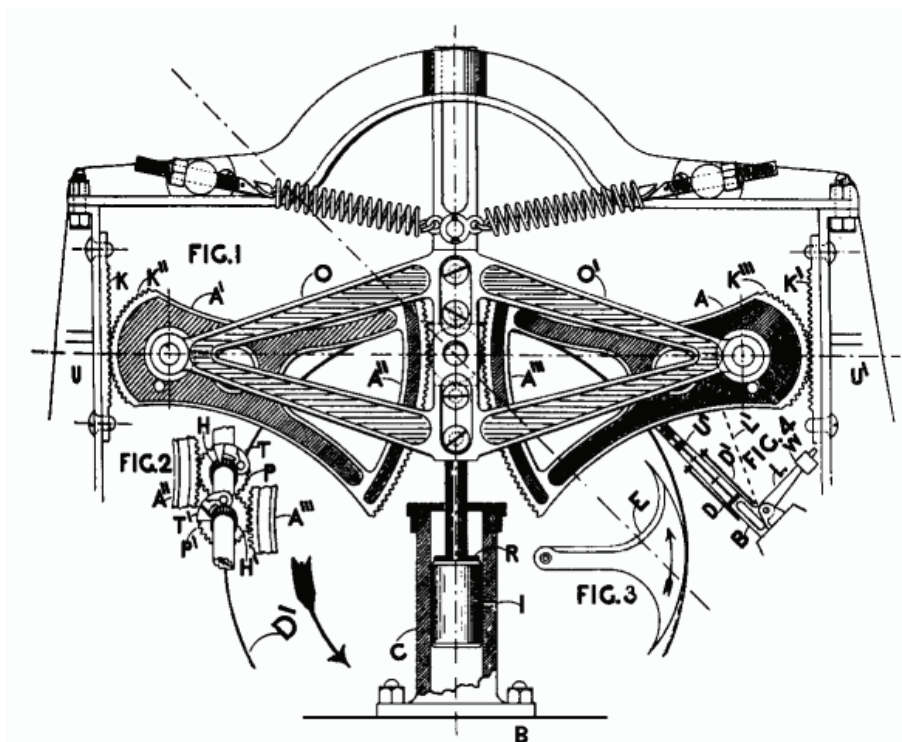


CULTUURVERSCHIL EN SAMENWERKING IN TECHNISCHE ORGANISATIES

**CULTUREN VAN INGENIEURS EN MANAGERS EN DE
WEERSLAG OP DE AARD VAN DE SAMENWERKING**

MASTERTHESIS

Geert Volmer 305282
Sociologie Master AOM



Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen

Scriptiebegeleider: drs. B. Jetten
Tweede lezer: dr. H. Pruijt

Datum: 30-11-2011

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding en motivatie	5
Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1 Beschrijving van het vraagstuk	6
1.2 Afbakening	6
1.3 Doel van het onderzoek en verantwoording	7
1.3.1 Doel van het onderzoek	7
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	7
1.3.3 Maatschappelijke relevantie	7
1.4 De probleemstelling	8
1.5 Onderzoeksvragen	8
Hoofdstuk 2: Het theoretisch kader	9
2.1 Subculturen in organisaties	9
2.2 De beschrijving van cultuur	10
2.3 Typering van technisch professionals	13
2.4 Typering van managers	14
2.5 De culturen van technisch professionals en managers	16
2.6 Samenwerking in organisaties	16
2.7 Samenwerking tussen technisch professionals en managers	17
2.8 Typering van de aard van de samenwerking	19
2.9 Het verband tussen cultuur en samenwerking	20
Hoofdstuk 3: Methodologie	23
3.1 De onderzoeksmethode	23
3.2 De onderzoekseenheden	24
3.3 De analysemethode	24
3.4 Operationalisering	25
3.4.1 Operationalisering van het concept cultuur	25
3.4.2 Operationalisering van het concept samenwerking	26
3.4.3 Operationalisering van de tussenliggende variabelen	27
3.5 Kwaliteitscriteria	27
Hoofdstuk 4: De bedrijven	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Omschrijving van de bedrijven	29
4.2.1 Case 1: Cofely West Utiliteit	29
4.2.2 Case 2: Dockwise Shipping	30
4.2.3 Case 3: GustoMSC	31
4.2.4 Case 4: DuPont Dordrecht	31
Hoofdstuk 5: Data-analyse	33
5.1 Case 1	33
5.1.1 Cultuur	33
5.1.2 Samenwerking	35
5.1.3 Tussenliggende variabelen	37
5.1.4 Conclusie case 1	38
5.2 Case 2	38
5.2.1 Cultuur	38
5.2.2 Samenwerking	39
5.2.3 Tussenliggende variabelen	41
5.2.4 Conclusie case 2	42

5.3 Case 3	42
5.3.1 Cultuur	42
5.3.2 Samenwerking	43
5.3.3 Tussenliggende variabelen.....	44
5.3.4 Conclusie case 3.....	45
5.4 Case 4	45
5.4.1 Cultuur	45
5.4.2 Samenwerking	46
5.4.3 Tussenliggende variabelen.....	47
5.4.4 Conclusie case 4.....	48
5.5 Resultaten	48
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen.....	50
6.1 Conclusie	50
6.2 Reflectie	51
6.3 Aanbevelingen.....	52
Literatuur.....	53
Bijlagen	56
Bijlage A: Ontwikkelde vragen	
Bijlage B: Interviewvragen	
Bijlage C: Transcripties Case 1	
Bijlage D: Data Reductie Matrix Case 1	
Bijlage E: Data Display Matrix Case 1.....	

Voorwoord

Met een zucht van verlichting is dit voorwoord geschreven. Alle fasen behorende bij het schrijven van een scriptie zijn doorlopen. Het initiële enthousiasme, het besef van de berg werk die verzet moet worden, het bijstellen van de verwachtingen en het doorbijten tot het einde. Met enige trots ligt hier uiteindelijk toch het document waar het allemaal om te doen is, dat mij de wereld in katapulteert als volleerd socioloog.

Uiteraard is het geen soloproject geweest. Mijn dank is dan ook verschuldigd aan drs. Bert Jetten, voor zijn goede begeleiding in elk stadium en gerichte sturing op de juiste momenten. Ook ben ik het thuisfront, mijn vriendin Marisa Rodrigues en ouders Hugo en Gerda Volmer, zeer dankbaar voor het geduld, het ontzorgen en alle stimulans, wat mij ertoe in staat stelde om het zo ver te schoppen.

Het is geen eenvoudige opgave geweest. Juist na het losbarsten van een wereldwijde economische crisis, die aanzienlijke gevolgen had voor bedrijfsleven, was het aan de onderzoeker om bedrijven te vinden die wilden meewerken aan een afstudeeronderzoek, gericht op bedrijfscultuur. Het was dan ook begrijpelijk dat niet elke organisatie hierop zat te wachten, daarom ben ik enorm dankbaar voor de medewerking die Cofely West Utiliteit, Dockwise, GustoMSC en DuPont Dordrecht aan dit onderzoek hebben verleend.

Al het werk is niet voor niets geweest. Uiteindelijk komen de resultaten in grote lijnen overeen met de vermoedens, een resultaat dat een grote voldoening geeft.

Inleiding en motivatie

Het uitgangspunt voor dit onderzoek was mijn nieuwsgierigheid naar de dynamiek in technische organisaties en meer specifiek naar die van de relatie tussen ingenieurs en hun managers. Bij aanvang van de scriptieperiode was het de verwachting dat ik in mijn werkzame leven geruime tijd in een dergelijke omgeving zou gaan vertoeven en daarom zou het nuttig kunnen zijn daarin enig verkennend onderzoek te hebben verricht. Daarnaast was er de ambitie om iets nieuws toe te voegen aan de bestaande sociologische theorie, zij het een bescheiden verkenning van een zeer interessant maar vooralsnog onderbelicht gebied.

Naast de veelbesproken relatie tussen werkvloer en management, is het nuttig om te onderzoeken of ook elders zulke conflicterende belangen merkbaar zijn. Er zijn binnen organisaties immers meer groepen aan te wijzen die er belang bij hebben zich te wapenen tegen invloeden van buiten de groep. Met name professionals kennen een grote autonomie in hun werk, wat op gespannen voet kan staan met aansturing door managers. Ook kennen zij een eigen, beroepsspecifieke cultuur die in een vroeg stadium buiten de organisatie gevormd wordt. Deze elementen maken deze specifieke relatie zeer interessant voor onderzoek.

Daarnaast was een uitgangspunt voor dit onderzoek om dieper in te gaan op het concept bedrijfscultuur, omdat de logica van een -in de theorie vaak veronderstelde- door alle lagen gedeelde bedrijfscultuur bij mij niet vanzelfsprekend is. Tot op de dag van vandaag is het zeer amusant om te zien welke halfslachtige pogingen in de praktijk ondernomen worden om een grote diversiteit aan individuen tot een eenheid te smeden. Het lijkt onbegonnen werk, zeker omdat er binnen grotere organisaties verschillende groepen ontstaan, die zelf een bijbehorende subcultuur vormen.

Eerst was het de bedoeling om gericht onderzoek te doen naar de mate van conflict tussen bovengenoemde groepen. Dit onderzoeksvoorstel is in een vroeg stadium gewijzigd, om het praktisch uitvoerbaar te houden is er voor gekozen om de aard van de samenwerking te gaan onderzoeken. Dit is een breed begrip maar een zeer dankbaar onderzoeksonderwerp, waar reeds veel over nagedacht, geschreven en gezegd is omdat het op alle menselijke relaties van toepassing is.

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Beschrijving van het vraagstuk

Bedrijfscultuur heeft in de praktijk vaak een heterogeen karakter, de culturele samenhang binnen een bedrijf kan zelfs zo gedifferentieerd zijn dat er subculturen bestaan. Daarbij kan het voorkomen dat, wanneer in een bedrijf verschillende afdelingen samen moeten werken, deze samenwerking zeer moeizaam verloopt en er soms zelfs conflicten ontstaan. Kunnen culturele verschillen tussen afdelingen tot een moeizame samenwerking of zelfs conflict tussen deze afdelingen leiden?

Bedrijfscultuur is een aspect van het economisch leven dat vaak onderbelicht blijft. Bedrijfscultuur kan gedefinieerd worden als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van en belanghebbenden bij een bedrijf (Sanders en Neuijen, 1996, p.97). Een bedrijfsstructuur en de verschillende processen daarin worden op een rationele wijze vormgegeven, eventueel wordt daarna een bedrijfscultuur er als een sausje overheen gegoten. Bij grotere ondernemingen wordt de bedrijfscultuur in algemene zin vaak door het bestuur/management geïnitieerd maar dit is vaak niet meer dan een gewenst imago. De daadwerkelijke cultuur op de werkvloer wordt wel van bovenaf beïnvloed maar is vooral sociaal bepaald. Dit houdt in dat de cultuur wordt vormgegeven door de individuen die dagelijks op de werkvloer samenwerken. Hierdoor kunnen er tussen verschillende groepen in een onderneming verschillen bestaan in opvattingen over onder andere waarden, visie, werkoriëntatie, doelstellingen en belangen.

Het is aannemelijk dat de samenwerking binnen een afdeling intensiever is dan tussen verschillende afdelingen, het is ook aannemelijk dat mensen die eenzelfde functie vervullen meer met elkaar gemeen hebben dan met mensen met sterk verschillende functies. Hieruit is af te leiden dat binnen elke afdeling een eigen werkwijze (*best practice*), werkoriëntatie en arbeidsethos ontstaat, wat als een groeps- of subcultuur omschreven kan worden. Technisch professionals vormen een belangrijke groep met een eigen subcultuur, deze ontstaat op de werkvloer maar komt ook voort uit onder andere vorming en socialisatie binnen de beroepsgroep. Deze subcultuur kan sterk afwijken van de door het management gewenste of de algehele bedrijfscultuur, wat een bron kan zijn van onbegrip, irritatie, spanning of conflict.

Een veelvoorkomend probleem is het onbegrip dat mensen van verschillende afdelingen voor elkaar hebben. Het kan voorkomen dat wanneer verschillende afdelingen samen moeten werken er conflicten ontstaan om ogenschijnlijk onduidelijke redenen ('het verloopt stroef'), echter dit proces speelt zich onder de oppervlakte af. Sommige verschillen in mening blijven onuitgesproken en dit resulteert in de moeizame samenwerking.

Samenwerkingsproblemen hebben een negatieve invloed op de productiviteit, de werksfeer en uiteindelijk ook op de algehele bedrijfscultuur, daarom is het van belang dat er onderzoek gedaan wordt naar culturele factoren als mogelijke oorzaak.

1.2 Afbakening

In dit onderzoek zullen de verschillen tussen de cultuur van managers en technisch professionals onderzocht worden. Met technisch professionals worden in dit verslag werknemers bedoeld die als ingenieur werkzaam zijn, en die daartoe een HTS of TU opleiding afgerond hebben. Technisch professionals vormen een groep met een eigen subcultuur die duidelijk verschilt van die van het management. Managers en

technisch professionals zijn ook de twee groepen die de grootste invloed hebben op de inrichting en uitvoering van het werk in een onderneming.

Bedrijfscultuur is niet de enige factor die de samenwerking beïnvloedt, er zijn vele andere factoren aan te wijzen, maar dit onderzoek zal zich alleen richten op de vraag in hoeverre en hoe subcultuur hieraan bijdraagt.

Wat betreft het soort onderneming dat onderzocht wordt is er gekozen voor productieondernemingen, welke het vervaardigen van een eindproduct als doel hebben en waarbij het werk van technische aard is. Dit soort ondernemingen heeft vrijwel altijd eigen ingenieurs in dienst en de rollen van ingenieurs en managers worden hierin als cruciaal gezien. De ondernemingen moeten enigszins hiërarchisch gestructureerd zijn en moeten duidelijk te onderscheiden afdelingen van enige omvang hebben die met enige regelmaat samenwerken. Duidelijk onderscheid tussen afdelingen is een belangrijke randvoorwaarde voor de vorming van subculturen binnen organisaties en samenwerking tussen de afdelingen is nodig om de aard van de samenwerking hieraan te kunnen koppelen.

1.3 Doel van het onderzoek en verantwoording

1.3.1 Doel van het onderzoek

In het onderzoek worden verschillende subculturen en de aard van de samenwerking tussen deze subculturen onderzocht. Het doel hiervan is om onbegrip, conflicterende verwachtingspatronen, conflicten en andere samenwerkingsproblemen tussen afdelingen te verklaren aan de hand van subcultuurverschillen. Een dergelijke verklaring kan behulpzaam zijn bij het voorkomen en beheersen van samenwerkingsproblemen.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Het idee dat organisaties een cultuur hebben wordt sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw ook buiten wetenschappelijke kringen erkend. Een belangrijke bijdrage hieraan komt van auteurs als Peters en Waterman (1982), Hofstede (1991) en Schein (1985). Dit onderzoek borduurt voort op de theorieën en bevindingen van onderzoekers die stellen dat bedrijfscultuur niet monolithisch is maar bestaat uit verschillende subculturen (Smircich, 1983; Jermier et al., 1991; Martin en Siehl, 1989). "Het thema subcultuur is belangrijk in sociologisch onderzoek naar sociale organisatie en begint op te komen in de studie van organisaties" (Jermier et al., 1991, p.191). In dit millennium wordt er minder over subculturen geschreven maar het lijkt een goede benadering om de sociale processen binnen organisaties te kunnen beschrijven. Het multiculturele model wordt in dit verslag in verband gebracht met de aard van de samenwerking, teneinde een bijdrage te leveren aan onderzoek naar en de rijke literatuur over samenwerking in organisaties.

1.3.3 Maatschappelijke relevantie

Het bestaan van subculturen binnen organisaties kan positieve of negatieve gevolgen hebben voor de prestaties van die organisaties. Onderzoek naar subculturen en de relatie met de aard van samenwerking levert een bijdrage aan het verkrijgen van inzicht in intra-organisatiele sociale processen. Dit inzicht kan behulpzaam zijn bij het voorkomen en beheersen van samenwerkingsproblemen tussen afdelingen en groepen, welke veelvuldig voorkomen in het bedrijfsleven. Tevens geeft het een handvat bij formuleren en implementeren van beleid, gericht op bedrijfscultuur. Ook

geeft dit onderzoek een beeld van de bijzondere dynamiek tussen ingenieurs en managers en kan zodoende meer inzicht verschaffen in het ingenieursvak.

1.4 De probleemstelling

In dit onderzoek zal worden onderzocht of er bij managers en technisch professionals een samenhang bestaat tussen subculturele verschillen en de aard van hun samenwerken. Meer specifiek zal er bekeken worden of de aard van de samenwerking afhankelijk is van de mate van cultureel verschil. De probleemstelling luidt dan ook als volgt:

Hebben cultuurverschillen tussen managers en technisch professionals gevolgen voor de aard van de samenwerking tussen beide groepen?

1.5 Onderzoeksvragen

Na bestudering van bestaande literatuur over cultuur, subcultuur, bedrijfscultuur en over samenwerking is er een theoretisch verband gelegd tussen subcultuur en samenwerken. Allereerst zijn de gebruikte concepten uitgewerkt, de belangrijkste hiervan zijn 'culturele verschillen' en 'samenwerking'. Daarna is het culturele aspect verder uitgewerkt, daarbij is uitgezocht wat in theorie de culturele verschillen tussen technisch professionals en managers zijn en of er genoeg verschillen zijn om te kunnen spreken van verschillende subculturen.

Om dit veronderstelde verband te kunnen toetsen in de empirie zijn de volgende empirische onderzoeksvragen opgesteld:

1. Welke culturele verschillen zijn er te ontdekken tussen managers en technisch professionals?
2. Welke samenwerkingsvormen zijn er te identificeren tussen technisch professionals en hun leidinggevenden?
3. Hoe kan het veronderstelde verband tussen de culturele verschillen en de aard van de samenwerking worden beschreven?

Met deze onderzoeksvragen is bij vier productieondernemingen onderzocht in hoeverre er verschillen aan te wijzen zijn tussen de cultuur van het management en die van de technisch professionals. Daarnaast is de aard van de samenwerking gemeten en geclassificeerd. Om dit te kunnen bepalen zijn zowel formele als informele samenwerkingsvormen tussen technisch professionals en hun leidinggevenden geïventariseerd. Om het verband tussen cultuurverschil en de samenwerking te achterhalen is vervolgens dieper ingegaan op de waarden, de hieruit voortkomende verwachtingspatronen en eventuele conflicten die managers en technisch professionals hebben. Met gebruikmaking van bestaande theorie en de onderzoeksresultaten is een mechanisme geconstrueerd dat een antwoord op de probleemstelling biedt.

Hoofdstuk 2: Het theoretisch kader

Technisch professionals vormen een belangrijke groep met een eigen subcultuur, die sterk kan afwijken van de door het management gewenste of de algehele bedrijfscultuur. Hun subcultuur ontstaat op de werkvloer maar komt ook voort uit onder andere vorming en socialisatie binnen de beroepsgroep. Managers daarentegen kennen ook een eigen subcultuur, welke deels voortkomt uit de aard van hun functie. Het is moeilijk om een beschrijving te geven van de verschillende culturen van managers en technici zonder te vervallen in stereotypen en oversimplificaties. Toch zal geprobeerd worden om enkele specifieke kenmerken te schetsen van beide culturen, dit teneinde te ontdekken op welke gebieden zij het sterkst verschillen.

Om de subculturen en de aard van de samenwerking te kunnen bestuderen zal er gebruik worden gemaakt van de in dit deel beschreven theorie.

2.1 Subculturen in organisaties

In paragraaf 1.1 wordt gesteld dat een algemene bedrijfscultuur vaak een gewenst imago is en dat de daadwerkelijke cultuur op de werkvloer per groep of afdeling verschilt. Om deze stelling kracht bij te zetten worden hier enkele citaten weergegeven die het bestaan van subculturen bevestigen. Meerdere auteurs en onderzoekers stellen dat een organisatie niet één enkele cultuur heeft maar dat een organisatiecultuur opgebouwd is uit verschillende subculturen. Zo stellen bijvoorbeeld Jermier et al.: "Los van de publieke perceptie, heeft een organisatie meestal niet één enkele, monolithische cultuur. Subculturen ontstaan wanneer groepen werknemers de officiële cultuur bestrijden, veranderen of vervangen. Meerdere subculturen kunnen naast elkaar bestaan, zonder dat er één dominant wordt of dat dit tot frictie leidt" (Jermier et al., 1991, p.172). Deze stelling wordt ondersteund door onderzoek. "Studies van subcultuur laten zien dat groepen binnen organisaties hun eigen waarden, veronderstellingen, interpretaties, gedragsnormen en perspectieven op de missie van de organisatie ontwikkelen. De schijn van één enkele missie en gedragscode wordt opgehouden voor het publiek, terwijl de realiteit uiteenlopende missies en gevarieerde praktijken laat zien" (Jermier et al., 1991, p.191).

Een belangrijk aspect bij het ontwikkelen en in stand houden van een subcultuur is socialisatie. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen formele en informele socialisatie (Schein, 1988, p.20-21; Soeters, 1994). Formele socialisatie houdt in dat nieuwkomers in een organisatie de gedragsnormen en de algemeen heersende organisatiecultuur aangeleerd krijgen, bijvoorbeeld via een trainingsprogramma. Na een dergelijke inwerkperiode gaan de nieuwkomers deel uitmaken van een bepaalde groep in een organisatie en hierin vindt een verdere informele socialisatie plaats. "Het informele gedeelte betreft de leerprocessen op de werkvloer, de normen en opvattingen die men van collega's aangeleerd krijgt. Het gaat hier nogal eens om opvattingen die tegen de heersende organisatiecultuur indruisen. Er is dan dus sprake van subculturele invloeden en het ontstaan van culturele segmentatie" (Soeters, 1994, p.110). Schein (1988, p.23) stelt ook dat socialisatiemethoden zowel loyale als rebelse cohorten kan produceren en dat dit afhankelijk is van de oriëntatie van de mentor of coach. Een voorwaarde voor het ontstaan van een subcultuur is dat een aantal mensen een vaste groep vormen met een eigen identiteit. Soeters (1994) zegt hierover: "Cultuur heeft [...] betrekking op zowel opvattingen als

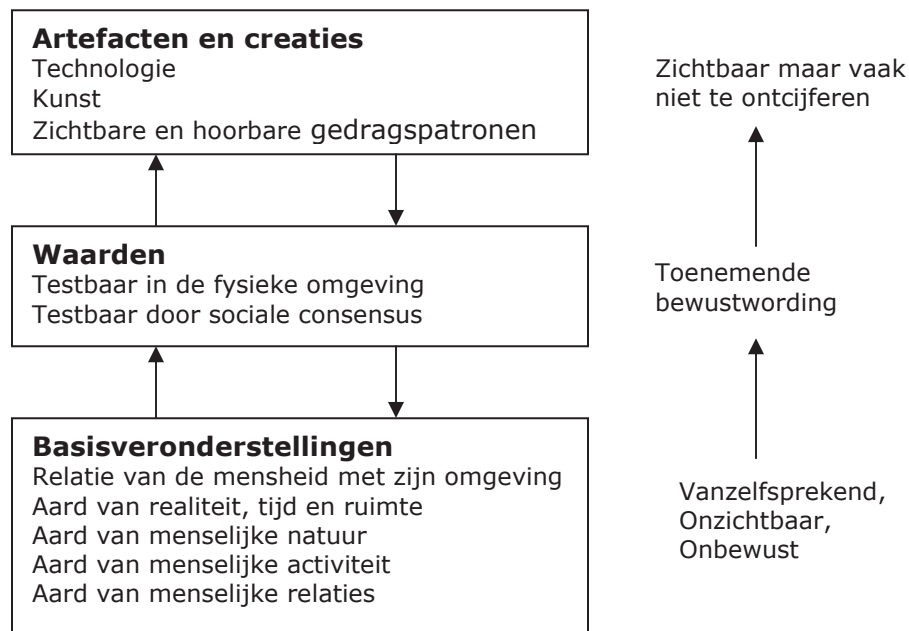
waarneembaar gedrag van mensen. Deze opvattingen en gedragingen worden geleerd van andere mensen die tot dezelfde groep behoren" (Soeters, 1994, p.100). Martin en Siehl (1989) stellen dat er drie typen subcultuur bestaan: een *enhancing*, een *orthogonal* en een *counterculture*. In de *enhancing culture* worden de waarden van de organisatie binnen een groep ferventer aangehangen dan in de rest van de organisatie. In de *orthogonal culture* bestaat binnen een groep een set eigen waarden die niet conflicteren met de algemene waarden van de organisatie. Bij de *counterculture* bestaat binnen een groep een set eigen waarden die indruist tegen de algemene waarden van de organisatie. Dit laatste komt meestal voor in een gecentraliseerde organisatie waarin een specifieke groep bij uitzondering enige mate van autoriteit is toegestaan (Martin en Siehl, 1989, p.500).

Het ontstaan en bestaan van subculturen is sterk afhankelijk van de organisatiegrootte (Schein, 1988, p.24) en interne communicatie (Soeters, 1994, p.100). In kleinere organisaties werken werknemers met verschillende taken regelmatig samen. De communicatielijnen zijn kort en werkzaamheden worden op een informele wijze onder elkaar verdeeld. Onderzoek heeft uitgewezen dat communicatie tussen partners de samenwerking behoorlijk verbetert (Chen et al., 1998, p.296). Regelmatig en intensief contact tussen werknemers met verschillende achtergronden leidt dan tot een goede samenwerking. Zodra een onderneming groter wordt, worden communicatielijnen langer en meer geformaliseerd en raken bedrijfsonderdelen meer van elkaar gescheiden. "In de fase van groei en differentiatie [van een organisatie, red.] komt het nogal eens voor dat de algehele culturele samenhang afneemt en subculturen post gaan vatten" (Sanders en Neuijen, 1996, p.73). Er ontstaan verschillende groepen van werknemers met gelijkwaardige taken die intensief met elkaar communiceren en samenwerken. Hierbij ontwikkelen zij een eigen cultuur: "Cultuur is de gemeenschappelijke eigenschap van een groep mensen. Omdat de leden van een groep onderling meer contact hebben dan met personen uit de buitenwereld, ontstaat er een klimaat van wederzijdse verstandhouding, een collectieve opvatting: de cultuur van de groep" (Soeters, 1994, p.100). Groepen met uiteenlopende taken gaan minder frequent samenwerken, wat kan bijdragen tot het ontstaan van uiteenlopende subculturen.

2.2 De beschrijving van cultuur

Bij onderzoek naar bedrijfscultuur wordt regelmatig verwezen naar theorie van Edgar Schein (Van Muijen, 1994; Van Muijen et al., 1996; Soeters, 1994). Schein (1985) stelt dat bedrijfscultuur bestaat uit verschillende niveaus of elementen, te weten basisveronderstellingen, waarden en artefacten en creaties. Het niveau van artefacten en creaties is het meest zichtbaar, op dit niveau kan men de gebruikte technologie van een groep, de geschreven en gesproken taal, de artistieke producties en het gedrag van de leden van de groep observeren. Waarden zijn een belangrijke basis voor de instandhouding van een groep. Waarden resideren grotendeels in het bewustzijn van de groepsleden, worden regelmatig gearticuleerd en bieden een normatieve en morele richtlijn voor het handelen in bepaalde situaties. Basisveronderstellingen zijn impliciete aannames die de perceptie, gedachten en gevoelens van de groepsleden beïnvloeden en het gedrag sturen. Basisveronderstellingen resideren in het onderbewustzijn en staan in de regel niet ter discussie. Interactie tussen de onderdelen vindt plaats doordat een basisveronderstelling tot waarde wordt verheven zodra deze zich bewezen heeft en/of algemeen aanvaard wordt. Er vindt een cognitieve transformatie plaats, de veronderstelling dringt hierbij door tot het bewustzijn. Vervolgens wordt de nieuwe waarde op een zichtbare manier geuit op het niveau van artefacten en creaties. Na

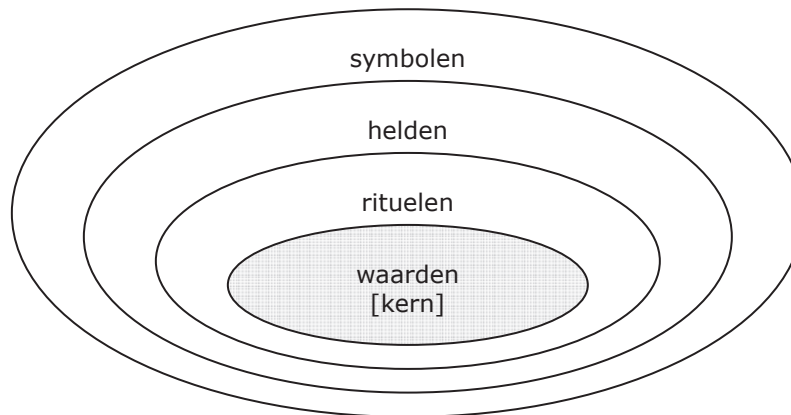
deze manifestatie zakt de waarde weer af tot het onderbewustzijn en wordt voor vanzelfsprekend gehouden (Schein, 1985, p.13-20).



Figuur 1: Niveaus van cultuur en hun interactie (Schein, 1985, p.14)

Het model van Schein wordt regelmatig in verband gebracht met het uimodel van Hofstede (1991, p.9) (Van Muijen, 1994, p.23; Soeters, 1994, p.101). Hofstedes model bestaat uit een kern met daaromheen verschillende schillen. Volgens Hofstede vormen symbolen de buitenste schil en dit zijn voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat een organisatie wil zijn of wil betekenen. De buitenste schil is ook de meest zichtbare. Helden zijn reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Rituelen zijn sociale gewoonten die voor de leden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. Waarden vormen de kern van het model en hieraan ontleen de leden van een organisatie veel van hun oordelen over wat zij onder andere goed of slecht, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel vinden. De drie buitenste schillen zijn de cultuuruitingen (*practices*) en zijn zichtbaar, de kern bevat de onderliggende waarden en deze zijn onzichtbaar. In Hofstedes model ontbreekt Scheins dieper liggende niveau van basisveronderstellingen. Een reden hiervoor kan zijn dat zij eerder de dominante waarden in een maatschappij dan opvattingen van de organisatie weerspiegelen (Van Muijen, 1994).

Om de verschillende subculturen te kunnen beschrijven is het uimodel van Hofstede (1991, p.9) een zeer bruikbaar instrument. Dit model is ontwikkeld om de algemene cultuur van een organisatie te beschrijven maar zal in dit onderzoek gebruikt worden om de verschillende subculturen te beschrijven. Volgens Schein kan cultuur niet volledig begrepen worden als er geen inzicht is in de diepere niveaus (Schein, 1985, p.85) en daarom zal de laag basisveronderstellingen van Schein aan het uimodel worden toegevoegd.



Figuur 2: Het uimodel van Hofstede (1991, p.9)

In onderzoek naar waarden moet onderscheid gemaakt worden tussen wenselijk en gewenst (Hofstede, 1991, p.9), of in termen van Schein (1985, p.15) tussen 'wat zou moeten zijn' en 'wat is'. In de praktijk is het vaak moeilijk te achterhalen welke waarden intrinsiek zijn en welke voortkomen uit beïnvloeding door de omgeving. Hofstede (1991, p.9) stelt dat waarden zeer moeilijk op een betrouwbare manier te meten zijn maar dat zij wel zeer bruikbaar zijn om verschillen in culturen te laten zien. In dit onderzoek zal het zwaartepunt daarom liggen op het achterhalen van het verschil tussen de waarden van de verschillende groepen.

Om een meer specifiek beeld te krijgen van de twee veronderstelde subculturen en om duidelijk zichtbare verschillen in culturen te kunnen onderscheiden, kunnen deze worden beschreven in termen van hun uitingsvormen. Watson (2003, p.84) geeft een goede opsomming van de mogelijke uitingsvormen van cultuur. Als eerste onderkent hij artefacten, dit zijn onder andere de gebruikte werktuigen, documenten, logo's en badges, gebouwen en hun inrichting. Een tweede belangrijke uitingsvorm is het jargon, ofwel de termen die specifiek zijn voor een groep. Ten derde zijn er verhalen die verteld worden over hoe mensen zich hebben gedragen en de gevolgen hiervan. Andersoortige verhalen zijn legendes, mythen en sagen. Watson stelt dat legendes verhalen zijn over al dan niet waargebeurde activiteiten met als doel mensen aan te moedigen deze te bewonderen of te verwerpen. Mythen zijn ongeloofwaardige verhalen die een 'waarheid' illustreren en sagen zijn verhalen over de ontstaansgeschiedenis van de organisatie of het beroep. Mede door deze verhalen worden helden en criminelen geïdentificeerd. Mensen die exemplarisch gedrag vertonen of vertoond hebben worden vereerd, mensen die zich daarentegen verwerpelijk gedragen of hebben gedragen worden verguisd. Beloningen en straffen worden volgens Watson gebruikt om gedrag dat overeenkomt of conflicteert met culturele waarden positief of negatief te sanctioneren. Verering, verwerping, beloningen en straffen geven een indruk van wat de heersende gedragsnormen, ofwel de geaccepteerde en regelmatig terugkerende gedragspatronen, zijn. Gedragspatronen die regelmatig voorkomen onder specifieke omstandigheden en op specifieke tijden worden rituelen genoemd, meer geplande, georganiseerde en geformaliseerde rituelen zijn riten. De laatste uitingsvorm die Watson onderscheidt is humor, dit zijn de grappen die worden gemaakt en het humoristisch gedrag dat vertoond wordt.

Bovenstaande uitingen zijn zichtbaar voor buitenstaanders en kunnen met een antropologische benadering onderzocht worden. De culturele betekenis van de uitingen is echter onzichtbaar en dit ligt in de manier waarop deze uitingen worden geïnterpreteerd door insiders (Hofstede, 1991, p.8). Het is moeilijk om in een korte tijd uit te vinden wat specifieke uitingen voor een groep betekenen, hoe ze in relatie

tot elkaar staan en welke diepere patronen zij reflecteren (Schein, 1985, p.15). Idealiter is een langdurig en participerend onderzoek nodig om aan de hand van de uitingen een duidelijk beeld te krijgen van de cultuur. Daarom zullen in dit onderzoek alleen enkele belangrijke en opzichtige uitingen (zoals jargon, helden, mythen, sagen, ritens en gedragsnormen) door middel van interviews worden achterhaald en deze zullen worden gebruikt om verschillen in de culturen te onderscheiden.

Soeters (1994, p.101) stelt dat, naast de hierboven beschreven vorm, intensiteit één van de ingrediënten van cultuur is. De intensiteit of de sterkte, respectievelijk zwakte, van een cultuur wordt uitgedrukt in de mate van verspreiding over de groepsleden en de mate waarin de cultuur het gedrag van de groepsleden dwingend beïnvloedt (Soeters, 1994, p.103).

2.3 Typering van technisch professionals

Technologie (*engineering*) is het toepassen van natuurwetenschappelijke en mathematische principes voor praktische doeleinden. Vakinhoudelijk worden deze principes door ingenieurs met discretie gebruikt bij het plannen, ontwerpen, construeren, bedienen en onderhouden van producten, systemen en grote, vaststaande werken die de mensheid dienen (Bennett, 1996, p.2). Een gangbaar beeld van een techneut en specifiek de ingenieur is dat hij of zij in een eigen wereld leeft en slechte sociale vaardigheden heeft. Daarentegen kan hij of zij goed overweg met machines en heeft een voorliefde voor abstracte rekenmethoden. Ingenieurs worden ook beschreven als doelgericht, conservatief, nieuwsgierig en slecht in het aansturen van mensen en in het omgaan met conflict (Beder, 1999). Uiteraard strookt dit beeld niet geheel met de werkelijkheid, er zijn evenzoveel verschillende karakters als er ingenieurs zijn.

De term 'technisch professional' wordt in dit verslag wellicht onterecht gebruikt. De beroepsgroep van ingenieurs geniet niet de officiële professionele status. Hoewel de aard van de werkzaamheden grotendeels intellectueel is, de gebruikte kennis esoterisch is en er beroepsverenigingen bestaan (Barley, 1996), voldoet de beroepsgroep niet aan alle vereisten om de professionele status te verkrijgen. Een belangrijke factor hierin is dat er voor ingenieurs geen centraal orgaan bestaat waarbij een formele registratie vereist is en die de toelating tot de beroepsgroep reguleert. Een ander belangrijk verschil is dat bij technici werkervaring van groter belang is dan bij andere professionals. Een gediplomeerd ingenieur beschikt over voldoende basiskennis en -vaardigheden om het vak uit te kunnen oefenen, echter meer specialistische kennis en vaardigheden worden voornamelijk door ervaring opgedaan en worden via het (ambachtelijke) meester-leerlingprincipe overgedragen (Barley, 1996). Hierdoor is het ook mogelijk dat mensen zonder ingenieursdiploma tot de beroepsgroep kunnen toetreden. Het ingenieursberoep heeft zodoende zowel professionele als ambachtelijke eigenschappen en wordt daarom betiteld als semi-professioneel (Barley, 1996) of quasi-professioneel (Raelin, 1984, p.414). Sommigen beschouwen het zelfs als een marginaal beroep, noch ambachtelijk, noch professioneel, met het gevolg dat ingenieurs een incongruente status hebben (Evans, 1964; Koch, 1977 in: Barley, 1996, p.413). Het niet toekennen van de professionele status heeft gevolgen voor de maatschappelijke status van ingenieurs. Omdat zij zich bewust zijn van hun hoge opleidingsniveau (Barley, 1996), de moeilijkheidsgraad van hun werkzaamheden, hun verantwoordelijke rol in de maatschappij en de cruciale bijdrage aan de technologische vooruitgang (Bennett, 1996) voelen velen zich ondergewaardeerd, zowel financieel als in maatschappelijk aanzien (Beder, 1999). Een manier om een hogere status te verkrijgen is om in de opleiding en het

werk van ingenieurs de nadruk te leggen op het wetenschappelijke aspect van het vak. In het verleden is dit toegepast met de bedoeling te kunnen delen in de toegenomen respectabiliteit van de wetenschap (Beder, 1999). Er wordt hedentendage weinig aan gedaan om de status te verbeteren, dit komt waarschijnlijk doordat veel ingenieurs in hun werk ook niet op zoek zijn naar status. Het belang van technisch excelleren en het doen van interessant werk is groter. Persoonlijke bevrediging en professionele groei worden belangrijker geacht dan respectabiliteit en kansen op promotie (Bennett, 1996, p.122). Hieruit is af te leiden dat ingenieurs niet zozeer toegewijd zijn aan een organisatie of werkgever, maar vooral aan persoonlijke ontwikkeling en aan het vakgebied. Naast dit eigenbelang stelt Bennett (1996) dat de toewijding van ingenieurs drieledig is: hij of zij is toegewijd aan het publiek, het vak en de opdrachtgever. De belangen van deze drie kunnen mogelijk conflicteren en soms zal er een afweging gemaakt moeten worden welk belang het zwaarst weegt.

Samenvattend kunnen voor de beroepsgroep de volgende kenmerken geschetst worden:

- Technologisch: zowel wetenschappelijke als ambachtelijke werkzaamheden;
- Een belangrijke, maar ondergewaardeerde positie in organisatie en maatschappij;
- Semi-professionele status;
- Toegewijd aan persoonlijke ontwikkeling en aan technologie van algemeen nut.

2.4 Typering van managers

Management is het vak- en wetenschapsgebied waarin het verschijnsel managers en organisaties bestudeerd wordt. In het algemeen behelst management de beheersing en sturing van organisaties en mensen, meer praktisch kan het omschreven worden als het geheel van constituerende en dirigerende activiteiten waarmee vastgestelde doelen bereikt kunnen worden. Constituerende activiteiten zijn het bepalen van beleid en het opbouwen van een organisatie. Het geven van opdrachten en hulp bij de uitvoering, coördineren en controleren (en zonedig bijsturen) vallen onder de dirigerende activiteiten. Hierbij worden in het algemeen efficiëntie en effectiviteit nagestreefd (Keuning, 2000, p.30). Management is in het bedrijfsleven de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden vanwege de scheiding tussen eigendom en beheer (Burnham, 1962) en de opkomst van grote, gediversifieerde bedrijven (Chandler, 1977). De scheiding tussen eigendom en beheer betekent dat de eigenaars zich terugtrekken uit het dagelijks bestuur en dat zij managers aanstellen om hun belang te behartigen. In grote bedrijven is de behoefte aan management groter omdat de allocatie van middelen meer organisatie vereist dan bij kleine bedrijven en omdat het door de grote schaal ingewikkelder is om de verschillende bedrijfsonderdelen te organiseren en coördineren. Ook de gebruikte technologie is complexer, er is meer informatie te verwerken en er zijn meer internationale relaties (Chandler, 1977).

Over het algemeen kan gesteld worden dat managers economisch georiënteerd zijn. Zij zijn gericht op een efficiënte besteding van tijd en geld (Jackall, 1988; Mars, 1981), op het behalen van op voorhand gestelde economische doelen en denken in termen van *bottom-line* en aandeelhouderswaarde. Hun doelen zijn over het algemeen groei, verkoop, efficiëntie en verkrijgen of behouden van een concurrerende positie in de markt (Zeitlin, 1989 in: Watson, 2003, p.151).

Een ander kenmerkend aspect is dat managers erg carrièregericht zijn (Mars, 1981). Een volgend aspect dat met carrièregerichtheid samenhangt is de onzekerheid van managers. Er is onzekerheid over de eigen positie, over het nemen van de juiste

beslissingen en over de veranderlijke buitenwereld. Zij bevinden zich in een politieke arena waarin er wordt gestreden voor het behoud of de verbetering van de positie, voor loyaliteit (*pleasing the boss*) (Jackall, 1988 in Handel, 2003, p.169) en voor ideeën, middelen en regelgeving. Er wordt constant met argwaan of bewondering naar de collega's gekeken en om de eigen positie te waarborgen is het nodig om continu allianties te smeden en te versterken. De onzekerheid leidt er toe dat managers zich naar elkaar richten voor aanwijzingen over hoe men zich dient te gedragen. "Zij proberen van elkaar de institutionele logica, de gedeelde veronderstellingen, de complexe regels en de normatieve codes die hun wereld beheersen, te leren" (Jackall, 1988 in Handel, 2003, p.168). Al doende leren managers van elkaar hoe zij zich het beste kunnen handhaven en hoe zij het snelst carrière kunnen maken.

Dankzij de positionering aan de top van een organisatie hebben managers een relatief groot aanzien. Hun status wordt ontleend aan de macht die zij kunnen uitoefenen over hun ondergeschikten. Hierin schuilt het gevaar dat zij zich verheven gaan voelen boven anderen (Watson & Harris, 1999, p.16). Doordat zij relatief goed betaald worden, kunnen zij hun status ook uiten in hun consumptiepatroon en hun voorkomen. Ondanks dat de dagelijkse werkzaamheden van managers voor het grote publiek vaak een raadsel zijn, wordt aan de titel 'manager' een relatief hoge status verleend. Hierbij wordt vaak een beeld geschetst van een gewichtige man in een pak (Watson & Harris, 1999, p.60).

De verzamelnaam 'managers' slaat op een zeer grote en diverse groep, welke bestaat uit onder andere projectmanagers, Human Resource managers, accountmanagers, verkoopmanagers en *chief executive officers* (CEO's). Met andere woorden, er zijn managers op verschillende niveaus en zij hebben zeer uiteenlopende taken. Schein (1996, p.236) onderkent hierin drie soorten managers. De eerste zijn de 'operators': lijnmanagers en werknemers die de producten en diensten maken en leveren en in de basis de missie van de organisatie vervullen. De tweede zijn volgens Schein de 'engineers'. Elke organisatie heeft een onderliggende kern van technologie die haar activiteiten bepaalt en deze technologie wordt ontworpen en gecontroleerd door verschillende 'ingenieurs', die een gezamenlijke arbeidscultuur delen. Hierbij horen de technocraten en de kern van ontwerpers van elke functionele groep. De behoefte aan ontwerp drijft hen tot eenvoudigheid, elegantie en routineuze oplossingen die vaak de sociale realiteit van de werkvloer negeren. Als derde beschrijft Schein de 'executives'. Hieronder verstaat Schein een wereldwijde gemeenschap van CEO's die enkele gemeenschappelijke veronderstellingen delen, welke gebaseerd zijn op de dagelijkse realiteit van hun status en rol. De essentie van deze rol is de financiële verantwoordelijkheid naar de aandeelhouders en het op peil houden van de prijs van de aandelen en het dividend. Zij nemen beslissingen met het besef dat in een competitieve wereld compromissen gesloten moeten worden, risico's genomen moeten worden en dat financiële criteria doorslaggevend zijn.

Samenvattend kan de beroepsgroep van managers getypeerd worden als:

- Bestuurlijk: constituerende en dirigerende werkzaamheden;
- Economisch georiënteerd;
- Carrièregericht;
- Onzeker;
- Hoge status.

2.5 De culturen van technisch professionals en managers

Het doel van deze thesis is om te achterhalen welke elementen van de culturen van managers en technisch professionals van elkaar verschillen. Omdat de culturen voor een groot deel overeenkomen wordt in deze thesis er uitdrukkelijk niet voor gekozen om de culturen te typeren aan de hand van theorie die bedrijfs- of groeps culturen in categorieën indeelt (bijvoorbeeld Quinn & Rohrbaugh, 1983; Van Muijen et al., 1996). In plaats daarvan zullen de culturen van de onderzochte groepen op basis van de onderzoeksresultaten, in termen van de hierboven beschreven theorie beschreven gaan worden.

2.6 Samenwerking in organisaties

In de sociologie wordt als het gaat over samenwerking vaak het dilemma van de gevangene (*prisoners dilemma*) aangehaald (Axelrod, 1990; Argyle, 1991). Als twee misdadigers, die samen iets hebben misdaan, tijdens een ondervraging hun individuele belangen nastreven ('klikken' voor een strafvermindering), leidt dit voor beide tot een slechter resultaat dan mogelijk is. Als zij beiden volhouden onschuldig te zijn en er geen overig bewijs tegen hen is, zouden zij vrijuit kunnen gaan. Samenwerking is dus de vereiste om een voor beiden optimaal resultaat te bereiken. Het dilemma van de gevangene beschrijft een eenmalige gebeurtenis. Wanneer een dergelijke keuze vaker gemaakt moet worden, is het verstandig hiervoor een strategie te ontwikkelen. Als er op regelmatige basis met verschillende mensen en partijen samengewerkt moet worden, is het onverstandig om ze uit te buiten: "De belangrijkste factor is de wetenschap dat de deelnemers weten dat ze telkens en telkens weer met elkaar zaken zullen doen. Daardoor zijn pogingen om de situatie uit te buiten gewoon niet lonend" (Axelrod, 1990, p.147). Samenwerking kan floreren als het geschiedt op basis van reciprociteit (Axelrod, 1990, p.62) oftewel de wederkerigheid van relaties. Beide partijen halen hierbij een voordeel uit samenwerking, een voordeel dat zij zonder samenwerking niet zouden kunnen behalen. Wanneer het reciprociteitsbeginsel verlaten wordt, kan één van de twee partijen misbruik maken van het coöperatieve gedrag van de ander en zo een nog groter voordeel behalen. Het gevaar hiervan is dat de ander hierna ook zijn coöperatieve gedrag staakt, waardoor beide partijen hun initiële voordeel verliezen. Samenwerking komt daarom altijd tot stand bij langdurige en voor beide partijen lonende relaties, hierbij is geen hulp van een centraal gezag nodig (Axelrod, 1990, p.148). Een langdurige relatie kan ontstaan doordat beide partijen het belang van een gezamenlijke toekomst onderkennen (Axelrod, 1990, p.109). In die toekomst zal dankzij de samenwerking de opbrengst voor beiden groter zijn dan wanneer zij op korte termijn hun winst zouden maximaliseren.

Binnen een organisatie is samenwerking van vitaal belang. Alle deelnemers maken deel uit van een samenwerkingsverband dat op één doel is gericht. Samenwerking is hierbij een voorwaarde om dat doel op een effectieve wijze te kunnen bereiken. Een belangrijke reden hiervoor is taakinterdependentie, een gewenste uitkomst wordt opgedeeld in deeltaken omdat de hoeveelheid werk teveel is voor één persoon en omdat er verschillende vakdisciplines aan te pas moeten komen (Argyle, 1991, p.116). Bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst wordt overeengekomen dat een persoon, voor een vergoeding, het belang van een organisatie zal dienen. Deze vereiste loyaliteit aan een organisatie wordt niet altijd expliciet in een contract vermeld maar wordt impliciet als vanzelfsprekend aangenomen.

Onderzoek naar samenwerking in organisaties heeft een diversiteit aan randvoorwaarden, determinanten en mechanismen opgeleverd. De belangrijkste

factoren die coöperatie en interactie beïnvloeden zijn: het hebben van een gezamenlijk doel (Chen et al., 1998, p.288; Tjosvold en Tsao, 1989, p.193), de mate van vertrouwen (Smith et al., 1995) en beloningsstructuren (Chen et al., 1998, p.288; Tjosvold en Tsao, 1989, p.189). Een factor die speciale aandacht verdient is communicatie. Connolly (1983, in Bennett, 1996, p.148) maakt voor managers en technici daarin onderscheid tussen opwaartse en neerwaartse communicatie. Neerwaartse communicatie, van manager naar ondergeschikte, houdt instructie, terugkoppeling over prestatie en een rationalisatie voor het werk in. Opwaartse communicatie, van ondergeschikte naar manager, gaat over rapportage van het gedane werk, de werking van beleid en procedures, advies en eventuele behoeften en problemen. Volgens Argyle (1991, p.28) werkt samenwerking pas optimaal in het geval er voldoende gecommuniceerd wordt. Chen et al. (1998, p.296) stellen ook dat communicatie de samenwerking aanzienlijk verbetert. Hoe intensiever het contact tussen verschillende partijen is, hoe meer begrip er voor ieders belang opgebracht kan worden en hoe groter het vertrouwen tussen deze groepen is. Het biedt ook de mogelijkheid om dreigende conflicten op te lossen en om een gezamenlijke strategie te bepalen. Wanneer de communicatie tussen de groepen steeds minder wordt, zal de aard van de samenwerking ook verslechteren.

2.7 Samenwerking tussen technisch professionals en managers

Het is niet eenvoudig om de aard van de samenwerking te classificeren of er een oordeel over te vellen. Onder een 'goede' samenwerking zou een probleemloze samenwerking kunnen worden verstaan, waarbij alle groepen en individuen een gezamenlijk doel voor ogen hebben, overeenkomstige belangen hebben, begripvol zijn en voldoende en aangenaam zakelijk en persoonlijk contact hebben. Soms ontbreken één of meerdere factoren die een goede samenwerking mogelijk maken, wat op regelmatige basis kan leiden tot onbegrip, spanningen of irritatie. Wanneer alle randvoorwaarden voor samenwerking ontbreken kan dit leiden tot een situatie waarin constant spanningen, irritaties en conflicten tussen groepen en individuen voorkomen. Een dergelijke situatie zou als 'slecht' kunnen worden betiteld. Echter vanuit sociologisch oogpunt is conflict niet per definitie slecht, er kan immers -vanuit een maatschappelijk perspectief bezien- voor een goede zaak gestreden worden (Watson, 2003, p.210). Er zijn uit het bedrijfsleven ook gevallen bekend van organisaties die conflict waarderen, omdat het door hen gezien wordt als een manier om tot een kritische beoordeling van ideeën en handelingswijzen te komen (Schein, 1985). Desondanks wordt conflict in organisaties over het algemeen als negatief en deviant (Raelin, 1984) beschouwd. Het vormt een bedreiging voor de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie en draagt meestal niet bij aan een goede werksfeer. Conflicten in organisaties kunnen diverse oorzaken en uitingsvormen hebben en zijn daarom vaak moeilijk te beheersen of te voorkomen. Conflict is volgens Butler (1973, p.86) "...onvermijdelijk in complexe sociale systemen als organisaties omdat er hierin beperkte mogelijkheden zijn om recht te doen aan de belangen van alle verschillende groepen". Om te kunnen bepalen of een conflict in een organisatie positieve of negatieve gevolgen heeft, is het van belang om te achterhalen waar dit conflict uit voortkomt. Watson (2003, p.209) definieert conflict als volgt: "Conflict is een fenomeen op twee niveaus. Conflict op het niveau van belangen bestaat wanneer er een verschil bestaat tussen verschillende partijen over gewenste resultaten, en conflict op het niveau van gedrag bestaat wanneer partijen die verschillende resultaten wensen ofwel direct botsen en openlijk disputeren over deze verschillen, ofwel indirect hun meningsverschillen uiten door middel van destructief gedrag of via een rancuneuze wijze van samenwerken" (Watson, 2003, p.209). Het eerste niveau dat Watson onderscheidt hangt nauw samen met de waarden die

verschillende groepen aanhangen en het verwachtingspatroon dat zij, gebaseerd op onder andere hun professie, hebben ontwikkeld. Met een conflict tussen waarden of assumpties kan op verschillende manieren worden omgegaan: men kan zich terugtrekken tot het eigen vakgebied en weigeren betrokkenheid te tonen bij de organisatie, men kan zich alleen gaan richten op regels en procedures (ritualisme) of in het ergste geval gaat men over tot vormen van sabotage (Raelin, 1984, p.422). Dit soort mechanismen is niet altijd zichtbaar. Op het niveau van gedrag dat Watson in zijn definitie onderscheidt kan conflict op vele zichtbare manieren worden geuit. Watson (2003, p.221-240) geeft de volgende opsomming weer van de verschillende uitingsvormen van conflict. De eerste is de vorming van een vakbond of groep met als doel de behartiging van de belangen van zijn leden. Binnen een dergelijke groep wordt een woordvoerder aangesteld ten behoeve van een onderhandelingsproces. Ten tweede kan er weerstand tegen verandering geboden worden. Ten derde kunnen werknemers hun output beperken tot een voor hen acceptabel niveau, het zogenaamde '*systematic soldiering*'. Ten vierde kan er baldadigheid optreden, dit zijn zowel ongewenste activiteiten als het bestrijden van dominante werkwijzen en organisatiebelangen. Ten vijfde kan onttrekking plaatsvinden. Dit werd hierboven al genoemd als mechanisme, enkele zichtbare uitingen hiervan zijn bijvoorbeeld ontslag nemen, staken en ziek melden. Een zesde uitingsvorm is humor, waarbij emoties op luchtige wijze worden geventileerd en spanningen in precaire situaties worden weggenomen. Een zevende vorm is pesten en seksuele intimidatie. Ten achtste kan fraude, gesjoemel en sabotage plaatsvinden. Diefstal, het achterhouden van informatie en het saboteren van bedrijfsprocessen of materialen behoren tot deze categorie. Als negende wordt manipulatie van regels genoemd, hieronder wordt verstaan dat regels niet als leidraad maar als hulpbron worden gebruikt. Als laatste noemt Watson zelfbescherming, dit houdt het draaglijk maken van het werk door middel van het ontwikkelen van minachting voor ondergeschikten en/of klanten in. De hierboven genoemde gedragingen geven een indicatie dat er een onuitgesproken, onderliggend conflict bestaat op het niveau van belangen, verwachtingen, veronderstellingen en waarden.

De literatuurstudie heeft nauwelijks resultaten opgeleverd die specifiek de samenwerking tussen managers en ingenieurs beschrijven. Er blijkt wel voldoende onderzoek gedaan te zijn naar de relatie tussen managers en professionals in bredere zin. Technici worden in dit onderzoek beschouwd als professionals en daarom kan de theorie hierover gebruikt worden bij de beschrijving van de samenwerking tussen managers en ingenieurs.

Het betreft een speciaal soort samenwerking. Ten eerste is het een leidinggevende-ondergeschikte relatie en ten tweede is het management-professional relatie. Dit soort relaties geven regelmatig aanleiding tot conflict (Argyle, 1991, p.113). Volgens Argyle (1991) kan de mate van conflict tussen leidinggevenden en ondergeschikten worden geminimaliseerd door het tonen van begrip en het toelaten van participatie in besluitvorming door de leiding. Een derde mogelijkheid is volgens Argyle om ondergeschikten op een tactvolle manier aan te sturen (Argyle, 1991, p.124). Omdat het in dit onderzoek ook om een management-professional relatie gaat, dienen de factoren participatie en aansturing nader te worden bekeken.

Onderzoek heeft aangetoond dat technici, en vooral diegenen die een managementpositie ambiëren, minder met het management conflicterende verwachtingen hebben dan andere professionals in een organisatie. Bij hen kan een tekort aan macht om te participeren in organisatieaangelegenheden resulteren in ontevredenheid en conflict (Raelin, 1984, p.415). Ander onderzoek heeft uitgewezen dat de mate van conflict tussen managers en professionals direct gerelateerd is met de mate van blootstelling aan administratieve procedures en taken (La Porte, 1965

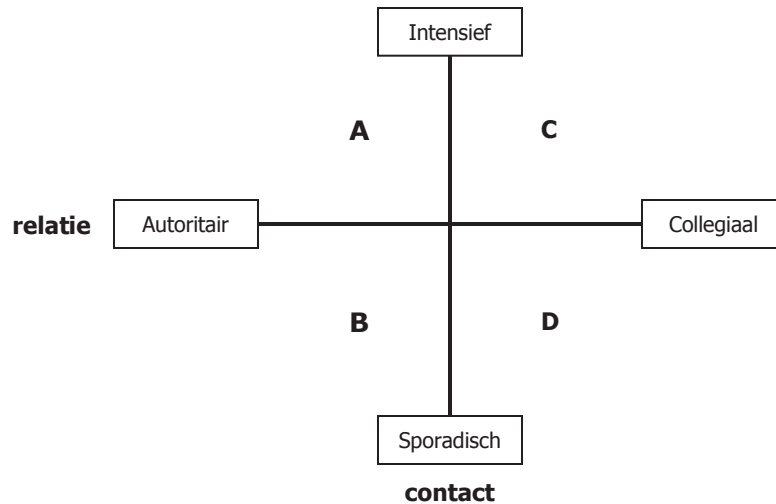
en Miles, 1975 uit: Raelin, 1984, p.417). Participatie in het besluitvormingsproces kan dus bevorderlijk zijn voor de aard van de samenwerking, daarbij moet aangetekend worden dat de techneuten die zichzelf als professional beschouwen geen behoefte hebben aan participatie in de vorm van het overnemen van administratieve taken.

Het aansturen en controleren van professionals door managers wordt door professionals als onnatuurlijk gezien. Dit omdat zij een bepaalde status genieten, gebaseerd op een hoge mate van autonomie, expertise, het hebben van hoge ethische standaarden, controle via evaluatie door collega's en het dienen van het maatschappelijk in plaats van het persoonlijk belang (Butler, 1973, p.87). Technici die zichzelf als professional beschouwen hebben een grote behoefte aan vrijheid en autonomie en willen niet gehinderd worden door bedrijfseconomische en structurele beperkingen. Butler (1973, p.92) stelt dat conflict ontstaat wanneer de autonomie bedreigd of ontzegd wordt of wanneer de status aangetast wordt. Dit is het geval wanneer project- of organisatiebelangen boven de belangen van de professionals gaan en het management sturend moet optreden. Pogingen tot verandering van buitenaf wordt door technisch professionals ook vaak als een bedreiging van de autonomie gezien, anderzijds kunnen de door technisch professionals gewenste veranderingen gefrustreerd worden door hun leidinggevenden, dit ten gunste van een min of meer stabiele status quo (Butler, 1973, p.85).

Gezien de machtsverhouding in organisaties is het te verwachten dat de belangen van het management vaak boven die van de technisch professionals gaan. De belangen van beiden wegen echter in principe even zwaar en beide groepen zijn in hoge mate afhankelijk van elkaar. Hoe met de machtsverhouding wordt omgegaan, in welke mate en op welke wijze er geparticipeerd kan worden en in welke mate er begrip is voor ieders belang, is bepalend voor de aard van de samenwerking.

2.8 Typering van de aard van de samenwerking

Als over de aard van de samenwerking wordt gesproken, gaat het om het wezen of de natuur van een samenwerkingsrelatie. Hiertoe moet geïdentificeerd worden wie, wanneer, waar, waarom en hoe samenwerken. De meeste elementen zijn reeds vastgesteld, dit onderzoek zal zich vooral richten op de manier waarop er samengewerkt wordt. Om tot een typering van de aard te komen zal gebruik gemaakt worden van een typering van menselijke relaties van Schein (1985, p.104; 1988, p.38). Hierbij worden relaties beoordeeld in termen van groepsdenken (*groupism*) versus individualisme en autoritair/paternalistisch versus collegiaal/coöperatief. Individualisme leidt tot discussie over de juiste handelingswijze (Schein, 1985) maar vooral tot zelfstandig en voor eigen verantwoording denken en handelen. Voor technisch professionals houdt dit een bepaalde autonomie en discretie in, waarbij geen intensief contact met het management nodig is. Bij groepsdenken gaat het belang van de groep boven het eigenbelang (Schein, 1985, p.105; 1988, p.38) en een voorwaarde voor het ontstaan van groepsdenken is intensief contact (Soeters, 1994). Zo bezien is de mate van contact gerelateerd aan het bestaan van een individualistische of een collectivistische cultuur. In figuur 3 hieronder worden de mate van contact en de typering van relaties in termen van autoritarisme en collegialiteit tegenover elkaar gezet, wat leidt tot een figuur waarin vier kwadranten te onderscheiden zijn. Elke kwadrant geeft een soort samenwerking weer.



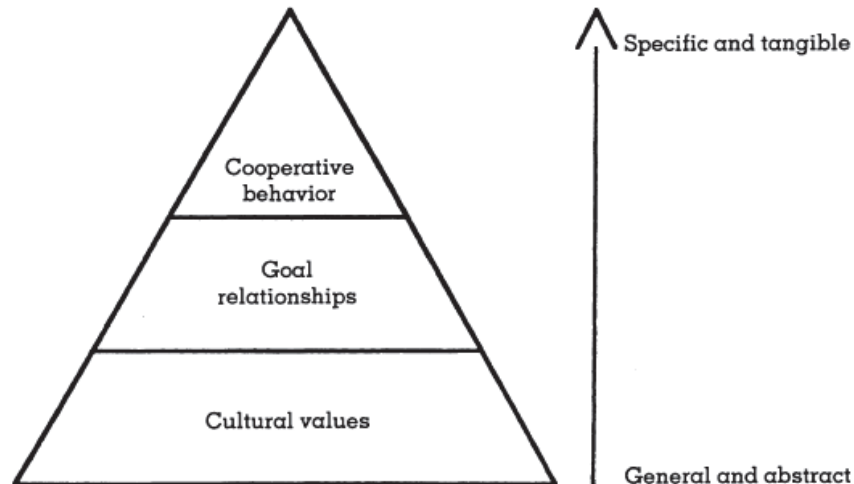
Figuur 3: Typering van de aard van de samenwerking

In kwadrant A komen autoriteit en een intensief contact samen, een voorbeeld van een dergelijke relatie is directe supervisie. In kwadrant B is de mate van contact beduidend minder, hierbij wordt gehoorzaamheid bijvoorbeeld afgedwongen door middel van het volgen van regels en procedures. In kwadrant C is het contact intensief en de relatie collegiaal van aard, hierbij ontstaat een groepsmentaliteit en een samenwerking op basis van relatieve gelijkwaardigheid. In kwadrant D is het contact weer minder, wat leidt tot een grotere zelfstandigheid en autonomie.

Kwadranten A en B beschrijven de meer geformaliseerde relaties, C en D zijn meer informele relaties. Het is te verwachten dat de samenwerkingsrelatie tussen technisch professionals en managers voornamelijk ingedeeld zal kunnen worden in kwadrant C of D. Beide groepen behoren tot de hoogst opgeleide categorie werknemers en hebben een aanzienlijke verantwoordelijkheid in de organisatie. Op basis hiervan is te verwachten dat zij elkaar als gelijkwaardig beschouwen (Schein, 1985, p.105), veel vertrouwen hebben en relatief collegiaal met elkaar omgaan. De typering van de aard van de samenwerking is bij hen dan voornamelijk afhankelijk van de mate van contact dat zij hebben. In de kwadranten C en D zal ook minder conflict voorkomen dan in de kwadranten A en B, omdat technisch professionals een autoritaire manier van aansturen niet waarderen (Butler, 1973, p.92). Conflict kan echter in elk kwadrant voorkomen, aangezien dit afhankelijk is van de waarden, veronderstellingen en doelstellingen van de verschillende groepen.

2.9 Het verband tussen cultuur en samenwerking

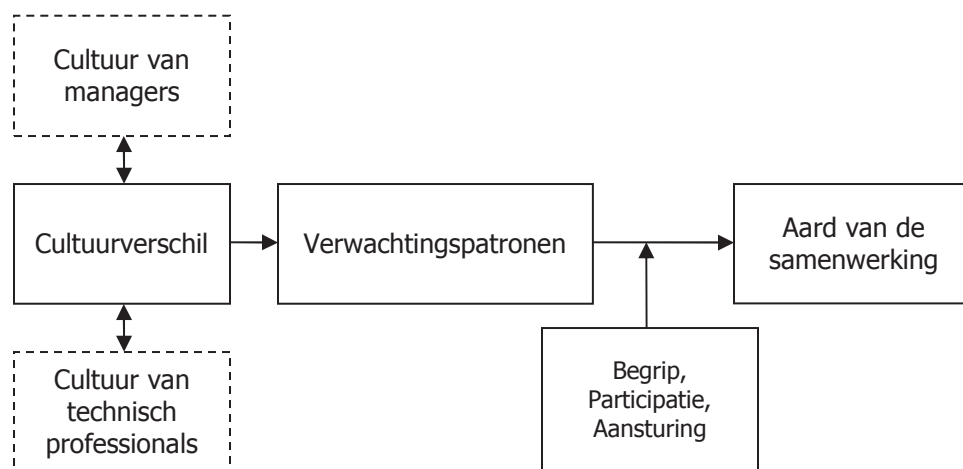
Samenwerking wordt in dit onderzoek gedefinieerd in termen van sociale relaties en situaties. Deze benadering is voor het eerst toegepast in het werk van Deutsch (1949) en is voor een organisationele context verder ontwikkeld door Tjosvold (1988). "Deutsch onderscheidt coöperatieve en competitieve sociale situaties, afhankelijk van hoe de doelen van de deelnemers zich tot elkaar verhouden" (Chen et al., 1998, p.286). Volgens Deutsch is de verhouding tussen de verschillende doelen van elke groep de tussenliggende variabele die cultuur en samenwerking met elkaar verbindt. In Chen et al. (1998, p.288) worden deze relaties als volgt weergegeven:



Figuur 4: een structuur van de *conceptions of cooperation* (uit: Chen et al., 1998, p.288)

In deze figuur vormen culturele waarden de onzichtbare basis voor enigszins zichtbare doelrelaties en voor duidelijk zichtbaar coöperatief gedrag. Opvallend is dat de uitingvormen van cultuur hierin niet zijn meegenomen, alleen de culturele waarden beïnvloeden het samenwerkingsgedrag. De tussenliggende variabele '*goal relationships*' is niet altijd nodig, culturele waarden kunnen de samenwerking ook direct beïnvloeden (Chen et al., p.291). Een derde mogelijkheid is dat cultuur en samenwerking interactie hebben, hiermee wordt bedoeld dat culturele variabelen de effecten van verschillende samenwerkingsmechanismen modereren: een bepaald mechanisme kan meer of minder effectief zijn in de ene cultuur dan in de andere (Chen et al., 1998, p.291; Hofstede, 1991). Het coöperatieve gedrag kan in dit geval verbeteren als er een aanpassing op het niveau van culturele waarden plaatsvindt.

Aan de hand van de in de voorafgaande paragrafen beschreven theorie wordt hieronder een theoretisch mechanisme geconstrueerd dat het verband tussen subculturen en de samenwerking zou kunnen beschrijven. Theoretisch kan het verband als volgt worden weergegeven:



Figuur 5: conceptueel model van het verband tussen culturele verschillen en de aard van de samenwerking

De aard van de samenwerking is in de figuur de afhankelijke variabele, de mate van verschil tussen de culturen is de onafhankelijke variabele. In theorie zijn er enkele duidelijke verschillen aan te wijzen tussen de culturen van technisch professionals en managers en deze leiden in organisaties tot een situatie waarin verschillende belangen tegenover elkaar staan. Aangezien samenwerking een vereiste is, heeft deze situatie zijn weerslag op de aard van de samenwerking. Er wordt niet automatisch verondersteld dat er een direct verband bestaat, er is mogelijk een tussenliggende of interveniërende variabele die de uiteindelijke aard van de samenwerking bepaalt. In figuur 5 wordt verondersteld dat de tussenliggende variabelen de verwachtingspatronen zijn die voortkomen uit de groepscultuur. De invloed hiervan op de aard van de samenwerking wordt gemodereerd door de interveniërende variabelen, dit zijn de mate van begrip voor de verschillende belangen, de mate en vorm van participatie in organisatieaangelegenheden en de mate en vorm van aansturing door managers. Aan de hand van de onderzoeksresultaten en de analyse hiervan wordt dit model later in deze thesis nader gespecificeerd.

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1 De onderzoeksmethode

Het onderzoek is een verkennend onderzoek. Dit type onderzoek is met name geschikt om meer inzicht in en begrip van een onderzoeksonderwerp te ontwikkelen. Ook is het geschikt voor de bestudering van een nieuw onderwerp of studieobject en kan daarmee een bijdrage leveren aan gefundeerde theorie (*grounded theory*) (Babbie, 2007, p.88-89). Het doel van dit onderzoek is om een aanzet te geven tot theorievorming over het veronderstelde verband tussen cultuurverschil en de aard van de samenwerking. Daartoe wordt onderzocht óf er een relatie bestaat en of deze relatie met de gebruikte theorie te verklaren is.

Ten eerste wordt bestaande theorie gebruikt om een mogelijke verklaring te bieden voor een verondersteld verband. De in paragraaf 1.5 beschreven empirische vragen zijn bedoeld om het theoretisch veronderstelde verband te toetsen in de empirie. Er zijn hiervoor meetinstrumenten ontwikkeld om de verschillende variabelen te kunnen meten. Als eerste zijn cultuur en de aard van de samenwerking -de twee centrale concepten in dit onderzoek- geoperationaliseerd en zo uitvoerig mogelijk onderzocht. Daarnaast zijn enkele tussenliggende variabelen gemeten. Uiteindelijk kan op basis van de onderzoeksresultaten het veronderstelde verband bevestigd, aangepast of verworpen worden. Zodoende biedt dit onderzoek een aanzet voor de vorming van nieuwe theorie.

Om het verband te kunnen toetsen is een aantal cases onderzocht en de resultaten hiervan zijn met elkaar vergeleken. Door het vergelijken van de cases ontstaat er een beeld van de relatie tussen cultuur en samenwerking en kan duidelijk worden of en in hoeverre er een verband bestaat. Er is voor gekozen om vier cases te onderzoeken, dit aantal is voldoende om een beeld te kunnen vormen van de relatie. Bij voorkeur verschillen de cases van elkaar op het gebied van de aard van de samenwerking en de mate van culturele verschillen, zodoende wordt duidelijk op welke wijze de onderzochte factoren elkaar beïnvloeden.

De reikwijdte van het onderzoek is beperkt tot vier bedrijven met vier respondenten per bedrijf en daarom moet er in het onderzoek extra aandacht zijn voor inhoud en diepte (Swanborn, 1996, p.31). Ook kennen de te onderzoeken cases veel casusspecifieke elementen die een belangrijke rol spelen. Een kwalitatieve methode levert precieze kwalitatieve informatie op over de empirische realiteit (Neuman, 2000, p.161) en biedt hierdoor voldoende mogelijkheden om het onderzoek meer diepte en inhoud te geven en de casusspecifieke elementen te representeren. Een kwalitatieve methode zou ook meer inzicht kunnen geven in de achterliggende mechanismen van een verband. Als laatste kunnen verschillende meetinstrumenten worden toegepast om een grote hoeveelheid gevarieerde data te verzamelen. De reductie of rangschikking van die data vindt pas plaats in de analysefase en deze kunnen herhaaldelijk opnieuw gerangschikt en geïnterpreteerd worden, waardoor het mogelijk wordt om tijdens de analyse variabelen en relaties te ontdekken die kunnen leiden tot aanpassing van het theoretisch model. Een kwalitatieve methode is daarom het meest geschikt voor dit onderzoek.

De benodigde data zijn verzameld door middel van interviews. De interviews zijn gericht op het achterhalen van de culturele elementen, de aard van de samenwerking en de tussenliggende variabelen. De te behandelen onderwerpen zijn vooraf vastgesteld maar niet alle vragen en de volgorde waarin ze gesteld worden liggen vast, wat betekent dat de interviews halfgestructureerd zijn. Waar nodig is

doorgevraagd om de benodigde gegevens te verzamelen. Daarnaast is er naar meer algemene informatie gevraagd die behulpzaam is voor de beeldvorming. Eventuele additionele data zijn verkregen uit observaties. Voor, tijdens en na de interviews zijn bijvoorbeeld symbolen en artefacten gezien die van belang zijn bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten. Hierbij kan gedacht worden aan onder andere de aankleding en inrichting van de werkplek, verschillende kledingswijzen en sfeer.

3.2 De onderzoekseenheden

Het onderzoek is uitgevoerd bij enkele ondernemingen waarbij het werk van technische aard is. De ondernemingen hebben eigen ingenieurs in dienst en de ingenieurs en managers hebben een belangrijke rol binnen de organisatie. Om zoveel mogelijk variabelen die de resultaten kunnen beïnvloeden gelijk te houden is er voor gekozen om ondernemingen van ongeveer gelijke grootte te selecteren. De ondernemingen zijn enigszins hiërarchisch gestructureerd en hebben duidelijk te onderscheiden afdelingen van enige omvang die met enige regelmaat samenwerken. De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn de werknemers van de geselecteerde ondernemingen. Binnen deze ondernemingen zijn twee groepen werknemers ondervraagd, te weten managers en ingenieurs. De managers zijn in dit geval de werknemers met een leidinggevende en coördinerende functie, die sporadisch of regelmatig contact met de ingenieurs onderhouden. De ingenieurs zijn de werknemers die als ingenieur werkzaam zijn, en die daartoe een HTS of TU opleiding afgerond hebben. Zij werken vaak samen op één afdeling maar zij kunnen ook in interdisciplinaire projectgroepen ingedeeld zijn.

3.3 De analysemethode

Alle interviews zijn op band opgenomen en getranscribeerd. In de analysefase is gekeken of er uit de verzamelde data een bepaald patroon naar voren komt. Voor elk van de vier cases is een aparte analyse gemaakt. Elke analyse is in een drietal fasen verdeeld, te weten de data reductiefase, de data displayfase en de conclusie- en verificatiefase (Miles en Huberman, 1994). In de reductiefase zijn de verzamelde data vereenvoudigd, geabstraheerd en getransformeerd en hieruit zijn de relevante gegevens geselecteerd. Vervolgens zijn de geselecteerde gegevens samengevat en geclusterd. In de data displayfase zijn de clusters weergegeven in een overzichtelijke matrix (Miles en Huberman, 1994, p.93), de resultaten van de interviews zijn daarbij in geabstraheerde en compacte vorm weergegeven. Deze resultaten zijn vervolgens gecodeerd, wat opnieuw weergegeven is in een matrix. Het coderen volgt de operationalisering maar waar nodig zijn er categorieën aan toegevoegd. Uit de matrixdisplay zijn de eerste conclusies getrokken. In de conclusie- en verificatiefase zijn de gecodeerde data geïnterpreteerd en zijn de definitieve conclusies getrokken, welke ook zijn geverifieerd. Verificatie houdt het testen van de conclusies op hun plausibiliteit, robuustheid en de mate van bevestiging, oftewel validiteit in. Dit is gebeurd door middel van het terugrijpen naar en toetsen aan de originele dataverzameling. De conclusies zijn tenslotte vergeleken met het ontwikkelde theoretisch model (zie 2.9) en de daaraan ten grondslag liggende theorie.

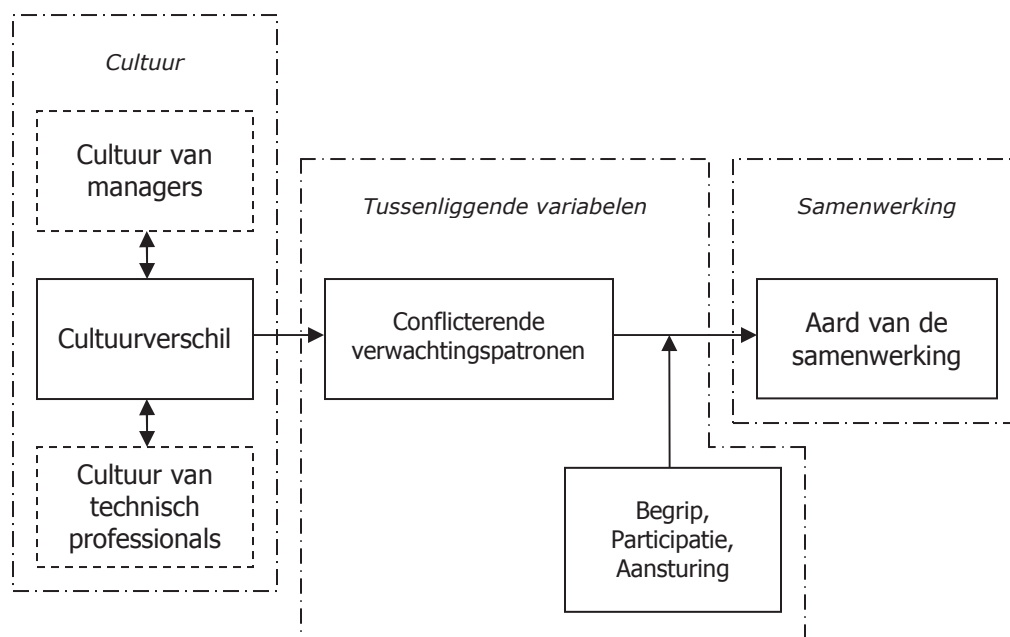
De drie fasen van het analyseproces zijn sterk met elkaar verweven en daarom is er voor een zo zorgvuldig en objectief mogelijk verloop van het proces gezorgd. Hiermee is voorkomen dat er niet slechts naar een bevestiging van de gestelde theorie geredeneerd kan worden. De structuur ligt grotendeels vast maar er is ook

aandacht geschonken aan elementen die in eerste instantie daarbuiten vallen. Deze kunnen namelijk het theoretisch model verbeteren of zelfs verwerpen.

De resultaten van de vier analyses zijn met elkaar vergeleken en hieruit volgen enkele algemene uitspraken. Aan de hand hiervan wordt in de conclusie (zie H.6) een uitspraak gedaan die een antwoord geeft op de probleemstelling (zie 1.4). Zodoende is bepaald of er inderdaad een causaal verband bestaat tussen subculturele verschillen en aard van de samenwerking.

3.4 Operationalisering

Hieronder wordt voor de gebruikte concepten aangegeven hoe deze onderzocht gaan worden. Ter verduidelijking wordt hieronder nogmaals het conceptueel model weergegeven, waarbij is aangegeven welke variabelen onder welk concept vallen.



Figuur 6: conceptueel model van het verband tussen culturele verschillen en de aard van de samenwerking

3.4.1 Operationalisering van het concept cultuur

Om cultuur te kunnen meten is ten eerste gebruik gemaakt van het uimodel van Hofstede (1991, p.9). De vier schillen zijn in te delen in twee soorten. De drie buitenste schillen vormen de zichtbare componenten, te weten de symbolen, helden en rituelen. De kern vormt de onzichtbare component van het schillenmodel. Dit zijn de waarden die ten grondslag liggen aan de zichtbare componenten en zij zijn bepalend voor de aard van de samenwerking (Chen et al., 1998, p.286). Waarden kunnen onderverdeeld worden in wenselijke en gewenste waarden (Hofstede, 1991, p.9). Wenselijke waarden zijn waarden die congruent zijn met de basisveronderstellingen en deze zijn volgens Schein (1985, p.18) onder andere de visie op de aard van mens, op menselijke activiteit en op menselijke relaties. De andere soort, de gewenste waarden worden beïnvloed door de dagelijkse praktijk en

zijn de filosofie en de visie op de gedane arbeid. Beide soorten waarden zijn onderzocht. Hierbij is er gevraagd naar basisveronderstellingen (Schein, 1985), attitudes, doelstellingen, normen en het belang van arbeid (Hofstede et al., 1990, p.300). De achterliggende waarden zijn de belangrijkste bepalende factor voor de cultuur en de focus ligt bij de interviews dan ook voornamelijk op het achterhalen van de verschillende waarden van de respondenten. De zichtbare uitingsvormen van cultuur zijn voornamelijk gebruikt om nader te bepalen hoezeer de twee subculturen van elkaar verschillen. Daarbij zijn ook enkele van de door Watson (2003) genoemde uitingsvormen onderzocht. Er is gekeken naar jargon, humor en de verschillende verhalen (legenden, mythen en sagen). Vanwege de samenhang met het uimodel van Hofstede (1991, p.9) zijn ook ritens onderzocht. Deze uitingsvormen zijn gekozen omdat informatie hierover relatief eenvoudig via interviewvragen achterhaald kan worden. De resultaten hiervan geven een goede indicatie van de mate van verschil in cultuur. Het laatste aspect waarmee cultuur gemeten wordt is intensiteit. Deze is bepaald door te achterhalen in welke mate cultuur gedeeld wordt (individualistisch versus collectivistisch) en in welke mate cultuur het gedrag van de groepsleden dwingend beïnvloedt.

3.4.2 Operationalisering van het concept samenwerking

Om een beeld te kunnen schetsen van de aard van de samenwerking, het verloop en de perceptie hiervan is de samenwerking getoetst op de elementen communicatie, aard van de relatie, vertrouwen, formaliteit, gedeelde doelstelling en conflict. Ten eerste is ten aanzien van communicatie gevraagd naar zowel de frequentie van contact (Argyle, 1991; Chen et al., 1998) als naar de vorm van communicatie (geschiedt dit bijvoorbeeld persoonlijk of elektronisch, formeel of informeel?). Ook de contactmogelijkheden ofwel beschikbaarheid van personen en de mate van contact buiten werktijd zijn hierbij bekeken. Op basis hiervan kan bepaald worden in hoeverre de communicatie intensief is of slechts sporadisch voorkomt. Ten tweede is de aard van de relatie bepaald en hiervoor is nagegaan of deze autoritair of democratisch is (Jermier et al., 1991, p.166, Schein, 1988) en in hoeverre er sprake is van afhankelijkheid van taken (Jermier et al., 1991, p.166; Argyle, 1991). Om het autoritaire of democratisch gehalte vast te stellen is gevraagd naar de mate van instructie, controle en participatie en naar de aanwezigheid van beheersmechanismen. Vertrouwen is het derde element dat gemeten is en dit hangt nauw samen met het tweede element. Iemand vertrouwen betekent het hebben van positieve verwachtingen ten aanzien van het gedrag van die persoon. Om de mate van vertrouwen te kunnen meten is gevraagd of er sprake is van een open en eerlijke communicatie en naar de mate van informele overeenstemming, formele controle en taakcoördinatie (Curall en Judge, 1995). Hieruit is af te leiden dat voor de ingenieurs de mate van vertrouwen grotendeels gelijk staat aan de mate van autonomie die zij krijgen van het management. Onder autonomie wordt vakinhoudelijke discretie in het vervullen van taken verstaan en daarbij is vertrouwen van groot belang. Ten vierde is de mate van formaliteit bepaald, wat kan variëren tussen zeer formeel en zeer informeel (Jermier et al., 1991, p.166; Chen et al., 1998). Door te vragen naar de verhouding tussen vooraf georganiseerde en spontane overlegmomenten en de vorm en het verloop van communicatie met leidinggevenden is bepaald in hoeverre de samenwerking geformaliseerd is. Het vijfde element is de gedeelde doelstelling (Chen et al., 1998). Om te kunnen bepalen of doelstellingen gedeeld worden, is er gevraagd naar de manier waarop deze gevormd worden. Hierbij is gevraagd of doelstellingen grotendeels of volledig van de algemene organisatiedoelstellingen overgenomen worden of dat deze binnen de groep, door leidinggevenden of in samenspraak met leidinggevenden gevormd

worden. Dit geeft ook een indicatie van de mate waarin het belang van de groep of het organisatiebelang centraal staat maar ook van de mate van cultuurverschil. Tot slot zijn eventuele conflicten onderzocht door te vragen naar de frequentie van conflictueuze situaties en naar de manier waarop meestal met dit soort situaties omgegaan wordt (Watson, 2003; Butler, 1973).

Al deze elementen zijn met specifieke vragen gemeten maar enkele indicatieve elementen zitten in andere vragen verweven. In de gegeven antwoorden kunnen namelijk nog aanvullende indicaties naar voren komen.

3.4.3 Operationalisering van de tussenliggende variabelen

Hierboven zijn de concepten cultuur en de aard van de samenwerking uitgewerkt maar de tussenliggende variabelen dienen ook gemeten te worden. Deze zijn conflicterende verwachtingspatronen, begrip, participatie en aansturing (Argyle, 1991). Wat betreft de verwachtingspatronen is voor beide groepen bepaald wat de verwachtingen zijn ten aanzien van werkwijze, taakhoud, autonomie, gewenste uitkomsten en persoonlijke ontwikkeling. De antwoorden van beide groepen zijn met elkaar vergeleken en hierbij is bekeken of deze conflicteren of overeenkomen. De overige tussenliggende variabelen zijn de modererende factoren die de veronderstelde relatie kunnen beïnvloeden. Begrip is hier één van en houdt het vermogen of de wil in om het gedrag en de achterliggende motieven van de andere groep te begrijpen. Een indicatie voor begrip kan gegeven worden door de vergevingsgezindheid en coulance van beide groepen te meten. De tweede is participatie, hierbij is gekeken naar de manier waarop de werknemers participeren in vakoverstijgende organisatieaangelegenheden. Hierbij is gevraagd of werknemers in hun functie zowel technische, commerciële en/of administratieve taken combineren en of zij deelnemen aan de vorming van doelstellingen en beleid. De derde factor is aansturing, hierbij is bekeken op welke manier er omgegaan wordt met de gegeven machtsverhoudingen. Hierbij is gevraagd of er een afstand bestaat of gecreëerd wordt tussen de groepen of dat er voornamelijk op basis van gelijkwaardigheid samengewerkt wordt.

3.5 Kwaliteitscriteria

Omdat dit onderzoek een kwalitatief onderzoek is en er geen vastomlijnde methodologie toegepast wordt, is het van belang te vermelden in welke mate dit onderzoek voldoet aan de kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de opsomming van kwaliteitscriteria van Braster (2000). Naast de traditionele criteria validiteit en betrouwbaarheid, benoemt hij de additionele criteria controleerbaarheid, valide argumentatie, bruikbaarheid en efficiëntie.

Controleerbaarheid wordt in dit onderzoek gegarandeerd door een duidelijke beschrijving van de onderzoeksopzet, het ontwerp, de operationalisering en de gebruikte analyseprocedure. Ook zijn ter illustratie van het proces alle primaire onderzoeksgegevens en analyses van de eerste case als bijlagen toegevoegd (zie bijlage C, D en E). Het tweede criterium, validiteit, kan nog onderverdeeld worden in construct validiteit, interne en externe validiteit. Construct validiteit, ook wel begripsvaliditeit, is de mate waarin theoretische begrippen adequaat vertaald zijn naar de te meten variabelen. In dit onderzoek zijn voor elk begrip één of meer indicatoren afgeleid en voor elk van deze is een specifieke vraag geformuleerd (zie bijlage A en B). Hierbij zijn enkele vragenlijsten van eerder onderzoek naar bedrijfscultuur of samenwerking geraadpleegd en heeft overleg met de

scriptiebegeleider plaatsgevonden. Sommige vragen worden gebruikt als controlevragen, dat wil zeggen dat de hierop gegeven antwoorden gebruikt kunnen worden om sociaal wenselijke antwoorden te ontdekken en te relativieren. Interne validiteit, of de mate waarin een causaal verband vastgesteld kan worden, wordt bewerkstelligd door het onderzoek niet eenmalig uit te voeren maar het te herhalen in vier vergelijkbare cases. De resultaten van deze cases zijn met elkaar vergeleken en middels *pattern matching* (Yin, 1989 uit: Braster, 2000) is bepaald of de gevonden patronen overeenkomen met de verwachtingen, zoals weergegeven in het ontwikkelde theoretisch model. Door het onderzoek viermaal uit te voeren, zijn de resultaten ook beter generaliseerbaar, ofwel extern valide. Desondanks zeggen de resultaten meer over de onderzochte cases dan over andere cases, om de generaliseerbaarheid te vergroten is het daarom aan te bevelen de conclusies te toetsen bij nieuwe cases.

Om de betrouwbaarheid te vergroten is de *test-retest* methode toegepast. De analyse van de resultaten is een iteratief proces, waarbij de conclusies worden getoetst aan de primaire gegevens. Om een valide argumentatie te garanderen zijn er geen uitspraken gedaan zonder dat deze ondersteund worden door de onderzoeksresultaten. Wat betreft bruikbaarheid van het onderzoek is het een nuttig onderzoek omdat het meer inzicht geeft in de relatie tussen ingenieurs en hun leidinggevenden, een relatie met een specifiek karakter. Tot slot heeft het criterium efficiëntie betrekking op de economische kant van het verrichten van wetenschappelijk onderzoek, dit aspect is bij dit onderzoek niet van toepassing.

Hoofdstuk 4: De bedrijven

4.1 Inleiding

Het vinden van organisaties die wilden meewerken aan dit onderzoek was geen sinecure. De gevolgen van de kredietcrisis voor de Nederlandse industrie begonnen zich af te tekenen en de meeste organisaties hadden eenvoudigweg geen tijd om mee te werken aan een onderzoek naar bedrijfscultuur. In totaal zijn 57 organisaties benaderd, waarvan uiteindelijk 4 bereid waren mee te werken aan een onderzoek. Enkelen gaven aan op zich wel interesse te hebben maar dat zij geen mensen beschikbaar konden stellen. Uiteindelijk is een mooie groep van technische organisaties actief op het gebied van utiliteit, scheepvaart, offshore en chemie bezocht.

4.2 Omschrijving van de bedrijven

4.2.1 Case 1: Cofely West Utiliteit

De eerste organisatie is Cofely West Utiliteit te Capelle aan den IJssel, voorheen bekend als GTI West Utiliteit. Zij beschrijft zichzelf als een multidisciplinair technisch dienstverlener in de utiliteitsbranche. Het betreft een onderdeel van één van de zeven regiobedrijven in Nederland en bedient voornamelijk de provincies Zuid-Holland en Utrecht. Cofely West Utiliteit is onderdeel van het internationaal opererende energieconcern GDF SUEZ.

De organisatie biedt een integrale technische dienstverlening op het gebied van industriële processen en klimaattechniek. Daarnaast worden enkele specifieke marktsegmenten als energietechniek, maritieme en offshore techniek, gezondheidszorg en infrastructuur bediend. Ze werkt op projectbasis aan nieuwbouw, onderhoud en exploitatie, heeft veel kennis en expertise in huis en is daardoor in staat om grotere, multidisciplinaire projecten uit te voeren. In al haar werkzaamheden streeft de organisatie naar een hechte relatie met haar opdrachtgevers (www.cofely-gdfsuez.nl).

De bedrijfscultuur van deze organisatie wordt op haar website omschreven als informeel en no-nonsense. De werknemers worden hierbij omschreven als betrokken, trots, loyaal en vaardig in het delen van kennis. Cofely wordt omschreven als een solide en betrouwbare werkgever, welke veiligheid zeer belangrijk acht (www.cofely-gdfsuez.nl).

Het personeelsbestand is vrij divers. Verschillende technische disciplines zijn vertegenwoordigd en zij werken samen op één afdeling. Zowel de projectleiders als managers hebben grotendeels een technische achtergrond en zijn binnen de organisatie doorgegroeid naar een leidinggevende functie.

Alvorens de selectie van de respondenten plaatsvond is er een gesprek vooraf geweest met de Human Resources manager. De respondenten zijn vervolgens geselecteerd en benaderd door een medewerker van de afdeling HR, hierna konden zij direct worden benaderd om een afspraak te maken. De interviews zijn op verschillende dagen gehouden. Eén respondent was genoodzaakt de afspraak af te zeggen waarna zeer snel een nieuwe kandidaat is gevonden door de HR-medewerker, die vervolgens weer direct kon worden benaderd. Alle gesprekken

vonden plaats op dezelfde locatie, alwaar via de baliemedewerkster een ruimte gereserveerd kon worden. Tijdens de verschillende bezoeken is nooit een bezoekerspas verstrekt.

4.2.2 Case 2: Dockwise Shipping

De tweede organisatie is Dockwise Shipping B.V. te Breda. Dit is het hoofdkantoor van een wereldwijd opererende holding, een netwerk van organisaties, kantoren en agentschappen. De organisaties binnen de holding zijn Dockwise B.V., Offshore Kinematics Inc., Ocean Dynamics LLC en Dockwise Yacht Transport LLC. Dockwise komt voort uit een fusie tussen twee gerenommeerde bedrijven, Wijsmuller Transport (een divisie van Heerema) en Dock Express Shipping (een divisie van Royal Vopak, voorheen Van Ommeren), welke in september 1993 plaatsvond. Het doel van deze fusie was om de belangen en complementaire werkzaamheden te combineren, om zo 's werelds grootste en meest veelzijdige *heavy transport shipping company* te vormen. De fusie werd afgerond op 1 januari 1994, waarbij de organisatie Dockwise gecreëerd werd. Ten tijde van de interviews werd de beursgang van Dockwise aan de AEX-index voorbereid.

Dockwise wordt graag gezien als een leidend specialist in *heavy transport shipping*. Dockwise is actief in de maritieme sector en verzorgt het transport van grote en zware ladingen over zee. De activiteiten bestaan uit ontwerp, engineering, planning en logistiek, nodig voor het laden, transporteren en afleveren van zware ladingen. Deze ladingen kunnen variëren van kleine zeil- of motorjachten tot complete boor- en productieplatforms voor de olie- en gasindustrie (www.dockwise.nl).

Een opvallend aspect van Dockwise is dat veiligheid van zeer groot belang is. De organisatie streeft naar *zero accidents*, zowel aan boord van de vloot als in de kantoren. Van iedereen binnen de organisatie wordt verwacht dat zij bijdragen aan een cultuur waarbij de veiligheid voorop staat. Initiatieven bestaan uit onder andere veiligheidstrainingen en beschermingsmiddelen voor werknemers en bezoekers. Naast het voldoen aan internationale regel- en wetgeving worden ook bedrijfsprocessen geoptimaliseerd door middel van risico-identificatie en beheersingsinstrumenten.

Op de Dockwise website wordt de bedrijfscultuur omschreven door middel van een opsomming van vier waarden. De identiteit wordt omschreven als betrouwbaar, innovatief, gepassioneerd en respectvol (*reliable, innovative, passionate, respectful*). Dit geldt zowel voor de omgangsvormen tussen medewerkers onderling als voor relaties met klanten (www.dockwise.nl).

Het personeelbestand is divers, heeft verschillende achtergronden maar de nadruk ligt op maritieme techniek en werktuigbouwkunde. Het opleidingsniveau varieert van MBO tot en met WO. De onderneming kent gespecialiseerde afdelingen maar de verschillende disciplines werken vaak samen aan dezelfde projecten. De projectleiders en managers hebben vrijwel allemaal een technische achtergrond en zijn binnen de organisatie naar een leidinggevende functie doorgeroeid.

De respondenten zijn geselecteerd en de afspraken zijn ingepland door de afdeling HR, de interviews zijn in één ochtend aaneengeschaald afgenomen. Bij binnenkomst is een bezoekerspas en een ontruimingsplan verstrekt.

4.2.3 Case 3: GustoMSC

De derde organisatie is Gusto Marine Structure Consultants ofwel GustoMSC te Schiedam. GustoMSC is een alliantie van drie gespecialiseerde bedrijven, namelijk Gusto B.V., Schiedam, Nederland, Marine Structure Consultants (MSC) B.V., Schiedam, Nederland en GustoMSC Incorporated, Houston, Verenigde Staten. De organisatie kent een vrij turbulent verleden, er hebben talrijke afsplitsingen, fusies en overnames plaatsgevonden.

GustoMSC is een onderdeel van het beursgenoteerde SBM Offshore concern en biedt diensten op het gebied van ontwerp, engineering, verschaffing, projectmanagement en advies. Sinds 1960 is zij voornamelijk actief voor de offshore-, olie-, gas- en civiele constructie industrie. De diensten richten zich op zowel nieuwbouw als conversies en opwaardering van bestaande installaties. De organisatie is voornamelijk gespecialiseerd in offshoreconstructies als *jack-upplatforms*, *semi-submersibles*, schepen en lichters, *heavy lift* kranen, *deck-mounted* en hieraan geassocieerde apparatuur. De organisatie beschikt over veel kennis en expertise op deze gebieden. De hoofdactiviteit is het ontwikkelen van complete en gecertificeerde ontwerpen voor alle typen *offshore-units*. Hiernaast verzorgt GustoMSC een *turnkey* aflevering van de ontwerpen of van aparte opdrachten (www.gustomsc.com).

De bedrijfscultuur wordt op de website omschreven als no-nonsense, open en direct, met korte communicatielijnen. Er wordt samengewerkt aan uitdagende en innovatieve projecten (www.gustomsc.com).

Het personeel bestaat grotendeels uit ingenieurs van verschillende maar verwante technische disciplines en het personeelsbestand heeft een omvang van meer dan 500 personen, verdeeld over de verschillende locaties. Het betreft een matrixorganisatie, opgebouwd uit verschillende gespecialiseerde afdelingen maar personen van verschillende afdelingen werken in projectvorm samen aan multidisciplinaire projecten. Het werk is zeer kennisintensief, het niveau ligt hoog, wat tot uitdrukking komt in het relatief grote aandeel TU ingenieurs. HBO gediplomeerden zijn ook ruim vertegenwoordigd, het aantal MBO gediplomeerden is beperkt. De projectleiders en managers hebben vrijwel allemaal een technische achtergrond en hebben op basis van hun vooropleiding en ervaring direct een leidinggevende functie verkregen of zij zijn binnen de organisatie doorgegroeid naar hun huidige positie.

De respondenten zijn geselecteerd door de afdeling HR, vervolgens zijn de afspraken ingepland door HR, er is een ruimte gereserveerd, de koffie was geregeld en alle interviews zijn in één ochtend aaneengeschaakeld afgenomen. Bij binnenkomst is een bezoekerspas verstrekt.

4.2.4 Case 4: DuPont Dordrecht

De vierde en laatste organisatie is DuPont Dordrecht B.V., één van de Nederlandse vestigingen van Du Pont de Nemours B.V.. Het maakt deel uit van het wereldwijde E. I. Du Pont de Nemours and Company. DuPont is in 1802 opgericht en is een op wetenschap gebaseerd productie- en dienstenbedrijf. Het heeft vestigingen in meer dan 70 landen en biedt een grote diversiteit aan producten en diensten op het gebied van landbouw, voedingsmiddelen, communicatie, vervoer, bouw en constructie. DuPont is een grote speler in de chemische industrie. De vestiging in Dordrecht is in 1959 opgericht en produceert onder andere Teflon[®].

Vanwege de inherente risico's van de productieprocessen besteedt DuPont veel aandacht aan veiligheid, gezondheid en milieu en heeft een strikt veiligheidsbeleid. Dit beleid is zeer sterk verankerd in de bedrijfsvoering en van de medewerkers wordt een veiligheidsmentaliteit verwacht. Het beheersen van de risico's wordt als stand der techniek beschouwd, wat betekent dat dit continu verbeterd en verfijnd wordt.

Bij DuPont in Dordrecht werken ongeveer 900 mensen. Een opvallend aspect van DuPont Dordrecht is dat in de fabrieken gewerkt wordt met zelfsturende teams, wat betekent dat de taken in onderling overleg worden verdeeld. In plaats van een instruerende leidinggevende is er een coachende supervisor die zorgt dat het werk in goed overleg gedaan kan worden. Ongeveer de helft van de werknemers werkt in ploegendienst. De mensen werken vanuit hun eigen specialisatie samen in teams in de verschillende productieprocessen. DuPont werkt met rollen en met verschillende rolniveaus. Niet de functies zijn beschreven, maar de van toepassing zijnde waardetoevoegende processen. Het personeel is divers. Het vereiste werk- en denkniveau van de medewerkers in ploegendienst varieert van MBO tot HBO. Mensen met een universitaire opleiding chemische technologie, natuurkunde of technische bedrijfskunde werken als Process Engineer. Voor de rol van Mechanical Engineer, Project Engineer en Electrical & Instrumentation Engineer is een HBO of TU opleiding nodig (www2.dupont.com/Dordrecht_Plant_Site/nl_NL/index.html). De engineers werken op een eigen afdeling en rapporteren direct aan hun afdelingsmanager.

Tijdens het contact met DuPont hebben verschillende mensen het verzoek tot het vinden van respondenten opgepakt, zonder resultaat. Uiteindelijk volgde een uitnodiging van de HR manager om langs te komen om samen de juiste personen te selecteren. Nadat de vraag bij een groep geselecteerde werknemers was neergelegd, hebben enkelen hiervan contact opgenomen en gemeld dat zij bereid waren geïnterviewd te worden. De interviews hebben verdeeld over twee dagen plaatsgevonden. Bij aankomst werd aan de balie een bezoekerspas en boekje met veiligheidsvoorschriften verstrekt.

Hoofdstuk 5: Data-analyse

In de analysefase is gekeken of er uit de verzamelde data bepaalde patronen naar voren komen. De analyse is per case in twee fasen onderverdeeld. In eerste instantie zijn de gecodeerde data geïnterpreteerd, in de volgende fase wordt teruggegrepen naar de originele teksten om een rijkere argumentatie te verkrijgen en een meer volledig beeld van de case te kunnen vormen. Hierbij is ook aandacht geschonken aan elementen die mogelijk de initiële interpretatie tegenspreken.

De gevonden patronen worden hier ook gekoppeld aan het theoretisch model (zie fig. 5). Ten eerste worden voor beide groepen de culturele aspecten beschreven. Vervolgens wordt er nagegaan in hoeverre er sprake is van echte groepsculturen en wordt de mate van cultuurverschil tussen de groepen bepaald. Ten tweede wordt de aard van de samenwerking beschreven, waarbij ook een typering plaatsvindt die gebaseerd is op de kwadranten van figuur 3. Als derde wordt de sterkte van de tussenliggende variabelen bepaald en wordt aan het samenspel van deze elementen een modererende of versturende invloed toegekend. Tenslotte wordt de case als geheel bekeken en wordt beschreven in welke mate de resultaten overeenkomen met het theoretisch veronderstelde verband.

5.1 Case 1

5.1.1 Cultuur

Wat meteen opvalt is dat de ingenieurs grotendeels vergelijkbare antwoorden geven op de cultuurvragen. Met name wat betreft wenselijke waarden wijkt slechts één codering af. Zij wensen collegiaal of familiair met anderen om te gaan, werken is een manier om voornamelijk intrinsieke doelen te bereiken en de keuze voor het vak is uit praktische overwegingen tot stand gekomen. De attitude tegenover verandering van het takenpakket is wantrouwend te noemen. Zeker als de verandering opgelegd wordt, geven de ingenieurs te kennen dat zij daar niet altijd een eigen invloed op kunnen uitoefenen, terwijl zij dit wel graag zouden willen.

“ik sta er positief tegenover, als ik eh.. als het maar een vooruitgang is, als ik daar maar weer nieuwe kansen zie om mezelf te kunnen ontwikkelen”

Bij de rest van de gewenste waarden, ofwel 'wat is', verschillen de meningen enigszins. Nevendoelstellingen blijken niet eenvoudig te combineren met de doelstellingen die het belang van de organisatie dienen. Bij het behalen van die organisatiedoelen wordt toch voldoende intrinsieke genoegdoening gevonden, aangezien dit meermaals terugkomt bij de definitie van een succes. Het hebben en uitdragen van normen is bij de ene respondent sterker dan bij de ander.

Wat betreft de zichtbare elementen zijn de antwoorden overeenkomstig maar verschillen in sterkte. De elementen jargon, humor, verhalen en ritens zijn allen geconstateerd, in welke mate dan ook. Vooral ritens, in dit geval gebeurtenissen die gezamenlijk gevierd worden, zijn veelvoorkomend. Dit betekent dat er aan een belangrijke voorwaarde voor het bestaan van een groepscultuur voldaan is. De invloed hiervan op de groepsleden is niet dwingend omdat geen van de respondenten aangeeft zich te hebben moeten aanpassen vanwege eisen uit de groep. De groepscultuur wordt, bewust of onbewust, op verschillende niveaus gedeeld.

Het eerste dat opvalt bij de managers is dat de basisveronderstellingen, ofwel 'wat zou moeten zijn', verschillen. De visie op de mens en de beweegredenen om voor management te kiezen zijn compleet tegenovergesteld en de visie op menselijke relaties verschilt, enkel het doel van werken heeft voor beiden een intrinsiek karakter. Bij de gewenste waarden blijken doelstellingen met een meer extrinsiek karakter veelal belangrijker te zijn. Attitudes verschillen maar het blijkt dat er bepaalde normen en regels zijn die ook uitgedragen worden naar nieuwkomers in de groep.

Zichtbare elementen van een groeps cultuur zijn bij de managers opvallend afwezig. Enkel verjaardagen en "het scoren van grote projecten" worden gezamenlijk gevierd, daarbij aangetekend dat het laatste ook met collega's buiten de managersgroep gedeeld wordt. Opvallend is dat één van de managers aangeeft dat hij zijn gedrag heeft moeten aanpassen, echter dit is niet vanwege conformiteit maar komt voort uit de vereisten van zijn huidige functie.

"het is niet dat wij eh een uur met elkaar zitten te socializen en allemaal moppen zitten te tappen"

Op basis van de verschillen in waarden en de zwakke aanwezigheid van zichtbare elementen, kan gesteld worden dat de managers geen sterk gedeelde groeps cultuur kennen. Echter in de interviews met de managers zijn indicaties te vinden die dit tegenspreken.

"eigenlijk gewoon je aanpassen aan de groep en eh.. ten minste aanpassen, dat hoeft ook niet altijd maar wel passen binnen de groep, dat is bij ons heel belangrijk"

Wanneer er gevraagd wordt iets te vertellen over humor op de afdeling, komt vooral naar voren dat collega's elkaar wel eens plagen met hun karakteristieke persoonlijke eigenschappen. Dat dit geaccepteerd en niet als vervelend ervaren wordt is omdat de groepsleden toch een bepaalde band met elkaar hebben.

"dat is gewoon omdat wij een eh als afdeling een hele hechte groep hebben"

Het bestaan van een eigen cultuur wordt ook elders in het interview erkend. Deze wordt beschreven als "een samenwerkende cultuur ... geen ik-cultuur" en is dermate gedeeld dat het consequenties kan hebben als iemand niet daarbinnen past.

"op een gegeven moment klikt het gewoon niet en dat zijn toch mensen waarvan we eerder afscheid nemen ... je bent zoals je bent en als je dan niet binnen zo'n cultuur past dan eh is het het beste als die mensen gewoon weggaan"

Die cultuur lijkt gebaseerd te zijn op bepaalde gedragspatronen, een gewenste waarde. Als iemand deze niet vertoont, valt hij al snel buiten de groep. Bij een leidinggevende functie hoort blijkbaar een ander gedrag, één ingenieur heeft recentelijk een meer leidinggevende rol gekregen en voelt dit bijna instinctief aan:

"nu dat je eigenlijk soort van benoemd bent als blokhoofd... dan heb je toch wel zoiets van eh ik moet even pas op de plaats maken want ik moet wel laten zien dat ik een autoriteit ben, dat ik een soort van boven de groep sta"

Daarmee maakt hij zich los van de ene groep om toe te kunnen treden tot de andere groep.

"nu dat ik steeds hoger in functie kom en eh ook steeds meer verantwoordelijkheid krijg en ook steeds meer te zeggen heb over werknemers of ze zelfs moet beoordelen, dat het wel lastiger wordt om eh.. om ook in de

privésfeer eh met hun iets te gaan doen. Dan probeer ik het vaak een beetje eh gescheiden te houden”

Ondanks dat er geen sterk gedeelde managerscultuur onderscheiden kan worden, zijn er wel duidelijke verschillen tussen de groepen aan te tonen. Managers hebben waarden, normen, regels en gedragspatronen die afwijken van of zelfs ontbreken bij de ingenieurs. Daarentegen komt een groot aantal waarden sterk overeen. De mate van verschil tussen de culturen kan daarom gemiddeld genoemd worden.

5.1.2 Samenwerking

Er is ruim voldoende vertrouwen tussen de groepen. Bij het vragen naar het open en eerlijke karakter van de communicatie worden weliswaar enige reserves kenbaar gemaakt. De ingenieurs gaan onderling vooral amicaal met elkaar om, tegenover hun leidinggevende gedragen ze zich toch wat ingetogener.

“die verstandhouding met een direct leidinggevende is toch iets anders dan met een collega”

Iedereen heeft een formeel vastgelegde taak maar bij het uitvoeren hiervan vindt regelmatig informele overeenstemming plaats. Nieuwe informatie wordt regelmatig op informele basis gedeeld.

“bij een project is er heel veel informeel contact waar je toch een stukje feedback hebt, eh een stukje aanpak bespreekt, een stukje.. een vertaling van het project eh binnen het ontwerpbestek”

Aan de formele taakverdeling wordt wel vastgehouden, ingenieurs kunnen alleen bij hoge uitzondering taken onderling uitwisselen. Hun werk wordt inhoudelijk niet gecontroleerd door de managers, hoogstens wordt nagegaan of de resultaten aan vooraf gestelde voorwaarden voldoen.

“ik denk dat ik een bepaalde.. ja autoriteit gekregen heb natuurlijk, op basis van kennis”

De voortgang van het proces wordt wel scherp bewaakt. Bij een evaluatie van het behalen van de doelstellingen wordt een formeel gesprek gehouden maar hier wordt, ongeacht de uitkomst, geen formele opvolging aan gegeven.

“om van te leren”

“gebruik het in je toekomst”

In het licht van de grote autonomie die de ingenieurs hebben, is dit evaluatiegesprek letterlijk een formaliteit.

Een belangrijk element bij samenwerking is communicatie (Argyle, 1991, p.82). In deze case is het contact tussen de groepen grotendeels persoonlijk van aard en varieert in frequentie van wekelijks tot meermaals per week. De frequentie van contact is zodoende bovengemiddeld te noemen, qua typering van de samenwerking zou dit betekenen dat het een samenwerking van type A of C betreft (zie fig.3). Desondanks vinden drie van de vier respondenten de contactmogelijkheden te beperkt, wat door hen verklaard wordt door de fysieke scheiding tussen de groepen en de regelmatige afwezigheid van de leidinggevenden. Één ingenieur lijkt er minder problemen mee te hebben, gevraagd naar het verloop van de communicatie antwoordt hij direct:

“dat gaat over het algemeen wel goed”

Dezelfde persoon geeft aan ook buiten werktijd bij collega's over de vloer te komen, zijn groepsgenoot belt wel eens met mensen van de afdeling. Dit is een extra indicatie voor de aanwezigheid van een groepscultuur bij de ingenieurs. De managers hebben buiten de werksfeer "niet veel" contact met collega's maar maken een uitzondering voor enkele specifieke personen. Bij het werk worden telefoon en e-mail ook regelmatig gebruikt, met name voor respectievelijk nadere afstemming en bevestiging. Twee respondenten signaleren een toenemend belang van e-mails.

Een grote verrassing in deze case is dat de ingenieurs aangeven vrijwel niet afhankelijk te zijn van hun leidinggevend. In sommige gevallen verloopt het contact met de opdrachtgever via de manager en alleen dan neemt de afhankelijkheid toe. De managers maken duidelijk juist sterk afhankelijk van de ingenieurs te zijn, zij moeten namelijk tijdig de vereiste resultaten aan de opdrachtgever presenteren en moeten deze ook kunnen beargumenteren. Dit doen zij zonder een noemenswaardige inhoudelijke controle vooraf. Die controle wordt wel uitgevoerd door ingenieurs onderling maar is een soort zelfcontrole, want dit gebeurt alleen wanneer zij dat zelf nodig achten. Uiteindelijk worden zij ook zelden afgerekend op de kwaliteit van hun werk. Managers voeren binnen deze case zelden technische taken uit, terwijl ingenieurs wel regelmatig een klein gedeelte van hun tijd aan administratieve taken besteden.

"dat vind ik ook verschrikkelijk"

Twee respondenten voegen toe dat dit, naarmate iemand carrière maakt binnen de organisatie, navenant toeneemt.

"als je stijgt in de organisatie, dat soort administratieve zaken komen er toch wel bij kijken"

De ingenieurs zijn wel afhankelijk van de managers als het gaat om de vorming van de doelstellingen, deze worden grotendeels op hogere niveaus vastgesteld en hun rol hierin blijft beperkt tot een consulterende. Ook bij eventuele conflicten die niet onderling opgelost worden is de manager de aangewezen persoon om te bemiddelen. Geen enkele respondent kan een voorbeeld geven van een conflict waar zij bij betrokken zijn geweest. Zij weten dat hun leidinggevende beschikbaar is voor bemiddeling, maar hebben hem nooit hoeven inschakelen.

"dan moet je er gewoon uit kunnen komen als collega's zijnde"

Verder zijn er geen indicaties voor aantoonbare, directe beheersmechanismen. Als deze er zijn, zijn zij voornamelijk gericht op de voortgang van het proces. Het proces is in dit geval het tijdig en binnen budget opleveren van een projectmatig tot stand gekomen eindproduct, dat voldoet aan de klantwensen. Dit is tevens de hoofddoelstelling die gedeeld wordt door zowel ingenieurs als managers, nevensdoelstellingen worden als meer individueel beschouwd.

"de projecten moeten af, je hebt er zoveel uur voor en dat is eigenlijk ons primaire werk"

Één manager geeft aan de organisatiedoelen wel te voorzien van "een persoonlijke tint".

Formaliteit is minder van toepassing op de relatie tussen de managers en de ingenieurs. Er worden wel enkele formele overlegmomenten georganiseerd, te weten de "project start-up", de tussentijdse "interne projectvergaderingen, waar ook iedereen zijn zegje heeft" en een afsluitend "etentje" na een geslaagd project. Bij de start van een project wordt de taakverdeling ook formeel vastgelegd. Daar tegenover staat dat het grootste deel van de tijd op informele basis overleg wordt gepleegd,

vragen worden beantwoord, de voortgang wordt besproken en verjaardagen worden gevierd.

“als het alleen maar formeel is, ik weet niet of je dan een prettige samenwerking hebt”

Ook wordt meermaals benoemd dat de leden van beide groepen vrijelijk bij elkaar “binnenlopen” voor een kort onderhoud. Omdat er weinig aantoonbare beheersmechanismen bestaan, de ingenieurs een grote autonomie hebben en er veel informeel contact tussen de groepen is, kan geconcludeerd worden dat de aard van de relatie meer collegiaal dan autoritair is en dus binnen kwadrant C valt.

5.1.3 Tussenliggende variabelen

Om de verwachtingen van beide groepen ten opzichte van elkaar meer concreet te maken, is gevraagd om de eigen functie en de functie van een lid van de andere groep te omschrijven. Hieruit blijkt dat de ingenieurs zichzelf als professional beschrijven en dat de managers ook verwachten dat de ingenieurs voldoende specialistische kennis en vaardigheden bezitten. Van de managers wordt verwacht dat zij sturing geven aan het proces, wat ook weer overeenkomt met de omschrijving die zij zelf geven. Wat eruit springt is dat één ingenieur ook verwacht dat de manager aandacht heeft voor het persoonlijk welzijn van hem en zijn groep en dit wordt door de managers niet expliciet genoemd als een bij de functie behorende taak. Daarentegen geeft een manager bij zijn definitie van een succes wel meermaals te kennen dat tevredenheid bij zijn ondergeschikten hoog op zijn lijst staat. Eerder is al aangetoond dat de ingenieurs over ruim voldoende autonomie beschikken, de managers hebben ook het idee dat zij deze voldoende geven. In een enkel geval zelfs teveel, de ingenieur in kwestie geeft aan beter te kunnen presteren als hij wat “strakker aangehaald” wordt. Wat betreft succes in het werk lopen de verwachtingen uiteen. Voor één ingenieur is dit puur persoonlijk, zijn collega en één manager beschrijven een mengeling van intrinsieke en extrinsieke resultaten en de andere manager benoemt enkel doelen die buiten de eigen beleving liggen. Als laatste valt bij de verwachtingen op dat, hoewel van de ingenieurs verwacht wordt dat zij de benodigde professionele kennis en vaardigheden hebben, zij niet gestimuleerd worden om zichzelf persoonlijk of professioneel verder te ontwikkelen. Er wordt wel ruimte voor gegeven maar dit wordt aan de ingenieurs zelf overgelaten, door de tijdsdruk komt hier in de praktijk weinig van terecht.

“hier word je toch wat strakker in je hokje gehouden”

Ontwikkeling is wel mogelijk op voorwaarde dat het aansluit bij de projecten:

“ik heb wel andere dingen ontwikkeld maar niet wat ik van tevoren bedacht had”

Positief is dat vrijwel alle respondenten melden dat zij op het volste begrip van de andere groep kunnen rekenen als zij een fout gemaakt hebben. Als dit gebeurt, geeft het in de regel geen repercussies. Minder positief is dat de mogelijkheden voor participatie in werk, de vorming van doelstellingen en veranderingen in de organisatie, zeer beperkt zijn.

“al hadden ze het eerst eens komen vragen of dat wel handig is, dan eh had het misschien beter gelopen”

De managers geven aan wel meer invloed op de doelstellingen te kunnen uitoefenen. Tenslotte is de aansturing zwak te noemen. De managers scheppen de randvoorwaarden, bepalen de uitgangspunten en controleren de voortgang van het proces, maar laten de ingenieurs voor het grootste gedeelte vrij in het uitvoeren van

hun taken. Zij zijn echter niet helemaal vrij in de uitvoering van hun werk, omdat zij wel gebonden zijn aan internationaal gestandaardiseerde technische normen. In hoeverre hieraan wordt voldaan, wordt gecontroleerd door directe collega's.

Geconcludeerd kan worden dat de verwachtingen grotendeels overeenkomen, maar dat er ook enkele interessante verschillen in zitten. De gevolgen hiervan zouden volgens het theoretisch model (zie fig. 5) merkbaar zijn in de aard van de samenwerking. Ook is er meer dan voldoende begrip voor elkaar maar participatie is zeer beperkt. Tot slot is de aansturing zwak en informeel te noemen. Als deze variabelen de veronderstelde relatie tussen cultuurverschil en samenwerking beïnvloeden, zal dit een licht modererende invloed zijn.

5.1.4 Conclusie case 1

De mate van verschil tussen de culturen kan gemiddeld genoemd worden. Volgens het theoretisch model leidt dit tot een samenwerking van type A of C (zie fig. 3). Er is een bovengemiddelde mate van contact tussen de groepen en dit is grotendeels informeel van aard. Daardoor is de aard van de relatie meer collegiaal dan autoritair te noemen en valt zodoende in kwadrant C. Aan de tussenliggende variabelen wordt een licht modererende invloed toegekend, wat volgens het theoretisch model een hogere mate van collegialiteit in de samenwerking zou opleveren. Dit sluit aan bij het gevonden resultaat in deze case.

5.2 Case 2

5.2.1 Cultuur

Ten eerste moet vermeld worden dat één van de geïnterviewde managers geen direct leidinggevende van de ingenieurs is. Zij is manager van de controllers (een controller is een functionaris belast met het functioneren van de administratie, het leveren van cijfermateriaal en het geven van beleidsadviezen) en heeft in die hoedanigheid weinig contact met de ingenieurs. Enkele vragen zijn om die reden overgeslagen, de gegeven antwoorden op de overige vragen worden wel verondersteld representatief te zijn voor managers in deze case, maar worden in deze analyse minder zwaar gewogen.

Alle respondenten binnen deze case hebben overwegend praktische redenen om te kiezen voor hun vak of vakgebied, ook geven zij allen aan dat collegialiteit belangrijk is in de omgang met anderen. Ook hebben zij enigszins dezelfde visie op het doel van arbeid verrichten, hierbij worden zowel materiële als intrinsieke waarden genoemd. Opvallend is dat één ingenieur aangeeft dat hij moeite heeft anderen te vertrouwen, een antwoord dat duidelijk afwijkt van de anderen.

“ik ben van nature.. ik weet wel dat het mij moeilijk ligt”

Wat betreft de wenselijke waarden komen de antwoorden vrijwel allemaal overeen, hier is dus weinig verschil in te ontdekken.

De attitude tegenover verandering van takenpakket van één ingenieur en van één manager, verschillen duidelijk van de anderen. Zij staan er negatief en relatief machteloos tegenover, terwijl de anderen dit als juist uitgesproken positief betitelen.

“voor mij is dat altijd een challenge [uitdaging], dus ik vind dat ook wel fijn”

Een interessant gegeven in de antwoorden is dat de organisatiedoelstellingen voor de meesten niet helder zijn.

“al zijn ze grof kenbaar gemaakt, dan weet je nog niet wat dan specifiek voor jou is”

Één respondent zegt grotendeels volgens de organisatiedoelstellingen te werken, twee geven aan een mengeling te hebben van organisatie-, afdelings- en eigen doelen en één bepaalt zelf zijn doelstellingen (en daarmee ook voor zijn afdeling).

Een succes ligt voor bijna iedereen merendeels in het behalen van extrinsieke prestaties, slechts één ingenieur benoemt meer intrinsieke aspecten. Nieuwkomers in het bedrijf krijgen van iedereen een norm mee op het gebied van gewenst gedrag, hierbij gaat het specifiek om het kledingvoorschrift, wat een bedrijfsbreed opgelegde norm is. Qua normen wordt er geen duidelijke heilige regel genoemd door de ingenieurs, bij de managers is dit wel het geval. De gewenste waarden zijn daarmee verschillend en worden ook niet sterk gedeeld, afgezien van het kledingvoorschrift maar dit komt niet voort uit de groepen zelf.

Uit de vragen over zichtbare elementen blijkt dat het jargon generiek is, allen spreken een technische taal in een technische omgeving. Veel managers zijn zelf ingenieur en doorgegroeid naar een leidinggevende functie, maar er zijn ook enkele managers die vanuit andere sectoren ingestroomd zijn.

“je hebt ook wel eens managers die instromen van de zijkant en die hebben het toch wat moeilijker, die zijn vakinhoudelijk wat minder”

Onder de ingenieurs is humor in sterke mate aanwezig en ook worden er voorbeelden genoemd van terugkerende verhalen, deze elementen zijn juist matig tot zwak aanwezig bij de managers. Er wordt binnen alle groepen veel gevierd en dit wordt ook regelmatig gedeeld met andere groepen, vooral het scoren van grote projecten wordt gezamenlijk gevierd. Één ingenieur viert relatief minder met zijn groep. Opvallend is dat bij zowel de managers als de ingenieurs de ene respondent wel zijn gedrag heeft moeten aanpassen aan de groep, terwijl de andere dit nauwelijks of niet heeft moeten doen.

“Correctheid hier ... dat heeft volgens mij ook met de scheepvaart.. dat zijn de regeltjes, die zijn veel strikter”

Desondanks kan er niet gesproken worden van een sterke dwingende invloed van de groepen op het gedrag van de respondenten.

De wenselijke waarden komen grotendeels overeen, maar de gewenste waarden verschillen behoorlijk. De zichtbare elementen zijn iets meer overeenkomstig tussen ingenieurs onderling, maar er is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de twee groepen. Er bestaat dus een significant verschil tussen de culturen, wat volgens het theoretisch model (zie fig. 5) moet leiden tot conflicterende verwachtingen. Doordat iedereen op een andere afdeling werkt, kan niet met zekerheid gesteld worden dat het ook om twee specifieke subculturen gaat, hoewel binnen de groepen veel overeenkomstige antwoorden gegeven worden.

5.2.2 Samenwerking

Op het gebied van vertrouwen tussen beide groepen komt geen eenduidig beeld naar voren. Wat overeenkomt is dat ingenieurs voldoende autonomie hebben en krijgen in het uitvoeren van hun taken en dat er geen formele controle is op het behalen van doelstellingen. Voor het overige verschillen de antwoorden. Één ingenieur heeft moeite met het vertrouwen in de openheid en eerlijkheid van andere mensen binnen de organisatie, hoewel hij aangeeft dit vertrouwen wel te hebben in zijn eigen manager.

“Ik denk dat er toch wel echt een kloof aan het ontstaan is”

Dezelfde respondent geeft aan dat inhoudelijke controle van zijn werk alleen door zijn directe collega's gebeurt, terwijl de andere respondenten uitleggen dat het werk door maar liefst drie andere partijen nagekeken en afgetekend wordt. Ook meldt hij dat zijn taken niet vastliggen en onderling afgestemd worden, terwijl de anderen aangeven dat taken duidelijk formeel omschreven en verdeeld zijn. Een verklaring voor deze afwijkende antwoorden kan zijn dat deze ingenieur niet op dezelfde afdeling werkt als zijn collega en een minder technisch inhoudelijke maar meer coördinerende functie heeft. Wanneer doelstellingen niet behaald zijn, wordt er volgens de ingenieurs vooral lering uit getrokken maar volgens de managers wordt er niks gedaan of heeft het mogelijke consequenties voor de hoogte van de eindejaarsbonus.

"Er is geen afrekenbaarheid over die doelstellingen"

Het vertrouwen tussen de groepen is groot, maar niet volledig te noemen, omdat het werk uiteindelijk nagekeken wordt en de taken duidelijk verdeeld zijn.

Opvallend is dat de ingenieurs bijzonder weinig contact hebben met hun manager. Één ingenieur stelt dat dit gemiddeld eens per maand is, wat zeer sporadisch is en wat zou betekenen dat de typering van de samenwerking in kwadrant B of D (zie fig. 3) valt. Één manager daarentegen zit bij zijn ingenieurs op de afdeling en heeft bijna dagelijks persoonlijk contact met zijn ondergeschikten. Daarbij moet aangetekend worden dat het hier het 'hoofd tekenkamer' betreft, wat een unieke positie is binnen het bedrijf. Ondanks de geringe mate van contact zijn de mogelijkheden tot contact met de overige managers wel voldoende en deze zijn dan hoofdzakelijk persoonlijk van aard. Afgezien van de pauzes wordt er buiten werktijd weinig met collega's omgegaan, met uitzondering van één ingenieur, die met zijn afdeling regelmatig wat gaat drinken of iets actievers onderneemt. Ondanks deze uitzonderingen zal de samenwerking ingedeeld worden in kwadrant B of D.

Ook opvallend is dat de ingenieurs aangeven niet afhankelijk te zijn van hun manager, terwijl één manager stelt totaal afhankelijk te zijn van de prestaties van zijn ondergeschikten.

"ik hou het bij maar ik ben afhankelijk van hun"

Inhoudelijke controle van het werk is in de regel geformaliseerd, hoewel dit niet elke ingenieur geldt. Formele controle is, zoals eerder aangetoond, niet van toepassing op het behalen van doelstellingen. De organisatiedoelstellingen zijn niet geheel duidelijk voor iedereen, hoewel het een taak is van de managers om deze te interpreteren en te vertalen naar meer praktische doelen voor de afdelingen.

"het neerleggen van die doelstellingen binnen het bedrijf of hoe je ze moet vertalen is eigenlijk een beetje de verantwoording van iedere ... manager"

De uitgesproken waarden van het bedrijf, *respectful* (respectvol), *passionate* (gepassioneerd), *reliable* (betrouwbaar) en *innovative* (innovatief), worden in deze context veel genoemd maar deze leiden vervolgens niet tot concrete en gedeelde doelstellingen. Alleen de term "respect" wordt meermalen genoemd als het gaat over de omgang met anderen.

"gelijkwaardig, respectvol"

Er is een mogelijkheid tot participatie in de vorming van afdelingsdoelen, al is dit veelal beperkt tot het gebied van werkmethodeken. De werkinhoudelijke participatie is groter, één ingenieur en één manager geven aan regelmatig ook administratieve respectievelijk technische taken uit te voeren. De andere ingenieur participeert ook hierin, zij het in mindere mate. Afgezien van de formele controle van de output zijn er verder geen duidelijk aanwijsbare beheersmechanismen te ontdekken. De

gegeven antwoorden op de vragen hierover lopen erg uiteen en geven ook geen aanwijzingen in die richting.

“Ik denk niet dat er een generiek eh antwoord voor te maken is”

In het algemeen kan gesteld worden dat de instructie zwak en de controle matig is, de participatie beperkt maar werkinhoudelijk vrij groot is. Zonder verdere beheersmechanismen is de relatie merendeels collegiaal te noemen. Dit betekent dat de samenwerking ingedeeld wordt in kwadrant D van figuur 3.

In de samenwerking is er een gezonde verhouding tussen formaliteit en informaliteit. Er zijn formele overlegmomenten en bedrijfsbrede vieringen maar er is ook voldoende mogelijkheid tot informele overeenstemming en kleinschalige, zelfgeorganiseerde vieringen. De taakverdeling is volgens de meesten wel formeel vastgelegd. Tot slot wordt aangegeven dat er weinig conflicten zijn en dat de manier waarop eventuele conflicten opgelost worden uiteenlopend en contextafhankelijk is.

5.2.3 Tussenliggende variabelen

De verwachtingen tussen de twee groepen lopen enigszins uiteen. De managers verwachten dat ingenieurs vooral professional zijn en één ingenieur beschrijft zichzelf ook zo. De andere ingenieur heeft een meer coördinerende rol en beschrijft zijn functie daarom als meer ondersteunend. Andersom verwachten de ingenieurs dat de managers ook aandacht hebben voor hun persoonlijk welzijn, terwijl de managers dit niet noemen bij het omschrijven van hun taken. Één ingenieur verwacht dat zijn manager ook een professional is die efficiëntie nastreeft middels specifieke technieken.

“plannen, organiseren, controleren, briefen [voorlichten]”

Één manager bedeeft zichzelf een meer sturende rol toe. Op het gebied van autonomie en gewenste uitkomsten zijn de verwachtingen meer gelijk. De verwachtingen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling zijn realistisch, vrijwel alle respondenten geven aan dat de mogelijkheden beperkt zijn en dat eigen initiatief en een actieve rol hierin noodzakelijk zijn.

“de ruimte is er misschien wel alleen er komt een.. een grote hoeveelheid zelfwerkzaamheid bij kijken”

Al met al lopen de verwachtingen toch enigszins uiteen, wat ook verwacht werd, gezien het geconstateerde cultuurverschil. Dit is een indicatie van het verband tussen de mate van cultuurverschil en de mate van conflicterende verwachtingspatronen, zoals verondersteld in het theoretisch model.

Er is ruim voldoende begrip tussen de groepen, afgezien van één ingenieur die stelt dat door de tijdsdruk er weinig tijd overblijft voor het nastreven van persoonlijke doelstellingen. Participatie in de uitvoering van het werk is sterk aanwezig, participatie in vorming van doelstellingen en verandering van takenpakket is opvallend beperkt. De aansturing is allesbehalve direct, in sommige gevallen zelfs afwezig, en kan daardoor weinig invloed uitoefenen op de relatie tussen de groepen. Tenslotte is de mate van controle matig te noemen.

De enige modererende factor van de tussenliggende variabelen is dat er ruim voldoende begrip is tussen de groepen. De beperkte participatie, de zwakke aansturing en de matige controle zorgen ervoor dat de relatie tussen de enigszins uiteenlopende verwachtingen en de samenwerking nauwelijks merkbaar beïnvloed wordt door de andere tussenliggende variabelen.

5.2.4 Conclusie case 2

Omdat er zelfs op het gebied van waarden aantoonbare verschillen zijn tussen de groepen, is er sprake van een significant cultuurverschil. Volgens het theoretisch model zou dit leiden tot een hogere mate van conflicterende verwachtingen, een beeld dat ook in de gegeven antwoorden naar voren komt. De samenwerking op vele gebieden is niet intensief en de tussenliggende variabelen hebben geen verzachtende invloed op de verwachtingspatronen. Het niet gemodereerde cultuurverschil gaat gepaard met een samenwerking die getypeerd kan worden als type D in figuur 3. Dit komt overeen met de verwachtingen die volgen uit het theoretisch model.

5.3 Case 3

5.3.1 Cultuur

Meerdere respondenten geven aan dat de hele organisatie een behoorlijke "monocultuur" en meer specifiek een "technecultuur" kent. Het woord cultuur wordt daarnaast ook regelmatig gebruikt bij een beschrijving van de samenwerking en levert uitdrukkingen op als "niet een enorme top-down-doelstelling-afdwingen-naar-beneden-cultuur". Dit idee van een monocultuur komt ook naar voren in de analyse van de antwoorden, gegeven op de vragen over waarden. Allen hebben een positieve visie op de mens en vooral praktische overwegingen liggen ten grondslag aan hun beroepskeuze. Het doel van werken is voor iedereen zowel intrinsiek als materieel, waarbij het laatstgenoemde iets minder van belang is. Één ingenieur benoemt daarnaast ook een enigszins idealistisch element.

"een bijdrage leveren aan het grote raderwerk waarin we allemaal zitten"

Ook vinden ze allemaal dat collega's zich vooral collegiaal moeten gedragen, daarbij aangetekend dat beide ingenieurs ook een sterke voorkeur hebben voor professionaliteit, voor "serius" zijn. Kortom, qua wenselijke waarden komen de antwoorden grotendeels overeen, wat een goede basis is voor een gedeelde cultuur. De gewenste waarden laten een meer uiteenlopend beeld zien. Alle respondenten staan positief tegenover verandering en nieuwe werknemers worden vooral praktische tips geleerd. Er is geen expliciete heilige regel binnen of tussen de groepen, één ingenieur en één manager noemen wel een enigszins heilige, onuitgesproken regel.

"wat je absoluut niet moet doen is de kantjes er van af lopen"

Drie respondenten geven aan een mix van eigen en organisatiedoelstellingen te hebben, één ingenieur geeft aan "niet veel" doelstellingen te hebben en vormt zodoende zijn eigen doelstellingen. Bij de definitie van succes noemen ingenieurs vooral intrinsieke doelen, beide managers noemen daarentegen voornamelijk extrinsieke doelen. Op het gebied van gewenste waarden zijn de antwoorden redelijk vergelijkbaar, maar er zijn enkele kleine verschillen aan te wijzen.

Zichtbare elementen zijn minder aanwezig, dit wordt door leden van beide groepen gesteld. Het jargon is wel hetzelfde, iedereen spreekt de technische taal en de managers geven aan daarnaast weinig onbegrijpelijke managementtermen te gebruiken. In beide groepen is er geen uitgesproken kenmerkende humor aanwezig, er wordt voldoende gelachen maar er zijn weinig terugkerende grappen. Over het algemeen wordt door managers en ingenieurs om hetzelfde gelachen.

"wat je dan onder technecultuur hebt is dat ze dan wel erg kunnen lachen om technische dingen"

Terugkerende verhalen in algemene zin zijn in beperkte mate aanwezig. De managers weten veel voorbeelden te geven van momenten die gevierd worden, in tegenstelling tot de ingenieurs. Alle respondenten geven ook allen aan dat zij zich niet erg hebben moeten aanpassen bij aanvang van hun functie.

“ik hoef niet een soort rol te spelen”

De beperkte aanwezigheid van zichtbare elementen betekent dat de cultuur niet sterk is, deze ervaring wordt door alle respondenten ook gedeeld. Omdat beide groepen dezelfde uitgangspunten, grotendeels overeenkomende gewenste waarden hebben en weinig groepsspecifieke zichtbare elementen hebben, betekent dat het cultuurverschil klein is. Het grootste verschil zit daarbij in de definitie van een succes.

5.3.2 Samenwerking

Alle respondenten geven te kennen een ruim voldoende open communicatie en voldoende autonomie te hebben. Een interessant punt is de manier waarop het werk gecontroleerd wordt. De ingenieurs kennen wel een sterke inhoudelijke controle, de inhoud wordt informeel door collega's nagekeken maar wordt soms ook nagelopen door leidinggevenden. Het werk wordt volgens de procedure altijd afgetekend op meerdere niveaus. Als een doelstelling niet gehaald is, wordt dit niet gesanctioneerd maar hier wordt over het algemeen door zowel de organisatie als de betrokken persoon lering uit getrokken. Één ingenieur ziet dit anders, hij geeft aan dat er geen evaluatie plaatsvindt en dat dit dus ook geen gevolgen kan hebben. De taken zijn formeel omschreven maar deze omschrijving is volgens twee respondenten zeer abstract. Uiteindelijk kan er informeel heel veel geschoven en gecoördineerd worden. Soms zelfs zodanig dat formalisering pas na de onderlinge coördinatie plaatsvindt.

“dat regel je dan informeel en formeel leg je dat vast middels een mailtje of een memootje”

Ondanks dat er een geformaliseerde controle van het werk is, is er veel vertrouwen tussen de groepen.

Interessant is dat de frequentie van contact zeer hoog is. De contactmogelijkheden zijn volgens iedereen ook ruim voldoende en de wijze waarop gecommuniceerd wordt is met name informeel en persoonlijk, maar telefoon en e-mail worden ook zeer vaak gebruikt. In de pauzes heerst volgens de meesten een open sfeer, maar buiten werkuren is het contact minder intensief. Met name een jaarlijks, door de organisatie groots opgezet uitje wordt in dit verband meermaals genoemd. Één manager geeft aan buiten werkuren wel erg veel contact met collega's te hebben. Ook in deze case geven managers aan erg afhankelijk te zijn van de ingenieurs. Één ingenieur zegt onafhankelijk van de managers te kunnen opereren, maar opvallend is dat de andere ingenieur aangeeft wel afhankelijk te zijn van zijn manager, met name op het gebied van informatievoorziening en in mindere mate sturing. De controle is, zoals gezegd, wel redelijk geformaliseerd. De mogelijkheid tot participatie aan de vorming van doelstellingen is ruime mate aanwezig, hoewel er wordt aangegeven dat de grotere organisatiedoelen in een vroeg stadium door hogere lagen worden uitgezet. Echter initiatieven hierin worden wel gewaardeerd.

“een hoger opgeleide heeft een.. een goeie heeft natuurlijk van nature een eh vrij grote drive om mee te doen met de strategie van het bedrijf”

Één manager geeft aan hierin probleemloos te kunnen participeren. De kans dat initiatieven ook daadwerkelijk uitgevoerd gaat worden is groter op werkinhoudelijk gebied.

Interessant is dat zowel ingenieurs als managers administratieve, respectievelijk technische taken uitvoeren.

“ik heb wel altijd de interesse gehouden om technisch inhoudelijk ook te snappen waar ik mee bezig ben”

Één ingenieur assisteert en ondersteunt zijn nieuwe manager zelfs in zijn taken. Naast de geformaliseerde controle geven alle respondenten aan ook informeel de prestaties te evalueren. Conflict wordt volgens één ingenieur onderling opgelost, de anderen geven aan dat er in bemiddeld wordt. Samenvattend kan gezegd worden dat de relatie grotendeels informeel en collegiaal is, maar dat er wel sprake is van enkele beheersmechanismen.

Een gedeelde doelstelling is redelijk aanwezig en participatie daarin is volgens één manager en één ingenieur ruim voldoende, maar volgens de anderen beperkt. De mogelijkheden zijn er wel maar daar moeten de werknemers dan wel uit eigen beweging actief mee bezig zijn. Het contact verloopt volgens één manager en één ingenieur voornamelijk informeel, de anderen geven aan dat er daarnaast ook een aantal formele overlegmomenten zijn. Vieringen binnen de afdeling zijn in de regel informeel, echter binnen projecten of bedrijfsbreed worden gevierde momenten formeler georganiseerd. Zoals al eerder aangegeven, zijn er ruim voldoende contactmogelijkheden, via alle mogelijke kanalen. De taakverdeling is vastgelegd maar dermate generiek, dat dit meer een formaliteit is. Er wordt in de dagelijkse praktijk vooral zelf invulling aan gegeven. De relatie kent geformaliseerde structuren maar ook veel contact op informele wijze, en is daarom meer informeel te noemen.

Tot slot geven drie van de vier respondenten aan dat er bij een conflict bemiddeld kan worden door een leidinggevende, echter de mate van conflict is volgens iedereen zeer laag, dus hoe het precies in zijn werk gaat, kunnen zij niet met zekerheid aangeven.

Het ruime vertrouwen, de hoge mate van formeel maar vooral informeel contact, de aanwezigheid van enkele beheersmechanismen, de matig gedeelde doelstelling, de gezonde mix van formaliteit en informaliteit en het weinige conflict, zorgen dat de samenwerking tussen deze twee groepen als intensief en uiterst collegiaal getypeerd kan worden. Dit betekent dat het wordt ingedeeld in kwadrant C van figuur 3, wat volgens het theoretisch model ook te verwachten is.

5.3.3 Tussenliggende variabelen

Op basis van het kleine cultuurverschil en de intensieve samenwerking, zouden er volgens het theoretisch model weinig conflicterende verwachtingen moeten zijn. Het blijkt uit de antwoorden dat de verwachtingen ten aanzien van functie-inhoud in ruime mate overeenkomen. Daarbij geven managers ook aan dat persoonlijke ontwikkeling van hun ondergeschikten voor hen een belangrijk onderdeel hierin is. De ingenieurs ervaren ook veel vrijheid en ondersteuning in hun persoonlijke doelen.

“we doen daar denk ik vrij veel aan ... in verband met groei in de organisatie”

De ingenieurs kennen een grote mate van autonomie in de uitvoering van het werk. Wat als succesvol ervaren wordt loopt wel uiteen, dit is meer intrinsiek voor ingenieurs en extrinsiek voor managers. Uiteindelijk zijn de verwachtingen over het algemeen weinig conflicterend.

Er is voldoende begrip tussen de groepen, volgens één ingenieur zelfs teveel, maar volgens één manager is er minder begrip voor herhaling van fouten en het niet leren van fouten.

“niet acceptabel als dat eh.. als dat gebeurt en als je daar niet van leert”

De participatie is groot, zowel in werkzaamheden als in de vormgeving van het takenpakket, daarbij aangetekend dat op het niveau van organisatiedoelstellingen dit vaker beperkt blijft tot een consulterende rol.

Op het gebied van aansturing geeft één ingenieur aan hier soms afhankelijk van te zijn, met name op het gebied van informatievoorziening, terwijl de andere ingenieur dit niet noemt. De managers zijn beide sterk afhankelijk van de prestaties van de ingenieurs en wanneer ze sturend optreden, doen ze dit op het volgens de planning en binnen budget leveren van output. Een formele controle gebeurt meestal pas achteraf.

Van conflicterende verwachtingen is nauwelijks sprake, er is ruim voldoende begrip en participatie, maar zo nu en dan wordt er wel directief opgetreden. Dit leidt ertoe dat deze variabelen de conflicterende verwachtingen, mochten ze er zijn, sterk modereren.

5.3.4 Conclusie case 3

Het cultuurverschil is klein. De samenwerking is intensief, enigszins geformaliseerd maar vooral informeel, kent voldoende vertrouwen en kan daarom worden ingedeeld in kwadrant C. De tussenliggende variabelen zorgen voor een sterk modererende invloed op de relatie. Dit beeld komt overeen met het theoretisch model, in die zin dat weinig cultureel verschil weinig conflicterende verwachtingen oplevert en samengaat met een collegiale en intensieve samenwerking.

5.4 Case 4

5.4.1 Cultuur

Op het gebied van wenselijke waarden komen de antwoorden van de respondenten grotendeels overeen. De visie op menselijke relaties en op menselijke activiteit komen sterk overeen. De visie op de mens is overwegend positief. Er is echter één ingenieur die minder vertrouwen heeft in de eerlijkheid van zijn medemens. Een ander, minder sterk afwijkend antwoord is dat van één manager, die in zijn huidige functie is gerold maar daarin ook een duidelijk ideaal voor ogen heeft.

“ik wil graag de mensen ontwikkelen, ik heb met mezelf ook gedaan dus ik wil dat eigenlijk overdragen aan mijn mensen”

De overige respondenten geven aan uit praktische overwegingen voor hun vak te hebben gekozen. Binnen de groepen van ingenieurs en managers komen de antwoorden over wenselijke waarden ook sterk overeen, maar niet volledig omdat binnen elke groep één afwijkende codering gevonden wordt.

Wat betreft gewenste waarden springt er uit dat er een duidelijke heilige regel bestaat, die weliswaar voor de gehele organisatie geldt. Meer specifiek is dit een set van veiligheidsregels die absoluut niet bewust overtreden mag worden. Deze regels worden ook door drie van de vier respondenten genoemd als hetgeen dat als eerste geleerd wordt aan nieuwkomers. Twee managers geven ook aan dat op het gebied van gedrag het erg wenselijk is voor nieuwkomers om direct contact te zoeken met de operatoren op de werkvloer.

“je moet wel de taal gaan praten van de operators, want als je de operators niet meekrijgt, dan heb je gewoon een rotleven”

Één ingenieur stelt dat nieuwkomers weinig normen geleerd krijgen en dat zij meer aangespoord worden hun eigen weg te zoeken. Dezelfde ingenieur geeft ook bij zijn

definitie van een succes aan dat persoonlijke overwinningen hier een onderdeel van zijn, terwijl de overige respondenten vooral extrinsieke doelen aanhalen. Doelstellingen zijn voor iedereen zoveel mogelijk "geïndividualiseerd", wat inhoudt dat de organisatiedoelen vertaald worden naar persoonlijke doelen, waarbij ook ruimte is voor aanvullende eigen initiatieven. Alle respondenten hebben een overwegend positieve attitude tegenover verandering, hoewel één manager er niet uitgesproken enthousiast over is.

"je hebt geen keus dan open te staan voor verandering"

De gewenste waarden komen voor een groot deel overeen, bij twee van de vijf vragen vallen de antwoorden van respondenten in dezelfde categorie. Bij drie van de vijf vragen valt steeds één respondent er buiten. Opvallend in deze case is dat de antwoorden van de managers hier onderling meer overeenkomen dan die van de ingenieurs.

Bij de zichtbare elementen is juist het tegenovergestelde het geval, hierbij hebben de ingenieurs meer gelijkwaardige antwoorden. Humor en terugkerende verhalen zijn sterk aanwezig, terugkerende grappen in mindere mate. Het jargon is generiek, waarmee bedoeld wordt dat de ingenieurs geen termen gebruiken die niet begrepen worden door managers. Één ingenieur weet slechts een beperkt aantal vieringen, oftewel rituelen, te noemen die binnen zijn groep worden gevierd. Hij benoemt alleen enkele momenten die samen met de managers gevierd worden. De managers geven meer onderling afwijkende antwoorden. Één manager stelt dat hij termen gebruikt die niet zonder meer begrepen wordt door anderen buiten zijn groep. Het betreft hier vooral het gebruik van afkortingen.

"Daar moet je wel eens mee uitkijken, je bent zo gewend om die termen te gebruiken maar niet iedereen begrijpt meteen wat je bedoelt"

Humor, terugkerende verhalen en grappen zijn in zwakkere mate aanwezig bij de ene manager dan de bij andere. Wel kennen beide veel momenten die gevierd worden, al dan niet gedeeld met de ingenieurs. Ondanks de verschillen tussen de managers onderling, komen de zichtbare elementen tussen de groepen redelijk overeen.

De intensiteit van de cultuur binnen beide groepen is matig te noemen. Er is geen dwingende invloed op het gedrag, de belangrijkste aanpassing die gedaan moest worden bij aanvang van de functie was het conformeren aan de veiligheidsregels, voor het overige geven alle respondenten aan dat het gewoon "wennen" was aan de nieuwe werksituatie en collega's.

Samenvattend komen de wenselijke waarden en in iets mindere mate ook de gewenste waarden grotendeels overeen. De zichtbare elementen laten de minst sterke overeenkomsten zien en de intensiteit is matig. De waarden zijn het belangrijkste bij het bepalen van het cultuurverschil en daarom wordt het cultuurverschil tussen de twee groepen beoordeeld als relatief klein. De ingenieurs lijken daarbij onderling een sterkere cultuur te hebben dan de managers.

5.4.2 Samenwerking

Over de samenwerking tussen de twee groepen lijken geen misverstanden te bestaan. Alle respondenten maken duidelijk dat er open gecommuniceerd wordt, dat ingenieurs autonoom kunnen en mogen handelen en dat controle en evaluatie vooral via persoonlijke, vaak informele gesprekken plaatsvindt. Taken zijn wel formeel verdeeld zijn maar in goed overleg kan hier een eigen invulling aan gegeven worden. De manager die het idee dat alles formeel afgebakend is het sterkst benadrukt, geeft toe dat onder bepaalde omstandigheden er flexibel kan worden omgegaan met

verantwoordelijkheden. De gegeven antwoorden schetsen een beeld van een zeer groot vertrouwen, zowel binnen als tussen de groepen.

Ook wat betreft communicatie zijn er geen grote verschillen te ontdekken. Volgens alle respondenten is de frequentie van contact zeer hoog, zijn er ook voldoende tot ruim voldoende contactmogelijkheden en is het contact voornamelijk persoonlijk van aard. Dit intensieve contact blijft beperkt tot de werksituatie, buiten werktijd spreken collega's elkaar zelden.

Bij het beschrijven van de aard van de relatie beginnen zich kleine verschillen af te tekenen. Één ingenieur geeft aan totaal onafhankelijk van de managers te kunnen opereren, de andere stelt dat hij wel eens een manager nodig heeft om zijn plannen kracht bij te zetten binnen de organisatie. De managers zijn wel sterk afhankelijk van de ingenieurs en met name van hun prestatie als team. Controle door de managers is weinig autoritair te noemen. Er wordt vooral op projectvoortgang gestuurd en dit wordt regelmatig gecontroleerd middels een voortgangsgesprek. Dit soort gesprekken hebben vervolgens een vrij informeel karakter, afwijkingen kunnen hier worden beargumenteerd, waarna nieuwe afspraken worden gemaakt.

“als je het kan verantwoorden, dan is het eh prima, als ze het ermee eens zijn, met jouw verantwoording”

Naast de zogenaamde “één-op-één gesprekken” zijn er ook enkele formele vergaderingen met grotere groepen. Dergelijke gesprekken en vergaderingen zijn de enige geconstateerde beheersmechanismen. Persoonlijke gesprekken zijn ook de manier waarop conflicten worden opgelost, eerst wordt getracht een conflict onderling uit te spreken, pas in een later stadium wordt een bemiddelaar gezocht. Participatie in de vorming van doelstellingen en beleid is mogelijk en meer gestructureerde mogelijkheden hiertoe zijn ten tijde van het interview in ontwikkeling. Tot nu toe worden de grote lijnen uitgezet door het moederbedrijf maar lokale initiatieven hierin zijn zeer welkom en worden ook aangemoedigd. Participatie in elkaars werk is ongelijk verdeeld. Beide ingenieurs geven aan veel en steeds meer administratief werk te doen, terwijl de managers steeds minder of geen technische taken meer verrichten. Ondanks dit laatste kan de relatie in zijn algemeenheid als collegiaal worden bestempeld.

Omdat de doelstellingen zoveel mogelijk “geïndividualiseerd” worden en eigen doelen opgenomen worden in het persoonlijke plan, is er sprake van een gedeelde doelstelling.

Formaliteit is beperkt in deze case. Zowel de communicatie als taakverdeling verloopt grotendeels informeel en ook een aantal vieringen wordt informeel georganiseerd. De mate van conflict is laag en mocht dit al voorkomen, dan wordt er onderling een oplossing gezocht.

De samenwerking wordt hier gekenmerkt door een hoge frequentie van contact en een hoge mate van vertrouwen, collegialiteit en informaliteit. In figuur 3 valt deze case ruim in kwadrant C, en wel dicht bij de extremiteiten van beide assen. Op basis van het geconstateerde kleine cultuurverschil is deze positie binnen het kwadrant niet te verklaren. Het theoretisch model volgend, zou dit betekenen dat de tussenliggende variabelen de relatie sterk moeten beïnvloeden.

5.4.3 Tussenliggende variabelen

Opvallend is dat de verwachtingen die beide groepen van elkaar hebben, zoals weergegeven in een functieomschrijving, verschillend zijn maar niet noodzakelijk conflicterend. Één ingenieur verwacht van een manager dat hij of zij vooral sturend optreedt en de richting aangeeft. De andere ingenieur acht voornamelijk het sociale aspect van belang. De managers hebben daarentegen meer overeenkomstige

verwachtingen van de ingenieurs, zo moeten zij voornamelijk hun kennis toepassen om het productieproces te optimaliseren.

“zorgen dat je robuuste processen ontwerpt”

Deze verwachtingen komen overeen met de eigen functieomschrijving van de ingenieurs. De managers omschrijven hun eigen functie als ondersteunend, vooral op het menselijke vlak, en sturend op het niveau van productie. Hoewel er dus verschillende antwoorden zijn gegeven, komen de verwachtingen redelijk overeen.

Wat betreft begrip is er het volste begrip tussen beide groepen, dit wordt zonder uitzondering gesteld.

Werkinhoudelijke participatie is ongelijk verdeeld, zoals eerder gezegd. Participatie aan de vorming van doelen en beleid wordt geen strobreed in de weg gelegd. Initiatieven daarin worden gestimuleerd maar uit praktische overwegingen kan niet alles worden gehonoreerd. Wat er wel mogelijk is, wordt in overleg bepaald.

Aansturing vindt grotendeels plaats op informele wijze. In de vele gesprekken die regelmatig gevoerd worden, wordt gecontroleerd, bijgestuurd, geëvalueerd en bijgesteld.

De verschillende maar niet conflicterende verwachtingen, de hoge mate van begrip tussen de groepen, de ruime mogelijkheden tot participatie en de informele wijze van aansturing, leiden ertoe dat de tussenliggende variabelen een zeer sterk modererende invloed hebben op het veronderstelde verband tussen cultuurverschil en de aard van de samenwerking.

5.4.4 Conclusie case 4

Het cultuurverschil tussen de twee groepen is beoordeeld als relatief klein, wat volgens het theoretisch model zou leiden tot een samenwerking van het type C.

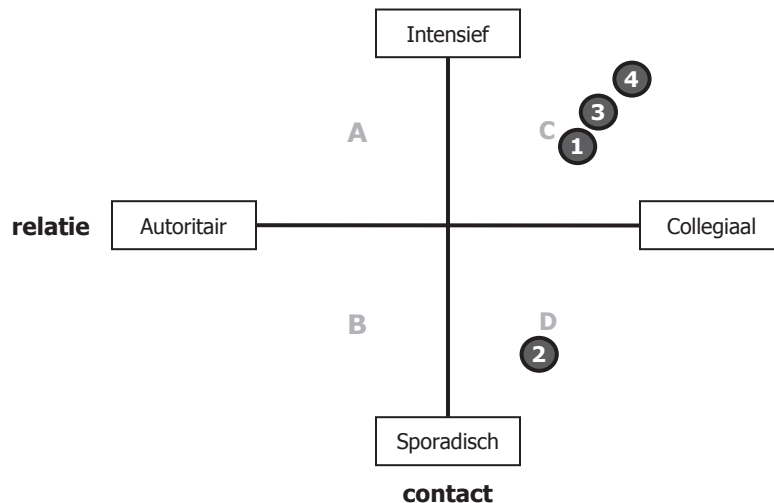
In deze case valt de samenwerking ruim in kwadrant C, dicht bij de extremiteiten van beide assen. Dit wijkt iets af van het type samenwerking dat gevonden is in case 3, welke ook collegiaal maar iets minder intensief is. Dit verschil blijkt verklaarbaar doordat de tussenliggende variabelen in deze case een zeer sterk modererende invloed hebben op het veronderstelde verband. Deze invloed is aantoonbaar sterker dan in case 3.

5.5 Resultaten

In geen enkele case is een bijzonder groot cultuurverschil geconstateerd. Steeds komen wenselijke en gewenste waarden in meer of mindere mate overeen en zijn er meerdere zichtbare elementen die gedeeld worden door de twee groepen. Dit kan verklaard kan worden door het feit dat binnen de onderzochte organisaties de managers veelal een technische achtergrond hebben. Vaak zijn zij binnen de organisatie doorgegroeid naar hun huidige functie en daardoor kennen zij hun ondergeschikten, de praktijk en het ingenieursvak bijzonder goed. De geconstateerde verschillen tussen de groepen zijn weinig specifiek, op basis van deze vier cases kan er geen cultuuraspect aangewezen worden dat als kenmerkend kan worden gezien voor een bepaalde groep. Er zijn ook weinig indicaties gevonden van een sterk dwingende invloed van een bepaalde groepscultuur.

In alle cases is de omgang tussen managers en ingenieurs zeer collegiaal van aard. Vaak is er ruim voldoende vertrouwen en begrip tussen de groepen en wordt er open en op een gelijkwaardig niveau gecommuniceerd. In drie van de vier cases leidt het kleine cultuurverschil tot een intensieve en collegiale samenwerking, oftewel een samenwerking van het type C. Dit is een duidelijke indicatie dat er een correlatie

bestaat tussen cultuurverschil en de aard van de samenwerking. Belangrijk daarbij is dat in één case het cultuurverschil groter is dan bij alle andere en gepaard gaat met een minder intensieve maar toch collegiale samenwerking van het type D. Daarmee lijkt aangetoond dat cultuurverschil en de aard van de samenwerking daadwerkelijk in verband met elkaar staan. De resultaten van de vier cases zijn gevisualiseerd in figuur 7. Daarin is zichtbaar dat de veronderstelling geen samenwerking aan te treffen van het type A of B klopt voor deze vier cases.



Figuur 7: de vier cases weergegeven in het corresponderende kwadrant

Alle ingenieurs blijken een grote autonomie te hebben. Op enkele uitzonderingen na geven zij ook aan geen behoefte te hebben aan een autoritaire, directe aansturing. Opvallend daarbij is dat vrijwel alle managers aangeven sterk afhankelijk te zijn van de prestaties van de ingenieurs. Dit leidt niet tot een inhoudelijke controle van het werk, ingenieurs worden voornamelijk gecontroleerd op output, in veel gevallen ook op het binnen de gestelde tijd en binnen budget leveren daarvan. Hiertoe worden er procedures en formele overlegmomenten vastgesteld maar het overgrote deel van het overleg vindt op informele basis plaats. Dit werkt blijkbaar prima, over het algemeen is er een lage mate van conflict aangetroffen tussen de twee groepen. Wat betreft de tussenliggende variabelen is aangetoond dat zij een invloed uitoefenen op de relatie tussen de twee groepen. In de cases met een groter cultuurverschil zijn inderdaad meer conflicterende verwachtingen aangetroffen. De mogelijk hieruit voortkomende spanningen worden verzacht door de wijze van aansturen, meer mogelijkheden tot participatie en een hoge mate van begrip.

Zonder uitzondering wordt de verwachte werking van de veronderstelde verbanden ook geconstateerd in de vier cases. Op basis van deze onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat de betrokken variabelen inderdaad in onderling verband staan. Het theoretisch model is hiermee getoetst en kan op basis van deze resultaten als geldig worden bevonden.

Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen

In dit deel wordt de onderzoeksvraag beantwoord, worden de resultaten teruggekoppeld naar de theorie, is er ruimte voor reflectie en tot slot worden enkele aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

6.1 Conclusie

Met de gevonden resultaten kan een helder antwoord op de onderzoeksvraag worden geformuleerd. De onderzoeksvraag luidde:

Hebben cultuurverschillen tussen managers en technisch professionals gevolgen voor de aard van de samenwerking tussen beide groepen?

Er is empirisch bewijs gevonden voor de veronderstelde relatie tussen cultuur en samenwerking. Er kan geconcludeerd worden dat de aard van de samenwerking tussen managers en technisch professionals inderdaad beïnvloed wordt door de culturele verschillen tussen de twee groepen. Ook de werking van het theoretisch model (zie fig. 5) blijkt te kloppen, de onderzoeksresultaten geven geen aanleiding om dit aan te passen. Het model kan daarom als geldig worden beschouwd.

Opvallend is dat er weinig conflicten voorkomen tussen ingenieurs en hun managers, dit is te verklaren door het kleine verschil in cultuur en de hoge mate van begrip die beide groepen voor elkaar hebben. Dit lijkt typerend te zijn voor technische organisaties en wijkt daarmee af van de in de theorie beschreven relatie tussen professionals en hun managers (zie par. 2.7). De managers hebben in dit onderzoek veelal een technische achtergrond en vaak zijn zij binnen de organisatie doorgegroeid naar hun huidige functie. Zij hebben meestal een bepaalde senioriteit, hun autoriteit wordt mede ontleend aan de specifieke kennis en ervaring die zij in hun werkzame leven hebben opgedaan. De mate van conflict tussen managers en professionals is volgens Raelin (1984) direct gerelateerd aan de mate van blootstelling aan administratieve procedures en taken. De algemene teneur is dat ingenieurs de procedures en administratieve taken inderdaad onplezierig vinden maar accepteren dat deze tot op zekere hoogte onderdeel uitmaken van het werk. Er is geen bewijs gevonden dat dit gerelateerd is aan de mate van conflict.

Wat duidelijk naar voren komt is dat alle ingenieurs een grote autonomie in de uitvoering van hun werk hebben. Technisch professionals zullen een autoritaire manier van aansturen niet waarderen (Butler, 1973) en een dergelijke aansturing is ook in geen enkele onderzochte organisatie geconstateerd. Inhoudelijke controle van het werk is zwak en in sommige gevallen zelfs afwezig. Ingenieurs worden geacht over de juiste kennis en kunde te beschikken om de gewenste output te kunnen leveren. In dat licht is het opvallend dat juist voor het vergroten van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden weinig tijd ter beschikking wordt gesteld. In de dagelijkse praktijk is het leveren van output van primair belang. Er wordt daartoe ook veel gewerkt op projectbasis, de voortgang van deze projecten wordt wel gecontroleerd. Dit gebeurt gestructureerd op formele wijze maar voornamelijk op informele basis. Waar nodig wordt er bijgestuurd, maar dit gebeurt altijd in overleg. Een goed beargumenteerde overschrijding van de geplande tijdsduur of het budget heeft weinig gevolgen voor de ingenieurs, een aspect dat typerend lijkt te zijn voor technische organisaties. In die zin hebben beide partijen een gedeelde doelstelling, namelijk het opleveren van een kwalitatief goed en werkend eindproduct, wat volgens Chen et al. (1998) een belangrijke basis is voor een gedeelde cultuur.

Onderzoek van Chen et al. (1998) heeft ook uitgewezen dat communicatie tussen partners de samenwerking behoorlijk verbetert. Ook volgens Argyle (1991, p.28) werkt samenwerking pas optimaal in het geval er voldoende gecommuniceerd wordt. Intensief contact is tevens een voorwaarde voor het ontstaan van groepsdenken (Soeters, 1994) en draagt daarmee bij aan het verkleinen van het cultuurverschil. Het blijkt dat hoe meer contact er is, hoe minder conflicten en conflicterende verwachtingen er bestaan en hoe beter de samenwerking is. Beide groepen zijn niet zozeer wederzijds afhankelijk, ingenieurs kunnen onafhankelijk van hun managers functioneren. De machtsverhouding is daarom wel duidelijk vormgegeven maar er is een hoge mate van participatie en begrip tussen de groepen, wat een sterk modererende invloed heeft op de aard van de samenwerking.

In de theorie worden aan beide groepen specifieke eigenschappen toegeschreven maar in dit onderzoek zijn weinig onderscheidende kenmerken gevonden en er is op basis daarvan geen duidelijke typering mogelijk. Wat betreft zichtbare uitingen zijn er weinig opvallende verschillen te ontdekken. Ook dit is te verklaren door de technische achtergrond van de managers, gecombineerd met het intensieve contact met ingenieurs. Toch zijn er op het gebied van waarden enkele verschillen gevonden, de basisveronderstellingen blijken niet automatisch eensluidend te zijn. Intrinsieke bevrediging wordt door veel ingenieurs genoemd als een belangrijk aspect in het werk, wat overeenkomt met Bennetts (1996) stelling dat persoonlijke bevrediging en professionele groei belangrijker worden geacht dan respectabiliteit en kansen op promotie. Het materiële aspect wordt echter niet uit het oog verloren. Managers blijken iets meer behoefte te hebben aan erkenning, een extrinsiek aspect. In Hofstede's model (1991) ontbreekt Scheins (1985) dieper liggende niveau van basisveronderstellingen. Dat deze eerder de dominante waarden in een maatschappij dan opvattingen van de organisatie weerspiegelen (Van Muijen, 1994) is voor deze cases onjuist gebleken. Het is dan ook terecht dat in dit onderzoek het zwaartepunt lag op het achterhalen van het verschil tussen de waarden van de verschillende groepen. Desondanks kunnen de subculturen in termen van Martin en Siehl (1989) beschreven worden als *orthogonal cultures*, er bestaat binnen een groep een set eigen waarden maar deze conflicteert in zijn totaliteit niet met de algemene waarden van de organisatie. Een laatste aspect van technisch professionals uit de theorie dat bevestigd wordt is de sterke informele socialisatie (Soeters, 1994) binnen de groep. Deze vorm van socialisatie wordt bijna als vanzelfsprekend ervaren, maar daarin zit ook een groot aandeel zelfredzaamheid besloten.

6.2 Reflectie

Ondanks de goede resultaten kent dit onderzoek zijn beperkingen. In sommige cases zijn niet de meest ideale respondenten geselecteerd, wat een gevolg is van de praktische implicatie dat de selectie van respondenten in handen was van de onderzochte organisaties. Hierdoor is de noodzaak ontstaan om in de analysefase aan een aantal antwoorden een bepaald gewicht toe te kennen. Een tweede beperking is dat het cultuurverschil tussen ingenieurs en hun managers veelal erg klein blijkt te zijn. Verschillen in zowel culturen als samenwerking zijn daardoor moeilijker aantoonbaar, wat ook de stelligheid van de interpretatie van de onderzoeksresultaten beperkt.

De resultaten van het onderzoek zijn wel degelijk nuttig en relevant. Naast het inzicht in de relatie tussen ingenieurs en managers dat dit onderzoek verschaft, zijn de resultaten ook van praktisch nut bij het inrichten van organisaties en de invulling van posities daarbinnen. Uit de resultaten blijkt dat het de voorkeur heeft om beide groepen nauw te laten samenwerken en intensief te laten communiceren, tevens lijkt

het voordeliger om managers uit eigen gelederen te rekruteren. Daardoor is de kans groter dat verwachtingen overeenstemmen en beide groepen een gedeelde doelstelling voor ogen hebben. De onderzoeksresultaten bieden ook een goede aanzet voor de vorming van nieuwe theorie over subculturele verschillen en samenwerking.

6.3 Aanbevelingen

In welke richting de verbanden werken is niet bepaald. Cultuurverschil binnen organisaties bestaat niet a priori en een bepaald soort samenwerking evenmin. Beide worden mede gevormd door de omstandigheden waarin zij plaatshebben, zij beïnvloeden elkaar en zijn continu aan verandering onderhevig. Cultuur wordt sterk bepaald door de omstandigheden waarin de werknemers werken. Als er bijvoorbeeld weinig contactmogelijkheden zijn tussen de betrokkenen, omdat de functie dit niet vereist of wegens een fysieke scheiding op de werkplek, is de kans klein dat hierbij een gedeelde cultuur tot stand komt. In dit onderzoek blijkt intensiteit van contact een cruciale factor te zijn in het geheel. Niet toevallig is het cultuurverschil het grootst tussen de groepen die het minst vaak contacten onderhouden. Als de omstandigheden niet veranderen, zal de mate van cultuurverschil ook niet snel veranderen. Om de causaliteit te bepalen is longitudinaal onderzoek daarom aan te bevelen. Hiermee kan achterhaald worden welke variabele als eerste wijzigt en welke veranderingen dit vervolgens teweeg brengt.

Om tot een betere generaliseerbaarheid van het resultaat te komen, kan dit onderzoek herhaald worden met een aantal nieuwe cases. Als daarbij eenzelfde beeld naar voren komt, is het bewijs voor de hier gevonden resultaten nog sterker. Vanwege de aard van de manager-professional relatie zijn er situaties denkbaar waar professionals en hun managers meer op gespannen voet leven. Het valt dan ook aan te bevelen dit onderzoek te herhalen in een andere sector dan de technische. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de medische sector. Als daarin ook een verband tussen cultuurverschil en samenwerking gevonden wordt, is dit overtuigend bewijs voor de validiteit van de hier ontwikkelde theorie.

Literatuur

- Argyle, M. (1991). *Cooperation: the basis of sociability*. London (Routledge).
- Axelrod, R. (1990) *De evolutie van de samenwerking*. Amsterdam (Contact). Vertaling door Inge Kok van de Engelstalige versie uit 1984.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont, CA (Thomson Wadsworth)
- Beder, S. (1999). Beyond technicalities: Expanding engineering thinking. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 125(1), January 1999.
- Bennett, F.L. (1996). *The management of engineering*. New York (John Wiley & Sons).
- Braster, J. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen (Van Gorcum).
- Burnham, J. (1962). *The Managerial Revolution*. Harmondsworth (Penguin).
- Butler (Jr.), A.G. (1973). Project Management: A Study in Organizational Conflict. *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 84-101.
- Chandler, A.P. (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA. (Harvard University Press).
- Chen, C., Chen, X. & Meindl, J. (1998). How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 285-304.
- Connolly, T. (1983). *Scientists, Engineers and Organizations*. Monterey, CA. (Brooks/Cole Engineering Division of Wadsworth).
- Curall, S. & Judge, T. (1995). Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.64, No.2, November, pp. 151-170.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2: 129-152.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*. London (McGraw-Hill International Limited).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2 (Jun., 1990), pp. 286-316.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: the world of corporate managers*. New York (Oxford university press). Uit: Handel, 2003, *The sociology of organisations*.)
- Jermier, J.M.; Slocum, Jr., J.W.; Fry, L.W.; Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Organization Science*, Vol. 2, No. 2 (May, 1991), pp. 170-194.

- Keuning, D. (2000). *Grondslagen van het management*. Houten (EPN).
- Neuman, W. (2000). Qualitative and quantitative measurement, in: *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Boston (Allyn & Bacon).
- Martin, J., & Siehl, C. (1989). Organisational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Readings in managerial psychology, Edition 4*. Chicago (University of Chicago Press), pp.498-512.
- Miles, M.B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Editie 2, geïllustreerd. London (SAGE).
- Muijen, J.J. van, (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Proefschrift Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Muijen, J.J. van, Koopman, P. & Witte, K. de, (1996). *Focus op organisatiecultuur*. Schoonhoven (Academic Service).
- Paine, K. (2003). *Guidelines for measuring trust in organizations*. The Institute for Public Relations. Retrieved 15-6-2009 from: www.instituteforpr.org.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr. (1982). *In search of excellence*. New York (Harper & Row).
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29, No. 3 (Mar., 1983), pp. 363-377.
- Raelin, J.A. (1984). An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3 (Jul., 1984), pp. 413-427.
- Sackmann, Sonja A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp. 140-161.
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1996). *Deel III: Het beïnvloeden van de cultuur van het eigen bedrijf*. uit: *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*, Assen (van Gorcum), pp.71-111.
- Schein, Edgar H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, pp. 229-240.
- Schein, Edgar H. (1988) *Organizational culture*. Massachusetts (Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology). Retrieved 22-2-2009 from: <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA (Jossey-Bass). Zevende druk, oktober 1988.
- Seegers, J. (1999). *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen (van Gorcum), hfdst. 2, pp. 55-62.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), pp. 339-358.
- Smith, K., Carroll, J. & Ashford, J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1 (Feb., 1995), pp. 7-23.
- Soeters, J. (1994) *Interventies bij organisatieverandering*. Deventer (Kluwer), Hoofdstuk 4, pp. 99-120.
- Swanborn, P. (1996). 'A common base for quality control criteria in quantitative and qualitative research', in: *Quality and quantity*, 30, pp. 19-35.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperation and competitive dynamics within and between organizational units. *Human Relations*, 41: 425-436.
- Tjosvold, D. & Tsao, Y. (1989). Productive Organizational Collaboration: The Role of Values and Cooperation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 2 (Apr., 1989), pp. 189-195.
- Watson, T.J. (2003). *Sociology, Work and Industry, fourth edition*, New York (Routledge).
- Watson, T.J. & Harris, P. (1999). *The emergent manager*. London (Sage).
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, design and methods, third edition*. Thousand Oaks, CA (Sage Publications, Inc).
- Zwaan, A.H. van der. (1992) *Organisatieonderzoek. Leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*. Assen (van Gorcum). Hfdst. 2, pp. 11-27.

Websites

www.cofely-gdfsuez.nl

www.dockwise.nl

www.gustomsc.com

www2.dupont.com/Dordrecht_Plant_Site/nl_NL/index.html

Bijlagen

Bijlage A: Ontwikkelde vragen

Bijlage B: Interviewvragen

Bijlage C: Transcripties Case 1

Bijlage D: Data Reductie Matrix Case 1

Bijlage E: Data Display Matrix Case 1

cultuur	
thema	vragen
Wenselijke waarden	<p>Bent u geneigd andere mensen snel te vertrouwen?</p> <p>Hoe vindt u dat collega's met elkaar om dienen te gaan? -Daarin onderscheid tussen directe collega's, superieuren/ondergeschikten en mensen algemeen?</p> <p>Wat is volgens u het doel van werken (arbeid)? Bijv. manier om geld te verdienen of manier om jezelf te ontwikkelen...</p> <p>Waarom heeft u gekozen voor techniek (voor ingenieurs) / management (voor managers)? -Is dit vanuit een hoger ideaal?</p> <p>Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Aan bod moet komen: -Wenselijkheid van verandering -Verandervoorstellen bottom-up, top down of via overleg -Is initiatief daarin mogelijk?</p> <p>Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatiedoelstellingen? -Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?</p> <p>Wat is voor u de definitie van een succes?</p> <p>Stel ik ben een nieuwkomer in uw groep. Wat wordt mij als eerste geleerd? Aan bod moet komen: -gewenst gedrag : Wat ziet men graag gebeuren? -wat vooral niet te doen</p> <p>Welke regel is heilig in uw groep?</p> <p>Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen?</p> <p>Kunt u iets vertellen over de humor binnen uw groep? Aan bod moet komen: -Grappen, practical jokes -Luchtig of zwartgallig</p> <p>Welke verhalen/voorbeelden worden regelmatig verteld/aangehaald door u en uw directe collega's?</p> <p>Zijn er regelmatig terugkerende grappen?</p> <p>Welke momenten worden gevierd binnen uw groep? Aan bod moet komen: -Verhouding met vieringen organisatiebreed -Manier van organiseren viering (formeel-informeel)</p> <p>Vindt u dat u uw gedrag erg moet/heeft moeten aanpassen aan uw collega's? -dingen achterwege laten door groepsdruk -gedrag verbeterd/aangepast vanwege eisen van de groep <i>Geen vraag hierover. Bepalen door vergelijken van de gegeven antwoorden binnen subcultuur.</i></p>
Gewenste waarden	attitudes
	doelstellingen
	normen
zichtbare elementen	<p>jargon</p> <p>humor</p> <p>verhalen (legenden, mythen en sagen)</p> <p>riten</p>
intensiteit	dwingende invloed van groepscultuur
	mate van deling groepscultuur

samenwerking	
thema	indicatoren
vertrouwen	[Afhankelijk van de functie van de geïnterviewde wordt hieronder "de andere groep" vervangen door "de ingenieurs" of "de managers"] vragen Wint u dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen u en "de andere groep"? Krijgt (voor ingenieurs)/geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin? Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd? Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn? Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit onderling gecoördineerd? Aan bod moet komen -gemiddelde verhouding formeel/informeel -delegeren van macht/verantwoordelijkheid
communicatie	frequentie van contact Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met "de andere groep"? Aan bod moet komen: -frequentie contact (hoe vaak en hoeveel contacturen per dag?) -formeel of informeel: geplande of spontane overlegmomenten en bijeenkomsten -contactmogelijkheden -vorm van contact: persoonlijk – elektronisch – anders... Heeft u buiten werktijd (ook pauzes) ook contact met collega's? -Zo ja, met wie? Ook managers / ook ingenieurs?
	contactmogelijkheden Bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van "de andere groep"? Bijv. op het gebied van: -Delen van informatie -Goedkeuring -Coördinatie
	mate van contact buiten werktijd
aard van de relatie (autoritair – collegiaal)	mate van instructie Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd? Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven. Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn? Wint u dat u voldoende mogelijkheden heeft (voor ingenieurs) / biedt (voor managers) om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen en/of beleid? Aan bod moet komen: -consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie Voert u ook administratieve (voor ingenieurs) / technische (voor managers) taken uit?

	aanwezigheid van beheersmechanismen	<p>Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd?</p> <p>Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.</p> <p>Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?</p> <p>Hoe wordt er omgegaan met eventuele conflicten met "de andere groep"? Opties: -Samen oplossing zoeken -Ingrijpen van bovenaf -Niets</p> <p>Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatie-doelstellingen? -Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?</p>
gedeelde doelstelling	door wie en hoe worden doelen bepaald?	<p>Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met "de andere groep"?</p> <p>Aan bod moet komen: -frequentie contact (hoe vaak en hoeveel contacturen per dag?) -formeel of informeel: geplande of spontane overlegmomenten en bijeenkomsten -contactmogelijkheden -vorm van contact: persoonlijk – elektronisch – anders...</p>
formaliteit	verhouding georganiseerde en spontane overlegmomenten	<p>Welke momenten worden gevierd binnen uw groep?</p> <p>Aan bod moet komen: -Verhouding met vieren organisatiebreed -Manier van organiseren viering (formeel-informeel)</p>
	vorm van contact	<p>Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met "de andere groep"?</p> <p>Aan bod moet komen: -frequentie contact (hoe vaak en hoeveel contacturen per dag?) -formeel of informeel: geplande of spontane overlegmomenten en bijeenkomsten -contactmogelijkheden -vorm van contact: persoonlijk – elektronisch – anders...</p> <p>Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit onderling gecoördineerd?</p> <p>Aan bod moet komen -gemiddelde verhouding formeel/informeel -delegeren van macht/verantwoordelijkheid</p>
conflict	frequentie van conflict reguliere oplossing van conflict	<p>Komt conflict vaak voor?</p> <p>Hoe wordt er omgegaan met eventuele conflicten met "de andere groep"? Opties: -Samen oplossing zoeken -Ingrijpen van bovenaf -Niets</p>

tussenliggende variabelen	
thema	vragen
verwachtingen	<p>indicatoren</p> <p>taakinhoud</p> <p>autonomie</p> <p>gewenste uitkomsten</p> <p>persoonlijke ontwikkeling</p> <p>vergevingsgezindheid</p> <p>coulance</p> <p>taakverruiming (verticaal): combineren van technische en administratieve taken</p> <p>deelname aan vorming doelstellingen en beleid</p>
begrip	<p>Wat is volgens u de functiesomschrijving van de manager (voor ingenieurs) / de ingenieur (voor managers)?</p> <p>Wat is uw huidige functiesomschrijving?</p> <p>Krijgt (voor ingenieurs)/ Geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?</p> <p>Wat is voor u de definitie van een succes?</p> <p>Wint u dat u genoeg ruimte krijgt (voor ingenieurs) / geeft (voor managers) voor persoonlijke ontwikkeling?</p> <p>Wint u dat "de andere groep" vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt?</p> <p>Krijgt (voor ingenieurs)/ Geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?</p> <p>Voert u ook administratieve (voor ingenieurs) / technische (voor managers) taken uit?</p> <p>Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatie-doelstellingen? -Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?</p> <p>Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Aan bod moet komen: -Wenselijkheid van verandering -Verbetervoorstellen bottom-up, top down of via overleg -Is initiatief daarin mogelijk?</p> <p>Wint u dat u voldoende mogelijkheden heeft (voor ingenieurs)/biedt (voor managers) om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen Aan bod moet komen: -consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie</p>
aansturing	<p>Bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van "de andere groep"?</p> <p>Bijv. op het gebied van: -Delen van informatie -Goedkeuring -Coördinatie</p> <p>Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs)/ het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd?</p> <p>Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behandeld zijn? Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.</p> <p>Wat gebeurt er als doelstellingen niet behandeld zijn?</p>

Interviewvragen ingenieurs

START Allereerst dank voor uw medewerking
 Uitleg: Onderzoek naar bedrijfscultuur in relatie met samenwerking
 Eerst kort over uzelf, dan over groeps cultuur, tenslotte over samenwerking met "andere groep".
 (Als gewenst kan de uitkomst van het gesprek vertrouwelijk behandeld worden.)

Over mij, vooropleiding, redenen om dit onderwerp te onderzoeken.

- algemeen **Kunt u kort iets over uzelf vertellen?**
 Aan bod moet komen:
 -vooropleiding
 -arbeidsverleden (kort, vooral vorige functie)
 -hoe lang in dienst bij bedrijf (evt. promoties binnen organisatie)
 -hobby's (relevante)
- verwachtingen **-huidige functieomschrijving**
- algemeen **Bent u lid van een vakbond en/of een andere beroepsvereniging?**
- algemeen **Waarom heeft gekozen voor techniek en het ingenieursvak?**
- waarden -Is dit vanuit een hoger ideaal en hoe draagt uw werk daaraan bij?
- waarden **Wat is volgens u het doel van werken (arbeid)?**
 Bijv. manier om geld te verdienen of manier om jezelf te ontwikkelen...
- algemeen **Werkt u op een aparte afdeling of zit u in verschillende projectgroepen?**
- algemeen **Hoe is uw afdeling opgebouwd? of Hoe is een gemiddelde projectgroep opgebouwd?**
 Aan bod moet komen:
 -grootte
 -diversiteit van functies
 -nabijheid leiding
- communicatie **Heeft u buiten werktijd (ook pauzes) ook contact met collega's?**
 -Zo ja, met wie? Ook managers?
- waarden **Hoe vindt u dat collega's met elkaar om dienen te gaan?**
 -Daarin onderscheid tussen directe collega's, superieuren en mensen algemeen?
- waarden **Bent u geneigd andere mensen snel te vertrouwen?**
- doelstellingen **Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatiedoelstellingen?**
- participatie -Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?
- verwachtingen **Wat is volgens u de functieomschrijving van de manager?**
- normen **Stel: ik ben een nieuwkomer in uw groep. Wat wordt mij als eerste geleerd?**
 Aan bod moet komen:
 -gewenst gedrag : Wat ziet men graag gebeuren?
 -wat vooral niet te doen
- normen **Welke regel is heilig in uw groep?**

controle	Wordt er gebruik gemaakt van sancties bij ongewenst gedrag? Zo ja: Uitgevoerd binnen de groep of door leidinggevenden?
intensiteit	Vindt u dat u uw gedrag erg moet/ heeft moeten aanpassen aan uw collega's? -dingen achterwege laten door groepsdruk -gedrag verbeterd/aangepast vanwege eisen van de groep
mythen en sagen	Welke verhalen/voorbeelden worden regelmatig verteld/aangehaald door u en uw directe collega's?
jargon	Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen? -Enkele voorbeelden?
riten	Welke momenten worden gevierd binnen uw groep? Aan bod moet komen: -Verhouding met vieringen organisatiebreed
formaliteit	-Manier van organiseren viering (formeel-informeel)
humor	Kunt u iets vertellen over de humor binnen uw groep? Aan bod moet komen: -Grappen, pranks, luchtig of zwartgallig
verhalen	Zijn er regelmatig terugkerende grappen?
attitude	Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Aan bod moet komen: -Wenselijkheid van verandering
participatie	-Verbetervoorstellen bottom-up, top down of via overleg -Omgang met veranderinitiatieven
gewenste waarden > doelstellingen, verwachtingen	Wat is voor u de definitie van een succes? Bijv. deadline gehaald, tevreden klant, bedrijfsdoelstelling gehaald, goed product geleverd, expertise ontwikkeld, vlekkeloze uitvoering etc...

communicatie, formaliteit,	Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met de managers? Aan bod moet komen: -frequentie contact (hoe vaak en hoeveel contacturen per dag?) -formeel of informeel: geplande of spontane overlegmomenten en bijeenkomsten -contactmogelijkheden -vorm van contact: persoonlijk – elektronisch – anders...
participatie	Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen en/of beleid? Aan bod moet komen:
autoritair/ democratisch	-consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie -wensen ten aanzien van participatie
participatie	Voert u ook administratieve taken uit?
vertrouwen	Vindt u dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen u en de managers ?

vertrouwen	Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit onderling gecoördineerd? Aanbod moet komen
formaliteit	-gemiddelde verhouding formeel/informeel
autoritair/ democratisch	-delegeren van macht/verantwoordelijkheid
begrip	Vindt u dat de managers vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt?
conflict	Hoe wordt er omgegaan met eventuele conflicten met managers? Opties: -Samen oplossing zoeken
autoritair/ democratisch	-Ingrijpen van bovenaf -Niks
conflict	Komt conflict vaak voor?
verwachtingen, vertrouwen, begrip	Krijgt u naar uw mening voldoende ruimte/bevoegdheid om uw taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?
verwachtingen	Vindt u dat u genoeg ruimte krijgt voor persoonlijke ontwikkeling?
instructie	Bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van de managers? Zo ja: op welke manier en zou u dit anders willen zien? Bijv. op het gebied van: -Delen van informatie -Goedkeuring -Coördinatie -...
controle, beheersmecha- nismen, aansturing	Op welke manier wordt uw werk gecontroleerd?
controle, beheersmecha- nismen, aansturing	Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.
controle,beheers- mechanismen, aansturing	Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?
EINDE	Hartelijk dank voor uw medewerking, Interesse in resultaat?

Interviewvragen managers

- START Allereerst dank voor uw medewerking
Uitleg: Onderzoek naar bedrijfscultuur in relatie met samenwerking
Eerst kort over uzelf, dan over groeps cultuur, tenslotte over samenwerking met "andere groep".
(Als gewenst kan de uitkomst van het gesprek vertrouwelijk behandeld worden.)
- Over mij, vooropleiding, reden om dit onderwerp te onderzoeken.
- algemeen **Kunt u kort iets over uzelf vertellen?**
Aan bod moet komen:
-vooropleiding
-arbeidsverleden (kort, vooral vorige functie)
-hoe lang in dienst bij bedrijf (evt. promoties binnen organisatie)
-hobby's
- verwachtingen **-huidige functieomschrijving**
- algemeen **Bent u lid van een vakbond en/of een andere beroepsvereniging?**
- algemeen **Waarom heeft gekozen voor management?**
- waarden -Is dit vanuit een hoger ideaal en hoe draagt uw werk daaraan bij?
- waarden **Wat is volgens u het doel van werken (arbeid)?**
Bijv. manier om geld te verdienen of manier om jezelf te ontwikkelen...
- algemeen **Werkt u op een aparte afdeling of zit u in verschillende projectgroepen?**
- algemeen **Hoe is uw afdeling opgebouwd? of Hoe is een gemiddelde projectgroep opgebouwd?**
Aan bod moet komen:
-grootte
-diversiteit van functies
-nabijheid leiding
- communicatie **Heeft u buiten werktijd (ook pauzes) ook contact met collega's?**
-Zo ja, met wie? Ook ingenieurs?
- waarden **Hoe vindt u dat collega's met elkaar om dienen te gaan?**
-Daarin onderscheid tussen directe collega's, ondergeschikten en mensen algemeen?
- waarden **Bent u geneigd andere mensen snel te vertrouwen?**
- doelstellingen **Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatiedoelstellingen?**
- participatie -Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?
- verwachtingen **Wat is volgens u de functieomschrijving van een ingenieur?**
- normen **Stel: ik ben een nieuwkomer in uw groep. Wat wordt mij als eerste geleerd?**
Aan bod moet komen:
-gewenst gedrag : Wat ziet men graag gebeuren?
-wat vooral niet te doen

normen	Welke regel is heilig in uw groep?
controle	Wordt er gebruik gemaakt van sancties bij ongewenst gedrag? Zo ja: Uitgevoerd binnen de groep of door leidinggevenden?
intensiteit	Vindt u dat u uw gedrag erg moet/heeft moeten aanpassen aan uw collega's? -dingen achterwege laten door groepsdruk -gedrag verbeterd/aangepast vanwege eisen van de groep
mythen en sagen	Welke verhalen/voorbeelden worden regelmatig verteld/aangehaald door u en uw directe collega's?
jargon	Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen? -Enkele voorbeelden?
riten	Welke momenten worden gevierd binnen uw groep? Aan bod moet komen: -Verhouding met vieringen organisatiebreed
formaliteit	-Manier van organiseren viering (formeel-informeel)
humor	Kunt u iets vertellen over de humor binnen uw groep? Aan bod moet komen: -Grappen, pranks, luchtig of zwartgallig
verhalen	Zijn er regelmatig terugkerende grappen?
attitude	Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Aan bod moet komen: -Wenselijkheid van verandering
participatie	-Voorstellen bottom-up, top down of via overleg -Omgang met veranderinitiatieven
gewenste waarden> doelstellingen, verwachtingen	Wat is voor u de definitie van een succes? Bijv. deadline gehaald, tevreden klant, bedrijfsdoelstelling gehaald, goed product geleverd, expertise ontwikkeld, vlekkeloze uitvoering etc...
<hr/>	
communicatie, formaliteit,	Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met de ingenieurs? Aan bod moet komen: -frequentie contact (hoe vaak en hoeveel contacturen per dag?) -formeel of informeel: geplande of spontane overlegmomenten en bijeenkomsten -contactmogelijkheden -vorm van contact: persoonlijk – elektronisch – anders...
participatie	Vindt u dat u voldoende mogelijkheden biedt aan de ingenieurs om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen en/of beleid? Aan bod moet komen:
autoritair/ democratisch	-consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie -wensen ten aanzien van participatie
participatie	Voert u zelf ook technische taken uit?

- vertrouwen **Vindt u dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen u en de ingenieurs?**
- vertrouwen **Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit onderling gecoördineerd?**
Aanbod moet komen
- formaliteit -gemiddelde verhouding formeel/informeel
autoritair/ -delegeren van macht/verantwoordelijkheid
democratisch
- begrip **Vindt u dat de ingenieurs vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt?**
- conflict **Hoe wordt er omgegaan met eventuele conflicten met de ingenieurs?**
Opties:
-Samen oplossing zoeken
autoritair/ -Ingrijpen van bovenaf
democratisch -Niks
- conflict **Komt conflict vaak voor?**
- verwachtingen, **Geeft u naar uw mening de ingenieurs voldoende ruimte/bevoegdheid om uw taak uit te voeren?**
vertrouwen, -Zijn de ingenieurs makkelijk daarin?
begrip
- verwachtingen **Vindt u dat u genoeg ruimte biedt aan ingenieurs voor persoonlijke ontwikkeling?**
- instructie **Bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van de ingenieurs?**
Zo ja: op welke manier en zou u dit anders willen zien?
Bijv. op het gebied van:
-Delen van informatie
-Goedkeuring
-Coördinatie
-...
- controle, **Op welke manier wordt het werk van de ingenieurs gecontroleerd?**
beheersmecha-
nismen,
aansturing
- controle, **Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn?**
beheersmecha-
nismen,
aansturing
Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.
- controle,beheers- **Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?**
mechanismen,
aansturing
- EINDE Hartelijk dank voor uw medewerking, Interesse in resultaat?

**Cofely Interview 1 – Paul Varekamp - Projectleider
d.d. 27-8-2009 – door Geert Volmer**

- GV Oké dan beginnen met de eerste vraag. Ik eh.. u bent eh projectmanager of manager?
- PV Eh projectleider eigenlijk meer.
- GV Oké, dat is toch meer een management.. qua taken in ieder geval.
- PV Ja het is eh.. het is de richting van het management op. Eh binnen Cofely heb je de functie projectleider en de functie projectmanager en eh ja eh dat verschilt eigenlijk een beetje, de projectleider is meer degene die zich met het project bezighoudt, inhoudelijk met het project en de projectmanager is dan eigenlijk meer tussen de klant en de.. en het eh projectteam zelf.
- GV Ja.
- PV Nou bij grotere projecten binnen Cofely wordt eh.. dan wordt de functie projectmanager meer toegepast.
- GV Oké. De eerste vraag dan, kunt u kort iets over uzelf vertellen, over vooropleiding, arbeidsverleden en hoe lang u al in dienst bent bij Cofely?
- PV Nou mijn naam is Paul Varekamp, eh ik heb eh opleiding atheneum, daarna HTS werktuigbouw gedaan. Eh ik ben in 1989 afgestudeerd, daarna militaire diensttijd, daarna via detachering bij GTI [oude naam Cofely] toen nog eh terechtgekomen. Eh eerst heel kort in de functie van ontwerper en daarna vrij snel naar de functie van werkvoorbereider. Eh in 2000 ben ik eh wat meer de projectleiding kant opgegaan in de functie van eh aankomend projectleider. In 2001 volwaardig projectleider geworden en eh ja daar eh functioneer ik nu nog steeds in eigenlijk, in die functie.
- GV Oké, heeft u misschien nog eh relevante hobby's, technische hobby's of eh..
- PV Technische hobby's eh ik speel trompet, dat is niet echt technisch. Eh in een harmonieorkest en in een boerenkapel.
- GV Ja.
- PV Daarnaast eh heb ik als hobby eh Alfa Romeo's, auto's waar ik eh graag aan sleutel, onderhoud aan doe en ook mee rijd uiteraard. En nog een beetje in de racerij, dat doe ik dan niet zelf maar met een eh kennis van mij samen dus eh..
- GV Leuk.
- PV Ja.
- GV Eh en uw huidige functieomschrijving hebben we het net al over gehad, dat is projectleider.
- PV Ja.
- GV Bent u lid van een vakbond of een andere beroepsvereniging?
- PV Nee.
- GV Eh waarom heeft u gekozen om eh de managementkant, de projectleidingkant op te gaan?
- PV Eh goh, dat is even graven in het verleden. Eh ja eh binnen.. binnen GTI was de cultuur destijds dat je als eh.. als HTS'er aangenomen werd voor de functie van projectleider en eh nou goed op dat moment kom je binnen bij het bedrijf en dan wordt zo'n functie altijd heel mooi voorgespiegeld, een auto van de zaak, eh goede verdienen, eh ja dat is toch een beetje de functie waar je naar toe wilt. Eh je wordt daarvoor eigenlijk eerst in de functie van eh.. van werkvoorbereider gestald, eh om gewoon de projectcultuur te leren kennen, projecten te leren kennen, eh specifieke technische kennis te leren kennen op het vakgebied. Eh en op een gegeven moment raak je daar toch een beetje op uitgekeken omdat je toch eh ja door je opleiding toch wat zwaarder gewend bent.
- GV Ja.
- PV En ja de logische doorgroei is eigenlijk de functie van projectleider.
- GV Oké. Dat heeft niks te maken met dat u.. ja misschien met een hoger ideaal, eh iets van de wereld verbeteren of iets dergelijks?
- PV Nee, nee, nee.

- GV Dat is meer praktisch.. uit praktische overwegingen.
- PV Dat speelt bij mij niet nee.
- GV Oké. Eh heeft u er bewust voor gekozen om niet verder te gaan in het ingenieursvak, dus meer als technisch specialist?
- PV Eh ja in zoverre, eh je leert het vak kennen en.. en op zich de techniek trekt me altijd wel, eh maar zeker de ontwerptechniek.. eh ik was graag praktisch bezig.
- GV Oké
- PV Gewoon met een stukje uitvoering en niet met de zaken theoretisch berekenen en dan eh ja dat openbaar gaan maken. Toch ook gewoon met.. met echt het eh werk zelf, het.. het buitengebeuren zoals wij dat noemen. Ja goed en dan is dat gewoon een logische stap daarin.
- GV Ja.
- PV Ja het regelen, organiseren, dat trok mij wel. Dat is ook interessant.
- GV Oké
- PV Het voordeel is ook, dan als projectleider heb je zowel te maken met je eigen organisatie als met.. met andere mensen binnen het project, nevenpartners, opdrachtgevers..
- GV Ja.
- PV ..en eh ja dat is ook heel interessant en leerzaam.
- GV Dat maakt het interessanter?
- PV Ja.
- GV Eh wat is uw ambitie, hoe ziet u uzelf over ongeveer vijf jaar?
- PV Eh niet echt een specifieke ambitie, eh dat.. het vak nog verder uitdiepen, eh misschien toch wat doorgroeien naar grotere projecten waardoor je auto.. automatisch die functie van projectmanager meer benadert. Maar goed, die overgang daartoe is niet echt eh een rechte lijn, het is ook meer een eh glijdende overgang.
- GV Ja. Oké, eh ja als u iets zou mogen of kunnen veranderen aan uw huidige functie, wat zou dat dan zijn?
- PV Daar heb ik echt geen dingen zo van op mijn netvlies staan.
- GV Nee?
- PV Ik heb het naar mijn zin in mijn huidige functie, eh ik kan daarin mijn ei kwijt wat ik wil dus nee niet zo direct een antwoord op eigenlijk.
- GV Nou dat is op zich positief.
- PV Ja, ja.
- GV Eh dan.. wat is voor u het doel van werken of het verrichten van arbeid?
- PV Oh dat is wel een plotselinge vraag. Eh..
- GV U moet even diep graven misschien maar..
- PV Ja kijk eh enerzijds een stukje.. stukje eh ja voldoening vinden in je werk, eh voldoening in je tijdsbesteding, actief bezig zijn met projecten en met mensen. De vraag was wat de voldoening was in projecten.. of in eh..?
- GV Ja de reden of .de.. het doel van werken
- PV ..van werken ja. Ja uiteraard, eh specifiek het verdienen van geld om het leven door te komen, dus dat is echt eh heel basic.
- GV Maar ook om voldoening eh daaruit te halen dus?
- PV Ja dat ook. Ja kijk eh je hebt het van eh als je wat langer thuis bent, met vakantie of zo, dan heb je toch zoiets van ja goed ik wil weer aan de slag, want je wil wat doen, je bent bezig. Ik ben hier omdat ik niet iemand ben om stil te zitten.
- GV Oké, duidelijk. Eh dan iets over de werksituatie. Werkt u op een eigen afdeling of met verschillende projectgroepen, met wisselende bezet.. wisselende bezetting?
- PV Eh wij werken op een afdeling, we hebben hier de afdeling projecten, eh daarin zitten eigenlijk alle.. alle eh indirecte mensen noemen we dat eh binnen.. binnen het bedrijf. Die maken het eh met de projectorganisatie, werkvoorbereiders, eh projectleiders, eh montageplanner en daar raken alle disciplines elkaar, dus elektro, werktuigbouwkunde en meet- en regeltechniek. Eh ik zit zelf in een projectteam en dan bedoel ik dus zo.. eigenlijk als projectleider heb je een vaste werkvoorbereider, naar gelang een project wordt daar ook een.. een andere

- discipline aan toegevoegd.
- GV Oké. Je eh dat heeft u al een beetje uitgelegd, hoe de afdeling opgebouwd is maar daar zitten ook verschillende disciplines.. zitten gewoon bij elkaar?
- PV Ja, ja.
- GV Eh heeft u buiten werktijd, en dat zijn ook de pauzes, eh contact met collega's?
- PV Eh ja, niet eh heel veel, niet dat ik eh 's avonds met ze naar de kroeg ga of.. of in het weekend dingen doe, dat niet. Maar in de pauzes zeker, ik bedoel je.. je luncht toch samen en ja goed je hebt toch altijd wel mensen die een beetje dezelfde interesses hebben waar je toch wel wat vaker contact mee hebt.
- GV Oké
- PV Maar het is niet zodanig dat collega's ook tot de vriendenkring behoren, dat niet.
- GV Nee, nee. Maar dat kan heel divers zijn, dat eigenlijk eh contact met.. van hoog tot laag, van management tot werkvoorbereider en..?
- PV Ja feitelijk wel, zelfs eh.. zelfs een montage.. tenminste zelfs, dat klinkt een beetje overdreven maar ook eh monteurs gewoon.
- GV Oké. Hoe vindt u dat collega's met elkaar om dienen te gaan?
- PV Eh vrij open, dus gewoon vrije omgang, open omgang, eh echt hiërarchie hou ik niet echt van, ik vind dat je binnen je project heeft ieder zijn eigen.. eigen verantwoording. Ja ik zie mezelf nooit als een.. als de baas van een project, dan zou ik zeggen van we doen het samen, teamwork, met een team.
- GV Ja, u heeft een vrij informele benadering daarin, niet hiërarchisch.
- PV Ja.
- GV Oké. Bent u geneigd om andere mensen snel te vertrouwen?
- PV Ja, ja. Af en toe misschien niet helemaal goed maar..
- GV Ja inderdaad, maar..
- PV ..ik probeer toch altijd wel mijn projecten te doen op basis van vertrouwen, op basis van samenwerking.
- GV Dat is ook wel belangrijk. Eh vormen u en uw groep, projectgroep of eh afdeling, eh eigen doelstellingen of werkt iedereen volgens vastgestelde organisatiedoel.. doelstellingen?
- PV Eh wat versta je precies onder gewoon doelstellingen?
- GV Eh ja, dat het duidelijk is eh waaraan gewerkt moet worden of eh ja in termen van targets die gehaald moeten worden.
- PV Eh nee targets zijn eh niet.. ja goed eh als je het op die manier eh bedoelt, eh een project wordt aangenomen, daar wordt.. van tevoren wordt daar dan een eh budget voor bepaald en daar wordt ook een verwachte winst bij bepaald en daar eh ja wordt je wel geacht om dat te gaan bereiken of te gaan verbeteren.
- GV Maar niet dat er daarnaast nog een nevendoelelstelling is van eh kennisontwikkeling of..
- PV Nee, elk project heeft an sich zijn target [doel], eh je moet dat project moet je opleveren aan de opdrachtgever met een.. ja wat voldoet aan bepaalde eisen..
- GV Ja.
- PV ..eh ten aanzien van intern wel eisen als.. als veiligheid en eh kwaliteit waar je aan moet voldoen, ISO [International Organisation for Standardization] en dat soort zaken.
- GV Maar niet dat u ook eigen doelstellingen formuleert voor uzelf of voor de groep?
- PV Eh automatisch wel, niet.. niet zwart op wit.
- GV Nee, oké. Eh ja, deze weet u, wat is volgens u de functieomschrijving van een ingenieur?
- PV Eh, nou, een ingenieur is.. is hoger opgeleid, vind ik. Alleen de term ingenieur wordt hier niet veel gebezigd, we werken hier met engineers en projectleiders. Ja en veel ingenieursfuncties zijn een HTS functie of een wetenschappelijk onderwijs functie. Dus de term ingenieur wordt hier eigenlijk in.. in het bedrijf eh niet echt gebruikt.
- GV Oké maar een engineer, iemand met een HTS, WO diploma, wat.. wat voor functie zou die hebben binnen de organisatie?
- PV Ja dat kan heel veel zijn, eh er zijn zo veel functies die worden bekleed door

- HTS'ers. Eh een engineer, dat is gewoon ontwerp bij ons, dat is een vertaling natuurlijk..
- GV Ja, daar doel ik ook op inderdaad, de engineers..
- PV Ja nou goed dat zijn in ieder geval de mensen die de ontwerpen maken, die de bestekken vertalen naar eh een stukje uitvoerbaar eh ontwerp.
- GV Eh stel, ik ben een nieuwkomer in uw groep of afdeling. Wat wordt mij als eerste geleerd? Qua gedrag, hoe moet ik me niet gedragen, hoe moet ik me wel gedragen? Is er iets wat er echt uitspringt, wat ik vooral niet moet doen of juist wel doen?
- PV Goh wat een vraag. Weet je, bij ons is het een cultuur van eh.. een samenwerkende cultuur, binnen onze afdeling. Eh je staat elkaar bij waar nodig, je bent met elkaar dus er is geen eh.. geen ikcultuur.
- GV Nee.
- PV Samenwerking en vallen binnen de groep is heel belangrijk bij ons, daar put iedereen eigenlijk ook een stukje motivatie uit.
- GV Ja.
- PV Dus als ik dat zo hoor, dan eigenlijk gewoon je aanpassen aan de groep en eh.. ten minste aanpassen, dat hoeft ook niet altijd maar wel passen binnen de groep, dat is bij ons heel belangrijk.
- GV Oké. Eh heb je ook mensen die zich daar een beetje van af houden zeg maar, die zich onttrekken aan de groep?
- PV Op dit moment nauwelijks, eh dat hebben we wel eens in het verleden gehad maar ja op een gegeven moment klikt het gewoon niet en dat zijn toch mensen waarvan we eerder afscheid nemen.
- GV Oké, er wordt niet eh aan gewerkt of iets aan gedaan om diegene meer te betrekken bij de groep?
- PV Nou ja natuurlijk wordt het wel geprobeerd om mensen erbij te trekken. Maar goed, ja, je bent zoals je bent en als je dan niet binnen zo'n cultuur past dan eh is het het beste als die mensen gewoon weggaan.
- GV Oké, eh welke regel is heilig in uw groep of afdeling?
- PV Nou hou je aan je afspraken. Dat is wel een heel belangrijke die we hier hanteren.
- GV En wordt er gebruik gemaakt van sancties bij ongewenst gedrag?
- PV Eh nee.
- GV Door collega's of leidinggevenden?
- PV Nee, eigenlijk niet.
- GV Eh vindt u dat u uw eigen gedrag heeft moeten aanpassen aan de groep, aan collega's?
- PV Niet bewust. Automatisch doe je dat denk ik wel maar niet bewust.
- GV Niet dat u iets heeft moeten laten..
- PV Nee, nee.
- GV ..of iets heeft moeten verbeteren omdat de groep dat eiste?
- PV Nou wat is zeg, automatisch misschien maar geen voorbeeld die zo naar voren springt.
- GV Oké, eh welke verhalen of voorbeelden worden regelmatig eh verteld of aangehaald binnen de groep?
- PV In het kader waarvan?
- GV Ja misschien wat heldenverhalen of regelmatig terugkerende grappen?
- PV Ja heldenverhalen, kijk eh je probeert toch altijd de projecten die.. die gewoon goed gelopen zijn en waar je voorbeelden uit put, die gebruiken proberen we vol te houden. Zo hebben we TU.. eh Technische Universiteit Delft, Bouwkunde is afgebrand, dat weet je misschien dat verhaal..
- GV Ja.
- PV .. en eh we kregen hier ineens eh.. twee weken later kregen we hier eh de vraag van joh kunnen wij zorgen dat.. dat het eh oude hoofdgebouw van de TU, een pand dat al twee, drie jaar leeg stond, of we dat eh voor 1 september eh omgebouwd kunnen hebben tot een volwaardige school waar studenten kunnen zitten. Ja dat is wel één van de verhalen die.. die hier eh ja nog steeds rondwaart en waar we echt

- trots op zijn dat we dat gered hebben.
- GV Belangrijke prestaties worden toch wel..
- PV Dat ja, ja.
- GV Eh worden er termen gebruikt die alleen insiders zouden begrijpen?
- PV Eh vakspecifiek bedoel je?
- GV Ja maar uw groep is natuurlijk heel divers dus het is niet dat er speciale managementtermen of technische termen gebruikt worden die anderen niet zouden begrijpen?
- PV Ja dat.. binnen het vakgebied heb je altijd termen die.. die.. en materialen die aangeduid worden met een.. heb je een zelftapper of een.. maar dat zijn echt technische materialen, als je het tegen iemand zegt weet die iemand niet wat het is maar als ik tegen jou zeg wat het voorstelt.. zulke dingen heb je altijd binnen de techniek. Eh..
- GV U gebruikt toch vooral technisch jargon?
- PV Ja om de zoveel tijd moeten wij eh onze projecten financieel presenteren aan.. aan het management en eh ja dat heet financieel overzicht en daar is eh de *end of show* [?] als je zulke termen bedoelt, of je *orders vergadering* [?] of dat soort.. dus ja..
- GV Het is nog te begrijpen zeg maar, het is niet een.. een eigen taal die eh..
- PV Nee dat geloof ik niet.
- GV ..door de eigen groep gesproken wordt?
- PV Nee.
- GV Welke momenten worden gevierd binnen de groep of afdeling?
- PV Eh oplevering van een project, afsluiting van een project, eh we proberen toch even met de betrokken mensen eh even een hapje te gaan eten, om toch even ja een stukje waardering te tonen. Ook aan de mensen op de werkvloer, dat is wel belangrijk om die eens te motiveren. Eh het scoren van nieuwe projecten wordt zeker wel eh.. zeker grote projecten wel gevierd, daar wordt wel even bij stilgestaan. Ja dat is eigenlijk binnen het bedrijf wel het belangrijkste.. ja goed verjaardagen maar goed dat is vrij gebruikelijk binnen het bedrijf om daar even bij stil te staan met een gebakje, ja.
- GV Is dat dan organisatiebreed, wordt iedereen daarbij betrokken of is dat echt specifiek voor diegenen die de prestatie hebben geleverd zeg maar?
- PV Eh dat ene, dat project afsluiten is gewoon puur voor de mensen die met dat project bezig zijn, eh en ja goed verjaardagen doe je met anderen en een paar mensen waar je regelmatig mee eh te maken hebt op andere afdelingen. Niet eh bedrijfsbreed, dat niet. Het is ook een beetje ondoenlijk om voor 400 mensen gebak.. dat kost je een aardig maandsalaris.
- GV Zo is dat ook maar wordt dat dan informeel eh geregeld zeg maar of worden er ook vanuit het bedrijf..
- PV Ja goed, dat.. dat etentje wordt uiteraard wel, ja redelijk formeel geregeld, dat wordt ook wel eh.. meestal via de zaak wel geregeld maar verder is het etentje gewoon informeel.
- GV Ja. Kunt u iets vertellen over de humor binnen de groep?
- PV Eh de humor binnen de groep.
- GV Is dat eh luchtig..
- PV Ja, dat is..
- GV ..of is dat zwarte humor, harde humor?
- PV God zeg als je dat zo vraagt dan moet je even na gaan denken. Luchtig, eh ook wel cynische humor, ook wel maar niet dat ik zo een voorbeeld kan noemen. Bijvoorbeeld een collega die eh, dat is gewoon een blanke jongeman maar die eh.. ja die heeft een voorkeur voor eh Afrikaanse vrouwen, nou goed daar wordt best wel eens een opmerking over gemaakt natuurlijk.
- GV Mm mm
- PV Eh collega's die wat meer gezet zijn, daar wordt ook wel een opmerking over gemaakt. Maar wel op zo'n manier dat dat ook leuk is, dat mensen dat ook accepteren. Eh je hebt collega's die.. die eh nogal makkelijk een half uur eh staan

- te praten over van alles en nog wat, nou dan horen we ook regelmatig van 'joh hou je mond eens een keer'. Dat soort dingen gebeurt wel vaker en ja dat wordt ook wel geaccepteerd maar dat is gewoon omdat wij een eh als afdeling een hele hechte groep hebben en eh men elkaar gewoon kent en men elkaar waardeert, dat is wel belangrijk.
- GV Dat is ook leuk eh maar wordt het niet gebruikt als een manier om met stress of spanning eh om te gaan?
- PV Ja ook ja.
- GV Ook.
- PV Ja.
- GV Zijn er dan ook regelmatig terugkerende grappen?
- PV Ja wat ik zeg, collega's die wat meer gezet zijn, daar worden toch regelmatig wat opmerkingen over gemaakt. Zo van 'joh bolle', dat is toch wel regelmatig terugkerend. Of eh 'joh daar heb je hem met zijn verhalen'.
- GV Ja ja, oké. Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Als dat van bovenafkomt of..
- PV Als ik zelf daar het nut van inzie ben ik daar heel positief in, eh als.. als het meer belasting is en.. en niet echt bijdraagt aan beter functioneren eh.. vervullen van je taak dan, ben ik daar altijd.. altijd eh wat minder meegaand in.
- GV Ja. Komt u ook met eh.. met eigen initiatieven daarin? Is het mogelijk om dat eh..
- PV Eh de mogelijkheid is er zeker maar goed je hebt toch een wat groter bedrijf waar toch alle procedures eh vrij vast liggen.
- GV Ja.
- PV Maar om een voorbeeld te noemen, we hebben.. een jaar of twee geleden kregen we een nieuw reprohok en dat is gewoon helemaal anders ingedeeld, daar heb ik toch zelf het initiatief genomen om bij collega's te informeren van wat zijn nou de voor- en nadelen en wat zou je graag zien en dat heb ik ook gepresenteerd en dat is ook eh grotendeels is dat wel eh uitgevoerd. Daardoor kan je wel weer je werkzaamheden beter verrichten dus daar staat men zeker wel open voor.
- GV Oké. Wat is voor u de definitie van een succes?
- PV Eh een succes voor mij eh.. dat het eh.. bijvoorbeeld projecten, dus ik zie een project als een succes.. eigenlijk als je met een team een project aflevert naar volle tevredenheid van een opdrachtgever, eh als het technisch interessant geweest is, waar je ook echt wat van geleerd hebt en eh ja dat het financieel natuurlijk voor het bedrijf.. dat het ook een positief resultaat gehad heeft. Ik moet zeggen dat ik een jaar of zes geleden een project gehad heb waar het eh een vrij nieuwe techniek betrof, atoomkernactivering, eh dat was technisch erg interessant, financieel was het een eh nou ramp is erg grof maar eh het heeft ons behoorlijk wat geld gekost..
- GV Mm mm
- PV .. maar ik zie dat toch wel als een succes omdat dat eh technisch behoorlijk complex was en het ook als een hele goede referentie gebruikt kan worden voor ons bedrijf en ja aan de hand daarvan heb je toch ook wel weer een voorbeeld of referentie waarmee je je kan presenteren. Dus dat vindt ik ook wel een voorbeeld van een succes.
- GV Zeker. Nou dit was het cultuurgedeelte, dan gaan we nu naar de samenwerking..
- PV Ja.
- GV ..eh hoe verloopt over het algemeen de communicatie met de ingenieurs? Is dat formeel of informeel, is dat vaak of zelden?
- PV Dan vertaal ik even de.. de ingenieurs in elk geval over de theoretici, dus de ontwerpers hier.
- GV Ja, inderdaad.
- PV Eh een heel groot gedeelte informeel, eh omdat ik zelf vindt dat je door heel veel contact elkaar scherp houdt, elkaar kan wijzen op.. op zaken waar de ander misschien niet aan dacht. Eh aan de andere kant eh moet dat ook wel een stuk formeel omdat dat gewoon vastgelegd moet worden.
- GV Ja.

- PV Eh binnen projecten hebben we altijd een eh project start-up en ook interne projectvergaderingen eh waar ook iedereen ook zijn zegje heeft, zijn inbreng heeft.
- GV Oké.
- PV Dat is dan ook een stukje communicatie. Daarnaast worden eigenlijk alle.. alle ontwerpen.. eh ook de ..?.. die de ontwerpen maken worden ook binnen.. eh digitaal vastgelegd. Dat is wel het stukje communicatie wat je hebt eigenlijk.
- GV Ja, dat is dus vooral persoonlijk contact maar ook eh elektronisch zeg maar? Dus ook mailen, bellen, dat soort..
- PV Ja je merkt wel dat mailen steeds meer eh gebruikelijk wordt.
- GV Oké.
- PV Niet zozeer om jezelf in te dekken maar meer om je verhaal duidelijk te kunnen vertellen en dat je ook later terug kan kijken van eh wat was het nou precies.
- GV Ja en zijn er voldoende mogelijkheden om mensen op te zoeken of eh aan de telefoon te krijgen?
- PV Ja, ja. Al is het hier zo, dat is misschien ook wel interessant, dat eh onze projectafdeling eh is puur uitvoerend en de ontwerpafdeling is waar dus die eh engineers zitten. Dus fysiek zeg maar op een andere afdeling.
- GV Oh oké, ik dacht dat ze wel ook erbij zaten, op de afdeling.
- PV Nee, per project worden ze wel toegewezen aan het projectteam eigenlijk maar ze zitten wel steeds op die andere afdeling.
- GV Oké. Eh ja u werkt samen met de engineers, om het zo maar even te zeggen, eh vindt u dat voldoende mogelijkheden biedt aan de engineers om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen of beleid? Dat is dan misschien een minder relevante vraag omdat u in de projectuitvoering..
- PV Nou dat is meer afhankelijk van de situatie, eh kijk je krijgt een project, in negen van de tien gevallen is dat een bestek waar.. waar de eisen in verwoord staan, dus binnen dat kader moeten zij toch hun werkzaamheden te verrichten. Daarbinnen hebben ze wel de mogelijkheid om.. om hun ideeën, hun eh adviezen, zaken naar voren te brengen en dat wordt ook zeker wel meegenomen.
- GV Ja dus eh ja ze zijn niet alleen maar ter informatie, er wordt ook echt iets mee gedaan?
- PV Ja ze hebben zeker hun inbreng en eh ja op het moment dat zij gewoon eh een nuttig advies hebben dan wordt dat zeker wel meegenomen.
- GV Voert u.. neem rustig een slokje.. voert u zelf ook eh technische taken uit? Ontwerperstaken?
- PV Nee. Nou heel lichte, het is hier eigenlijk zo ingericht dat eh eigenlijk de engineering, om dat te bewaken wordt eigenlijk puur door een engineer gedaan, om te voorkomen dat.. dat eh bijvoorbeeld een werkvoorbereider zou dat kunnen doen, een projectleider zou dat kunnen doen en dan wordt het gevaarlijk om een project goed te centreren. Dus het is hier eigenlijk wel gebruikelijk dat de.. de ontwerpzaken door engineers gedaan worden. Het komt wel eens voor dat.. dat wij zelf ideeën hebben maar overleggen dat dan met de engineer.
- GV Ja ja, dus u hoeft niet soms bij te springen of te controleren.. werk te controleren?
- PV Controleren wel in die mate dat je natuurlijk.. ja het ontwerp moet ook wel vertaalbaar zijn in eh in een uitvoerbaar iets dus dat.. die controle maak je wel.
- GV Ja. Vindt u dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen u en de engineers?
- PV Ja, ja, met de mensen die we hebben kan ik dat zeker wel zeggen.
- GV Volmondig ja.
- PV Ja.
- GV Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit meer onderling gecoördineerd?
- PV Taakverdeling is formeel vastgelegd ja.
- GV Eh dan wordt er dus ook niet makkelijk geschoven met verantwoordelijkheid of macht zelfs, dat dat makkelijk overgedragen wordt of onderling verdeeld wordt?
- PV Eh ja natuurlijk in de grijze gebieden wel eens maar daar wordt niet echt veel gebruik van gemaakt.
- GV Oké. Eh vindt u dat de engineers vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt aan de kant van de projectleiding?

- PV Ja, ja. Andersom ook.
- GV Andersom ook, oké. Hoe wordt er eh omgegaan met eventuele conflicten met de engineers? Samen een oplossing zoeken of..
- PV Mijn persoonlijke stijl is inderdaad samen een oplossing zoeken. En het ligt er helemaal aan of het dan een conflict is tussen.. tussen mijn afdeling en.. of stel dat je een conflict hebt tussen een tekenaar en een ingenieur, dat zou natuurlijk ook kunnen, ..
- GV Mm mm
- PV ..ja dan vind ik persoonlijk dat ik toch wel de taak heb om daar eh in te bemiddelen en om daar uit te komen samen. Om dan toch te zeggen van dit is jouw taak en dit is jouw taak en zo gaan we het verder doen.
- GV Maar het komt niet vaak voor, conflicten?
- PV Nee, ik kan geen.. geen voorbeelden noemen.
- GV Dat is heel gunstig.
- PV Ja.
- GV Eh geeft u naar uw mening de engineers voldoende ruimte en bevoegdheden om hun taken uit te voeren? Hebben ze voldoende autonomie?
- PV Ja. Naar mijn idee in ieder geval, of zij dat ook vinden weet ik niet.
- GV Dat ga ik straks vragen, dat zullen we zien. Eh ja bent u in het uitvoeren van uw taken erg afhankelijk van de engineers?
- PV Eh ja, zeker.
- GV Dat is op het gebied van informatie verstrekken of..
- PV Kijk eh bij onze projecten, je moet een gebouw neerzetten, eh je bent afhankelijk van een stukje ontwerp, eh je mag pas je materialen gaan bestellen, je specifieke materialen, je warmtepompen, eh op het moment dat natuurlijk de ontwerper eh dat ook uitgevoerd heeft dat dat ook.. ja als hij erachter staat, dat wat hij ontworpen heeft. En heel vaak eh binnen onze projecten is er toch een behoorlijke tijdsdruk en goed, dat levert wel eens conflicten op. Je hebt niet voldoende informatie om contact te maken met de opdrachtgever maar je moet wel je zaken gaan bestellen om op tijd te kunnen produceren.
- GV Ja. Dus toch een sterke afhankelijkheid van elkaar. Eh op welke manier wordt het werk van de engineers gecontroleerd?
- PV Eh formeel is het hier zo dat.. dat een collega engineer eh daar overheen kijkt om de basis te controleren. Eh dat gebeurt niet altijd omdat je ook vaak die tijdsdruk hebt maar dat is in ieder geval formeel de gang van zaken. Dus dan heb je dat zowel de ontwerpengineer als de controlerende engineer allebei een paraaf op.. op het ontwerp zetten. Eh ja bepaalde projectspecifieke zaken, kijk ik ga niet controleren of een leidingdiameter goed berekend is of dat een pomp goed berekend is, dat kan ik niet en die kennis heb ik gewoon niet. Maar of natuurlijk een ontwerp overeenkomt met eh.. met een bestek, dat zijn dingen die ik wel ga controleren. Of binnen het project, of het financieel past, je kan iets zo mooi maken als dat je wil maar het moet ook financieel passen.
- GV Ja ja. Dan iets over de doelstellingen, op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Dus de doelstellingen van de engineers of de eigen doelstelling.
- PV Eh technisch inhoudelijk is het eigenlijk in tachtig procent van de gevallen zo dat de adviseur die het bestek gemaakt heeft eh daartoe verzoekt en die zaken wil controleren, dus die controleert of de doelstelling behaald wordt. Eh qua tijdsbezetting eh wordt dat intern gewoon in de gaten gehouden, eh bij het starten van een project wordt er het aantal beschikbare uren vastgesteld voor het stukje engineering..
- GV Ja.
- PV ..ja of die doelstelling behaald wordt, dat moet ik zelf controleren.
- GV En wordt er ook eh feedback gegeven naar de anderen?
{tape wissel}
- PV Eh bij een project is er heel veel informeel contact waar je toch een stukje feedback hebt, eh een stukje aanpak bespreekt, een stukje.. een vertaling van het

- project eh binnen het ontwerpbestek. Eh dat is eigenlijk ook om inderdaad aan het eind van het project eh eens een keer een evaluatie te doen waar ook het stukje ontwerp in voorkomt ja.
- GV Ja en is dat.. ja is dat informeel of is dat een formele gelegenheid?
- PV eh dat is een formele gelegenheid, dat is volgens onze procedures en dat wordt ook vastgelegd.
- GV Oké.
- PV Daar krijgt ieder gewoon de mogelijkheid om zijn eh.. zijn visie op het verloop van het project eh naar voren te brengen. Het komt ook heel vaak voor.. bijvoorbeeld een uitvoerder op het werk.. als je een monteur.. dat hij ook commentaar heeft op het ontwerp, dat het te traag gegaan is of dat ze op de verkeerde zaken gelet hebben, die kans is er.
- GV Oké. Wat gebeurt er dan als de doelstellingen niet behaald zijn?
- PV Eh ja er zijn geen.. geen sancties, dat woord waar we het eigenlijk net over hebben gehad. Eh ja het wordt gepresenteerd als een stukje verbetering en ja let er op in de toekomst, gebruik het, neem het als bagage mee en gebruik het in je toekomst.
- GV Om van te leren dus.
- PV Om van te leren.
- GV Oké dat was mijn laatste vraag.

**Cofely Interview 2 – Bart Sarneel – Project Engineer
d.d. 27-8-2009 – door Geert Volmer**

- GV Eh kunt u kort iets over uzelf vertellen, over eh vooropleiding, arbeidsverleden?
- BS Eh ja ik ben Bart Sarneel, ik heb eh.. ik ben begonnen eigenlijk, ja ik weet niet hoever terug je wil, maar eigenlijk heb ik mijn MTS eh elektrotechniek heb ik afgerond..
- GV Ja.
- BS ..toen ben ik vanuit daar ben ik stage gaan lopen en ben ik gaan werken bij een installatiebureau, echt als monteur en in de avonduren ben ik ja verder gaan leren, om toch nog een stapje hogerop te komen. Toen ik die diploma's gehaald had, of nagenoeg gehaald had, ben ik overgestapt naar een ander bedrijf waar ik kon starten als tekenaar/werkvoorbereider, eh in die periode ben ik ook gestart met mijn HBO opleiding installatietechniek aan de Hogeschool van Utrecht.
- GV Een avondopleiding?
- BS Een avondopleiding ja en eh tijdens die studie heb ik eigenlijk ook de overstap gemaakt naar Cofely, eh daar ben ik toen begonnen als eh project engineer en eh ja ook die studie afgerond en eh momenteel ben ik nog steeds project engineer, maar wel weer eh in de avond eh ook weer begonnen met een andere studie om ook weer hogerop te komen, hopelijk binnen GTI.
- GV Oké, ambitieus.
- BS Of eh Cofely, sorry.
- GV Ja heeft u misschien nog hobby's die relevant zijn, technische hobby's?
- BS Eh nou ja technisch, nou ja motorrijden, sport eh dat zijn denk ik wel mijn grootste hobby's eh ja.
- GV Oké, uw huidige functieomschrijving is..?
- BS Dat is project engineer ja.
- GV En dat houdt in, qua taken?
- BS eh het maken van ontwerpen van installaties, elektrotechnische installaties eh nou ook ben je heel erg betrokken bij projectteams en eh het is meer echt de detailengineering wat je daar doet. Echt het bepalen van eh de grootte van kasten, diameters van kabels of eh ja echt de puntjes op de i zeg maar eh zetten.
- GV Oké, dat is vooral technisch..
- BS Ja vooral technisch ja, dat klopt.
- GV ..het is niet dat er ook eh ja budgetten bij komen kijken, of projectleiding, dat soort dingen?
- BS Eh nee, het komt wel meer eh.. het komt nu wel meer, het budget ook ja. Ik moet ook met.. met bijvoorbeeld een bouwteam werken waar nog geen.. waar nog helemaal geen ontwerp ligt, daar moeten wij in het voortraject wel eens het ontwerp maken en daar ook bijvoorbeeld ook de richtprijzen voor bedenken of iets dergelijks dus we gaan wel meer budgetten eh.. we zijn er meer mee bezig, laat ik het zo zeggen, als engineers.
- GV Ja ja. Eh bent u lid van een vakbond of een andere beroepsvereniging?
- BS Nee, niet nee.
- GV Eh waarom heeft u gekozen voor techniek, of het ingenieursvak?
- BS Ja, ja dat is een goede. Ja eigenlijk vanaf eh.. vanaf mijn stageperiode toen op de MTS heb ik me altijd wel geïnteresseerd zeg maar eh ja. En eh zeker toen ik bij die avondstudie echt een goede leraar trof en mij de normen op een leuke manier heeft bijgebracht, zodat het ook nog interessant was, eh ja kreeg ik er toch wel een soort interesse in en eh dat is nog steeds wel aanwezig.
- GV Oké, enthousiast gemaakt dus.
- BS Ja.
- GV Dus het niet vanuit een hoger ideaal, geen dieper liggende reden zeg maar?
- BS Ja hoger ideaal..
- GV Het is eigenlijk meer toeval eh geweest? Je hebt gekozen voor de MTS maar..
- BS Nee niet echt een ideaal van dat ik vroeger zoiets had van eh ik ga nu de elektrotechniek in of zo nee.

- GV Nee, oké. Duidelijk. Eh ja waarom heeft u niet gekozen om de managementkant op te gaan? Of projectleiding? Is dat een bewuste keuze om dat niet te doen, om toch meer de technische kant op te gaan?
- BS Eh ik denk het wel. Zeker misschien omdat ik die leraar heb getroffen met die normen en die eh regeltjes en dingetjes heb ik mij toentertijd wel erg geïnteresseerd om met die detailengineering of engineering bezig te zijn, echt met.. met de techniek.
- GV Ja ja.
- BS En projectleiding, dan ben je toch meer bezig met cijfertjes en eh meer het financieel verantwoordelijke zeg maar.
- GV Inderdaad.
- BS Ja en dat.. ja nee dat is minder ja. Maar wat ik nu wel merk, nu ik steeds verder ga in de opleidingen zeg maar..
- GV Ja.
- BS ..dat je wel zoiets hebt van ja misschien moet ik me wel momenteel wat meer gaan richten op management. Omdat je nu toch op een bepaald niveau met engineering bent gekomen dat je toch zoiets hebt van ja je kan echt meer verder zeg maar. Dus ja.
- GV Oké. Eh ja wat is uw ambitie, hoe ziet u uzelf over ongeveer vijf jaar?
- BS Ja bij GTI, of Cofely, zijn ze volop bezig met eh ja het ontwikkelen van het beroep ook consultant, om meer eigenlijk eh de taak van de adviseur over te nemen. Dus echt een eh adviserende taak en eh om die kant op te gaan, ja daar ligt wel een beetje mijn ambitie. Dus echt in het voortraject van de projecten, gewoon eh de conceptuele eisen bedenken voor een elektrotechnische installatie en zodat een detailengineer dat weer verder kan uitwerken zeg maar ja. Een beetje ja als adviseur tussen opdrachtgever en detailengineers in zeg maar. Ja dat eh.. dat lijkt me wel wat.
- GV Leuk werk inderdaad. Eh als u iets zou mogen veranderen aan uw huidige functie, zou mogen of kunnen veranderen aan uw huidige functie, wat zou dat dan zijn?
- BS Eh..
- GV Zou u iets meer willen doen, of iets liever niet?
- BS Eh ja toch meer de adviserende kant op maar dan zit je al gauw ook in een andere rol natuurlijk, dus dat is niet in mijn huidige functie, dus dat is een beetje.. als ik dat zou zeggen nou dat klopt niet helemaal. Maar ja wat zou ik anders willen doen, ja ik zou bijvoorbeeld.. ik denk dat eh.. dat Cofely wel eens winst zou kunnen halen door functies te combineren bijvoorbeeld. Ik merk gewoon in mijn huidige functie dat ik best wel veel tijd kwijt ben met heel gedetailleerd met potlood dingen op papier te zetten en dat gaat dan eigenlijk naar de tekenaar en dat wordt overgetrokken, maar omdat ik vroeger tekenaar geweest ben zie ik gewoon wat je met AutoCAD [softwareprogramma] kan doen.
- GV Ja.
- BS Ja en dat vindt ik wel eens jammer dat ik.. dat ik.. ik heb wel eens het idee dat ik daar wel eens tijds winst uit kan halen maar dat zou ik in mijn huidige functie wel eens eh veranderd willen zien maar ja dat andere, dat adviseren is meer een andere functie die ik liever zou willen eh gaan doen.
- GV Ja dat is voor later dan zeg maar.
- BS Ja, ja dat klopt.
- GV Oké, dan een iets moeilijker misschien. Wat is voor u het doel van werken, of het verrichten van arbeid?
- BS Het doel van werken.
- GV Ja. Is dat bijvoorbeeld een manier om geld te verdienen of om jezelf te ontwikkelen?
- BS Ja ik denk dat het wel meerdere doelen heeft. Ik denk enerzijds uiteraard om geld te verdienen want eh je moet thuis ook rondkomen met eh het gezin of iets dergelijks maar eh ontwikkelen vindt ik eh.. vindt ik wel een hele goede wat je zegt want dat doe je daar wel. En eh ik denk eh ja dat is meer het nut van werken maar het plezier in je werk hebben en je sociale contacten dat eh.. dat dat ook wel heel

- belangrijk is. Al zou je dat met werken niet hebben en je geld thuis gestort krijgen en je zou alleen thuis zitten, ik denk niet dat je dan ook gelukkig wordt.
- GV Nee.
- BS Dus eh..
- GV Ja voldoening dan ook?
- BS Ja, ja.
- GV Oké. Nou werkt u op een afdeling, op een eigen afdeling of wordt u ingedeeld in verschillende projectgroepen?
- BS Eh nou ze hebben het tegenwoordig zo ingedeeld dat wij een bedrijfsbureau hebben en dat is eigenlijk de afdeling voor engineering. Maar eh vaak is het wel zo als je dan grote projecten hebt, dan word je wel weer eh in een soort projectteam word je gezet maar je blijft dan wel steeds op de afdeling bedrijfsbureau zitten, zo is het een beetje ingedeeld bij ons.
- GV En eh ja zitten daar verschillende functies bij elkaar of is dat.. verschillende disciplines misschien?
- BS Verschillende disciplines ja maar wel heel veel functies bij elkaar. Dus engineers, tekenaars, ja dat is eigenlijk het bedrijfsbureau oftewel de denktank zeg maar.
- GV Ja.
- BS En dan hebben we beneden hebben we de uitvoering zitten en daar zitten dan eh de werkvoorbereiders en de projectleiders etcetera ja.
- GV En eh ja de projectleiders, de projectleiding, zit die dichtbij, zit die op de afdeling?
- BS Nou een verdieping beneden ons dus niet op de afdeling zelf. Vroeger wel, vroeger hadden we echt een afdeling elektrotechniek en een afdeling werktuigbouw en toen zat gewoon de werkvoorbereiding, projectleiding, engineers, tekenaars van elektrotechniek zaten gewoon op één afdeling maar dat hebben ze toen helemaal omgesplitst en daar hebben ze van gemaakt.. we hebben een bedrijfsbureau en uitvoering.
- GV Oké.
- BS Ja.
- GV Eh heeft u buiten werktijd, en dat zijn ook de pauzes, eh contact met collega's?
- BS Eh de pauzes ja we gaan wel eens gezellig wandelen en eh ja af en toe gaan we wel eens wat bij elkaar drinken of als er een baby geboren is dat je langs gaat of iets dergelijks ja.
- GV Oké.
- BS Ja maar wat ik wel merk, nu dat ik steeds hoger in functie kom en eh ook steeds meer verantwoordelijkheid krijg en ook steeds meer te zeggen heb over werknemers of ze zelfs moet beoordelen, dat het wel lastiger wordt om eh.. om ook in de privé-sfeer eh met hun iets te gaan doen. Dan probeer ik het vaak een beetje eh gescheiden te houden zeg maar eh ja.
- GV Oké, ja tijdens de pauzes, heb je dan ook contact met de uitvoerenden, bijvoorbeeld monteurs?
- BS Nee meer van het bedrijfsbureau, dan gaan we gezellig een beetje lopen of zo.
- GV Oké.
- BS Ja.
- GV Hoe vindt u dat collega's met elkaar om dienen te gaan?
- BS Ja ik denk ten eerste met respect.
- GV Ja.
- BS Dat sowieso.
- GV Dat is wel het belangrijkste?
- BS Ja, ja dat je.. dat je daardoor ook plezier in je werk hebt en waardering voor elkaars werk. Af en toe zie je wel eens onbegrip zeg maar eh.. als wij bijvoorbeeld nog iets niet af hebben of eh.. en ja dat is wel eens jammer, dat probeer ik wel eens uit te leggen.. of ze gunnen jou de tijd niet om het uit te leggen en dan heb je zoiets van ja het heeft een reden maar dan heb je uiteindelijk die reden verteld en dan hebben ze er wel vaak weer begrip voor maar ja dat is eh.. ik denk dat dat eh.. respect en waardering, dat eh is wel belangrijk.
- GV Maakt u daar geen onderscheid met wie.. op welk niveau je.. je communiceert zeg

- maar? Dus geen onderscheid tussen monteurs en managers of..
- BS Nee eigenlijk niet nee. Dat vind ik wel eens jammer, af en toe als je wel eens projectleiders op het werk ziet komen dat ze af en toe monteurs helemaal niet aankijken of geen gesprek mee voeren maar eigenlijk moet je die jongens eh nog veel meer eh in de watten leggen dan eh.. dan je werkvoorbereiders of eh engineers waar je wel dagelijks contact mee hebt. Die gasten moeten het doen.
- GV Precies.
- BS Ja.
- GV Eh ben jij.. bent u geneigd om andere mensen snel te vertrouwen?
- BS Ja.
- GV Van nature.
- BS Ja, ja. Ja ik heb eh nu ook in een project, daar moet je ook een.. ja leidinggeven is een groot woord maar dan zitten er meerdere engineers die ik ja een beetje moet sturen en eh ja die komen ook van andere vestigingen, ik ken ze niet, en dan ben ik inderdaad heel snel geneigd om gewoon van joh, hij is een engineer, hij zit in dezelfde functie als ik dus hij zal ook hetzelfde kennen als ik. En dan leg ik misschien wel eens iets teveel bij hem neer of ga ik er van uit dat hij dat gewoon kan maar dan af en toe word je daar wel eens voor terug geroepen zeg maar, dat klopt. Ik vertrouw.. ja waarom zou je wantrouwend zijn eh gelijk?
- GV Dat is heel positief.
- BS Ja.
- GV Eh vormt u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen volgens vastgestelde organisatiedoelstellingen?
- BS Eh..
- GV Ja doelstellingen in de zin van ja targets die gehaald moeten worden maar ook bijvoorbeeld eh kennisontwikkeling of persoonlijke ontwikkeling?
- BS Ja qua targets is natuurlijk wel eh de bedrijfsdoelstellingen want joh eh de projecten moeten af, je hebt er zoveel uur voor en dat is eigenlijk ons primaire werk maar ik denk eh de andere doelstellingen, net als eh wat jij zegt, kennis vergaren en zo, dat is af en toe wel denk ik een beetje individueel ja, dat klopt. Dat zie je nog wel eens.
- GV Dat is meer eigen.. uit eigen initiatief?
- BS Ja dat is toch jouw eigen ontwikkeling. Kijk als jij eh leergierig bent dan pak je eerder als je een keer een uurtje niks te doen hebt een eh.. een eh normenboek of een ander studieboek om eh dingen die je toch wel eens door zou willen nemen op te pakken. Een ander gaat misschien zitten internetten of zo dus dat vind ik wel meer persoonlijk ja.
- GV Eh wat is volgens u de functieomschrijving van een manager? Een projectmanager of projectleider zelfs. Laten we het houden op projectmanager.
- BS Ik denk voornamelijk het proces sturen want ik denk eh wat je.. wat je bij ons vaak ziet is dat vooral managers die willen vaak nog wel eens de diepte in, die willen naar de inhoudelijke eh zaken van het project maar ik denk dat zij meer op het proces moeten sturen. Zij moeten het proces in de gaten houden, kijken of die projectleiders het goed doen, kijken of die eh.. kijken of overal alle poppetjes eh goed zitten. Eigenlijk een.. ja meer een verkeersregelaar, zij hoeven niet de verkeersregels te bedenken maar meer het regelen daarvan.
- GV Ja ja, dat is de voornaamste taak eigenlijk?
- BS Ja dat denk ik wel.
- GV Oké. Stel, ik ben een nieuwkomer in uw groep, op de afdeling, wat wordt mij als eerste geleerd? En dan vooral qua gedrag, wat moet ik wel doen, wat moet ik niet doen?
- BS Qua gedrag?
- GV Ja.
- BS Eh..
- GV Wat wordt erg op prijs gesteld en wat moet ik vooral niet doen?
- BS Ja dat is moeilijk, dat weet ik niet zo met nieuwkomers maar ik denk dat het heel belangrijk is dat.. vooral om aan die doelstellingen van het bedrijf te kunnen

- voldoen, dat eh taakgericht werken.. dat als iemand zo maar iets vraagt van 'joh kan je dat even uitzoeken', dat dat niet zo maar opgepakt wordt, want daar gaat ook tijd in zitten, waar ga je dat weer neerleggen, komt jouw eigen project daardoor niet in de problemen of zo. Dus eh ja ik denk dat assertiviteit daarin wel belangrijk is. Voor de rest qua gedrag, ja wat zou je kunnen bedenken wat je als eerste iemand zou leren, ik denk dat gedrag moeilijk te leren is want dat zit in iemand. Dat.. dat is ook iets, als iemand nieuw komt, daar ga je niet gelijk over beginnen.
- GV Ja, dus.. ja duidelijk. Eh welke regel is heilig binnen de groep of afdeling?
- BS Ja in de.. maar dan bedoel je ook in.. in de vorm van gedrag of..
- GV Ja eh meer algemeen ook.
- BS Ja ik kan natuurlijk wel zeggen de NEN1010 [normering] voor de elektrotechniek, die is heilig maar ja dat is meer op basis van de techniek maar ik denk dat jij er meer op doelt van joh.. ook met eh hoe je met elkaar omgaat, welke regel hanteren wij, of niet?
- GV Ja maar het kan ook breder zijn dan dat.
- BS Ja vaktechnisch is het de NEN1010 maar echt eh ja dat vindt ik moeilijk om te zeggen, welke regel is heilig.
- GV Dus er is niet iets dat er duidelijk bovenuit springt, een regel die je écht niet mag overtreden? Dat kan ook.
- BS Ja.. nee, nee. Ja dat zijn dingen waar we het niet vaak over hebben zeg maar denk ik.
- GV Ja klopt. Ik probeer ook wat te achterhalen hiermee. Het kan ook inderdaad dat dat niet..
- BS Ja we hebben geen regeltjes.. wij hebben het nooit er over gehad met elkaar, dat soort dingen van gij zult niet vloeken of dat soort dingen, nee.
- GV Oké, eh wordt er gebruik gemaakt van sancties bij ongewenst gedrag?
- BS Ik denk het wel want we hebben eh.. we hebben hier een persoonlijk functioneringsplan..
- GV Ja.
- BS ..en eh daar wordt naar gelang je taak zeg maar of je.. je vakgebied of je functie, daarin wordt je beoordeeld en eh dat kan je denk ik wel verstaan onder sancties want eh je krijgt een bepaalde kleur beoordeling en die kleur dat houdt een sanctie in, want blauw is eh nou je doet het geweldig, je krijgt een extra bonus, groen is goed, je krijgt een normale bonus maar oranje, ho wacht eens even, je krijgt maar een halve of eh.. ik denk dat je dat wel een beetje kan zien in sancties.
- GV Inderdaad ja.
- BS Dus eh..
- GV Ja het is eigenlijk meer beloning dan eh straf zeg maar. Goed gedrag wordt beloond maar slecht gedrag wordt niet per se afgestraft.
- BS Nee, nee je wordt niet gelijk een functie teruggezet of zo.
- GV Wordt er ook door collega's.. die evaluatie bijvoorbeeld, wordt dat ook door collega's gedaan of door leidinggevenden?
- BS Eh leidinggevenden en collega's ja want mijn.. mijn leidinggevende, mijn manager die heeft heel veel rand eh taken en die heeft dat eigenlijk gedelegeerd naar zoals hij noemt blokhoofden, dus nu ben ik eigenlijk een soort blokhoofd voor elektrotechniek, dus nu moet ik mijn andere collega's moet ik nu zeg maar gaan beoordelen.
- GV Ja. Eh vindt u dat u uw eigen gedrag heeft moeten aanpassen aan uw collega's..
- BS Ja.
- GV ..toen u hier kwam werken?
- BS Eh toen ik hier kwam werken viel het nog wel mee, toen ik groeide in mijn functie, ja. Wat ik net zei, eerst ging ik nog wel.. ja amicaal met collega's om, alles kon en alles gezellig en lang leve de lol.
- GV Ja ja.
- BS Maar nu dat je eigenlijk soort van benoemd bent als blokhoofd of je toch.. ja je hebt ambities, je wil verder, dan heb je toch wel zoiets van eh ik moet even pas op de

- plaats maken want ik moet wel laten zien dat ik een autoriteit ben, dat ik een soort van boven de groep sta. En dan eh ja dan heb je zoiets van hier kan ik niet mee leven, van eh het moet nou even rustig zijn of ik noem maar wat.
- GV Ja maar het is niet dat je iets.. dat u iets achterwege heeft moet laten omdat dat echt niet kon binnen de organisatie of binnen de groep?
- BS Nee, nee kijk het is ook een leerproces. Kijk vroeger was ik totaal niet assertief of dat soort dingen, dat heb ik in de loop der jaren wel eh ja geleerd, ook door middel van cursussen en eh dat soort dingen.
- GV Oké.
- BS Ik denk dat je gewoon daardoor eh wel probeert eh af en toe nee te zeggen. Vroeger kon ik nooit nee zeggen. Ja dat wordt ook wel eens teveel, zo van ja dat doe ik er wel even bij of eh kom maar op en eh ja dat zijn dingen die je gewoon moet leren. Ja dus dat zou je misschien wel kunnen verstaan onder eh het gedrag dat je moet veranderen.
- GV Ja, interessant. Eh welke verhalen of voorbeelden worden regelmatig verteld of aangehaald binnen de groep? Door u of collega's.
- BS Eh in de trant van?
- GV Eh dat kan van alles zijn eh heldenverhalen of terugkerende grappen of eh ja belangrijke prestaties die toch wel.. waar regelmatig aan gerefereerd wordt.
- BS Eh nou een oud-collega die met de VUT [vervroegde uittreding] is, die wordt nog wel eens aangehaald, Jan Noppes, die was altijd zo gedetailleerd en eh daar worden mensen dan wel eens mee vergeleken zeg maar.
- GV Mm mm.
- BS Dat eh.. ja het is weer eens op de Jan Noppes manier gedaan of dat soort dingen. Eh een andere anekdote die wel eens gedaan wordt is eh Pinokkio, als iemand dan een keer wat zit te vertellen of eh iets dergelijks dan is het gelijk van ... [beeldt Pinokkio's groeiende neus uit] oftewel hij zit weer te liegen. Of dat soort dingetjes, ja wat voor anekdotes of verhalen..
- GV Dat is toch al heel wat.
- BS ..nee dat is een beetje lastig denk ik. Ja je hebt wel eens meer van dat soort grappen en grollen die vaker terugkomen.
- GV Vooral eh humoristische dingen.
- BS Ja, ja. Ja wat je wel vaak bij de uitvoering ziet van eh ja daar merk je wel eens van 'oh daar heb je de engineering weer' of 'oh zij maken het weer duurder' of 'oh als die engineer het gaat doen dan.. dan moet ik pas op de plaats doen' of eh ja als je dat onder anekdotes verstaat dan zit dat er ook wel in. 'Wie heeft dat gecalculeerd?'. 'Michel.' 'Oh oké, dan weet ik genoeg.' Ja, sommige mensen hebben dan ook een bepaalde bijnaam gekregen en die wordt dan ook wel eens aangehaald ja. Wel eens jammer.
- GV Hoe.. hoe zei je, sorry?
- BS Wel eens jammer, dat mensen een bepaald stempel hebben waar ze niet meer van af komen.
- GV Een soort eh stereotypering, het is moeilijk om dat van je af te schudden dan.
- BS Klopt ja.
- GV Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen? Dat er bijvoorbeeld onder ingenieurs, engineers eh veel technisch jargon wordt gebruikt die anderen niet eh begrijpen.
- BS Ja, ja ik denk het wel, als ik mijn vriendin een dagje naast me zet dan heeft ze zoiets van 'joh waar heb je het in godsnaam over?'. Er worden best wel afkortingen gebruikt of Engelse termen of eh ja woorden die je in een normaal Nederlands eh huishouden niet tegenkomt zeg maar. Nee dat is wel aanwezig ja.
- GV Maar de projectmanagers of projectleiders, zouden die dat eh ook niet.. niet begrijpen zeg maar?
- BS Eh ik denk dat die het wel begrijpen ja. Vaak hebben die wel een eh elektrotech.. of tenminste een technische achtergrond, eh elektrotechnisch of werktuigbouwkundig, dus die snappen het denk ik wel vaak ja.
- GV Oké.

- BS Wat.. wat.. eigenlijk is dat.. eigenlijk hebben wij met managers of projectleiders nooit overdreven inhoudelijke overdrachten zeg maar. Kijk de inhoud die bedenken wij en misschien dat je tijdens die overdracht er misschien al rekening mee houdt dat je misschien iets andere taal gebruikt, dat zou kunnen, daar heb ik eigenlijk nog nooit op gelet. Het is wel zo dat ik probeer als ik bij een klant zit zeg maar, eh zeker in die voortrajecten.
- GV Ja. Eh oké, welke momenten worden gevierd binnen de groep?
- BS Eh verjaardagen, dat sowieso. Jubilarissen, dat wordt ook wel gevierd. Eh als iemand geslaagd is, dat wordt ook wel eens gevierd, maar dat is meer dat we het zelf regelen, dat wordt niet vanuit het bedrijf eh gedaan of zo.
- GV Ja informeel zeg maar, onder elkaar.
- BS Ja dat klopt.
- GV Maar niet eh uitzonderlijke prestaties die geleverd zijn, dat daar een klein feestje aan verbonden zit?
- BS Eh dat zie je nog wel eens als eh er een heel groot project gescoord is, voor een goede prijs, dat ze nog wel eens gebak neerzetten of eh dat soort dingen. Ja als bedankje ja.
- GV Dat komt dan van..?
- BS Als je.. Dat komt dan vanuit de directie.
- GV Oké.
- BS Wat je ook nog wel eens ziet is eh, als je dat onder vieren verstaat, is als een eh project met goed resultaat is afgesloten, dat ze dan nog wel eens een keer met de projectgroep gezellig uit eten gaan of iets dergelijks om dat.. om die goede afsluiting te vieren.
- GV Dat is wel leuk.
- BS Ja.
- GV Eh kunt u iets vertellen over de humor binnen uw groep? Is dat eh luchtige humor of misschien cynisch?
- BS Eh ik denk vooral cynisch en droog.
- GV Ja?
- BS Ja er wordt nog al eens wat humor gemaakt over dingen die verkeerd zijn gegaan, ja daar zit best wel wat cynisme misschien in ja.
- GV Wordt dat gebruikt om het ja leuk te houden..?
- BS Ja.
- GV ..of misschien ook als een manier om met stress of spanning om te gaan?
- BS Eh..
- GV Komt dat voor?
- BS Ja stress komt wel voor.
- GV Nou ik bedoel dat..
- BS Dat humor daarvoor gebruikt wordt om dat te verminderen zeg maar?
- GV Ja, ter ontspanning.
- BS Ja dat.. ja humor heb je gewoon nodig op je werk. Als je geen eh humor op je werk hebt dan heb je ook geen plezier meer in je werk, dan wordt dat ook niks. Ik denk dat dat ook een onderdeel is van werken ja. Je kan.. je kan ook niet acht uur per dag alleen maar met werk bezig zijn, daar moet ook iets anders een keer tussen zitten.
- GV Zeker. Zijn er misschien regelmatig terugkerende grappen? Daar heb.. heeft u al iets over gezegd.
- BS Ja misschien wel, dat eh.. dat Pinokkio.. dat je dat nog wel eens hebt en eh..
- GV Het komt voor in ieder geval.
- BS Ja wat ik nog wel eens heb is.. er wordt nogal eens gelachen op de afdeling..
- GV Ja.
- BS ..en eh dan wordt dat nog wel eens nagedaan. Dan zit daar iemand heel schaterend te lachen en dan hoor je ineens vanuit een andere hoek eh dezelfde schater zeg maar. Ja dat soort dingen gebeurt nog wel eens eh ja. Of dat we collega's napraten, we hebben bijvoorbeeld eentje boven zitten, nou die heeft vaste uitdrukkingen en dan zegt hij die bijvoorbeeld weer eens, ja dan liggen wij in een deuk want eh ja

- dat is wel eens grappig. Dat soort dingen, dat is wel dus terugkerend ja.
- GV Wel leuk. Eh hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Is.. is dat wenselijk, vindt u het leuk als er bijvoorbeeld van bovenaf een verandering wordt doorgevoerd?
- BS Eh.
- GV Of vindt u het zelf leuk om eh wat dingen te veranderen?
- BS Nou we blijven mensen natuurlijk. Veranderingen, daar is een mens volgens mij heel slecht in, ik denk eh ja als.. ik ben op zich niet de persoon die.. die echt eh veel weerstand zal bieden in veranderingen, ik zal er in meegaan.
- GV Ja.
- BS Alleen ik vind het dan altijd wel prettig om bijvoorbeeld te evalueren van 'joh vroeger deden we het zo, nu doen we het zo, eh heeft het wel voordelen? of dat soort dingen. Dat je wel ook echt het profijt van de verandering eh kan zien, want vaak zie je wel eens dat een verandering van bovenaf wordt opgelegd en dan hebben er misschien mensen over nagedacht waarvan je denkt van 'ja al hadden ze het eerst eens komen vragen of dat wel handig is, dan eh had het misschien beter gelopen'. Maar ik eh.. ja ik zit daar wel eens eh over te brainstormen zelf ook van kijk, we hebben een engineersbureau, vaak gaan een hoop kosten in engineeren en tekenen zitten, hoe zouden wij dat kunnen veranderen door die uren te drukken? Wat ik al bijvoorbeeld net zei van eh we gaan bijvoorbeeld functies combineren maar ja eh is dat wenselijk, willen mensen dat? Ja daar zit ik zelf ook wel eens over te brainstormen van hoe.. hoe kan ik mijn werk veranderen door mezelf ook prettiger te maken?
- GV Ja, kunt u die eh.. die ideeën, kunt u die kwijt bij eh.. bij de hogere lagen zeg maar? Wordt dat verwerkt, wordt daar iets mee gedaan?
- BS Nou, mee gedaan dat is dan weer wat anders, eh dan merk je vaak wat weerstand. Want dan.. dan zit je eigenlijk op hetzelfde niveau als bijvoorbeeld een manager en die ideeën heeft en die gooit dat de groep in. 'ja dat is helemaal niks' en 'dat doen we al jaren zo, dus dat blijven we doen'. Datzelfde heb ik dan ook, dan.. dan wil ik dat bijvoorbeeld gewijzigd hebben of dan heb ik een idee over hoe kunnen we tekenwerk makkelijker doen en dan loop ik naar zo'n tekenaar toe en 'ja wat een onzin, we doen het al jaren zo' dus ja dan merk je wel eens weerstand ja.
- GV Ja dat is bij tekenaars maar ook bij.. bij managers dus? Of projectleiders?
- BS Ja, ja die zitten ook wel eens in een patroon en als je dan iets voorlegt van we zouden het wel eens op zo'n manier kunnen doen van 'ja maar ja, dat hebben we al eens geprobeerd en dat wordt niks'. Ja dan loop je telkens eigenlijk tegen hetzelfde probleem aan.
- GV Ja. Jammer, toch soms.
- BS Ja, ja.
{tape wissel}
- GV Eh de laatste vraag over het cultuurgedeelte zeg maar. Wat is voor u de definitie van een succes?
- BS Eh..
- GV Is dat een project succesvol afgesloten, of misschien ook wat persoonlijke ontwikkeling, doelstellingen behaald?
- BS Ja ik denk dat je vooral echt met een goed gevoel kan terugkijken naar een.. naar een gebeurtenis. Of het nou een project is of inderdaad een studie die je afgerond hebt of dat je zelf een bepaalde mijlpaal hebt eh bereikt, ja ik denk dat dat het eh.. wel een definitie is van eh succes. Dat je zelf zoiets hebt van 'hey, dat heb ik gehaald'. Daar kunnen best wel fouten in zitten maar ik heb voor mezelf een succes eh bereikt of eh hoe zeg je dat.
- GV Ja, oké. Het volgende gedeelte gaat dan meer over eh samenwerking.
- BS Ja.
- GV Eh hoe verloopt over het algemeen de communicatie met managers? Vooral formeel of informeel, is dat heel vaak of zelden?
- BS Eh nou ja, wij hebben alleen eigenlijk bij grote projecten te maken met projectmanagers, anders alleen met projectleiders. Ja dan.. dan hebben wij als

- engineers eigenlijk heel weinig contact met managers, want die managers eh die praten weer met eh projectleiders en that's it. En dat zagen wij vroeger ook heel erg, toen hadden wij eh ook een manager elektrotechniek en projectleiders en engineers op één afdeling, zelfs toen zag je het dat de manager alleen met de projectleiders praatte en eigenlijk nooit met tekenaars of engineers. Dat er altijd best wel een duidelijke scheidslijn was eh ja.
- GV Ja en het contact met projectleiders dan?
- BS Tussen engineering en projectleiders?
- GV Ja.
- BS Ja dat eh.. dat gaat over het algemeen wel goed.
- GV Is dat eh..
- BS Want die projectleiders hebben ons nodig voor hun project dus eh ja.
- GV Maar is dat meer formeel, dat er echt afspraken, vergaderingen gemaakt.. gedaan worden..
- BS Ja, ja.
- GV ..of wordt daar ook wel onderling, tussendoor, informeel wat eh geregeld ?
- BS Ja dat wel ja. Ja ik denk dat als je dat niet eh.. niet hebt, dat het alleen maar formeel is, ik weet niet of je dan een prettige samenwerking hebt. Het moet ook wel eens over appels en peren kunnen gaan, eh een gesprek.
- GV Maar ja ook eh ja zakelijke, technische dingen, dat dat ook informeel, tussendoor.. dat je even bij iemand binnen kan lopen voor..?
- BS Oh je bedoelt het zo. Nee dat eh is er ook wel. Kijk eh af en toe wordt er wel eens een vergadering gepland en dan moet je er zijn maar als je tussendoor een keer vragen hebt of eh 'joh hoe zit dat' of eh, nee dat is geen enkel probleem, daar kan je gewoon bij terecht ja.
- GV Je kan gewoon binnenlopen?
- BS Ja, ja we hebben hier gewoon van die kantoortuinen dus eh dat is geen enkel probleem ja. En dat wordt ook vaak bij ons gedaan, dus af en toe is dat wel eens storend voor je werk, want dan zit je dan.. ook vooral met engineering, als je dan een heel ja dik bestek moet doorworstelen, ja dan wil je nog wel eens gewoon eh geconcentreerd bezig zijn en dan heb je wel eens inloop van projectleiders. Dat kan hinderlijk zijn maar ja andersom hebben ze misschien precies hetzelfde als zij misschien een FO moeten eh afronden.
- GV Het kan ook weer gezellig zijn.
- BS Ja, ja.
- GV Is dat contact dan vooral persoonlijk of is het ook bellen, e-mailen, dat soort..?
- BS Ja. Het is eh.. het is persoonlijk.
- GV Hoe is die verhouding, is dat vooral eh persoonlijk?
- BS Eh het verschilt per projectleider. Af en toe hebben we ook wel eens projectleiders die proberen zoveel mogelijk via de mail te doen. Maar ja, ik heb nu al een paar van die communicatiecursussen gedaan, eh daar ook ervaring mee, heel vaak zie je dan toch dat je via de mail verkeerd begrepen wordt of eh dat soort dingen. Dus wat ik nu mezelf toch wel probeer aan te leren is dat wanneer ik een mailtje krijg, dat ik hen daarna liever een keer opbel van 'ja wat is precies de bedoeling want ja.. wat wil je dat ik ermee doe?' En ja dat je eigenlijk alleen maar de punten vastlegt via de mail wat je afgesproken hebt. Maar voor de rest eh de communicatie, telefonisch of zelfs elkaar gewoon spreken.
- GV Dat werkt toch beter.
- BS Ja.
- GV Eh vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen of beleid?
- BS Ja, ja zeker tegenwoordig omdat ik eh ja een soort blokhoofd ben, dan wordt mij wel eens gevraagd van 'joh eh Bart, kom eens even, hoe denk jij hierover of eh zal het wat zijn voor hier', ook omdat ik betrokken ben bij eh zeg maar eh ja de vergadering van eh.. van de afdeling zeg maar, dat zijn ook maar een x aantal personen, ja dan heb je toch daar een invloed op. 'Joh eh gaan we dat zo doen?' of eh 'Bart, pak jij dat eens op?' of eh 'ik leg dat bij jou neer', ja dus daar heb ik eh

- wel meer invloed op.
- GV Dus het is niet alleen dat er naar uw mening gevraagd wordt maar dat u daar ook echt aan mee kan doen?
- BS Ja, ja want dan tijdens zo'n afdelingsoverleg vraag ik dan wel eens iets, 'ja dat is een goed punt, zoek het maar uit'. 'Oh dat was eigenlijk niet de bedoeling' maar goed dan heb je wel wat meer betrokkenheid erbij, dat klopt.
- GV En dat vindt u ook leuk?
- BS Ja.
- GV Dat is wel een wens om dat ook te kunnen doen?
- BS Ja, ja.
- GV Voert u ook administratieve taken uit? Ja als blokhoofd misschien wel wat meer.
- BS Ja ik heb nu ook dat ik eh die beoordelingsgesprekken nu eh moet doen en de planning moet bijhouden. Zorgen eigenlijk dat als ik zie dat mensen uit het blok eh uit het werk lopen, dat ik dat ook meldt bij mijn manager van 'joh eh we moeten iets gaan verzinnen, want dit gaat niet goed'. Ja eh het bijhouden van de projecturen van eh van die personen, dus eh dat ik dat ook een beetje in de gaten houd, om daar later weer lering uit te trekken of zo. Dus eh ja, het komt steeds meer.
- GV Zeker wel steeds meer ja. Vindt u dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen u en de managers, de projectleiders in dit geval? Is er een open en eerlijke communicatie?
- BS Ja, ja. Ja als ik dat niet voel dan.. dan zal ik het ze denk ik ook wel proberen te vragen van 'joh gaat dit nou wel goed' of eh..
- GV Dus ook heel open en eerlijk.
- BS Ja nou ik ben zelf ook zo. Als mij iets dwars zit of ik heb er geen goed gevoel bij dan.. dan zal ik dat ook vertellen. Ik heb eh.. wat ik zeg, je moet elkaar kunnen vertrouwen.
- GV Zeker.
- BS Ja.
- GV Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dat onderling gecoördineerd?
- BS Eh vaker aan het begin van het project wordt dat.. wordt dat wel vastgelegd. Kijk, over het algemeen is het takenpakket van een engineer is wel eh bekend, maar wat je vaak ziet zijn bijvoorbeeld eh dat er nog wel eens eh werkvoorbereidingstaken bij een engineer worden.. of geprobeerd neer te leggen. Terwijl aan de andere kant voor de engineering een bepaalde post met uren is bedacht. Dus vaak probeer je.. nou probeer ik wel, zeker bij startende projecten, een duidelijke demarcatie tussen eigenlijk uitvoering en engineering te krijgen van wie doet nu wat.
- GV Jaja.
- BS Ook om dat takenpakket een beetje te eh bewaken zeg maar. Of de uren, laat ik het zo zeggen.
- GV Maar wordt daar niet.. ja makkelijk geschoven met verantwoordelijkheden of inderdaad taken.
- BS Als je dat van tevoren afspreekt, kijk dan heb je gewoon met je projectteam een afspraak van 'joh eh'.. eh ik heb wel eens bij een projectteam afgesproken van 'weet je wat, ik hou de tekeningen wel bij', nou dat is best wel positief verlopen want.. want heel veel werkvoorbereiders gunnen zich de tijd daar niet voor, die eh zijn bezig met andere zaken. Oké maar het is wel een taak die ik normaal gesproken niet doe, want normaal worden zaken eh.. tekenpakketten worden bijgehouden bij de werkvoorbereider. Ja ik heb zo iets van ja met engineering ben je misschien meer betrokken bij tekenwerk dan.. dan een werkvoorbereider dus eh..
- GV Zeker.
- BS ..ja dan schuiven soms wel eens dingen.
- GV Dat wordt dan onderling geregeld?
- BS Ja.
- GV Oké. Vindt u dat de projectleiders vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt?
- BS Ja, over het algemeen wel. Ja sommigen hebben er geen begrip voor, dat eh.. bij

- het laatste project eh heb ik dat ook wel eens meegemaakt, ja dat is een heel andere tak eigenlijk van GTI of eh Cofely, dat is industrie [Cofely West Industrie], die zijn dat niet gewend, maar hier eh.. hier zijn ze wel vergevingsgezind. Kijk eh vaak krijgen we dan ook wel van projectleiders te horen van 'joh we zijn allemaal mensen, we maken allemaal fouten dus eh..'
- GV Oké.
- BS .. van eh 'We gaan het oppakken en ik hoop dat je ervan geleerd hebt'. Kijk als je een tweede of derde keer dezelfde fout maakt, dan zal je natuurlijk eh minder eh..
- GV Dan krijg je dat wel te horen?
- BS Ja, ja.
- GV Over het algemeen wel.
- BS Ja, dat klopt.
- GV Hoe wordt er omgegaan met eventuele conflicten met projectleiders of managers? Wordt er samen, onderling een oplossing gezocht of eh wordt er van bovenaf ingegrepen of bemiddeld?
- BS Ja ik heb eigenlijk nooit zo vaak conflicten gehad. Ja, vindt ik moeilijk, maar eh het laatste project heb ik wel conflicten gehad met sommigen, wat je dan wel eens ziet is dat zij de kinderachtige cultuur hebben om dan direct aan te kloppen bij de manager. En terwijl ze.. al hadden ze eerst naar mij toe gestapt van 'joh eh hoe gaan we dat oplossen', dat had ik veel prettiger gevonden. Want nu.. nu worden verhalen misschien verdraaid bij zo'n manager, ik krijg een boze manager aan mijn bureau, terwijl het om iets heel pietluttigs gaat misschien. Ja, nee, hier heb ik eigenlijk nog nooit conflicten gehad eh.. nou ja ik kan ze niet bedenken, laat ik het zo zeggen.
- GV Dus het komt eh zelden voor?
- BS Ja.
- GV Eh krijgt u naar uw mening voldoende ruimte of bevoegdheid om uw taak of taken uit te voeren?
- BS Ja, ja.
- GV Genoeg autonomie zeg maar?
- BS Ja, ik denk dat eh.. vooral nu dat ik hier eh nu zeven jaar als engineer hier zit, ja dat ik een bepaalde ja autoriteit gekregen heb natuurlijk, op basis van kennis enzo, dus als je een bepaalde mening vormt of eh uitspreekt dat ze eh ja dat dat vaak toch wel opgepakt wordt. Op het gebied van de engineering dan ja.
- GV Ja, krijgt u daarbij ook genoeg ruimte voor eh persoonlijke ontwikkeling?
- BS Ja, nou ja ik ben niet voor niets weer bezig met een nieuwe opleiding op dat soort dingen. En eh vaak als je.. als ik bijvoorbeeld op mijn tijdlijsten zoveel uren eh niet echt onderzoek maar gewoon algemeen schrijf, dat ik in die tijd eh bijvoorbeeld een bepaald onderdeel van de NEN1010 heb uitgeplozen omdat ik daar meer van wilde weten, nou dat.. daar wordt niks van gezegd. We zijn tenslotte als bedrijfsbureau een kennisbank en dan moet je dat wel up-to-date houden.
- GV Ja, dat is mooi. Eh bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van de projectleiders?
- BS Eh nee dat..
- GV Op het gebied van informatievoorziening misschien of wat anders?
- BS Nou dat ligt er natuurlijk aan hoe dat geregeld is. Kijk af en toe lopen de informatiestromen echt van eh.. via de projectleiders naar de opdrachtgever of naar derde partijen..
- GV Ja.
- BS .. en eh bij andere projecten is het zo dat wij gewoon direct met derden mogen praten. En ja dan ben je minder afhankelijk van de projectleider, dan.. dan gaat een projectleider er ook van uit dat jij dat allemaal zelf oppakt, als je informatie nodig hebt ja. Het verschilt een beetje per project.
- GV Maar u hoeft niet te wachten op goedkeuring van u werk of..?
- BS Nee, nee dat is waar het hier af en toe wel eens aan schort, wij moeten een bepaalde verificatie uitvoeren en eigenlijk is dat ook enigszins de taak van eh.. van een projectleider, om te controleren of ik nu alles op tekening heb staan, qua

- componenten. Ja vaak eh.. misschien ook door die autoriteit, gaat hij er al van uit dat die tekening gewoon goed is, neemt ze mee onder de arm en laat ze bij de adviseur gewoon goedkeuren. Ja dus eh dat zie ik nog wel eens te weinig, dat er een goede overdracht is van het werk van de engineer naar de projectleider toe.
- GV Oké, ja op welke manier wordt het werk dan gecontroleerd?
- BS Eh nou daar zijn we..
- GV Nu dus voornamelijk zelf zeg maar?
- BS Ja, ja en als we..
- GV Of door collega's ook?
- BS ..als het echt moeilijke dingen zijn, dan wordt het door collega's ook nog wel eens gecontroleerd van 'joh kan jij er nog eens naar kijken, of er niks verkeerd in zit', maar eh ook dat gebeurt wel eens niet. Dat is.. dat merk je wel eens, op een gegeven moment ben je blind voor de tekening, dat gaat zo naar de uitvoering, dat wordt zo gemaakt, is het niet goed. Eigenlijk zou het het mooiste zijn als je dat van tevoren eruit kan filteren, daar zijn we nu druk mee bezig om daar een mooi eh.. ja een mooi model voor zien te vinden. Waar iedereen mee kan werken, want het moet ook niet omslachtig worden.
- GV Ja inderdaad.
- BS Want anders controleren we straks weer daar ja.
- GV Eh op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Wie controleert dat? Ja evaluatie vindt er plaats?
- BS Ja, ja en voor de rest in eh.. in de loop van het project eh wordt er natuurlijk ook gekeken of de doelstellingen behaald worden, want de doelstelling van engineering is natuurlijk het complete pakket eh klaar hebben binnen dat uren eh.. urenpakketje wat in de calculatie staat. En eh zo'n projectleider bewaakt dat natuurlijk, dan krijg je een opmerking van 'joh Bart, je hebt nog honderd uur, ga je dat redden?', want anders moet hij bijvoorbeeld in zijn.. in zijn financieel overzicht moet hij meenemen van 'joh eh er gaat toch meer engineeringstijd in zitten, dus er komt nog honderd uur bij', bij wijze van spreken.
- GV Jaja.
- BS Dus eh er wordt ook eh aan het eind geëvalueerd maar ook ja onderwijl het project wordt er ook wel eens gekeken of die doelstellingen eh gehaald zijn of gehaald gaan worden ja.
- GV Dus er wordt ook wel feedback gegeven daarop?
- BS Ja, ja.
- GV Oké. Laatste vraag, wat gebeurt er als de doelstellingen niet behaald zijn?
- BS Ja, dan wordt dat als verlies meegenomen in het project. Ja want eh kijk vooral als jij kan onderbouwen waarom je ergens langer mee bezig bent geweest of.. of iets dergelijks en dat is misschien ook een beetje het probleem met engineering, vaak zijn.. kijk een stopcontact monteren, dat is een normtijd, daar doe je bijvoorbeeld een uur over, dat is een standaard. Dat hebben ze geklokt en daar doe je een uur over. Kijk als je daar drie uur mee bezig bent geweest dan.. ja dan wordt daarop gehamerd maar met engineering is dat heel lastig om te zeggen, dat hangt af van je projectleider, dat hangt af van je opdrachtgevers, eh het hangt af van hoe jij eh het werk van een adviseur aangeleverd krijgt. Eh en vaak wordt er dan tijdens de calculatie wordt er een.. ja wordt er een urenpakket geschat voor de engineering, dat is eigenlijk heel moeilijk te controleren of je aan die doelstelling voldaan hebt. Of eh ja dat je daarop beoordeeld kan worden.
- GV Jaja.
- BS Het is wel zo dat daar meer op gestuurd gaat worden, dus wij moeten van tevoren, als wij het project starten, moeten wij ook aangeven of het reëel is ja of nee. En dan gaat daar wel op gestuurd worden.
- GV Oké.
- BS Dus na het.. na het beoordelen van alle stukken van alle adviseurs, ja dan kan je wel enigszins inschatten van ja het klopt wel of eh ik zou even hoger gaan zitten of eh..
- GV Ja, helemaal duidelijk. Dat waren mijn vragen.

**Cofely Interview 3 – Sten Verbeek – Consultant –
d.d. 21-9-2009 – door Geert Volmer**

- GV Oké, kunt.. kun je kort iets over jezelf vertellen, over eh vooropleiding, arbeidsverleden?
- SV Dan had je beter iets eerder op het knopje kunnen drukken.
- GV Heel kort dan.
- SV Eh ik ben Sten Verbeek, eh werkzaam als consultant bij eh Cofely West Utiliteit, eh hiervoor werkzaam geweest eh als adviseur bij een adviesbureau. Eh en mijn opleidingen zijn even kort samengevat eerst MTS, dan eh bedrijfskunde, daarna de HIT [Hogere Installatie Techniek] en nou eh MBSE, Master Building Service Engineer.
- GV Aha. Eh hoelang ben je in dienst bij Cofely?
- SV Eh in eh april [2010] twee jaar, dus nou eh anderhalf jaar zo'n beetje.
- GV Oké. Eh heb je nog eh hobby's? Misschien iets van technische hobby's ook?
- SV Eh nou ja eigenlijk.. geen technische hobby's in elk geval. Ik vind koken heel erg leuk, daar kan ik eh veel tijd aan besteden en eh een lekker potje golfen vind ik ook leuk.
- GV Oké.
- SV Dat zijn mijn grootste hobby's.
- GV Eh ben je lid van een vakbond of een andere beroepsvereniging?
- SV Nee.
- GV Helemaal niet?
- SV Nee, wil je dat toegelicht hebben of..?
- GV Niet per se nee, hoeft niet. Eh waarom heb je gekozen voor techniek of het vak van ingenieur?
- SV Oh dat gaat wel ver terug denk ik hoor. Ik was vroeger was ik altijd al bezig met eh technische dingetjes, als ik een elektrisch bestuurbaar autootje had, dan sloopte ik dat altijd weer uit elkaar en dan keek ik altijd hoe die onderdelen werkten.
- GV Mm mm.
- SV En ik denk dat vanuit daar ook een beetje die interesse is ontstaan, alleen ik had eh.. ik vond het mechanische deel leuker dan het elek.. elektrotechnische deel. Ik heb dan ook de MTS eh fijnmechanische techniek, ja dat is werktuigbouwkunde, gedaan. Eh en vanuit daar ben ik eigenlijk eh als eerste de techniek in gerold en eh toen ben ik eigenlijk later pas via via, via een kennis van mijn ouders, ben ik bij een installatieadviesbureau terecht gekomen. Ik wist toen ook helemaal niks van installatietechniek en vanuit daar ben ik eigenlijk ja doorgroeid naar waar ik nu zit.
- GV Ja, maar de keuze voor techniek is.. eigenlijk erin gerold, niet vanuit een hoger ideaal of iets dergelijks?
- SV Nee absoluut niet, gewoon vanaf jongs af aan. Ja ik denk dat het ook het best bij mij past, ook achteraf gezien.
- GV Oké. Eh waarom heb je niet gekozen voor een managementfunctie, om je meer die richting op te ontwikkelen?
- SV Eh ja, ja ik heb.. die vraag stel je jezelf natuurlijk ook wel eens, van waarom wil ik dat niet.. dat niet meer gaan ontwikkelen en ik vind nu de techniek leuk en ik kan mezelf daarin nog ontwikkelen, eh en ja ik vind mezelf eigenlijk niet zo.. niet oud genoeg om eh een managementfunctie te bekleden, ik ben ook pas eh nou nog niet eens dertig. Ik heb zoiets van 'nou laat mij de techniek nog maar even lekker doen, dan kan ik daarna gewoon lekker doorgroeien naar een managementfunctie.' En dat zie ik ook wel gebeuren hoor maar ik heb zoiets van 'dat hoeft voor mij niet direct'.
- GV Op dit moment nog niet.
- SV Nee.
- GV Daar gaat mijn volgende vraag over, wat is je ambitie, wat wil je over vijf jaar doen?
- SV Ja dat vind ik sowieso een moeilijke vraag. Eh als je dan toch even terughaalt van wat ik net zei, eh ik kan me nog ontwikkelen in de techniek en dat vind ik ook nog

- leuk en dat ga ik ook vooral doen.
- GV Ja.
- SV Eh, eh maar wel meer op het geven van adviezen. We zitten hier natuurlijk bij een installateur, dus wij maken vooral en bij Cofely is nou ook de strekking dat we meer eh adviezen moeten gaan geven, dus zoals een adviseur dat doet. Ja dus het is wel mijn doel om mij de komende vijf jaar daarin te gaan ontwikkelen.
- GV Mm mm.
- SV Eh ja je vroeg vijf jaar, dat is het doorontwikkelen in het adviesvak binnen Cofely.
- GV Oké. Eh als je iets zou mogen of kunnen veranderen aan je huidige functie, wat zou dat dan zijn?
- SV Ja eh.
- GV Qua taken of mogelijkheden misschien?
- SV Eh ja dat is een goede. Eh ja op dit moment even niet zoveel denk ik. Ik denk dat wij eh in de rol als consultant misschien wat vrijer gelaten moeten worden in het commerciële vak.
- GV Ja.
- SV Omdat je eh toch wel die kant, bij mijn vorige bedrijf, het was een klein bedrijfje, twintig man..
- GV Mm mm
- SV ..en daar had je als eh.. als projectleider of adviseur, dat was daar hetzelfde, had je ook gewoon een stukje commerciële rol, dat had je.. dat hoorde gewoon bij die functie en binnen Cofely is dat heel sterk.. ja dat is natuurlijk het nadeel van een groot bedrijf, dat is allemaal strikt gescheiden natuurlijk. Jij hebt die functie dus jij moet dat doen en een commercieel iemand, die doet alleen dat commerciële ding. En ja die mensen daartussen, dat..
- GV Dat zou je wat meer.. daar zou je wat vrijer mogen?
- SV Ja, ja.
- GV Oké. Wat is volgens jou het doel van werken, of het verrichten van arbeid?
- SV Voor mezelf?
- GV Ja.
- SV Ja daar kan je natuurlijk een heel mooi verhaal om verzinnen maar eh voor mij eh geld verdienen kan ik overal, dus daar hoeft ik het niet voor te doen. Eh dus in werk moet vooral een stukje uitdaging zitten om je.. om je constant te kunnen ontwikkelen. Dat is voor mij eh..
- GV Het belangrijkste.
- SV Dat vind ik wel het belangrijkste.
- GV Oké.
- SV Ja.
- GV En werk je op een eh aparte afdeling of zit je in verschillende projectgroepen?
- SV Ja op dit moment is het even heel erg rustig, dus eh ik eh doe eigenlijk niet zo gek veel maar er zitten.. Bart heb je ook gesproken, Bart is echt een eh E [elektrotechniek]-man, die ook wat meer in de rol van consultant graag wil komen.
- GV Ja.
- SV En de rol die ik samen met een andere collega heb, die ook consultant is, is dat je eh de wensen van de eh klant vertaalt naar wat de mensen binnen kunnen verwerken.
- GV Ja.
- SV Eh goed, het voordeel is, vind ik zelf, van alle disciplines weten wij wat vanaf.
- GV Oké.
- SV Het gaat niet tot op het schroefje en het boutje maar in grote lijnen weten wij van alles wat af. Wat was nou de vraag die je precies stelde?
- GV Of je op een eigen afdeling zit of..
- SV Ja wij zitten dus wel boven, als het eh.. het bedrijfsbureau noemen we dat, daar zitten dus.. alle afdelingen zitten daar op één grote kantoortuin en eh ik zit eigenlijk in het midden.
- GV Jaja.
- SV Dus ik heb ook.. ik kan ook.. eh hele korte.. fysiek ook hele korte lijnen met alle

- afdelingen om mij heen.
- GV Oké. Eh ja hoe is je afdeling opgebouwd? Qua grootte, diversiteit van functies, zit de leiding dichtbij of veraf?
- SV Nou onze eh.. moet ik heel even denken hoor, eh laat ik even met de makkelijkste beginnen, de leiding zit dichtbij. Ze zitten wel op een aparte kamer maar wel dichtbij. Eh fysiek is die vaak.. nou hij is niet altijd aanwezig, laat ik het zo maar zeggen en eh de.. hoofdzakelijk is de afdeling opgesplitst in verschillende disciplines. Dus we hebben eh een club eh werktuigbouwkundige mensen en een club elektrotechnische mensen en een club sprinkler en een club beveiliging en eh een clubje tekenaars en daaromheen zitten dan nog wat.. ja wat calculatie zit er natuurlijk nog en al dat soort eh nevenfuncties.
- GV Ja, maar dat zit allemaal door elkaar heen eigenlijk?
- SV Eh nou het zit wel geclusterd, dus het is niet zo dat we met eh.. dat we echt een projectteam hebben, dat we als een team bij elkaar gaan zitten voor een bepaalde klus.
- GV Oké.
- SV Dat doen wij niet. Maar blijven dus met.. met de mensen van de W [werktuigbouwkunde] blijven we in die hoek zitten en met de mensen van de E [elektrotechniek] in die hoek. Maar dat is.. wat ik begrepen heb, dat zat vroeger altijd in een aparte kamer en dat schijnt al een hele verbetering te zijn dat dat nou in één grote ruimte zit.
- GV Dat lijkt mij ook ja, dat is wat makkelijker communiceren zo.
- SV Communiceren ja.
- GV Heb je buiten werktijd, en dat zijn ook de pauzes, ook contact met collega's?
- SV Eh nee, telefonisch wel eens maar verder niet.
- GV Nee? En in de pauzes?
- SV Ja pauzes, lekker wandelen, dat wel ja. Ik weet niet wat eh..
- GV Is dat dan met mensen van de afdeling of ook met managers bijvoorbeeld?
- SV Ja, nee dat is hoofdzakelijk mensen van de afdeling. En eh mensen van de afdeling of mensen uit je projectgroep. Ja ik denk dat dat eh.. ja.
- GV Hoe vind je dat collega's met elkaar om dienen te gaan?
- SV Om dienen te gaan?
- GV Ja, eentje om over na te denken.
- SV Eh ik vind het zelf fijn als ik met respect behandeld wordt en dat eh er naar me geluisterd wordt als ik ergens mee zit of als ik ergens geholpen mee wil worden.
- GV Ja.
- SV Eh..
- GV Een beetje ondersteuning krijgen en bieden aan elkaar.
- SV Ja, nou ja, ja je kan niet alleen nemen natuurlijk, het is ook geven. Dus eh ja, nou ja, als ik met respect wordt behandeld en eh nou eigenlijk.. ik ben in staat om alles te doen voor iedereen, dat maakt me niks uit, maar wel op een manier dat ik.. ja dat ik het gevoel heb dat het gewaardeerd wordt. En daarna geef ik de mensen zelf ook het gevoel dat ze gewaardeerd worden en dat ze bij mij altijd terecht kunnen om iets te vragen. Wat het moet wel wederzijds zijn.
- GV Jaja. Maak je daarin nog onderscheid tussen directe collega's en leidinggevenden?
- SV Nou bewust.. ja dat doe je wel ja. Maar dat komt.. dat komt omdat mensen dan mij niet met respect behandelen. Tenminste, dat dat niet zo op mij overkomt en dan kan ik dat ook niet dulden.
- GV Jaja.
- SV Snap je wat ik bedoel?
- GV Heb je het dan over directe collega's of over de leiding?
- SV Dat zijn.. nou dat maakt mij dan niet zo heel veel uit maar ik denk dan met name directe collega's.
- GV Oké.
- SV Want die verstandhouding met een direct leidinggevende is toch iets anders dan met een collega. Dat ik dan, in het begin althans, dat ik dan iets meer op mijn plaats moet blijven.

- GV Oké. Ben jij geneigd om andere mensen snel te vertrouwen? Mensen in het algemeen?
- SV Jaja, mooie vraag. Ja ik krijg wel eens op mijn donder dat ik eh.. dat ik daar wat moeite mee heb. Niet zozeer eh ja hoe moet ik het zeggen, ik heb.. ik heb de neiging om snel te denken van 'joh als ik het zelf doe, dan is het allemaal wat sneller' en dan gaat het.. dan weet ik zeker dat het goed gaat. En ik.. dat vertrouwen.. dat merk ik wel, dat vertrouwen heb ik nog niet altijd in mensen.
- GV Oké maar eh en qua eerlijkheid eh..
- SV Ja, qua eerlijkheid wel.
- GV ..ga je er van uit dat mensen goede bedoelingen hebben?
- SV Ja, daar ga ik van uit en als dan het tegendeel bewezen wordt, ja dat is dan heel vervelend maar ja dan weet ik dat voor de volgende keer. Maar in eerste instantie ga ik ervan uit dat ik ze kan vertrouwen, ja absoluut.
- GV Maar dus niet qua competenties altijd?
- SV Eh maar dat ligt meer aan mij.
- GV Oké. Eh vorm jij en je eigen groep eigen doelstellingen of werkt iedereen volgens organisatiedoelstellingen?
- SV Ik heb veel organisatiedoelstellingen. Het is.. ik.. ik ervaar niet zo dat als je aan een project als team begint dat je eh een bepaald doel met elkaar afspreekt en dat je daar ook naar streeft.
- GV Ja.
- SV Ik heb dat.. dat heb ik niet. Ik weet niet of dat..?
- GV Ja het doel komt eigenlijk van de organisatie af maar heb je daarnaast niet eigen doelstellingen, dat je..
- SV Voor mezelf?
- GV Voor jezelf of voor de groep.
- SV Ja ik heb.. ja ik heb hier net twee hele maffe projecten gedraaid, waarbij je.. ja niet volop.. die zo raar zijn verlopen dat ik zo iets had van 'daar had ik inderdaad doelstellingen voor'. Daar had ik de doelstelling om het maar zo mooi mogelijk te maken..
- GV Mm mm. Maar het is niet dat je eigen doelstellingen eraan toe kan voegen, van 'ik wil me verder ontwikkelen' of iets leren hiervan?
- SV Ja, ja ook die heb ik wel maar die zijn met al die projecten net niet uitgekomen hier. Eh ja die heb ik wel maar dat.. dat gaat meer over mijn studie dan. Dat ik eh de dingen waarmee ik bezig ben in mijn studie, dat ik die verder wil ontwikkelen en dat ik, dat zei ik.. in het begin zei ik dat ook al een beetje, eh de rol als een adviseur of consultant verder kunnen ontwikkelen.
- GV Ja.
- SV En de projecten die ik hier nou net heb gedaan, dat zijn twee grote projecten, langdurige projecten, waar eh.. waarbij dat eigenlijk net niet het geval was, waarbij ik die alle twee die dingen niet kon eh.. kon ontwikkelen. Ik heb wel.. ik heb wel andere dingen ontwikkeld maar niet wat ik van tevoren bedacht had.
- GV Zijn de mogelijkheden daar dan heel beperkt of..?
- SV Die.. die waren.. bij die projecten waren die er niet. Ja dat klopt ja.
- GV Oké. Wat is volgens jou de functieomschrijving van een manager? Of misschien een projectleider in dit geval? Wat zijn de belangrijkste taken?
- SV Ja het managen van de afdeling natuurlijk maar ook het eh.. het menselijk onderhoud. Iets wat ik van een manager graag terugzie, eh en wat ik nog wel eens zie ontbreken. Eh dat mensen.. dat managers niet even de tijd nemen om met een onderdaan even apart te gaan zitten of even rustig gewoon een keer een gezellig kletsje te doen. En niet zo oppervlakkig maar ook eens een keer wat diepe vragen van hoe je.. of dat je het naar je zin hebt of van dat formaat.
- GV Jaja.
- SV Eh maar wat is de functieomschrijving ja?
- GV De belangrijkste taken vooral.
- SV Het.. voor mij het managen van de afdeling vooral en eh het menselijk onderhoud.
- GV Ja, oké. Stel, ik ben een nieuwkomer in jouw groep, wat wordt mij als eerste

- geleerd? Eh qua gedrag, hoe ik mij moet gedragen?
- SV Oh jee.
- GV Wat is gewenst gedrag, wat is ongewenst gedrag?
- SV Weet je, ik vind vooral dat je jezelf moet zijn.
- GV Ja.
- SV Eh kijk, ik vind het alleen vervelend als je eh.. eh ja als je.. maar dat is niet echt als je nieuw komt.. als je dingen op gaat leggen maar dat doe je niet als je nieuw bent. Eh wat is nou ongewenst gedrag als je nieuw bent? Ik zit even te denken hoe ik dat zelf heb ervaren hoor.
- GV Want je moet je toch altijd een beetje aanpassen als je nieuw binnenkomt? Het wordt iemand niet echt geleerd..
- SV Nou ik vind het altijd wel prettig als iemand een beetje flexibel is, dat hij niet eh.. die mensen lopen er ook tussen, die.. die zitten in een bepaald hokje en die willen daar graag in blijven en die willen niet naar buiten treden want dat.. dat past niet dan in hun hokje. En ik vind het juist prettig als iemand.. ja iemand heeft nou eenmaal een functieomschrijving of een bepaald doel binnen de organisatie maar dat hij het ook niet erg vind om eens een keer een uitstapje naar links of naar rechts te maken. Dat zal ik wel proberen om je inderdaad, als je dat niet doet, om je dat bij te brengen, maar ja ongewenst gedrag. Ja ik denk dat je ja.. dat vind ik moeilijk. Ik denk eh.. ik denk dat je daar jezelf eh.. dat je jezelf dusdanig aanpast, dat je van het ongewenste gedrag.. misschien dat je daar niet eens zoveel last van hebt. Dat dat vanzelf wordt eh.. de kop wordt ingedrukt. Ik kan zo even niks verzinnen.
- GV Jaja, dat kan van alles zijn maar..
- SV Ja misschien heb jij wel een hele rare tic eh die ik heel vervelend vind.
- GV Precies.
- SV Misschien dat we dan wel proberen om je dat af te leren, ja dat.. dat weet ik zo niet.
- GV Nee, oké. Eh welke regel is heilig in jouw groep? Dat heeft misschien ook met ongewenst gedrag te maken. Wat.. welke regel moet ik echt niet overtreden? Misschien respect, als ik respectloos ben dan?
- SV Ja ik denk dat dat.. maar dat zijn ongeschreven regels dan?
- GV Jaja.
- SV ik heb daar.. ik ben wel benieuwd wat Bart daarop heeft geantwoord eigenlijk. Maar dat weet jij niet?
- GV Ik heb dat even niet voor de geest.
- SV Nee dat snap ik. Eh ja eh niet.. niet met respect behandelen van mensen. Dat eh ja.
- GV Eh wordt er gebruik gemaakt van sancties bij ongewenst gedrag?
- SV Binnen onze afdeling?
- GV Ja.
- SV Nee ik geloof het niet. Volgens mij moet je het echt heel bont maken. Nee, het is niet.. nee, naar mijn gevoel niet. In elk geval te weinig.
- GV Ja eh stel dat het voorkomt, wordt het dan uitgevoerd door de groep, door directe collega's, of wordt er ingegrepen door leidinggevenden?
- SV Ja ik heb dat nog niet meegemaakt hier. Ik denk dat het eh.. er wordt ingegrepen door de leidinggevenden, niet door de groep. Ja.
- GV Ja? Oké. Vind je dat je je eigen gedrag erg hebt moeten aanpassen aan collega's toen je hier kwam werken? Heb je iets achterwege moeten laten of heb je iets moeten veranderen? Niet zozeer? Het is ook prima als je niks weet.
- SV Nee ik voel me vanaf het eerste moment eigenlijk wel prettig hier, nee ik heb niet zoiets van waarvan ik bij mezelf dacht van 'nee', nee.
- GV Dat is positief. Eh zijn er verhalen of voorbeelden die regelmatig aangehaald worden door jou of door collega's?
- SV Voorbeelden in de zin van?
- GV Eh ja terugkerende verhalen, bijvoorbeeld heldenverhalen of uitzonderlijke prestaties of..
- SV Ja die komen wel eens terug eh, bij mij nog niet tot vervelens toe, maar er zijn

- altijd een paar.. een aantal projecten die je in je loopbaan hebt gedaan, die je altijd bijblijven, waar mensen ook over vertellen. Net zoals dat je.. bij je vorige werkgever was het anders dan waar je nu werkt, daar blijf je altijd aan refereren. En dat doe je met projecten doe je dat ook, dus dat zijn de verhalen die dan terugkomen.
- GV Oké, en dat zijn echt de uitzonderlijke projecten geweest?
- SV Nou wij hebben nou bijvoorbeeld de SS Rotterdam [voor bewoning en horeca geschikt gemaakt schip] hebben wij eh afgebouwd, ja dat horen we nog jaren. Dat was zo'n maf en bijzonder project, ja daar zijn zoveel verhalen over te verzinnen die eh zoals het niet moet of juist wel of wat daar helemaal fout is gegaan of maffe momenten die we daar hebben meegemaakt. Ja dat blijft gewoon terugkomen.
- GV Oké. Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen? Insiders binnen de groep en dat mensen buiten de groep dat niet..
- SV Ja binnen de groep is binnen het.. onze afdeling?
- GV De afdeling ja.
- SV Eh ja ik denk dat iedere afdeling heeft wel zijn eigen termen die die veel gebruikt en die voor mensen die niet van die afdeling komen wel eens lastig zijn ja. Maar ik denk dat dat inherent is aan de techniek.
- GV Ja maar eh is dat ook zo bij leidinggevendenden, dat die daar minder van begrijpen of..?
- SV Nee leidinggevendenden.. nee want leidinggevendenden waar wij mee te maken hebben, dat zijn allemaal mensen die vanuit de organisatie komen en eigenlijk het groten.. het grootste gedeelte is gewoon doorgegroeid naar een leidinggevende rol.
- GV Met ook een technische achtergrond?
- SV Met allemaal een technische achtergrond ja.
- GV Oké. Eh welke momenten worden gevierd binnen jouw groep of binnen jouw afdeling?
- SV Eh ik zit eh.. de grote projecten, als grote projecten zijn binnengehaald. Verjaardagen, eh kerst en nieuwjaar en eh als je twaalf en een half of vijftientig jaar bij de zaak bent.
- GV En wordt dat georganiseerd door de collega's of..
- SV Dat wordt eh.
- GV ..door de organisatie?
- SV Dat heb ik eigenlijk nog niet meegemaakt dus dat weet ik eigenlijk niet. Eh door de organisatie en verjaardagen door de mensen zelf.
- GV Jaja, oké.
- SV En eh grote projecten die we binnenhalen, wordt ook door de organisatie gedaan ja.
- GV En is dat dan echt een officiële.. een officieel moment of meer informeel?
- SV Ja gewoon iets informeels. Nee het is niet eh.. niet iets formeels nee.
- GV Oké. Kun je iets vertellen over de humor binnen je groep of afdeling? Is dat luchtige humor, is het zwarte humor, cynisch misschien?
- SV Ja het is.. het is luchtige humor, soms een beetje cynisch. Eh en eh ja ik zit.. ik zit met een collega zit ik in het midden van die ruimte en ja wij zien.. wij zien natuurlijk alles en wij zitten redelijk vaak met elkaar te grappen en te grollen, eh en soms is dat heel flauw, dat hoort er natuurlijk bij. Weinig eh mannelijke grapjes moet ik zeggen hoor. Dus weinig dingen over seks. Dat eh.. dat hoor je natuurlijk heel vaak, van mannen die onder elkaar zitten, dat de grapjes over seks gaan. Nee dat merk ik hier eigenlijk helemaal niet. Eh bij sommige grapjes moet je ook redelijk doordenken voordat je de clou eh begrijpt, is hij niet altijd voor een buitenstaander te begrijpen.
- GV Ah oké. Maar wordt het ook gebruikt als een manier om met stress om te gaan of om spanning te verlichten?
- SV Ja ik vind het zelf prettig om onder spanning en stress te werken maar dat.. dat is eigenlijk één van de dingen die ik af heb moeten leren, omdat ik het zelf prettig vind om onder spanning en stress te moeten werken, dat hoeft niet te betekenen dat andere mensen dat ook prettig vinden. Toen ik hier inderdaad net zat, had ik.. ja dan presteer ik gewoon beter, maar als ik anderen die druk opleg, die ik prettig

- vind, is voor iemand anders misschien helemaal niet prettig.
- GV Ja ja.
- SV Even kijken, dan moet ik even terug naar je vraag.
- GV Ja in relatie met humor, jij vind de druk dus prettig, dus jij gaat geen grapjes maken om..
- SV Maar wat was jouw vraag ook alweer?
- GV Of eh je humor gebruikt om stress of de druk te verlichten?
- SV Oh eh..
- GV Bijvoorbeeld als die druk door de organisatie opgelegd wordt?
- SV Ja dat probeer ik wel, alleen eh dan wordt eh.. ik probeer het altijd wel met een grapje probeer ik het aan te halen maar dat wordt.. het is niet altijd zo eh.. zo gezien door mijn collega's, omdat die gewoon heel anders omgaan met stress en druk zoals ik dat doe.
- GV Jaja.
- SV Dus ik kan dat altijd goed met een grapje benaderen maar collega's niet altijd. Niet allemaal.
- GV Nee, oké. Zijn er eh regelmatig terugkerende grappen?
- SV Ja die zijn er.. ja die zijn er wel ja.
- GV Heb je een voorbeeld?
- SV Met name over eigenschappen van een bepaald persoon.
- GV Oké. Eh hoe sta je tegenover verandering van je takenpakket? Vind je dat eh wenselijk?
- SV Nou ik sta er positief tegenover, als ik eh.. als het maar een vooruitgang is, als ik daar maar weer nieuwe kansen zie om mezelf te kunnen ontwikkelen, dan vind ik dat prima.
- GV En kan je daar zelf ook eh in participeren, kun je ook voorstellen daarin doen?
- SV Moeilijk.
- GV Moeilijk.
- SV Ja.
- GV Oké maar op zich sta je er positief tegenover.
- SV Als het gebeurt, vind ik het prima maar ik heb het nou met een.. met een collega meegemaakt die dat.. die er eigenlijk even uit.. uit zijn box wilde, zeg maar en dat hij eh weer netjes terug is gestopt. Dus dat het niet gewaardeerd wordt dat hij iets anders naast zijn functie op zou pakken.
- GV Jaja. Niet.. zo leuk.
- SV Nee, dat is niet zo leuk nee.
- GV Eh wat is voor jou de definitie van een succes?
- SV Nou eh.
- GV Wat werk betreft dan.
- SV Eh als ik er zelf met.. met plezier aan heb gewerkt, dat ik lol in het project heb gehad, dat ik eh uitdagingen heb gehad en dat we het ook nog binnen het.. binnen de gestelde tijd en het geld en de kwaliteit hebben kunnen afleveren. Dat is voor mij een succes.
- GV Ja, oké. Dat waren mijn cultuurvragen.
- SV Oké.
- GV Eh nu gaat het over de samenwerking met de managers.
- {tape wissel}
- GV Eh oké, hoe verloopt over het algemeen de communicatie met managers, projectleiders? En dan met name eh hoe vaak is het contact, is het meer formeel of informeel?
- SV In mijn geval is het meer informeel, eh nou wekelijks. En dat is met name mijn leidinggevende eh, projectleiders heb ik niet zoveel mee te maken.
- GV Oké.
- SV Eh ja projectleiders, dat is totaal van het project afhankelijk. Dat kan heel vaak zijn maar dat kan ook.. het is maar net in welk stadium van je project je zit. Het kan ook helemaal niet zijn.
- GV Maar je direct leidinggevende, wekelijks contact?

- SV Ja, te weinig eigenlijk, vind ik.
- GV Ja?
- SV Ja maar dat komt ook omdat hij eh te weinig op de afdeling is vind ik.
- GV Maar is het dan persoonlijk contact of eh ja via e-mail, telefoon?
- SV Eh nee het is wel persoonlijk dan ja.
- GV Toch wel.
- SV Eh ja dat probeer ik altijd wel. Als ik vragen heb dan probeer ik hem dat wel direct te stellen, ik.. je zit zo dicht naast elkaar, dat ik.. ja ik vind het dan moeilijk om mailtjes te gaan sturen.
- GV Ja.
- SV Dan heb ik zoiets van 'nou ik wacht wel even totdat hij in zijn kamer zit'.
- GV Precies, maar je vind eh dat je te weinig mogelijkheden hebt om even binnen te lopen zeg maar?
- SV Nou ik vind.. ik vind dat hij er te weinig is. Voor zo'n grote groep mensen vind ik dat hij er te weinig is.
- GV Oké.
- SV En dat komt ook dat ik het belangrijk vind dat er een eh.. een stukje interactie is tussen de mensen op de afdeling en de leidinggevende.
- GV Oké. Eh vind je dat je voldoende mogelijkheden hebt om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen of beleid? Zowel persoonlijke doelstellingen als afdelingsdoelstellingen of organisatiedoelstellingen.
- SV Nou als je dat echt wilt, kan je daar wel iets aan bijdragen maar eh..
- GV Kan je.. kan je dan alleen een mening geven of eh wordt er ook.. wordt je mening ook echt verwerkt?
- SV Ja nou.. nee, je mening wordt niet verwerkt.
- GV Je mag wel adviseren maar..
- SV Je mag wel adviseren maar of daar nu echt ook wat mee gedaan wordt, dat is echt.. dat is wel eh een vraag, of dat ook echt gebeurt.
- GV Zou je dat wel meer willen? Dat je daar meer in kan..
- SV Nou in mijn rol die ik nu heb niet. Dat hoeft niet zozeer.
- GV Dat hoeft niet zo.
- SV Nee, nee.
- GV Voer je ook administratieve taken uit? Je hebt vooral een technische rol maar..
- SV Ja er zitten wel wat administratieve dingen in maar dat is meer het.. het eh.. het documenteren van de gegevens die je op papier hebt gezet. Het is.. ja eh heel veel ontwerpzaken die je doet, dat doe je uit ervaring of uit een gevoel en dat zet je op papier.
- GV Ja.
- SV En dat eh ja bij ons op de afdeling zijn ze heel erg gewend om dat te documenteren. Dus eh wat je op dat moment in je hoofd hebt zitten, dat moet op papier gezet worden en dat vind ik een stukje administratie.
- GV Ja.
- SV En dat vind ik ook verschrikkelijk, nou goed. Kijk zij hebben een keer die ervar.. een paar keer die ervaring gehad, dat.. dat dat ook op een moment belangrijk was en die ervaring heb ik nog niet gehad, dus ik heb zoiets van 'nou ja'. Maar ach, het kan eventjes niet..
- GV Het kan heel vervelend zijn als je.. als je bezig bent met techniek.
- SV En ja je hebt natuurlijk ook een hoop bijwerk, eh gewoon met SAP [databasesoftware] werken, eh dingen bijhouden en eh dat soort dingen.
- GV Dat wordt steeds meer dus?
- SV Ja dat wordt steeds meer. Ja het is ook inherent aan de functie natuurlijk, je stijgt in de.. als je stijgt in de organisatie, dat soort administratieve zaken komen er toch wel bij kijken.
- GV Ja.
- SV Je kan niet alleen meer gericht op techniek zijn dan.
- GV Ja. Vind je dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen jou en de managers of leidinggevenden?

- SV Eh open wel, eerlijk betwijfel ik wel eens. Eh.
- GV Van welke kant? Dat er door de afdeling dingen worden achtergehouden?
- SV Nee, door de.. door de leidinggevenden. Eh een voorbeeld bijvoorbeeld, het eh.. we hebben allemaal last van de recessie en eh toen ik een jaar geleden aan mijn manager vroeg van 'joh, eh hoe staat het ervoor?', toen zij hij van 'ja het staat er prima voor'.
- GV Ja.
- SV 'eh werk zat'. Eh toen ik het een half jaar geleden vroeg zij hij 'top'. Toen ik het een maand vroeg zei hij 'top'. En ik vraag het nog een keer en dan zegt hij 'ja, ja het is toch wel heel moeilijk'. En dan denk ik van 'ja, lul, dat.. vorig jaar zag ik dat al'.
- GV Haha, ja ja.
- SV Ja dat vind ik.. dat vind ik dan een beetje kortzichtig of een beetje naïef. Misschien is hij wel eerlijk geweest voor zijn gevoel maar dat heb ik nooit zo ervaren.
- GV Niet altijd dus.
- SV Nee.
- GV Dat heeft te maken met eh.. met vertrouwen, of er eh voldoende vertrouwen bestaat tussen leidinggevenden en ondergeschikten.
- SV Ja dat vertrouwen is er wel, alleen dat is even een specifiek gevalletje.
- GV Maar in het algemeen is het wel.. is er wel vertrouwen?
- SV Jajaja, dat is ook wel belangrijk, als dat vertrouwen er niet is, dan eh.. dat zou voor mij als manager een reden zijn om eh.. om iemand vaarwel te zeggen.
- GV Ja, heel belangrijk ja. Eh is de taakverdeling formeel vastgelegd, jouw taakverdeling, formeel vastgelegd of wordt het eh meer onderling gecoördineerd?
- SV Nee dat is formeel vastgelegd.
- GV Ja.
- SV Zijn er nog bedrijven waarbij dat niet formeel is vastgelegd dan?
- GV Ja.
- SV Ja? Ben je die tegengekomen?
- GV Ja dat mensen meer zelf eh ja invulling mochten geven aan.. in ieder geval meer sturing konden geven aan wat ze deden en welke taken ze wel en niet doen.
- SV Ja oké, dat zijn met name kleinere bedrijven dan waarschijnlijk.
- GV Meestal wel, daar gaat het wat makkelijker ja.
- SV Daar gaat het.. ja die ervaring heb ik ook wel, daar gaat het wat makkelijker en hier wordt je toch wat strakker in je hokje gehouden, dat klopt.
- GV Jaja. Eh even kijken, ja wordt er dus ook niet makkelijk geschoven met verantwoordelijkheden, dat de één tegen de ander zegt van 'doe jij dat even, het is eigenlijk mijn taak maar pak jij dat even op voor me?'. Dat je onderling makkelijk kan schuiven met taken of verantwoordelijkheden?
- SV Ja dat wordt wel gedaan maar dat komt met name door een stukje werkdruk. Dus als het ergens heel rustig is, dan neem je toch wat taken van elkaar over, dat.. dat kan ook bijna niet anders.
- GV Oké, die mogelijkheid is er wel om dat te doen?
- SV Ja die is er wel.
- GV Oké. Vind je dat de managers, leidinggevenden vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt?
- SV Ja dat zijn ze maar eh.. kijk ze werken allemaal met mensen en mensen maken fouten.
- GV Ja.
- SV En eh als je daar niet mee om kan gaan dan eh.. dan heb je een probleem denk ik. Eh ja ik vind dat ze daar wel prettig mee om gaan. Ik had.. bij mijn vorige bedrijf had ik niet dat gevoel en hier.. ja hier weet men dat er fouten gemaakt worden en daar wordt ook naar gehandeld. Dat.. dat hoort er gewoon bij en dat miste ik wel bij mijn vorige bedrijf ja.
- GV Ja oké. Eh hoe wordt er omgegaan met eh eventuele conflicten tussen eh leidinggevenden en ondergeschikten? Wordt er samen een oplossing gezocht of wordt er van bovenaf in.. ingegrepen of wordt er niks gedaan, dat kan ook? Als er een conflict ontstaat, hoe wordt ermee omgegaan?

- SV Eh dat loopt denk ik eerst via je eigen manager en als het dan niet eh naar tevredenheid van beide partijen wordt opgelost dan eh.. dan komt er een hoger iemand bij kijken, is mijn ervaring zo.
- GV En als je een conflict hebt met eh een directe collega?
- SV Oh met een directe collega? Dan probeer je het eerst zelf op te lossen en als dat niet.. ja als dat niet lukt, dan moet de manager erbij komen. Dat heb ik eigenlijk nog niet bij de hand gehad hoor. Het zou best kunnen.. nou maar dan moet je er gewoon uit kunnen komen als collega's zijnde.
- GV Dat denk ik ook ja. Eh ja komt conflict vaak voor? Niet dus.
- SV Die hadden we al beantwoord geloof ik.
- GV Eh krijg je naar je mening voldoende ruimte of bevoegdheid om je taken uit te voeren?
- SV Ja absoluut. Soms misschien wel iets teveel ruimte. Ik vind het zelf ook prettiger als er wat eh.. als er wat minder ruimte is. Als ik wat strakker gehouden wordt ja.
- GV Dus ja, ze zijn een beetje te makkelijk met eh .. met vrijheid of autonomie geven?
- SV Ja dat gevoel heb ik wel eens ja. Maar goed, de één kan daar beter mee om gaan dan de ander natuurlijk en de één vindt dat juist prettig en de ander juist niet en ik vind het wel prettig om ja wat strakker aangehaald te worden. Maar dat komt meer door een bepaalde eh werkdruk, die ik nodig heb, en een bepaalde.. nou stress wil ik het niet noemen, maar een beetje stress ook wel.
- GV Dan moet je jezelf druk maken dus.
- SV Ja maar ook niet teveel.
- GV Precies. Eh vind je dat je genoeg ruimte krijgt voor persoonlijke ontwikkeling? Is er nog ruimte of mogelijkheden om bij te leren?
- SV Oh ja qua studie bedoel jij?
- GV Ja, of andere vaardigheden.
- SV Ja dat absoluut, ja daar wordt je niet in geremd, alleen eh het wordt niet.. mijn ervaring is dat het niet gestimuleerd wordt vanuit eh.. vanuit de organisatie. Terwijl het wel één van de speerpunten van eh.. van voorheen GTI was.
- GV Jaja.
- SV Die zie ik niet terugkomen.
- GV Interessant. Eh ben je in het uitvoeren van je taak erg afhankelijk van managers, leidinggevenden? Op het gebied van eh informatieverstrekking of dat ze je werk moeten goedkeuren?
- SV Nee. Nee tenzij er iets met de prijs bij komt kijken dan eh.. dan wil hij graag even weten waar het over gaat maar zolang het over techniek en dat soort zaken gaat dan eh nee.
- GV Niet zo sterk afhankelijk?
- SV Nee, absoluut niet.
- GV Op welke manier wordt jouw werk gecontroleerd?
- SV Door mijn collega's. Het is.. het is eigenlijk de bedoeling dat elk ontwerp dat bij ons op de afdeling gemaakt wordt, dat dat gespiegeld wordt aan een.. door een.. door een eh collega. Dat die gewoon ook even naar het ontwerp kijkt, even blanco erin en dan kijkt van 'oké, dit zijn de uitgangspunten, dat heb je bedacht en dat gaat wel of niet goed' en 'waar zou je het eventueel nog kunnen verbeteren?'
- GV Oké. Eh op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Door wie wordt dat bepaald?
- SV Ja door die collega's dus. Alleen ja dat.. ja wat is dan je doelstelling, is dat een doelstelling 'voldoet het ontwerp aan de uitgangspunten'?
- GV Dat.. ja dat is dus de organisatiedoelstelling, als dat het belangrijkste is bij een project.
- SV Stel de vraag nog eens?
- GV Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn?
- SV Ja je hebt projectdoelstellingen door je collega's en je organisatiedoelstellingen op basis van cijfers denk ik. Dat kan haast niet anders. Op basis van cijfers dus door je leidinggevenden.
- GV Ja oké. En wat gebeurt er als de doelstellingen niet behaald zijn?

- SV Mm.
- GV Wordt dat nog geëvalueerd, krijg je daar feedback op?
- SV Ja maar ik weet niet hoe daar door leidinggevenden op gereageerd wordt eigenlijk.
- GV Stel dat er een overschrijding is van budget of tijd?
- SV Ja dat gebeurt regelmatig bij ons ja. Ja daar wordt niet op ingegrepen nee.
- GV Daar wordt ook niet over eh.. over gesproken dan achteraf?
- SV Nee, nou ja, nee dat heeft me ook heel erg verbaasd toen ik hier kwam zitten. Eh om even een voorbeeld te noemen, we hebben op onze afdeling eh.. op een afdeling projecten zitten wij en een afdeling bedrijfsbureau, dat.. daar hebben we een clubje engineers dan bij zitten..
- GV Mm mm.
- SV ..maar we zijn eigenlijk, qua kosten zijn we maar een heel klein stukje van de totale installatiekosten van een heel gebouw.
- GV Ja.
- SV En als er bij ons dus eh een stukje overschrijding is, wat bij ons heel veel lijkt, dan is dat op het hele bedrag, is het niet zoveel.
- GV Jaja.
- SV En dat kan best honderd uur zijn, nou dat vind ik veel. Honderd uur op de zeventhonderd uur, ja dat vind ik gewoon belachelijk veel.
- GV Ja.
- SV Daar.. daar wordt dus niks mee gedaan. Nee, daar is ook niemand die daar op aan wordt gesproken. En als je een tekening en ontwerp opnieuw gaat maken, eh omdat de klant eh steeds van wensen verandert..
- GV Jaja.
- SV ..ja dan wordt je er wel op aangesproken van 'joh dat gaan we niet meer doen' maar dan is het met name eh de consultant, dus ik, of eh.. of een projectleider die het verder aanstuurt die op zijn.. nou op zijn donder.. die eh dan wel zegt van 'joh, het is niet de bedoeling dat wij eh het project drie keer opnieuw gaan engineeren'. Nou misschien wel wat te weinig sturing daarop.
- GV Oké, dat was mijn eh laatste vraag.

**Cofely Interview 4 – Hans Weerheim – Projectleider -
d.d. 24-11-2009 – door Geert Volmer**

- GV Eh dan de eerste vraag. Kun je kort iets over jezelf vertellen, en dan vooral over vooropleiding, eh hoe lang je in dienst bent?
- HW Eh mijn naam is Hans Weerheim, werkzaam als projectleider elektrotechniek. Eh vooropleiding eh ja een MTS opleiding, eh nu inmiddels eh vijf jaar aan het werk als eh projectleider zijnde, op de afdeling KSW, klantspecifiek werk. Eh eigenlijk kopstaart werkzaamheden voor de klant eh verrichten. De klant die zegt eh 'dit is mijn pand en ik wil alles ingericht hebben en ik wil erbij geroepen worden wanneer je een vinkje zet, wanneer het klaar is'. Min-min.. eh meer-, minderwerk, dat regelen ze dan maar voor de rest moet je het helemaal zelf regelen.
- GV Oké, en hoe lang ben je al in dienst hier?
- HW Vijf jaar.
- GV Vijf jaar, oké. Wat is je huidige functieomschrijving, projectleider maar..?
- HW Projectleider ja. Ik eh stuur een team aan, een werkvoorbereider, een tekenaar, een calculator slash engineer. En eh een aantal buitenmonteurs, dat varieert, de ene keer zijn het er zes, de volgende keer zijn het er twaalf of eh nog meer zelfs. Eh van A tot Z het hele proces begeleiden, dus ik ga naar de klant, ik vraag wat hij eh wil hebben, dat wordt verwoord door de calculator-engineer in een offerte, daarmee ga je naar de klant toe, bespreek je hem, mooi, komt het in opdracht, stuur je de tekenaar aan, stuur je de werkvoorbereider aan en de pakketten worden samengesteld, de monteursplanning doe ik ook en dan gaat het hele project lopen.
- GV Van begin tot eind?
- HW Van begin tot eind.
- GV Mooi. Ben jij lid van een vakbond of een andere beroepsvereniging?
- HW Nee.
- GV En waarom heb gekozen voor eh management of projectleiding?
- HW Omdat ik het leuk vind om eh zeg maar met mensen samen te werken en dan kan je zeggen 'ja dat kan je ook in een ploeg monteurs', maar ik wil wel graag de mensen wat meegeven en ik heb daar zo mijn eigen ideeën over hoe je het beste kan werken. Uiteraard dan gaat dat over de monteurs en de werkvoorbereiders, ik hou graag van strakke lijnen, qua werkwijze, ik hou het graag overzichtelijk en daardoor eh ja.. ooit begonnen als een monteur, toen werkvoorbereider en inmiddels dan projectleider.
- GV Oké. Wat is volgens jou het doel van werken, het verrichten van arbeid?
- HW Het doel daarvan is tegen een zo laag mogelijke prijs zeg maar zoveel mogelijk werk te verzetten, tot volle tevredenheid van de opdrachtgever en waarmee je eh haalbare resultaten kan halen weer voor het bedrijf. En dat betekent dus eh we hebben een verkoopprijs en je hebt een eh begrootte kostprijs en het is voor mij de sport om die kostprijs eh lager te krijgen. Niet ten koste van alles maar wel binnen de grenzen van het kunnen en daarmee eh de winst zeg maar voor het bedrijf te vergroten.
- GV Oké maar qua werken, wat is voor jou persoonlijk het doel? Is dat om geld te verdienen of om jezelf te ontwikkelen?
- HW Om mijzelf meer te ontwikkelen ja.
- GV Dat staat voorop?
- HW Ja, ja ik ga iedere dag met eh plezier naar mijn werk, om iedere dag weer de uitdaging aan te gaan en eh ja het is voor mij één groot leerproces, dat wel.
- GV Oké en geld verdienen komt dan op de tweede plaats?
- HW Ja.
- GV Dat is mooi meegenomen.
- HW Ja, dat is niet het belangrijkste.
- GV Duidelijk. Eh werk je op een eigen afdeling of zit je in verschillende projectgroepen?
- HW Nee ik zit op één en dezelfde afdeling en eh ik zit samen met nog één andere collega en daarmee doen wij de afdeling eh elektrotechniek.

- GV Oké en hoe is die afdeling opgebouwd?
- HW Daar hebben we één tekenaar, twee werkvoorbereiders, eh twee calculatoren en engineers en een.. nu op dit moment hebben we dertien buitenmonteurs.
- GV Oké en zit je dichtbij, zit jij gewoon bij die groep?
- HW Ja, ja ik zit aan hetzelfde blok. We hebben een blok van vier tafels en daar zitten.. mijn collega projectleider zit daar ook aan en dan de twee werkvoorbereiders zitten aan dat blok.
- GV Heb je buiten werktijd, en dat zijn ook de pauzes, ook contact met je collega's?
- HW Eh nee, niet veel.
- GV Nee? Met je eigen afdeling of met andere projectleiders?
- HW Ja enkele wel, die spreek je ook wel buiten werktijd maar dat is puur telefonisch, of dat je ze op school tegenkomt, met de opleiding.
- GV Maar dat is zelden dus?
- HW Zelden ja.
- GV Oké. Eh hoe vindt je dat collega's met elkaar om dienen te gaan?
- HW Op de afdeling kan dat eh zeer amicaal eraan toe gaan. Daarnaast vind ik het eh zeer belangrijk dat eh gemaakte afspraken, dat ze na worden gekomen. En het kan heel leuk en gezellig zijn maar als we aan het werk zijn dan moet je wel professioneel overkomen. En als ik een afspraak maak met een collega, of hij maakt een afspraak met mij, dan moet je die afspraak wel nakomen. Dat mis je wel eens.
- GV Dus de betrouwbaarheid?
- HW Betrouwbaarheid, honderd procent, maar het opvolgen van taken, dat gebeurt wel eens minder.
- GV Oké. Eh maak je daarin nog onderscheid tussen je eigen afdeling of ondergeschikten of superieuren?
- HW Sommigen, daar maak je mondelinge afspraken mee. Negen van de tien keer gaat het om andere afdelingen, dan maak je schriftelijke afspraken, dan zet ik het wel op de mail.
- GV Oké, voor de.. zwart op wit, voor de duidelijkheid.
- HW Ja.
- GV Oké, ben jij geneigd om andere mensen snel te vertrouwen?
- HW Nee.
- GV Zowel collega's als.. als mensen in het algemeen?
- HW Nee.
- GV Toch een beetje wantrouwend altijd?
- HW Ja.
- GV Oké, kort en duidelijk. Eh vormen jij en je groep eigen doelstellingen of werkt je volgens de organisatiedoelstellingen?
- HW Volgens de organisatiedoelstellingen maar wel met een persoonlijke tint. Als er wordt gevraagd van eh regel het eh.. of eh maak een winst van eh, ik noem maar een zijstraat, duizend euro, dan is het voor mij de sport om het op twaalfhonderd te leggen.
- GV Ja ja, dus je hebt de mogelijkheid om er eh eigen doelstellingen aan toe te voegen?
- HW Ja precies.
- GV En dat wordt ook wel gewaardeerd?
- HW Ja.
- GV Dat is heel fijn. Wat is volgens u de functieomschrijving van een ingenieur? De belangrijkste taak.
- HW Het ontwerpen van een eh elektrotechnische installatie in mijn geval, het uitzoeken van welke componenten daarvoor nodig zijn.
- GV Mm mm.
- HW Het nodige uitzoekwerk daarvoor, dan bedoel ik echt het.. puur het engineeren, dus het kabelberekeningen en de verdeelkasten opstellen, de schema's maken. Nou eigenlijk ook een beetje de vraagbaak voor eh het projectteam straks, wanneer het eenmaal in opdracht is.
- GV Dus ontwerper en specialist ook.

- HW Ja.
- GV Technisch specialist.
- HW Ja.
- GV Oké. Stel, ik ben een nieuwkomer in jouw groep, op je afdeling, wat wordt mij als eerste geleerd? Wat ik eh.. qua gedrag, wat eh vooral wel moet doen, wat ik niet moet doen?
- HW Het eerste wat ik je zou leren is je wegwijs maken in het systeem van projectmanagement. Er is een vaste projectmanagementway, zoals wij dat eh noemen binnen Cofely, een vaste procedure van hoe je moet werken als er een opdracht binnenkomt. Dat is eigenlijk een flowchart waar je doorheen gaat, met alle formulieren die daaraan zitten gekoppeld. Wordt er een aanvraag gedaan, dan heb je een aanvraag en registratieformulier, wie doet het, wanneer, wanneer moet de offerte ingediend zijn, wat is eh het geschatte bedrag van eh.. van de offerte. Dat zou ik, denk ik, als eerste leren. Dat vind ik heel belangrijk, want ook de mappenindeling en de mappenstructuur, zowel in een.. in een computer als in hardcopy formulieren zeg maar eh..
- GV Ja.
- HW ..dat het op die manier eh wordt dat geordend. Dan kan jij je documenten goed terugvinden, anders schiet dat niet op.
- GV Precies, dus niet je eigen manier eh gaan bedenken, dat hoeft dus niet.
- HW Nee, niet zelf het wiel gaan uitvinden want het is al uitgevonden.
- GV Precies. Zijn er dingen die ik vooral niet moet doen, die écht niet gewaardeerd worden?
- HW Eigen lijstjes maken, Excelbestandjes [Excel = softwareprogramma], wordt niet gewaardeerd.
- GV Oké maar qua gedrag zijn er niet eh.. ja dit is qua werkwijze maar..
- HW Nou qua gedrag, ik vertel eerlijk tegen mensen die nieuw komen, eh wij hebben geen negen tot vijf mentaliteit. Eh ja, acht uur op een dag werken, daar ben je voor aangenomen, dat klopt ook..
- GV Ja.
- HW ..maar als er een spoedbestelling is of er gaat iets verkeerd, dan moet je even wat langer blijven want je moet even ons uit de brand helpen. Dat doe ik ook, dat doen je collega's ook dus dat verwacht ik ook van jou.
- GV Oké, duidelijk. Eh welke regel is heilig binnen jouw groep of jouw afdeling?
- HW Eh afspraken nakomen.
- GV Ja, duidelijk. Eh wordt er gebruik gemaakt van sancties bij ongewenst gedrag? Dus als je je niet aan de procedures houdt of..?
- HW Sancties in de vorm van eh.. dat krijg je te horen op je POP [persoonlijk ontwikkelings plan]-gesprekken, je persoonlijk functioneringsplan, daar worden dan aantekeningen van gemaakt. Ik maak ze zelf in een eh, zeg maar apart schriftje. Ik zal er wel een opmerking over maken die dag en dan laat ik het voor wat het is en als het nog een keer voorkomt, dan schrijf ik het weer op en dan krijg je dat vanzelf in je POP-gesprek te horen. 'Luister, toen is dat gebeurd, toen is dat gebeurd, ik heb het tegen je gezegd, laat het niet nog een keer voorkomen, let daarop want het kan consequenties hebben in verband met je beoordeling'.
- GV En wordt dat ook door anderen binnen de afdeling gedaan, spreken de mensen elkaar daarop aan ook?
- HW Ja, ja.
- GV Of wordt dat alleen door jou eh gedaan?
- HW Nee hoor, als iemand eh zeg maar eh vrij laat binnenkomt, dus net op de grens en eh vroegtijdig weer vertrekt, dan kan dat één keer voorkomen maar de tweede keer wordt daar direct een opmerking over gemaakt.
- GV Zowel door collega's als door jou.
- HW Collega's als.. ja.
- GV Oké.
- HW Dan neem ik ook die persoon even apart en dan hou ik daar een eh gesprek mee.
- GV Ja, dus niet echt een sanctie maar meer een reprimande, zoiets?

- HW Ja.
- GV Eh vind jij dat je je gedrag erg hebt moeten aanpassen aan je collega's toen je hier kwam werken? Je werkt hier al een tijdje..
- HW Mm mm.
- GV ..maar eh toen je op de afdeling kwam zeg maar.
- HW Ja in het begin moest ik wel heel erg wennen, want er werd heel veel gepraat en eh heel veel dingen toegezegd maar ze werden niet nagekomen en dat eh.. vanaf dag één heb ik daar eh zoiets van ja, je maakt afspraken met elkaar en dan moet je ze ook nakomen.
- GV Precies, daar heb je je toen al aan gestoord?
- HW Ja.
- GV Maar je hebt niet eh dingen achterwege moeten laten?
- HW Nou ja wel zelf veranderen.. ik zie de dingen heel erg zwart-wit, dus links of rechts en nu merk je wel dat je daar steeds meer, ook in je dagelijkse werk, ook met opdrachtgevers en adviseurs, dat je daar wel eens een beetje tussendoor moet gaan laveren.
- GV Precies. Dus ja dat heb je.. dat ben je aan het aanpassen of dat heb je aan aangepast?
- HW Ja dat ben ik aan het aanpassen.
- GV Oké.
- HW Ja.
- GV Welke verhalen of welke voorbeelden worden regelmatig verteld of aangehaald door jou of je directe collega's? Zijn er regelmatig terugkerende verhalen?
- HW Denkend aan?
- GV Ja heldenverhalen of uitzonderlijke prestaties die zo nu en dan uitgelicht worden. Misschien slechte voorbeelden van iets?
- HW Juist. Ik leg juist eh regelmatig het nut uit van eh het werken volgens een procedure. Dat moet je wel herhaaldelijk uitleggen om dat bij de mensen tussen de oren te krijgen.
- GV Ja ja.
- HW Ze doen vaak even snel dit, even snel dat, maar ze zien niet.. eh ze denken wat dat betreft wel op de korte termijn, niet op de langere termijn. Als je nu een klein bestelinkje aanmaakt zonder de juiste formulieren daarvoor te gebruiken, ja dan is nu de monteur c.q. de klant geholpen maar hoe ga je dat traject verder volgen, dus in je project..
- GV Mm mm
- HW ..nou er wordt niet op een goede manier geboekt, er wordt niet eh zeg maar in de goede bestelling eh geplaatst, dan kan je het straks niet meer terugvinden, wat als resultaat heeft dat je financiële overzicht niet meer klopt.
- GV Nee, nee.
- HW Dan ga je meer tijd daarin stoppen, dus dat betekent dat je gewoon meer tijd aan je project kwijt bent. Dus dan gaat je verwachte resultaat gaat naar beneden.
- GV Ja, dus daar.. daar hamer je wel vaker op.
- HW Ja.
- GV Oké. Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen? En dan vooral onder projectleiders.
- HW Ja, qua termen voor eh.. voor materialen die je bestelt, dat is eh onderling bij de elektrotechniek is dat wel bekend, daarbuiten niet. Dus eh termen, ja het is meer een beetje vakjargon wat er wordt gebruikt ja. Maar ik denk al eh.. al zou je dat bespreken met een engineer dat hij dat ook begrijpt.
- GV Jaja.
- HW Dus daar zit niet echt een eh..
- GV Dus eh qua projectleiding en engineers, dat jargon dat is niet zo heel verschillend?
- HW Nee hoor.
- GV Dus zij begrijpen dat ook wel. Oké, welke momenten worden gevierd binnen jouw groep?
- HW Eh nou ja in zoverre gevierd, wat.. wat wel wordt gedeeld, het is niet met eh.. met

- een stukje taart of iets dergelijks, maar eh resultaten over eh inkooporders, als ik daar weer wat vanaf weet te praten, dus eh kortingen bedingen. En daarnaast eh nieuwigheidjes, eh werkvoorbereider A die heeft eh vernomen dat er iets nieuws in de markt is en dan deelt hij dat met ons eh drieën en dan gaan we kijken of dat toepasbaar is voor een project dat we hebben. Dus er worden wel dingen met elkaar gedeeld en net zoals beursbezoeken, dat is ook gezamenlijk.
- GV Maar ja dat is niet echt vieren.
- HW Dat is niet echt vieren nee.
- GV Eh maar dat is dan binnen de afdeling? Hoe is de verhouding met de vieringen organisatiebreed?
- HW Als er een hele grote order is zal er wel eens gebak komen, maar over het algemeen wordt er niet veel gevierd hier.
- GV Nee.
- HW Verjaardagen hooguit, als er iemand jarig is, met een stukje gebak. Maar dan houdt het ook op.
- GV Ja dat is ook iets dat gevierd moet worden. Eh wie organiseert zoiets dan?
- HW Degene die jarig is.
- GV Eh ook maar als er een order is of als je inderdaad..
- HW Dat doet meestal de vestigingsmanager. Die doet dat.
- GV Oké. Kun je iets vertellen over de humor binnen jouw groep? Is dat licht of luchtig humor of misschien zwarte humor?
- HW Bij ons op de eh elektrotechniek zijn we wel vrij serieus. Ik merk wel dat eh bij de WT [werktuigbouwkunde] afdeling, dat dat er wel even wat gemoedelijker aan toe gaat.
- GV Ja.
- HW Even een lolletje en een grapje, wij hebben dat niet. In zoverre, minder. Wij zijn serieuzer in ons werk vind ik dan eh de afdeling WT [werktuigbouwkunde].
- GV Ja maar een grapje tussendoor, dat komt wel eens voor?
- HW Ja dat wel, dat kan wel maar het is niet dat wij eh een uur met elkaar zitten te socializen en allemaal moppen zitten te tappen ofzo. Dat ontbreekt gewoon.. daar hebben we ook geen tijd voor.
- GV Ja ja. Dus het wordt ook niet gebruikt als een manier om met spanning of stress om te gaan?
- HW Nee, nee.
- GV Helemaal niet, oké. Hoe sta je tegenover verandering van je takenpakket?
- HW Dat zou ik wel leuk vinden.
- GV Dat vind je wel wenselijk?
- HW Ja.
- GV Kan je daar zelf ook eh in sturen een beetje?
- HW Ja dat wel. De vraag is al gekomen om eh naar een.. eventueel naar een andere afdeling te gaan. Ik heb zelf aangegeven, ik zit nu al vijf jaar op dezelfde plek, het wordt tijd voor verandering.
- GV Oké. Dus daar wordt naar geluisterd ook?
- HW Ja.
- GV Er wordt rekening mee gehouden.
- HW Zeker weten.
- GV Eh ja en als er verandering in de organisatie plaatsvindt, dan kun je daar ook goed mee omgaan?
- HW Ja hoor.
- GV Dat vindt je geen probleem?
- HW In zoverre geen probleem, ik heb wel graag eh mijn mening daarover of dat ik graag gehoord eh wil worden. Ik bedoel dingen opleggen, dat.. dat vind ik uit deze tijd. Ik heb liever dat er eerst over wordt gecommuniceerd voordat er daadwerkelijk wat wordt besloten.
- GV Jaja, en die mogelijkheid is er, je hebt wel het idee dat er naar geluisterd wordt?
- HW Jawel en als dat niet het geval is, of als er zomaar iets wordt besloten zonder inspraak, dan zal ik dat ook wel laten weten.

- GV Ja.
- HW Dan vertel ik dat ook.
- GV Oké. Wat is voor jou de definitie van een succes?
- HW De definitie van een succes is eh dat de monteurs het naar hun zin hebben, dat ze hun werk goed kunnen uitvoeren, dat ze daar alle hulpmiddelen voor eh is aangereikt.
- GV Ja.
- HW Eh de werkvoorbereider, dat hij het naar zijn zin heeft, dat je een goed team hebt, dat je goed met elkaar kan eh werken en dan zeg maar dat het resultaat ernaar mag zijn. En dat is een wip wap waar je op zit, van aan de ene kant wil je zoveel mogelijk resultaten halen maar dat mag niet eh ten koste gaan van alles.
- GV Ja.
- HW Dus ik vind eh ja de werkwijze of eh het gevoel van de monteur, dat.. dat prefereer ik boven het resultaat.
- GV Het resultaat is dan in financiële zin?
- HW Het financiële resultaat.
- GV Een tevreden klant, telt dat ook nog mee?
- HW Ja uiteraard is dat een punt. Kijk eh als je een offerte maakt en je bent bij de klant geweest en je hebt hem toegelicht, dan vraag ik als allereerste van 'joh is die offerte.. voldoet hij aan uw verwachtingen?'. En als je dat pas weet, dan kan je daadwerkelijk tot werk overgaan. Maar negen van de tien keer is de klant.. die is wel tevreden maar ik vind het ook heel belangrijk dat de monteur tevreden is, want ja als je tegen de klant zegt van 'ja binnen een week is het werk gereed' terwijl er twee weken eh voor staan, ja dat maakt de klant niet uit, dan is hij altijd wel gelukkig. Maar dan ga je dus kijken naar de monteur, wordt hij er ook gelukkig van? Nee, hij wordt daar niet gelukkig van.
- GV Dus je wil altijd die balans vinden tussen resultaat boeken en..
- HW Dus als allereerste wil je dat de klant, dat die tevreden is en daarnaast heb je de monteur, dat hij het ook goed naar zijn zin moet hebben, want een ongemotiveerde monteur daar heb je niks aan, dat kost alleen maar geld. En dan heb je nog een keertje het resultaat.
- GV Oké, dat was het eh cultuurgedeelte. Daar zijn we snel doorheen, duidelijke antwoorden.
- HW Ja.
- GV Eh nu over de samenwerking, over de communicatie.
- HW Ja.
- GV Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met de engineers, met de mensen op jouw afdeling?
- HW Mondeling, mondeling en dat is eh dan ga ik wel eens af en toe.. dan loop ik ernaartoe om projecten door te nemen en om vragen.. om vragen te stellen.
- GV En dat is heel vaak, dagelijks dat je contact hebt?
- HW Nee meer wekelijks.
- GV Wekelijks. En ja mondeling is informeel..
- HW Ja.
- GV Eh oké, dat waren alle onderdelen meteen. Eh vindt je dat je voldoende mogelijkheden biedt aan ingenieurs om eh deel te nemen aan de vorming van doelstellingen of.. of de vorming beleid?
- HW Ja, dat denk ik haast wel. In zoverre eh zij hebben ook de manier van werken en zij hebben daar ook hun doelstellingen voor, want ja ze moeten natuurlijk ook binnen een tijdsperiode zo'n pakket afhebben. Eh de manier waarop je zeg maar het brengt, dat geeft al aan hoe een engineer ermee omgaat. Ik kan de telefoon eh pakken en zeggen van 'joh dat en dat project, daar moet voor ge-engineerd worden dus morgen eh ga je aan de slag' of dat je ernaartoe loopt en zegt 'luister Pascal, Bart, ik heb een project, zou je me daarmee willen helpen?'. Als je die vraagstelling al in een andere context plaatst, wil je mij helpen of kan je mij helpen, dan zijn mensen veel eerder geneigd om je.. om dingen aan de kant te schuiven of te zeggen 'tuurlijk, ik zal je helpen'. Het is maar net hoe je de vraag gaat stellen.

- GV Ja, en eh ja, je zei net van ik vind het niet fijn als dingen opgelegd worden, dat dat toch anders gecommuniceerd.. dat je naar je mening gevraagd wil worden. Doe je dat ook bij de engineers, bij de mensen op je afdeling?
- HW Ja, zij maken het ontwerp, ik geef eh de voorwaardes aan, zij gaan het ontwerp maken en daarna ga ik met ze in gesprek van 'joh, je hebt dit bedacht maar hoe kom je eraan?' of 'hoe ben je tot dit besluit gekomen?'. 'Je hebt daar en daar die kabel neergelegd, je hebt daar die waarde ingeschat, hoe kom je erbij?' Maar dan op de goede manier, niet van 'hoe kom je erbij' maar 'hoe ben je tot die waarde gekomen?'. Nou dan laten ze dat zien, rekentabellen en voorwaardes en eh kabelschetsen en daarmee kan je je ontwerp eh goedkeuren of niet goedkeuren. Kijk ik moet het goed kunnen snappen zodat als ik bij de klant zit en ik ga de offerte bespreken dat ik hem daar ook op kan wijzen van eh 'joh die en die dikke kabel hebben we genomen, want de kabellengte..'
- GV Ja en in termen van doelstellingen? Bijvoorbeeld als een engineer aangeeft van 'ik heb wat meer tijd nodig om dit.. of mij persoonlijk te ontwikkelen'. Of 'ik wil daar iets meer over weten'. Daar.. dan geef je wel de ruimte om iemand zich te laten ontwikkelen zeg maar?
- HW Ja. Ik vraag.. in eerste instantie heb ik eh voor mezelf al een datum in mijn hoofd van wanneer iets klaar moet zijn, ik neem daar altijd al een dag speling in, al moet iets volgende week donderdag klaar zijn, dan zeg ik tegen de engineer eh dinsdag. Dan heb je de woensdag gelijk ertussen zitten.
- GV Ja ja.
- HW en dan is het dan.. de maandag dan check ik dat een beetje van 'krijg je dat morgen nou klaar?'. En dan zegt hij van 'ja ik heb nog een dag eerder of langer nodig' dan vraag ik waarom. Als dat ten goede komt van het project dan krijg je dat erbij, maar ik heb voor mezelf al een spare [reserve] ingebouwd.
- GV Oké. Daar kunnen ze zelf dan mee uit de voeten. Eh voer je zelf ook technische taken uit? Rekenen, tekenen?
- HW Nee.
- GV Niet meer?
- HW Nee.
- GV Oké, vind je dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen jou en de engineers?
- HW Ja, dat wel. Dat ligt heel.. vind ik, heel veel aan jezelf. Jij als persoon zijnde, hoe ben je zelf naar een ander toe. Ik weet van mensen dat zij bijvoorbeeld niet zo open zijn en dan wordt daar over geroddeld of dan wordt daar over gepraat.
- GV Door.. eh door wie wordt daar over gepraat?
- HW Onderling tussen engineers, tussen projectleiders.
- GV Oké, nou dat is dan een voorbeeld dat er niet helemaal open en eerlijk..
- HW Precies.
- GV Dus niet altijd.
- HW Niet altijd. Er is wel wat moeite bij bepaalde personen om te zeggen waar het op staat. Ik neem geen blad voor mijn mond, ik vind als je een afspraak hebt dan heb je een afspraak en daar eh haal ik ook verhaal bij als dat niet gebeurt. Dan zeg ik van 'joh die afspraak hebben wij gemaakt, waarom kom je die niet na?'. Maar er zijn ook van eh we hadden een afspraak om half negen en om half tien komt hij een keertje en dan is het ook goed. Nee, afspraak om half negen en dan moet je er ook zijn.
- GV Ja.
- HW Kan je er nou niet zijn, dan bel je op. Dat merk je wel, naar buiten toe worden de afspraken meer nageleefd dan interne afspraken.
- GV Ja ja.
- HW Maar ik vind als je intern niet met elkaar eh aan de afspraken houdt, dat zegt al iets over jezelf.
- GV Dat eh werkt niet zo.
- HW Nee.
- GV Werkt niet zo prettig ook. Eh is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit

- onderling gecoördineerd?
- HW Het is formeel vastgelegd maar het merendeel wordt gewoon zo naar elkaar gecommuniceerd. Kijk het takenpakket van een werkvoorbereider is gewoon bekend, voor een tekenaar idem dito, maar het kan best zo zijn dat een tekenaar bijvoorbeeld een opleveringsbescheidenmap gaat samenstellen ten behoeve van een werkvoorbereider, daar wordt ook niet moeilijk over gedaan. Dus zij helpen elkaar wel daar waar het kan.
- GV Dat regelen zij gewoon onderling, informeel?
- HW Ja.
- GV Eh wordt er ook makkelijk met macht of met verantwoordelijkheid geschoven? Of is dat moeilijker dan eh elkaar helpen met taken?
- HW Nee er wordt niet echt met macht eh..
- GV Of met verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld als jij een keer eh niet kan, dat een engineer dan de rol van projectleider overneemt?
- HW Nee, nee.
- GV Dat gaat niet zo makkelijk?
- HW Nee hoor.
- GV Oké. Eh vind je dat de ingenieurs of engineers vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt..
- HW Ja.
- GV ..door de projectleiders?
- HW Ja.
- GV Dus er is altijd wel begrip voor als het een keer niet goed gaat?
- HW Ja hoor.
- GV Oké. Hoe wordt er omgegaan met eventuele conflicten met de engineers?
- HW Dat wordt uitgepraat. Dan komt er een eh afdelingshoofd komt erbij en dan wordt dat besproken. Denk ik, ik heb dat niet dus.
- GV Oké.
- HW Ik neem aan dat het op die manier gaat, als je alle twee zegt van 'joh ik heb gelijk' dan komt er een derde partij erbij en die gaat het dan uitmaken. En als het goed is eh gaat hij bemiddelen.
- GV Is het niet zo dat je eerst gaat proberen om met zijn tweeën eruit te komen en dan eh als dat echt niet..
- HW Nou ik wil ook niet mijn gelijk halen ten koste van iemand anders, ik bedoel je bent collega's van elkaar en met zijn allen moet je het werk maken. Ik maak het niet alleen.
- GV Precies, dus eerst samen een oplossing zoeken en als het niet lukt dan eventueel eh een derde partij of leidinggevende erbij halen?
- HW Ja als het echt escaleert, als je er echt niet uitkomt, dan een derde partij erbij.
- GV Ja.
- HW Daar ben je toch volwassen personen voor, je moet er altijd met zijn tweeën uit zien te komen.
- GV Precies. Ja komt conflict vaak voor? Nee dus.
- HW Nee.
- GV Bij jou niet.
- HW Nee.
- GV Oké. Eh geef je naar jouw mening de engineers voldoende ruimte en bevoegdheid om hun taken uit te voeren?
- HW Ja. Ja juist, ik geef ze juist die vrijheid. Normaal gesproken, twee, drie jaar geleden wou ik het allemaal zelf, dan hield ik het heel krampachtig bij me, alle touwtjes zelf in handen. Steeds meer ga ik dat juist loslaten. Ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, uiteindelijk ben ik wel eindverantwoordelijke maar ik ga niet eh een engineer controleren op de lengtes van eh.. van bijvoorbeeld zijn kabel.
- GV Nee.
- HW Ik vertrouw hem daarin. Hij doet dat dagelijks, ik doe dat niet dagelijks, dan zou ik zijn werk moeten gaan controleren? Daar heb ik geen tijd voor. Dat vertrouwen moet je ook hebben in je collega's.

- GV Jaja, dat is goed. Eh vind je dat je genoeg ruimte biedt aan de engineers voor persoonlijke ontwikkeling? Ja dat heb je al een beetje aangegeven dat je dat ook incalculeert.
- HW Ja.
- GV Eh ben je in het uitvoeren van je taak erg afhankelijk van de ingenieurs?
- HW Ja.
- GV En op welk gebied is dat, eh het delen van informatie of goedkeuring van.. van ontwerpen?
- HW Nee, nee het aanleveren van hun werk. Eh ik kan bij de klant zeggen van 'volgende week krijg je je offerte' maar al kan de engineer niet zijn ontwerp klaarmaken en een calculator kan het niet inklokken in het systeem zodat er een prijs uit gaat rollen. En de secretaresse kan geen offerte maken, ja dan ben ik nergens. Ik heb ze alledrie heb ik ze nodig.
- GV Vandaar dat je het ook zo belangrijk vindt dat de afspraken nagekomen worden. Jij hebt ook beloftes gemaakt en zo.
- HW Precies, juist.
- GV Aha. Op welke manier wordt het werk van de ingenieurs dan wel gecontroleerd?
- Niet door jou dus.
- HW Eh indirect denk ik door de monteurs op de werkvloer. Monteurs van op de werkvloer die eh.. die weten ook eh wat voor diameters ze eh.. met kabels aan de hand is en wat voor wartels daarvoor nodig zijn en wat voor straal eh.. buigingen in de kabelgoot en eh je krijgt toch wel eh zeer gauw in het beginstadium te horen dat er.. als er fouten eh in een ontwerp zitten. Dat ze te smalle kabelgoten hebben genomen of eh de diameter is te klein, dan wordt dat.. komt dat vanzelf aan het licht. Ikzelf nogmaals, ik ga dat zelf niet controleren.
- GV Nee, nee. Eh controleren ze elkaar ook niet op de afdeling? Dat de één het werk van de ander nakijkt?
- {tape wissel}
- HW Dat weet ik niet.
- GV Dat weet je niet.
- HW Nee.
- GV Dus ja, de controle vindt op de werkvloer plaats.
- HW Dat klopt.
- GV Oké. Eh op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Of jouw doelstellingen behaald zijn?
- HW In het financieel overzicht. Dat is eh maandelijks met het eh afdelingshoofd, eh je geeft dan van tevoren, aan het begin van een project, geef je een doelstelling op, een financieel resultaat en naarmate het project vordert wordt daar steeds eh harder op gecontroleerd. En eh ja al zeg je aan het begin van het project 'joh ik ga een winst halen van tienduizend euro' en uiteindelijk is het eh duizend euro, dan is er iets vreselijk verkeerd gegaan.
- GV Ja, en wordt dat dan geëvalueerd, wordt daar feedback eh op gegeven?
- HW Projectevaluatie ja. Sowieso is het eh.. na het eind van het project vindt eh er een projectevaluatie plaats met eh het projectteam en de opdrachtgever zelf, dus dat hij ook kan aangeven van 'joh wat is er nou goed is gegaan en wat er nou verkeerd is gegaan'. Daarnaast heb je een interne projectevaluatie, dat is de werkvoorbereider, de hoofdmonteur, de calculator en de projectleider, dan ga je bij elkaar aan een tafel zitten en daar ga je de resultaten ga je meedelen en zeggen van 'joh hoe komt dat nou?' of 'waar kunnen we nou van leren?' of 'wat is er goed gegaan en wat is er verkeerd gegaan?'.
- GV Daar wordt dus ook van geleerd en dat wordt later verwerkt in nieuwe projecten?
- HW Ja precies.
- GV Oké, wat gebeurt er als de doelstellingen niet behaald zijn?
- HW Dan wordt dat eh.. als daar een goede uitleg voor is, dan wordt dat eh geaccepteerd en dan wordt dat afgesloten.
- GV Of er wordt van geleerd..
- HW Ja dat sowieso. Sowieso intern.. er vindt een evaluatie plaats maar het gaat erom,

ja als jij eh een goed verhaal hebt en je kan aantonen waar dan de pijnpunten liggen en waar het verkeerd is gegaan, dat wordt ook geaccepteerd.

GV Dus geen straffen?

HW Nee.

GV Oké perfect, dat was mijn laatste vraag.

thema		case 1			opmerkingen onderzoeker	
vragen		ing1	ing2	man1	man2	
verwachtingen	Wat is volgens u de functi omschrijving van de manager (voor ingenieurs) / de ingenieur (voor managers) ?	voornamelijk het proces sturen het proces in de gaten houden kijken of overall alle popperjes en goed zitten meer een verkeersregelaar	het managen van de afdeling het menselijk onderhoud	hoger opgeleid ontwerpen maken beslechten vertragen naar eh een stukje uitvoerbaar en ontwerp	ontwerpen ook een beetje de vraagbaak	
	Wat is uw huidige functi omschrijving?	project engineer het maken van ontwerpen het is meer richt de detailingneering	consultant het geven van adviezen	projectleider het is de richting van het management op	projectleider ik eh stuur een team aan van A tot Z het helle proces begeleiden monitoren/planning dat ik doe	
	Krijgt (voor ingenieurs)/geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?	copy	copy	copy	copy	
	Wat is voor u de definitie van een succes?	copy	copy	copy	copy	
	Vindt u dat u genoeg ruimte krijgt (voor ingenieurs) / geeft (voor managers) voor persoonlijke ontwikkeling?	Ja, zij eh hierop bent dan ook ja eerder als je een keer een uurtje niks te doen hebt een eh... een eh normenboek of een ander studieboek om eh dingen die je toch wel moet doen te pakken te krijgen dat vind ik wel meer persoonlijk	Ja	Ja	Ja	
bejlop	Vindt u dat "de andere groep", vervagingsgedin zijn als er een fout gemaakt wordt?	Ja, over het algemeen wel	Ja, mijn ervaring is dat het niet gestimuleerd wordt	Ja	Ja	ing1, A en toe zie je wel eens ontgrip
	Vindt u dat (voor ingenieurs)/geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?	Ja, over het algemeen wel	ik vind dat ze daar wel prettig mee om gaan te makkelijk, dat gevoel heb ik wel eens	Ja	Steds meer ga ik dat juist loslaten	
participatie	Voert u ook administratieve (voor ingenieurs) / technische (voor managers) taken uit?	copy	copy	copy	copy	
	Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens de organisatie)doelstellingen?	andere doelstellingen, kennis vergaren en het is af en toe wel denk ik een beetje individueel	Ja	Ja	Ja	
	-Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket?	andere doelstellingen, kennis vergaren en het is af en toe wel denk ik een beetje individueel	Ja	Ja	Ja	
	Aan bod moet komen: -Wenselijkheid van verandering -Verbeteren/voorstellen bottom-up, top down of via overleg -Is initiatief daarin mogelijk?	Ja, als ik het wel over dat een verandering daar zit ik zelf ook wel eens over te brainstormen .. dan merk je vaak wat weestand	Moelijk ik heb niet een collega meegemaakt ... dat het niet gevaarleerd wordt	de mogelijkheid is er zeker	Ja dat wel ik heb zelf aangegeven ... het wordt tijd voor verandering alle procedures eh vrij vast liggen er wordt zeker rekening mee gehouden ik heb wel graag eh mijn mening daarover of dat ik graag gehoord eh wil worden dingen opleggen, dat... dat vind ik uit deze tijd	
aansturing	Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft (voor ingenieurs) bleek (voor managers) om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen en/of beleid? Aan bod moet komen: -consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie	copy	copy	copy	copy	
	Bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van "de andere groep"? Blijv. op het gebied van: -Delen van informatie -Goedeuring -Coördinatie -...	copy	copy	copy	copy	
	Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleert? controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.	copy	copy	copy	copy	
	Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?	copy	copy	copy	copy	

Vergelijking van culturele cases 1										
thema	vragen	descriptive code		pattern code				opmerkingen onderzoeker		
		thema	indicator	mgvrijfjk	ing1	ing2	man1	man2		
Wenselijke waarden	<p>Bent u geneigd andere mensen snel te vertrouwen?</p> <p>Hoe vindt u dat collega's met elkaar om dienen te gaan?</p> <p>-Daarin onderscheid tussen directe collega's, superieuren/ondergeschikten en mensen algemeen?</p> <p>Wat is volgens u het doel van werken (arbeid)?</p> <p>Bijv. manier om geld te verdienen of manier om jezelf te ontwikkelen...</p> <p>Waarom heeft u gekozen voor techniek (voor ingenieurs) / management (voor managers)?</p> <p>-Is dit vanuit een hoger ideaal?</p>	WEW	MEN	positief voorbereid negatief	positief voorbereid collegaal	voorbereid collegaal	positief collegaal	man1 positief	man2 negatief	
Gewenste waarden	<p>Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket?</p> <p>Aan bod moet komen:</p> <p>-Wenselijkheid van verandering</p> <p>-Verandervoorstellen bottom-up, top down of via overleg</p> <p>-Is initiatief daarin mogelijk?</p> <p>Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatiedoelstellingen?</p> <p>-Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?</p> <p>Wat is voor u de definitie van een succes?</p> <p>Stel ik ben een nieuwkomer in uw groep. Wat wordt mij als eerste geleerd?</p> <p>Aan bod moet komen:</p> <p>-gevens: gedrag ; Wat zie ik graag gebeuren?</p> <p>-wat vooral niet te doen</p> <p>Welke regel is heilig in uw groep?</p> <p>Worden er termen gebruikt die alleen insiders begrijpen?</p> <p>Kunt u iets vertellen over de humor binnen uw groep?</p> <p>Aan bod moet komen:</p> <p>-Grappen, practical jokes</p> <p>-Luchdig of zwaartgallig</p> <p>Welke verhalen/voorbeelden worden regelmatig verteld/aangehaald door u en uw directe collega's?</p> <p>Zijn er regelmatig terugkerende grappen?</p> <p>Welke momenten worden gevierd binnen uw groep?</p> <p>Aan bod moet komen:</p> <p>-Verhouding met vieringen organisatiebreed</p> <p>-Manier van organiseren viering (formeel-informeel)</p> <p>Vindt u dat u uw gedrag erg moet/haeft moeten aanpassen aan uw collega's?</p> <p>-digen achterwege laten door groepsdruk</p> <p>-gedrag verbeter/aangepast vanwege eisen van de groep</p> <p><i>Geen vraag herover. Repalen door vergelijken van de gegeven antwoorden binnen subcultuur.</i></p>	GEW		positief voorbereid negatief	voorbereid negatief	voorbereid	voorbereid	man1 positief	man2 negatief	
zichtbare elementen		ZIE	DLS1	organisatie mix eigen	mix	organisatie	organisatie	man1 organisatie	man2 mix	generiek binnen technische organisaties, het gaat om technisch jargon dat zowel in de opleiding als in de dagelijkse praktijk gevormd wordt.
			DLS2	intrinsic mix extrinsiek	intrinsic	mix	mix	man1 mix	man2 extrinsiek	
			NOR1	niks tip norm	tip	norm	norm	man1 norm	man2 norm	
			NOR2	sterk zwak	zwak	sterk	sterk	man1 sterk	man2 sterk	
			JAR	specifiek generiek	generiek	generiek	generiek	man1 generiek	man2 generiek	
			HUM	matig matig zwak (..aanwezig)	matig	sterk	sterk	man1 matig	man2 matig	
			VER1	sterk matig zwak (..aanwezig)	sterk	matig	matig	man1 matig	man2 matig	
			VER2	sterk matig matig zwak (..aanwezig)	sterk	sterk	sterk	man1 sterk	man2 sterk	
			RIT	veel/ beperkt geen	veel	veel	veel	man1 veel	man2 beperkt	
inensiteit		INT	DWI	sterk matig zwak	matig	zwak	zwak	man1 matig	man2 sterk	
			DEL	sterk zwak	zwak	zwak	zwak	man1 zwak	man2 zwak	

Typering samenwerking case 1											
thema	vragen	descriptive code thema	indicator	mogelijk			patern code		opmerkingen onderzoeker		
				open	gesloten	autonoom	ing1	ing2		man1	man2
vertrouwen	Vindt u dat er open en eerlijk gecommuniceerd wordt tussen u en "de andere groep"?	VER	OPE	open	geserveerd	open	geserveerd	open	geserveerd		
	Krijgt (voor ingenieurs)/Geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?		IOV	autonoom	autonoom	autonoom	autonoom	autonoom	autonoom		
	Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd?		CTR1	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	controle van ingenieurs door de managers	
	Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn?		CTR2	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel		
	Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?		CTR3	niks	niks	niks	niks	niks	niks		
	Is de taakverdeling formeel vastgelegd of wordt dit onderling gecoördineerd? Aan bod moet komen -gemiddelde verhouding formeel/informeel -delegeren van macht/verantwoordelijkheid		TCO	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel	mix	
	Hoe verloopt over het algemeen de communicatie met "de andere groep"? Aan bod moet komen: -frequente contact (hoe vaak en hoeveel contacturen per dag?) -formeel of informeel: geplande of spontane overlegmomenten en bijeenkomsten -contactmogelijkheden -vorm van contact: persoonlijk – elektronisch – anders...	COM	FRQ	hoog	hoog	gemiddeld	hoog	gemiddeld	hoog	gemiddeld	
	Heeft u buiten werktijd (ook pauzes) ook contact met collega's? -Zo ja, met wie? Ook managers / ook ingenieurs?		MOG	voldoende	voldoende	bepakt	bepakt	bepakt	bepakt	bepakt	
	Bent u in het uitroep van uw taak erg afhankelijk van "de andere groep"? Blij op het gebied van: -Delen van informatie -Goedkeuring -Coördinatie	REL	INS	behoevend	behoevend	onafhankelijk	onafhankelijk	onafhankelijk	afhankelijk	afhankelijk	instructie van ingenieur door manager
	Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd?		CTR1	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	afwezig	
Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.		CTR2	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel	formeel		
Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?		CTR3	niks	niks	niks	niks	niks	niks	niks		
Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft (voor ingenieurs) / biedt (voor managers) om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen en/of beleid? Aan bod moet komen: -consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie		PAR1	participerend	participerend	consultierend	consultierend	consultierend	consultierend	consultierend		
Voert u ook administratieve (voor ingenieurs) / technische (voor managers) taken uit?		PAR2	veel	veel	bepakt	bepakt	bepakt	bepakt	geen		

tussentijdse variabelen case 1									
thema	vragen	descriptive code	pattern code				opmerkingen onderzoeker		
			ing1	ing2	man1	man2			
thema	indicator	ing1	ing2	man1	man2				
verwachtingen	<p>Wat is volgens u de functieschrijving van de manager (voor ingenieurs) / de ingenieur (voor managers)?</p> <p>Wat is uw huidige functieschrijving?</p> <p>Krijgt (voor ingenieurs)/Geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?</p> <p>Wat is voor u de definitie van een succes?</p> <p>Vindt u dat u genoeg ruimte krijgt (voor ingenieurs) / geeft (voor managers) voor persoonlijke ontwikkeling?</p> <p>Vindt u dat "de andere groep" vergevingsgezind zijn als er een fout gemaakt wordt?</p> <p>Krijgt (voor ingenieurs)/Geeft (voor managers) u naar uw mening voldoende ruimte, bevoegdheid om uw/hun taak uit te voeren? -Zijn "de anderen" makkelijk daarin?</p> <p>Voert u ook administratieve (voor ingenieurs) / technische (voor managers) taken uit?</p> <p>Vormen u en uw groep eigen doelstellingen of werkt iedereen aan (en volgens) de organisatie-doelstellingen? -Participeert u daarin en wordt uw bijdrage ook verwerkt?</p> <p>Hoe staat u tegenover verandering van uw takenpakket? Aan bod moet komen: -Wenselijkheid van verandering -Verbeteren/stellen bottom-up, top down of via overleg -Is initiatief daarin mogelijk?</p> <p>Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft (voor ingenieurs)/biedt (voor managers) om deel te nemen aan de vorming van doelstellingen en/of beleid? Aan bod moet komen: -consultatie (alleen informatie verstrekken) of participatie (medeverantwoordelijk voor beslissingen) -grenzen aan participatie</p>	INH1	professional sturend ondersteunend	professional	professional				
		INH2	professional sturend ondersteunend	sturend	sturend				
		AUT	autonoom	autonoom	autonoom				
		GUK	heteronoom	mix	mix				
		ONT	intrinsic mix extrinsiek	mix	extrinsiek				
		VGG	vrij beperkt afwezig voldoende afwezig	vrij	n/a				
		COU	veel weinig	veel	n/a				
		TVR	veel beperkt geen	veel	beperkt				
		VDB1	voldoende afwezig	beperkt	beperkt				
		VDB2	bottom-up overleg top-down	top-down	overleg				
		VDB2	geen consulerend participierend	participierend	consulerend				
aansturing	<p>Bent u in het uitvoeren van uw taak erg afhankelijk van "de andere groep"? Bijv. op het gebied van: -Delen van informatie -Goedkeuring -Coördinatie</p> <p>Op welke manier wordt uw werk (voor ingenieurs) / het werk van de ingenieurs (voor managers) gecontroleerd?</p> <p>Op welke manier wordt bepaald of de doelstellingen behaald zijn? Controle = monitoring, evaluatie en feedback geven.</p> <p>Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald zijn?</p>	WIJ1	afhankelijk behoevend onafhankelijk	afhankelijk	afhankelijk				
		WIJ2	voldoende aanwezig afwezig	afwezig	aanwezig				
		WIJ3	formeel mix informeel	formeel	formeel				
		WIJ4	niets leren/ sanctie	niets	lering				