
Van samen werken naar samenwerken:

Een evaluatie van de samenwerking binnen TenneT Holding B.V.



Augustus 2020

Ruben Schaap, R.J. (Ruben)

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Masterthesis

Scriptiebegeleider: dr. S. van Voorst (Stijn)



Voorwoord

De masterthesis is het resultaat van het afstudeeronderzoek dat ik volbracht heb. Deze masterthesis is het slotstuk van de masteropleiding Bestuurskunde die ik gevolgd heb aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Het onderzoek sluit aan bij de specialisatie in Publiek Management. Het verwerven van onderzoeksgegevens is gedaan bij TenneT TSO, Arnhem. Bij dit bedrijf heb ik tevens mijn afstudeerstage gedaan. Het onderwerp van het onderzoek is effectiviteit van samenwerking binnen de organisatie.

In het bijzonder is mijn dank groot aan Stijn van Voorst. Ik kon met al mijn vragen terecht bij Stijn en de gegeven feedback was kwalitatief uitstekend. Zijn kwaliteiten zijn, naast feedback geven, het meedenken in de planning en proces omtrent een goede afronding van de masterthesis. De sessies hebben volledig op afstand plaatsgevonden in verband met de coronacrisis. Dit deed echter absoluut geen afbreuk aan de kwaliteit.

Ten tweede wil ik mijn dank uitspreken richting stagebegeleiders Ramon Kemperman en Maaïke Meima. Ik kreeg voldoende aandacht van hen en ze dachten op prettige wijze mee in het onderzoeksproces. Ondanks dat zij het druk hadden met werkgerelateerde zaken, werd ik voldoende gefaciliteerd in bedrijfsinformatie en interviewrespondenten.

Tot slot wil ik mijn dank uitspreken naar mijn familie en vriendin voor continue steun, in het bijzonder mijn zus en grootmoeder. Mijn zus heeft met liefde en aandacht meegedacht over de schrijfstijl van het onderzoek. De wekelijkse telefoontjes met mijn grootmoeder over de voortgang van het onderzoek deden mij goed en motiveerde om hard te werken.

Ik ben trots te kunnen melden dat ik per 1 september 2020 in dienst treed bij TenneT als Junior Inkoper (Trainee) op de afdeling Procurement onder begeleiding van teammanager Arnoud Kop.

Ruben Schaap

Nijmegen, augustus 2020.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	6
1.1 AANLEIDING	6
1.1.1 <i>Het ontstaan van TenneT Holding B.V.</i>	6
1.1.2 <i>Vraag vanuit de organisatie</i>	7
1.2 PROBLEEMSTELLING	8
1.2.1 <i>Doelstelling</i>	8
1.2.2 <i>Hoofdvraag</i>	8
1.2.3 <i>Deelvragen</i>	8
1.3 VOORBESCHOUWING THEORIE EN METHODOLOGIE	9
1.3.1 <i>Theoretisch kader</i>	9
1.3.2 <i>Methodologisch kader</i>	10
1.4 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	12
1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	12
1.6 LEESWIJZER	12
2. THEORETISCH KADER.....	13
2.1 AFBAKENING VAN DE TERM ‘SAMENWERKING’	13
2.1.1 <i>Vijf invalshoeken volgens Smith et al. (1995)</i>	14
2.1.2 <i>De invalshoek op samenwerking in deze masterthesis</i>	14
2.1.3 <i>Samenwerking op niveaus van Smith et al. (1995)</i>	15
2.1.4 <i>Literatuurstudie</i>	16
2.2 MICRONIVEAU	16
2.2.1 <i>De competenties van de werknemer</i>	17
2.2.2 <i>De rollen van leidinggevenden</i>	18
2.3 MESONIVEAU	19
2.3.1 <i>Vertrouwen</i>	19
2.3.2 <i>Informele communicatiecultuur</i>	20
2.4 NIVEAUS, VARIABELEN EN VOORWAARDEN IN BEOORDELINGSKADER	21
3. METHODOLOGISCH KADER	22
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	22
3.1.1 <i>Deductieve en inductieve onderzoeksbenadering</i>	22
3.1.2 <i>Kwalitatief onderzoek</i>	23
3.1.3 <i>Evaluatieve benadering</i>	23
3.2 DATAVERZAMELING	23
3.2.1 <i>Splitsing tot twee interviewguides</i>	25

3.3 DATA-ANALYSE	25
3.4 OPERATIONALISATIE	26
3.4.1 Competenties van werknemers	26
3.4.2 Managersrol	27
3.4.3 Coachende rol	27
3.4.4 Leiderschapsrol	28
3.4.5 Vertrouwen	28
3.4.6 Informele communicatiecultuur	29
3.5 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	29
3.5.1 Interne validiteit	29
3.5.2 Externe validiteit	30
3.5.3 Betrouwbaarheid	30
4. RESULTATEN	32
4.1 MICRONIVEAU – COMPETENTIES VAN WERKNEMERS	32
4.1.1 Ervaring	32
4.1.2 Probleemoplossend vermogen	33
4.1.3 Openheid	33
4.1.4 Verantwoordelijkheid	34
4.1.5 Houding	34
4.1.6 Persoonlijke stijl	35
4.2 MICRONIVEAU – ROLLEN VAN LEIDINGGEVENDEN	36
4.2.1 Focus op doelbereiking	36
4.2.2 Prioriteiten stellen	37
4.2.3 Samenwerkingsklimaat	38
4.2.4 Aansluiting	38
4.2.5 Kennis	39
4.2.6 Prestaties	39
4.3 MESONIVEAU	40
4.3.1 Gevoel van gelijkheid onder collega's	40
4.3.2 Delen van kennis en informatie tussen collega's	40
4.3.3 Toewijding tot collectief	41
4.3.4 Adaptieve samenwerkingsdoelen	42
4.3.5 Doelen samen bepalen	42
4.4 AFSLUITING	43
5. CONCLUSIES	44
5.1 BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG	44
5.1.1 Competenties van werknemers	44
5.1.2 Rollen van leidinggevenden	45

5.1.3 Vertrouwen.....	46
5.1.4 Informele communicatiecultuur.....	46
5.1.5 Aanwezigheid van succesfactoren.....	47
5.2 HET SAMENWERKINGSCONTINUÛM VOLGENS KEAST ET AL. (2007).....	49
5.3 AANBEVELINGEN.....	51
5.3.1 Werknemers.....	51
5.3.2 Leidinggevenden en projectmanagers.....	51
5.3.3 Managementteam.....	52
5.4 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK.....	53
5.4.1 Theoretische reflectie.....	53
5.4.2 Methodologische reflectie.....	54
6. LITERATUUR.....	56
7. BIJLAGEN.....	60

1. Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt het onderwerp van de thesis. Het onderwerp wordt verfijnd tot een probleemstelling, die leidend is voor de rest van het onderzoek. Tevens wordt de uitvoering, de wetenschappelijke en de maatschappelijke relevantie besproken. Tot slot geeft een leeswijzer de opbouw van de thesis aan.

1.1 Aanleiding

1.1.1 Het ontstaan van TenneT Holding B.V.

De effectiviteit en kwaliteit van netwerksectoren dragen in grote mate bij aan het functioneren van onze samenleving (WRR, 2008). Onder netwerksectoren vallen sectoren als post, het openbaar vervoer en elektriciteit. Zonder het functioneren van deze sectoren valt onze moderne samenleving uiteen. We zijn in grote mate afhankelijk van het bestaan van deze sectoren (WRR, 2008). In het verleden waren deze netwerksectoren een onderdeel van rijksoverheid, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het realiseren van publieke belangen (Steenhuisen, Dicken & De Bruijn, 2009). De WRR (2000) typeert publieke belangen als volgt: *“Er is sprake van een publiek belang indien de overheid zich de behartiging van een maatschappelijk belang aantrekt op grond van de overtuiging dat dit belang anders niet goed tot zijn recht komt”* (p.20).

De borging van publieke belangen is nog steeds een actueel onderwerp, echter is de inrichting van de sectoren drastisch veranderd (Mulder, Willems, 2009). De motivatie voor het liberaliseren en privatiseren van deze sectoren komt voort uit het NPM-tijdperk, beter bekend als New Public Management (Hood, 1991). De centrale gedachtegang is dat marktpartijen met een specialistisch karakter een efficiëntere dienstverlening kunnen realiseren (Osborne et al., 2013). In het geval van TenneT speelt het Ministerie van Financiën de rol van centrale opdrachtgever en wordt uitvoering op afstand gezet (Hood, 1991).

Deze netwerksectoren en bijbehorende infrastructures kenmerken zich, als gevolg van liberalisering en privatisering in de jaren negentig, door een opgeknipte dienstverlening (Jak, 2015). Voorbeelden van dergelijke infrastructures zijn wegen en spoorwegen, dijken, vliegvelden en gas- en elektriciteitsvoorzieningen (WRR, 2008). Een gevolg van liberalisering is institutionele fragmentatie (Steenhuisen & Van Eeten, 2008). Dit betekent dat de dienstverlening te maken krijgt met meerdere heterogene actoren in verschillende (beleids)arena's. Beleidsarena's zijn kaders waarin besluiten worden genomen, een institutioneel krachtenveld waar maatregelen binnen gevormd worden (Van de Donk, 1997). Door de fragmentatie treden diverse publieke en private actoren toe in de dienstverleningsketen. Voor de energiesector betekent dit de toetreding van verschillende leveranciers op de markt, als ook de keuzevrijheid voor afnemers om een leverancier te kiezen (Bakas & Van Gastel, 2002). De toetreding van marktpartijen zou moeten leiden tot een concurrentieprikkel die leveranciers

dwingt goed te presteren (Bakas & Van Gastel, 2002). In de energiesector begon liberalisering in 2001 met een vrije markt voor duurzaam opgewekte elektriciteit, gevolgd door een volledig vrijgegeven energiemarkt in 2004 (Bakas & Van Gastel, 2002).

De liberalisering van de energiesector is in de Elektriciteitswet vastgelegd. De Elektriciteitswet van 1998 maakt een onderscheid in opwekking, distributie en transport van elektriciteit (Bakas & Van Gastel, 2002). Waar vroeger overheden verantwoordelijk waren voor de volledige elektriciteitsvoorziening, komt nu slechts een deel voor rekening van rijksoverheid. De infrastructuur van het elektriciteitsnet kwam als gevolg van de Elektriciteitswet in handen van TenneT. Het bedrijf werd aangewezen als onafhankelijke beheerder van het landelijke elektriciteitstransportnet op het domein van 220 kiloVolt en hoger (Bakas & Van Gastel, 2002).

TenneT is verantwoordelijk voor het functioneren van een betrouwbare en ononderbroken elektriciteitsvoorziening middels het hoogspanningsnetwerk (TenneT, z.d.). Het bedrijf levert aan meer dan 36 miljoen eindgebruikers elektriciteit in zowel Nederland als een groot deel van Duitsland. TenneT behoort tot de vijf grootste energie- en netwerkbeheerders van Europa en werkt nauw samen met overheden, belangenorganisaties, handelspartners en private investeerders (TenneT, z.d.). Rijksoverheid ziet erop toe dat TenneT het publieke belang van een goede stroomvoorziening waarborgt. TenneT is verantwoordelijk voor een aantal elementen van de stroomvoorziening, waaronder betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid (Algemene Rekenkamer, 2015). Naast de borging van deze publieke belangen, is TenneT verantwoordelijk voor de distributie van groencertificaten aan leveranciers en het meten van het percentage groen opgewekte energie dat vervoerd wordt via het energienetwerk (Bakas & Van Gastel, 2002). Ook is TenneT bij wet verplicht om leveranciers die afnemers willen voorzien van elektriciteit een aanbod te doen de elektriciteit te vervoeren via het hoogspanningsnetwerk.

1.1.2 Vraag vanuit de organisatie

Vanuit het hoofkantoor van TenneT in Arnhem is er vraag naar onderzoek in het kader van samenwerking tussen projectorganisaties en verschillende (staf)afdelingen. Het bedrijf ervaart stroefheid in de samenwerking tussen projectorganisatie en verschillende (staf)afdelingen binnen het bedrijf. Vanuit de verschillende (staf)afdelingen, zoals Communicatie, Public Affairs, Procurement en Real Estate Management worden medewerkers 'toegewezen' aan een project van de projectorganisatie (TenneT, 2019). Die medewerkers verrichten werkzaamheden vanuit hun functie in het teken van het betreffende project. Vanuit de afdeling waar zij werkzaam zijn, worden deels de werkzaamheden bepaald. Een ander deel wordt bepaald door opdrachtgevers vanuit de projectorganisatie. De vraag is echter of deze werkzaamheden ook aansluiten bij wat de projectorganisatie van hen verlangt. De werknemers staan onder supervisie van verschillende managers en opdrachtgevers die gezamenlijk sturen. De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het toedelen van verantwoordelijkheden en bedrijfstakingen aan werknemers (TenneT, 2019).

Sommige werknemers en managers binnen TenneT ervaren onvoldoende afstemming tussen de diverse (staf)afdelingen en de projectorganisatie, waar anderen dit niet zo ervaren (TenneT, 2019). Zij weten bijvoorbeeld niet bij wie zij verantwoording dienen af te leggen. De communicatie tussen afdelingen verloopt stroef en het gevolg kan zijn dat werknemers werkzaamheden uit het oog verliezen. Dit kan eventueel gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering en doelen die het bedrijf voor ogen heeft (R. Kemperman, Persoonlijke Communicatie, 10 maart 2020).

Het bedrijf is op zoek naar een antwoord op wat de effectiviteit van de samenwerking is binnen het bedrijf. Tevens dienen de doelen van de bedrijfsvoering in acht genomen te worden in het onderzoek. De doelen van de bedrijfsvoering van TenneT moeten leiden tot borging van publieke belangen in het transport van elektriciteit (Mulder & Willems, 2009; TenneT, z.d.). Dit houdt in dat het resultaat van de bedrijfsvoering moet zijn een effectief energienet te behouden, waarbij duurzaamheid, betrouwbaarheid en betaalbaarheid centraal staan. De effectiviteit van de intraorganisationele samenwerking zou hieraan bij moeten dragen.

1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf wordt de doelstelling van het onderzoek weergegeven, vervolgens de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen. De deelvragen dienen als kapstok om de hoofdvraag te beantwoorden, alvorens de doelstelling van het onderzoek te bereiken.

1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

‘Het evalueren van aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve samenwerking tussen stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V., teneinde te komen tot aanbevelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de optimalisering van de intraorganisationele samenwerking.’

1.2.2 Hoofdvraag

Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken, dient de volgende hoofdvraag beantwoord te worden:

‘In welke mate zijn succesfactoren voor effectieve samenwerking tussen stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V. aanwezig?’

1.2.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag de kunnen beantwoorden, zijn de volgende theoretische en empirische deelvragen opgesteld.

Theoretische deelvragen

- 1. Wat is een geschikt beoordelingskader om succesfactoren voor effectiviteit van intraorganisationele samenwerking te evalueren?*

-
2. *Wat is de beste manier om dit beoordelingskader te onderzoeken binnen de stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V.?*

Empirische deelvragen

3. *Hoe scoort de huidige samenwerking tussen stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V. op de verschillende criteria van het beoordelingskader?*

1.3 Voorbeschouwing theorie en methodologie

Deze paragraaf bespreekt de theorie en methodologie van het onderzoek.

1.3.1 Theoretisch kader

Het theoretisch kader beantwoordt de eerste theoretische deelvraag. De deelvraag wordt beantwoord op basis van literatuuronderzoek. Bij evaluatief onderzoek wordt bepaald handelen beoordeeld op basis van een theoretisch beargumenteerd beoordelingskader. Het theoretische beoordelingskader wordt opgebouwd aan de hand van literatuur over effectieve samenwerking. Het onderzoek richt zich op samenwerking tussen en binnen de afdelingen en projectorganisatie van TenneT. Centraal in het onderzoek staat de intraorganisationele samenwerking. Dit betreft een samenwerking tussen (groepen) individuen die relaties met elkaar aangaan voor uitwisseling van informatie en gemeenschappelijke doelbereiking (Garton, Haythornthwaite & Welmann, 1997).

De effectiviteit of doelmatigheid van de samenwerking wordt in het onderzoek beschouwd als de mate waarin gestelde doelen bereikt worden (McCormack, 2001; WRR, 2001). Samenwerking vindt volgens Smith, Carroll & Ashord (1995) op drie verschillende niveaus plaats. Op macroniveau gebeurt dit tussen organisaties onderling. Het niveau daaronder beschrijft de samenwerking tussen afdelingen binnen de organisatie op het niveau van collectieve teamfactoren (Smith et al., 1995). Binnen deze masterthesis wordt dit het mesoniveau genoemd. Op mesoniveau kunnen werknemers ook op meerdere afdelingen werkzaam zijn en voor verschillende opdrachten ingezet worden. Binnen TenneT werkt men in afdelingen samen, als ook tussen de afdelingen (TenneT, z.d.). Het meest primaire niveau is het microniveau. Het microniveau beschrijft persoonlijke competenties van de werknemers (Smith et al., 1995). Er wordt gestuurd met meerdere opdrachtgevers binnen TenneT, wat gevolgen kan hebben voor de samenwerking (Voorn, Van Genugten & Van Thiel, 2019). In dit onderzoek zijn het microniveau en het mesoniveau van toepassing op de samenwerking in en tussen de afdelingen en projectorganisatie. Het micro- en mesoniveau vallen onder intraorganisationele samenwerking. Het macroniveau valt onder interorganisationele samenwerking en is daarom niet relevant voor dit onderzoek. De niveaus staan ter verduidelijking weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Samenwerkingsniveau gebaseerd op Smith et al. (1995).

Op basis van het microniveau en mesoniveau wordt het theoretische beoordelingskader van intraorganisationele samenwerking in deze thesis geschreven. De niveaus worden in hoofdstuk twee verder uitgewerkt in groepen succesfactoren. De operationalisatie van het beoordelingskader wordt beschreven in het methodologisch kader. In de volgende twee alinea's volgt een korte uitleg over de invulling van de niveaus en hoofdstuk twee bespreekt de niveaus uitvoerig.

Het microniveau kijkt naar leidinggevenden en werknemers. Zij vervullen beiden een andere functie en rol binnen de samenwerking van TenneT. In dit niveau wordt onder andere gekeken naar het samenwerkende functioneren in teams (Lafasto & Larson, 2001) en naar het literaire werk van de VNG (2018). Zowel Lafasto en Larson (2001) als VNG (2018) praten over de capaciteiten van werknemers en individuele competenties van werknemers. Ook focust dit niveau op de verhoudingen tussen diversiteit en samenwerking binnen de afdelingen met betrekking tot individuele capaciteiten (Lafasto & Larson, 2001; Smith et al., 1995).

Het mesoniveau (Smith et al., 1995) gaat om de relaties tussen individuele werknemers en afdelingen. Op dit niveau is vertrouwen een belangrijke meespelende factor (Smith et al., 1995). Daarnaast is het onderscheid tussen psychologische en structurele karakteristieken in samenwerking een uitgangspunt voor een aantal indicatoren (Murnighan, 1994). Ook de communicatie en cultuur (Argyle, 1991, p34; Furnham, 2005; Lafasto & Larson, 2001) dragen bij aan de effectiviteit van samenwerking op mesoniveau.

1.3.2 Methodologisch kader

In het methodologisch kader wordt uitgelegd hoe het beoordelingskader onderzocht wordt binnen TenneT. Dit is tevens het antwoord op de tweede theoretische deelvraag. Dit evaluatieve onderzoek is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek concentreert zich op het verzamelen en analyseren van talig materiaal, om op basis daarvan een uitspraak te kunnen doen over het te onderzoeken verschijnsel (Bleijenbergh, 2015). Het onderzoek kan uitgevoerd worden door triangulatie van bronnen, wat een compleet inzicht kan geven omtrent de huidige samenwerking tussen de projectorganisaties en stafafdelingen binnen TenneT (Myers, 2013). Om het huidige samenwerkingsbeleid te evalueren, wordt gekeken naar de beleidsdocumenten over de samenwerking. Vervolgens wordt middels diepte-

interviews en eventueel focusgroepen onderzoek gedaan naar de samenwerking in de praktijk, om vervolgens de totale samenwerking te kunnen evalueren. Door de empirie naast het theoretische beoordelingskader te leggen, kan gekomen worden tot aanbevelingen ter optimalisatie van de intraorganisationale samenwerking.

Het empirische deel van het onderzoek start met een documentenanalyse, waarmee getracht wordt de derde empirische deelvraag te beantwoorden. Er bestaan enkele documenten over de samenwerking binnen semipublieke instellingen vanuit de overheid, waaronder de *'de Nederlandse corporate governance code'* uit 2016. Daarnaast kent TenneT een bedrijfscode en een functieboek waarin de samenwerking en verantwoordelijkheden omschreven staan.

Vervolgens wordt de samenwerking verder empirisch onderzocht en geanalyseerd door diepte-interviews met managers en uitvoerders van de verschillende stafafdelingen en projectorganisaties. De interviews zijn semigestructureerd opgezet, zodat er ruimte is voor vrije inbreng van werknemers en mogelijkheid tot doorvragen (Myers, 2013). Dit is van belang, omdat de verschillende afdelingen en werknemers te maken hebben met verschillende opdrachtgevers en managers. Van de stafafdelingen Communicatie, Real Estate Management, Public Affairs en Procurement wordt zowel een werknemer als een leidinggevende geïnterviewd. Ook van de projectorganisatie LP (Large Projects) wordt zowel een werknemer als leidinggevende geïnterviewd. Dit moet leiden tot minimaal tien interviews. Dit aantal is volgens Myers (2013) voldoende om informatie met een waardevolle interne validiteit te verkrijgen.

In aanvulling op de interviews kan gekozen worden om een focusgroep te organiseren, mits dit een toevoeging heeft op het onderzoek. Hiervoor wordt gekozen wanneer de interviews en beleidsdocumenten onvoldoende informatie verschaffen. Focusgroepen zijn groepsinterviews waarbij een groep van respondenten wordt gevraagd naar hun perceptie ten aanzien van verschillende onderwerpen (Myers, 2013). Aanvullend op de interviews is het voordeel van de focusgroep dat werknemers de mogelijkheid hebben om op elkaar te reageren (Myers, 2013). Focusgroepen zijn een goede toevoeging aan het onderzoek, omdat de conversatie tussen medewerkers en leidinggevenden van diverse afdelingen nieuwe informatie kan aantonen. Aan de hand van informatie uit interviews kan een interviewgide worden ontwikkeld waarmee de samenwerking verder geanalyseerd kan worden in een focusgroep (Myers, 2013). De participanten in de focusgroep bestaan in dat geval uit uitvoerders en managers van de verschillende stafafdelingen en projectorganisatie. Het empirische deel van het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het project ZW380 kV West (ZWW) in de vleugel ZuidWest-West (ZWW) van TenneT in Arnhem.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschap voor samenwerking in semipublieke overheidsinstellingen. In deze thesis wordt een beoordelingskader voor intraorganisationale samenwerking opgesteld in het theoretische kader (hoofdstuk twee). Dit beoordelingskader is wetenschappelijk relevant voor vervolgstudies en kan gebruikt worden om intraorganisationale samenwerking te beoordelen op succesfactoren voor effectiviteit. Het beoordelingskader richt zich op competenties en leiderschapsrollen van individuen, als ook op vertrouwen en communicatiecultuur. In hoofdstuk drie wordt beschreven hoe het beoordelingskader in toetsing van intraorganisationale samenwerking gebruikt kan worden. Een koppeling tussen beginfactoren, procesverloop en resultaatbereiking in samenwerking ontbreekt in menig studie (Van Delden, 2009). In deze thesis wordt een verband gezocht tussen deze elementen. Het beoordelingskader vormt een basis voor de koppeling tussen beginfactoren op individueel niveau en procesverloop tijdens interactie. Die interactiecomponent komt terug in het tweede niveau van het beoordelingskader. Het beoordelingskader focust zich tot slot op de relatie tussen de mate waarin doelen bereikt worden en de aan- of afwezigheid van succesfactoren.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Als gevolg van institutionele fragmentatie zijn dienstverleningsketens opgeknipt (Steenhuisen et al., 2009). Eerder was de borging van publiek belang in de energiesector in handen van rijksoverheid (Bakas & Van Gastel, 2002). Nu is in de energiesector TenneT verantwoordelijk voor het vervoer van elektriciteit via het hoogspanningsnet. Gezien het feit dat semipublieke instellingen als TenneT verantwoordelijk zijn voor het realiseren van dergelijke publieke belangen, is het essentieel om te achterhalen of deze belangen nog voldoende behartigd worden. Een effectieve samenwerking in de publieke dienstverlening kan bijdragen aan de realisering van publieke belangen (Van Delden, 2009). De effectiviteit van de samenwerking binnen het bedrijf staat mede daarom centraal in deze masterthesis. Als deze publieke dienstverlening niet goed functioneert, kan dit negatieve gevolgen hebben op het gebied van gezondheidszorg, economie en veiligheid van burgers (WRR, 2012). Het onderzoek van deze thesis draagt bij aan het verkrijgen van inzicht over de effectiviteit van samenwerking binnen semipublieke overheidsinstellingen.

1.6 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op de theoretische basis van het beoordelingskader. Hoofdstuk drie bespreekt de methodologie. Dit betreft de wijze waarop het empirische deel van het onderzoek is ingericht. De resultaten en analyse van het onderzoek worden besproken in hoofdstuk vier, om vervolgens tot conclusies te komen in het laatste, vijfde hoofdstuk. Het vijfde hoofdstuk bespreekt tevens het antwoord op de hoofdvraag en geeft aanbevelingen ter optimalisatie van de intraorganisationale samenwerking binnen TenneT.

2. Theoretisch Kader

In het eerste hoofdstuk is het onderwerp geïntroduceerd. In dit hoofdstuk staat de literatuurstudie voor de ontwikkeling van het beoordelingskader centraal. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: *‘Wat is een geschikt beoordelingskader om de effectiviteit van de intraorganisationele samenwerking te evalueren?’*. Het beoordelingskader biedt een handvat voor de beantwoording van het empirische gedeelte van het onderzoek. Allereerst belicht dit hoofdstuk meerdere theorieën over effectieve samenwerking met als doel diverse invalshoeken en perspectieven te leren kennen. Vervolgens ligt de focus op verschillende competenties, aspecten en rollen binnen samenwerking, teneinde te komen tot het beoordelingskader.

2.1 Afbakening van de term ‘samenwerking’

Voor er naar een beoordelingskader toegewerkt wordt, dient een afbakening gedaan te worden van de term *samenwerking*. Een overeenkomstige factor in de definities van samenwerking is dat er gewerkt wordt aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen (Smith et al., 1995). Henri Fayol (1949) schreef als een van de eerste auteurs dat coördinatie een van de belangrijkste elementen is in effectieve samenwerking. Volgens hem draait het binnen samenwerking om harmoniseren van meerdere individuele processen, met name die tussen werknemers en leidinggevenden. Dit werd in de loop der jaren bevestigd door onder andere Chester Barnard en Elton Mayo (Smith et al., 1995). Smith et al. (1995) werken door vanuit deze gedachtegang, zij claimen dat samenwerking begint met bepaalde capaciteiten op individueel niveau, om vervolgens ook tussen individuen, teams en afdelingen plaats te vinden.

In deze masterthesis staat de intraorganisationele samenwerking binnen TenneT centraal. Omdat het bedrijf naar eigen zeggen stroefheid ervaart in de samenwerking op het gebied van onderlinge communicatie en afstemming, is er gekozen om de intraorganisationele samenwerking op een brede manier te benaderen. Het is namelijk van belang om aan- of afwezigheid van diverse succesfactoren voor effectieve samenwerking in kaart te brengen en hiervoor is een brede visie op het gebied van samenwerking vereist. Een passende definitie van intraorganisationele samenwerking komt van Garton, Haythornthwaite en Wellman (1997), namelijk een samenwerking tussen (groepen) individuen die relaties met elkaar aangaan voor uitwisseling van informatie en gemeenschappelijke doelbereiking.

Over samenwerking in en tussen individuen, teams, organisaties en bedrijven lijkt de literatuur eindeloos te zijn. Verschillende achtergronden schrijven over samenwerking: sociologie, antropologie, economie, politicologie en bestuurskunde (Smith et al., 1995). Daarom wordt in dit onderzoek een aantal perspectieven toegelicht, om vervolgens te beargumenteren waarom bepaalde elementen uit studies gekozen zijn voor de benadering van het beoordelingskader.

Allereerst bespreekt paragraaf 2.1.1 de invalshoeken op samenwerking. Vervolgens wordt in paragraaf 2.1.2 de invalshoek van deze masterthesis verder toegelicht.

2.1.1 Vijf invalshoeken volgens Smith et al. (1995)

Smith et al. (1995) bespreken vijf theoretische invalshoeken van samenwerking. In *exchange theories* ligt de focus op het maximaliseren van economische of psychologische uitkomsten (Blau, 1964). De motivatie tot toetreden van partijen in samenwerking wordt gefundeerd door hogere uitkomsten dan kosten (Smith et al., 1995).

De tweede categorie - *attraction theories* - beschijft aantrekkingsfactoren tot samenwerking tussen partijen (Hollinghead, 1950; Kennedy, 1944). Voorbeelden van dit soort aantrekkingsfactoren zijn status, waarde, persoonlijkheidsaspecten, doelcongruentie en informatiemacht. Het verschil met *exchange theories* ligt in het feit dat *attraction theories* de ruimte bieden om in te gaan op non economische factoren (Smith et al., 1995).

In *power and conflict theories* ligt de nadruk op resultaten in conflict en samenwerking (Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 1978). Smith et al. (1995) schrijven dat een conflict verklaard kan worden aan de hand van onder meer diversiteit in individuele participanten en doelstellingen. Samenwerking wordt verklaard door een positieve benadering in dezelfde factoren: wanneer de diversiteit van participanten stimulerend werkt en zij dezelfde doelen voor ogen hebben (Smith et al, 1995).

Het vierde perspectief bekijkt samenwerking vanuit het belang om 'sociaal te leren' waarin werknemers leren van andere collega's (Bandura, 1971; DiMaggio & Powell, 1983). In de zogeheten *modeling theories* draait het om bepaalde formele en informele processen die binnen het bedrijf als legitiem worden ervaren (Smith et al., 1995). De norm voor gedrag binnen samenwerking komt tot stand als gevolg van groepsgedrag en de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur is afhankelijk van zowel culturele als organisatorische elementen.

Tot slot leggen *social structures theories* de focus op een *framework* van geaggregeerde factoren waarbinnen samenwerkingsrelaties ontstaan (Blau, 1974). Specifieker gaan deze theorieën in op het belang van structuur binnen samenwerking, waardoor een vinger gelegd kan worden op bijdragende structurele factoren in een bedrijf of organisatie (Smith et al., 1995).

2.1.2 De invalshoek op samenwerking in deze masterthesis

Nadat in paragraaf 2.1.1 diverse perspectieven zijn toegelicht, is het van belang de invalshoek op samenwerking van deze scriptie nader te bespreken. In paragraaf 2.1 is de definitie van intraorganisationele samenwerking reeds besproken. Voor deze brede definitie van intraorganisationele samenwerking is bewust gekozen omdat het onderzoek gericht is op succesfactoren van effectieve intraorganisationele samenwerking. Het is daarvoor van belang een

brede invalshoek te gebruiken zoals in de *social structures* gebeurt (Smith et al., 1995). Er zit een belangrijke overeenkomst in de visie van *social structures* (Smith et al., 1995) en het onderzoek van deze masterthesis. Beiden doen een gooi naar een framework van samenhangende factoren waarin samenwerkingsrelaties ontstaan en functioneren. Hierdoor kan een vinger gelegd worden op welke succesfactoren bijdragen aan de effectiviteit van de samenwerking. Op deze wijze wordt het beoordelingskader vormgegeven aan de hand van Smith et al. (1995). De volgende paragraaf gaat uitgebreid op dit onderwerp in.

2.1.3 Samenwerking op niveaus van Smith et al. (1995).

Smith et al. (1995) beschrijven drie niveaus waarop samenwerking plaatsvindt. Op *macroniveau* is samenwerking gaande tussen organisaties die onafhankelijk van elkaar ook functioneren. Deze vorm van samenwerking vindt buiten de interne organisatie plaats. In een niveau daaronder vindt samenwerking plaats tussen verschillende segmenten van een organisatie (Smith et al., 1995). Binnen deze masterthesis wordt dit niveau het *mesoniveau* genoemd. Op mesoniveau gaat het om samenwerking tussen groepen binnen een organisatie, bijvoorbeeld projectgroepen, afdelingen of teams. Tot slot bestaat er het *microniveau* waarin samenwerking op individueel niveau centraal staat. Dit niveau kijkt naar individuele personen binnen een organisatie. Smith et al. (1995) benadrukken dat samenwerking altijd tussen individuen plaatsvindt, al dan niet in de vorm van twee directeuren of managers die een firma representeren (Smith et al., 1995, p6).

Onder intraorganisationale samenwerking vallen twee van de drie vormen van samenwerking volgens Smith et al., (1995). In deze thesis is ervoor daarom gekozen om het microniveau en mesoniveau van Smith et al. (1995) te gebruiken om het beoordelingskader vorm te geven. Deze niveaus van samenwerking worden gebruikt omdat het past bij de brede definitie van samenwerking en beide niveaus vallen onder intraorganisationale samenwerking. Er wordt namelijk op verschillende sociale niveaus gekeken, zowel intrapersoonlijk als interpersoonlijk. Het macroniveau, het derde samenwerkingsniveau volgens Smith et al. (1995), omschrijft samenwerking tussen organisaties en valt onder interorganisationale samenwerking. Dit wordt buiten beschouwing gelaten gezien dit niet relevant is voor dit onderzoek.

Het microniveau kijkt op individueel level naar competenties die bijdragen aan samenwerking. Het draait om een bepaalde mate van aan- of afwezigheid van persoonlijke succesfactoren voor effectieve samenwerking, zowel voor reguliere werknemers als voor leidinggevendenden. Voor dit niveau wordt theorie gezocht die succesfactoren voor effectieve samenwerking op individueel niveau beschrijven. Hier wordt onder andere gebruik gemaakt van de literatuur van Lafasto en Larson (2001), deze literatuur gaat dieper in op competenties voor effectieve samenwerking binnen een afdeling of team. De theorie van Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2000) stellen verschillende rollen van de leidinggevendenden centraal, ook hier worden elementen van gebruikt voor de invulling van het microniveau.

Op mesoniveau vindt samenwerking plaats tussen individuen en afdelingen in de organisatie; het draait op dit niveau om collectieve, gemeenschappelijke en interactieve succesfactoren tussen teams en individuen. Uit literatuur van onder andere Smith et al. (1995), Furnham (2005), Murnighan (1994) en Lafasto en Larson (2001) blijkt dat vertrouwen, communicatie en cultuur belangrijke factoren zijn die de effectiviteit van samenwerking bepalen. Deze factoren worden toegelicht in het theoretisch kader en vormen de basis van het mesoniveau.

De onderscheiding van niveaus is een handig perspectief voor benadering van het beoordelingskader en de ontwikkeling hiervan. De niveaus zijn nuttig voor het onderscheiden van de succesfactoren van effectieve samenwerking op individueel niveau en teamniveau. De niveaus vormen een basis voor het beoordelingskader dat in hoofdstuk drie geoperationaliseerd wordt in variabelen en indicatoren. De theoretische basis waarop het beoordelingskader gevormd wordt, komt in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk aan bod.

2.1.4 Literatuurstudie

Het theoretisch kader beantwoordt de eerste theoretische deelvraag ‘*Wat is een geschikt beoordelingskader om succesfactoren voor effectiviteit van intraorganisationale samenwerking te evalueren?*’ Gezamenlijk met de empirische deelvraag kan een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden, waarmee getracht wordt de doelstelling van het onderzoek te voltooien.

Dit literatuuronderzoek verschaft inzicht in wat reeds onderzocht is omtrent succesfactoren voor effectieve samenwerking. Hiermee wordt getracht een basis voor het beoordelingskader te leveren, waarin succesfactoren voor effectieve samenwerking beschreven staan. Relevante literaire werken zijn online gezocht en gevonden via Google Scholar en de Radboud Universiteitsbibliotheek. Met een combinatie van de volgende zoektermen is geprobeerd bruikbare literatuur te achterhalen: *samenwerking, collaboration, effective, effectivity, effectiviteit, factoren, succesfactoren, condities*.

Het onderzoek naar literatuur heeft zogenaamde *sensitizing concepts* naar boven gebracht. Dit zijn theoretische principes die een duidelijke relatie hebben met het onderzoeksonderwerp en sturing geven aan de rest van het onderzoek (Bleijenbergh, 2015). Deze concepten en bijbehorende succesfactoren geven houvast voor operationalisatie van begrippen en de uiteindelijke interviewgide. Daarmee vormt het theoretisch kader een uitgangspunt voor het vervolg van dit onderzoek.

2.2 Microniveau

In deze paragraaf worden succesfactoren voor een effectieve samenwerking besproken op *microniveau* (Smith et al., 1995). Het *microniveau* wordt in Smith et al. (1995) beschreven als het individuele niveau van samenwerking. Dit niveau kijkt naar competenties en kwaliteiten die bijdragen aan de effectiviteit van samenwerking. Het individuele niveau bestaat uit twee invalshoeken: de competenties van

individuele werknemers en de rollen van leidinggevenden (Lafasto & Larson, 2001; Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000; VNG, 2018, p.59).

2.2.1 De competenties van de werknemer

Lafasto en Larson (2001) hebben onderzoek gedaan naar de effectiviteit van samenwerking in teams en afdelingen. Zij komen tot het inzicht dat de individuele kwaliteiten van elke werknemer bijdraagt aan de totale effectiviteit van het team of de afdeling waar zij onderdeel van zijn. Uiteindelijk komen zij tot een zestal kwaliteiten die bepalend zijn voor de effectiviteit. De kwaliteiten vullen een deel van het microniveau in.

De eerste factor die naar voren komt, is *ervaring*. Volgens de literatuur van Lafasto en Larson (2001) kunnen werknemers aanvoelen wanneer een teamlid spreekt uit ervaring of niet. Dit geeft een bepaalde mate van vertrouwen aan en dit kan bepalend zijn voor de effectiviteit, omdat teamleden andere werknemers met praktische kennis en ervaring sneller consulteren (Lafasto & Larson, 2001). Teamleden zoeken met name naar werknemers met relevante ervaring in werkzaamheden. Een ervaren teamlid overziet de samenwerking allicht beter dan onervaren teamleden.

Ten tweede komt *probleemoplossend vermogen* naar voren als succesfactor voor effectieve samenwerking. Volgens Lafasto en Larson (2001) zorgt deze competentie voor een focus op oplossing van problemen in plaats van het kweken van meer problemen. Door de focus te behouden op het daadwerkelijke probleem, wordt afdwaling naar andere onderwerpen of bijzaken voorkomen. Dit komt de effectiviteit van de samenwerking ten goede. Het betreft een capaciteit die losstaat van bijvoorbeeld ervaring van teamleden, het vermogen om problemen op te lossen heeft te maken met een bepaalde denkwijze.

Ten derde is de effectiviteit afhankelijk van *openheid* van de individuele werknemers. Lafasto en Larson (2001) geven aan dat open communicatie het delen van kennis en expertise faciliteert, waardoor problemen eerder aangekaart worden. In een bedrijfscultuur waarin openheid in communicatie heerst, worden doelen sneller en gemakkelijker bereikt (Lafasto & Larson, 2001). Werknemers moeten het belang inzien van verbindingen zoeken met elkaar (VNG, 2018). Het ervaren van dit belang zal eerder gebeuren wanneer er open communicatie is tussen werknemers binnen de organisatie. Open communicatie draagt op haar beurt bij aan een cultuur waarin werknemers durven te zeggen wat zij denken en aan snellere ideeënuitswisseling (Lafasto & Larson, 2001).

Lafasto en Larson (2001) schrijven dat de vierde factor - *verantwoordelijkheid* - de effectiviteit van de samenwerking ten goede kan komen, mits verantwoordelijkheid als gezamenlijk wordt ervaren. Bij gezamenlijke verantwoordelijkheid werkt het team aan gemeenschappelijke doelen en zullen de teamleden elkaar helpen om doelen te bereiken. Ze dragen bij aan het succes van elkaar, alsmede van het gehele team. De VNG (2018) schrijft hier over "*Mensen moeten in staat zijn om de verbinding te*

zoeken, relaties op te bouwen, vertrouwen te creëren en soms over hun eigen schaduw heen te stappen en de ander het succes te gunnen” (VNG, 2018, p59). Dit is een essentieel punt in de verantwoordelijkheid nemen om gezamenlijke doelen te bereiken met het team.

Als vijfde succesfactor voor effectieve samenwerking wordt de *houding* benadrukt (Lafasto & Larson, 2001). Een actieve houding verhoogt de effectiviteit, doordat spelende problemen direct worden aangepakt. Een zogenaamde ‘hands-on’ mentaliteit versterkt het direct aanpakken van spelende problemen. Er is een relatie tussen ambitie, actieve houding en doelbereiking in individuen en teams volgens deze literatuur.

Tot slot zeggen Lafasto en Larson (2001) dat de *persoonlijke stijl* van elk individueel teamlid van belang is voor de effectiviteit van de samenwerking. De motivatie en stimulatie van teamleden onderling is afhankelijk van deze persoonlijke stijl. Een positieve attitude is de kern tot verhoogde effectiviteit en een negatieve houding bewerkstelligt het tegenovergestelde effect (Lafasto & Larson, 2001). De houding en persoonlijke stijl lijken nauw verbonden te zijn met elkaar. Het draait hier om de wil om volledig te participeren met de benodigde inzet. Alleen wanneer teamleden daadwerkelijk participeren, kan de effectiviteit van de samenwerking toenemen (VNG, 2018, p59). Furnham (2005) bevestigt deze houding in de relatie van samenwerking: wanneer werknemers tijd en moeite investeren in samenwerking, zal dit wederzijds worden en zal de werknemer vasthouden aan deze manier van werken (Furnham, 2005, p233).

2.2.2 De rollen van leidinggevenden

Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2000) beschrijven drie rollen van leidinggevenden. Zij beschrijven de eerste rol als de *leiderschapsrol*. In deze rol toont de leidinggevende een bepaalde visie die het team leidt en de werknemers inspireert om de werkzaamheden met dezelfde visie uit te voeren. De tweede rol die Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2000) onderscheiden is de rol van *manager*. Als manager focust de leider zich op resultaatgericht werken met bepaalde voorwaarden en condities waaronder werknemers moeten werken. In de managersrol wordt een meer sturende rol verwacht van de leidinggevende. Een derde rol die Van Amelsvoort en Van Jaarsveld (2000) benoemen, is de rol van *coach*. In de coachende rol dient een leidinggevende de werknemer van feedback te voorzien. Dit draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, waardoor deze zich bewust wordt van eigen gedrag en gevolgen van handelingen.

Bij de rollen die in de voorgaande alinea besproken zijn, passen een aantal taken. Lafasto en Larson (2001) schrijven dat het *focussen op doelbereiking* een kerntaak is van de leidinggevende, deze kerntaak past bij de rol van manager (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000). Dit kan volgens het artikel door zoveel mogelijk helderheid te brengen in taken en te motiveren. Volgens de VNG (2018) is het behouden van helderheid over de opgave de manier om doelen te bereiken. Daarnaast kenmerkt een

goede manager zich door *prioriteiten* te kunnen stellen (Lafasto & Larson, 2001). Kundig zijn in het onderscheiden van hoofd- en bijzaken zorgt voor een effectievere samenwerking (VNG, 2018).

De leidinggevende dient tevens *een samenwerkingsklimaat* te faciliteren waarin werknemers elkaar voorzien van informatie, kennis en expertise (Lafasto & Larson, 2001). Het creëren van een dergelijk klimaat past bij de coachende rol van leidinggevendenden (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000). In het verlengde hiervan is de leidinggevende verantwoordelijk voor het creëren van *aansluiting* tussen werknemers, als ook het zelfvertrouwen (Lafasto & Larson, 2001). Dit kan een leidinggevende doen door meer verantwoordelijkheid te geven aan werknemers, eerlijk en transparant te zijn en de nadruk te leggen op positieve aspecten van samenwerking.

In het kader van de leiderschapsrol kenmerkt een goede leidinggevende zich door *kennis* van zaken te hebben en *prestaties* inzichtelijk te maken. Doordat de leidinggevende met een sterke visie zijn of haar kennis overdraagt aan de werknemers, zullen zij met diezelfde visie hun werkzaamheden uitvoeren (Lafasto & Larson, 2001). Inhoudelijke kennis over de werkzaamheden draagt bij aan het overbrengen van deze visie. Prestaties inzichtelijk maken houdt in dat een leidinggevende in staat moet zijn om onacceptabele prestaties terug te koppelen aan werknemers. Tevens moet de leidinggevende slecht functionerende teamspelers terecht kunnen wijzen (Lafasto & Larson, 2001). Werknemers voorzien van feedback en de wijze waarop dit gebeurt is typisch een taak die past bij de leiderschapsrol van leidinggevendenden (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000).

2.3 Mesoniveau

In deze paragraaf worden succesfactoren voor een effectieve samenwerking besproken op *mesoniveau* (Smith et al., 1995). Smith et al. (1995) beschrijven dit niveau als de samenwerking tussen individuen, teams en afdelingen. Voor TenneT geldt dat werknemers soms onder meerdere afdelingen werkzaam kunnen zijn, dit geldt ook binnen de uitleg van Smith et al. (1995). In deze paragraaf worden een aantal bepalende factoren op mesoniveau toegelicht.

2.3.1 Vertrouwen

Lafasto en Larson (2001) schrijven dat de aanwezigheid van competenties onder individuele werknemers niet voldoende is om effectiviteit te waarborgen. Dit komt door de afwezigheid van productieve relaties binnen en tussen teams of afdelingen. In paragraaf 2.2 zijn competenties en kwaliteiten op individueel niveau van werknemers en leidinggevende besproken, maar de vraag is hoe deze kwaliteiten naar voren komen in relationele verbanden met collega's.

Smith et al. (1995) benadrukken het belang van *vertrouwen* in samenwerkingsrelaties. Vertrouwen blijkt een sleutelement te zijn in het opbouwen van een samenwerkingsrelatie (Smith et al., 1995). Vertrouwen kan tussen werknemers en in afdelingen gefaciliteerd worden door onder meer goed leiderschap en wanneer het gevoel onder personeel heerst dat vertrouwensbanden belangrijk zijn in

samenwerking. Er moet een wil zijn om bij te willen dragen aan het samenwerkingsproces en gezamenlijk doelen te bereiken (Smith et al., 1995). Een hoge mate van affectief vertrouwen tussen werknemers zorgt voor meer betrokkenheid bij werkzaamheden en versterkt het probleemoplossend denkvermogen van werknemers (McAllister, 2002). Rosenbrand et al. (2003) benadrukken dat affectief vertrouwen in samenwerking gebaseerd is op trouw en toewijding aan elkaar. Dit vertrouwen ontstaat op informele communicatievlakken en betekent dat mensen 'elkaar mogen'. De aanwezigheid van bepaalde gemeenschappelijke waarden voedt het vertrouwen onder collega's, zo stelt Lewicki (2016). Allereerst dient er een *gevoel van gelijkheid* te heersen onder werknemers. Daarnaast wordt vertrouwen gevoed door het *delen van informatie en kennis*. Als derde factor wordt *toewijding tot collectief* genoemd, wat inhoudt dat werknemers zich willen inspannen voor de groepsprestaties.

Naast vertrouwen kunnen ook psychologische factoren de effectiviteit van samenwerkingsrelaties beïnvloeden (Murnighan, 1994). Smith et al. (1995) zeggen hierover dat psychologische factoren zich ontwikkelen in een samenwerkingsrelatie. Dit sluit goed aan bij het mesoniveau dat Smith et al. (1995) onderscheiden, gezien het hier om interactiefactoren tussen individuen en afdelingen gaat. *Gelijke waarden* zijn een uitgangspunt in deze psychologische factoren (Smith et al., 1995), gezien het bestaan van verschillende waarden onder werknemers in de samenwerkingsrelatie kunnen botsen. Een voorbeeld hiervan is dat werknemers zich houden aan afspraken en deadlines, maar wanneer iemand dit niet doet, leidt dat tot frustratie en een afname van de effectiviteit van de samenwerkingsrelatie. De tweede psychologische factor is *status en legitimiteit* van de meewerkende partners (Smith et al., 1995), hierin dient tevens gelijkwaardigheid te zijn.

2.3.2 Informele communicatiecultuur

In het artikel van Smith et al. (1995) wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel werken. Formeel samenwerken, of formalisering, betekent dat werkzaamheden en afspraken formeel vastgelegd zijn. De nadruk ligt op verantwoording van resultaten. Een samenwerking valt als informeel te typeren wanneer er sprake is van een flexibele verhouding tussen collega's (Smith et al., 1995). De samenwerkingsdoelen worden door werknemers zelf bepaald. Er is sprake van *gezamenlijke doelbepaling*. Doelstellingen kunnen in de loop van de samenwerking aangepast worden als er sprake is van een flexibele verhouding tussen collega's. Dit wordt in dit onderzoek getypeerd als *adaptieve samenwerkingsdoelen*. Tevens zijn bij informele samenwerkingen de bijdragen van teams of teamleden vaker afhankelijk van gedragsnormen dan van contractuele afspraken. Bij nieuwe opdrachten in een langer samenwerkend team zal de rolverdeling bij voorbaat al deels bepaald zijn, want er wordt vaker op dezelfde manier gewerkt. De taakverdeling is dan voor een deel al besloten.

Volgens Smith et al. (1995) ontstaat een informele samenwerkingscultuur wanneer partijen langere perioden met elkaar samenwerken en zij geloven dat de samenwerking bijdraagt aan het behalen van gestelde doelen. Een informele samenwerkingscultuur kan de effectiviteit van de samenwerking daarom ten goede komen, mits dit past bij de organisatie (Furnham, 2005, p480). Dit bevestigt Argyle

(1991, p34), volgens deze literatuur wordt in effectieve teams beter gecommuniceerd omdat met communicatie afspraken gemaakt worden, werknemers herinnerd worden aan verantwoordelijkheden en werknemers de toewijding van het team ervaren. De vertrouwensband kan door goede communicatie toenemen, waardoor communicatie informeler wordt.

2.4 Niveaus, variabelen en voorwaarden in beoordelingskader

De psychologische factoren uit de literatuur van Murnighan (1994) en Smith et al. (1995) vertonen raakvlakken met elementen van andere variabelen. Zo komen *gelijke waarden onder collega's* overeen met *gevoel van gelijkheid onder collega's*, want een team waarin gelijkheid heerst kent ook dezelfde waarden. Smith et al. (1995) benadrukken dat ongelijke waarden leiden tot botsing, waardoor er geen gevoel van gelijkheid onder collega's zal bestaan. Als *status en legitimiteit* van een werknemer, zoals Smith et al. (1995) aangeven, een grote rol spelen op het gebied van gelijkwaardigheid en gelijkheid, dan kan dit tevens binnen de vragen over gelijkheid van collega's naar voren komen. Anders gezegd, een grote mate van gelijkheid onder collega's neigt naar een vertrouwensband waarin status en legitimiteit geen rol spelen.

Niveau	Groepen	Succesfactoren
Microniveau	Competenties van werknemers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ervaring 2. Probleemoplossend vermogen 3. Openheid 4. Verantwoordelijkheid 5. Houding 6. Persoonlijke stijl
	Managersrol	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focus op doelbereiking 2. Prioriteiten stellen
	Coachende rol	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenwerkingsklimaat 2. Aansluiting
	Leiderschapsrol	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kennis 2. Prestaties
Mesoniveau	Vertrouwen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gevoel van gelijkheid onder collega's 2. Delen van kennis en informatie tussen collega's 3. Toewijding tot collectief
	Informeel communicatiecultuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptieve samenwerkingsdoelen 2. Doelen samen bepalen

Tabel 2.2. Beoordelingskader intraorganisatorische samenwerking

3. Methodologisch Kader

“Als ik niet zoek naar de juiste principes van menselijk verkeer, weet ik misschien niet eens dat ik moet luisteren” – Stephen R Covey (Covey, 2018, p36).

In dit hoofdstuk staat de methodologie van het onderzoek centraal. Dit derde hoofdstuk tracht antwoord te geven op de tweede deelvraag van het onderzoek *‘Wat is de beste manier om dit beoordelingskader te onderzoeken binnen de stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V.’?* Het antwoord op deze deelvraag kan gevonden worden door inzicht te verschaffen over welke werkwijze TenneT toepast en met welke onderzoeksmethoden gewerkt wordt. Het empirische deel van de studie wordt toegelicht door de documentenanalyse en interviews nader te bekijken.

3.1 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf staat de onderzoeksstrategie centraal.

3.1.1 Deductieve en inductieve onderzoeksbenadering

Het onderzoek naar succesfactoren van effectieve samenwerking in TenneT is zowel deductief als inductief van aard. Een deductieve onderzoeksbenadering betekent een ‘top-down’-benadering van de onderzoeker, waarbij het vertrekpunt ligt bij de reeds geschreven literatuur. Het doel is bevestiging of ontkrachting van de theorie te vinden (Myers, 2013). De deductieve component in dit onderzoek komt terug in het feit dat het startpunt lag bij bestaande theorie over effectieve samenwerking. De theorie voor vorming van het beoordelingskader in hoofdstuk twee is namelijk gebaseerd op bestaande academische literatuur.

Een inductieve onderzoeksbenadering vertrekt vanuit empirische waarnemingen om tot algemeen geldige uitspraken te komen (Bleijenbergh, 2015). Kwalitatieve methoden als een documentenanalyse en interviews bepalen de mate van aan- of afwezigheid van succesfactoren voor effectieve samenwerking binnen TenneT. Dit is de inductieve component van het onderzoek, waarin getracht wordt uitspraken te doen over de onderzoeksvraag aan de hand van gevonden resultaten. De interviews en documenten kunnen aanvullende gegevens leveren waar bij voorhand geen informatie over bekend was in de theorie.

De deductieve en inductieve componenten sluiten aan bij de evaluatieve doelstelling van het onderzoek, namelijk het evalueren van de aan- of afwezigheid van succesfactoren voor effectieve samenwerking, omdat reeds bestaande theorie en aanvullende empirie wordt gebruikt om de organisatie te voorzien van aanbevelingen ter optimalisering van de samenwerking.

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek is opgebouwd aan de hand van een kwalitatieve methode. Kwalitatief onderzoek legt een focus op de manier waarop mensen hun sociale omgeving interpreteren. De onderzoeker leert het onderwerp te bekijken door de ogen van respondenten (Boeije, 2005). Het betreft een onderzoek dat draait om het leren begrijpen van keuzes die mensen maken, de acties die daarop volgen en in welke omgeving of context dit afspeelt (Myers, 2013). Er is gekozen voor deze vorm van onderzoek omdat samenwerking in het beoordelingskader terugkomt op individueel- en interactief niveau. In deze niveaus komt talige informatie voor en een kwalitatieve onderzoeksmethode leent zich voor de interpretatie hiervan. Daarnaast levert kwalitatief onderzoek een diversiteit van materiaal op waarmee de samenwerking binnen de sociale context geplaatst kan worden. Dat biedt inzicht in wat voor een sociaal systeem samengewerkt wordt binnen TenneT, het vertelt iets over de omgangsnormen en -cultuur waarin de samenwerking plaatsvindt. Dit kan relevante informatie bevatten om de begrippen op het niveau van interactie beter te begrijpen.

In dit geval betreft het onderzoek een casestudie waarin empirisch bewijs wordt onderzocht op evaluatieve wijze aan de hand van een beoordelingskader (Bleijenbergh, 2015). Het voornaamste argument om voor een casestudie te kiezen, komt inherent voort uit de doelstelling van het onderzoek. Uit de onderzoeksopdracht van TenneT komt naar voren dat zij geïnteresseerd zijn in de samenwerking binnen de eigen organisatie. Het onderzoek stelt zich als doel om bij te dragen aan optimalisering van de intraorganisationele samenwerking binnen TenneT. Dat betekent dat het onderzoek een casestudie betreft binnen de muren van de organisatie.

3.1.3 Evaluatieve benadering

Het onderzoek is benaderd vanuit een evaluatieve doelstelling. Het evaluatieve karakter focust zich op het nalopen van veranderingen en beoordelen op basis van opgestelde criteria (Bleijenbergh, 2015). Dit onderzoek concentreert zich op de evaluatie van samenwerking, gezien het feit dat de samenwerking binnen TenneT al enige jaren aan de gang is. De vraag naar evaluatief onderzoek vloeit inherent voort uit de onderzoeksopdracht vanuit TenneT. Om de samenwerking goed te kunnen evalueren, is onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van samenwerkingsprocessen en -relaties in het theoretisch kader. Door deze niveaus te onderzoeken, kan de organisatie voorzien worden van aanbevelingen teneinde de intraorganisationele samenwerking effectiever te laten functioneren.

3.2 Dataverzameling

In een casestudie verzamelt een onderzoeker gegevens van niet-numerieke variabelen, zoals percepties, om deze te analyseren en later te komen tot interpretatie (Van Thiel, 2007, p.35). In de casestudie is het gebruikelijk de nadruk te leggen op empirisch bewijs uit interviews en documenten (Myers, 2013), daarom is in dit onderzoek ervoor gekozen om voornamelijk naar de empirische stukken

te

kijken.

Dit onderzoek is opgebouwd uit twee componenten: enerzijds de literatuurstudie voor beantwoording van de theoretische deelvragen, anderzijds de empirische studie onder werknemers van TenneT voor beantwoording van de empirische deelvraag. In het empirische gedeelte van het onderzoek wordt getracht antwoord te geven op de deelvraag *‘Hoe scoort de huidige samenwerking tussen stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V. op de verschillende criteria van het beoordelingskader?’*

De informatie voor een antwoordformulering wordt op diverse manieren verkregen. Allereerst wordt een documentenanalyse gedaan. De documentenanalyse heeft als doel de relevante inhoud van de documenten naar voren te halen (Myers, 2013). Documenten zijn allereerst geselecteerd op relevantie van het onderwerp. Vervolgens is gekeken naar het soort documenten omtrent samenwerking, zoals gedragscodes, onderzoeksrapporten en evaluaties, maar ook jaarverslagen of notulen van vergaderingen (Bleijenbergh, 2015). Via werknemers is het mogelijk om documenten te verkrijgen, zij zijn werkzaam op de afdelingen die centraal staan in het onderzoek. Via de sneeuwbalmethode, wat inhoudt dat het ene document leidt tot een volgend document, wordt getracht meerdere documenten te achterhalen omtrent de samenwerking binnen TenneT. Dit onderzoek gebruikt hiervoor onder andere de bedrijfscode en het functieboek.

Daarnaast worden semigestructureerde interviews gebruikt als bron van dataverzameling. De interviews worden gedaan aan de hand van een ontwikkelde interviewgide (bijlagen twee en drie) op basis van operationalisatie van het beoordelingskader. Het semigestructureerde karakter van de interviews kenmerkt zich door een interviewgide met daarnaast ruimte voor eigen inbreng van respondenten (Myers, 2013). Deze wijze van interviewen garandeert dat alle factoren uit de theorie besproken worden en dat respondenten de mogelijkheid hebben dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan wanneer dit nodig lijkt (Bleijenbergh, 2015). Voor semigestructureerde interviews is bewust gekozen, op deze wijze kunnen eerdergenoemde voorwaarden en aspecten van het beoordelingskader op brede wijze uitgevraagd worden. Een open interview op basis van een topiclist kan niet de garantie geven dat alle factoren aan bod komen. Een gesloten interview kan te weinig diepgang creëren vanwege de vaststaande vragenlijst. In een dergelijke wijze van interviewen is er geen ruimte om door te vragen aan respondenten.

De afname van interviews vindt plaats bij werknemers en leidinggevenden van verschillende afdelingen binnen TenneT. Via een interne mail zijn verschillende respondenten benaderd, vervolgens zijn zij via telefonisch contact verder ingelicht over de gang van zaken omtrent de interviews en het onderzoek. Om een indruk te verkrijgen van de effectiviteit van samenwerken, is het van belang de verschillende perspectieven van de afdelingen tegen elkaar af te wegen, alvorens te komen tot conclusies na analyse van gegevens. In de introductie van de interviews wordt aan respondenten uitgelegd wat de opzet van

het onderzoek is en hoe lang het interview ongeveer gaat duren. Tevens wordt gemeld dat de inbreng anoniem zal blijven en wordt gevraagd of zij akkoord gaan met opname van het interview. Een anonieme inbreng geeft mogelijkheid tot oprecht antwoorden en kan de kans op het geven van sociaal wenselijke antwoorden verkleinen (Bleijenbergh, 2015). De interviewguides zijn weergegeven in bijlage twee en drie.

3.2.1 Splitsing tot twee interviewguides

In dit onderzoek worden zowel leidinggevend en als werknemers geïnterviewd. De theoretische fundering van het beoordelingskader is groot, er zijn zeventien succesfactoren die in de beoordeling aan bod dienen te komen. Gezien de tijd voor interviewen ongeveer een uur bedraagt, is besloten om de onderwerpen op het microniveau te verdelen onder leidinggevend en werknemers, zodat er uiteindelijk twaalf vragen gebaseerd op het beoordelingskader ontstaan per interview. Dit betekent dat op microniveau de vragen over werknemerscompetenties bij de werknemers neergelegd zijn en de vragen over leidinggevend bij de leidinggevend en.

Een ander argument om de vragen op microniveau te splitsen komt voort uit de verwachting dat ervaringen over de aan- of afwezigheid van competenties van werknemers ook meer bij de werknemers zelf gevonden kan worden. Hetzelfde geldt voor de rollen van leidinggevend en, er wordt verwacht dat de leidinggevend en meer weten over het faciliteren van werknemers in bepaalde functierollen dan de werknemers zelf. Zij kunnen zich naar verwachting beter vinden in de rollen waar naar gevraagd wordt, gezien zij simpelweg meer ervaring hebben op dit gebied.

Tot slot zijn de vragen van het mesoniveau wel bij beide partijen gesteld. Hiervoor is gekozen omdat de vragen op mesoniveau zich concentreren op een interactieve component. Het gaat hier om interactie tussen de werknemers en leidinggevend en binnen een geheel functionerend team, maar ook over de samenwerking tussen afdelingen. Om dat goed te kunnen meten, is het van belang de verschillende perspectieven van beide rollen in kaart te brengen op dit niveau. Dit betekent dat de interviewgids voor werknemers bestaat uit twaalf vragen, waarvan zes op microniveau betreffende competenties van werknemers en zes op mesoniveau. De interviewgids voor leidinggevend en bestaat ook uit twaalf vragen, waarvan zes van het microniveau over rollen van leidinggevend en en zes vragen van het mesoniveau. De twee verschillende interviewguides kunnen gevonden worden in respectievelijk bijlage twee en drie.

3.3 Data-analyse

De onderzoeksgegevens dienen na afname geanalyseerd te worden. Bleijenbergh (2015) omschrijft dit proces als het interpreteren van zelfgeschreven documenten of reeds geschreven teksten. Deze analysemethode bestaat uit drie opeenvolgende fasen: *verzamelen, ordenen en analyseren*.

Tijdens de ordeningsfase wordt kwalitatieve data inhoudelijk geordend. Dit betekent dat alle relevante stukken uit de documenten en interviews handmatig worden gecodeerd (Van Thiel, 2015). De

relevantie van stukken van teksten wordt bepaald aan de hand van de operationalisatie. De indicatoren vloeien hieruit voort en relevante informatie wordt gecodeerd aan de hand van deze indicatoren. De volgende paragraaf bespreek de operationalisatie.

Tot slot worden de kwalitatieve gegevens geanalyseerd. Tijdens het analyseren worden de codes uit de ordeningsfase gehaald en bij elkaar gezet per thema volgens de operationalisatie, teneinde de codes met elkaar te vergelijken (Van Thiel, 2015). Wanneer de gegevens uit verschillende informatiebronnen bij elkaar zijn gezet, zijn de verbanden tussen variabelen zichtbaar. Daaruit komen de resultaten voort en kan een conclusie geschreven worden met aanbevelingen. Dit sluit aan bij de doelstelling van het onderzoek.

3.4 Operationalisatie

In het deductieve gedeelte van het onderzoek is vanuit bestaande theorie een theoretisch kader gevormd. Dit theoretisch kader biedt een basis voor de vorming van het beoordelingskader. In deze paragraaf worden de centrale begrippen vanuit het theoretisch kader geconcretiseerd en meetbaar gemaakt. De succesfactoren vanuit het theoretisch kader (tabel 2.2) vormen hierbij de leidraad. De meeste begrippen uit het theoretisch kader zijn al concreet gemaakt in hoofdstuk twee, maar waar nodig zijn de begrippen in deze paragraaf verder toegelicht.

3.4.1 Competenties van werknemers

Centraal begrip: competenties van werknemers	Competenties van werknemers die bijdragen aan de effectiviteit van de samenwerking (Lafasto & Larson, 2001)
---	---

Variabelen	Indicator
Ervaring	De mate waarin werknemers beschikken over praktische kennis om gestelde doelen te bereiken (Lafasto & Larson, 2001).
Probleemoplossend vermogen	De mate waarin werknemers in staat zijn om problemen op te lossen (Lafasto & Larson, 2001).
Openheid	De mate waarin werknemers eerlijk kunnen uitspreken wat zij denken (Lafasto & Larson, 2001).
Verantwoordelijkheid	De mate waarin werknemers bereid zijn om elkaar te helpen in het behalen van doelen (Lafasto & Larson, 2001).

Houding	De mate waarin werknemers initiatief nemen om spelende problemen direct op te lossen (Lafasto & Larson, 2001).
Persoonlijke stijl	De mate waarin werknemers in enthousiasme andere werknemers mee kunnen nemen en motiveren (Lafasto & Larson, 2001).

Tabel 3.2: Operationalisatie van competenties van werknemers

3.4.2 Managersrol

Centraal begrip: managersrol	In de managersrol focust de leidinggevende zich op resultaatgericht werken met bepaalde voorwaarden en condities waaronder werknemers moeten werken (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000).
-------------------------------------	---

Variabelen	Indicator
Focus op doelbereiking	De mate waarin leidinggevende de werknemers weet te motiveren om resultaten te behalen (Lafasto & Larson, 2001).
Prioriteiten stellen	De mate waarin de leidinggevende hoofd- en bijzaken kan onderscheiden (VNG, 2018).

Tabel 3.3: Operationalisatie van de managersrol

3.4.3 Coachende rol

Centraal begrip: coachende rol	In de coachende rol focust de leidinggevende zich op werknemers bewust maken van hun gedrag (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000).
---------------------------------------	---

Variabelen	Indicator
Samenwerkingsklimaat	De mate waarin de leidinggevende werknemers motiveert uit te spreken wat het team in de weg staat om doelen te bereiken (Lafasto & Larson, 2001).
Aansluiting	De mate waarin de leidinggevende het vertrouwen van werknemers in elkaars capaciteiten ondersteunt (Lafasto & Larson, 2001).

Tabel 3.4: Operationalisatie van de coachende rol

3.4.4 Leiderschapsrol

Centraal begrip: leiderschapsrol	In de leiderschapsrol toont een leidinggevende een sturende visie en werknemers raken geïnspireerd om werkzaamheden op een bepaalde wijze uit te voeren (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000).
---	---

Variabelen	Indicator
Kennis	De mate waarin de leidinggevende over relevante (vakinhoudelijke) kennis beschikt (Lafasto & Larson, 2001).
Prestaties	De mate waarin de leidinggevende prestaties van individuele werknemers met hen evalueert (Lafasto & Larson, 2001).

Tabel 3.5: Operationalisatie van de leiderschapsrol

3.4.5 Vertrouwen

Centraal in dit onderzoek staan de succesfactoren voor effectieve samenwerking. Binnen vertrouwen draait het in het onderzoek om vinden van gemeenschappelijke waarden. De aanwezigheid van deze waarden leidt volgens Lewicki (2016) tot een basis voor vorming van vertrouwen. Wanneer het vertrouwen groeit, leidt dit op haar beurt tot effectievere samenwerking (Smith et al., 1995). Volgens de literatuur van Lewicki (2016) komt dat op een aantal waarden uit die als variabelen in de tabel hieronder beschreven staan.

Centraal begrip: vertrouwen	Vertrouwen in samenwerking is overtuigd zijn van de goede wil en bedoelingen van anderen in een groep om dezelfde doelen te behalen (Ring en Van de Ven, 1994, p93).
------------------------------------	--

Variabelen	Indicator
Gevoel van gelijkheid onder collega's	De mate waarin collega's elkaar als gelijke beschouwen (Lewicki, 2016).
Delen van kennis en informatie tussen collega's	De mate waarin collega's bereid zijn kennis en informatie met elkaar delen (Lewicki, 2016).

Toewijding tot collectief	De mate waarin werknemers zich inzetten om gemeenschappelijke belangen te realiseren (Lewicki, 2016).
---------------------------	---

Tabel 3.6: Operationalisatie van vertrouwen

3.4.6 Informele communicatiecultuur

Centraal begrip: informele communicatiecultuur	Een informele communicatiecultuur kenmerkt zich door een flexibele verhouding tussen collega's (Smith et al., 1995).
---	--

Variabelen	Indicatoren
Adaptieve samenwerkingsdoelen	De mate waarin samenwerkingsdoelen in de loop van het project aangepast kunnen worden (Smith et al., 1995).
Doelen samen bepalen	De mate waarin doelen gezamenlijk bepaald worden door werknemers en leidinggevenden

Tabel 3.7: Operationalisatie van informele communicatiecultuur

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Deze paragraaf bespreekt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

3.5.1 Interne validiteit

Allereerst wordt de interne validiteit nader bekeken. In het onderzoek is het van belang om daadwerkelijk te meten wat geprobeerd wordt te meten. Dit noemt men ook wel de interne validiteit van het onderzoek (Bleijenbergh, 2015, p120). De interne validiteit van dit onderzoek wordt ten eerste bewaakt doordat de geoperationaliseerde begrippen en indicatoren direct afgeleid worden uit de theorie. De interviewgide is gevormd op basis van gevonden indicatoren, waarmee de vragen dicht bij de literatuur blijven.

Middels semigestructureerde interviews wordt het beoordelingskader uitgevraagd. Een voordeel van deze wijze van interviewen is dat de respondent ruimte heeft voor eigen inbreng en de interviewer kan doorvragen wanneer een antwoord onduidelijk is (Bleijenbergh, 2015). Dit komt de interne validiteit ten goede, omdat het bijdraagt aan een completer antwoord op de interviewvragen. Er kan gevraagd worden naar wat een respondent precies bedoelt met een gegeven antwoord.

Tot slot wordt de interne validiteit van het onderzoek sterker door triangulatie van verschillende informatiebronnen. De data is uit zowel documenten als interviews verkregen. Dit komt de interne

validiteit ten goede, doordat de aannames gebaseerd worden op bevestiging uit verschillende bronnen (Bleijenbergh, 2015).

3.5.2 Externe validiteit

De externe validiteit gaat om de vraag of gegevens en conclusies ook te generaliseren zijn voor een grotere populatie (Bleijenbergh, 2015, p120). In dit onderzoek is een beoordelingskader ontwikkeld voor intraorganisationale samenwerking binnen een semipublieke instelling. Dit kader is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en kan gebruikt worden in vervolgonderzoek naar intraorganisationale samenwerking.

Een casestudie kent een aantal beperkingen wat betreft generaliseerbaarheid. Generalisatie is in algemene zin moeilijk omdat een casestudie zich focust op een specifieke casus (Van Thiel, 2014, p.95) en een beperkt aantal onderzoekseenheden (Bleijenbergh, 2015, p120). In kwalitatief onderzoek zijn de uitkomsten niet direct generaliseerbaar, maar gevonden patronen zijn dit mogelijk wel (Bleijenbergh, 2015, p120). De resultaten kunnen deels te generaliseren zijn wanneer er sprake is van een bepaald patroon in samenwerking. De onderzochte samenwerking vindt plaats in een matrixorganisatie waarbij de projectorganisatie werknemers toegewezen krijgt vanuit betrokken lijnafdelingen als Communicatie, Real Estate Management, Public Affairs en Procurement – in het geval van TenneT. Een matrixorganisatie ontstaat vaak wanneer een bedrijf veelal op projectbasis blijft werken (Korbijn, 1999). De besturing van de organisatie vereist een hoge mate van coördinatie en is complex (Korbijn, 1999, p18). Gezien het feit dat samenwerking in matrixorganisaties bekend staat om problemen en complexiteit, kunnen resultaten gerelateerd aan de organisatievorm generaliseerbaar zijn.

3.5.3 Betrouwbaarheid

Toevallige afwijkingen mogen de bevindingen en resultaten niet vertekenen (Bleijenbergh, 2015, p120). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot door het feit dat de interviews semigestructureerd zijn. Dit betekent dat alle respondenten dezelfde vragen voorgelegd krijgen en op dezelfde vragen moeten antwoorden.

Betrouwbaarheid wordt in een kwalitatieve methode vaak onderbouwd door de controleerbaarheid van het onderzoek te vergroten (Bleijenbergh, 2015, p120). Transparantie in structuur en methode van het onderzoek waarborgt de betrouwbaarheid van het onderzoek. In de methode van het onderzoek is duidelijk gemaakt hoe de documenten en respondenten verkregen zijn. Verder is een duidelijke interviewgide opgesteld, deze is te vinden in bijlage twee. De interviews zijn opgenomen met een dictafon en worden getranscribeerd. De transcripten zijn op te vragen en na te lezen bij de onderzoeker, dit vergroot tevens de betrouwbaarheid van het onderzoek. Tot slot zijn de gegevens uit documenten en interviews systematisch geanalyseerd om te komen tot conclusies en aanbevelingen.

Op het moment dat het onderzoek volbracht is en de gegevens geanalyseerd, wordt een document binnen TenneT verspreid met aparte aanbevelingen. In de resultatensectie is geschreven met respondentnummers om de anonimiteit van werknemers te waarborgen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, is bij de masterthesis bestemd voor de Radboud Universiteit een aparte tabel toegevoegd met respondentnummers. Op deze manier valt te achterhalen welke respondent input heeft geleverd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten en analyse van de succesfactoren voor effectieve samenwerking binnen TenneT centraal. De interviews en beleidsdocumenten zijn gecodeerd aan de hand van de verschillende indicatoren uit het beoordelingskader. Per indicator worden aan de hand van codes de verschillende resultaten geanalyseerd. De diverse groepen van succesfactoren uit het theoretisch kader vormen in dit hoofdstuk de leidraad van de indeling. In dit hoofdstuk wordt getracht antwoord te geven op de derde deelvraag *‘Hoe scoort de huidige samenwerking tussen stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V. op de verschillende criteria van het beoordelingskader?’*

4.1 Microniveau – competenties van werknemers

Op microniveau zijn de competenties van werknemers en verschillende rollen van leidinggeven besproken met de werknemers en managers van TenneT. Allereerst komen de verschillende competenties van werknemers aan bod, vervolgens de verschillende rollen van leidinggevendenden. Per rol van leidinggevende zijn twee succesfactoren onderzocht.

4.1.1 Ervaring

Binnen de succesfactor ervaring is gekeken naar de aanwezigheid van voldoende praktische kennis om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Uit de antwoorden van meerdere respondenten blijkt dat voldoende ervaring in praktische kennis aanwezig is binnen de teams en afdelingen: *“In principe, gemiddeld genomen, denk ik dat de meeste werknemers voldoende kennis hebben om hun werk goed te kunnen doen”* (Persoonlijke communicatie, respondent 7, 18-06-2020). Een vergelijkbaar antwoord wordt gegeven door de overige respondenten. Echter weten werknemers soms niet welke stappen ondernomen moeten worden om zaken voor elkaar te krijgen: *“Ik zie dat sommige mensen dit niet kunnen, niet weten hoe ze aan moeten pakken of niet durven. En dat is niet bij iedereen op even goed niveau aanwezig”* (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020).

Dit kan te maken hebben met het feit dat de werknemers vaak afhankelijk zijn van informatie en kennis van andere afdelingen, maar in het delen van kennis te weinig gefaciliteerd worden. Veelal is er sprake van voldoende ervaring binnen de eigen afdeling, maar het ontbreekt aan inzicht en kennis over andere disciplines en de samenhang hiertussen (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 11-06-2020).

Dit komt ook naar voren in de antwoorden van respondent 2: *“Wat je merkt is dat mensen denken, dat regel je toch even en dan is het klaar, maar ze snappen niet dat het gewoon tijd kost”* (Persoonlijke communicatie, respondent 2, 11-06-2020). Het blijkt dat afstemming en uitwisseling van informatie tussen bijvoorbeeld werknemers en projectleiders soms moeizaam verloopt. Zo wordt aangegeven dat informatie niet beschikbaar is of dat een projectleider niet weet waar deze informatie beschikbaar zou moeten zijn. De werknemers geven aan eerder in de werkprocessen betrokken te willen worden, dit

blijkt nu te weinig te gebeuren (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 10-06-2020; persoonlijke communicatie, respondent 10, 24-06-2020).

4.1.2 Probleemoplossend vermogen

Het probleemoplossend vermogen van werknemers draait om de mate waarin zij in staat zijn problemen op te lossen. Volgens respondent 1 is het probleemoplossend vermogen van collega's wisselend. Echter, ook hier heeft het systeem van randvoorwaarden en kaders invloed op de praktische uitoefening. In het vorige citaat geeft ze aan dat de vrijheid soms ontbreekt om te kunnen handelen, doordat eerst toestemming gevraagd dient te worden aan leidinggevend en managers. Daarnaast bestaat onduidelijkheid over het uitvoeren van werkzaamheden: *"Het is niet altijd helder of je eerst iemand moet consulteren of dat je het zelf kan doen en ik vind dat niet duidelijk"* (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020). Dit wordt bevestigd door soortgelijke antwoorden van respondenten 2 en 10. Het probleemoplossend vermogen is wisselend aanwezig, maar er is met name een tekort aan ruimte om te kunnen handelen. Voordat gehandeld kan worden, dient in veel gevallen eerst een besluitvorming in overleg plaats te vinden. Deze besluitvorming verloopt traag en gaat over meerdere bestuurslagen binnen het bedrijf (Persoonlijke communicatie, respondent 11, 25-06-2020).

Het blijkt dat het probleemoplossend vermogen per afdeling en team verschilt. Dit heeft te maken met onduidelijkheden over verantwoordelijkheden binnen de afdelingen. Uit het antwoord van respondent 3 komt naar voren dat sommige problemen binnen de afdelingen blijven liggen en er onduidelijkheid heerst over wie verantwoordelijkheid heeft. Werknemers voelen geregeld de verantwoordelijkheid niet om een probleem op te pakken of het toe te eigenen (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020).

Daarnaast worden werknemers vaak verplicht binnen bepaalde randvoorwaarden of kaders te handelen. Dit heeft tot gevolg dat werknemers niet altijd in de positie zijn om daadwerkelijk te kunnen handelen, maar dit wel van hen wordt verwacht: *"Je zit helemaal vast aan bepaalde kaders wat je kan doen financieel, omdat je geen precedent mag scheppen. Dus eigenlijk heb je geen enkel middel, of heel weinig middelen"* (Persoonlijke communicatie, respondent 2, 11-06-2020). Dit zorgt voor onbegrip bij andere afdelingen en de projectorganisatie. De kaders en randvoorwaarden waar de werknemers binnen handelen, staan deels beschreven in de Nederlandse en Duitse wetgeving (TenneT, z.d., p7).

4.1.3 Openheid

De mate van openheid van werknemers vertelt iets over de mate waarin zij tegen elkaar kunnen zeggen wat zij denken. De bedrijfscode beschrijft dat TenneT-werknemers open en eerlijk met elkaar om dienen te gaan (TenneT, z.d., p8). Over de openheid van collega's worden verschillende meespelende factoren aangekaart. De ingewikkelde besluitvorming binnen de projecten zorgt ervoor dat collega's zich indekken voor mogelijke fouten. Dit heeft tot gevolg dat werknemers niet altijd in openheid durven te zeggen wat zij denken: *"Besluitvorming en hoe je komt tot een actie of een besluit maakt dat mensen*

zichzelf ook gaan indekken en niet altijd open kaart spelen” (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020). Het blijkt dat niet alle meningen van werknemers tussen de afdelingen direct naar elkaar geuit worden, met name op het moment dat er druk op het project komt te staan.

De openheid verschilt per team of afdeling en is afhankelijk van het type leiderschap: *“Ik zie het verschillend bij de teams, dat heeft ook met leiderschap te maken”* (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020). Dit heeft volgens de respondenten te maken met het onderlinge vertrouwen tussen werknemers en leidinggevendenden. De managers dienen goed te luisteren naar wat gezegd wordt door de werknemers, maar dit gebeurt niet altijd. Daardoor ontstaan verschillen tussen de openheid van afdelingen en werknemers (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020).

In het functieboek van TenneT staat het een en ander geschreven over de houding van leidinggevendenden. In het functieboek staat dat managers en leidinggevendenden, functionerend binnen schaal 9, diepgaand beïnvloedend en adviserend dienen te zijn in de belangen en opvattingen van medewerkers (TenneT, 2019a, p6). Uit de interviews komt naar voren dat het per afdeling verschilt wat er met de mening van werknemers gedaan wordt: *“Of er wat mee gedaan wordt, dat weet ik niet. Maar ik heb wel het gevoel dat je wel gewoon je mening kan geven en kunt zeggen wat je vindt”* (Persoonlijke communicatie, respondent 11, 25-06-2020). Als de input van werknemers genegeerd wordt, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de openheid van werknemers. Zij zullen minder gemotiveerd zijn om vervolgens nog hun mening te geven. De respondenten geven aan dat zij geregeld input leveren aan een teammanager of leidinggevende, maar dat een terugkoppeling van leidinggevende naar werknemer vervolgens ontbreekt. De werknemers weten in dergelijke gevallen niet of er iets met de input die zij leveren, gedaan wordt (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 10-06-2020).

4.1.4 Verantwoordelijkheid

Deze competentie houdt in dat werknemers de verantwoordelijkheid durven te nemen om op eigen initiatief collega’s in werkzaamheden verder te helpen. Over verantwoordelijkheid nemen zijn de werknemers eensgezind. Men durft in het algemeen verantwoordelijkheid te nemen om elkaar te helpen en mee te denken in elkaars processen. *“In het algemeen proberen we elkaar wel gewoon te helpen”* (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020). De werknemers kunnen bij elkaar langslopen om werk gerelateerde zaken te bespreken en op dergelijke momenten voorzien zij elkaar van antwoorden. In het algemeen neemt men de verantwoordelijkheid om elkaar te helpen, mits de vraag om hulp door werknemers zelf ingezet wordt. In een dergelijk geval zijn werknemers veelal bereid elkaar te helpen (Persoonlijke communicatie, respondent 11, 25-06-2020).

4.1.5 Houding

De houding om aan gemeenschappelijke doelen te werken, is volgens de werknemers in de juiste mate aanwezig. Er is binnen de projecten altijd een gemeenschappelijk doel, namelijk het realiseren van de energieverbinding tussen twee punten in Nederland of Duitsland. Binnen de projecten ontstaan

verschillende verantwoordelijkheden en doelen per afdeling omtrent het project. In het algemeen weten de collega's elkaar in voldoende mate te vinden om gemeenschappelijke doelen te bereiken: *"Met mijn inkoopcollega's heb ik direct het meeste te maken en dan zoeken we elkaar op om samen het beste te kiezen"* (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020).

Echter wordt de effectiviteit lager wanneer collega's druk zijn en veel via e-mails bespreken. Dit komt deze succesfactor niet ten goede:

"Ik denk dat iedereen wel het beste wil doen. Alleen de druk is gewoon hoog denk ik, ik denk dat mensen gewoon weinig tijd voor elkaar hebben. Wat gebeurt is dat ze veel mailen naar elkaar, mensen in de cc zetten en elkaar helemaal gek maken met de mail" (Persoonlijke communicatie, respondent 2, 11-06-2020).

Daarnaast wordt binnen de projecten samengewerkt met externe werknemers. De externe werknemers overleggen via andere systemen en hebben geen direct inzicht in de overleggen binnen afdelingen. Dit bemoeilijkt het bereiken van gemeenschappelijke doelen (Persoonlijke communicatie, respondent 2, 11-06-2020).

Tevens bestaan er verschillen tussen de gewenste werkhouding van werknemers in lijnafdelingen en projecten. In de probleemstelling van TenneT komt een zogenaamde spagaat over verwachtingen omtrent de werkwijze naar voren. Deze spagaat tussen verwachtingen uit lijnafdelingen en projectorganisatie blijkt inderdaad aanwezig te zijn: *"Ik moet zo werken volgens mijn baas vanuit onze stafafdeling terwijl het misschien volgens een andere afdeling of vanuit project anders moet"* (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020). Deze spagaat valt te herleiden tot verschillende leiderschapstijlen binnen de projectorganisatie en lijnafdelingen, maar ook op slechte communicatie tussen deze partijen. De verwachtingen van projectorganisaties en afdelingen omtrent de uitvoering van werkzaamheden van gedetacheerde werknemers verschillen (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020).

4.1.6 Persoonlijke stijl

De werknemers geven aan dat binnen de afdelingen waar zij werkzaam zijn voldoende enthousiasme aanwezig is. Er komt ook duidelijk naar voren dat werknemers elkaar in werkzaamheden weten te enthousiasmeren: *"Ik heb diverse collega's waar ik energie van krijg om daar samen mee te werken"* (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020). Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat het enthousiasme voortkomt uit een overeenkomende werkstijl en een persoonlijke klik met collega's. Op het moment dat zij op dezelfde manier denken en handelen, versterken zij elkaar in werkzaamheden. Op die manier weten zij elkaar te enthousiasmeren en zitten zij *"Op dezelfde manier in de film"* (Persoonlijke communicatie, respondent 2, 10-06-2020). De bedrijfscode bevestigt dit: *"We proberen elkaar te inspireren en in staat te stellen om onze missie en strategie te realiseren"* (TenneT, z.d., p22).

Het blijkt dat het enthousiasme van de afdelingen over elkaar wisselend is. Er is vaak geen begrip voor het handelen van andere afdelingen doordat zij niet met elkaar betrokken zijn in werkzaamheden. Dit heeft tot gevolg dat men elkaar opzoekt wanneer ze elkaar nodig hebben, maar buitenom dat blijft de interesse naar elkaars afdeling uit (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020). Volgens respondent 10 heeft dit te maken met het feit dat de afdelingen weinig afweten van de werkzaamheden die andere afdelingen verrichten en de moeilijkheden waar zij tegen aanlopen (Persoonlijke communicatie, respondent 10, 24-06-2020).

4.2 Microniveau – Rollen van leidinggevenden

Op microniveau zijn de competenties van werknemers en verschillende rollen van leidinggeven besproken met de werknemers en managers van TenneT. In de vorige paragraaf zijn de competenties van werknemers besproken. In deze paragraaf komen de verschillende rollen van leidinggevenden aan bod.

4.2.1 Focus op doelbereiking

Leidinggevenden proberen de werknemers gefocust te houden op het bereiken van doelen door hen te motiveren. De leidinggevenden weten de werknemers voldoende te motiveren om hun werkzaamheden uit te voeren. Dit doen zij op verschillende manieren. Allereerst is er aan het begin van het kalenderjaar een persoonlijk gesprek met werknemers waarin prestatiedoelen bepaald worden. Dit wordt halverwege het jaar geëvalueerd en aan het einde van het jaar afgesloten met een functioneringsgesprek. Hieraan zit een financiële prikkel die de werknemer motiveert om zijn doelstellingen te behalen. De grootte van de financiële prikkel is afhankelijk van de mate waarin werknemers doelen behaald hebben (Persoonlijke communicatie, respondent 4, 15-06-2020).

De leidinggevenden beweren dat de focus op doelbereiking onder werknemers voor een groot deel afhankelijk is van de leiderschapsstijl. Ze geven aan dat een leidinggevende moet uit kunnen gaan van de kennis en expertise van werknemers. Zo is het van belang om ruimte te geven aan werknemers om zelf verantwoordelijkheid te nemen, zodat zij werkzaamheden goed kunnen uitvoeren en creativiteit kunnen gebruiken. Door een leiderschapsstijl aan te nemen waarin deze vrijheid voor werknemers ontstaat, kan een betere focus op doelbereiking ontstaan (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020).

Een deel van de managers geeft aan dat het grootste deel van de motivatie te halen valt uit functioneringsgesprekken en het belonen van werknemers in termen van financiële prikkels en een podium geven. Echter, de helft van de leidinggevenden benadrukt dat het niet alleen draait om het halen van bedrijfsdoelstellingen. Zij geven aan dat persoonlijke leerdoelen en ontplooiing van grote invloed is op de werkmotivatie. Hier bestaat een opmerkelijk verschil in benadering van werknemers tussen de leidinggevenden.

“Ik geloof zelf dat het bereiken van doelen in mensen zelf zit. Mensen moeten iedere dag, mogen iedere dag zo je wilt, naar het werk toe en dat werk vormt een heel groot deel van dagelijkse bestaan. Zo niet het grootste deel, voor een hele lange periode. En ik denk dat je als manager zou moeten faciliteren dat mensen die in die situatie geprikkeld worden om naar het juiste te zoeken voor henzelf om hun werk optimaal te kunnen doen” (Persoonlijke communicatie, respondent 6, 17-06-2020).

4.2.2 Prioriteiten stellen

Het onderscheiden van hoofd- en bijzaken en het prioriteren hiervan is ogenschijnlijk geen al te moeilijke opgave voor leidinggevendenden. De leidinggevendenden zijn het erover eens dat de hoofdzaak betreft om bedrijfsdoelen op een project te realiseren. Dit houdt voornamelijk in dat een energielijn gerealiseerd dient te worden binnen een bepaalde tijdsduur, onder een bepaald budget en met bepaalde specificaties. Het is als manager van belang dat je het totale proces in de gaten houdt en de voortgang van het project, hierbij dienen managers niet te diep in te gaan op de inhoud van de processen. Het is bovendien essentieel dat leidinggevendenden vertrouwen op de kennis en kunde van de werknemers van hun afdeling (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020).

Er is echter sprake van een discrepantie tussen verwachtingen van het project onder projectmanagers en managers van de lijnafdelingen. De projectmanagers krijgen een project toegewezen en het belangrijkste doel blijft om een hoogspanningslijn te realiseren tussen twee punten. De leveringszekerheid is daarbij het belangrijkste onderwerp, dit kan ten koste gaan van andere elementen: *“Met een projectmanager in mijn team is de leveringszekerheid belangrijk. Dus die staat samen met veiligheid, en veiligheid is dan meer randvoorwaarde dan doelstelling”* (Persoonlijke communicatie, respondent 9, 23-06-2020).

Binnen TenneT wordt het projectbereik, zoals het budget, tijd en specificaties, bepaald door de managementlaag boven de projectmanagers. Dit management werkt samen met Asset Management en System Operations om dit projectbereik te bepalen. Zij leggen vervolgens de opdracht voor realisatie van het project neer bij projectmanagers. Het blijkt uit informatie van respondent 8 dat de hoofd- en bijzaken van het project door de bovenliggende managementlagen vaak onvolledig geleverd worden aan projectmanagers (Persoonlijke communicatie, respondent 8, 19-06-2020). Dit heeft tot gevolg dat projecten met onvoorziene omstandigheden te maken krijgen, waardoor plannings in de war lopen.

Daarnaast hebben teammanagers en leidinggevendenden van de lijn- en stafafdelingen onvoldoende zicht op wat voor prestaties de projectmanagers afgerekend worden. Dit heeft tot gevolg dat projectmanagers in sommige gevallen voorkeuren hebben voor inkoopcontracten, contracten van grondzaken, technische aspecten en omgevingsmanagement. Dergelijke voorkeuren of eisen kunnen in strijd zijn met de kaders, randvoorwaarden of mogelijkheden waar binnen de lijnafdelingen kunnen

trede (Persoonlijke communicatie, respondent 6, 17-06-2020). Dit wordt bevestigd in de interviews met werknemers van Real Estate Management, Public Affairs, Procurement en Communicatie.

4.2.3 Samenwerkingsklimaat

De leidinggevende kan een samenwerkingsklimaat faciliteren waarin werknemers ruimte krijgen om te zeggen wat zij denken. Gemiddeld hebben alle leidinggevenden eens per week of twee weken een persoonlijk gesprek met een werknemer. In deze gesprekken hebben werknemers de mogelijkheid mogelijke problemen aan te kaarten. De leidinggevenden zijn tijdens deze gesprekken in staat om die problemen in de samenwerking op te pakken en te verhelpen. In het algemeen is er voldoende gelegenheid voor de werknemers om de problemen die zij ervaren te uiten (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020). Bij dit resultaat dient wel een kanttekening geplaatst te worden. Zoals al eerder aangegeven bij de resultaten van openheid onder werknemers, vragen werknemers zich af wat er met de input die zij geven gedaan wordt door leidinggevenden.

De leidinggevenden proberen de indruk te wekken altijd open te staan voor toenadering, maar: *“Er zijn mensen die gewoon moeite hebben om een hiërarchisch leidinggevende te benaderen op het moment dat ze problemen hebben”* (Persoonlijke communicatie, respondent 4, 15-06-2020). Respondent 4 geeft aan dat het van belang is om dit aan te voelen bij de werknemers en tijdig te handelen wanneer een leidinggevende problemen bij werknemers vermoedt.

Volgens respondent 4,5,6, 8 en 9 is een goede vertrouwensband tussen werknemers en leidinggevenden belangrijk voor een goed samenwerkingsklimaat. Bij een goede vertrouwensband achten leidinggevenden de kans groter dat werknemers daadwerkelijk vertellen wat hen dwars zit. De vertrouwensband komt volgens respondent 8 en 9 alleen naar voren wanneer er sprake is van een veilige omgeving waar de werknemers binnen kunnen handelen. De leidinggevenden proberen te allen tijde te faciliteren in een veilige werkomgeving voor werknemers (Persoonlijke communicatie, respondent 8, 19-06-2020).

4.2.4 Aansluiting

De capaciteiten van de leidinggevenden binnen ZuidWest-West om werknemers op elkaar aan te laten sluiten blijken uit de antwoorden van de respondenten voldoende aanwezig. De werknemers zijn in het algemeen tevreden over de teamsfeer binnen de afdeling en de leidinggevenden tonen een aantal technieken aan om de band tussen medewerkers te versterken. Allereerst dient er geregeld benadrukt te worden dat het team werkt aan gemeenschappelijke doelen: *“Daar kan je aan de zijkant bij helpen door te zeggen duidelijke doelstelling voor het team, duidelijke targets, duidelijke opdrachten”* (Persoonlijke communicatie, respondent 4, 15-06-2020).

Het kan helpen om medewerkers in het zonnetje te zetten en een podium te geven wanneer zij werkzaamheden bijzonder goed hebben verricht. Tevens werkt het motiverend om groepen van

werknemers gezamenlijk een compliment te geven. Daarnaast is het van belang om problemen die werknemers ervaren in samenwerking te bespreken met hen, om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Alle leidinggevenden geven aan een eigen manier hiervoor te hebben en vanuit de werknemers bestaan er weinig problemen met directe collega's binnen de afdelingen (Persoonlijke communicatie, respondent 8, 19-06-2020).

4.2.5 Kennis

Leidinggevenden dienen voldoende kennis in huis te hebben om werknemers goed te kunnen helpen. Het is volgens leidinggevenden binnen TenneT van belang om met teamleden te sparren en ze vragen te stellen waarmee ze verder komen in hun werkzaamheden: *“Je hebt natuurlijk verschillende managers die bepaalde vakinhoudelijke kennis moeten hebben om hun werknemers goed te kunnen helpen”* (Persoonlijke communicatie, respondent 6, 17-06-2020).

Respondent 4 kaart aan dat beschikken over managementkwaliteiten een absolute vereiste is om als leidinggevende te kunnen functioneren, maar dat niet altijd het geval is binnen TenneT. In het bedrijf zijn leidinggevenden doorgegroeid vanuit een uitvoerende functie. Zij bezitten veel inhoudelijke vakkennis, maar zijn niet getoetst en getraind in het managen van afdelingen.

“Wat je binnen TenneT veel ziet is dat mensen binnen bepaalde inhoud heel veel kennis en kunde hebben opgedaan en op een gegeven moment op een managerniveau terecht zijn gekomen. Dat zijn geen peoplemanagers, maar inhoudmanagers. Dat kan soms niet echt fijn zijn” (Persoonlijke communicatie, respondent 4, 15-06-2020).

Een negatieve ontwikkeling omtrent vakinhoudelijke kennis komt volgens een van de respondenten voort uit het feit dat alle kennis intern ontwikkeld wordt. Er bestaan tal van manieren om kennis te verrijken, hier maken vergelijkbare instellingen als Rijkswaterstaat en Alliander gretig gebruik van. Echter, binnen TenneT wordt binnen de bestuurslagen voornamelijk gekeken naar de ontwikkeling van kennis binnen TenneT. Er heerst een tekort aan het bijhouden van kennis en expertise door externe scholingen en de bereidheid om open te staan voor invloeden van buitenaf ontbreekt binnen het managementteam (Persoonlijke communicatie, respondent 8, 19-06-2020).

4.2.6 Prestaties

Leidinggevenden koppelen individuele prestaties terug aan werknemers tijdens voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken. Deze gesprekken vinden halverwege het kalenderjaar en aan het einde van het kalenderjaar plaats. In deze gesprekken koppelen leidinggevenden de individuele prestaties van werknemers op bedrijfs- en persoonlijke doelstellingen terug (TenneT, 2019a, p4). Alle leidinggevenden omschrijven deze procedure zoals het in het functieboek beschreven staat. Het is zaak om werknemers tijdig te laten weten wanneer de prestaties die zij leveren onvoldoende zijn: *“Stel dat jij in mijn team zou zitten en ik zou aan het einde van het jaar vertellen dat je er een potje van hebt*

gemaakt, dan zou dat in principe geen verrassing voor je moeten zijn” (Persoonlijke communicatie, respondent 4, 15-06-2020).

Daarnaast proberen de leidinggevenden betrokken te zijn bij de processen die werknemers doorlopen tijdens de werkzaamheden. Ze ontvangen updates over progressie van bepaalde zaken binnen de afdelingen en het project. Door deze continue terugkoppeling houden zij goed in de gaten wat er speelt onder werknemers en binnen het team waar zij leiding aan geven. Het is dan ook gebruikelijk om werknemers soms in *“De spotlight”* (Persoonlijke communicatie, respondent 6, 17-06-2020) of *“op een podium”* (Persoonlijke communicatie, respondent 10, 24-06-2020) te zetten wanneer zij bijzonder goed hebben gepresteerd. Dit heeft een positief effect op de werkmotivatie van werknemers en draagt bij aan de effectiviteit van het leiderschap.

4.3 Mesoniveau

In de volgende paragraaf worden de resultaten en analyse van de begrippen vertrouwen en informele communicatiecultuur besproken. De eerste drie indicatoren behoren tot vertrouwen, de laatste twee indicatoren behoren tot informele communicatiecultuur.

4.3.1 Gevoel van gelijkheid onder collega’s

In het algemeen komt naar voren uit de interviews van medewerkers en leidinggevenden dat er een voldoende gevoel van gelijkheid onder collega’s heerst. Er komt duidelijk naar voren dat ze verschillen ervaren in functies, afdelingen, inschalingen en verantwoordelijkheden. Maar dat heeft verder geen invloed op de discussies die onderling of tussen teams gevoerd worden: *“Er zit een verschil in functie, maar het is niet zo dat we zo met elkaar omgaan. Dat werkt het prettigste”* (Persoonlijke communicatie, respondent 10, 24-06-2020).

Respondent 1 kaart aan dat het voorkomt dat werknemers vanuit een bepaalde opleiding een mening verdedigen. Soortgelijke antwoorden zijn ook bij andere werknemers waargenomen.

“Dan is het ook even de vraag of ik het heb over werken bij projectteams, daar ziet men elkaar wel voor vol en er zijn ook wel wat collega’s die menen dat ze het beter weten omdat ze een andere studie gedaan hebben, maar daarmee hebben ze niet altijd de wijsheid in pacht” (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020)

4.3.2 Delen van kennis en informatie tussen collega’s

Het delen van kennis, kunde en informatie tussen collega’s binnen de afdelingen verloopt soepel. Ze houden elkaar op de hoogte van zaken, denken mee in het proces van een ander en bespreken wekelijks alle actualiteiten. De rolverdeling in deze kennisdeling is voor alle medewerkers duidelijk en verloopt *“Via allerlei structurele overleggen”* (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020).

Echter, het delen van kennis en informatie tussen de afdelingen en tussen het project en de lijnafdelingen verloopt minder soepel: *“De communicatie in de verschillende disciplines is wel een aandachtspunt”* (Persoonlijke communicatie, respondent 7, 18-06-2020). Het komt geregeld voor dat afdelingen verantwoordelijkheden van elkaar over nemen, terwijl dit zonder overleg gebeurt. Zo kopen verschillende afdelingen contracten in, zonder hierbij de inkoopafdeling te betrekken. Of nemen werknemers zelf het initiatief om een bericht naar buiten te brengen, zonder hierbij eerst de communicatie-experts te consulteren:

“Er zijn natuurlijk ook omgevingsmanagers die denken van ‘ja even een berichtje maken of een tekstje schrijven’, dat kan ik zelf ook. Het is dan zaak om elkaar te respecteren in de rol die je hebt, en om goed samen te werken” (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020).

Dit heeft vervolgens invloed op hoe de media reageert op nieuwsberichten en de communicatieafdeling heeft op een dergelijk moment geen weet van zaken. De erkenning van verantwoordelijkheden van andere afdelingen kan dit voorkomen (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020; persoonlijke communicatie, respondent 12, 02-07-2020).

Daarnaast wordt informatie over afspraken vaak verstuurd via e-mails, terwijl direct contact via de telefoon hierbij wenselijker zou zijn. Hierbij worden argumenten gebruikt als *“Maar het stond toch op de mail”* (Persoonlijke communicatie, respondent 2, 11-06-2020) en *“Met die mail was het dan toch geregeld”* (Persoonlijke communicatie, respondent 10, 24-06-2020).

4.3.3 Toewijding tot collectief

Wanneer er gesproken wordt over een toewijding tot het collectief, draait het om samenwerken om gemeenschappelijke belangen te realiseren. In het algemeen wordt er binnen ZuidWest-West aan een groot gemeenschappelijk belang gewerkt, namelijk zo snel mogelijk een hoogspanningslijn realiseren tussen twee punten met de hoge kwaliteit waar TenneT voor garant staat (Persoonlijke communicatie, respondent 9, 23-06-2020). De informatie uit de interviews komt wat dit betreft overeen met de informatie uit de bedrijfscode. In de bedrijfscode staat beschreven dat het voornaamste belang van TenneT moet zijn om hoogspanningslijnen aan te leggen en te beheren (TenneT, z.d., p7).

De bedrijfscode beschrijft de verantwoordelijkheden van de omgevingsmanagers als een evenwicht vinden tussen diverse belanghebbenden (TenneT, z.d., p13). De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de omgeving waarin het project gerealiseerd dient te worden. Het wordt omgevingsmanagers echter lastig gemaakt om deze taak goed uit te voeren. Bij de realisatie van projecten komen meerdere belangen kijken. Echter ontbreekt het aan inzicht en kennis over de discipline van andere afdelingen, waardoor belangen met elkaar in botsing komen: *“Ik denk dat soms mensen ook niet altijd van elkaars belangen op de hoogte zijn en hoe dat dan samenkomt en hoe dan soms bepaalde processen elkaar kunnen tegenwerken”* (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020).

De voornaamste botsing van belangen komt voor tussen techniek, project en omgeving. De technici bedenken een technisch plan wat gevolgen heeft voor de realisatie van het project in de praktijk. Zij weten daarentegen niet precies wat voor gevolgen dit heeft voor de projectmanager en omgevingsmanager. De handelswijze van de projectmanagers heeft op haar beurt gevolgen voor de omgeving waarin het project gerealiseerd wordt, maar de prioriteit van de projectrealisatie is hoger dan die van de omgeving. Projectmanagers zijn namelijk gefocust op de realisatie van het project in een bepaalde tijd, met een bepaald budget en specificaties. Daar ondervindt de omgeving negatieve gevolgen van, maar hierover wordt weinig gecommuniceerd. Bij het opzetten van de projecten worden omgevingsmanagers en technici niet betrokken. Dit ligt namelijk in handen van bovenliggende partijen als Asset Management en System Operations. Het resultaat is dat partijen zich concentreren op eigen belangen en voor de keuzes van andere disciplines ontbreekt legitimiteit en draagvlak. Elke discipline denkt in eigen termen en stramien, waardoor zij elkaars belang niet kennen en de keuzes van andere disciplines niet begrijpen (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020).

In de beleidsdocumenten wordt gesproken over ‘act as one TenneT’. Dit houdt volgens de beleidsdocumenten en bedrijfscode in dat TenneT als een gehele organisatie verantwoordelijk is en de afdelingen niet op zichzelf functioneren, maar in samenwerking met het geheel verantwoordelijk zijn voor het realiseren van projecten (TenneT, z.d., p9). Wat blijkt uit de interviews, is dat werknemers en leidinggevenden naar elkaar wijzen op het moment dat projecten dreigen uit te lopen: *“Binnen ZWW was er ook een ‘wij-zij’ gevoel tussen grondzaken, Real Estate Management en het project”* (Persoonlijke communicatie, respondent 9, 23-06-2020).

4.3.4 Adaptieve samenwerkingsdoelen

Deze succesfactor draait om de flexibiliteit van samenwerkingsdoelen en de mate waarin zij aangepast kunnen worden tijdens een project. De samenwerkingsdoelen van de projectorganisatie zijn deels adaptief van aard. Dit houdt in dat de gestelde doelen van omgevingsmanagement, projectmanagement en technische aspecten in combinatie met Procurement, Real Estate Management, Public Affairs en Communicatie kunnen veranderen in de loop van een project als dit nodig is. De projectdoelen zelf veranderen niet, een hoogspanningslijn dient namelijk uit opdracht van het ministerie gerealiseerd te worden en de aard van deze taak blijft hiermee hetzelfde. Facetten in omgevingsmanagement als grondoppervlakte, richting en stakeholders kunnen nog wel eens veranderen. Hierin is communicatie erg belangrijk, maar zoals al eerder besproken, ontbreekt het hier tussen de disciplines nog aan (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020).

4.3.5 Doelen samen bepalen

“Het belangrijkste aspect is dat het gedrag van alle medewerkers – inclusief managers en directie – in overeenstemming moet zijn met de kernwaarden en merkwaarden” (TenneT, z.d., p23). Dit citaat is afkomstig uit de bedrijfscode van TenneT waarin werkmentaliteit centraal staat. Deze kern- en merkwaarden slaan terug op onderling verbinding zoeken en transparant handelen. Het

managementteam bepaalt het projectbereik. Dit betekent dat een project als opdracht wordt gegeven met een bepaalde tijdsduur en specificaties, passend binnen een bepaald budget. Deze projectopdrachten komen terecht in het projectteam, maar een transparante uitleg over de beweegredenen achter het project ontbreken. Dit betekent dat de projecttermijnen en doelen binnen het managementteam bepaald worden en top-down geïmplementeerd naar het projectteam. De projectmanagers en managers van lijnafdelingen zijn bij dit proces in het managementteam niet betrokken (Persoonlijke communicatie, respondent 3, 11-06-2020). De diverse lijnafdelingen worden betrokken in het proces wanneer het projectteam al met de klus bezig is: *“Ik ben pas aan boord als het projectteam al de opdracht heeft”* (Persoonlijke communicatie, respondent 1, 09-06-2020).

Wanneer projectmanagers bij elkaar zitten in het zogenaamde ‘core-team’ om de inhoudelijke projectplanning te maken, ontbreekt de aanwezigheid van omgevingsmanagers en leidinggeevenden van lijn- of stafafdelingen. Dit wordt door de leidinggeevenden als onhandig ervaren, omdat, zoals al eerder besproken, de doelstellingen invloed kunnen hebben op meerdere belangen binnen en buiten TenneT (Persoonlijke communicatie, respondent 5, 16-06-2020).

4.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek besproken. Het blijkt dat succesfactoren op individueel niveau van werknemers en leidinggeevenden in grote lijnen aanwezig is. Succesfactoren op het niveau van samenwerken tussen afdelingen en verschillende disciplines ontbreken, waardoor de totale samenwerking binnen de projecten een lagere effectiviteit hebben. Het volgende hoofdstuk bespreekt op concluderende wijze de samenhang tussen deze succesfactoren.

5. Conclusies

Dit laatste hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag aan de hand van de resultaten. Vervolgens wordt een aantal aanbevelingen gedaan ter optimalisatie van de intraorganisatorische samenwerking. Tot slot reflecteert dit hoofdstuk op het onderzoek.

5.1 Beantwoording van de hoofdvraag

Dit evaluerende onderzoek staat stil bij de effectiviteit van de samenwerking binnen TenneT. In het theoretisch kader is gekomen tot een beoordelingskader, waarmee de samenwerking op mate van aanwezigheid van succesfactoren beoordeeld kan worden. In het methodologisch kader is beschreven hoe het beoordelingskader in de praktijk is toegepast. De gegevens zijn verkregen uit interviews en een documentenanalyse. Het onderzoek is gedaan bij werknemers van TenneT binnen het cluster ZuidWest-West (ZWW). Zij zijn werkzaam op lijnafdelingen als Communicatie, Public Affairs, Real Estate Management, Procurement of op de projectorganisatie. Op basis van de geanalyseerde gegevens uit hoofdstuk vier kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *‘In welke mate zijn succesfactoren voor effectieve samenwerking tussen stafafdelingen en projectorganisaties binnen TenneT Holding B.V. aanwezig?’*

De gegevens zijn verzameld op basis van een aantal succesfactoren. De succesfactoren vallen onder een reeks begrippen, bestaande uit competenties van werknemers, rollen van leidinggevenden, vertrouwen en communicatiecultuur.

5.1.1 Competenties van werknemers

Onder werknemers is voldoende ervaring aanwezig om werkzaamheden goed te kunnen verrichten. Er bestaan verschillen tussen werknemers als het gaat om het toepassen van deze ervaring en kennis. Het probleemoplossend vermogen van de werknemers verschilt onderling. Dit hangt samen met onduidelijke verantwoordelijkheden en wisselende handelingsruimte. Wanneer de werknemers weten waar zij verantwoordelijk voor zijn, lukt het veelal om problemen goed op te kunnen lossen. Daarnaast zijn werknemers binnen lijnafdelingen afhankelijk van de, soms wettelijke, randvoorwaarden en kaders waar zij binnen mogen handelen. Dit kan het daadwerkelijke probleemoplossend handelen beperken, terwijl praktische kennis om werkzaamheden uit te voeren aanwezig is.

De werknemers ervaren een goede mate van openheid tussen collega's binnen hun afdeling. Werknemers kunnen in het algemeen zeggen wat zij denken, zonder dat daarbij problemen ontstaan. Er is voldoende ruimte voor discussie. Echter, de openheid van werknemers verschilt wanneer de werkdruk op het project hoog is. Op dat moment zijn werknemers geneigd zich in te dekken voor

mogelijke problemen, waardoor men minder transparant handelt en de benodigde communicatie op dit soort cruciale momenten stagneert.

Onder de werknemers heerst een verantwoordelijk gevoel als het gaat om elkaar verder helpen in werkzaamheden. Er is sprake van een actieve houding onder collega's binnen dezelfde afdelingen en daardoor weten werknemers elkaar te vinden. De werknemers ervaren verschillen tussen de werkhouding van andere afdelingen en de projectorganisatie. Dit leidt tot onbegrip wanneer werknemers gedetacheerd worden naar een project of ander team. Dat geldt ook voor het enthousiasme in de persoonlijke stijl van de werknemers. Binnen de afdelingen weten collega's elkaar goed te enthousiasmeren en mee te nemen in werkzaamheden, waar dit tussen de afdelingen stroef verloopt. Er is minder begrip voor het handelen van andere afdelingen doordat zij geen weet hebben van elkaars verantwoordelijkheden en taken.

5.1.2 Rollen van leidinggevenden

De verschillende rollen van leidinggeven zijn in goede mate aanwezig onder leidinggevenden binnen TenneT. In de rol van manager is er focus op doelbereiking door de werknemers te motiveren. Dit lukt leidinggevenden in het algemeen goed in termen van persoonlijke en bedrijfsdoelstellingen. De motivatie wordt verhoogd door een beloning te geven in vormen als salarisverhogingen, bonussen of een podium geven aan de werknemer. Het lukt de leidinggevenden goed om zaken te prioriteren en hoofdzaken te onderscheiden van bijzaken. Het is echter niet altijd duidelijk wat de hoofdzaken zijn van de andere afdelingen. Dit komt door het feit dat het managementteam de projectomvang bepaalt zonder hierbij de projectorganisatie of stafafdelingen te consulteren. De projectorganisatie krijgt doelstellingen op basis van budget, tijd en specificaties. Deze zijn niet volledig, waardoor de planning van projectmanagers te maken krijgt met onvoorziene omstandigheden.

De belichaming van de rol als coach gaat de leidinggevenden goed af. Het lukt hen voldoende om de werknemers met elkaar te verenigen in het team waar zij verantwoordelijk voor zijn en de aansluiting te vinden. Ze benadrukken dat het soms moeilijk kan zijn om benaderbaar over te komen naar alle werknemers. Sommige werknemers nemen uit zichzelf geen contact op met een hiërarchisch leidinggevende. Hierin proberen zij zoveel mogelijk te faciliteren. De aansluiting van werknemers op elkaar binnen de teams verloopt goed. De werknemers geven aan goed met directe collega's op te kunnen schieten.

Onder leidinggevenden is voldoende vakinhoudelijke kennis aanwezig. Binnen TenneT zijn sommige leidinggevenden doorgegroeid vanuit een uitvoerende functie. Bij dergelijke leidinggevenden ontbreken managementkwaliteiten en analytische vaardigheden om goed samen te kunnen werken met andere afdelingen. Het ontbreekt hen niet aan vakinhoudelijke kennis, maar aan managementvaardigheden. Verder houden leidinggevenden de individuele prestaties van werknemers goed in de gaten door middel van wekelijkse of tweewekelijkse individuele gesprekken. Ze zijn actief

betrokken bij de processen van werknemers. Daarnaast koppelen ze prestaties terug tijdens voortgangs- en functioneringsgesprekken.

5.1.3 Vertrouwen

Het vertrouwen tussen collega's en teams van afdelingen is afhankelijk van een aantal factoren, waaronder elkaar beschouwen als gelijke. In het algemeen beschouwen collega's elkaar binnen de afdelingen als gelijk. Wanneer collega's werkzaam zijn in de projectorganisatie en een stafafdeling, wordt dit ook zo ervaren. Ze ervaren geen ongelijkheid tussen de verschillende afdelingen en projectorganisatie, ondanks dat zij bewust zijn van de formele verschillen in functie, verantwoordelijkheden en inschaling. Dit is zeer positief, het geeft aan dat leidinggevenden en werknemers op hetzelfde niveau met elkaar durven te praten. Een tweede factor in de vertrouwensband is het delen van kennis en informatie. Binnen de afdelingen gebeurt dit voldoende, maar tussen de afdelingen verloopt dit stroef. Afdelingen zijn afhankelijk van de informatie uit projectteams en andere afdelingen, maar communiceren hier slecht over. Dit speelt tussen de onderzochte lijnafdelingen en de projectorganisatie. Door slechte communicatie, neemt men ongevraagd taken van andere disciplines over. Zeker in tijden van hoge werkdruk is men geneigd zich te verhalen op de verantwoordelijkheden van de afdeling waar de werknemer werkzaam is. Dit staat haaks op de kernwaarden van het TenneT-beleid omtrent samenwerken. De derde factor die bijdraagt aan het vertrouwen, is gezamenlijk werken aan dezelfde belangen. Dit vraagt om een toewijding tot werken als een eenheid binnen het project. Dat gebeurt binnen TenneT als het gaat om het realiseren van de hoogspanningslijn, wat tevens het gezamenlijke belang is van de samenwerking. Echter heeft de projectorganisatie belang bij de prestatiedoelen die met het managementteam besproken zijn. Deze hebben effect op inkoopcontracten en omgevingsmanagement, waardoor er botsing ontstaat tussen meerdere disciplines. In dat opzicht is er wel degelijk sprake van meerdere belangen.

5.1.4 Informele communicatiecultuur

Van een informele communicatiecultuur spreekt men als samenwerkingsdoelen flexibel zijn en doelen in samenspraak met werknemers bepaald worden. De samenwerkingsdoelen van TenneT zijn deels flexibel. De projectdoelstelling staat vast, maar hoe de planning over de afdelingen verspreid ligt, kan variëren per project. Tevens kan bij uitloopt een doel veranderd worden als dit nodig is. De doelstellingen van het project worden niet in samenspraak met managers van lijn- en stafafdelingen gemaakt. De projectmanagers hebben geen invloed op de doelstellingen die bij het projectbereik horen, zij krijgen dit van bovenaf op hun bord geschoven. Over de doelen die de verschillende afdelingen hebben, wordt te weinig gecommuniceerd en afgestemd. Tot slot hebben de werknemers in het algemeen een open houding tegen elkaar en kan feedback altijd gegeven worden.

5.1.5 Aanwezigheid van succesfactoren

Concluderend kan gezegd worden dat de succesfactoren voor effectieve samenwerking deels aanwezig zijn. De competenties onder werknemers zijn voldoende aanwezig, maar missen duidelijkheid over kaders, randvoorwaarden en verantwoordelijkheden. Ervaring en probleemoplossend vermogen is onder werknemers aanwezig, maar beperking van handelen ontstaat door dergelijke kaders en randvoorwaarden. Werknemers weten vaak niet van welke informatie ze afhankelijk zijn en hebben geen inzicht in de disciplines van andere afdelingen.

De transparantie en openheid van werknemers daalt wanneer de druk op een project stijgt. Wanneer het te heet wordt onder de voeten, trekken zij zich terug binnen de kaders van de afdeling. De effectiviteit van samenwerking onder werknemers van eenzelfde afdeling is goed door voldoende ervaring, openheid onder collega's en aanwezigheid van enthousiasme. De samenwerking tussen verschillende disciplines van afdelingen stopt als het aankomt op transparantie, verantwoordelijkheid, communicatie en consultatie. Dit heeft negatieve gevolgen voor de effectiviteit van samenwerking. Processen komen stil te liggen of lopen uit, waardoor beoogde doelen niet behaald kunnen worden binnen de daarvoor gestelde termijn.

De leidinggevenden beheersen de rollen van manager, coach en leider voldoende binnen het team waar zij verantwoordelijk voor zijn. Waar zij in kunnen groeien, is het inzicht in de belangen, verantwoordelijkheden en kaders van andere disciplines en afdelingen. Gedetacheerde werknemers van lijn- of stafafdelingen ervaren op het project waar zij werkzaam zijn te weinig afstemming tussen projectmanagers en leidinggevenden van de lijn- en stafafdelingen. Momenteel spelen er binnen TenneT belangenconflicten onder leidinggevenden van afdelingen op het gebied van verantwoordelijkheden. (Team)managers van lijn- en stafafdelingen zijn in het projectproces nog niet betrokken, maar projectmanagers hebben door projectspecificaties bepaalde verwachtingen en voorkeuren voor inkoopcontracten, contracten van grondzaken, technische aspecten en omgevingsmanagement. Dergelijke voorkeuren zijn in strijd met de kaders en randvoorwaarden waar lijn- en stafafdelingen binnen kunnen handelen. De gevolgen zijn nadelig voor de effectiviteit van de samenwerking, doordat de verwachtingen van het handelen van andere disciplines niet realistisch zijn. Er dient inzicht, legitimiteit en draagvlak te worden gecreëerd onder de projectorganisatie, lijn- en stafafdelingen voor belangen, specialismen en verantwoordelijkheden van alle betrokken disciplines.

Dit kan het vertrouwen van de afdelingen en projectorganisatie onderling ten goede komen. Er ligt een taak voor het managementteam om het projectbereik duidelijk te implementeren bij projectmanagers en de doelstellingen hiervan in overleg weer te geven. Een transparantere manier van handelen komt alle werknemers in dit geval ten goede. De doelstellingen van het project worden momenteel niet bepaald in overleg met alle disciplines, maar op basis van een eigen besluit in het managementteam.

Concluderend kan gezegd worden dat de competenties van werknemers voldoende aanwezig zijn, maar de beperkingen liggen in onbekende randvoorwaarden, kaders en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. Ook leidinggevend en teammanagers hebben te weinig zicht op werkzaamheden van andere afdelingen. De werknemers delen voldoende informatie binnen de afdeling, maar onvoldoende tussen de afdelingen. Van toewijding tot een collectief handelende organisatie is nog geen sprake binnen cluster ZuidWest-West. De samenwerkingsdoelen van het project worden onvoldoende in samenspraak bepaald. De voorwaarden op microniveau, waar capaciteiten op individueel niveau van leidinggevend en werknemers onder vallen, zijn voldoende aanwezig. De voorwaarden op mesoniveau, waar sprake is van interactie op basis van vertrouwen en communicatie, zijn in geringere mate aanwezig. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve samenwerking binnen TenneT. Een groene kleur betekent een goede mate van aanwezigheid. Oranje betekent dat er ruimte is voor verbetering en rood betekent dat drastische verandering vereist is.

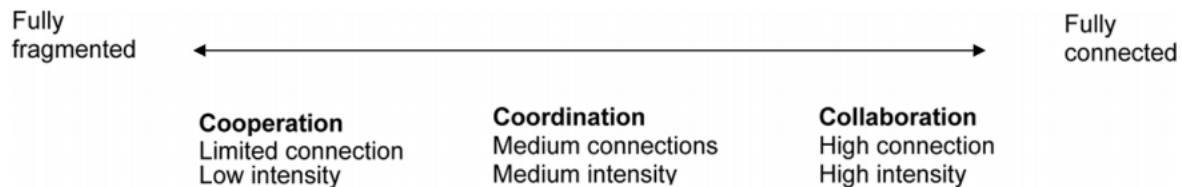
Succesfactoren	Mate van aanwezigheid
Ervaring	Green
Probleemoplossend vermogen	Yellow
Openheid	Yellow
Verantwoordelijkheid	Green
Houding	Green
Persoonlijke stijl	Green
Focus op doelbereiking	Green
Prioriteiten stellen	Yellow
Samenwerkingsklimaat	Green
Aansluiting	Green
Kennis	Green
Prestaties	Green
Gevoel van gelijkheid onder collega's	Green
Delen van kennis en informatie tussen collega's	Red
Toewijding tot collectief	Red
Adaptieve samenwerkingsdoelen	Yellow
Doelen samen bepalen	Red

Tabel 5.1: aanwezigheid van succesfactoren

De huidige samenwerking binnen TenneT is in kaart gebracht aan de hand van succesfactoren. Om de samenwerking richting te geven aan de hand van aanbevelingen, is gekozen om het continuüm van Keast et al (2007) te gebruiken ter verduidelijking. Dit continuüm wordt toegelicht in de volgende paragraaf, toegespitst op de samenwerking binnen TenneT. Daarna wordt ingegaan op aanbevelingen.

5.2 Het samenwerkingscontinuüm volgens Keast et al. (2007)

In het perspectief van Keast et al. (2007) zijn samenwerkingsrelaties nader bekeken. De studie laat een continuüm zien waarin respectievelijk *cooperation*, *coordination* en *collaboration* geplaatst kunnen worden. De drie vormen onderscheiden zich door onderling te verschillen in de mate van *informaliteit* en *formaliteit*. De tweede factor die bijdraagt aan het onderscheid van de vorm is de *intensiteit* (Keast et al., 2007). Het continuüm van Keast et al. (2007) is in figuur 2 weergegeven.



Figuur 2: Continuüm volgens Keast et al., (2007).

Op de rechterzijde van het continuüm is de eerste en tevens meest intensieve samenwerkingsvorm te vinden, namelijk *collaboration*. Deze samenwerkingsvorm richt zich op lange termijndoelen en probeert efficiëntie in samenwerking te waarborgen. De banden tussen deelnemers dienen een sterke fundering te hebben, gebaseerd op opgebouwd vertrouwen. De meewerkende partijen en individuen dienen zich te identificeren met gemeenschappelijke doelen, cultuur, normen en waarden. Deze samenwerking functioneert goed in tijden van crisis en bij vraagstukken met een hoge complexiteit. Er ontstaat in deze samenwerkingsvorm een hoog risiconiveau, omdat er sprake is van volledige wederzijdse afhankelijkheid voor doelbereiking (Keast et al., 2007).

De tweede samenwerkingsvorm *coordination* staat in het midden van het continuüm van Keast et al. (2007). In deze samenwerkingsvorm ligt de focus op het harmoniseren van werkzaamheden en middelen. Door deze te verbinden, kan een gemeenschappelijk overeengekomen doel bereikt worden door (deels) onafhankelijke partijen. Coordination is een vergrotende trap van cooperation: het vereist naast uitwisseling van kennis en expertise ook een gemeenschappelijke planning en financiering. De formalisering in de samenwerking neemt toe, dit betekent dat werkzaamheden en processen meer vastgelegd worden. Deze formalisering is nodig omdat een hogere mate van betrokkenheid en intensiviteit gepaard gaat met deze samenwerkingsvorm (Keast et al., 2007). In deze samenwerkingsrelatie worden vooral projectmatige plannen gerealiseerd, dit past bij uitstek in de organisatievorm van TenneT gezien de samenwerking in de projecten tussen verschillende disciplines en afdelingen verloopt.

In de laatste samenwerkingsvorm *cooperation* draait het om het delen van informatie en kennis. Qua intensiteit is dit de laagste relatievorm. In deze vorm staan partijen los van elkaar en zijn ze gescheiden; het terugtrekken van een van de partijen heeft geen gevolg voor de samenwerking. Er is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband tussen actoren waarmee relatief weinig middelen

gemoed zijn. De aard van de samenwerking bestaat in deze vorm voornamelijk uit goede omgang met elkaar, zodat betrokken actoren eigen doelen kunnen behalen en tegelijkertijd autonomie behouden. Cooperation kenmerkt zich door een laag risiconiveau, omdat het als begin van een samenwerkingsrelatie en als uitgangspunt voor samenwerking op een hogere orde beschouwd wordt (Keast et al., 2007).

Keast et al., (2007) adviseren de soorten samenwerkingsvormen te gebruiken om samenwerking in te richten afhankelijk van de context en doelen. In situaties waar alleen kennis en expertise delen vereist is, kan worden ingezet op *cooperation*. Wanneer er gemeenschappelijke doelen ontstaan, kan overwogen worden om de inrichting van samenwerking te doen aan de hand van de middelste vorm: *coordination*. Bij lange termijn doelen en grote projecten is het van belang om de factoren van *collaboration* in acht te nemen, zoals de ontwikkeling van een vertrouwensband en identificatie met de cultuur. In tabel 5.2 worden de kenmerken van de drie samenwerkingsvormen tegen elkaar uitgezet.

Cooperation	Coordination	Collaboration
Informatie-uitwisseling als doel	Informatie-uitwisseling, doelen en middelen	Informatie-uitwisseling, doelen, middelen en visie
Individuele doelen	Gemeenschappelijke projectdoelen	Gemeenschappelijke doelen en visie
Korte termijn	Project termijn	Lange termijn
Lage mate van vertrouwen	Gemiddelde mate van vertrouwen	Hoge mate van vertrouwen
Dienen van eigen doelen	Projectmatige aanpak	Systeemverandering

Tabel 5.2: kenmerken van samenwerkingsvormen volgens het continuüm van Keast et al., (2007).

Op basis van de gevonden resultaten valt te concluderen dat de huidige samenwerking plaatsvindt volgens de principes van cooperation. Afdelingen dienen met name eigen doelen, vertrouwen de andere afdelingen niet voldoende wanneer de werkdruk hoog is en consulteren elkaar voor informatie-uitwisseling. De elementen behorende bij coordination passen bij een projectmatige manier van samenwerken. Gezien het feit dat de projectorganisatie op projectmatige basis samenwerkt met werknemers van lijn- en stafafdelingen, zou het verstandig zijn om de elementen uit coordination te integreren in de samenwerking binnen TenneT. Om de huidige samenwerking binnen TenneT om te vormen van cooperation naar coordination, dient een verbeteringsslag gemaakt te worden. Deze verbeteringsslag moet gemaakt worden op het gebied van gemeenschappelijke projectdoelen en belangen. Tevens dient er verdieping plaats te vinden in wijze van informatie-uitwisseling, doelen en middelen van alle disciplines. De mate van vertrouwen tussen de afdelingen onderling en met de projectorganisatie kan hiermee groeien. Om een goede aanpak richting deze samenwerkingsvorm binnen TenneT te bewerkstelligen, wordt in de volgende paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan.

5.3 Aanbevelingen

Er wordt getracht aanbevelingen te geven ter optimalisatie van de intraorganisationele samenwerking binnen TenneT. De aanbevelingen worden opgesplitst in categorieën. De eerste categorie aanbevelingen is bestemd voor de werknemers. De tweede categorie voor leidinggevend en projectmanagers. De derde categorie is bestemd voor het bovenliggende managementteam.

5.3.1 Werknemers

De volgende aanbevelingen kunnen gedaan worden richting de werknemers:

- Creëer duidelijkheid over de ruimte, randvoorwaarden en kaders waarbinnen de lijn- en stafafdelingen mogelijk kunnen handelen. Dit kan in een gezamenlijk gesprek tussen leidinggevend en projectmanagers waar de werknemers aankaarten welke handelingsruimte zij hebben in de discipline waarin zij werken. Belangrijk hierbij is om verwachtingen van het project en de afdelingen omtrent de werkwijze af te stemmen. De spagaat die ontstaat tussen verwachtingen van het project en de lijnafdelingen kan hiermee voorkomen worden. Volgens de resultaten hebben werknemers wekelijks een gesprek met een leidinggevende van de afdeling waarin zij werken. Gebruik dit moment om de eventuele problemen aan te kaarten.
- Momenteel weten werknemers te weinig af van andere disciplines binnen TenneT. Het is raadzaam om inzicht te verschaffen in de werkwijzen en verantwoordelijkheden van andere afdelingen. Dit kan door een informatieboom te maken waarin de afdeling gezamenlijk met werknemers van andere afdelingen afstemmen welke informatie zij van elkaar kunnen ontvangen binnen het project. Op deze manier wordt concreet gemaakt van welke informatie zij afhankelijk zijn en welke bron hierbij betrokken is. Dit is een intensief proces, daarom is het raadzaam om eerst te beginnen met het realiseren van een document waarin de verwachtingen richting andere afdelingen staan. Het is mogelijk om via telefonisch contact deze afstemming te maken en de informatie in de loop van het project te vergaren. Dit zorgt tevens voor nieuwe informatie omtrent consultatie van andere disciplines. De werknemers leren op deze wijze de benodigde afdelingen te consulteren wanneer bepaalde informatie benodigd is. De vertrouwensband tussen afdelingen kan op deze manier langzaam opgebouwd worden.

5.3.2 Leidinggevend en projectmanagers

De volgende aanbevelingen kunnen gedaan worden richting de leidinggevend en projectmanagers

- Creëer duidelijkheid over verantwoordelijkheden binnen het team. Probeer voor elke functie duidelijk te hebben welke taak wel en niet tot deze functie behoren. Zet dit onderwerp op de agenda en bespreek de taakverdeling met de werknemers tijdens de persoonlijke gesprekken die wekelijks plaatsvinden. Nadat de leidinggevende met werknemers individueel gesproken heeft, kan er een vergadering plaatsvinden waarin met de afdeling wordt besproken welke verantwoordelijkheden de afdeling heeft. Tijdens deze vergadering kan ook duidelijk worden met welke disciplines de samenwerking stroef verloopt. Gebruik deze informatie voor nieuwe

afstemming met die afdelingen. Het is aan de leidinggevende om de taken, kaders en randvoorwaarden van de afdeling tijdens het project te verhelderen. De leidinggevende dient als tussenpersoon van de afdelingen en projecten. Dit is een manier waarop deze rol ingevuld kan worden en voor beide partijen levert het duidelijkheid omtrent werkzaamheden op. Deze aanpak kan de specialiteiten van de afdelingen naar voren laten komen en de kans op consultatie van andere afdelingen doen toenemen. Ook zorgt het dat de afdelingen binnen eigen verantwoordelijkheden blijven handelen en geen taken van andere afdelingen onnodig op zich nemen.

- Alle managers van de lijn- en stafafdelingen hebben baat bij betrekking in het projectproces wanneer het projectbereik bepaald wordt in overleg met het zogenaamde '*core-team*'. In dit team zitten nu projectmanagers en zij bekijken hoe ze het project vanuit verschillende disciplines willen aanvliegen. Het is raadzaam om op dit moment de leidinggevend en adviseurs uit staf- en lijnafdelingen als Procurement, Public Affairs, Communicatie en Real Estate Management te betrekken. De verwachtingen ten opzichte van andere disciplines worden bij deze aanpak realistisch, doordat directe afstemming mogelijk is vanuit de aanwezigheid van disciplinaire kennis. De strategieën van bijvoorbeeld (inkoop)contracten lopen elkaar niet in de weg, maar kunnen op elkaar aansluiten en versterken. De zogenaamde spagaat waar gedetacheerde werknemers in vallen, kan op deze wijze voorkomen worden.
- Het is raadzaam om leidinggevend en cursussen te laten volgen in managementkwaliteiten. Sommige managers zijn doorgegroei d vanuit een uitvoerende functie, waardoor zij met name over vakinhoudelijke kennis beschikken. Zij zijn ongetraind in management en sturing van teams. De effectiviteit kan groeien door de leidinggevend en in deze kwaliteiten te laten groeien. Er zijn zowel binnen TenneT als buiten TenneT mogelijkheden om trainingen te organiseren. TenneT beschikt over een kenniscentrum waar dergelijke trainingen aangeboden worden. Als deze trainingen niet voldoende kennis bieden, kan er buiten TenneT gekeken worden naar mogelijkheden via de HR-afdeling.

5.3.3 Managementteam

- Betrek projectmanagers en leidinggevend en van staf- en lijnafdelingen bij de opdracht van een nieuw project. Zij kunnen het projectbereik aanvullen, waardoor de realisatie van een project ook daadwerkelijk volgens een verwachte planning kan verlopen. Dit komt het vertrouwen, de legitimiteit en het draagvlak voor een nieuw project ten goede.

5.4 Reflectie op het onderzoek

In deze paragraaf staan de sterke en mogelijke verbeterpunten van het onderzoek centraal op theoretisch en methodologisch niveau. Tevens zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek in deze paragraaf beschreven.

5.4.1 Theoretische reflectie

Dit onderzoek kijkt naar een groot aantal elementen van intraorganisationele samenwerking. Het theoretisch kader vormt een beoordelingskader op basis van vakliteratuur over verschillende individuele en overkoepelende succesfactoren voor effectieve samenwerking binnen de organisatie. Het beoordelingskader beschrijft competenties van teamleden om de effectiviteit te vergroten en de capaciteiten van leidinggevenden in verschillende rollen. Op een overkoepelend niveau wordt gekeken naar vertrouwen en een informele communicatiecultuur.

De gebruikte theorie is in grote mate bruikbaar voor het onderzoek en biedt voldoende antwoord op de eerste deelvraag. De inzichten op mesoniveau zijn het meest bruikbaar, omdat de samenwerking tussen de afdelingen het beste naar voren komen op dit niveau en dit goed aansluit bij de probleemstelling. Interviewvragen over informatie-uitwisseling tussen afdelingen en de ontstaanswijze van samenwerkingsdoelen verschaffen veel inzicht over de samenwerking tussen verschillende afdelingen en de projecten. Het geeft met name inzicht in de werkwijze van verschillende disciplines, waardoor aanbevelingen op maat zijn voor actuele problemen in de organisatie.

De theorie biedt voldoende inhoud om het onderzoek uit te kunnen voeren. Het verschaft duidelijke succesfactoren van effectieve samenwerking, deze bieden voldoende houvast om interviews af te nemen en documenten te analyseren. De kernbegrippen uit de literatuur en het theoretisch kader geven voldoende informatie om de deel- en hoofdvragen te beantwoorden. Respectievelijk is gekomen tot een beoordelingskader en een methodologische ondersteuning hoe dit kader gebruikt kan worden. Het beoordelingskader is toegepast in dit onderzoek en heeft de huidige samenwerking in kaart kunnen brengen. Bij de analyse van gegevens is de laatste succesfactor – open houding – geschrappt vanwege de grote mate van overeenkomst met andere factoren. In beide interviewguides kwam de aanwezigheid van een open collegiale houding al eerder naar voren bij vragen over competenties en leidinggeven. Het is onnodig om deze factor nog een keer te onderzoeken, gezien de antwoorden in grote mate overeenkomen met eerder gegeven antwoorden. Daarom is deze factor achteraf ook uit het theoretisch en methodologisch kader gehaald.

Voor vervolgonderzoek kan gekeken worden naar de invloed van leiderschapsstijlen op de werkmotivatie van teamleden en werknemers. In het beoordelingskader komt de relatie tussen leiderschapsstijl en de effectiviteit van de afdeling niet duidelijk naar voren. De rollen van leidinggevenden worden besproken in het beoordelingskader, maar de relatie tussen deze rollen en het gedrag van werknemers is moeilijker te bepalen. Daarnaast is het relevant de verschillende

leiderschapsstijlen binnen de organisatie naast elkaar te leggen. Dit kan meer inzicht bieden in de effectiviteit van samenwerking tussen verschillende afdelingen en de projectorganisatie. Uit de antwoorden van respondenten kwam ook naar voren dat veel factoren afhankelijk zijn van de leiderschapsstijl. Zij merkten op dat onder de managers en leidinggevendenden veel diverse stijlen aanwezig zijn.

5.4.2 Methodologische reflectie

De methodologie staat in hoofdstuk drie en geeft daarmee antwoord op de tweede deelvraag. Het beoordelingskader van succesfactoren is binnen TenneT onderzocht aan de hand van interviews en documenten. De interviews zijn afgenomen onder werknemers en leidinggevendenden van het cluster ZuidWest-West. Zij zijn werkzaam onder verschillende lijn- en stafafdelingen of projectorganisatie. De documenten zijn verzameld door het doorzoeken van het Intranet van TenneT. Deze online omgeving biedt toegang tot verschillende beleidsdocumenten waaronder de bedrijfscode en het functieboek. De bedrijfscode heeft veel gegevens verstrekt over de gewenste werkwijze en verantwoordelijkheden van werknemers en leidinggevendenden. De kruising tussen informatie uit documenten en gegevens van interviews leveren goed inzicht in de aanwezigheid van succesfactoren voor effectieve samenwerking. De verkregen informatie uit dataverzameling is voldoende om de laatste deelvraag en hoofdvraag te beantwoorden.

De resultaten zijn gebaseerd op interviews en documenten, maar hadden aangevuld kunnen worden via een focusgroep. Deze alternatieve methode biedt de mogelijkheid voor discussie tussen werknemers en leidinggevendenden van verschillende disciplines. Een focusgroep kan tegelijkertijd een uitkomst bieden op een deel van de aanbevelingen. Het biedt de optie om verantwoordelijkheden en handlingsruimte van verschillende disciplines aan te kaarten en vertrouwen te creëren tussen de afdelingen (Bleijenbergh, 2015).

De onderzoeksdoelgroep is gemakkelijk bereikt door directe verwijzing via projectmanagers van de projectorganisatie. De interviews zijn afgenomen via telefonisch contact. Fysiek afspreken voor een interview was onmogelijk door de impact van het coronavirus. TenneT trof maatregelen waardoor de werknemers voornamelijk thuiswerken. Een nadeel van telefonisch interviewen is dat de interactiecomponent deels ontbreekt en de gezichtsuitdrukking van respondenten niet meegenomen is tijdens het afnemen van interviews.

Vanuit het theoretisch kader is in de methodologie getracht de abstracte begrippen tot concrete succesfactoren te operationaliseren. De interviewgide is direct gebaseerd op de betreffende operationalisatie. Daardoor is de theorie in de interviews voldoende uitgevraagd, de respondenten weten in het algemeen waar de interviewvragen over gaan. Een aanvulling hierop kan zijn dat de interviewvragen meer duidelijkheid geven over welke afdeling de vraag precies gaat. Bij sommige vragen is dit niet het geval, zoals de vragen over de competenties van werknemers. De vragen in de interviewgide zijn voornamelijk gericht op de afdeling waar de werknemers werkzaam zijn. Dit stond

echter niet duidelijk vermeld in de interviewvragen met als gevolg dat respondenten niet precies wisten waar de vraag zich op concentreerde. Voor hergebruik van het beoordelingskader is het raadzaam dit te vermelden in de interviewvragen. Dit voorkomt eventuele verwarring onder respondenten.

In hoofdstuk drie is de keuze voor kwalitatief onderzoek uitgebreid aan de orde gekomen. Een van de nadelen van dit type onderzoek is dat de generaliseerbaarheid in het algemeen laag ligt. Dit betekent dat het onderzoek alleen binnen het onderzochte cluster in TenneT van toepassing is. De andere clusters binnen TenneT werken volgens de bedrijfscode op eenzelfde manier (TenneT, z.d.). Het valt te verwachten dat zij tegen vergelijkbare problemen in de effectiviteit van samenwerken aanlopen. Of de gevonden patronen van toepassing zijn op de gehele organisatie dient nader onderzocht te worden. Daarom is een aanbeveling voor vervolgonderzoek om de andere clusters binnen TenneT met hetzelfde beoordelingskader te onderzoeken. Dit kan de intraorganisationele samenwerking ten goede komen, zeker gezien het feit dat de verschillende clusters in de toekomst intensiever samenwerken (TenneT, 2019).

Dit onderzoek focust zich op de intraorganisationele samenwerking binnen het cluster ZuidWest-West van TenneT. De huidige problemen omtrent de samenwerking komen uitgebreid naar voren en de resultatensectie beschrijft dit uitvoerig. Een belangrijke aanbeveling kan zijn om vervolgonderzoek te starten binnen hetzelfde cluster, gefocust op hoe de samenwerking tussen de afdelingen en projectorganisatie geoptimaliseerd kan worden op het gebied van informatie-uitwisseling, vertrouwen en communicatie. De sterke en zwakke kanten van de huidige samenwerking liggen duidelijk op tafel. Om deze samenwerking te optimaliseren, is het zeer raadzaam een nieuw onderzoek op dit gebied te starten. Het vervolgonderzoek kan zich bezighouden met de synthese van verschillende leiderschapsstijlen binnen het cluster ZuidWest-West en horizontale afstemming tussen verschillende afdelingen en managementteams. TenneT wil functioneren en verantwoordelijk zijn als een eenheid, daarvoor is het van belang te onderzoeken hoe verschillende afdelingen en projectorganisaties als een geheel kunnen werken.

6. Literatuur

Algemene Rekenkamer. (2015). Investerings TenneT in Nederlands hoogspanningsnet: Toezicht van het Rijk op het publieke belang. Geraadpleegd van <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2015/02/25/investerings-tennet-in-nederlands-hoogspanningsnet>

Amelsvoort, G. van, & Jaarsveld, J. van. (2000). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. Vlijmen, Nederland: ST- GROEP.

Argyle, M. (1991). *Cooperation: The Basis of Sociability*. New York, Amerika: Routledge.

Bakas, C.F., & van Gastel, L. (2002). De liberalisering van de Nederlandse elektriciteitsmarkt: De stand van zaken. *Markt & Mededinging*, 2002 (4).

Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Amerika: Wiley.

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam, Nederland: Boom.

Donk, W. B. H. J. van de (1997). De arena in schema: Een verkenning van de betekenis voor de verdeling van middelen onder verzorgingshuizen. Koninklijke Vermande.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-60. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Emerson, R. E. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1): 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (S. Storrs, trans.) London: Pitman.

Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. New York, Amerika: Psychology Press.

Garton, L., Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1997). Studying online networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1). <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x>

Hollinghead, A. B. (1950). Cultural factors in the selection of marriage mates. *American Sociological Review*, 15(5), 619-627. <https://doi.org/10.2307/2086915>

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Jak, N. (2014). *Semipublieke instellingen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9-33. <http://dx.doi.org/10.1080/10967490601185716>

Keast, R., & Mandell, M. (2012). The Collaborative Push: Moving Beyond Rhetoric and Gaining Evidence. *Journal of Management and Governance*, 18(1). <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-012-9234-5>

Kennedy, R. (1944). Single or triple melting pot? Inter marriage trends in New Haven, 1870-1940. *American Journal of Sociology*, 49, 331-339. <https://doi.org/10.1086/219427>

Korbijn, A., & Stichting Toekomstbeeld der Techniek. (1999). *Vernieuwing in productontwikkeling*. Den Haag, Nederland: Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT).

LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When Teams Work Best: 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. London: Sage Publications.

Lewicki, R. (2016). *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations*. In *The Tree of Trust: Building and Repairing Trust in Organizations* (1e ed). New York, Verenigde Staten: Springer Publishing.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>

McCormack, K. (2001). Business process orientation: do you have it? *Quality Progress* 34(1): 51-58. https://www.researchgate.net/publication/289897073_Business_process_orientation_Do_you_have_it_Placing_an_emphasis_on_processes_will_help_organizations_move_forward

Ministerie van Financiën. (2018). Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2018. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen/documenten/kamerstukken/2019/06/25/bijlage-jaarverslag-beheer-staatsdeelnemingen-2018>

Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & Management* (2e ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Mulder, M., Willems, B. (2009). *Marktwerving en Publieke Belangen*. Amsterdam, Nederland: Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde Preadviezen.

Murnighan, J. K. (1994). Game theory and organizational behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 16: 83-124. Greenwich, CT: JAI Press.

Osborne, S.P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Rosenbrand, M. E., Dirks, F. R., & Meijaard, J. (2003). *Kansrijker door samenwerking: Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen* (7de editie, Vol. 1). Den Haag, Nederland: Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap.

Smith, K.G., Carroll, S.J. & Ashford, S.J. (1995), Intra- and interorganizational cooperation: a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-23.

Steenhuisen, B., & van Eeten, M. (2008) Invisible Trade-Offs of Public Values: Inside Dutch Railways. *Public Money & Management*, 28(3), 147-152.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9302.2008.00636.x>

Steenhuisen, B., Dicke, W., & De Bruijn, H. (2009). "Soft" PublicValues in Jeopardy: Reflecting on the Institutionally Fragmented Situation in Utility Sectors. *International Journal of Public Administration*, 32(6), 491-507. <https://doi.org/10.1080/01900690902861753>

TenneT. (2019). *Functieboek*. Geraadpleegd van <https://in.tennet.eu/Search?q=functieboek>

TenneT. (z.d.). *Onze mentaliteit: bedrijfscode*. Geraadpleegd van <https://in.tennet.eu/umbraco/nl/weten-regelen/bedrijfscode/>

TenneT. (2019). *Sollicitatievacature omschrijving*. Geraadpleegd van <https://www.werkenbijtennet.nl/>

Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho
Thiel, S. van (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Thiel, S. van (2015). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding (3e druk)*. Bussum: Coutinho.

van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft/Zutphen: Uitgeverij Eburon.

VNG. (2018). *Werkende Samenwerking: Handelingsopties van gemeenten voor het versterken van regionale economie en arbeidsmarkt (1)*. Drukkerij Excelsior, Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/2018/6/2018-VNG-Denktank-v5-onderzoek.pdf>

Voorn, B., Van Genugten, M.L., & Van Thiel, S. (2019). Multiple principals, multiple problems: Implications for effective governance and a research agenda for joint service delivery. *Public Administration* 97(3), 671-685. <https://doi.org/10.1111/padm.12587>

WRR. (2000). *Het borgen van publiek belang*. Den Haag : Sdu Uitgevers.

WRR. (2008). *Infrastructures: Time to invest*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

WRR. (2012). *Publieke zaken in de markt samenleving*. Amsterdam : Amsterdam University Press.

WRR. (2013). *Toezien op publieke belangen: Naar een verruimd perspectief op rijkstoezicht*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

7. Bijlagen

Bijlage 1 – Sollicitatievacature TenneT

De Performance Unit Large Projects is opgericht voor de voorbereiding, aanbesteding en realisatie van vier grote clusters van projecten: Randstad 380 kV, ZuidWest 380 kV, NoordWest 380 kV, Doetinchem Wesel 380 kV + Noord Oost Polder. De performance units krijgen de opdracht voor de realisatie van de hoogspanningsverbindingen met hun stations van de afdeling Asset Management.

Ieder cluster is verantwoordelijk voor de professionele voorbereiding, aanbesteding en realisatie van een hoogspanningsverbinding in nauwe afstemming met de interne stakeholders en het Ministerie van Economische Zaken en Kwaliteit. Daarbij wordt het cluster afgerekend op de totstandkoming van alle voor de nieuwe verbindingen noodzakelijke maatregelen, zoals aanpassingen van stations maar ook alle benodigde onderzoeken, vergunningen en overeenkomsten. Het cluster zorgt voor adequate rapportages over de voortgang, en de knelpunten. En verzorgt haar taken binnen de vastgestelde projectkaders in termen van tijd, geld, kwaliteit, veiligheid, informatie en organisatie.

Je gaat inventariseren en vastleggen hoe de huidige taakverdeling en wijze van samenwerking tussen de projectorganisatie en verschillende (staf)afdelingen binnen de projecten verloopt. Vanuit de verschillende (staf)afdelingen worden medewerkers "toegewezen" aan een project. Denk hierbij aan afdelingen als Communicatie, Public Affairs en Real Estate Management. Vanuit de lijn (dit is de betreffende (staf)afdeling) worden nu uitgangspunten bepaald hoe de medewerker in project moeten werken, maar is dit ook altijd wat de projectorganisatie wil? Hierin is onvoldoende afstemming, waardoor de medewerker nog wel eens het gevoel kan krijgen "in een spagaat" te komen. Om dit beter te laten verlopen, is men op zoek naar een goed proces, welke bij afronden van de opdracht ook volledig is beschreven en geïmplementeerd in de organisatie. Uitbreiding van de opdracht zou kunnen, door onderzoek te doen naar de Projectorganisatie vs matrixorganisatie.

*Je volgt een HBO of WO opleiding in de richting van organisatie- of bedrijfskunde.

*Je hebt goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden

*Als teamplayer ben je pro-actief en resultaat gericht en vindt het leuk om in een projectomgeving te werken

*Je bent in staat zelfstandig te werken binnen een afdeling en de zelf contacten te leggen met je collega's en de omgeving

*Je spreekt Nederlands

Bijlage 2 – Interviewgide 1 – werknemer

Respondent: /12

Naam:

Functie:

Datum:

Plaats:

Tijd:

Opname middels dictafoon: ja/nee

Bijzonderheden:

Inleiding:

- Voorstellen en welkom heten
- Uitleg waar het onderzoek over gaat en hoe respondenten benaderd zijn
- Vraag aan respondent of hij/zij anoniem wil blijven of niet
- Toestemming vragen of hij/zij het toestaat dat het gesprek opgenomen wordt middels een dictafoon
- Aangeven dat bepaalde vragen misschien wat moeilijk zijn of 'vergezocht', maar wel van belang voor het onderzoek
- Vertellen dat er geen 'foute' antwoorden bestaan bij een kwalitatief onderzoek
- Vertellen dat respondent(e) altijd mag onderbreken wanneer hij of zij vragen heeft

Begrippen	Vraagnummer	Vraag
Competenties van werknemers	1	In welke mate beschikken de werknemers over voldoende praktische kennis om hun werk goed te kunnen doen?
	2	In welke mate zijn werknemers in staat om problemen op te lossen?
	3	In welke mate kunnen collega's op uw afdeling tegen elkaar eerlijk zeggen wat zij denken?
	4	In welke mate helpen collega's elkaar op eigen initiatief om verder te komen in hun werk?

	5	In welke mate helpen collega's elkaar om gemeenschappelijke doelen te behalen?
	6	In welke mate weten collega's elkaar in werkzaamheden te enthousiasmeren?
Vertrouwen	7	In welke mate beschouwen collega's binnen uw afdeling elkaar als hun gelijke?
	8	In welke mate delen collega's voldoende informatie en kennis met elkaar om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren?
	9	In welke mate werken collega's samen om dezelfde belangen te realiseren?
Informele communicatiecultuur	10	In welke mate kunnen de samenwerkingsdoelen in de loop van het project aangepast worden?
	11	In welke mate worden doelen van een project gezamenlijk met werknemers en leidinggevendenden bepaald?
	12	Is er voldoende ruimte voor collega's om eventuele problemen in samenwerking die zij ervaren te uiten?

Afsluiting:

- Vat de antwoorden kort samen, geef respondent(e) mogelijkheid aan te vullen waar wenselijk
- Vertel het vervolg van het onderzoek en geef aan wanneer het verwachte eindproduct opgeleverd wordt
- Bedank respondent(e) voor tijd en input
- Sluit af
- Sla memo op



Bijlage 3 – interviewgide 2 – Leidinggevende

Respondent: /12

Naam:

Functie:

Datum:

Plaats:

Tijd:

Opname middels dictafoon: ja/nee

Bijzonderheden:

Inleiding:

- Voorstellen en welkom heten
- Uitleg waar het onderzoek over gaat en hoe respondenten benaderd zijn
- Vraag aan respondent of hij/zij anoniem wil blijven of niet
- Toestemming vragen of hij/zij het toestaat dat het gesprek opgenomen wordt middels een dictafoon
- Aangeven dat bepaalde vragen misschien wat moeilijk zijn of ‘vergezocht’, maar wel van belang voor het onderzoek
- Vertellen dat er geen ‘foute’ antwoorden bestaan bij een kwalitatief onderzoek
- Vertellen dat respondent(e) altijd mag onderbreken wanneer hij of zij vragen heeft

Begrippen	Vraagnummer	Vraag
Managersrol	1	In welke mate weten de leidinggevenden de werknemers te motiveren om hun doelen te bereiken?
	2	In welke mate lukt het de leidinggevenden hoofd- van bijzaken te onderscheiden?
Coachende rol	3	In welke mate zorgt de leidinggevende ervoor dat

		werknemers kunnen zeggen wat voor problemen zij ervaren?
	4	Hoe draagt de leidinggevende bij aan het versterken van de band tussen werknemers?
Leiderschapsrol	5	In welke mate beschikt de leidinggevende over voldoende vakinhoudelijke en relevante kennis om de werknemers te kunnen helpen?
	6	Hoe evalueert de leidinggevende individuele prestaties met werknemers?
Vertrouwen	7	In welke mate beschouwen collega's binnen uw afdeling elkaar als hun gelijke?
	8	In welke mate delen collega's voldoende informatie en kennis met elkaar om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren?
	9	In welke mate werken collega's samen om dezelfde belangen te realiseren?
Informele communicatiecultuur	10	In welke mate kunnen de samenwerkingsdoelen in de loop van het project aangepast worden?
	11	In welke mate worden doelen van een project gezamenlijk met werknemers en leidinggevendens bepaald?
	12	Is er voldoende ruimte voor collega's om eventuele problemen in samenwerking die zij ervaren te uiten?

Afsluiting:

- Vat de antwoorden kort samen, geef respondent(e) mogelijkheid aan te vullen waar wenselijk
- Vertel het vervolg van het onderzoek en geef aan wanneer het verwachte eindproduct opgeleverd wordt
- Bedank respondent(e) voor tijd en input

-
- Sluit af
 - Sla memo op