst & Yanow, 2016). De verschillen zijn te verklaren vanuit de opvattingen van Weick et al. (2005). Zoals in het theoretisch kader duidelijk werd komt de wijze waarop mensen zaken en gebeurtenissen in hun omgeving interpreteren naar voren in de verhalen die zij vertellen (van Hulst, 2013; Weick et al., 2005; Weick, 1995). Het proces dat ten grondslag ligt aan deze interpretatie noemen Weick et al. (2005) *sensemaking*. Weick et al. (2005) leggen het proces van *sensemaking* uit aan de hand van vier bouwstenen (Weick et al, 2005, p.413). De eerste bouwsteen betreft *ecological*

change, waarbij mensen afkomstig uit de organisatie ervaringen opdoen en zaken waarnemen in de omgeving (Weick et al, 2005). Aangezien de respondenten uit de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland in een verschillende omgeving en context met opgavegericht werken te maken krijgen, is het logisch dat zij verschillende narratieven hebben met betrekking tot opgavegericht werken. Als gevolg van een verschillende omgeving en context geven zij op een verschillende manier betekenis aan opgavegericht werken. Opgavegericht werken komt immers op een verschillende wijze tot uiting in beide organisatieonderdelen. Dit komt uiteindelijk, aan de hand van de bouwstenen *enactment*, *selection* en *retention* van het proces van *sensemaking*, tot uiting in hun narratieven (Weick et al., 2005).

Daarnaast bleek uit het theoretisch kader dat Cummings en Worley (2014) *organization development* omschrijven als de toepassing en overdracht van gedragswetenschappelijke kennis waarmee geplande ontwikkelingsverbetering en versterking van strategieën, structuren en processen plaatsvindt om een verbeterde effectiviteit van de organisatie te bewerkstelligen. Gezien de narratieven van de medewerkers van WVL en Midden-Nederland kan opgavegericht werken worden aangemerkt als een organisatieontwikkeling. Met behulp van opgavegericht werken wordt zowel binnen WVL als binnen Midden-Nederland geprobeerd om de centraal gestelde opgaven effectiever aan te pakken. Het organisatieontwerp heeft gezien de terminologie van Cunliffe (2006) betrekking op de wijze waarop verschillende elementen van de organisatiestructuur in evenwicht kunnen worden gebracht. Het gaat over de verschillende elementen waaruit de organisatiestructuur bestaat en de manier waarop processen en coördinatie plaatsvinden in deze structuur. De narratieven van de medewerkers van WVL en Midden-Nederland maken duidelijk dat opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen kan worden omschreven als een organisatieontwikkeling die betrekking heeft op het organisatieontwerp van Rijkswaterstaat en de afzonderlijke organisatieonderdelen. Zo is gebleken dat coördinatie centraal staat bij opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen. De bedoeling van opgavegericht werken binnen de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave van WVL is dat verschillende organisatieonderdelen, namelijk WVL en de regionale organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat, met elkaar verbindt en een verbeterde samenwerking tussen deze onderdelen bewerkstelligt. Opgavegericht werken binnen Midden-Nederland heeft dezelfde insteek, maar dan met betrekking tot de verschillende afdelingen en projecten binnen het organisatieonderdeel. Opgavegericht werken zoals het zich voordoet binnen de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat kan dus worden gezien als de ontwerpparameter 'verbindingsmiddelen' die Mintzberg (1989) benoemt. Dit zijn mechanismen om onderlinge afstemming binnen of tussen de verschillende eenheden van een organisatie te bevorderen. Volgens de respondenten is opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen ontstaan als gevolg van een gebrek aan samenhang en samenwerking tussen organisatieonderdelen

(WVL) of binnen het eigen organisatieonderdeel (Midden-Nederland). Dit is het volgens hen het gevolg van de groepering van eenheden binnen de organisatie, een van de ontwerpparameters van Mintzberg (1989).

Opmerkelijk is dat opgavegericht werken zoals het zich voordoet binnen WVL en Midden-Nederland gedeeltelijk overeenkomt met de in de inleiding beschreven definitie van opgavegericht van Anderson (2018): 'een organisatieprincipe waarbij maatschappelijke opgaven in samenwerking met externe actoren worden gedefinieerd en gerealiseerd en waarbij medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd en aangestuurd' (p.168). Zo wordt de centraal gestelde opgave binnen zowel WVL als Midden-Nederland niet in samenwerking met externe actoren gedefinieerd en gerealiseerd. Wel kan worden gesteld dat medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd een aangestuurd. Binnen WVL is een team aangesteld om de centraal gestelde opgave vanuit de vraag van projecten in het kader van deze opgave te ondersteunen. Binnen Midden-Nederland is er eerder sprake van aansturing dan van positionering op basis van de opgave. Opgavegericht werken is hier vormgegeven als een overleg op basis waarvan de werkzaamheden binnen Midden-Nederland worden gecoördineerd. Opgavegericht werken verandert hier verder niets aan de positionering van medewerkers in de organisatie.

4.3.2 Beantwoording deelvraag 2 en 3

Allereerst kan met behulp van de resultaten antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: 'Welke narratieven hebben medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken?'. Op basis van de resultaten van de interviews zijn drie narratieven geïdentificeerd. Het eerste narratief is geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met de respondenten uit het organisatieonderdeel WVL. Het narratief gaat in op de bestaansreden van het team V&R-opgave van WVL, de werkwijze van dit team en de toegevoegde waarde van deze werkwijze. Uit het narratief blijkt dat er sprake is van een gebrek aan samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen als gevolg van de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat. Om deze samenwerking in het kader van de V&R-opgave te verbeteren is het team V&R-opgave binnen WVL in het leven geroepen. De bedoeling van de werkwijze van dit team is dat de kennis die aanwezig is binnen WVL of bij externe partijen beter verbonden wordt aan de projecten in de regionale organisatieonderdelen die betrekking hebben op de V&R-opgave. Ook het tweede narratief is geïdentificeerd op basis van de interviews met de respondenten van WVL. Dit narratief toont aan dat de stempel opgavegericht werken later pas op de werkwijze van het team is gedrukt en de respondenten niet goed weten wat dit betekent voor de manier van werken van het

team. Daarnaast valt uit dit narratief op te maken dat de respondenten geen duidelijk beeld hebben van wat opgavegericht werken inhoudt. Het derde narratief is geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met de respondenten uit het organisatieonderdeel Midden-Nederland. Uit dit narratief blijkt dat er binnen dit organisatieonderdeel verschillende projecten die betrekking hebben op het IJsselmeergebied worden uitgevoerd. Door een gebrek aan samenwerking tussen deze verschillende projecten en tussen de afdelingen van Midden-Nederland zijn de projecten soms strijdig met elkaar. Met behulp van opgavegericht werken wordt geprobeerd om de integraliteit met betrekking tot de opgave die centraal is gesteld in het opgavegericht werken, namelijk een ecologisch robuust en vitaal IJsselmeergebied, binnen het organisatieonderdeel te bevorderen.

Daarnaast kan met behulp van de resultaten ook antwoord gegeven worden op de derde deelvraag van dit onderzoek: 'Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland met betrekking tot opgavegericht werken?'. Tussen de narratieven van de medewerkers van WVL enerzijds en de medewerkers van Midden-Nederlands anderzijds zijn een aantal verschillen en overeenkomsten waar te nemen. Zo wordt opgavegericht werken volgens de narratieven van de respondenten bij beide organisatieonderdelen toegepast als gevolg van een gebrek aan verbinding en samenwerking in de organisatie. Bij WVL wordt met opgavegericht werken beoogd om de verbinding en samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen te verbeteren. Hierbij staat het leveren van ondersteunende kennis, die WVL bezit of inkoopt, aan de regionale organisatieonderdelen centraal. Bij Midden-Nederland wordt geprobeerd de verbinding en samenwerking tussen de projecten en afdelingen binnen het organisatieonderdeel te verbeteren met behulp van opgavegericht werken. Hierdoor kan er vanuit het organisatieonderdeel beter als één geheel richting externe partijen en het directeurenteam van Midden-Nederland worden gecommuniceerd over onderwerpen die betrekking hebben op de centraal gestelde opgave. Daarnaast wordt opgavegericht werken bij zowel WVL als Midden-Nederland toegepast ter ondersteuning van een centraal gestelde opgave die door Rijkswaterstaat zelf gedefinieerd is. Bij WVL is dit de V&R-opgave en bij Midden Nederland een (ecologisch) robuust en vitaal IJsselmeergebied. Tot slot bestaat er onder de werknemers van WVL twijfel over of de werkwijze van het team V&R-opgave kan worden bestempeld als opgavegericht werken. Onder de werknemers van Midden-Nederland bestaat er geen twijfel met betrekking tot de werkwijze die in dit organisatieonderdeel wordt toegepast. Echter is de werkwijze volgens hen nog wel in ontwikkeling.

5. Conclusie

In dit onderzoek is geprobeerd om meer inzicht te krijgen in de betekenis van opgavegericht werken binnen de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat aan de hand van de narratieven van medewerkers van deze twee organisatieonderdelen. In dit hoofdstuk komt de conclusie van dit onderzoek aan bod. Er zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

'Wat betekenen de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat voor opgavegericht werken binnen deze organisatieonderdelen?'.

Op basis van het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op de eerste deelvraag van dit onderzoek: 'Hoe kan opgavegericht werken theoretisch geduid worden?'. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat opgavegericht werken theoretisch kan worden geduid als een organisatieontwikkeling zoals omschreven door Cummings en Worley (2014) aan de hand waarvan geprobeerd wordt beter om te gaan met de complexe en diverse organisatieomgeving van publieke organisaties. Theoretisch gezien wordt binnen publieke organisaties met behulp van opgavegericht geprobeerd om bureaucratische organisatiekenmerken om te vormen naar kenmerken waarmee effectiever kan worden ingespeeld op deze organisatieomgeving.

Met behulp van empirisch onderzoek is antwoord gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: 'Welke narratieven hebben medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken?'. Op basis van de resultaten van de narratieve interviews zijn drie verschillende narratieven geïdentificeerd. De eerste twee narratieven zijn geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met de medewerkers van WVL. De titel van het eerste narratief luidt 'De werkwijze van het team V&R-opgave ter bevordering van de samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen is een zoektocht naar toepasbare kennis'. De titel van het tweede narratief is 'Opgavegericht werken als stempel op de reeds bestaande werkwijze van het team V&R-opgave van WVL'. Het derde narratief is geïdentificeerd op basis van de resultaten van de interviews met de medewerkers van Midden-Nederland. Dit narratief heeft als titel 'Opgavegericht werken als overleg ter bevordering van de integraliteit voor de opgave 'Robuust en vitaal IJsselmeergebied''. Deze narratieven geven inzicht in de betekenis van opgavegericht werken binnen de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave van WVL enerzijds en Midden-Nederland anderzijds.

Daarnaast is met behulp van de resultaten van de narratieve interviews antwoord gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek: 'Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland met betrekking tot opgavegericht werken?'. Uit de narratieven blijkt dat opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen is ontstaan uit een gebrek aan verbinding en samenwerking in de organisatie. Met behulp van opgavegericht werken wordt geprobeerd deze verbinding in de context van een centraal gestelde opgave te bewerkstelligen. Binnen de pilot opgavegericht werken van de V&R-opgave van WVL wordt opgavegericht werken gezien als een zoekproces naar relevante en binnen WVL aanwezige kennis dat wordt uitgevoerd door een aangesteld team. Opgavegericht werken heeft hier als doel om verbinding en samenwerking tussen WVL en de regionale organisatieonderdelen te bewerkstelligen. Hierbij wordt vanuit de 'kennisvraag' van de regionale organisatieonderdelen gewerkt om de projecten binnen de V&R-opgave van Rijkswaterstaat te ondersteunen. Ondanks dat de werkwijze als opgavegericht werken is bestempeld bestaat er onder de respondenten twijfel of dit terecht is. Binnen Midden-Nederland wordt opgavegericht werken gezien als een werkwijze waarmee meer integraliteit tussen de verschillende projecten en afdelingen binnen het organisatie onderdeel kan worden gerealiseerd. In het opgavegericht werken-overleg worden initiatieven en vragen vanuit externe partijen of het organisatieonderdeel zelf besproken. De verschillende thematrekkers, die werkzaam zijn binnen verschillende afdelingen van Midden-Nederland en verschillende specialisaties bezitten, bekijken wat er kan gebeuren ter bevordering van het ecologisch functioneren van het IJsselmeergebied. Opgavegericht werken bij het organisatieonderdeel Midden-Nederland is volgens de respondenten verder een werkwijze die nog in ontwikkeling is en vaak het onderspit delft als gevolg van aansturing op basis van de gangbare projectmatige werkwijze.

Concluderend kan worden gesteld dat uit de narratieven van de medewerkers van WVL en Midden-Nederland is gebleken dat opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen kan worden omschreven als een organisatieontwikkeling die betrekking heeft op het organisatieontwerp van Rijkswaterstaat en de afzonderlijke organisatieonderdelen. De respondenten van zowel WVL als Midden-Nederland zien opgavegericht werken als een verbindingsmiddel zoals Mintzberg (1989) omschrijft: een mechanisme om onderliggende afstemming binnen of tussen organisatieonderdelen te verbeteren. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat opgavegericht werken volgens de medewerkers van beide organisatieonderdelen wordt toegepast om een door Rijkswaterstaat centraal gestelde opgave te ondersteunen. Ondanks deze overeenkomsten blijkt uit de narratieven dat er een verschil is in de manier waarop opgavegericht werken zich voordoet binnen WVL en Midden-Nederland. Bij opgavegericht werken binnen de pilot van de V&R-opgave van WVL staat namelijk de verbinding en samenwerking met andere organisatieonderdelen centraal ter

ondersteuning van de projecten in het kader van de V&R-opgave. Bij opgavegericht werken binnen Midden-Nederland staat de verbinding en samenwerking tussen verschillende projecten en afdelingen binnen het eigen organisatieonderdeel centraal ter ondersteuning van de opgave van een ecologisch robuust en vitaal IJsselmeergebied. De narratieven die zijn geïdentificeerd in dit onderzoek tonen dus aan dat opgavegericht werken binnen de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland overeenkomsten en verschillen kent en er op verschillende wijze invulling wordt gegeven aan opgavegericht werken binnen Rijkswaterstaat. Daarnaast blijkt uit de narratieven dat opgavegericht werken binnen beide organisatieonderdelen overeenkomsten en verschillen kent met de uitgangspunten van opgavegericht werken uit de wetenschappelijke literatuur. Volgens de literatuur ligt bij opgavegericht werken nadruk op het definiëren en realiseren van maatschappelijke opgaven met externe actoren en de positionering en aansturing van medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven (Anderson, 2018; Leendertse et al., 2016; van der Steen et al., 2020). Een van de verschillen is dat uit de narratieven is gebleken dat de opgave die centraal staat bij het opgavegericht werken binnen WVL en Midden-Nederland intern wordt gedefinieerd. Daarnaast wordt bij de realisatie van de centrale opgave binnen beide organisatieonderdelen beperkt samengewerkt met externe actoren. Een van de overeenkomsten is dat uit de narratieven is gebleken dat er bij WVL medewerkers worden gepositioneerd en aangestuurd op basis van de centrale opgave doordat er een specifiek team is aangesteld dat werkt op basis van de kennisvraag van de regionale projecten van de V&R-opgave. Binnen Midden-Nederland is er alleen sprake van beperkte aansturing op basis van de opgave. Opgavegericht werken is hier vormgegeven als een overleg op basis waarvan wordt geprobeerd de werkzaamheden binnen Midden-Nederland te coördineren. Echter blijkt uit de narratieven dat werknemers uiteindelijk toch vaak vanuit de bestaande projectmatige structuur en binnen de afdelingen worden aangestuurd.

6. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de bevindingen van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen aan Rijkswaterstaat worden gedaan. Deze aanbevelingen worden gedaan op basis van de belangrijkste resultaten die zijn beschreven in hoofdstuk 4 en overige resultaten die niet expliciet in dit hoofdstuk zijn beschreven.

Allereerst raad ik zowel het organisatieonderdeel WVL als het organisatieonderdeel Midden-Nederland aan om een dialoog over de ervaringen met en de definiëring van opgavegericht werken te blijven voeren. Uit dit onderzoek is gebleken dat binnen beide organisatieonderdelen (en met name binnen WVL) onduidelijkheid bestaat met betrekking tot de betekenis van opgavegericht werken. Verder blijkt uit onderzoek van Anderson (2018) dat de perceptie van medewerkers bepalender lijkt te zijn dan de formeel vastgestelde sturingsvorm voor de werkwijze die daadwerkelijk door de medewerkers wordt toegepast. Het is dus belangrijk dat er onder de medewerkers duidelijkheid bestaat met betrekking tot de inhoud en betekenis van opgavegericht werken om deze werkwijze ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Mogelijk helpt het de doorontwikkeling van opgavegericht werken om in dialoog met de betrokkenen duidelijke uitgangspunten op papier te zetten en de werkwijze vanuit hier verder te ontwikkelen. Op deze manier kan mogelijk voorkomen worden dat men in een dialoog over een abstract begrip blijft hangen zonder concreet voor ogen te krijgen hoe opgavegericht werken daadwerkelijk in praktijk kan worden gebracht en wat het betekent voor de organisatie en haar werknemers.

Ten tweede is het belangrijk om de opbrengsten van opgavegericht werken met elkaar te blijven benoemen en delen. De respondenten gaven aan dat er een bepaalde ‘moeheid’ dreigt te ontstaan als gevolg van de extra tijd die de werkzaamheden met betrekking tot opgavegericht werken kost. Dit terwijl verschillende respondenten tevens aangaven dat motivatie onder de betrokkenen een van de belangrijkste voorwaarden voor opgavegericht werken is. Door de opbrengsten van opgavegericht werken met elkaar te blijven benoemen en delen kan de onderkenning van het nut van de werkwijze worden behouden en blijven de betrokkenen gemotiveerd om opgavegericht werken voort te zetten.

Tot slot is het aan te raden om ook tussen de verschillende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat een dialoog te voeren over de betekenis en de opbrengsten van opgavegericht werken. Op deze manier wordt breder dan de ervaringen binnen het eigen organisatieonderdeel gekeken en kan van elkaar worden geleerd, wat de doorontwikkeling van opgavegericht werken ten goede kan komen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk worden allereerst enkele belangrijke kanttekeningen van dit onderzoek toegelicht. Daarna worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Kanttekeningen bij het onderzoek

De eerste kanttekening bij dit onderzoek betreft de toepassing van de narratieve interviewmethode. De vrije vorm van deze interviewmethode gaf mij als onderzoeker en de respondenten weinig houvast gedurende het interview. De kans om af te dwalen naar irrelevante onderwerpen was als gevolg hiervan groot en dit heeft de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek mogelijk negatief beïnvloed.

De tweede kanttekening bij dit onderzoek is dat ik als student weinig ervaring heb met het uitvoeren van onderzoek en daarnaast voor het eerst een narratieve onderzoeksmethode toepaste. Voor het uitvoeren van narratieve interviews zijn verschillende vaardigheden en ervaring met interviewen belangrijk. Ik heb de uitvoering van narratieve interviews, voornamelijk in het begin, dan ook als lastig ervaren. Ook vanwege de exploratieve aard van mijn onderzoek vond ik het lastig om in te schatten op welke momenten en onderwerpen ik moest doorvragen gedurende de interviews. Ik heb veel doorgevraagd op feitelijkheden met betrekking tot de werkwijze binnen beide organisatieonderdelen omdat ik hier voorafgaand aan het onderzoek geen enkele kennis van had en de werkwijzen goed wilde doorgronden. Mijn onervarenheid met betrekking tot de onderzoeksmethode en de exploratieve aard van het onderzoek hebben daarom waarschijnlijk invloed gehad op de resultaten, wat de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek vermindert.

De derde kanttekening bij dit onderzoek betreft de online omgeving waarin de interviews zijn afgenomen. Het is voor de narratieve interviewmethode belangrijk dat een respondent zich op zijn of haar gemak voelt om vrijuit het verhaal te vertellen. Aangezien ik de respondenten nooit fysiek heb ontmoet en contact alleen digitaal verliep had ik beperkte mogelijkheden om een vertrouwensband met de respondenten ontwikkelen. Mogelijk heeft dit de houding en gevoelens van de respondenten en daarmee de resultaten en dus de validiteit van het onderzoek negatief beïnvloed.

De vierde kanttekening bij dit onderzoek is dat er binnen de organisatieonderdelen afzonderlijk van elkaar relatief weinig respondenten zijn geïnterviewd. Bij het organisatieonderdeel WVL betreft het aantal acht. Bij het organisatieonderdeel Midden-Nederland zijn zeven respondenten geïnterviewd. Omwille van de gestelde tijd en vanwege de samenstelling van het team dat zich bezighoudt met de pilot opgavegericht werken binnen WVL zijn er niet meer respondenten

geïnterviewd. Er is namelijk gestreefd naar een zo gelijk mogelijke verdeling tussen het aantal respondenten uit de twee organisatieonderdelen. Het beperkte aantal respondenten kan de validiteit van het onderzoek negatief hebben beïnvloed.

De vijfde kanttekening die bij dit onderzoek kan worden geplaatst betreft mijn onervarenheid binnen Rijkswaterstaat. Ik heb als stagiair van Rijkswaterstaat dit onderzoek uitgevoerd en had voorafgaand aan mijn onderzoeksstage geen idee van de werking van de organisatie. Ik heb het als gevolg hiervan als lastig ervaren om sommige delen van de verschillende verhalen van de respondenten te begrijpen. Gedurende het vertellen van de verschillende verhalen betrokken sommige respondenten bepaalde zaken, zoals verschillende werkprocessen binnen Rijkswaterstaat of andere aspecten van hun werk, in hun verhaal waar ik lastig de vinger op kon leggen. Vaak heb ik de respondenten hier, in de hoop op mogelijk belangrijke aanknopingspunten, vanwege de uitgangspunten van de gehanteerde interviewmethode en uit beleefdheid, wel uitgebreid over laten vertellen. Ondanks dat bepaalde onderwerpen uit de data voor mij soms lastig te begrijpen waren kon ik met behulp van doorvragen en informatie op het intranet van Rijkswaterstaat deze onderwerpen beter duiden. Dit was echter niet altijd mogelijk en mijn onervarenheid binnen Rijkswaterstaat en mijn onervarenheid binnen Rijkswaterstaat kan op deze manier de validiteit van het onderzoek hebben verminderd.

De zesde en laatste kanttekening is dat opgavegericht werken binnen zowel het organisatieonderdeel WVL als Midden-Nederland gedurende de uitvoering van dit onderzoek nog geen volledig ontwikkelde werkwijze was. Dit betekent dat het aannemelijk is dat de werkwijze aan de hand van de ervaringen die worden opgedaan binnen beide organisatieontwikkelingen na de uitvoering van dit onderzoek nog verder wordt doorontwikkeld. Dit onderzoek betreft dus een momentopname van de manier waarop er betekenis gegeven wordt aan opgavegericht werken ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek. Daarnaast merkte ik vooral bij de interviews met de respondenten uit het organisatieonderdeel WVL dat zij veel moeite hadden met het uiten van hun denkbeelden met betrekking tot opgavegericht werken. Mogelijk is dit het gevolg van het feit dat de pilot pas ongeveer een jaar geleden van start is gegaan en er nog nauwelijks evaluaties met betrekking tot de werkwijze hebben plaatsgevonden. Het feit dat er sprake is van beperkte ervaring met betrekking tot opgavegericht werken maakt de toepassing van een narratieve interviewtechniek, waarin vrij vertelde verhalen centraal staan, lastig. Dit kan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek op een negatieve manier hebben beïnvloed. Daarnaast kan de beperkte ervaring van de respondenten met betrekking tot opgavegericht werken de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek hebben verminderd doordat respondenten zich mogelijk geforceerd hebben gevoeld iets te vertellen over opgavegericht werken terwijl ze daar onvoldoende ervaring voor hadden.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

De eerste suggestie die ik wil doen voor vervolgonderzoek is om opgavegericht werken in een andere context dan die van de organisatieonderdelen WVL en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat te onderzoeken. Uit dit onderzoek is gebleken dat er in de context van de verschillende organisatieonderdelen verschillend betekenis wordt gegeven aan en op een verschillende wijze wordt omgegaan met opgavegericht werken. Opgavegericht werken lijkt daarmee een werkwijze te zijn die contextafhankelijk is. Het is daarom interessant om te kijken welke betekenissen er worden toegekend aan opgavegericht werken binnen andere organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat of organisaties.

De tweede suggestie voor vervolgonderzoek betreft de uitvoering van een onderzoek dat dieper ingaat op (de evaluatie van) opgavegericht werken zodra de werkwijze bij beide organisatieonderdelen verder is doorontwikkeld. Gezien de geringe hoeveelheid ervaring met opgavegericht werken en het vroege stadium waarin de werkwijze zich gedurende de uitvoering van dit onderzoek bij beide organisatieonderdelen bevond, zijn de resultaten met betrekking tot de leerpunten gering. Daarnaast kan opgavegericht werken zich binnen beide organisatieonderdelen nog ontwikkelen.

De laatste suggestie voor vervolgonderzoek is om het effect van opgavegericht werken op de veronderstelde centrale opgave te onderzoeken. Uit dit onderzoek is gebleken dat binnen beide organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat één opgave centraal staat bij opgavegericht werken. Het zou nuttig zijn om te onderzoeken in welke mate en op welke manier opgavegericht werken daadwerkelijk bijdraagt aan, en dus van toegevoegde waarde is bij, het bewerkstelligen van de centrale opgave zoals in de wetenschappelijke literatuur wordt verondersteld.

Literatuurlijst

Anderson, R. (2018). De implementatie van opgavegericht werken binnen gemeenten. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, *92*, 167.

Anderson, C. & Kirkpatrick, S. (2016). Narrative interviewing. *International journal of clinical pharmacy*, *38*(3), 631-634.

Andrews, M., Squire, C., & Tamboukou, M. (2013). *Doing narrative research*. Sage.

Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The 'publicness' of public organizations. *Public Administration*, *75*(2), 337-357.

Askim, J., Christensen, T., Fimreite, A. L., & Lægreid, P. (2009). How to carry Out joined-Up government reforms: lessons from the 2001–2006 Norwegian welfare reform. *Intl Journal of Public Administration*, *32*(12), 1006-1025.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Addison-Wesley.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. University of California Press.

Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.* Boom.

Boyce, M. E. (1995). Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, *16*(1), 107-137.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, *39*(1), 97-122.

Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(1), 67-87.

Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human relations*, *61*(8), 1035-1062.

Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization studies*, *36*(2), 265-277.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Burke, W.W. (1987). *Organization development: a normative view*. Adisson-Wesley.

Carter, M. J., & Fuller, C. (2015). Symbolic interactionism. *Sociopedia, 1*(1), 1-17.

Chreim, S. (2007). Social and temporal influences on interpretations of organizational identity and acquisition integration: A narrative study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(4), 449-480.

Christiansen, C. R. (2006). Sense-making and entrepreneurial coalition building: a case of competing interests, cultural barriers, and interorganizational relations in a nonprofit health plan. *Intl Journal of Public Administration*, *29*(7), 501-515.

Clandinin, D.J. & Connelly, F.M. (2000). Narrative inquiry: experience and story in qualitative research. San Francisco: Jossey-Bass.

Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project management journal*, *40*(1), 73-87.

Cummings, T. G., & Worley, C.G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. Sage.

Currie, G., & Brown, A. D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, *56*(5), 563-586.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publications.

De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). Leren veranderen. *Een handboek voor de veranderkundige.* Kluwer.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.

Dreijerink, L., Kruize, H., & Van Kamp, I. (2009). *Burgerparticipatie in beleidsvorming: resultaten van een verkennende literatuurreview*. RIVM.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, *16*(3), 467-494.

Feldman, M. S., Sköldberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. (2004). Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of public administration research and theory*, *14*(2), 147-170.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, *12*(2), 219-245.

French, W. (1969). Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. *California Management Review*, *12*(2), 23–34.

Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies: Facts, fictions, and fantasies*. OUP Oxford.

Gerritsen, M., van Hal, L. B. E., Meesters, J., Bodegom, B. V., & Verharen, L. (2018). Hoe past het? Een kwalitatieve analyse van narratieven van jongeren met een ondersteuningsbehoefte op het gebied van passend onderwijs en passende arbeid. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice, 27*(1), 4-23.

Gerth, H. H. & Mills, C. W. (Eds.) (2014). *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge.

Gertsen, M.C. & Soderberg, A.M. (2011). Intercultural collaboration stories: On narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. *Journal of International Business Studies*, Vol.2, No. 6. 787-804.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, *5*(3), 363-383.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.

Groeneveld, S. M. (2016). *Het belang van bureaucratie: Omgaan met ambivalentie in publiek management*. Universiteit Leiden.

Groeneveld, S. M. (2019). Balanceren en experimenteren. Wetenschap en praktijk van publiek management. *Bestuurskunde*, *28*(2), 67-74.

Hatch, M. J. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.

Helms Mills, J. (2003). *Making Sense of Organizational Change*. Routledge.

Holt, A. (2010). Using the telephone for narrative interviewing: a research note. *Qualitative research*, *10*(1), 113-121.

Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, *45*(5), 525-539.

Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design and Change* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education.

Jovchelovitch, S. & Bauer, M. W. (2000). Narrative interviewing. London: LSE Research Online.

Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, *8*(1), 57-72.

Kondalkar, V. G. (2009). *Organization development*. New Age International.

Leendertse, W., Arts, J., Verhees, F., & Busscher, T. (2016). Van project naar opgave. Samenwerking als motor van de planning van infrastructuur en ruimte. *Bestuurskunde*, 70(4), 70-81.

Meesters, J., Basten, F., & Biene, M. V. (2010). Vraaggericht werken door narratief onderzoek. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, *19*(3), 21-37.

Mills, A. J. (2008). Getting critical about sensemaking. In Barry, D. and Hansen, H. (Eds*). The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies*. Sage, London.

Mills, A. J. & Helms Mills, J. C. (2004). When plausibility fails: towards a critical sensemaking approach to resistance. In Thomas, R., Mills, A.J. & Helms Mills, J.C. (Eds). *Identity Politics at Work: Resisting Gender and Gendered Resistance* (pp.141-159). Routledge.

Mills, J. H., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative research in organizations and management: An international journal, 5*(2), 182-195.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. The Free Press.

Noordegraaf, M. & K. Geuijen. (2011). Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom/Lemma. (pp. 31-48).

Olsen, J. P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of public administration research and theory*, *16*(1), 1-24.

Orr, J. E. (1990). 'Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture'. In D. Middleton & D. Edwards (Eds.), *Collective remembering*. London: Sage Publications.

Orr, J.E. (1996). Talking about machines: An ethnography of a modern job. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Pettigrew, M.P. (2011). *The awakening giant: continuity an change in ICI*. Routledge.

Phaos (2018, 1 juli). *Opgavegericht werken - waar gáát het over?!*. Phaos. https://phaos.nl/inspiratie/opgavegericht-werken-inspiratielab/

Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative inquiry*, *13*(4), 471-486.

Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, *42*(1), 51-78.

Quist-Adade, C. (2019). *Symbolic interactionism: the basics*. Vernon Press.

RadarAdvies (2019, 15 oktober). *Opgavegericht werken: wat, waarom en waartoe?* Binnenlands bestuur. https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/kennispartners/radargroep/opgavegericht-werken-wat-waarom-en-waartoe.11128335.lynkx

Richardson, B. (2000). Recent concepts of narrative and the narratives of narrative theory. *Style*, *34*(2), 168-175.

Riessman, C. K. (2005). Narrative Analysis. In Kelly, N., Horrocks, C., Milnes, K., Roberts, B., Robinson, D. (Eds.), *Narrative, Memory & Everyday Life* (pp. 1-7). University of Huddersfield.

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.

Rijkswaterstaat (2021a). *Managementcontract 2019-2024 Midden-Nederland.* Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat. (2021b). *Managementcontract 2021-2026 Water, Verkeer en Leefomgeving*. Rijkswaterstaat.

Rijkwaterstaat. (2020). *Human Capital Agenda Rijkswaterstaat 2019-2023: Werken aan een lerende en toekomstbestendige organisatie.* Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat (2019). *Basisdocument opgavegericht werken Robuust en Vitaal IJsselmeergebied*. Rijkswaterstaat.

Rijkwaterstaat (2018). *Strategisch Personeelsplan 2018, WVL in actie: op naar 2023.* Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat (z.d). *Missie Rijkswaterstaat*. Rijkswaterstaat. https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-missie.

Scârneci-Domnişoru, F. (2013). Narrative technique of interviewing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences and Law*, *6*(1), 21-28.

Schön, D. A. (1979). Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. *Metaphor and thought*, *254*, 283.

Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, *10*(4), 724-736.

Soin, K., & Scheytt, T. (2006). Making the case for narrative methods in cross-cultural organizational research. *Organizational Research Methods*, *9*(1), 55-77.

Studiegroep Openbaar Bestuur (2016). Maak verschil, krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven, Rijksoverheid.

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, *36*(2), 239-270.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, *13*(5), 567-582.

Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) (z.d.). *Wat is opgavegericht werken?*. UBR. https://www.ubrijk.nl/service/rijksconsultants/kennisplatform/overzicht/opgavegericht-werken/wat-is-opgavegericht-werken.

Van der Steen, M., van Delden, M. & van Schaik., E. (2020). *De opgave aan tafel. De prakrijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven.* Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Van Hulst, M. J. (2013). Politieverhalen: Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen. *Politiewetenschap*. nr. 66. Den Haag: Reed Business. 25-48.

Van Hulst, M. & Yanow D. (2016). From Policy 'Frames' to 'Framing': Theorizing a More Dynamic, Political Approach. *American review of Public* Administration,46(1), 92-112.

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Coutinho.

Visser, M. (2015). Management control, verantwoording en leren in publieke organisaties. *M&O*, *69*(1), 31–47.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, *16*(4), 409-421.

White, S., & Linden, G. (2002). Organizational and industrial response to market liberalization: The interaction of pace, incentive and capacity to change. *Organization Studies*, *23*(6), 917-948.

Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, *3*(1), 97-114.

Zijderveld, A.C. (1973). De theorie van het symbolisch interactionisme. Meppel: Boom.

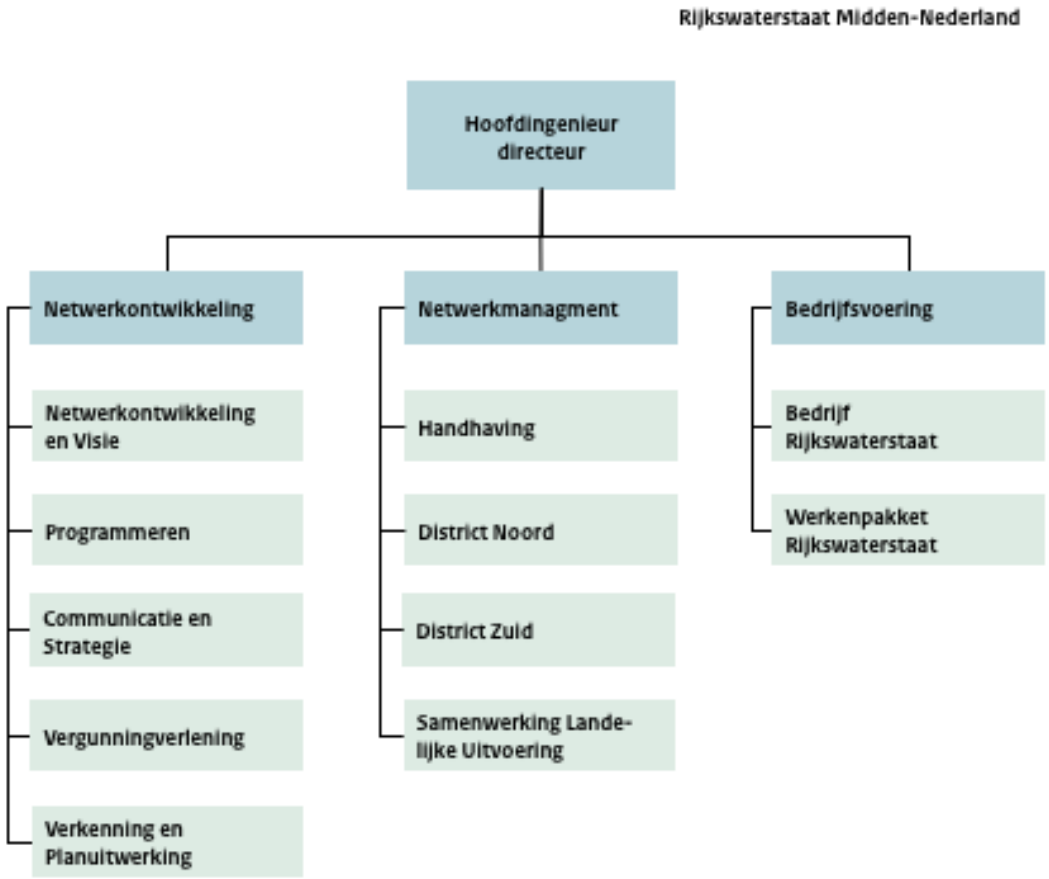
Bijlagen

Bijlage 1: Organogrammen Rijkswaterstaat, Midden-Nederland en WVL

Bijlage 1.1: Organogram Rijkswaterstaat

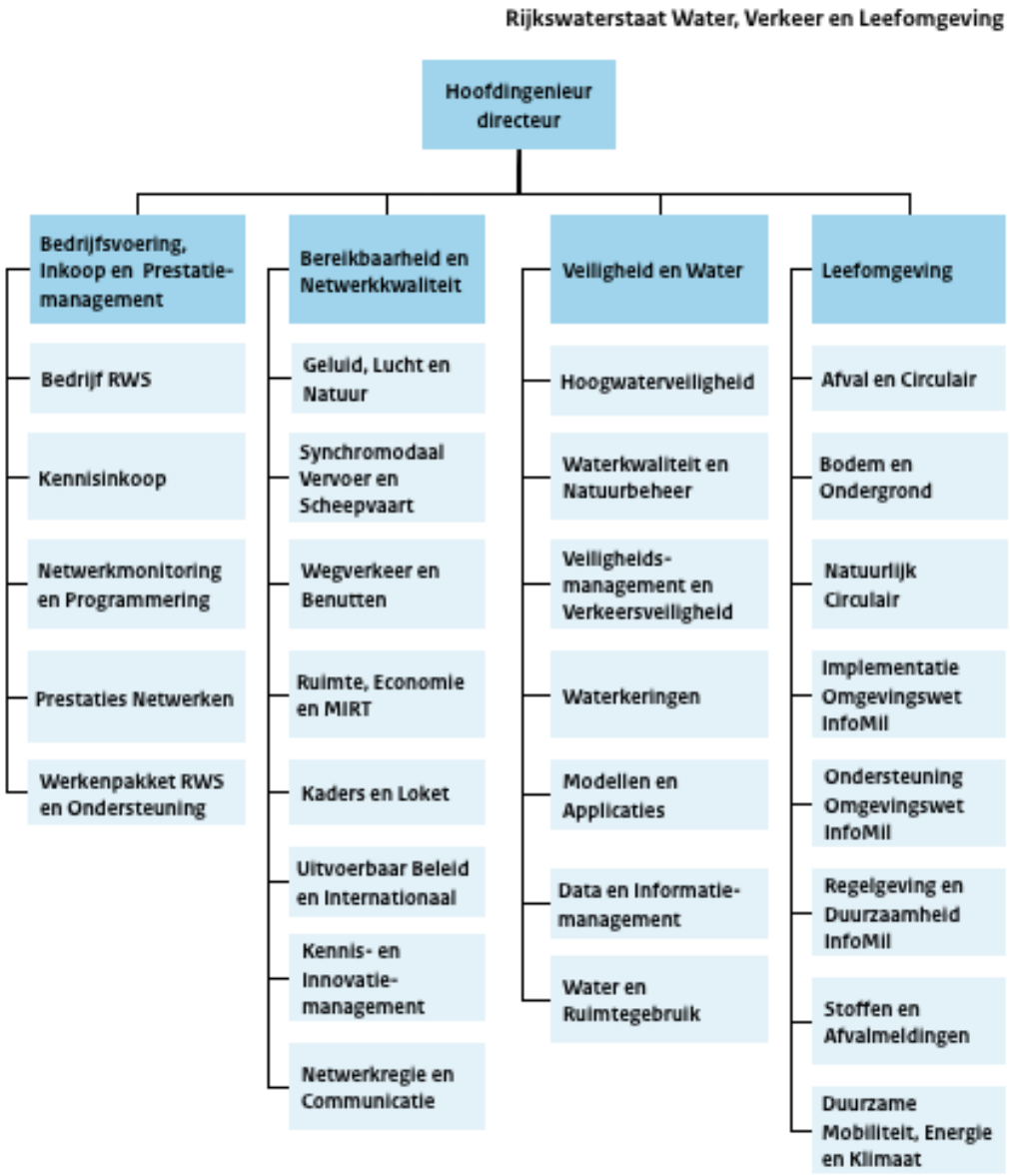
Bron: Intranet Rijkswaterstaat

Bijlage 1.2: Organogram Midden-Nederland



Bron: Intranet Rijkswaterstaat

Bijlage 1.3: Organogram WVL



Bron: Intranet Rijkswaterstaat

Bijlage 2: De vier fasen van de projecten van de Vervangings- en renovatieopgave van Rijkswaterstaat

Om de vervanging en renovatie van de verschillende objecten te bewerkstelligen zijn de verschillende projecten die onder de Vervangings- en renovatieopgave vallen en worden uitgevoerd door de regionale organisatieonderdelen opgedeeld in vier opeenvolgende fasen: de technische analyse, de regioanalyse, de planfase en de uitvoeringsfase. In de technische analyse wordt het technische vraagstuk van het project in kaart gebracht door het organisatieonderdeel Grote Projecten en Onderhoud (GPO) van Rijkswaterstaat. In de fase van de regioanalyse voert de betreffende regio die betrokken is bij het project de regioanalyse uit, waarbij de eisen, wensen en doelen van de omgeving in beeld worden gebracht en een regioadvies wordt gevormd. Gedurende de planfase wordt een definitieve realisatie-scope inclusief plannen met betrekking capaciteit en planning gevormd waarmee men in de realisatiefase van start kan gaan. Tot slot vindt in de uitvoeringsfase de daadwerkelijke realisatie van het project plaats: de vervanging of renovatie. De gehele uitvoering van de projecten binnen de V&R-opgave wordt bewerkstelligd door de uitvoerende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat: de zeven regionale organisatieonderdelen, Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO).

Bron: Intranet Rijkswaterstaat

Bijlage 3: Respondentenlijst

Respondentcode	Functie
Organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving	
RWVL1	Manager WVL
RWVL2	Casist (coördinator)
RWVL3	Liaison (verbinder)
RWVL4	Liaison (verbinder)
RWVL5	Liaison (verbinder)
RWVL6	Kenniscoördinator
RWVL7	Projectleider werkwijze V&R-opgave
RWVL8	Lid aanjaagteam opgavegericht werken
Organisatieonderdeel Midden-Nederland	
RMN9	Procesbegeleider 'opgavegericht werken IJsselmeergebied'
RMN10	Programmamanager 'opgavegericht werken IJsselmeergebied'
RMN11	Thematrekker thema Waterkwaliteit
RMN12	Thematrekker thema KRW/natura2000
RMN13	Thematrekker thema Ruimtelijke ontwikkelingen en Beleidsontwikkelingen en voorzitter Water en Natuuroverleg
RMN14	Thematrekker thema Monitoring en thema Visserij
RMN15	Secretaris opgavegericht werken overleg

Bijlage 4: Informed consent

Universiteit Utrecht

Informed consent – Gebruik interviewgegevens voor onderzoek

Ik verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek voor de scriptie, zoals uiteengezet op het informatieblad 'opgavegericht werken Rijkswaterstaat'. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoef op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het interview. Als mijn onderzoeksresultaten gebruikt worden in wetenschappelijke publicaties, of op een andere manier openbaar worden gemaakt, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider Madelinde Winnubst (m.h.winnubst@uu.nl) verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.

Aldus in tweevoud getekend:

Naam en handtekening student: *Naam en handtekening respondent:*

Stan van Oirschot

…… ……

Plaats:

Datum:

Informatieblad 'Opgavegericht werken Rijkswaterstaat'

Universiteit Utrecht

In het kader van mijn masterscriptie voor de master Communicatie, Beleid & Management van de faculteit Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht voer ik (Stan van Oirschot) een kwalitatief onderzoek uit naar opgavegericht werken binnen Rijkswaterstaat. Het doel van het onderzoek is om middels de verhalen van medewerkers van Rijkswaterstaat betekenissen met betrekking tot opgavegericht werken te identificeren en opgavegericht werken in verschillende contexten te verkennen.

De vraagstelling van het onderzoek luidt: 'Wat betekenen de narratieven van medewerkers van de organisatieonderdelen Water, Verkeer en Leefomgeving en Midden-Nederland van Rijkswaterstaat voor opgavegericht werken binnen deze organisatieonderdelen?'. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden neem ik interviews af onder medewerkers van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave van het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving en medewerkers die betrokken zijn bij opgavegericht werken rondom de opgave 'Robuust en vitaal IJsselmeergebied' van het organisatieonderdeel Midden-Nederland.

Hopende u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht u nog vragen hebben dan hoor ik dat natuurlijk graag.

Hartelijke groet,
Stan van Oirschot.
s.vanoirschot2@students.uu.nl

Bijlage 5: Topiclijsten

Bijlage 5.1: Topiclijst respondenten WVL

Beste **[naam respondent]**, allereerst hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan mijn afstudeeronderzoek. Alvorens we starten met het interview stel ik voor dat ik allereerst mezelf en het onderzoek kort introduceer en daarna de insteek van het interview toelicht. Ik ben Stan van Oirschot en ik ben momenteel de master 'Communicatie, Beleid & Management' van de faculteit Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht aan het afronden. Daartoe ben ik in februari ben als afstudeerstagiair begonnen bij Rijkswaterstaat op de afdeling Netwerkregie & Communicatie van het organisatieonderdeel Water, Verkeer & Leefomgeving (WVL).

Ik doe onderzoek naar de verhalen van medewerkers en managers van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken. Op deze manier hoop ik een verdere duiding te kunnen geven aan opgavegericht werken en aanbevelingen te doen om opgavegericht werken nader vorm te geven binnen Rijkswaterstaat. Specifiek ben ik geïnteresseerd in de verhalen van medewerkers en managers van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave en van het organisatieonderdeel Midden-Nederland. U bent als **[medewerker/manager]** betrokken bij de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave en daarom een interessante respondent voor dit onderzoek.

Het interview heeft de vorm van een narratief interview, wat betekent dat ik het interview start met een algemene en leidende vraag en ik u uw verhaal laat vertellen zonder u te onderbreken. U mag hierbij zelf bepalen wat u belangrijk vindt om te vertellen, ik ben in dit interview benieuwd naar uw persoonlijke verhaal. Zodra uw verhaal tot een einde komt zal ik verder doorvragen over relevante onderwerpen of een nieuwe leidende vraag aansnijden. De vragen hebben betrekking op opgavegericht werken, de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat en de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave. Voordat ik start met de eerste leidende vraag zal ik eerst een aantal algemene vragen stellen.

Het interview zal ongeveer 30-45 minuten duren. De data verkregen uit dit interview zal uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek en u blijft anoniem. Stemt u ermee in dat ik dit interview opneem zodat ik het kan terugluisteren en kan omzetten in een transcript? Verder zou ik de 'informed consent' nog even mondeling met u door willen nemen. Heeft u nog vragen over het interview?

Algemene vragen:

- Kunt u vertellen wie u bent, waar u werkt (organisatieonderdeel en afdeling) en wat uw functie inhoudt?
- Op welke wijze bent u betrokken bij de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave en wat houdt uw functie in binnen deze pilot?
- Hoe lang bent u werkzaam bij Rijkwaterstaat?
- Hoe lang bent u betrokken bij de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave?
- Kunt u vertellen wat de Vervangings- en renovatieopgave en de pilot opgavegericht werken inhouden?
- Heeft u naast uw werkzaamheden binnen de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave andere werkzaamheden? Zo ja, welke en om hoeveel werktijd gaat het?
- Heeft u buiten de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave ervaringen met opgavegericht werken? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?

Narratieve startvragen:

- Zou u mij kunnen vertellen hoe u opgavegericht werken tot nu toe ervaart in de context van de pilot van de Vervangings- en renovatieopgave?
- Wat is er binnen de organisatie nodig om opgavegericht te kunnen werken?
- Kunt u een of meerdere voorbeelden geven van opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de rol van de opgave bij opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de rol van Rijkswaterstaat bij opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de rol van externe partijen en belanghebbenden bij opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de manier van werken voor de start van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave?
- Zou u mij kunnen vertellen over de besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat en uw ervaringen daarmee?
- Zou u mij kunnen vertellen over de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat en uw ervaringen daarmee?
- Zou u mij kunnen vertellen over hoe opgavegericht werken zich verhoudt tot de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat?
- Zou u mij kunnen vertellen over uw ervaringen met organisatieontwikkelingen binnen Rijkswaterstaat?

<u>Indien van toepassing:</u>

- Zou u mij kunnen vertellen over uw ervaringen met opgavegericht werken in andere contexten dan die nu besproken zijn?

Vervolgvragen:

➔ Bij de vervolgvragen wordt uitsluitend het taalgebruik van de respondent toegepast.

- Kunt u dit toelichten?
- Wat gebeurde er daarna/daarvoor/toen?
- Waarom (wel/niet)?
- Kunt u hiervan een voorbeeld geven?

Semigestructureerde vragenlijst (indien de narratieve interviewmethode niet goed loopt):

1. Definitie opgavegericht werken:

- Wat verstaat u onder opgavegericht werken?
- Aan welke voorwaarden/criteria moet opgavegericht werken voldoen?
- Welke rol speelt opgave binnen opgavegericht werken?
- Wat is de rol van Rijkswaterstaat bij opgavegericht werken?
- Welke rol spelen externe partijen en belanghebbenden bij opgavegericht werken?
- Wat is het verschil tussen opgavegericht werken en andere werkwijzen?
- Hoe kijkt u aan tegen de pilot Opgavegericht werken? Wat zijn leerpunten volgens u?

2. Opgavegericht werken in de praktijk:

- Hoe wordt opgavegericht werken in de praktijk van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave vormgegeven?
- Hoe ervaart u opgavegericht werken in de praktijk?
    - Wat zijn moeilijkheden of belemmeringen die u ervaart bij opgavegericht werken? Waarom?
    - Wat verloopt goed? Waarom?
- Wat is er binnen de organisatie nodig om opgavegericht te kunnen werken?
- Is er sprake van een opgavegerichte werkwijze binnen de pilot? Zo ja, kunt u dit toelichten? Wie of wat bepaalt dat? Zo nee, waarom niet?
- Wat is volgens u de toegevoegde waarde van opgavegericht werken?
- Hoe komt opgavegericht werken terug in uw dagelijkse werkzaamheden met betrekking tot de Vervangings- en renovatieopgave?
- Wat is er veranderd sinds de start van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave ten opzichte van de situatie daarvoor?
- Kunt u een voorbeeld geven van opgavegericht werken binnen de pilot?
    - Waarom kiest u dit voorbeeld?
- Om welke reden wordt opgavegericht werken bij WVL gepromoot?
    - Wat zijn volgens u de voordelen van opgavegericht werken? Waarom?
    - Wat zijn volgens u de nadelen van opgavegericht werken? Waarom?
- Hoe is het organisatieonderdeel WVL georganiseerd en past dit bij opgavegericht werken? Zo ja, kunt u dit toelichten? Zo nee, waarom niet?

3. Opgavegericht werken en de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat

- Hoe zou u de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat omschrijven?

- Hoe zou u de besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat omschrijven?
- Hoe ervaart u opgavegericht werken binnen de organisatiestructuur en de besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat?
- Hoe verhoudt opgavegericht werken zich tot de organisatiestructuur en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat?
    - Wat betekent opgavegericht werken voor de arbeidsverdeling binnen Rijkswaterstaat?
    - Wat betekent opgavegericht werken voor de hiërarchie en het gezag binnen Rijkswaterstaat?
    - Wat betekent opgavegericht werken voor de regulering van organisatorische activiteiten binnen Rijkswaterstaat?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen over onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen en die u nog zou willen stellen?

We zijn aangekomen bij het einde van het interview. Ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd en moeite. Mocht u nog vragen hebben over het interview of het onderzoek of achteraf toch nog iets willen toevoegen aan het interview, dan kunt u mij altijd telefonisch of per mail benaderen via s.vanoirschot2@students.uu.nl. Verder wil ik u vragen of u geïnteresseerd bent in het eindresultaat van het onderzoek, dan zal ik het onderzoeksrapport per mail naar u toesturen. Nogmaals hartelijk dank!

Bijlage 5.2: Topiclijst respondenten Midden-Nederland

Beste **[naam respondent]**, allereerst hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan mijn afstudeeronderzoek. Alvorens we starten met het interview stel ik voor dat ik allereerst mezelf en het onderzoek kort introduceer en daarna de insteek van het interview toelicht. Ik ben Stan van Oirschot en ik ben momenteel de master 'Communicatie, Beleid & Management' van de faculteit Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht aan het afronden. Daartoe ben ik in februari ben als afstudeerstagiair begonnen bij Rijkswaterstaat op de afdeling Netwerkregie & Communicatie van het organisatieonderdeel Water, Verkeer & Leefomgeving (WVL).

Ik doe onderzoek naar de verhalen van medewerkers en managers van Rijkswaterstaat met betrekking tot opgavegericht werken. Op deze manier hoop ik een verdere duiding te kunnen geven aan opgavegericht werken en aanbevelingen te doen om opgavegericht werken nader vorm te geven binnen Rijkswaterstaat. Specifiek ben ik geïnteresseerd in de verhalen van medewerkers en managers van de pilot opgavegericht werken van de Vervangings- en renovatieopgave van het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving en van de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' van het organisatieonderdeel Midden-Nederland. U bent als **[medewerker/manager]** betrokken bij de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' en daarom een interessante respondent voor dit onderzoek.

Het interview heeft de vorm van een narratief interview, wat betekent dat ik het interview start met een algemene en leidende vraag en ik u uw verhaal laat vertellen zonder u te onderbreken. U mag hierbij zelf bepalen wat u belangrijk vindt om te vertellen, ik ben in dit interview benieuwd naar uw persoonlijke verhaal. Zodra uw verhaal tot een einde komt zal ik verder doorvragen over relevante onderwerpen of een nieuwe leidende vraag aansnijden. De vragen hebben betrekking op opgavegericht werken, de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat en de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied'. Voordat ik start met de eerste leidende vraag zal ik eerst een aantal algemene vragen stellen.

Het interview zal ongeveer 30-45 minuten duren. De data verkregen uit dit interview zal uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek en u blijft anoniem. Stemt u ermee in dat ik dit interview opneem zodat ik het kan terugluisteren en kan omzetten in een transcript? Verder zou ik de 'informed consent' nog even mondeling met u door willen nemen. Heeft u nog vragen over het interview?

Algemene vragen:

- Kunt u vertellen wie u bent, waar u werkt (organisatieonderdeel en afdeling) en wat uw functie inhoudt?
- Op welke wijze en hoe lang bent u betrokken bij de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied'?
- Hoe lang bent u werkzaam bij Rijkwaterstaat?
- Kunt u vertellen wat de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' inhoudt?
- Heeft u naast uw werkzaamheden binnen de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' andere werkzaamheden? Zo ja, welke en om hoeveel werktijd gaat het?
- Heeft u buiten de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' ervaringen met opgavegericht werken? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?

Narratieve startvragen:

- Zou u mij kunnen vertellen hoe u opgavegericht werken tot nu toe ervaart in de context van de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied'?
- Wat is er binnen de organisatie nodig om opgavegericht te kunnen werken?
- Kunt u een of meerdere voorbeelden geven van opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de rol van de opgave bij opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de rol van Rijkswaterstaat bij opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de rol van externe partijen en belanghebbenden bij opgavegericht werken?
- Kunt u wat vertellen over de manier van werken voor de start van opgavegericht werken binnen de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied?
- Zou u mij kunnen vertellen over de besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat en uw ervaringen daarmee?
- Zou u mij kunnen vertellen over de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat en uw ervaringen daarmee?
- Zou u mij kunnen vertellen over hoe opgavegericht werken zich verhoudt tot de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat?
- Zou u mij kunnen vertellen over uw ervaringen met organisatieontwikkelingen binnen Rijkswaterstaat?

<u>Indien van toepassing:</u>

- Zou u mij kunnen vertellen over uw ervaringen met opgavegericht werken in andere contexten dan die nu besproken zijn?

Vervolgvragen:

➔ Bij de vervolgvragen wordt uitsluitend het taalgebruik van de respondent toegepast.

- Kunt u dit toelichten?
- Wat gebeurde er daarna/daarvoor/toen?

- Waarom (wel/niet)?
- Kunt u hiervan een voorbeeld geven?

Vragen (indien de narratieve interviewmethode niet goed loopt):

4. <u>Definitie opgavegericht werken:</u>

- Wat verstaat u onder opgavegericht werken?
- Aan welke voorwaarden/criteria moet opgavegericht werken voldoen?
- Welke rol speelt opgave binnen opgavegericht werken?
- Wat is de rol van Rijkswaterstaat bij opgavegericht werken?
- Welke rol spelen externe partijen en belanghebbenden bij opgavegericht werken?
- Wat is het verschil tussen opgavegericht werken en andere werkwijzen?
- Hoe kijkt u aan tegen opgavegericht werken binnen de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied'? Wat zijn leerpunten volgens u?

5. <u>Opgavegericht werken in de praktijk:</u>

- Hoe wordt opgavegericht werken in de praktijk van de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' vormgegeven?
- Hoe ervaart u opgavegericht werken in de praktijk?
    - Wat zijn moeilijkheden of belemmeringen die u ervaart bij opgavegericht werken? Waarom?
    - Wat verloopt goed? Waarom?
- Wat is er binnen de organisatie nodig om opgavegericht te kunnen werken?
- Is er sprake van een opgavegerichte werkwijze binnen de opgave? Zo ja, kunt u dit toelichten? Wie of wat bepaalt dat? Zo nee, waarom niet?
- Wat is volgens u de toegevoegde waarde van opgavegericht werken?
- Hoe komt opgavegericht werken terug in uw dagelijkse werkzaamheden met betrekking tot de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied'?
- Wat is er veranderd sinds de start van opgavegericht werken binnen de opgave 'robuust en vitaal IJsselmeergebied' ten opzichte van de situatie daarvoor?
- Kunt u een voorbeeld geven van opgavegericht werken binnen de opgave?
    - Waarom kiest u dit voorbeeld?
- Om welke reden wordt opgavegericht werken bij Midden-Nederland gepromoot?
    - Wat zijn volgens u de voordelen van opgavegericht werken? Waarom?
    - Wat zijn volgens u de nadelen van opgavegericht werken? Waarom?
- Hoe is het organisatieonderdeel Midden-Nederland georganiseerd en past dit bij opgavegericht werken? Zo ja, kunt u dit toelichten? Zo nee, waarom niet?

6. <u>Opgavegericht werken en de organisatie- en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat</u>

- Hoe zou u de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat omschrijven?
- Hoe zou u de besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat omschrijven?

- Hoe ervaart u opgavegericht werken binnen de organisatiestructuur en de besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat?
- Hoe verhoudt opgavegericht werken zich tot de organisatiestructuur en besluitvormingsstructuur van Rijkswaterstaat?
    - Wat betekent opgavegericht werken voor de arbeidsverdeling binnen Rijkswaterstaat?
    - Wat betekent opgavegericht werken voor de hiërarchie en het gezag binnen Rijkswaterstaat?
    - Wat betekent opgavegericht werken voor de regulering van organisatorische activiteiten binnen Rijkswaterstaat?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen over onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen en die u nog zou willen stellen?

We zijn aangekomen bij het einde van het interview. Ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd en moeite. Mocht u nog vragen hebben over het interview of het onderzoek of achteraf toch nog iets willen toevoegen aan het interview, dan kunt u mij altijd telefonisch of per mail benaderen via s.vanoirschot2@students.uu.nl. Verder wil ik u vragen of u geïnteresseerd bent in het eindresultaat van het onderzoek, dan zal ik het onderzoeksrapport per mail naar u toesturen. Nogmaals hartelijk dank!

Bijlage 6: Codeboom interviews

WVL

- Team Vervangings- en renovatieopgave
    - Werkwijze team V&R-opgave
        - Reden werkwijze
        - Samenwerking regionale organisatieonderdelen
        - Rol bij V&R-opgave
        - Functies binnen pilot
        - Voorbeelden
        - Toegevoegde waarde
        - Verhouding t.o.v. opgavegericht werken
    - Pilot OGW
        - Benoeming tot pilot
        - Inhoud pilot
- Opgavegericht werken
    - Interpretatie opgavegericht werken
    - Eerdere ervaringen opgavegericht werken
    - Voorbeelden opgavegericht werken
- Organisatie van WVL
- Organisatie van Rijkswaterstaat
- Vervangings- en renovatieopgave

Midden-Nederland

- Opgavegericht werken IJsselmeergebied
    - Reden opgavegericht werken
    - Werkwijze
    - Onderscheidende kenmerken
    - Thema's
    - Voorbeelden
    - Toegevoegde waarde
    - Verbeterpunten
- Organisatie van Midden-Nederland
- Organisatie van Rijkswaterstaat
- Opgave 'Robuust en vitaal IJsselmeergebied'