

Vertrouwen als fundering: Hoe autoritair gezag vertrouwen beïnvloedt in de Nederlandse woningbouw.

Pieter Schlooz

PMB student 2016-2018,

Technology and Operations Management Department,
Rotterdam School of Management, Erasmus University, NL

462237ps@eur.nl

Juli 2018

Thesis

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	3
INTRODUCTIE	3
LITERATUUR.....	7
COÖRDINATIE MECHANISMEN.....	7
AUTORITAIR GEZAG BINNEN EEN BSR	8
VERTROUWEN	9
MARKTWERKING.....	12
CONCLUSIE	13
ONDERZOEKSVRAAG:	14
METHODE.....	15
SETTING.....	16
CASESELECTIE	17
DATACOLLECTIE	18
OPERATIONALISERING	19
HET INTERVIEW.....	20
INFORMATIE BIAS	22
DATA-ANALYSE	22
BEVINDINGEN	24
CULTUUR VAN DE MARKT	25
MATE VAN AUTORITAIR GEZAG	27
Controle op mate van detail	27
Vrijheid van planning en werkwijze.....	28
Mate van formaliteit	28
VERTROUWEN OP BASIS VAN INTEGRITEIT	29
Mate van vertrouwen van de buyer in de supplier	30
Mate van vertrouwen van de supplier in de buyer	30
EEN GEGRONDE THEORIE	31
Invloed van autoritair gezag op vertrouwen.....	32
Asymmetrische vertrouwen	34
Dynamisch vertrouwen.....	35
DISCUSSIE	37
INVLOED VAN AUTORITEIT GEZAG.....	37
VERTROUWEN	38
LIMITERINGEN EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK.....	41
CONCLUSIE EN IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK	42
DANKWOORD	43
REFERENTIES.....	44

"There is no duty more indispensable than that of returning a kindness. All men distrust one forgetful of a benefit." Cicero (106 BC – 43 BC)

SAMENVATTING

Binnen de buyer-supplier relatie kent vertrouwen ontegenzeggelijk voordelen met betrekking tot transactiekosten, performance, conflictmanagement en informatie-uitwisseling. Deze studie onderzoekt de invloed van autoritair gezag op vertrouwen in de buyer-supplier relatie binnen een woningbouwproject in Nederland. Veel onderzoek naar vertrouwen en autoriteit is transversaal van aard en regelmatig slechts aan één zijde van de relatie onderzocht. Op deze wijze wordt de mogelijkheid dat vertrouwen dynamisch en asymmetrisch kan zijn uitgesloten. Dit onderhavige onderzoek bestudeert de buyer-supplier relatie binnen een bouwproject longitudinaal en dyadisch. De resultaten van de studie laten zien dat autoritair gezag aanwezig is in de buyer-supplier relatie en ook een rol speelt in het onderlinge vertrouwen. Verder blijkt dat vertrouwen een dynamisch en mogelijk asymmetrisch karakter heeft. Deze bevindingen benadrukken de betekenis van een longitudinale en dyadisch onderzoekontwerp, en onderstrepen de rol van autoritair gezag in het onderzoek naar vertrouwen. Tevens wordt gewezen op de interdependentie tussen vertrouwen en autoritair gezag dat ook in de praktijk bij het ontwikkelen van vertrouwen in de buyer-supplier relatie van belang is.

INTRODUCTIE

Van de drie coördinatie mechanismen beschreven in de organisatie- en economieliteratuur is vertrouwen als laatste toegevoegd. Sindsdien is er veel over vertrouwen als relationeel coördinatie mechanisme gepubliceerd. Er is onderzoek gedaan naar de eigenschappen en de definitie van vertrouwen (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Powell, 1990; Zucker, 1986) en met overtuigend bewijs zijn voordelen aangetoond (Crocker & Masten, 1991; Dirks & Ferrin, 2002; Dyer & Chu, 2003; Dyer & Singh, 1998; Dyer, Singh, & Hesterly, 2018; Noordewier, John, & Nevin, 1990; Parker & Hartley, 1997; A. Sarkar & Mohapatra, 2006; Uzzi, 1997; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Ook het opbouwen (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006) het herstellen van vertrouwen (Wang, Craighead, & Li, 2014) en zelfs de negatieve effecten van teveel vertrouwen (Stevens, MacDuffie, & Helper, 2015) zijn onderzocht. Over het begrip vertrouwen en de juiste onderzoeksmethoden die dan zijn te gebruiken, zijn wetenschappers verdeeld. Grofweg wordt het begrip vertrouwen op drie wijzen omschreven in de literatuur: als wederzijds, dan wel

reciproke of asymmetrisch vertrouwen (Tomlinson, Dineen, & Lewicki, 2009). Vooral asymmetrisch vertrouwen is weinig onderzocht. Verschillende onderzoekers wijzen erop dat er nauwelijks buyer-supplier relaties zijn die zich volledig vrijwaren van een vorm van asymmetrie in vertrouwen (Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen, 2009; Korsgaard et al., 2015), maar slechts enkele onderzoekers hebben dit fenomeen ook daadwerkelijk onderzocht. Hiervan is het meeste onderzoek kwantitatief (McEvily, Zaheer, & Kamal, 2017; Nyaga, Lynch, Marshall, & Ambrose, 2013; Villena & Craighead, 2017) gedaan en is er niet meer dan één kwalitatief onderzoek gevonden (Graebner, 2009). Opmerkelijk, omdat onderzoekers vanuit de literatuur juist vragen om aanvullend exploratief onderzoek (Korsgaard et al., 2015; Tomlinson & Mayer, 2016; Van de Ven & Ring, 2006). Dit onderhavige onderzoek gaat in op deze wens en benadert vertrouwen als mogelijk asymmetrisch in een kwalitatieve, exploratieve theorie bouwende casestudie.

Vertrouwen is in zekere mate aanwezig in elke buyer-supplier relatie (BSR) net als de twee coördinatie mechanismen prijs in de markt, en autoriteit in de hiërarchie. De relatie en functionele betekenis tussen vertrouwen en de andere coördinatie mechanismen is echter minimaal onderzocht (Adler, 2001). Vooral vertrouwen ten opzichte van hiërarchie in een BSR heeft weinig aandacht gekregen. Een verklaring hiervoor is wellicht de claim van Coase (1937) dat de coördinatie mechanismen binnen een bedrijf (hiërarchie) en tussen de bedrijven (markt) separaat van elkaar opereren - een gedachtegoed dat daarna door veel onderzoekers is overgenomen. Williamson (1975, 1985) heeft dit idee verder ontwikkeld tot de bekende “transaction cost economics approach”. Op basis van onzekerheid, asset specificaties en frequentie van transacties beschrijft hij gedetailleerd waar de markt zal falen en hiërarchie deze rol zal overnemen. Met hiërarchie bedoelt hij het opnemen van de dienst of het zelf produceren van het product intern in het bedrijf, gecoördineerd door middel van autoriteit. Dit is later onderzocht en beschreven als een “make or buy” keuze voor bedrijven (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006; Walker & Weber, 1984).

Echter, onderzoekers wijzen op hybride organisatievormen die ook mogelijk zijn (Powell, 1990; Ring & Van de Ven, 1992; M. B. Sarkar, Echambadi, Tamer Cavusgil, & Aulakh, 2001; Williamson, 2008). Daarnaast blijkt ook machtsverschil en afhankelijkheid binnen de samenwerking tussen organisaties de vorm kunnen aannemen van autoritair gezag, hetgeen onderzoekers overeen vinden komen met een soort van hiërarchie (Bradach & Eccles, 1989; Ouchi & Bolton, 1988; Pfeffer & Sutton, 2000; Ring & Van de Ven, 1992; Stinchcombe & Heimer, 1985). Stinchcombe & Heimer zien contractueel opgelegde autoriteit terug bij een hoge verantwoordelijkheid of onduidelijkheid, zoals dat speelt wanneer een prijs op voorhand

nog niet duidelijk is, of bij productspecificaties die bij start nog onbekend zijn. Ouchi & Bolton vinden dezelfde autoriteit terug bij een gezamenlijke productontwikkeling. Beide onderzoeken laten zien dat prijs en autoriteit verweven zijn om controle over de transacties in de markt te hebben (Dainty, Millett, & Briscoe, 2001; Dubois & Gadde, 2002; Voordijk, De Haan, & Joosten, 2000). Dubois & Gadde beschrijven dat er een gedecentraliseerde (per individueel bouwproject) autoriteit bestaat samenhangend met onzekerheden (bijvoorbeeld over naleven van het contract), onduidelijkheden (bijvoorbeeld over specificaties) en een onderlinge afhankelijkheid (bijvoorbeeld over de afstemming van de planning). In groeiende mate wordt vertrouwen dan ook gezien als een mogelijke oplossing in deze ongewisheid in de samenwerking in de bouwsector. Hiermee wint een relationele samenwerking op basis van vertrouwen aan populariteit. De bouwsector lijkt zich bewust van de voordelen van vertrouwen in een Buyer-Supplier Relatie (BSR) en grote en middelgrote aannemers zoeken dan ook toenemend manieren om met meer vertrouwen de BSR te kunnen coördineren (Dubois & Gadde, 2000, 2002; Heijmans, 2017; Saad, Jones, & James, 2002; VolkerWessels, 2011). Ondanks deze inspanningen blijven resultaten uit (Dubois & Gadde, 2000; Winch, 2000). Het wantrouwen in de bouw lijkt in een vicieuze cirkel vast te zitten, of misschien zelfs een “race to the bottom” door te maken (Dainty et al., 2001; Laan, Noorderhaven, Voordijk, & Dewulf, 2011). De meeste bedrijven in de bouw zijn hiërarchisch georganiseerd en hebben een bureaucratische structuur en cultuur (Bresnen, 1996). De hoofdaannemer is contractueel verantwoordelijk voor de realisatie van zijn projecten ten opzichte van de ontwikkelaar (Dainty et al., 2001; Laan et al., 2011). Desondanks outsourcet deze grote delen, meestal op basis van prijs, voor de duur van één project (Bygballe, Jahre, & Swärd, 2010; Dubois & Gadde, 2000), terwijl dit deel vaak meer dan 80% van de aanneemsom is (Heijmans, 2017; Volkerwessels jaarverslag, 2017). Een vaak gehoord excuus hiervoor, is dat de marges te klein zijn om op relationele basis te kunnen uitbesteden. Vanuit de literatuur komt naar voren dat de politiek de aannemer er toe heeft aangezet de coördinatie via de markt op basis van prijs uit te besteden, nadat bleek dat veel grote aannemers onderlinge prijsafspraken hadden gemaakt (bouwfraude) (Dorée, 2004). Deze manier van outsourcing leidt tot veel wisselende contacten, hetgeen goed zou zijn voor een scherpe prijs. Maar deze wisselende korte contacten staan bekend als een slechte fundering voor coördinatie op basis van vertrouwen (Anderson & Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Noordewier et al., 1990). Buyer en supplier zijn hier vaak onbekenden voor elkaar. Om goed te kunnen samenwerken wordt dan ook sterk ingezet op coördinatie mechanismen met veel monitoring en controle. Zo zet de hoofdaannemer zwaar in op het monitoren van de contractuele afspraken, planning, ontwerptekeningen en de uitvoering van

het werk. De samenwerking is dan ook gebaseerd op een zo gedetailleerd mogelijk contract, en vertrouwen wordt over het algemeen gezien als een complement dat leunt op deze gedetailleerde contractuele afspraken (Voordijk et al., 2000). Deze wijze van handelen komt sterk overeen met de visie van (Williamson, 1975), maar lijkt een slechte basis te zijn voor handelen in vertrouwen.

Met deze gepresenteerde casestudie wordt de invloed van autoriteit (hiërarchie) op vertrouwen in de BSR onderzocht binnen een woningbouwproject in Nederland. De rol van autoritair gezag op vertrouwen wordt beschreven. Daarnaast is vertrouwen is onderzocht op dynamische en asymmetrisch kenmerken.

LITERATUUR

Coördinatie mechanismen

De economie- en organisatieliteratuur beschrijft drie ideaaltypes van organisatievormen met de daarbij corresponderende coördinatie mechanismen: hiërarchie op basis van autoriteit, markt op basis van prijs, en relationeel op basis van vertrouwen. Alle drie de coördinatie mechanismen kunnen in een bepaalde mate gelijktijdig actief een rol spelen in een buyer-supplier relatie (Adler, 2001; Bradach & Eccles, 1989).

In de vroege literatuur zijn markt en hiërarchie als de enige twee vormen van coördinatie mechanisme gezien, die bovendien los van elkaar werkzaam zouden zijn. Markt tussen bedrijven die spontaan gecoördineerd wordt op basis van prijs die wordt betaald voor transactiekosten; en hiërarchie binnen de organisatie op basis van legalistische autoriteit die gebruikt wordt om resources (waaronder arbeid) gepland te coördineren (Richardson, 1972). Coase (1937) heeft deze twee coördinatie mechanismen in een klassiek artikel als zodanig beschreven. Richardson (1972) schetst deze scheiding van coördinatie mechanismen kleurrijk: *“firms might be envisaged as islands of planned co-ordination in a sea of market relation”*. Veel onderzoekers hebben zijn gedachtegoed aangevuld en verder ontwikkeld. Williamson (1975, 1981, 1985) heeft op basis van Coases’ gedachtegoed zijn bekende “transaction cost economics” benadering ontwikkeld. Net als Coase ziet Williamson beide organisatievormen als twee mechanismen die strikt gescheiden van elkaar werkzaam zijn. Deze zienswijze is achterhaald in een stroom van onderzoeken die laten zien dat een combinatie van beide voorkomt in de transacties tussen bedrijven (Ouchi & Bolton, 1988; Ring & Van de Ven, 1992; Stinchcombe & Heimer, 1985). Ook in de bouwsector is een combinatie van deze mechanismen terug te vinden in de buyer-supplier relatie (Dainty et al., 2001; Laan et al., 2011).

Pas later is relationele coördinatie op basis van vertrouwen geaccepteerd als een van de drie organisatie vormen (Ouchi, 1980; Zaheer & Venkatraman, 1995). Sindsdien is de aanwezigheid en de rol van vertrouwen veel onderzocht en met toenemend erkend als belangrijke vorm van coördinatie (Adler, 2001). Onderzoekers hebben uiteenlopende ideeën over hoe vertrouwen zich tot de andere twee verhoudt (Adler, 2001; Bradach & Eccles, 1989; Ouchi, 1980; Powell, 1990; Ring & Van de Ven, 1992; Zaheer & Venkatraman, 1995). Deze onderhavige studie gaat ervan uit dat in een BSR tegelijkertijd alle drie de mechanismen een rol kunnen spelen. Het zijn eerder factoren die in een bepaalde mate aanwezig kunnen zijn (Adler, 2001), dan dimensies die als directe trade-off tegenover elkaar staan, zoals Ouchi (1980) stelt. In de literatuur is er discussie of de rol van vertrouwen ten opzichte van meer

formele coördinatie mechanismen complementair of juist een substitutie er van is (Zaheer & Harris, 2006). Deze discussie illustreert de spanningen die er zijn tussen de aard van de verschillende coördinatie mechanismen. Dirks (2000) en McEvily, Perrone, & Zaheer (2003) wijzen erop dat autoriteit en vertrouwen naast elkaar kunnen bestaan. Autoriteit als controlerend mechanisme en vertrouwen om te coördineren daar waar autoriteit niet reikt. Dirks (2000) onderzoekt dit in sportteam verband en McEvily et al. (2003) binnen de organisatie. Beiden onderzoeken dus niet een buyer-supplier relatie en ook het spanningsveld dat bestaat tussen de twee coördinatie mechanismen blijft onderbelicht. Deze onderhavige studie richt zich op de spanningen tussen autoritaire gezag en vertrouwen een onderwerp waar binnen de buyer-supplier relatie nog nauwelijks onderzoek naar gedaan is. In de navolgende sectie wordt hiërarchie en autoriteit nader besproken; daarna volgt het coördinatie mechanisme vertrouwen, en tenslotte is er gekeken naar de werking van de markt.

Autoritair gezag binnen een BSR

Weber verdeelt hiërarchie in drie pure vormen: charismatisch (bijv. politiek), traditioneel (bijv. geloof/overtuiging) en rechtsgeldig (bijv. functies en rangen binnen een organisatie). Relationele legalistisch verkregen hiërarchie beschrijft hij als: *“wegen des Glaubens an die Gültigkeit des Rechtsstatus und der funktionalen Kompetenz auf der Grundlage von rational festgelegten Regeln”* (Weber, 1918). Rationele legalistische hiërarchie wordt gekenmerkt door (1) veel (geschreven) regels, (2) procedures, (3) verplichtingen en (4) duidelijke lijn van autoriteit. Ze heeft een bureaucratische structuur (1 t/m 3) welke door middel van legalistische autoriteit (4) wordt gecoördineerd. Met autoritair gezag worden resources (waaronder arbeid) gealloceerd met het oog op het hoogst haalbare rendement. Individuen hoger in de organisatie bepalen de inhoud van de rollen en taken van individuen lager in de organisatie (Coase, 1937; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Gereffi et al. (2005) beschrijven dat de hiërarchische bestuursvorm (autoritair gezag) wordt gekarakteriseerd door controle door het management en top-down instructies. Dit sluit aan bij de beschrijving van Weber en Powell.

Deze onderzoekers beschrijven de kenmerken van hiërarchie en autoriteit binnen een organisatie. Echter, zoals al eerder genoemd, bestaat autoriteit ook tussen organisaties. Of voor de buyer-supplier relatie dezelfde definitie voor hiërarchie aangehouden kan worden als voor hiërarchie binnen een organisatie is nog te bezien. Hiërarchie kenmerkt zich als een bureaucratische organisatievorm, met veel geschreven regels, procedures en verplichtingen. Of deze bureaucratie in dezelfde vorm en mate voorkomt in de buyer-supplier relatie als binnen een organisatie, is onbekend en voor deze studie niet van cruciaal belang. Om deze discussie te

vermijden wordt hier gesproken over autoritair gezag als coördinatie mechanisme in de buyer-supplier relatie. Omdat de literatuur weinig schrijft over autoriteit of hiërarchie in een buyer-supplier relatie is dit mechanisme, i.c. autoritair gezag, onderzocht op basis van kenmerken van de hiërarchische autoriteit zoals die fungeert binnen een organisatie.

Concluderend: autoritair gezag in de buyer-supplier relatie (BSR) is in deze onderhavige studie onderzocht op de mate van vrije keuze van de supplier over zijn eigen planning en werkwijze, de mate waarin controle wordt uitgeoefend door het gezag, de duidelijke lijn vanuit autoriteit en de mate van hanteren van formaliteit die de supplier wordt opgelegd.

Vertrouwen

Studies naar vertrouwen zijn vaak transversaal van aard en hebben regelmatig een eenzijdige benadering. Deze onderzoeksopzet sluit bij voorbaat al de kans uit dat vertrouwen dynamisch en/of asymmetrisch van aard wordt bevonden, terwijl meerdere onderzoekers op deze mogelijkheid wijzen (Brower et al., 2009; Graebner, 2009; Korsgaard et al., 2015; McEvily et al., 2017; Nyaga et al., 2013; Schoorman, Mayer, Davis, & Davis, 2007; Villena & Craighead, 2017).

Vertrouwen is uitgebreid onderzocht. Er is onderzoek gedaan naar de eigenschappen/definitie (Korsgaard et al., 2015; Mayer et al., 1995; Powell, 1990; Zucker, 1986), de voordelen (Dyer & Chu, 2003; Dyer & Singh, 1998; Dyer et al., 2018; A. Sarkar & Mohapatra, 2006; Zaheer et al., 1998), het opbouwen (Cousins et al., 2006) en het herstellen (Wang et al., 2014) van vertrouwen. Zelfs de negatieve effecten van te veel vertrouwen zijn onderzocht (Stevens et al., 2015).

Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt in vertrouwen tussen organisaties en vertrouwen tussen personen (interpersoonlijk). Beide vormen van vertrouwen zijn relevant en nauw aan elkaar gerelateerd. Het verbeteren van interpersoonlijk vertrouwen blijkt zelfs een belangrijke stap om vertrouwen tussen bedrijven te ontwikkelen (Zaheer & Harris, 2006; Zaheer et al., 1998). Organisaties als zijnde instituties, kunnen als zodanig niet zelf vertrouwen. Enkel een persoon kan een ander persoon, of een institutie vertrouwen (Janowicz & Noorderhaven, 2006; Zaheer et al., 1998). Deze voorliggende studie gaat in de basis uit van interpersoonlijk vertrouwen.

Veel onderzoekers hebben zich op de antecedenten van vertrouwen gericht. In een review hebben Mayer, Davis, and Schoorman (1995) de onderzochte antecedenten samen gevoegd tot 3 hoofdfactoren: kunde, welwillendheid en integriteit. Deze factoren hebben alle drie een

positieve invloed op de bereidheid van een individu (trustor) om een ander (trustee) te vertrouwen. Echter, als alle factoren worden waargenomen leidt dit niet noodzakelijkerwijs tot vertrouwen. Het algemene niveau van welwillendheid om een ander te willen vertrouwen zal het niveau van bereidheid tot vertrouwen bepalen. Mayer et al. (1995) noemen dit “general willingness to trust others”. Om de kans in te kunnen schatten of een individu een ander vertrouwt, moeten al de 3 factoren én de algemene welwillendheid om een ander te vertrouwen gemeten worden. Dit zal dan enkel de bereidheid (of kans) om te vertrouwen meten, niet het daadwerkelijk aanwezig zijn van vertrouwen (Mayer et al., 1995). In een vertrouwensvolle buyer-supplier relatie is het niet noodzakelijk dat alle factoren op het hoogste niveau aanwezig zijn en visa versa. Mayer et al. (1995) concluderen dat de trustor, als er vertrouwen in een relatie bestaat, bereid is om een gepercipieerd risico te nemen. Met ander woorden: het individu is bereid zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de ander. Op deze basis heeft dit onderhavige onderzoek vertrouwen onderzocht. Vertrouwen wordt in deze studie gedefinieerd als een individuele bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen tegenover de ander (Mayer et al., 1995).

Over de wijze hoe vertrouwen in een buyer-supplier relatie gedefinieerd moet worden zijn echter niet alle onderzoekers het eens (Korsgaard et al., 2015; Rousseau & Burt, 1998; Tomlinson et al., 2009). In een relatie is vertrouwen geen eenrichtingsverkeer. De ander vertrouwen gaat gepaard met de perceptie van het vertrouwen, ontvangen van de ander (Korsgaard et al., 2015; Rousseau & Burt, 1998). Over deze werking en omschrijving van vertrouwen, en daarmee de juiste manier om vertrouwen te onderzoeken, bestaan grofweg drie stromingen: wederzijds, reciproke en asymmetrisch vertrouwen (Tomlinson et al., 2009). De meeste onderzoekers omschrijven vertrouwen als wederzijds (Carson, Madhok, Varman, & John, 2003; Dyer & Chu, 2003; Parker & Hartley, 1997; A. Sarkar & Mohapatra, 2006) of reciproke (Ring, Van De Ven, & Carlson, 1992; Serva, Fuller, & Mayer, 2005; Uzzi, 1997; Zaheer & Venkatraman, 1995). Wederzijds vertrouwen wordt gezien als groeiende gezamenlijke eigenschap van de relatie. Ondanks dat men in theorie wel aan beide kanten van de relatie behoort te meten, wordt dit niet altijd gedaan (zie bijv. Mishra & Mishra, 1994). Wordt dit wel gedaan, dan worden de bevindingen vervolgens bij elkaar geteld en gemiddeld. Het gaat tenslotte over de gezamenlijke eigenschap vertrouwen, ook al hoeft dit niet te betekenen dat het vertrouwen gelijk is aan beide zijde van de relatie (Korsgaard et al., 2015). Wederzijds vertrouwen is in onderzoek vooral gebruikt als antecedent om een consequentie aan te tonen. Met andere woorden: al dan niet dyadisch onderzocht, wordt wederzijds vertrouwen

in het veel onderzoek als een statische symmetrische eigenschap van de relatie tussen twee individuen of organisaties gezien (Korsgaard et al., 2015).

Bij reciproke vertrouwen wordt vertrouwen benaderd als een proces dat twee richtingen op werkt. Door vertrouwende acties van individu A ontstaat er een sociale verplichting voor individu B. Bij het inwilligen van deze verplichting door individu B gebeurt het tegenovergestelde. Vertrouwen in elkaar is nodig om te weten dat de sociale verplichting zal worden voldaan en tegelijkertijd ook dat jouw eigen sociale verplichting als voldaan wordt beschouwd (Blau, 1964; Emerson, 1976). Blau beschrijft dit principe als “social exchange”. Een uitwisseling tussen twee individuen waarvan de gever verwacht, in de toekomst een gelijkwaardige uitwisseling te ontvangen zonder dat duidelijk is wanneer en in welke vorm dit zal geschieden. Bij onderzoekers die vertrouwen beschrijven als reciproke, is het onderwerp van de studie vaak het vertrouwen zelf (Cropanzano & Mitchell, 2005; Molm, Schaefer, & Collett, 2007; Molm, Takahashi, & Peterson, 2000). Hierbij wordt over het algemeen erkend dat vertrouwen bij de start van de samenwerking misschien niet symmetrisch is, maar dat het vertrouwen in elkaar beïnvloed wordt door de acties van de individuen. Zodoende wordt dit onderlinge vertrouwen na verloop van tijd als nagenoeg gelijk gezien (Korsgaard et al., 2015; Serva et al., 2005). Reciproke vertrouwen wordt dan ook benaderd als symmetrisch en wordt net als wederzijds vertrouwen óf maar aan een zijde van de relatie gemeten óf dyadisch gemeten en vervolgens gemiddeld.

Recent onderzoek toont echter aan dat vertrouwen wel degelijk ook asymmetrisch kan zijn (Graebner, 2009; McEvily et al., 2017; Villena & Craighead, 2017). Onderzoekers die vertrouwen als mogelijk asymmetrisch benaderen, gaan er vanuit dat vertrouwen niet persé gelijk is of na verloop van tijd gelijk wordt. Zij zeggen bijvoorbeeld, dat een vertrouwende actie, zoals een buyer die personeel beschikbaar stelt om interne processen van een supplier te optimaliseren, even goed het (al aanwezige) wantrouwen van de supplier in de buyer juist kan versterken in plaats van verminderen. De supplier kan denken dat de buyer informatie aan het verzamelen is voor een mogelijke overname (McEvily et al., 2017). De kans op asymmetrie in vertrouwen blijkt groter naar mate er meer verschillen in afhankelijkheid of macht spelen (Graebner, 2009; Molm et al., 2000), met elke partij een eigen positie in de samenwerking, met eigen doelen en een eigen context. Ook zijn er verschillen in persoonlijkheden, de mate van bereidheid om te vertrouwen is bij iedereen anders (Mayer et al., 1995). In recent onderzoek naar dyadisch vertrouwen in acquisities zijn er aantoonbare verschillen in vertrouwen gevonden tussen koper en verkoper. Ondanks dat deze verschillen aan beide zijden herkend en erkend werden, gaven de partijen ook aan dat hun vertrouwen in de ander niet veranderd is. Als

mogelijke reden wordt aangegeven dat de perceptie op de verstrekte informatie anders ontvangen wordt bij een vertrouwend dan een wantrouwend persoon (Graebner, 2009). Zij wijst in haar onderzoek op een asymmetrie in vertrouwen.

Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar asymmetrisch vertrouwen in buyer-supplier relaties, terwijl verschillende onderzoekers erop wijzen dat bijna elke buyer-supplier relatie onderhevig is aan een vorm van asymmetrie (Brower et al., 2009; Korsgaard et al., 2015; Schoorman et al., 2007). Zowel over de oorzaken als de gevolgen van asymmetrische vertrouwen is weinig bekend. Recent onderzoek wijst erop dat een ongelijkheid in vertrouwen decepties in onderhandelingen veroorzaken (Graebner, 2009), een verschillende perceptie creëren van de risico's met betrekking tot informatie uitwisseling (McEvily et al., 2017) en de perceptie van opportunisme en performance beïnvloeden (Villena & Craighead, 2017). Een groeiend aantal onderzoekers bestudeert het fenomeen asymmetrisch vertrouwen (Graebner, 2009; McEvily et al., 2017; Nyaga et al., 2013; Villena & Craighead, 2017). Het is echter een nog weinig bekend terrein dat vraagt om exploratief kwalitatief onderzoek (Barratt, Choi, & Li, 2011; Edmondson & Mcmanus, 2007), vindt ook Korsgaard (2015) in zijn uitgebreide review over dyadisch onderzoek naar vertrouwen. Op de studie van Graebner (2009) na, zijn overige gevonden studies allemaal kwantitatief van aard, en geen van die studies heeft vertrouwen longitudinaal onderzocht. In deze studie is vertrouwen longitudinaal onderzocht, en benaderd als mogelijk asymmetrisch en dynamisch.

Marktwerving

Adler (2001) noemt de markt als één van de drie organisatie vormen om de BSR mee te coördineren, naast hiërarchie en relationeel. “Market-based transactions” zijn een zakelijk uitwisselingen tussen een koper en verkoper, op basis van prijs. Ring et al. (1992) vatten deze zakelijke transacties krachtig samen als: “*Relatively short-term, bargaining relationships between highly autonomous buyers and sellers designed to facilitate an economically efficient transfer of property rights*”.

Een voordeel van voorliggende studie is dat deze zich binnen één project afspeelt. De invloed van markt op de buyer – supplier relatie heeft bij het vormen van de contracten een aanzienlijke rol gespeeld, maar prijs als coördinatie mechanisme heeft een minimale (of geen) invloed op het onderzoek gehad. Beide condities van dit onderzoek spelen zich af in dezelfde setting ten opzichte van de markt, omdat de contracten al zijn afgesloten en er tijdens de uitvoering geen interactie met de markt is. Zodoende is deze studie gefocust op het mechanisme

van autoritair gezag en vertrouwen, en hoefde de marktwerking als coördinatie mechanisme niet meegenomen te worden in dit onderzoek.

Conclusie

Van de drie coördinatie mechanismen waaraan een buyer-supplier onderhevig is, is de focus in de literatuur vooral gericht op prijs en vertrouwen. Studies over hiërarchie of autoriteit zijn voornamelijk binnen organisaties uitgevoerd, en zelfs daar is onderzoek naar de invloed van autoritair gezag op vertrouwen minimaal aanwezig. Tussen deze twee coördinatie mechanismen (autoritair gezag en vertrouwen) wordt een spanning verwacht gezien de grote verschillen in hun aard. Deze spanning is de focus van dit onderzoek.

Het onderzoeksgebied van asymmetrisch vertrouwen is nog een vrij onbekend terrein. Een exploratieve casestudie is daarbij een passende onderzoeksstrategie. Het feit dat het autoritair gezag binnen deze casestudie met de tijd is veranderd, geeft dit onderzoek de unieke gelegenheid om de invloed van autoritair gezag op het vertrouwen dynamisch in een buyer-supplier relatie te onderzoeken.

ONDERZOEKSVRAAG:

Hoe beïnvloedt autoritair gezag de buyer-supplier coördinatie binnen een woningbouwproject in Nederland?

- Wat is de invloed van autoritair gezag op het dyadisch vertrouwen in de buyer-supplier relatie?
- Verandert de mate van vertrouwen als gevolg van veranderingen in de autoriteit van het gezag? Is vertrouwen dynamisch?
- Is er sprake van een asymmetrie in het vertrouwen binnen de buyer-supplier relatie?

METHODE

Deze studie onderzoekt de invloed van autoritair gezag op vertrouwen binnen een buyer – supplier relatie. De buyer-supplier relatie wordt dyadisch onderzocht, omdat ervan uit wordt gegaan dat vertrouwen asymmetrisch kan zijn. Zoals eerder toegelicht is asymmetrisch vertrouwen in buyer-supplier relaties relatief weinig onderzocht. De literatuur vraagt daarom om exploratief onderzoek (Brower et al., 2009; Korsgaard et al., 2015). Het doel van deze studie is ons te richten op de “hoe”-vraag achter het fenomeen. Hiervoor is een casestudie de gewenste benadering (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Er is gekozen voor een enkele case, een woningbouwproject, waarin het coördinatie mechanisme gedurende de uitvoering van het project verandert. Deze verandering wordt veroorzaakt door wisseling van de projectleider. Door het onderzoek te richten op momenten voor en na deze wissel, zijn mogelijke veranderingen in het autoritair gezag, vertrouwen en asymmetrie in vertrouwen te duiden.

Casestudies krijgen de kritiek dat ze weinig generaliseerbaar zijn. Campbell (2010) schrijft dat er altijd trade-offs zijn, zowel bij het kiezen van de methode van onderzoek als bij de keuze voor een specifieke case. Aangezien deze studie theorie-bouwend is, is het van belang dat de data rijk zijn aan informatie. Het verzamelen van rijke data heeft direct een negatief effect op de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Om een generieke theorie te bevestigen moet de inhoud bij voorkeur minimaal zijn en de concepten op voorhand scherp gedefinieerd en van voorspellingen voorzien. Gioia et al. (2013) zeggen hierover: “[Gioia organisation research method] creates rich opportunities for discovery of new concepts rather than affirmation of existing concepts”. In een sociaal onderzoek wordt veelal met subjectieve data gewerkt. Kwalitatief onderzoek in organisatiekunde kent meestal interviews of survey, waarmee naar de intenties, meningen of observaties van personen worden gevraagd. Deze data zijn dan niet empirisch observeerbare data maar subjectieve data (Gioia et al., 2013). Dit onderhavige onderzoek richt zich op sociale constructen zoals autoritair gezag en vertrouwen, waarbij het perspectief van de geïnterviewde veelal maatgevend is. Gioia nu heeft een methode ontwikkeld om vanuit de ruwe subjectieve data een onderbouwde theorie te kunnen genereren. Het voorliggende onderzoek zal deze methode in grote lijnen volgen. In deze methode worden de ruwe data tot een steeds hoger abstractieniveau getransformeerd. Door de letterlijke uitspraken zonder voorbedachte theorie te categoriseren, worden er vanuit deze ruwe data nieuwe concepten, thema’s en uiteindelijk dimensies gecreëerd. De samenhang van deze dimensies kunnen leiden tot een nieuw theoretisch gezichtspunt.

Setting

Dit onderzoek is verricht binnen de Nederlandse bouwsector. Om verschillende redenen is deze setting voor dit onderzoek geschikt: (1) de organisatie structuur in de Nederlandse bouwsector is hiërarchisch (autoritair) georiënteerd, zowel intern als extern (Bresnen, 1996). (2) Op dit moment is de sector er op gefocust om een meer relationele vorm van samenwerking te implementeren. Dit is vooral terug te vinden in concepten als LEAN (plannen), Bouw Informatie Model (BIM) en ketensamenwerking (ook wel ketenintegratie genaamd) (Cobouw.nl, 2014, 2015, 2016; Winch, 2000). Kijkend naar de sector, welke meer dan 85% outsourcet (Heijmans, 2017; Volkerwessels jaarverslag, 2017) en een technisch complex product produceert, is dit ook een passende samenwerkingsvorm (Dyer & Chu, 2003). (3) Tenslotte is het ook een pragmatische keuze: de onderzoeker zelf is werkzaam in deze sector. Dit biedt een ruime en vrije toegang tot de data. Deze keuze brengt wel het risico met zich mee dat de geïnterviewden minder open kunnen zijn richting de onderzoeker, omdat zij een belang hebben bij het geven van een sociaal wenselijk antwoord. Bij de start van de interviews is dan ook expliciet verklaard dat het onderzoek anoniem wordt uitgevoerd en op persoonlijke titel is, dus niet vanuit de opdrachtgever. Verder zijn de vragen met name gericht op (hypothetische) praktijkvoorbeelden en nooit direct op de variabelen vertrouwen en autoriteit.

De hoofdaannemer van het onderzochte project is een van Nederlands grootste aannemers (top 20). In 2008 introduceerde dit bedrijf een nieuwe visie. De nieuwe visie had als belangrijkste doel: sneller te kunnen bouwen met minder faalkosten, door meer te coördineren op basis van vertrouwen, om zo uiteindelijk hogere marges te verkrijgen met meer winst als resultaat. Voor de implementatie van deze vorm van coördinatie zijn verifieerbare niveaus op het gebied van LEAN¹ en BIM² bedacht, en als maatstaf opgelegd aan de vele dochterbedrijven. Met veel kostbare trainingen en nieuwe procedures helpt deze aannemer zijn dochterbedrijven deze niveaus te behalen. Echter, de resultaten blijven uit. In een oriënterend interview met een lid van de directie kwam dit ook ter sprake. Zij suggereerde zelfs dat de consultants en trainers van de LEAN en BIM-modules de enige waren die van deze introductie rijk zijn geworden. Hiermee geeft ze aan, dat er geen succesvolle resultaten zijn terug te leiden tot de implementatie van relationele samenwerking als zodanig.

¹ LEAN principes worden hier voornamelijk gebruikt in een vorm van plannen. Hierbij wordt na gunning van het project aan de suppliers gezamenlijk een planning gemaakt.

² BIM staat voor Bouw Informatie Model. Dit is een digitaal 3D model waarin alle bouw materialen als elementen voorzien zijn en worden van kenmerken. De suppliers en de buyer werken samen in dit model om zo onder andere faalkosten tegen te gaan.

Caseselectie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een projectomgeving om mogelijke invloed van marktwerking zoveel mogelijk uit te sluiten. In de bouwsector is prijs het dominante criterium voor de samenwerking met een supplier, zijn relaties vaak kort en projectgebonden. (Bygballe et al., 2010; Noordhuis, van der Veen, & Venugopal, 2013; Voordijk et al., 2000). Binnen een project in uitvoering, waar de contracten en onderhandelingen zijn afgerond, heeft de markt nog maar een minimale invloed. Aangezien de focus van dit onderzoek ligt op de spanning tussen autoritair gezag en vertrouwen, is dit van belang. Er is dan ook gekozen voor interpersoonlijke samenwerking binnen een project als onderzoek omgeving, boven onderzoek naar de relatie tussen de bedrijven als zodanig. De dagelijkse samenwerking met veel persoonlijke interacties die hier plaatsvinden, geeft een goede basis voor onderzoek naar interpersoonlijk vertrouwen en autoritair gezag. In de interviews is wel naar interorganisatorisch vertrouwen gevraagd. Deze data bleken echter niet bruikbaar, omdat de geïnterviewden hier geen eenduidige antwoorden gaven. Zij weidden vaak uit over hun algemene visie over de branche of een persoon binnen de organisatie.

Het onderzochte project is op theoretische basis geselecteerd. Het project betreft een “ketenpartner concept”. Binnen dit concept worden gestandaardiseerde woningen met medewerking van vaste suppliers gerealiseerd. Deze projecten zijn op basis van LEAN en BIM methode opgezet. In dit woningbouwconcept wordt ingezet op een zo vlekkeloos mogelijke bouwflow. De geïnterviewde suppliers hebben alle meerdere projecten binnen dit concept gerealiseerd. Dit maakt dit project bij uitstek interessant voor dit onderzoek, omdat de hoofdaannemer hier actief inzet op vertrouwen. Zo wordt er binnen dit project niet over supplier of onderaannemers maar over partners gesproken. In deze studie zal worden vastgehouden aan de term supplier. De hoofdaannemer zal aangeduid worden als buyer.

Een tweede reden voor de keuze van dit project, betreft de verandering van autoritair gezag tijdens de loop van dit project, veroorzaakt door de wisseling van de projectleider van de buyer. Hierdoor biedt deze case een unieke mogelijkheid om de invloed van autoritair gezag op vertrouwen in de BSR te onderzoeken in een longitudinale studie. Een bouwproject kent veel externe context gebonden invloeden. Voorbeelden hiervan zijn conjunctuur, ontwerp van de architect, eisen van de gemeente en opdrachtgever, etc. Dit maakt projecten onderling moeilijk met elkaar te vergelijken en een multiple casestudie gecompliceerd en minder betrouwbaar.

Datacollectie

De primaire data zijn verzameld door het afnemen van interviews aan beide zijden van de relatie. Voorafgaand aan deze interviews zijn de notulen van de projectbesprekingen (zowel team-, als werkbeprekingen) bestudeerd. Deze informatie is door de onderzoeker gebruikt om een idee van de condities te krijgen als ook om de praktijkvoorbeelden die in de interviews zijn aangehaald te kunnen begrijpen. Regelmatig zijn uitspraken van geïnterviewde naast het contract en/ of notulen gelegd om deze te verifiëren of van meer context te voorzien. Soms is hiervoor ook naar de mail-correspondentie met de betreffende supplier gekeken.

Uit de vele suppliers (meer dan 40) die een, soms zeer kleine, bijdrage leveren aan dit woningbouwproject is gekozen voor die suppliers die met hun werkzaamheden al vanaf het ontwerp van de woningen betrokken waren. Dit zijn de 4 installateurs³ en de casco bouwer⁴. Deze suppliers zijn het meest verwickeld in de bouwkundige werkzaamheden, welke onder de verantwoording van de buyer (hoofdaannemer) vallen. Dit geeft beide partijen veel baat bij een vertrouwensvolle coöperatieve samenwerking (Laan et al., 2011; Meng, 2012). Ondanks het gegeven dat het hier een onderzoek naar interpersoonlijk vertrouwen betreft, is besloten om, waar mogelijk, van elke supplier twee personen separaat van elkaar te interviewen. Bij voorkeur is dit de projectleider en de voorman van het project. De antwoorden worden voornamelijk met de contracten, correspondentie en notulen getrianguleerd, maar er is ook naar tegenstrijdigheden tussen de antwoorden van de twee geïnterviewden gekeken. Sterke

Discipline	Naam	Functie	Interview
Buyer	PL-A	Projectleider sit. A	Persoonlijk
Buyer	PL-B	Projectleider sit. B	Persoonlijk
Buyer	B2	Werkvoorbereider	Persoonlijk
Buyer	B3	Werkvoorbereider	Persoonlijk
Loodgieter	S1	Projectleider	Persoonlijk
Loodgieter	S2	voorman	Telefonisch interview
Installateur PV-panelen	S3	Projectleider	Persoonlijk
Installateur verwarming + ventilatie	S4	Projectleider	Persoonlijk
Installateur verwarming + ventilatie	S5	Voorman	Persoonlijk
Elektricien	S6	Projectleider	Persoonlijk
Elektricien	S7	Werkvoorbereider	Telefonisch interview
Casco bouwer	S8	Projectcoördinator	Persoonlijk
Casco bouwer	S9	Projectleider uitvoering	Persoonlijk

Tabel 1: Lijst van geïnterviewden

³ Dit betreffen de elektricien, loodgieter, werktuigbouwkundige installateur (warmte en ventilatie) en de installateur van de zonnepanelen.

⁴ Op dit project is de casco bouwer verantwoordelijk geweest voor het ontwerpen, produceren, leveren en aanbrengen van de constructieve vloeren, muren en het dak.

tegenstrijdigheden zijn niet gevonden. De interviews zijn volledig uitgeschreven en daarna gecodeerd volgens de methode van Gioia (Gioia et al., 2013).

Operationalisering

Om te onderzoeken hoe interpersoonlijke vertrouwen in de BSR wordt beïnvloed door autoritair gezag, is het noodzakelijk om zowel vertrouwen als autoritair gezag te kunnen duiden. In bovenstaande literatuurstudie zijn beide coördinatie mechanismen en de kenmerken hiervan uitgebreid besproken. De vragen in het interview zijn gericht op deze kenmerken, zonder deze in de vraagstelling bij naam te noemen. Als een geïnterviewde zelf deze termen gebruikt zal hier uiteraard wel over gesproken worden.

Om het autoritair gezag te duiden zijn de kenmerken gevolgd die (Coase, 1937; Gereffi et al., 2005; Powell, 1990) als hiërarchie binnen de organisatie beschrijven. Deze keuze is gemaakt, omdat autoritair gezag in de buyer-supplier relatie nauwelijks onderzocht is, noch omschreven. Powell benadrukt onder andere de eenduidige lijn van autoriteit, gedetailleerde rapportering mechanismen en formeel besluit proces, maar ook een regime van administratieve procedures en werkwijzen opgelegd vanuit hogerhand. Gereffi et al. schetsen een overlappend beeld en benadrukken de controle van het hoger management en top-down (werk)instructies. Het interview in deze studie heeft zich dan ook gericht op de volgende 4 kenmerken van hiërarchie om de mate van autoritair gezag te duiden: (1) de eenduidigheid van lijn van autoriteit; (2) de mate van de vrijheid die de suppliers genieten op het gebied van planning en keuze van werkmethode; (3) de mate waarmee de buyer controle op de supplier uitoefent en tenslotte (4) de mate waarin formaliteit een rol speelt.

Vertrouwen kent verschillende stromingen binnen de literatuur en hanteert daarmee uiteenlopende onderzoeksmethoden. Dit onderzoek gaat uit van mogelijke asymmetrie in vertrouwen. Daarom wordt vertrouwen dyadisch onderzocht, dus zowel aan de buyer als de supplier kant van de relatie. Zoals besproken is in de bovenstaande literatuurstudie, zijn de antecedenten van trust in het onderzoek van (Mayer et al., 1995) samengebracht tot drie hoofdkenmerken, namelijk kunde, welwillendheid en integriteit. Het onderzoek van Mayer et al. laat ook zien dat de aanwezigheid van deze factoren op zichzelf niet de aanwezigheid van vertrouwen bevestigen.

Dus, hoe is vertrouwen in een bestaande buyer-supplier relatie dan wel te duiden? Mayer et al. (1995) concluderen dat degene die vertrouwt, als er vertrouwen in een relatie bestaat, bereid is om een gepercipieerd risico te nemen. Met ander woorden: het individu is bereid zich

kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de ander. De vragen in deze studie zijn dan ook zo ontworpen om te achterhalen welk gepercipieerd risico de vertrouweling bereid is te nemen op basis van de 3 hoofdfactoren, kunde, welwillendheid en integriteit. De vragenlijst in de bijlage laat zien hoe de vragen per factor hierop gericht zijn. Zowel de factoren die tot vertrouwen leiden, als de aanwezigheid van vertrouwen doordat men bereid is een risico te nemen, worden hiermee bevraagd.

Het interview

Er is vooraf geen specifieke volgorde van de interviews bepaald. Echter achteraf bleek het een goede keuze om de projectleiders pas later te interviewen. Doordat het leeuwendeel van de interviews al waren afgenomen, waren er tijdens het interview met de projectleiders aanzienlijk meer voorbeelden beschikbaar en ook meer aanleidingen tot doorvragen.

Voordat de pilot interviews waren afgenomen, was al bedacht het interview strikt in tweeën op te delen. Het eerste deel zou puur in teken van de conditie A staan, de conditie voor de wissel. Praktische voorbeelden genoemd in deze conditie zouden worden genoteerd. Na het uitvragen van conditie B was de bedoeling de genoteerde voorbeelden uit conditie A en B weer te benoemen, met de vervolgvraag: “Hoe zou dit zich hebben afgespeeld in de andere situatie?”. Na de pilot is besloten direct te vragen om het voorbeeld in de andere situatie te plaatsen, om te achterhalen hoe dit voorbeeld dan verlopen zou zijn. Met de volgende vraag werd de lijn van het interview dan weer opgepakt.

Verder zijn er na het afnemen van de pilot interviews een aantal vragen over de wisseling toegevoegd. In het interview zaten oorspronkelijk geen vragen over de wissel tussen de projectleider en daaraan gekoppelde veranderingen. Het idee hierachter was dat de geïnterviewde dan minder gestuurd zou worden om verschillen tussen de condities te benadrukken. Dit bleek niet juist te zijn en wel om twee redenen. (1) Ten eerste was de geïnterviewde zich vrij snel bewust dat het over deze 2 condities ging. Zeker met het nieuwe protocol waarin vrij direct werd gevraagd naar verschillen tussen de condities aan de hand van de door de interviewer gegeven voorbeelden. Daarnaast (2) liet het interview hiermee waardevolle informatie liggen. In de nieuwe interview gids zijn dan ook een aantal vragen opgenomen, gericht op de wisseling van projectleider en de daarmee samenhangende veranderingen. Tenslotte zijn de vragen over autoriteit aangepast. Deze waren eerder te vaag en algemeen. In de aangepaste interview gids zijn deze vragen nog meer toegespitst op hypothetische situaties. In de bijlage is het volledige interview terug te vinden.

De interviews hebben een gemiddelde duur van 30 minuten per conditie, dus een uur in totaal. Ze zijn bij voorkeur afgenomen op de bouwlocatie zelf. Hier hebben ook de besprekingen, waarnaar gevraagd werd, plaatsgenomen. Hiervoor is gekozen vanuit de gedachte dat, dit ervoor zal zorgen dat geïnterviewden de gebeurtenissen met het meeste detail kunnen terughalen en in de juiste context weten te plaatsen.

Het interview bevat vooral open vragen. Dit leidt tot accuratere en rijkere informatie (Miller, Cardinal, Glick, Academy, & Feb, 1997). In elk interview zijn de onderwerpen zoveel mogelijk in dezelfde volgorde besproken. De vragen, (zie ook bijlage) zijn gericht op de eerder genoemde kenmerken van vertrouwen en autoritair gezag. Uiteraard is nooit direct naar vertrouwen of autoritair gezag gevraagd. Niet kan worden uitgesloten dat de geïnterviewde hier zelf over begint.

In de verwachting dat het onderwerp vertrouwen voor de suppliers, in een op prijs gerichte en formele sector (Laan et al., 2011; Voordijk et al., 2000), lastiger te verwoorden is, is er gekozen om met dit onderwerp te starten. Tijdens het beantwoorden van de vragen over vertrouwen is genoteerd welke kenmerken van autoritair gedrag de geïnterviewde hiermee beschrijft. Als bepaalde kenmerken van autoritair gedrag duidelijk in de antwoorden naar boven komen, is het niet noodzakelijk hier later in het interview nog veel tijd aan te besteden. Tussen de open vragen over vertrouwen en de open vragen over aanwezige autoriteit, is de geïnterviewde gevraagd om het vertrouwen in de ander een cijfer te geven. Dit cijfer heeft geen waarde op zich, maar hiermee is de geïnterviewde verplicht om een verschil in vertrouwen aan te geven tussen de partijen waarmee hij heeft samengewerkt. Aan de hand van dit gegeven is gevraagd dit verschil toe te lichten. De suggestie om direct naar de mate van vertrouwen te vragen komt voort uit een literatuur review van Korsgaard et al. (2015).

Er is getracht zoveel mogelijk voorbeelden uit de praktijk te gebruiken zodat de geïnterviewde de werkelijke situatie kan bespreken. Hierdoor verschillen de vragen per geïnterviewde soms. Wel is getracht dezelfde onderwerpen in dezelfde volgorde te bespreken, zodat de antwoorden goed vergelijkbaar zijn.

Bij onvoldoende beantwoording van een vraag, of als het antwoord onvoldoende gericht is op de kenmerken van de coördinatie mechanisme, zijn er aanvullende vragen gesteld. Mogelijke “volg vragen” zijn: “Wat wil je daarmee aangeven?”, “Welke reactie had jij verwacht van de buyer/ supplier?”, “Hoe zou jouw collega op deze conditie hebben gereageerd?”, “Zou je een ander voorbeeld kunnen geven?”, etc. Alle gesprekken, werden opgenomen en uitgeschreven, met instemming van de geïnterviewden. Van elk interview is direct een samenvattend verslag geschreven.

Informatie bias

Om informatie bias te minimaliseren is (1) de geïnterviewde anonimiteit beloofd en toegelicht. Hiermee voelt de geïnterviewde zich vrijer om ook gevoelige data te delen, wat de ontvangen data betrouwbaarder maakt (Huber & Power, 1985; Miller et al., 1997). Daarnaast (2) is de primaire informatie uit de interviews met meerdere bronnen vergeleken en getrianguleerd (Jick, 1979). Tenslotte (3) zijn er per supplier of buyer minimaal 2 personen geïnterviewd en zijn deze data met elkaar vergeleken, om eventuele sterke onderlinge afwijkingen in antwoorden te detecteren. In dit onderzoek zijn bij het vergelijken van de data geen aanwijzingen gevonden die op een mogelijke informatie bias wijzen.

Data-analyse

Na het afnemen van de interviews zijn deze uitgeschreven en waar mogelijk getrianguleerd. De Gioia methode volgend is de eerste analyse uitgevoerd door de uitgeschreven interviews te selecteren zonder deze te voorzien van een categorie. Hiermee wordt voorkomen dat de onderzoeker te vroeg verbanden ziet, en die in volgende teksten (onbewust) probeert te bevestigen (Gioia et al., 2013). Dit helemaal voorkomen is onmogelijk, aangezien men niet zonder theorie kan observeren (Popper, 1977). Om een mogelijk conformatie bias zoveel als mogelijk is af te wenden, zijn de tussentijdse opkomende verbanden in een los document genoteerd, opdat ze daarna makkelijker losgelaten kunnen worden tijdens de verdere data-analyse. Na het coderen zijn deze pas weer geraadpleegd, om eventuele eerder vermoedde verbanden niet over het hoofd te zien.

Met behulp van bovenstaande literatuurstudie zijn de kaders van het onderzoek bepaald. De vragen in het interview zijn gericht op de kenmerken van autoritair gezag en vertrouwen. Hiermee zijn de hoofdcategorieën voor het coderen al bepaald, hetgeen afwijkt van de Gioia methodologie. Gioia beoogt dat elke geselecteerde quote in eerste instantie van een eigen categorie voorzien moet worden om ze vervolgens samen te voegen en te combineren. In het onderhavige onderzoek zijn de quotes per “hoofdcategorie” per conditie en per supplier in een groot Excel verzameld. Aan de quotes is niets gewijzigd. Het resultaat was zes A0-vellen vol met quotes, verdeeld over de twee condities en de twee hoofdcategorieën. Deze zijn afgedrukt en opgehangen. De volgende stap was het categoriseren op detail. Want een quote over “vertrouwen” heeft nog steeds veel richtingen. Dit is gedaan met post-its en gekleurde pennen.

Door verschillende kleuren post-its en pennen te gebruiken ontstond een goed globaal overzicht.

In een volgende stap zijn de 1^e order concepten vastgesteld. Dit is een proces waarin de wetenschapper zijn kennis gebruikt om de verschillende categorieën te bundelen en samen te voegen (Gioia et al., 2013). De 1^e order concepten van dit onderzoek besloegen in eerste instantie een breed terrein. Het onderwerp van deze studie is relatief onbekend in de literatuur. Om die reden is ervoor gekozen de interviews breed te oriënteren. Dit is gedaan door middel van interviews met open vragen, zonder veel sturing tijdens het interview en gericht op veel aspecten van vertrouwen en autoriteit. Na het vormen van de 1^e order concepten zijn een aantal keuzes gemaakt met betrekking tot de focus van het onderzoek.

Om de mate van autoritair gezag te duiden is gekozen de vragen te richten op de kenmerken van hiërarchie zoals deze binnen een organisatie bestaan en beschreven zijn in de literatuur. Omdat het onderzoek zich op de BSR binnen een lopend project richtte, vielen een aantal nuance verschillen op. Zo zijn er nauwelijks antwoorden gegeven die duiden op verschillen in een eenduidige lijn van autoriteit tussen de twee condities. Deze lijn van autoriteit werd sowieso weinig genoemd en waar deze wel werd genoemd was deze in beide condities even duidelijk en eenduidig. Wel bestond er in de antwoorden een verschil tussen de striktheid waarmee deze eenduidige lijn van autoriteit werd opgelegd door de gezaghebbende autoriteit. Dit wijst indirect op de mate van ervaren vrijheid voor de supplier om zelf werkwijze en planning te mogen bepalen. De meerwaarde van een eenduidige lijn als kenmerk van autoriteit bleek in dit onderzoek nihil en is daarom verder niet meegenomen in de analyse en het verdere onderzoek.

Bij het onderwerp vertrouwen zijn vragen over alle drie de kenmerken gesteld hetgeen een grote hoeveelheid rijke data heeft opgeleverd. In deze studie zijn enkel de data over het vertrouwen op basis van integriteit verder onderzocht. Deze keuze is gemaakt omdat (1) hiervan de meeste data voorhanden zijn. Verder (2) bleek dit onderwerp een belangrijk thema tijdens de interviews. De geïnterviewden reageerden actief op de vragen, kwamen met de meeste voorbeelden en hadden een duidelijke verwachting over hoe de andere kant van de relatie zou reageren. Tenslotte (3) werd integriteit door iedereen gerelateerd aan vertrouwen. Terwijl dat bij “kunde” en “welwillendheid” niet altijd het geval was. Zo werd bijvoorbeeld bij vertrouwen op basis van kunde, de open en delegerende houding van Projectleider A door een aantal suppliers beoordeeld als een eigenschap van kunde, terwijl anderen vonden dat hij veel meer controle moest uitoefenen, en onkundig handelde. Ook over de welwillendheid van het uitlenen van personeel werd verschillend gedacht. Zo vond de een dat je elkaar moet helpen door

personeel uit te lenen; terwijl een ander dit zag als onlogisch en een gevaar voor verlies van kwaliteit. Deze verschillen in perceptie zijn interessant en zeggen ook veel over de persoon zelf, maar werden door de geïnterviewden niet altijd gerelateerd aan vertrouwen. Integriteit werd door elke supplier ook anders ingevuld, maar werd altijd beschouwd als mate van vertrouwen in de ander. Zodoende is er voor gekozen om in het onderzoek vertrouwen op basis van integriteit aan te houden als centrale focus.

Een andere bevinding die werd gedaan tijdens het bundelen van de 1^e order concepten, waren de verschillen in richting die een uiting over vertrouwen kan hebben. Uiteindelijk zijn deze in 8 richtingen te onderscheiden, waarvan er maar 4 duiden op werkelijk vertrouwen in de ander (tabel 2 – vormen van vertrouwen). Dit onderzoek richt zich enkel op de vier vormen van uitspraken die gericht zijn op vertrouwen in de ander. Dit zijnde A, B, A2 en B2.

De overblijvende concepten zijn vervolgens geordend en voorzien van 2^e order thema's. Dit vormde uiteindelijk de datastructuur die bij de bevindingen in detail besproken zal worden.

Vertrouwen in Buyer = A + B (+ C + D)	Vertrouwen in Supplier = A2 + B2 (+ C2 + D2)
A. Supplier (S) claimt Buyer (B) te vertrouwen	A2. Buyer (B) claimt Supplier (S) te vertrouwen
B. S is aantoonbaar vertrouwd door B	B2. B is aantoonbaar vertrouwd door S
(C. B claimt betrouwbaar te zijn (voor S))	(C2. S claimt betrouwbaar te zijn (voor B))
(D. B verwacht door S vertrouwd te worden)	(D2. S verwacht door B vertrouwd te worden)

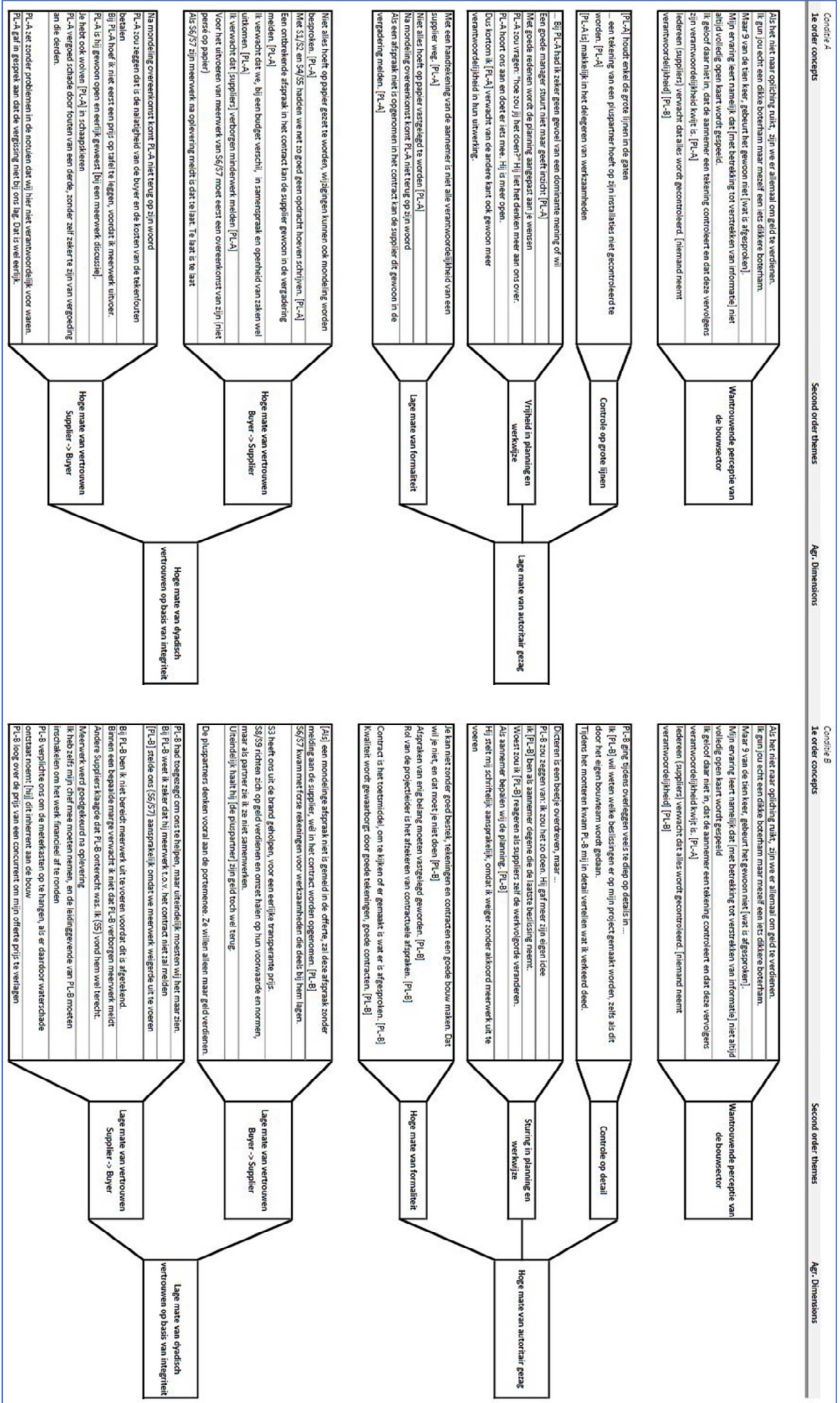
Tabel 2: Vormen van vertrouwen

BEVINDINGEN

De ruwe data zijn met de Gioia methode geanalyseerd, de 1e order categorieën samengevoegd en de 1^e order concepten ontwikkeld tot 2^e order thema's en theoretische dimensies. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in de datastructuur (Tabel 3 en in de bijlage). Deze bestaat uit twee delen: de linkerzijde representeert de conditie vóórdat en de rechterzijde de conditie na de verandering van coördinatie mechanisme in de buyer conditie, namelijk door de wisseling van de projectleider. Gedurende het hele traject zijn vanuit de supplier dezelfde personen betrokken geweest bij het project.

Cultuur van de markt

De uitspraken van de geïnterviewden wijzen alle unaniem op een wantrouwende perceptie van de markt binnen de bouwsector. Een toepasselijke metafoor die een geïnterviewde gebruikte was: *“We bouwen samen maar op een moment moeten we wel egoïstisch zijn. [...] Ik gun jou echt een dikke boterham maar mezelf een iets dikkere boterham. Op het eind van het liedje staat iedereen voor zijn eigen.”* (S5) Andere uitspraken schetsen eenzelfde beeld: *“Mijn ervaring leert namelijk dat [met betrekking tot verstrekken van informatie] niet altijd volledig open kaart wordt gespeeld.”* (S3) en *“Zolang het niet naar oplichting ruikt, dan zijn we er allemaal om geld te verdienen en zo min mogelijk toe te geven als het toch slecht gaat.”*(S5) Tijdens de interviews is niet naar de visie op de sector gevraagd. Toch komt dit beeld eenduidig uit de interviews naar voren. Het benadrukt dat conditie A in deze markt, met een minder controlerende en minder sturende coördinatie, uitzonderlijker is dan conditie B. Dit beeld komt overeen met het beeld dat ook in de literatuur wordt geschetst (Bresnen & Marshall, 2000; Jiang, Henneberg, & Naudé, 2011; Laan et al., 2011). Vanwege het belang van deze zienswijze in de bouwsector zijn deze data opgenomen in de datastructuur. Deze uitspraken geven de cultuur aan die als “gewoon” ervaren wordt.



Tabel 3: Datastructuur

Mate van autoritair gezag

De data-analyse wijst op sterke variaties in de mate waarin de buyer autoritair gezag gebruikt om de supplier te coördineren. De mate van autoriteit hangt samen met de mate van delegatie van de verantwoordelijkheid. Anders gezegd: als de mate van autoritair gezag hoog is, wordt de verantwoordelijkheid minimaal gedelegeerd en visa versa.

De geaggregeerde dimensie bestaat uit drie nauw verbonden 2^o order thema's. (1) controle op mate van detail, (2) vrijheid van planning en (3) mate van formaliteit. De volgende alinea's bespreken deze thema's en onderliggende data. De verschillen tussen de twee condities zijn op dit niveau groot.

Controle op mate van detail

Met controle wordt de controle bedoeld die de buyer uitoefent op werkzaamheden van de supplier (tekenwerk, voorgestelde technische oplossingen, uitvoering in het werk, indienen van meerwerk, etc). In beide condities betroffen de concepten vooral de mate van detail van de controle, in plaats van bijvoorbeeld de frequentie of wijze van controle.

In conditie A was er sprake van controle op de grote lijnen. Een uitspraak die sterk naar deze "controle factor" wijst komt van de projectleider conditie A (PL-A): "*[Bij] pluspartners ... moet je de controlefactor ja, dat een beetje [verminderen], die controlefactor bij [ons bedrijf] is te hoog.*" Projectleider conditie A geeft ook aan hoe volgens hem de eigen verantwoordelijkheid van de supplier hiermee samenhangt: "*Men [visie van directie] stelt dat ze verantwoordelijkheid willen neerleggen bij de pluspartner, maar achteraf blijven ze continue in control, in control, waardoor ze eigenlijk de verantwoordelijkheid gewoon een beetje ja, een beetje dood maken.*" En "*[...] want als je [de supplier] minder controleert zou er een fout kunnen optreden, maar dat is natuurlijk een fout die zij zelf in hun portemonnee gaan voelen. Dus kortom ik verwacht van de andere kant ook gewoon meer verantwoordelijkheid in hun uitwerking*". Niet alle onderaannemers zagen dit als een kundige eigenschap.

In tegenstelling tot conditie A, was de controle in conditie B sterk gericht op het detail. Een uitspraak die deze conditie goed duidt komt van de projectleider zelf (PL-B): "*Ik wil weten welke beslissingen er op mijn project gemaakt worden, zelfs als dit door de uitvoerder of werkvoorbereider [collegae buyer] wordt gedaan*". Deze mate van controle op detail werd over het algemeen als negatief ervaren. Zo zei een supplier voorman S2: "*Terwijl ik buiten aan het afmonteren was, kwam PL-B mij vertellen wat ik verkeerd deed, zelfs op het kleinste detail*" De data-analyse laat zien dat de controle in conditie A op grote lijnen plaats vond en meer gericht op detail is in conditie B.

Vrijheid van planning en werkwijze

Dit thema geeft de mate van vrijheid en ruimte aan die de supplier had om zijn werkwijze te bepalen en naar eigen wens te plannen. Van de drie thema's waar autoritair gezag uit bestaat werd hier de mate van autoriteit het meest benadrukt. Ook werd verwezen naar de mate van ontvankelijkheid van de projectleiders voor technische informatie/ oplossingen. De data tonen dat ook in dit thema de delegatie van verantwoordelijkheid hiermee samenhangt.

De verschillen tussen conditie A en B zijn ook hier aanzienlijk. In conditie A beschrijft PL-A zijn rol hierin als volgt: *“een goede manager, geeft geen antwoorden maar inzicht en ik denk dat dat eigenlijk de basis zou moeten zijn voor samenwerken met pluspartners. Dus niet sturen, maar ze inzicht geven welke kant ze op zouden kunnen. En ze dat zelf laten zien.”*

Terwijl PL-B zichzelf in deze rol centraal verantwoordelijk houdt: *“ik [PL-B] ben als aannemer degene die de laatste beslissing neemt.”* En *“woest zou ik er op reageren als suppliers zelf de werkvolgorde veranderen.”* Ook door de suppliers werden deze condities anders ervaren. Supplier S8 zet het verschil in dit thema per conditie naast elkaar: *“Dicteren is een beetje overdreven, maar het is wel van...: “Ik [PL-B] wil het zo gaan doen en zo gaan we het doen”. En dat gevoel had ik bij PL-A zeker niet. Ik denk dat PL-B wel meer zijn eigen idee gaf, en dat PL-A het denken meer [...] aan ons overliet.”*

In de datastructuur staan meer uitspraken die tot dit thema hebben geleid. Deze data tonen dat de suppliers in conditie A meer ruimte kregen en ervaren voor het bepalen van eigen planning en werkwijze dan dat deze ruimte aanwezig was en ervaren werd in conditie B.

Mate van formaliteit

Het laatste thema waar de dimensie “mate van autoritair gezag” uit is opgemaakt heeft betrekking op de mate van formaliteit die de supplier gebruikt voor de coördinatie van de supplier. Het strikt volgen van (schriftelijke) procedures, waarde van mondelinge afspraken, controle op naleving van contract en contract als uitgangspunt hanteren, zijn alle coördinatie mechanismen die wijzen op een hoge mate van formaliteit.

Interessant bij dit thema was het feit dat de supplier niet veel verschil zag tussen conditie A en B, als deze vragen beantwoordde die hier vrij direct op gericht waren. Wel toonden de data deze verschillen tussen de condities aan in uitspraken van suppliers die op een indirecte manier naar de mate van formaliteit wijzen. Voorbeelden van conditie A zijn: *“Na mondeling overeenkomst komt PL-A niet terug op zijn woord (S6)”* en *“Nee, goed, samen hebben wij dat [vertraging door derden] besproken dus dat is zo [daarmee was het dan ook afgekaart]... Zo werkt hij”*. Voorbeeld in situatie B is: *“[meerwerk werd door PL-B vergoed,] want ik kon aantonen dat het niet in het contract stond.”*

De uitspraken van de projectleiders zelf wijzen wel duidelijk op het verschil aan belang dat zij aan de formaliteit hechten. Zo gaf PL-A aan dat hij best zou kunnen starten met incomplete ontwerpdocumenten: *“Als je begint zonder definitieve stukken, moet je er ook als directie van het bedrijf bewust van zijn dat er nog wat hindernissen zullen komen.”* Terwijl PL-B op dezelfde vraag aangeeft dat hij hiermee niet wil werken: *“Je kan niet zonder goed bestek, tekeningen en contracten een goede bouw maken. Dat kan niet. Dat moet je niet willen.”* Ook in het gebruik van formaliteit als coördinatie mechanisme wijzen de data op deze verschillen. Zo verwacht PL-A dat de contracten vooral de basis afspraak weergeven en als hierin een mondeling gemaakte afspraak niet in staat kan de supplier dit later mondeling melden. *“Hij zou het ook in de eerstvolgende vergadering kunnen zeggen: joh, ik heb geen opmerking gemaakt op de overeenkomst, maar weet wel dat we toen dat, dat en dat hadden afgesproken. Dat zou ik heel positief vinden.”* In conditie B is de positie van het contract veel centraler. PL-B verwacht dat een contract de weerspiegeling is van alles wat er is afgesproken. Als alle afspraken vastliggen kan er ook geen onduidelijkheid meer zijn. Hij verwacht daarin dan ook dat de supplier mondeling gemaakte afspraken vóór opdrachtgunning schriftelijk laat vastleggen in het contract. *“Contract is bepalend. Als een bouw langer duurt dan in contract is afgesproken heeft de supplier recht op compensatie.”* En *“Supplier zal zorgen dat het contract wordt aangepast aan de mondeling gemaakte afspraken [tijdens het inkoop gesprek].”* En *“[de] rol van de projectleider is het afzekeran van contractuele afspraken. [PL-B]”*

De data, gebruikt voor dit thema (tabel 3 - datastructuur), wijzen erop dat de wettelijkheid van het contract sterk verschilt per conditie. De contracten waren definitief voor de start van het project. Tijdens het project en de looptijd van dit onderzoek is hier niets in veranderd. Dit kan een reden zijn voor de suppliers dat zij de verschillen tussen de twee condities minder sterk konden benoemen. Het verschil in de betekenis die de formaliteit inneemt in coördinatie van de supplier, komt wel duidelijk naar voren uit de data. In conditie B zijn de schriftelijke afspraken het uitgangspunt van de samenwerking. In conditie A worden deze afspraken meer gezien als onderlegger waarin de grote lijnen van de werkverdeling zijn vastgelegd.

Vertrouwen op basis van integriteit

Het coördinatie mechanisme vertrouwen is in deze studie op drie kenmerken onderzocht, kunde, welwillendheid en integriteit. Zoals eerder in de methode is beschreven, bleek vertrouwen op basis van integriteit het belangrijkste kenmerk, welke volgens de geïnterviewden direct gekoppeld is aan vertrouwen. Vertrouwen is dyadisch onderzocht, omdat vertrouwen mogelijk

asymmetrisch is. Zodoende bestaat deze dimensie uit twee 2^e order thema's: het vertrouwen van de buyer in de supplier en het vertrouwen van de supplier in de buyer.

Mate van vertrouwen van de buyer in de supplier

De data van het vertrouwen van de buyer in de supplier beschrijven twee sub thema's. (1) Het specifieke vertrouwen in een persoon en (2) vertrouwen richting suppliers in het algemeen. Het algemene vertrouwen in de datastructuur is op te vatten als ontvankelijkheid om te vertrouwen, verwijzend naar de vierde factor die (Mayer et al., 1995) als belangrijke antecedent voor vertrouwen ziet. Het vertrouwen dat de buyer uit over een individu wordt interpersoonlijk vertrouwen genoemd.

De data laten een groot verschil zien in de ontvankelijkheid om te vertrouwen tussen de beide condities. In conditie A is een vrij groot vertrouwen richting de suppliers in het algemeen gevonden. Zo meldt PL-A dat een mondelinge afspraak ook volstaat. *“Niet alles hoeft op papier gezet te worden, wijzigingen kunnen ook mondeling worden besproken”* en gaat ervan uit dat het verborgen minderwerk, ten nadele van de supplier, tenminste gemeld zal worden door de supplier. *“Ik hoop dat ze dat [verborgen minderwerk] ook in ieder geval kenbaar maken en dat we dat ook gewoon aan de zijlijn kunnen laten staan voor eventuele afwikkelingen achteraf.”* Dit staat in scherp contrast met het uitgangspunt dat PL-B benadrukt. Deze heeft het gevoel dat pluspartners enkel de relatie aangaan om geld te verdienen. *“De pluspartners [...] zullen ook vooral aan de portemonnee denken. Iedereen wil daar alleen maar geld verdienen.”* En hij gelooft niet dat een supplier een melding van verborgen minderwerk zal maken, terwijl hij dat zelf wel zal doen. *“Ik verwacht niet dat de suppliers andersom wel de melding zullen maken.”* Deze data tonen aan dat de ontvankelijkheid om te vertrouwen in conditie A veel groter was dan in conditie B.

Het interpersoonlijke vertrouwen, het vertrouwen van de buyer richting een specifieke supplier, is in beide condities in verschillende mate aanwezig. Zowel in conditie A als B worden er suppliers wisselend wel, of minder vertrouwd. In conditie A worden meer uitingen van vertrouwen in een supplier gedaan, dan in conditie B. Het betreft dan ook twee verschillende projectleiders.

Mate van vertrouwen van de supplier in de buyer

Aan de andere kant van de relatie zijn de suppliers gevraagd naar het vertrouwen dat ze in de buyer hebben. Waar bij de buyer veel uitingen waren die duiden op een mate van ontvankelijkheid om te vertrouwen, was hier voornamelijk sprake van vertrouwen in een persoon, interpersoonlijk vertrouwen. Daartegenover spraken de suppliers met regelmaat van hun percepties van de bouwsector als geheel. Deze omschrijvingen zijn als 1^e order concepten in het thema “wantrouwende perceptie op de bouwsector” samengebracht.

In beide condities kwamen hier verschillen in de mate van vertrouwen terug. Het grootste verschil tussen vertrouwen was te vinden in conditie A. Dit ging van: *“Na mondeling overeenkomst komt PL-A niet terug op zijn woord”*(S6) naar *“Mondelingen afspraken met PL-A worden niet nagekomen.”*(S5) Of *“Bij PL-A twijfel ik of hij meerwerk ten opzichte van het contract zou melden”*(S8) En *“Ik denk dat hij het [fout in contract ten nadele van de supplier] bekend gemaakt had. Ik heb het niet meegemaakt, maar ik denk het wel. Ik denk dat hij dat gedaan zou hebben.”*(S1)

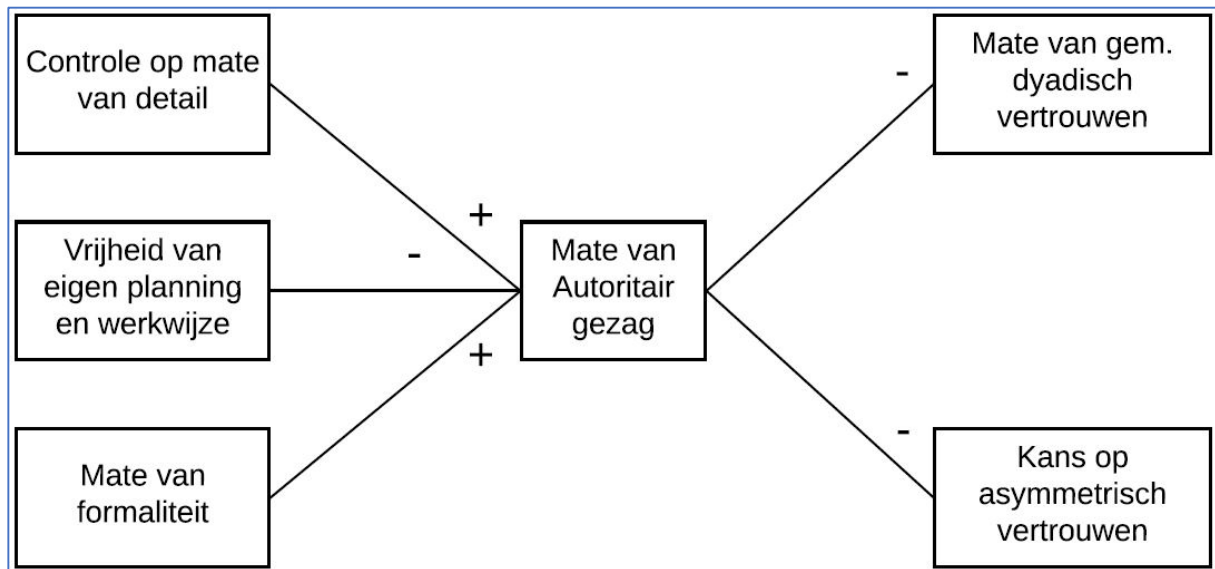
In conditie B was dit verschil er ook, maar aanzienlijk kleiner. De boventoon hadden hier de uitspraken die op weinig vertrouwen duiden zoals: *“bij PL-B weet ik zeker dat hij het [meerwerk ten opzichte van het contract] niet zal melden”*(S8) en *“PL-B zal dat [verborgen minderwerk ten gunste van buyer melden] niet doen. Hij zal het in eerste instantie door de strot heen proberen te duwen [als wij het zelf zouden melden].”* (S6). De uitspraken die op vertrouwen duiden waren meer gematigd en zakelijker dan bij conditie A. *“Andere Suppliers klaagden dat PL-B onterecht was. Ik vond hem wel terecht.”* (S5) en *“Meerwerk werd goedgekeurd na oplevering”* (S5)

Het vertrouwen van de supplier in de buyer verschilt in beide condities. De grootste verschillen in het vertrouwen zijn te vinden in conditie A. In deze conditie zijn ook veruit de meeste uitingen gescoord die op een hoog vertrouwen in de buyer duiden.

Een gegronde theorie

Om over een ontwikkelende gegronde theorie te kunnen spreken zal deze het onderzochte fenomeen moeten beschrijven. Niet door alleen de op zichzelf staande concepten te beschrijven, maar juist de onderlinge relaties tussen deze concepten toe te lichten (Corley & Gioia, 2011; Dubin, 1978). Door de dimensies en de thema's uit de datastructuur te herschikken in lijn met het narratief dat tot dusver uit de data-analyse naar voren komt, ontstaat een conceptueel model. Met dit conceptueel model is het dominante fenomeen in beide condities te verklaren. Dit model wijst uit wat de mate van autoriteit bepaalt en welke invloed dit heeft op het dyadische en asymmetrische vertrouwen in de buyer-supplier relatie (BSR). Om deze bevindingen in meer detail te verkennen volgen nu de theorie-bouwende bevindingen aan de hand van het conceptuele model. Voor beide condities is dit conceptueel model gevuld met de 1^e order

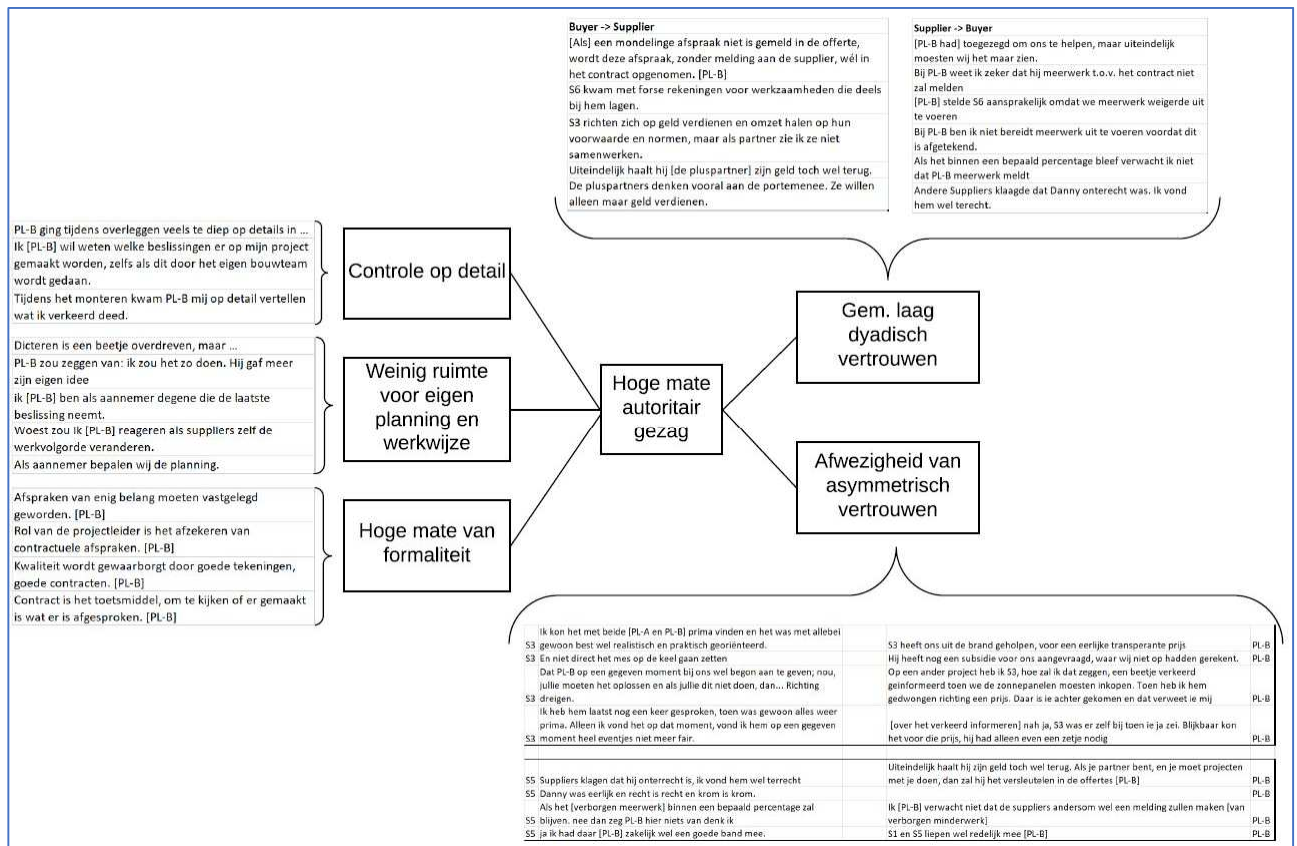
concepten die de conditie het best aanduiden. Conceptueel model conditie A vertegenwoordigt conditie A en conceptueel model conditie B vertegenwoordigt conditie B.



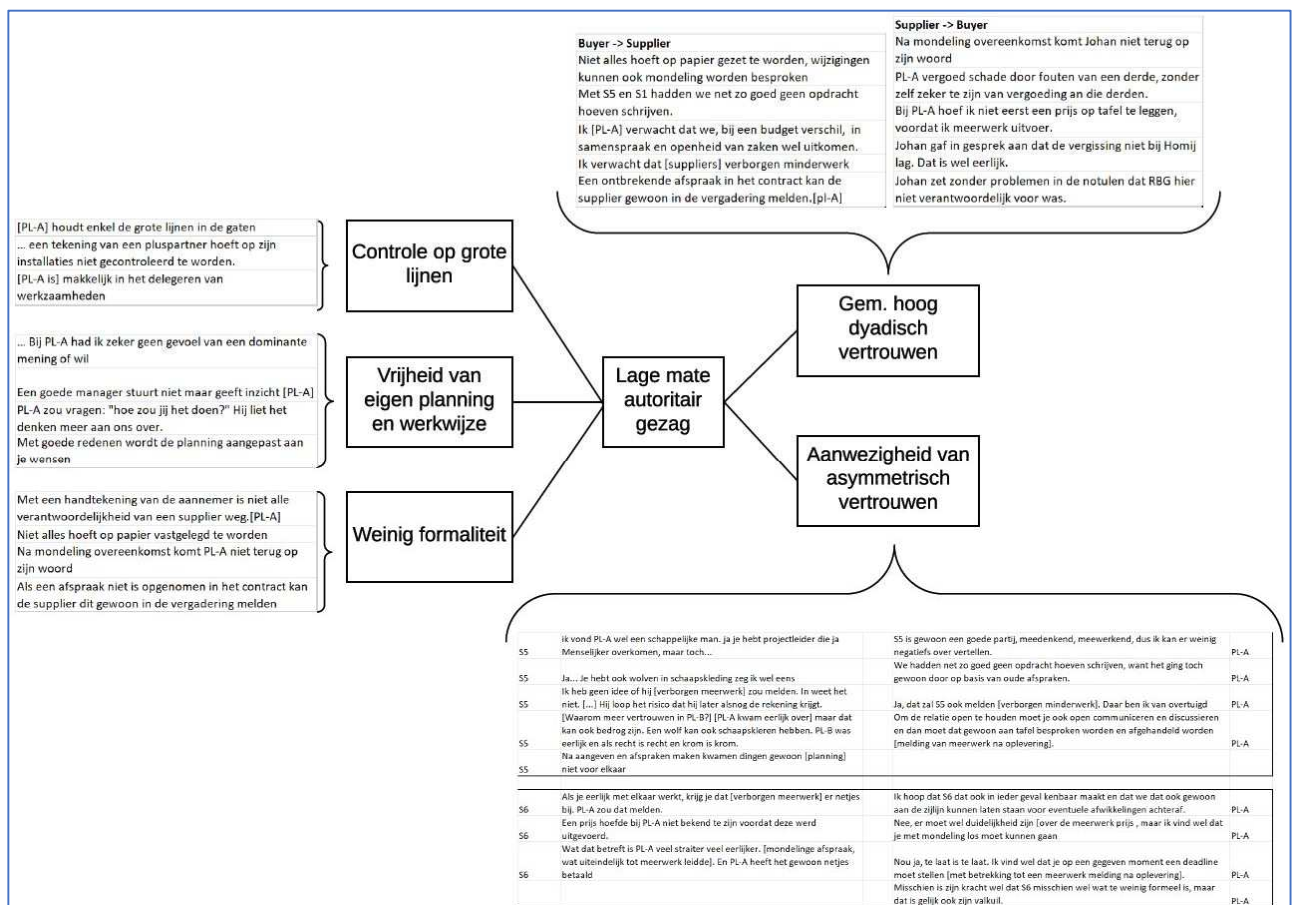
Figuur 1: Conceptueel model

Invloed van autoritair gezag op vertrouwen

De mate van autoriteit gezag wordt gekenmerkt door de mate van formaliteit, mate van ruimte die de suppliers krijgen met betrekking tot het vrij plannen van eigen werkzaamheden en bepalen van werkwijze, en de mate waarin op elk detail controle uitgevoerd wordt. Naarmate het gezag meer autoritair is, bestaat er minder ruimte voor dyadisch vertrouwen. Conditie B laat dit zien. Met een hoge mate van formaliteit, weinig ruimte voor invulling van eigen planning en werkwijze, en strikte controle op detail is in conditie B in hoge mate sprake van autoritair gezag. De data laten zien dat dit coördinatie mechanisme weinig ruimte voor dyadisch vertrouwen biedt. Dit geldt zowel voor het vertrouwen van de buyer in de supplier als voor de supplier in de buyer. Daar waar wel over vertrouwen wordt gesproken blijft dit beperkt en formeel. Dit vindt men terug in de opmerkingen: *“Beide heren waren praktisch georiënteerd en niet direct met het mes op de keel.”*(S3), *“andere Suppliers klaagden dat PL-B onterecht was. Ik vond hem wel terecht.”*(S5) En *“S3 heeft ons uit de brand geholpen, voor een eerlijke transparante prijs.”*(PL-B).



Figuur 2: Conceptueel model: conditie B



Figuur 3: Conceptueel model: conditie A

Model conditie A geeft het tegenovergestelde weer. Met een lage mate van formaliteit, ruimte voor invulling van eigen planning en werkwijze, en controle op grote lijn, is het autoritair gezag in conditie A matig aanwezig. In deze conditie wijzen de data op veel dyadisch vertrouwen. Alhoewel de meeste uitingen vertrouwen in de ander bevestigen, zijn er ook uitspraken van zowel de buyer als de supplier, die van minder vertrouwen getuigen. Zoals: “maar dat kan ook bedrog zijn. Een wolf (PL-A) kan ook schaapskleren hebben. Kijk we bouwen samen maar op een moment moeten we wel egoïstisch zijn” (S5) En: “Als [SOE] zijn meerwerk na oplevering meldt is dat te laat. Te laat is te laat.” (PL-A).

Asymmetrische vertrouwen

Dat asymmetrisch vertrouwen enkel terugkwam in conditie A was een verassing. In deze conditie is het vertrouwen binnen de buyer supplier relatie gemiddeld aanzienlijk hoger dan in conditie B. Dat juist hier asymmetrie in het vertrouwen werd gevonden, en bij conditie B geen noemenswaardig verschil, was niet verwacht. Indrukwekkend was de grootste asymmetrie in het vertrouwen tussen supplier S5 en PL-A. In tabel 4 over Asymmetrisch vertrouwen zijn de uitspraken van S5 en PL-A naast elkaar gezet. De buyer claimt veel vertrouwen in deze partij te hebben. Meer nog dan in de meeste andere partijen. S5 wantrouwt hem, noemt hem zelfs een wolf in schaapskleren. Na twijfel verwacht hij wel dat PL-A meerwerk (in voordeel voor S5) wel benoemt, maar alleen omdat dit anders toch wel uitkomt. Hij vindt dat PL-A zijn mondelinge afspraken niet nakomt met betrekking tot de planning in de uitvoering. Met dit wantrouwen gaat hij tegen de stroom in, in vergelijking met de andere suppliers. Hij is de enige die meldt dat hij PL-B meer vertrouwt dan PL-A. PL-A van zijn kant, laat weten volledig vertrouwen te hebben in S5. Hij weet zeker dat S5 minderwerk meldt als dit bij hem bekend is. Na afronding werk staat PL-A wél voor S5 open om meerwerk alsnog te bespreken, in

	SUPPLIER	BUYER	
S5	ik vond PL-A wel een schappelijke man. ja je hebt projectleider die ja Menselijker overkomen, maar toch...	S5 is gewoon een goede partij, meedenkend, meewerkend, dus ik kan er weinig negatiefs over vertellen.	PL-A
S5	Ja... Je hebt ook wolven in schaapskleding zeg ik wel eens	We hadden net zo goed geen opdracht hoeven schrijven, want het ging toch gewoon door op basis van oude afspraken.	PL-A
S5	Ik heb geen idee of hij [verborgen meerwerk] zou melden. In weet het niet. [...] Hij loop het risico dat hij later alsnog de rekening krijgt. [Waarom meer vertrouwen in PL-B?] [PL-A kwam eerlijk over] maar dat kan ook bedrog zijn. Een wolf kan ook schaapskleren hebben. PL-B was eerlijk en als recht is recht en krom is krom.	Ja, dat zal S5 ook melden [verborgen minderwerk]. Daar ben ik van overtuigd	PL-A
S5	Na aangeven en afspraken maken kwamen dingen [planning] gewoon niet voor elkaar.	Om de relatie open te houden moet je ook open communiceren en discussieren en dan moet dat gewoon aan tafel besproken worden en afgehandeld worden [melding van meerwerk na oplevering].	PL-A
S6	Als je eerlijk met elkaar werkt, krijg je dat [verborgen meerwerk] er netjes bij. PL-A zou dat melden.	Ik hoop dat S6 dat ook in ieder geval kenbaar maakt en dat we dat ook gewoon aan de zijlijn kunnen laten staan voor eventuele afwikkelingen achteraf.	PL-A
S6	Een prijs hoefde bij PL-A niet bekend te zijn voordat deze werd uitgevoerd.	Nee, er moet wel duidelijkheid zijn [over de meerwerk prijs], maar ik vind wel dat je met mondeling los moet kunnen gaan	PL-A
S6	Wat dat betreft is PL-A veel straiter veel eerlijker. [mondelinge afspraak, wat uiteindelijk tot meerwerk leidde]. En PL-A heeft het gewoon netjes betaald	Nou ja, te laat is te laat. Ik vind wel dat je op een gegeven moment een deadline moet stellen [met betrekking tot een meerwerk melding na oplevering]. Misschien is zijn kracht wel dat S6 misschien wel wat te weinig formeel is, maar dat is gelijk ook zijn valkuil.	PL-A

Tabel 4: Asymmetrisch vertrouwen in conditie A

tegenstelling tot andere suppliers. Hij meldt zelfs dat een contract overbodig is, ze kunnen gewoon doorbouwen op oude afspraken.

Uit de data kwam nog een voorbeeld van asymmetrisch vertrouwen. In dit geval was de buyer de minder vertrouwende partij en de supplier S6 de vertrouwende. In tabel 4 zijn de uitspraken naast elkaar gezet. Hier claimt S6 alle vertrouwen te hebben in PL-A. Mondelinge afspraken worden niet gebroken, er is geen prijs nodig voordat het meerwerk uitgevoerd kan worden en PL-A zal verborgen meerwerk melden als hij het ziet. PL-B schetst een relatie met minder vertrouwen. Zo wil PL-A wél een prijs hebben van het meerwerk voordat S5 dit mag uitvoeren en accepteert hij van S5 geen meerwerk na oplevering (van andere suppliers accepteert hij dit wel). PL-A benoemt de overmaat van vertrouwen als zowel een sterke kant als ook een valkuil van S5.

In conditie B laten de data nauwelijks verschillen zien in het dyadisch vertrouwen. Er heerst hier voornamelijk wantrouwen beide richtingen op, en daar waar er gesproken wordt over vertrouwen is dat ook in grote mate wederzijds. In tabel 5 zijn de uitspraken van de relaties in conditie B naast elkaar gezet. Hier is de focus gelegd op uitspraken die enig verschil tonen en uitspraken die duiden op vertrouwen. Dit laatste omdat vertrouwen in deze conditie uitzonderlijk is.

Dynamisch vertrouwen

De data tonen aan dat vertrouwen dynamisch is. Zo zijn er een groot aantal suppliers in conditie A nog vol vertrouwen en is dit verminderd in conditie B. Tabel 6 heeft de veranderingen in het vertrouwen voor drie suppliers weergegeven. Niet bij alle suppliers verandert het vertrouwen overtuigend. De data laten zien dat het merendeel van de suppliers bij een verandering van de mate van de autoriteit van het gezag ook het vertrouwen verandert. Hieruit blijkt dat vertrouwen een dynamisch karakter heeft en dat vertrouwen gemeten op slechts één moment in de tijd een verkeerd beeld van de situatie kan geven.

	Vertrouwen in conditie A	Vertrouwen in conditie B
S9	Als je eerlijk met elkaar werkt, krijg je dat [verborgen meerwerk] er netjes bij	PL-B zal dat NIET doen [melding maken van verborgen meerwerk]. Hij zal het in eerste instantie door de strot heen proberen te duwen.
	Als het erin moet moet het erin, als het meerwerk is is het meerwerk. [in het geval van wijzigingen]	Een arrogante, ik weet het beter, manier. Als je het nou zo doet lukt het misschien wel. Ja maar dat kost me 3 keer zoveel geld, je moet er wat voor over hebben.
	dat is een kwestie van vertrouwen. Bij PL-A kon meerwerk worden uitgevoerd zonder dat de prijs bekend was.	Bij PL-B wilde ik eerst een handtekening onder het meerwerk, voor ik iets ging uitvoeren.
	[Als ik tegen minderwerk aanloop] zal ik even een babbeltje maken, van hoe lossen we dat op	Danny doe ik dat niet [babbeltje maken als ik tegen minderwerk aanloop], daarbij laat ik het gewoon zitten.
	[over wijziging in de structuur] nee dat verschilt niet veel. PL-A liet zijn uitvoerder barsten en dat deed PL-B ook	[over wijziging in de structuur] nee dat verschilt niet veel. PL-A liet zijn uitvoerder barsten en dat deed PL-B ook
S6	Was ietsjes chaotischer, maar goed, verder prima, ietsjes chaotischer. [in vergelijking met situatie waar hij een zeer goede band met de projectleider had]	Ik denk dat wij dan ruzie krijgen met elkaar [in vergelijking met situatie waar hij een zeer goede band met de projectleider had]
	Dus Johan is daar reeel in, die zet dat [melding van meerwerk] gewoon in zijn verslagen.	Ja, ik kreeg ineens het gevoel dat ik alle schades ging, alle gebreken ging betalen.
	we hebben een paar keer gehad dat we het even niet eens waren waar het zat de sparing en dan kiezen we gewoon, met hem kon ik wel overleggen. En dan komt het aan het eind wel uit waar het ligt [bij wie de kosten], maar we snapte dat dit voor moest.	Eenzijdigheidse mensen die hebben iets voor de kop en die willen heel diep in hoe je geld verdient en ik zal het op zn hollands zeggen: dat gaat je geen ene flikker aan. Hij... Dus ik kan er weinig over zeggen, maar hij ging ook allerlei dingen benoemen en zo moesten we het doen en dat komt sneller en hij ging zich met dingen bemoeien die voor mij zijn. Op een andere manier dan overleg.
	Ik denk dat hij gewoon positief reageert als ze dat verhaal onderbouwd hebben. [als meerwerk door de uitvoerder wordt goedgekeurd zonder overleg]	Het houdt een keer op, ik werk gewoon voor dit bedrijf [S6 stelt zich formeler op]
		PL-B moet leren mensen ook te vertrouwen. Dat zegt bijna alles, nou, als je zoveel meer elektra had dan bedoeld, ik denk dat hij het tekort bij ons terug wou halen, ik denk dat..
		Dan word ik wat formeler, dan zeg ik beste man, ik ga geen ruzie maken, ik zeg gewoon: beste man, die plaat hoort hier te liggen. En als jij zegt dat hij verschoven moet worden, oke, zet het maar op papier.
S5	Ja maar daar is helemaal niks van uitgekomen. [afspraken omtrent de planning]	Suppliers klagen dat hij onterrecht is, ik vond hem wel terrecht
	ik ik vond het wel een schappelijke man, ja je hebt projectleider die ja Menselijker overkomen, maar toch...	Danny was eerlijk en recht is recht en krom is krom.
	Ik heb geen idee of hij het zou melden. In weet het niet. [...]Hij loop het risico dat hij later alsnog de rekening krijgt	Als het [verborgen meerwerk] binnen een bepaald percentage zal blijven, nee dan zeg PL-B hier niets van denk ik
	[Waarom meer vertrouwen in PL-B?] [PL-A kwam eerlijk over] maar dat kan ook bedrog zijn. Een wolf kan ook schaapskleren hebben. PL-B was eerlijk en als recht is recht en krom is krom.	ja ik had daar [PL-B] zakelijk wel een goede band mee.

Tabel 5: Dynamisch vertrouwen

DISCUSSIE

Binnen de buyer-supplier relatie kent vertrouwen ontegenzeggelijk voordelen met betrekking tot transactiekosten, performance, conflictmanagement en informatie-uitwisseling. Onderzoek heeft vaak aangetoond dat zowel het coördinatie mechanisme prijs (markt) als autoriteit (hiërarchie) aanwezig is in een buyer-supplier relatie (Ouchi & Bolton, 1988; Ring & Van de Ven, 1992; Stinchcombe & Heimer, 1985). Hoe coördinatie op basis van prijs tussen organisaties en autoriteit binnen een organisatie werkt, is veel bestudeerd. Dat het derde, pas later erkende, coördinatie mechanisme namelijk vertrouwen aanwezig is naast beide andere coördinatie mechanismen, wordt breed gedragen (Adler, 2001; Powell, 1990; Williamson, 1993). De invloed van de aanwezigheid van autoriteit in de BSR op dyadisch vertrouwen, is in het meeste onderzoek niet meegenomen.

Dit onderzoek heeft zich gericht op de invloed van autoritair gezag op het vertrouwen in de buyer-supplier relatie. Deze invloed is onderzocht in een projectsetting waarin de BSR minimaal onderhevig was aan de werking van de markt. Deze studie naar de buyer-supplier samenwerking binnen een bouwproject, bevestigt niet alleen dat zowel vertrouwen als autoriteit aanwezig zijn in een buyer-supplier relatie. De data laten ook zien dat deze twee coördinatie mechanismen een vrij directe invloed op elkaar hebben. Daarnaast wordt de aanwezigheid van asymmetrisch vertrouwen in de BSR aangetoond. Nieuw is het inzicht dat deze studie geeft over de omstandigheden waar de kans op deze asymmetrie groter blijkt te zijn. Tenslotte is in dit onderzoek opnieuw aangetoond dat vertrouwen een dynamisch karakter heeft.

De bevindingen vanuit dit onderzoek worden per onderwerp gespiegeld aan de literatuur. Tijdens de ontwikkeling van deze dimensies zijn er opkomende inzichten ontstaan, ook deze worden in de verdere discussie benoemd.

Invloed van autoriteit gezag

Hiërarchie op basis van autoriteit heeft in de vroege transactioncost literatuur duidelijk een rol gespeeld. In deze studies werd de hiërarchie toegeschreven aan de intraorganisatorische structuur tegenover de markt op basis van prijs voor de interorganisatorische samenwerking (Coase, 1937; Richardson, 1972; Williamson, 1975, 1985). Onderzoek naar autoriteit binnen een BSR, is nauwelijks onderzocht, terwijl de aanwezigheid van autoriteit wel vaker aangetoond is (Ouchi & Bolton, 1988; Ring & Van de Ven, 1992; Stinchcombe & Heimer, 1985). Anderen schetsen de rol van autoriteit in de BSR als belangrijk (Adler, 2001; Ouchi, 1980).

De aanwezigheid van autoriteit is in de BSR bevestigd. De gevonden vorm van autoritair gezag kan in hogere en mindere mate aanwezig zijn. Uit de data blijkt dat het gemiddelde dyadisch vertrouwen, dus zowel bij de supplier als bij de buyer, lager was bij een hoge mate van autoriteit. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de invloed van autoriteit in een BSR van belang is in onderzoek naar vertrouwen.

Gecombineerd met de proposities van (Ring et al., 1992) gaf de bevinding in dit onderzoek, over de invloed van autoriteit op vertrouwen een verrassende inzicht. Samengevoegd wijzen deze op een mate van interdependentie. Ring et al. hebben gekeken naar de beste organisatievorm voor een samenwerking. Dit is onderzocht vanuit het gepercipieerd vertrouwen vanuit de buyer richting de supplier. Bij gebrek aan vertrouwen moet gecoördineerd worden op basis van autoriteit (als het een risicovolle transactie betreft) (Ring et al., 1992), deze hoge mate van autoritair gezag zal vervolgens zorgen voor minder vertrouwen (laten de data van deze studie zien), hetgeen vervolgens weer gecoördineerd moet worden met autoriteit. Dit betekent dat een markt die wantrouwend van aard is, zoals dit uit de data over de bouw naar voren komt, enkel nog wantrouwend zal worden met dit gedachtegoed. Dit patroon omkeren tot meer op vertrouwen te coördineren, is dan ook lastig.

De bevindingen van dit onderzoek, lijken het gezichtspunt van Ring et al. (1992) uit te breiden: een startpositie, al dan niet vol vertrouwen de BSR te coördineren, heeft gevolgen in de daarop volgende reactie. Bij Ring zou men kunnen stellen, dat een gewantrouwd positie aanleiding geeft tot een autoritaire opstelling. Echter, bij een autoritaire startpositie van de buyer blijkt in voorliggende studie vervolgens een wantrouwen van de supplier te volgen; en vertrouwen volgt vooral na een vertrouwensvolle benadering vanuit de buyer. Interdependentie.

De bevinding dat vertrouwen afneemt bij een sterkere autoriteit was niet geheel onverwacht. De definitie van vertrouwen: “een individuele bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen tegenover de ander” wijst erop dat men bereid is een risico te nemen (Mayer et al., 1995). Om dit vertrouwen te verwezenlijken moet de ander ook de ruimte geven, het vertrouwen gunnen, om dit risico te kunnen nemen en zich kwetsbaar op te kunnen stellen. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken naar de relatie tussen controle en vertrouwen. Concluderend wijst dit onderzoek erop dat autoritair gezag en vertrouwen in de basis haaks op elkaar staan.

Vertrouwen

Veel onderzoekers zien vertrouwen in de interorganisatorische samenwerking als symmetrisch (Carson et al., 2003; Dyer & Chu, 2003; Ring & Van de Ven, 1994; A. Sarkar & Mohapatra,

2006; Schoorman et al., 2007; Serva et al., 2005), of als symmetrisch na verloop van tijd (McEvily et al., 2003; Zaheer & Harris, 2006). Dat vertrouwen asymmetrisch kan zijn is een relatief nieuw onderwerp in de literatuur (Graebner, 2009; McEvily et al., 2017; Nyaga et al., 2013; Villena & Craighead, 2017). Men heeft aannemelijk gemaakt dat meer relationeel kapitaal niet altijd leidt tot een hogere symmetrisch vertrouwen maar dat het asymmetrisch vertrouwen zelfs kan vergroten (Villena & Craighead, 2017). Graebner (2009) heeft laten zien dat de kopende partij meer vertrouwen heeft in de verkopende partij dan andersom. Beide constateren een asymmetrie in de BSR.

De data van deze studie laten een dynamiek van vertrouwen en de aanwezigheid van asymmetrisch vertrouwen zien. Daarnaast is het een verassende bevinding dat asymmetrisch vertrouwen alleen bij een lage mate van autoriteit overtuigend aanwezig is. Ondanks dat in deze studie het gemiddelde dyadische vertrouwen hoog was, vertrouwde niet elke supplier de buyer bij een lage mate van autoriteit. Dit, in tegenstelling tot de conditie met een hoge mate van autoriteit. Hier vonden we een gemiddeld laag dyadisch vertrouwen, maar daar waar de data wel op (zakelijk) vertrouwen wezen, werd deze ook met (zakelijk) vertrouwen beantwoord. Dit leidt in deze conditie dus niet tot een asymmetrie van vertrouwen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het onvermijdelijk is. Zoals eerder genoemd, is er bij een hoge mate van autoritair gezag nauwelijks ruimte voor ontwikkeling van vertrouwen. Deze ruimte is door controles en minimale ruimte voor eigen invulling van planning en werkwijze, marginaal. Als er nauwelijks ruimte voor vertrouwen is, is er ook geen ruimte voor asymmetrisch vertrouwen. Dat er asymmetrisch vertrouwen bestaat bij lage mate van autoriteit is mogelijk te verklaren door een combinatie van twee zaken. (1) Enerzijds lijkt het betrekking te hebben op de ontvankelijkheid om te vertrouwen (Mayer et al., 1995) van zowel de buyer als de supplier. In deze conditie was de PL-A duidelijk ontvankelijk om te vertrouwen terwijl supplier S5, waar de meest overtuigende asymmetrie gevonden is, hier duidelijk wantrouwend tegenover stond. S5 had ook veel uitspraken die duiden op een wantrouwende houding. Zoals: *“Ik gun jou echt een dikke boterham maar mezelf een iets dikkere boterham. Op het eind van het liedje staat iedereen voor zijn eigen.”* Anderzijds speelt een rol (2) dat de buyer met meer suppliers tegelijk werkt in verschillende projecten en hier minder afhankelijk van is dan omgekeerd (Dainty et al., 2001). Dit kan bij de buyer een veel algemenere houding creëren dan dat de individuele supplier dit heeft, en geeft de supplier het “recht” of de ruimte om voorzichtiger en wantrouwender te zijn (McEvily et al., 2017; Nyaga et al., 2013). Hierdoor zou PL-A “blind” kunnen zijn voor het reciproke karakter van vertrouwen en zodoende vertrouwen blijven houden zonder zelf vertrouwd te worden.

Het vertrouwen van de suppliers veranderde toen de samenwerking meer op basis van autoriteit gecoördineerd werd. Naast deze asymmetrie bleek uit dit onderzoek ook de dynamische eigenschap van vertrouwen. Veel onderzoek naar vertrouwen is transversaal uitgevoerd (Cousins et al., 2006; Dyer, 1997; Dyer & Chu, 2003), zo ook het dyadische onderzoek naar asymmetrisch vertrouwen (Graebner, 2009; McEvily et al., 2017; Villena & Craighead, 2017). Deze keuze wordt in de meeste gevallen niet toegelicht in de methode, al wordt hij wel vaker genoemd als een limitering (Dyer & Chu, 2003; Zaheer & Harris, 2006). Met transversaal onderzoek wordt het vertrouwen op één enkel moment gemeten en kent dus beperkingen. Onderzoekers zouden hiervoor een “triggerpoint” in het verleden kunnen nemen. Dit betreft een gebeurtenis die een duidelijke verandering in de samenwerking of organisatie teweegbrengt. Voor de geïnterviewden geeft dit de mogelijkheid om zich in de situatie vóór en ná deze gebeurtenis te uiten. Dit onderzoekontwerp is in voorliggende studie ook gehanteerd en heeft een aanwezige invloed van autoritair gezag laten zien.

LIMITERINGEN EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK

De data die in deze studie zijn verzameld betreffen enkel deze conditie binnen een specifieke context. De open opzet van dit onderzoek draagt verder bij aan een beperking van de uniformiteit van bijvoorbeeld de antwoorden die werden gegeven. Niet alleen verschillen ze sterk van elkaar; ze konden ook tegenstrijdig zijn. Of deze data ook generaliseerbaar zijn, vraagt nader onderzoek, eventueel kwantitatief van aard, in andere BSRs binnen en buiten de bouwsector. Wel is het van belang dat dit onderzoek longitudinaal en dyadisch van aard zal moeten zijn.

Tenslotte is bij de data-analyse opgemerkt dat “de ontvankelijkheid om te vertrouwen” een grote rol lijkt te spelen bij de ontwikkeling van asymmetrisch vertrouwen. Ook lijkt deze factor de bron van conflicten bij een hoge mate van autoriteit te zijn. Het onderhavige onderzoek heeft zich niet specifiek gericht op deze antecedent voor vertrouwen, en hierdoor zijn er te weinig data verzameld om overtuigend conclusies te kunnen trekken. Toekomstig onderzoek kan uitwijzen of verschillen in de mate van “de ontvankelijkheid om te vertrouwen” tussen de buyer en supplier een belangrijk antecedent is voor conflicten bij een hoge mate van autoriteit, en asymmetrisch vertrouwen bij een lage mate van autoriteit.

CONCLUSIE EN IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK

Uit de analyse van de data blijkt autoritair gezag een rol te spelen in het vertrouwen in de BSR. Bovendien bevestigt dit onderzoek dat vertrouwen asymmetrisch en dynamisch is. In dit onderzoek is deze asymmetrie alleen gevonden in de conditie dat de mate van autoritair gezag relatief laag was. Naast deze bevindingen heeft dit onderzoek het belang van dyadische onderzoeksopzet en longitudinaal onderzoek benadrukt. Met een ander onderzoekontwerp was het dynamische en asymmetrische karakter van vertrouwen niet gevonden. Transversaal onderzoek laat het dynamische karakter van vertrouwen onderbelicht.

De wens om meer op basis van vertrouwen te coördineren binnen de bouwsector is volgens de literatuur een terechte keuze. Vertrouwen blijkt aantoonbaar positieve effecten te hebben binnen de BSR (Bygballe et al., 2010; Dyer & Singh, 1998; Korsgaard et al., 2015; Rousseau & Burt, 1998). De onderhavige studie laat zien dat bij een hoge mate van autoritair gezag er een gemiddeld laag dyadisch vertrouwen is in de BSR. In de discussie wordt ook verwezen naar een zekere interdependentie tussen vertrouwen en autoritair gezag. Hiermee is de kans groter dat bij aanwezigheid van autoritair gezag het vertrouwen na verloop van tijd zal verminderen en op zijn beurt de mate van autoritair gezag zal verhogen. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken kan de buyer starten met coördinatie op vertrouwen door de mate van formaliteit, detail van controle en beperking van vrijheid (voor het bepalen van eigen planning en werkwijze) beperkt te houden. Voorgaande studies hebben eerder op de positieve werking hiervan gewezen. (Malhotra & Murnighan, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Strickland, 1958).

Verder is in deze studie bevestigd dat het vertrouwen vooral interpersoonlijk is in de BSR binnen de Nederlandse bouwsector, zoals (Laan et al., 2011) in een uitgebreide case studie al eerder gesignaleerd werd. Vaak speelt vertrouwen enkel een rol tussen de projectleider van de leverancier en de projectleider of uitvoerder van de buyer. Zaheer & Harris (2006) benadrukken het belang van interpersoonlijk vertrouwen, maar wijzen vooral ook naar de voordelen van interorganisatorisch vertrouwen. Zeker in de woningbouw, waar projecten een korte looptijd hebben, lijkt interorganisatorisch vertrouwen van groot belang voor een blijvend vertrouwen tussen buyer en leverancier. Voor de praktijk betekent dit, dat de (korte) projectfocus verlegd zou moeten worden naar interorganisatorisch focus voor een langere termijn, zoals ook (Dubois & Gadde, 2000; Laan et al., 2011) suggereren.

DANKWOORD

Als eerste bedank ik de aannemer en onderaannemers voor de ruimte en toegang tot informatie die zij mij geboden hebben om deze studie uit te kunnen voeren. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar geïnterviewde deelnemers. Door de openhartige en ongecensureerde antwoorden op de interviewvragen en de vele praktijkvoorbeelden hebben zij dit onderzoek voorzien van rijke en waardevolle data. Veel dank gaat uit naar Merieke Stevens, mijn scriptiebegeleidster. Door het stellen van de juiste vragen en door mij meer dan eens een spiegel voor te houden, heeft zij bij mij het beste naar boven weten te halen. Nog veel belangrijker is dat zij mij besmet heeft met haar enthousiasme over het onderwerp “vertrouwen” en het verrichten van onderzoek in het algemeen. Mijn co-reader, Juup Essers, ben ik dankbaar voor zijn kritische blik op de ideologische benadering van de literatuur, zoals ook in een eerdere versie van mijn scriptie. De filosofisch kritische discussie die wij hierover, en over hiërarchie en vertrouwen hebben gehad, heeft mij onder andere een compleet andere oriëntatie op de literatuur gegeven.

REFERENTIES

- Adler, P. S. (2001). Market , Hierarchy , and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329–342.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review Sociology*, 15, 97–118.
- Bresnen, M. (1996). An organizational perspective on changing buyer-supplier relations: a critical review of the evidence. *Organization*, 3(1), 121–146.
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000). Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. *Construction Management and Economics*, 18(5), 587–598.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, A. M., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347.
- Bygballe, L. E., Jahre, M., & Swärd, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 239–253.
- Campbell, S. (2010). *Encyclopedia of case study research*. In A.J. Mills, G. Durepos & E. Wiebe (Eds.), Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information Processing Moderators of the Effectiveness of Trust-Based Governance in Interfirm R&D Collaboration. *Organization Science*, 14(1), 45–56.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cobouw.nl. (2014). Dikke vette lean. Retrieved December 14, 2017, from <https://www.cobouw.nl/infra/artikel/2014/6/dikke-vette-lean-10169818>
- Cobouw.nl. (2015). Kant-en-klaar: Voor alles is een eerste keer, ook voor lean bouwen. Retrieved December 14, 2017, from <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2015/3/kant-en-klaar-voor-alles-is-een-eerste-keer-ook-voor-lean-bouwen-10197662>
- Cobouw.nl. (2016). Vaak duikt in discussies en gesprekken de term Lean filosofie op. Retrieved December 14, 2017, from <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/whitepaper/2016/1/vaak-duikt-in-discussies-en-gesprekken-de-term-lean-filosofie-op-101103190>

- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory about Theory: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851–863.
- Crocker, K. J., & Masten, S. E. (1991). Pretia ex Machina ? Prices and Process in Long-Term Contracts. *The Journal of Law and Economics*, 34(1), 69–99.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dainty, A. R. J., Millett, S. J., & Briscoe, G. H. (2001). New perspectives on construction supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(4), 163–173.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. (2002). In leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dorée, A. G. (2004). Collusion in the Dutch construction industry: An industrial organization perspective. *Building Research and Information*, 32(2), 146–156.
- Dubin, R. (1978). *Theory building* (Rev. ed.). New York: Free Press.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2000). Supply strategy and network effects - Purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(3–4), 207–215.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: Implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20(7), 621–631.
- Dyer, J. H. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize. *Source: Strategic Management Journal Strategic Management Journal*, 18(18), 535–556.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, (August 2017), 1–23.

- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*, 14(4), 532–550.
- Emerson, M. R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Psychology*, 2(1976), 335–362.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Graebner, M. E. (2009). Caveat venditor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435–472.
- Heijmans. (2017). Jaarverslag; publicaties | Heijmans N.V. Retrieved February 16, 2018, from <https://www.heijmans.nl/nl/investor-relations/publicaties/>
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- Janowicz, M., & Noorderhaven, N. (2006). 15 Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. *Handbook of Trust Research*, 264.
- Jiang, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2011). Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 3–15.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602.
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of Management*, 41(1), 47–70.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 98–108.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- McEvily, B., Zaheer, A., & Kamal, D. K. F. (2017). Mutual and Exclusive: Dyadic Sources of Trust in Interorganizational Exchange. *Organization Science*, 28(1), 74–92.
- Meng, X. (2012). The effect of relationship management on project performance in construction. *International Journal of Project Management*, 30(2), 188–198.
- Miller, C. C., Cardinal, L. B., Glick, W. H., Academy, T., & Feb, N. (1997). Retrospective Reports in Organizational Research : A Reexamination of Recent Evidence. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 189–204.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261–279.
- Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). The Value of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199–217.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange : An Experimental Test of a Classical Proposition '. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396–1427.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80.
- Noordhuis, M., van der Veen, J. a. a., & Venugopal, V. (2013). Towards a framework for successful supply chain transformation: Applications to the Dutch construction industry, 1–10.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129.
- Ouchi, W. G., & Bolton, M. K. (1988). The Logic of Joint Research and Development. *California Management Review*, 30(3), 9–33.
- Parker, D., & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 115–125.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap : how smart companies turn knowledge into action*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

- Popper, K. R. (1977). Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge. *Systematic Zoology*, 26(3), 363.
- Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 12, 295–336.
- Richardson, G. B. (1972). The Organisation of Industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationship Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). DEVELOPMENTAL PROCESSES OF COOPERATIVE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Ring, P. S., Van De Ven, A. H., & Carlson, C. L. (1992). STRUCTURING COOPERATIVE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONS. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–98.
- Rousseau, D. M., & Burt, R. S. (1998). Not so Different after All : A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Saad, M., Jones, M., & James, P. (2002). A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(3), 173–183.
- Sarkar, A., & Mohapatra, P. K. J. (2006). Evaluation of supplier capability and performance: A method for supply base reduction. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 148–163.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Tamer Cavusgil, S., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358–373.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H., & Davis, H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625–648.
- Stevens, M., MacDuffie, J. P., & Helper, S. (2015). Reorienting and Recalibrating Inter-organizational Relationships: Strategies for Achieving Optimal Trust. *Organization Studies*, 36(9), 1237–1264.
- Stinchcombe, A. L., & Heimer, C. A. (1985). *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Norwegian University Press.
- Strickland. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26(2), 200–215.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2009). Trust congruence among

- integrative negotiators as a predictor of joint-behavioral outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 20(2), 173–187.
- Tomlinson, E. C., & Mayer, R. C. (2016). The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair. *The Academy of Management Review*, 34(1), 85–104.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35.
- Van de Ven, A. H., & Ring, P. S. (2006). Relying on Trust in Cooperative Inter-Organizational Relationships. In *Handbook of Trust Research*.
- Villena, V. H., & Craighead, C. W. (2017). On the Same Page? How Asymmetric Buyer–Supplier Relationships Affect Opportunism and Performance. *Production and Operations Management*, 26(3), 491–508.
- VolkerWessels. (2011). Samen Slimmer Bouwen. Retrieved from www.samenslimmerbouwen.nl
- Volkerwessels jaarverslag. (2017). Financieel - VolkerWessels. Retrieved February 16, 2018, from <https://www.volkerwessels.com/nl/financieel>
- Voordijk, H., De Haan, J., & Joosten, G. J. (2000). Changing governance of supply chains in the building industry: A multiple case study. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(3–4), 217–225.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373.
- Wang, Q., Craighead, C. W., & Li, J. J. (2014). Justice served: Mitigating damaged trust stemming from supply chain disruptions. *Journal of Operations Management*, 32(6), 374–386.
- Weber, M. (1918). Politik als Beruf. *Gesammelte Politische Schriften*, 396–450.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 2630.
- Williamson, O. E. (1981). The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453–486.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*.
- Winch, G. M. (2000). Institutional reform in British construction: Partnering and private finance. *Building Research and Information*, 28(2), 141–155.

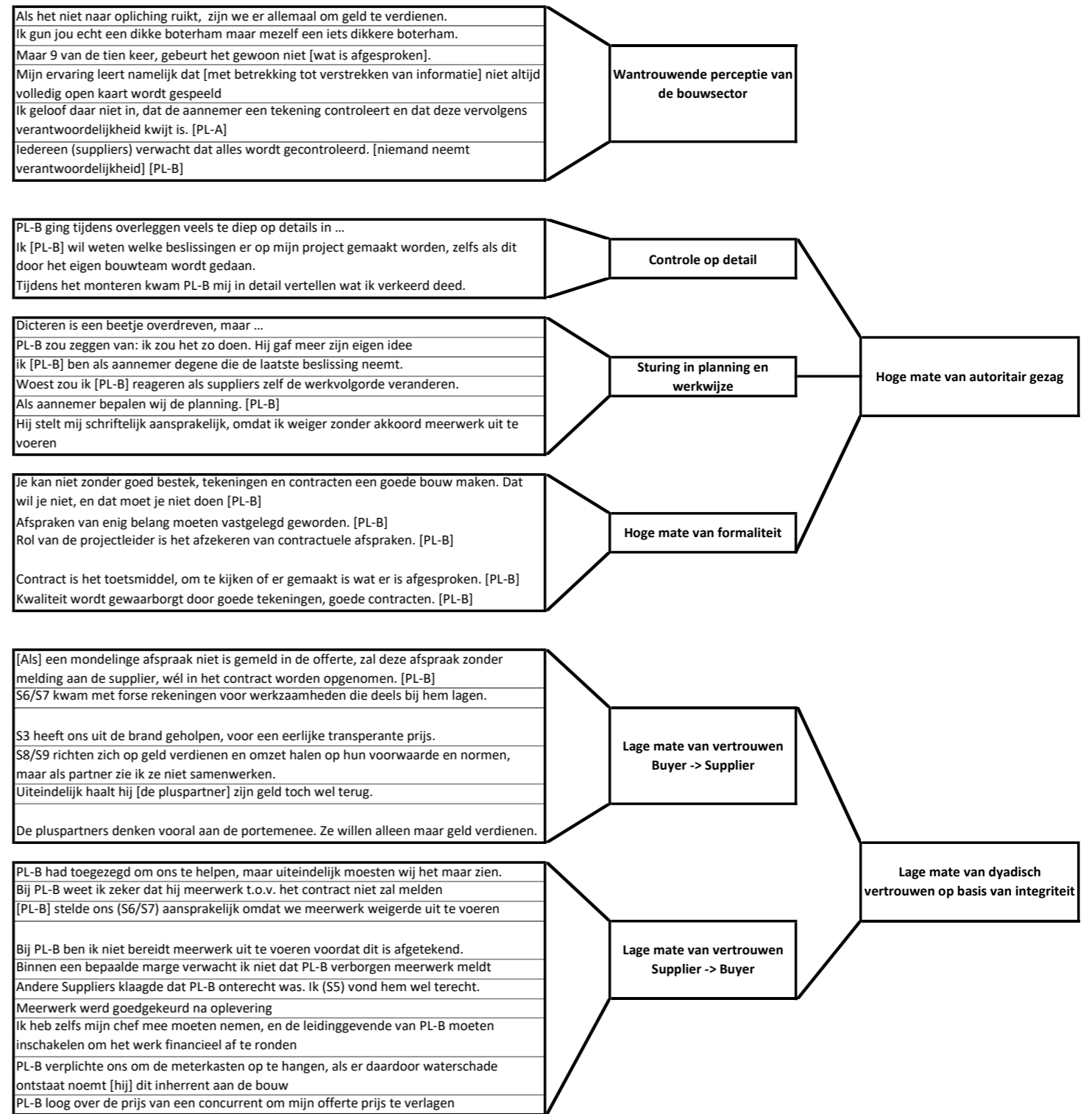
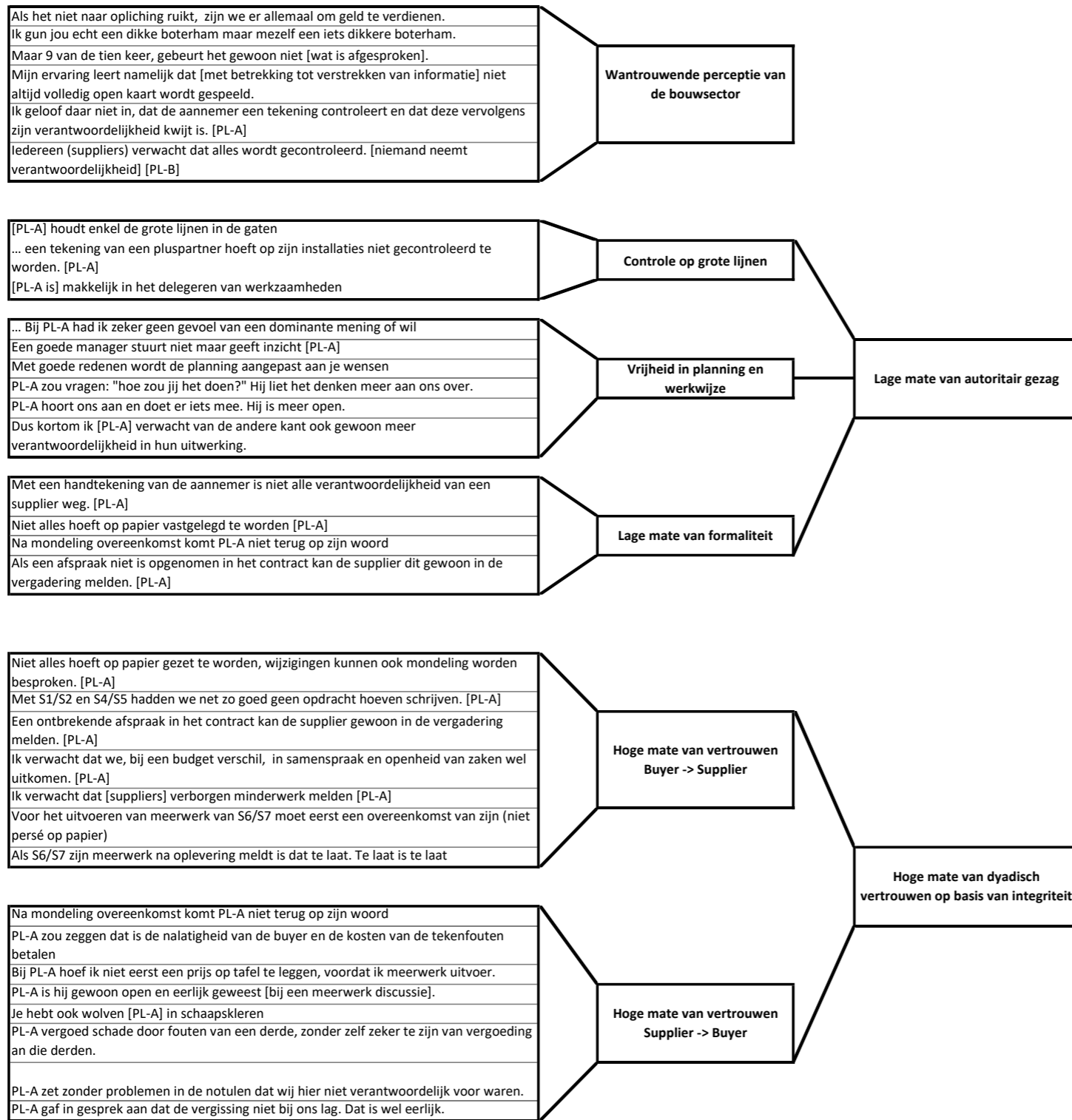
Yin, R. K. (2003). *Designing case studies*.

Zaheer, A., & Harris, J. (2006). Interorganizational trust. In *Handbook of Strategic Alliances* (pp. 169–198).

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.

Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840--1920. *Research in Organizational Behavior*.



Buyer -> Supplier
 Niet alles hoeft op papier gezet te worden, wijzigingen kunnen ook mondeling worden besproken
 Met S5 en S1 hadden we net zo goed geen opdracht hoeven schrijven.
 Ik [PL-A] verwacht dat we, bij een budget verschil, in samenspraak en openheid van zaken wel uitkomen.
 Ik verwacht dat [suppliers] verborgen minderwerk
 Een ontbrekende afspraak in het contract kan de supplier gewoon in de vergadering melden.[pl-A]

Supplier -> Buyer
 Na mondeling overeenkomst komt Johan niet terug op zijn woord
 PL-A vergoed schade door fouten van een derde, zonder zelf zeker te zijn van vergoeding an die derden.
 Bij PL-A hoef ik niet eerst een prijs op tafel te leggen, voordat ik meerwerk uitvoer.
 Johan gaf in gesprek aan dat de vergissing niet bij Homij lag. Dat is wel eerlijk.
 Johan zet zonder problemen in de notulen dat RBG hier niet verantwoordelijk voor was.

[PL-A] houdt enkel de grote lijnen in de gaten
 ... een tekening van een pluspartner hoeft op zijn installaties niet gecontroleerd te worden.
 [PL-A is] makkelijk in het delegeren van werkzaamheden

Controle op grote lijnen

... Bij PL-A had ik zeker geen gevoel van een dominante mening of wil
 Een goede manager stuurt niet maar geeft inzicht [PL-A]
 PL-A zou vragen: "hoe zou jij het doen?" Hij liet het denken meer aan ons over.
 Met goede redenen wordt de planning aangepast aan je wensen

Vrijheid van eigen planning en werkwijze

Met een handtekening van de aannemer is niet alle verantwoordelijkheid van een supplier weg.[PL-A]
 Niet alles hoeft op papier vastgelegd te worden
 Na mondeling overeenkomst komt PL-A niet terug op zijn woord
 Als een afspraak niet is opgenomen in het contract kan de supplier dit gewoon in de vergadering melden

Weinig formaliteit

Lage mate autoritair gezag

Gem. hoog dyadisch vertrouwen

Aanwezigheid van asymmetrisch vertrouwen

S5	ik vond PL-A wel een schappelijke man. ja je hebt projectleider die ja Menselijker overkomen, maar toch...	S5 is gewoon een goede partij, meedenkend, meewerkend, dus ik kan er weinig negatiefs over vertellen.	PL-A
S5	Ja... Je hebt ook wolven in schaapskleding zeg ik wel eens Ik heb geen idee of hij [verborgen meerwerk] zou melden. In weet het niet. [...] Hij loop het risico dat hij later alsnog de rekening krijgt.	We hadden net zo goed geen opdracht hoeven schrijven, want het ging toch gewoon door op basis van oude afspraken.	PL-A
S5	[Waarom meer vertrouwen in PL-B?] [PL-A kwam eerlijk over] maar dat kan ook bedrog zijn. Een wolf kan ook schaapskleren hebben. PL-B was eerlijk en als recht is recht en krom is krom.	Ja, dat zal S5 ook melden [verborgen minderwerk]. Daar ben ik van overtuigd Om de relatie open te houden moet je ook open communiceren en discussieren en dan moet dat gewoon aan tafel besproken worden en afgehandeld worden [melding van meerwerk na oplevering].	PL-A
S5	Na aangeven en afspraken maken kwamen dingen gewoon [planning] niet voor elkaar		
S6	Als je eerlijk met elkaar werkt, krijg je dat [verborgen meerwerk] er netjes bij. PL-A zou dat melden.	Ik hoop dat S6 dat ook in ieder geval kenbaar maakt en dat we dat ook gewoon aan de zijlijn kunnen laten staan voor eventuele afwikkelingen achteraf.	PL-A
S6	Een prijs hoefde bij PL-A niet bekend te zijn voordat deze werd uitgevoerd.	Nee, er moet wel duidelijkheid zijn [over de meerwerk prijs , maar ik vind wel dat je met mondeling los moet kunnen gaan	PL-A
S6	Wat dat betreft is PL-A veel straiter veel eerlijker. [mondeline afspraak, wat uiteindelijk tot meerwerk leidde]. En PL-A heeft het gewoon netjes betaald	Nou ja, te laat is te laat. Ik vind wel dat je op een gegeven moment een deadline moet stellen [met betrekking tot een meerwerk melding na oplevering]. Misschien is zijn kracht wel dat S6 misschien wel wat te weinig formeel is, maar dat is gelijk ook zijn valkuil.	PL-A

PL-B ging tijdens overleggen veels te diep op details in ...
Ik [PL-B] wil weten welke beslissingen er op mijn project gemaakt worden, zelfs als dit door het eigen bouwteam wordt gedaan.
Tijdens het monteren kwam PL-B mij op detail vertellen wat ik verkeerd deed.

Dicteren is een beetje overdreven, maar ...
PL-B zou zeggen van: ik zou het zo doen. Hij gaf meer zijn eigen idee
ik [PL-B] ben als aannemer degene die de laatste beslissing neemt.
Woest zou ik [PL-B] reageren als suppliers zelf de werkvolgorde veranderen.
Als aannemer bepalen wij de planning.

Afspraken van enig belang moeten vastgelegd worden. [PL-B]
Rol van de projectleider is het afzekeren van contractuele afspraken. [PL-B]
Kwaliteit wordt gewaarborgt door goede tekeningen, goede contracten. [PL-B]
Contract is het toetsmiddel, om te kijken of er gemaakt is wat er is afgesproken. [PL-B]

Controle op detail

Weinig ruimte voor eigen planning en werkwijze

Hoge mate van formaliteit

Buyer -> Supplier
[Als] een mondelinge afspraak niet is gemeld in de offerte, wordt deze afspraak, zonder melding aan de supplier, wél in het contract opgenomen. [PL-B]
S6 kwam met forse rekeningen voor werkzaamheden die deels bij hem lagen.
S3 richten zich op geld verdienen en omzet halen op hun voorwaarde en normen, maar als partner zie ik ze niet samenwerken.
Uiteindelijk haalt hij [de pluspartner] zijn geld toch wel terug. De pluspartners denken vooral aan de portemenee. Ze willen alleen maar geld verdienen.

Supplier -> Buyer
[PL-B had] toegezegd om ons te helpen, maar uiteindelijk moesten wij het maar zien.
Bij PL-B weet ik zeker dat hij meerwerk t.o.v. het contract niet zal melden
[PL-B] stelde S6 aansprakelijk omdat we meerwerk weigerde uit te voeren
Bij PL-B ben ik niet bereid meerwerk uit te voeren voordat dit is afgetekend.
Als het binnen een bepaald percentage bleef verwacht ik niet dat PL-B meerwerk meldt
Andere Suppliers klaagde dat Danny onterrecht was. Ik vond hem wel terecht.

Hoge mate autoritair gezag

Gem. laag dyadisch vertrouwen

Afwezigheid van asymmetrisch vertrouwen

Ik kon het met beide [PL-A en PL-B] prima vinden en het was met allebei		
S3 gewoon best wel realistisch en praktisch georiënteerd.		S3 heeft ons uit de brand geholpen, voor een eerlijke transparante prijs PL-B
S3 En niet direct het mes op de keel gaan zetten		Hij heeft nog een subsidie voor ons aangevraagd, waar wij niet op hadden gerekent. PL-B
Dat PL-B op een gegeven moment bij ons wel begon aan te geven; nou, jullie moeten het oplossen en als jullie dit niet doen, dan... Richting		Op een ander project heb ik S3, hoe zal ik dat zeggen, een beetje verkeerd geïnformeerd toen we de zonnepanelen moesten inkopen. Toen heb ik hem gedwongen richting een prijs. Daar is ie achter gekomen en dat verweet ie mij PL-B
S3 dreigen.		
Ik heb hem laatst nog een keer gesproken, toen was gewoon alles weer prima. Alleen ik vond het op dat moment, vond ik hem op een gegeven		[over het verkeerd informeren] nah ja, S3 was er zelf bij toen ie ja zei. Blijkbaar kon
S3 moment heel eventjes niet meer fair.		het voor die prijs, hij had alleen even een zetje nodig PL-B
S5 Suppliers klagen dat hij onterrecht is, ik vond hem wel terecht		Uiteindelijk haalt hij zijn geld toch wel terug. Als je partner bent, en je moet projecten met je doen, dan zal hij het versleutelen in de offertes [PL-B] PL-B
S5 Danny was eerlijk en recht is recht en krom is krom.		
Als het [verborgen meerwerk] binnen een bepaald percentage zal		Ik [PL-B] verwacht niet dat de suppliers andersom wel een melding zullen maken [van verborgen minderwerk] PL-B
S5 blijven. nee dan zeg PL-B hier niets van denk ik		
S5 ja ik had daar [PL-B] zakelijk wel een goede band mee.		S1 en S5 liepen wel redelijk mee [PL-B] PL-B

Vertrouwen in conditie A

Vertrouwen in conditie B

S9	Als je eerlijk met elkaar werkt, krijg je dat [verborgen meerwerk] er netjes bij	PL-B zal dat NIET doen [melding maken van verborgen meerwerk]. Hij zal het in eerste instantie door de strot heen proberen te duwen.
	Als het erin moet moet het erin. als het meerwerk is is het meerwerk. [in het geval van wijzigingen]	Een arrogante, ik weet het beter, manier. Als je het nou zo doet lukt het misschien wel. Ja maar dat kost me 3 keer zoveel geld. je moet er wat voor over hebben.
	dat is een kwestie van vertrouwen. Bij PL-A kon meerwerk worden uitgevoerd zonder dat de prijs bekend was.	Bij PL-B wilde ik eerst een handtekening onder het meerwerk, voor ik iets ging uitvoeren.
	[Als ik tegen minderwerk aanloop] zal ik even een babbeltje maken. van hoe lossen we dat op	Danny doe ik dat niet [babbeltje maken als ik tegen minderwerk aanloop]. daarbij laat ik het gewoon zitten.
	[over wijziging in de structuur] nee dat verschilt niet veel. PL-A liet zijn uitvoerder barsten en dat deed PL-B ook	[over wijziging in de structuur] nee dat verschilt niet veel. PL-A liet zijn uitvoerder barsten en dat deed PL-B ook

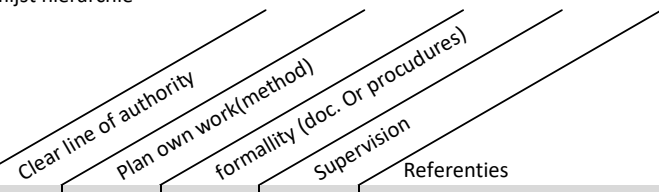
S6	Was ietsjes chaotischer, maar goed, verder prima, ietsjes chaotischer. [in vergelijk met situatie waar hij een zeer goede band met de projectleider had]	Ik denk dat wij dan ruzie krijgen met elkaar [in vergelijk met situatie waar hij een zeer goede band met de projectleider had]
	Dus Johan is daar reeel in, die zet dat [melding van meerwerk] gewoon in zijn verslagen.	Ja, ik kreeg ineens het gevoel dat ik alle schades ging, alle gebreken ging betalen.
	we hebben een paar keer gehad dat we het even niet eens waren waar het zat de sparing en dan kiezen we gewoon, met hem kon ik wel overleggen. En dan komt het aan het eind wel uit waar het ligt [bij wie de kosten], maar we snapte dat dit voor moest.	Eenzijdigheidse mensen die hebben iets voor de kop en die willen heel diep in hoe je geld verdient en ik zal het op zn hollands zeggen: dat gaat je geen ene flikker aan. Hij... Dus ik kan er weinig over zeggen, maar hij ging ook allerlei dingen benoemen en zo moesten we het doen en dat komt sneller en hij ging zich met dingen bemoeien die voor mij zijn. Op een andere manier dan overleg.
	Ik denk dat hij gewoon positief reageert als ze dat verhaal onderbouwd hebben. [als meerwerk door de uitvoerder wordt goedgekeurd zonder overleg]	Het houdt een keer op, ik werk gewoon voor dit bedrijf [S6 stelt zich formeler op]
		PL-B moet leren mensen ook te vertrouwen. Dat zegt bijna alles. nou, als je zoveel meer elektra had dan bedoeld, ik denk dat hij het tekort bij ons terug wou halen. ik denk dat..
		Dan word ik wat formeler, dan zeg ik beste man, ik ga geen ruzie maken, ik zeg gewoon: beste man, die plaat hoort hier te liggen. En als jij zegt dat hij verschoven moet worden, oke, zet het maar op papier.

S5	Ja maar daar is helemaal niks van uitgekomen. [afspraken omtrent de planning]	Suppliers klagen dat hij onterrecht is, ik vond hem wel terecht
	ik ik vond het wel een schappelijke man. ja je hebt projectleider die ja Menselijker overkomen, maar toch...	Danny was eerlijk en recht is recht en krom is krom.
	Ik heb geen idee of hij het zou melden. In weet het niet. [...]Hij loop het risico dat hij later alsnog de rekening krijgt	Als het [verborgen meerwerk] binnen een bepaald percentage zal blijven. nee dan zeg PL-B hier niets van denk ik
	[Waarom meer vertrouwen in PL-B?] [PL-A kwam eerlijk over] maar dat kan ook bedrog zijn. Een wolf kan ook schaapskleren hebben. PL-B was eerlijk en als recht is recht en krom is krom.	ja ik had daar [PL-B] zakelijk wel een goede band mee.

Interview Supplier

Turflijst hiërarchie

Naam:
 Functie:
 Bedrijf:
 Telefoonnummer:



INTRODUCTIE		Clear line of authority	Plan own work (method)	formality (doc. Or procedures)	Supervision	Referenties
Voorstellen	Wie ben ik.					
Toelichting van mijn rol	Onderzoek over samenwerking voor mijn studie bedrijfskunde. Belangrijk: - Ik doe dit onderzoek dus uit mijn eigen naam. - De informatie zal anoniem blijven, dit houd ik dat de namen van het project, bedrijven en medewerkers in het eindrapport veranderd worden. - Het onderzoek is niet gericht op een goede of foute manier van werken en er wordt geen link gelegd met de resultaten van het project. - Het onderzoek is gericht op de samenwerking tussen aannemer en onderaannemer					
Verloop van interview	verloop: - Het interview start met een aantal algemene vragen - Daarna richt ik me kort op de bestaande samenwerking tussen de bedrijven Buyer en jullie bedrijf - Vervolgens stel ik vragen de samenwerking binnen het project. zijn hier nog vragen over.					
Introductie geïnterviewde	Naam/ bedrijf/ functie/ leeftijd aantal projecten dat dit bedrijf al met Buyer heeft gedaan Aantal projecten wat je persoonlijk met Buyer hebt gedaan? Welke werkzaamheden heb je uitgevoerd voor het project Bosranden 1e fase?					
TRUST						
Mate van vertrouwen in organisatie	Ability - Wat is de belangrijkste taak van een hoofdaannemer? Hoe verricht Buyer deze taak? Waar zou Buyer zich nog kunnen verbeteren? Integrity - Een afspraak over de inzet van maximaal 3 monteurs, die mondeling tijdens de contract bespreking is gemaakt, staat niets over in het contract. Wat doe je met dit gegeven? Benevolence - Wat zou jouw bedrijf doen als Buyer jullie belt voor een onderbetaald klus					(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Mate van ontvangen vertrouwen van organisaties	Ability/ Integrity - Hoe worden de contracten afgehandeld? Hoe denk je dat Buyer jullie prijzen controleren? En de wijze van uitvoeren? Benevolence - Stel er is weer nauwelijks werk in de bouw. Buyer heeft een volle orderportefeuille. Jullie zitten zeer krap in het werk. Om het hoofd boven water te houden hebben jullie een goed betaalde klus nodig. Wat verwacht je dat Buyer zou doen, als jullie hem om hulp vraagt?					(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Introductie situatie vóór						
Mate van vertrouwen in persoon - vóór wissel	Ability - Welke verantwoordelijkheden vind jij bij de projectleider van een grotere aannemer horen? Welke waren aanwezig in situatie A? Voorbeeld? Integrity - Tijdens de uitvoering vind PL-A een fout in het contract. De uren voor een bepaalde bewerking is duidelijk niet opgenomen in de prijs. Wat zou PL-A doen? Stel PL-A zou merken dat de monteurs buiten meer uitvoeren dan opgenomen in het contract. Wat zou hij doen? Benevolence - Zou jij een monteur uitlenen voor twee dagen aan PL-A als hij hier om					(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Mate van ontvangen vertrouwen van persoon - vóór wissel	Ability - Hoe verliepen de tekeningen controles in het begin van het project? Waar werd op gecontroleerd? Hoe werd er tijdens het overleg om gegaan met technische input van jou kant? Welke invloed hebben jullie gehad op de werkvolgorde en planning? Integrity - Hoe reageerde PL-A als je meerwerk indiende? Was een complete prijsopgave nodig voor start uitvoering? Wat zou je doen als jij ontdekt dat het contract tweemaal een prijs opgeeft voor dezelfde werkzaamheden? Benevolence - Hoe zou PL-A hebben gereageerd op een verzoek om een timmerman twee dagen te lenen voor jullie werkzaamheden? Stel: Jij ontdekt dat de uren van een grote bewerking zichtbaar niet zijn opgenomen in het					(Mayer, davis and Schoorman 1995)
De wissel						
	Toen PL-B de plek van PL-A in nam. Hoe verliep dat?					
	Wat veranderde er voornamelijk?					
	LEAN planning kwam centraler te staan. Wie stuurde daar vooral op aan?					
Introductie situatie ná						
Mate van vertrouwen in persoon - ná wissel	Vragen naar de wissel van de projectleiders. Hoe dit ervaren werd, wat er veranderden Ability - Eerder heb je een aantal taken genoemd die bij een projectleider horen. Welke waren aanwezig bij PL-B? Voorbeeld? Integrity - Stel: PL-B zou merken dat de monteurs buiten meer uitvoeren dan opgenomen in het contract. Wat zou hij doen? Stel: Tijdens de uitvoering vind PL-B een fout. De uren voor een bepaalde bewerking is duidelijk niet opgenomen in de prijs. Wat zou PL-B doen? Benevolence - Zou jij een monteur uitlenen voor twee dagen aan PL-B als hij hier om vraagt? Hoe zou dat gesprek verlopen verwacht je?					(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Mate van ontvangen vertrouwen van persoon - ná wissel	Ability - Hoe werd er tijdens het overleg om gegaan met technische input van jouw kant? Hoe verliepen de tekeningen controles met PL-B? Waar werd op gecontroleerd? Welke invloed hebben jullie gehad op de werkvolgorde en planning? Integrity - Hoe reageerde PL-B als je meerwerk indiende? Was een complete prijsopgave nodig voor start uitvoering? Wat zou je doen als jij ontdekt dat het contract tweemaal een prijs opgeeft voor dezelfde werkzaamheden? Benevolence - Hoe zou PL-B hebben gereageerd op een verzoek om een timmerman van Buyer twee dagen te lenen voor jullie werkzaamheden? Stel: Jij ontdekt dat de uren van een grote bewerking zichtbaar niet zijn opgenomen in het contract. Jij meldt dit aan PL-B. Hoe zal hij reageren?					(Mayer, davis and Schoorman 1995)

		Clear line of authority	Plan own work(method)	formality (doc. Or procedures)	Supervision	Referenties
Algemeen						
Welke cijfer van 0-10?	Mate van vertrouwen in projectleider - PL-A					Korsgaard et al. (2015)
	Mate van ontvangen vertrouwen in projectleider - PL-A					
	Mate van vertrouwen in projectleider - PL-B					
	Mate van ontvangen vertrouwen in projectleider - PL-B					
	Waar blijkt dat verschil in ontvangen vertrouwen uit?					
	Wat maakt dat je ... meer vertrouwt dan ...?					
HIËRARCHIE						
Vóór en ná met elkaar vergeleken	<p>clear line of authority - PL-A is projectleider. Een probleem in de uitvoering belemmert je om verder te gaan. Een timmerman van Buyer vertelt je hoe het moet worden opgelost. Wat doe je? Wat verwacht je dat de uitvoerder ervan vind? Hoe zal PL-A reageren? Ditzelfde speelt zich af met PL-B als projectleider. Hoe zal het dan lopen?</p> <p>free to plan own work (method and planning) - In de overleggen las ik dat het regelmatig over wijze van uitvoering gaat of bouw volgorde. Hoe werden deze onderwerpen besproken in de situatie waarin PL-B de projectleider was? Deed PL-A dit anders? Vertel?</p> <p>supervision of work - Kijkend naar beide situaties. Zat er een verschil van controle in? Waar zat dit hem in? Kun je hiervan een voorbeeld noemen?</p> <p>formality (procedures and documents) - Welke rol speelde de getekende documenten toen PL-B projectleider was? Kun je een voorbeeld noemen? Was dit anders tijdens de opstartsituatie met PL-A? Hoe anders?</p>					(Powell, 1990); (Gereffi, G & Humphrey, J, 2005)
Overige						
	Voorkeur van samenwerking? Waar kwam dit door volgens jou? Voorbeeld?					
	Welke invloed heeft dit project op de relatie met Buyer denk je? Waar zit hem dat in?					
	Wat had je graag anders gedaan in dit project? Vertel?					

Interview Buyer

Naam:
 Functie:
 Bedrijf:
 Telefoonnummer:

		Propensity	Clear line of authority	Plan own work (method)	formality (doc. Or procedures)	Supervision	Referenties
INTRODUCTIE							
Voorstellen	Wie ben ik.						
Toelichting van mijn rol	Onderzoek over samenwerking voor mijn studie bedrijfskunde. Belangrijk: - Ik doe dit onderzoek uit mijn eigen naam. - De informatie zal anoniem blijven, dit houd ik dat de namen van het project, de bedrijven en geïnterviewde in het eindrapport veranderd worden. - Het onderzoek is niet gericht op een goede of foute manier van werken en er wordt geen link gelegd met de resultaten van het project.						
Verloop van interview	verloop: - Het interview start met een aantal algemene vragen - Daarna richt ik me kort op de bestaande samenwerking tussen de installateurs en BBM - Vervolgens richt ik me op de samenwerking binnen het project - als slot stel ik nog een aantal projectspecifieke vragen. zijn hier nog vragen over?						
Introductie geïnterviewde	Naam/ bedrijf/ functie/ leeftijd Hoe zie je de rol als projectleider (beknopt)?						
TRUST							
Mate van vertrouwen in organisatie	Ability - Hoe dient een pluspartner aangestuurd te worden? Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden van een pluspartner? Wat is de taak van de hoofdaannemer in de ideale situatie? Integrity - Stel: tijdens een contract bespreking spreken jullie een minimaal aantal monteurs op de bouw af. Hierover staat vervolgens niets gemeld in de aangepaste offerte. Wat doe je met dit gegeven? De aangevraagde offerte is 2% boven het budget. Hoe ga je hiermee om? En als dit 10% is? Benevolence - Stel: Een installateur van de pluspartners zit met een lege orderportofeuille en						(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Mate van ontvangen vertrouwen van organisaties	Ability - Waar denk je dat Buyerzich in kan verbeteren, kijkend door de ogen van de pluspartner? Waarin uit zich dat? Integrity - Stel: Een afspraak dat er op een aanwezigheid van maximaal 3 monteurs tijdens uitvoering gerekent mag worden is tijdens de onderhandeling wel genoemd, maar vergeten om mee te nemen in het contract. Als de installateur dit leest, wat zou deze dan doen denk je? Benevolence - Stel: Buyerkan voor zijn werken geen installateurs meer vinden. Het werk is in een slechte tijd aangenomen, om geen verlies te draaien is een scherpe prijs nodig. Buyerbelt een pluspartner en legt de situatie uit. Deze installateur heeft al een overvolle						(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Bosranden							
Mate van vertrouwen in persoon	Suppliers één voor één behandelen Ability - Voor welke taken is een pluspartner verantwoordelijk? Waar dient het tekenwerk van een pluspartner op gecontroleerd te worden? Waarop zou de plus partner tijdens de uitvoering op gecontroleerd worden? Hoe werd deze verantwoordelijkheden door [BEDRIJF] genomen? (ontwerp en buiten). Waar bleek dat uit? Integrity - Stel: [BEDRIJF] ontdekt tijdens de uitvoering dat een bewerking die in het contract wel is opgenomen, niet uigevoerd hoeft te worden. Wat zou [BEDRIJF] met deze kennis doen, verwacht je? Waar blijkt dat uit, denk je? Stel dat jij dit ook door hebt en dit als minderwerk bij [BEDRIJF] indient. Hoe zou daarop gereageerd worden verwacht je? Zou jij [BEDRIJF] meerwerk laten uitvoeren zonder dat er duidelijkheid over de prijs is? Benevolence - Hoe denk je dat de [BEDRIJF] zou reageren als jij vraagt om zijn monteur 2						(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Mate van ontvangen vertrouwen van persoon	Ability - Als [BEDRIJF] de verantwoordelijkheden van de projectleider moeten omschrijven, wat zouden ze dan noemen? Welke verbeter punten zullen zij noemen? Hoe heeft [BEDRIJF] ingespeeld op deze zwakheden? Voorbeeld? Integrity - Stel: Jij ontdekt dat [BEDRIJF] veel meer uitvoert dan in het contract is afgesproken en binnen de prijs is opgenomen. Wat zou jij met deze informatie doen? Wat denk je dat [BEDRIJF] verwacht dat jij in een deze situatie zou doen? Waarom verwacht je dat? Nu komt [BEDRIJF] een na het afronden van deze werkzaamheden met een meerprijs, met de melding dat zij dachten dat het wel in het contract zat. Hoe zou jij met deze situatie omgaan? Benevolence - Hoe zou je hebben gereageerd op een verzoek van [BEDRIJF] om een timmerman 2 dagen voor eigen werkzaamheden te gebruiken?						(Mayer, davis and Schoorman 1995)
Algemeen							
Welke cijfer van 0-10?	Mate van vertrouwen in S1/ S2 Mate van ontvangen vertrouwen van S1/S2 Mate van vertrouwen in S3 Mate van ontvangen vertrouwen van S3 Mate van vertrouwen in S4/S5 Mate van ontvangen vertrouwen van S4/S5 Mate van vertrouwen in S6/S7 Mate van ontvangen vertrouwen van S6/S7 Mate van vertrouwen in de S8/S9 Mate van ontvangen vertrouwen van de S8/S9 Ik zie een verschil tussen ... en Wat verklaard dit verschil?						(Korsgaard et al. 2015)

		Propensity	Clear line of authority	Plan own work(method)	formality (doc. Or procedures)	Supervision	Referenties
Propensity to trust							
	Een nieuw werk start nog voordat de onderhandeling over de prijs en inhoud van de contracten definitief zijn. Hoe verwacht je dat dit project zal lopen? Hoe zou je de contracten afhandeling met onderaannemers insteken? Welk verschil zou het maken als het Pluspartners zijn? Waarom?						
	Je moet een waterkracht installatie inkopen. Je hebt hier helemaal geen kennis van. Hoe steek je het inkoop proces in? Waarom laat je dit niet uitleggen door een leverancier?						(Mayer, davis and Schoorman 1995)
HIÉRARCHIE							
Vóór en ná met elkaar vergeleken	<p>clear line of authority - Een uitvoerder heeft opdracht gegeven voor meerwerk (zonder opgave van kosten) zonder overleg. Hoe ga je daarmee om? En als hiermee vertraging wordt voorkomen? Maakt het uit welke onderaannemer het betreft?</p> <p>free to plan own work (method and planning) - Na de LEAN planning besluit IBW in overleg met de betrokken partijen zijn werkvolgorde om te gooien. Dit verneem jij pas bij de volgende vergadering, als de werkzaamheden al zijn opgestart. Hoe reageer jij? EN als ze enkel een andere werkwijze hebben bedacht dat de planning verder niet deert? Was dit anders geweest als het niet IBW maar SOE was geweest? of Homij?</p> <p>supervision of work - Hoe wordt de kwaliteit gewaarborgd in de uitvoering? Welke rol heeft de uitvoerder hierbij? Op welke verantwoordelijkheden wordt een installateur niet gecontroleerd? Zit daar per installateur nog verschil in? Waar zit hem dat dan in?</p> <p>formality (procedures and documents) - Hoe sterk wordt er vastgehouden aan de voorgeschreven procedures en documenten? (meerwerk procedure/ PBM's/ monsters)</p>						(Powell, 1990; Gereffi, G & Humphrey, J 2005)
Overige							
	Voorkeur van samenwerking? Waar kwam dit door volgens jou? Voorbeeld?						
	Welke invloed heeft dit project op de relatie met Installateur denk je? Waar zit hem dat in?						
	Wat had je graag anders gedaan in dit project? Vertel?						