



De Timmerman en de Uitvoerder

Constructief werken aan leiderschap op de bouwplaats

H.M. Polet
26 oktober 2007
Universiteit Twente

De Timmerman en de Uitvoerder

Constructief werken aan leiderschap op de bouwplaats

H.M. Polet

28 oktober 2007

Universiteit Twente

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft een kwalitatief onderzoek naar operationeel leiderschap op de bouwplaats, specifiek het leiderschap van de uitvoerders ten opzichte van de timmerlieden.

Er zijn twee aanleidingen voor dit onderzoek. In de eerste plaats wetenschappelijk; leiderschap in de bouw is een weinig beschreven onderwerp in de wetenschappelijke literatuur. In de tweede plaats is deze praktisch van aard. De bouw kampt met tekorten in het bouwplaatspersoneel en de verwachtingen voor de toekomst zijn dat deze tekorten zullen oplopen. Dit onderzoek probeert een bijdrage aan de oplossing van dit probleem te leveren met de volgende doelstelling:

Het verkrijgen van inzicht hoe leidinggevendenden met hun rol als leidinggevende, gezien vanuit het gezichtspunt van de bouwplaatsmedewerkers, kunnen bijdragen aan het verbeteren van de arbeidsbeleving van deze bouwplaatsmedewerkers.

(paragraaf 1.3)

Dit met het doel om de bouwplaats als werkplek voor potentiële instromers aantrekkelijker te maken.

Het theoretische kader is gebaseerd op combinatie van twee, elkaar aanvullende, theorieën. De basis wordt gevormd door de leiderschapsstijlen, zoals die worden omschreven door House & Mitchell (1974) in de Pad-Doel theorie. Dit wordt aangevuld met de relatiebenadering zoals die wordt omschreven in de Leader Member Exchange theorie. Het uitgangspunt is, dat een bepaalde (combinatie van) leiderschapsstijl(en) leidt tot een hogere tevredenheid onder de ondergeschikten dan een andere (combinatie van) leiderschapsstijl(en) en dat bepaalde relatiekenmerken hier eveneens invloed op hebben. De volgende onderzoeksvraag is hiervoor gebruikt:

Rekening houdende met de LMX theorie en de leiderschapsstijlen geformuleerd in de Pad-Doel theorie, welke leiderschapsstijlen hanteren de uitvoerders en wat is de beleving van de timmerlieden hierbij?

(paragraaf 3.2)

Het onderzoek is uitgevoerd met interviews en observaties. De interviews bestonden uit enkele open vragen, waarbij de respondent werd aangemoedigd om uitgebreid te antwoorden. Hierbij werden gedurende de interviews aanverwante vragen gesteld om meer informatie te verkrijgen. Deze vragen gingen over de uitvoerder waar de timmerman het meeste contact mee had. In totaal zijn er 12 interviews gehouden onder timmerlieden van vijf verschillende uitvoerders. De observaties zijn uitgevoerd op de wijze waarop de uitvoerder leiding gaf en hoe de timmerlieden daarop reageerden.

Er zijn in totaal drie bouwprojecten bezocht; een daarvan verkeerde nog in een vroeg stadium van uitvoering, twee verkeerden in de laatste maanden van de loop van het project. Het ging hierbij om een wooncomplex in Arnhem, een kantoorgebouw in Amsterdam en een kantoorpand in Rotterdam.

Op basis van de gehouden interviews is gebleken dat een combinatie van twee leiderschapsstijlen door de timmerlieden duidelijk werd gewaardeerd. In de eerste plaats was dit een sociaal ondersteunende wijze van leiding geven, waarbij de uitvoerder de timmerman zowel op professioneel als persoonlijk vlak sociaal ondersteunt. De tweede leiderschapsstijl was een participatieve leiderschapsstijl, waarbij de uitvoerder ruimte geeft voor overleg indien er verschil van inzicht is tussen hem en de timmerman en waarbij de uitvoerder de timmerlieden regelmatig consulteert.

Hiernaast werd betrouwbaarheid van de uitvoerder als eigenschap hoog aangeslagen door de timmerlieden; dit werd beloond met loyaliteit. Daarnaast bleek dat een respectvolle behandeling door de uitvoerder eveneens een gewaardeerde eigenschap was van de uitvoerder.

De bovenstaande conclusies hebben beperkte geldigheid als gevolg van enkele beperkingen in het onderzoek. In de eerste plaats is er een klein deel van het bouwplaatspersoneel als onderzoekspopulatie gebruikt (timmerlieden). In de tweede plaats is het aantal interviews beperkt en uitgevoerd bij slechts één uitvoerder. Daarnaast gaf slechts één respondent aan niet helemaal tevreden te zijn met zijn leidinggevende, waar de hoop was dat meerdere respondenten dat zouden vinden.

De aanbeveling is dat er meer onderzoeken in de bouw worden gedaan op het gebied van leiderschap, om een completer beeld te krijgen, het beeld dat dit onderzoek oplevert is te diffuus om harde conclusies aan te verbinden. Een tweede aanbeveling is om deze kennis in te gaan passen in het HRM beleid van bouwondernemingen en hier wat mee te gaan doen.

<u>SAMENVATTING.....</u>	<u>1</u>
<u>1. INLEIDING</u>	<u>7</u>
1.1 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING	8
1.2 WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING	10
1.3 DOEL EN PROBLEEMSTELLING	10
<u>2. THEORIE</u>	<u>12</u>
2.1 DEFINITIEVORMING	12
2.2 LEIDERSCHAPSLITERATUUR; EEN OVERZICHT	13
2.2.1 EIGENSCHAPBENADERING	13
2.2.2 STIJL- OF GEDRAGSBENADERING	14
2.2.3 CONTINGENTIE BENADERING.....	15
2.2.4 NIEUWE THEORIEËN	16
2.3 KEUZE VAN DE THEORETISCHE BENADERING.....	17
2.3.1 GELDIGHEID LEIDERSCHAPSLITERATUUR IN BLAUWEBOORDEN SITUATIES.	18
2.4 TEVREDENHEID EN GEVOLGEN HIERVAN.....	18
2.5 THEORETISCHE KADER.....	19
2.5.1 PAD-DOEL	19
2.5.2 LMX	23
2.6 DOELGROEP.	24
2.6.1 MANIER VAN WERKEN	24
2.6.2 OPLEIDING EN FUNCTIE.....	25
2.6.3 BOUWPLAATSMEDEWERKERS IN DIT ONDERZOEK.....	25
2.7 SAMENVATTING LITERATUURHOOFDSTUK, HYPOTHESEN EN ONDERZOEKSMODEL	26
2.7.1 THEORETISCHE KEUZES.....	26
2.7.2 HYPOTHESEN.....	27
2.7.3 ONDERZOEKSMODEL	28
<u>3. METHODOLOGIE.....</u>	<u>32</u>
3.1 WAAROM KWALITATIEF ONDERZOEK.....	32
3.2 ONDERZOEKSVRAGEN.....	33

3.3 ONDERZOEKSPOPULATIE	33
3.4 ONDERZOEKSMETHODEN EN INSTRUMENTEN	34
3.4.1 METHODE	34
3.4.2 INSTRUMENTEN	34
3.4.3 OPERATIONALISERING	36
3.5 DE INTERVIEWS	37
3.5.1 PROCEDURE	37
3.5.2 INTERVIEWPROTOCOL.....	38
3.6 ANALYSEKADER.....	43
3.6.1 LEIDERSCHAPSSTIJLEN.....	44
3.6.2 LMX	46
3.6.3 TEVREDENHEID MET DE LEIDINGGEVENDE	48
3.6.4 GEBRUIK VAN HET ANALYSEKADER.....	49
 <u>4. OMSCHRIJVING VAN HET PRAKTIJKONDERZOEK.....</u>	 <u>50</u>
 4.1 STADSEILAND ARNHEM, TOREN VAN GELRE	 50
4.1.1 GEBOUW EN OMGEVING	50
4.1.2 PROJECT ALS PROCES.....	50
4.1.3 HET ONDERZOEK.....	51
4.2 PROJECT VIVALDI; ERNST & YOUNG DRENTHESTAETE III.....	51
4.2.1 GEBOUW EN OMGEVING	51
4.2.2 PROJECT ALS PROCES	52
4.2.3 HET ONDERZOEK.....	53
4.3 LAS PALMAS, BOUW VAN HET PENTHOUSE.....	53
4.3.1 GEBOUW EN OMGEVING.....	53
4.3.2 PROJECT ALS PROCES	54
4.3.3 HET ONDERZOEK.....	55
4.4 DE UITVOERDERS	55
4.5 DE RESPONDENTEN.....	56
4.6 DE UITVOERING VAN HET ONDERZOEK.....	56
 <u>5. ANALYSE</u>	 <u>58</u>
 5.1 ANALYSEMETHODE.	 58
5.2 ANALYSE VAN DE INTERVIEWS	58
5.2.1 UITVOERDER A.....	59

5.2.2 UITVOERDER B.....	60
5.2.3 UITVOERDER C	61
5.2.4 UITVOERDER D	63
5.2.5 UITVOERDER E.....	64
5.3 SECUNDAIRE INTERVIEWANALYSE	66
5.3.1 LEIDERSCHAPSSTIJL.....	66
5.3.2 LMX	68
5.3.3 OVERIGE PUNTEN.....	69
5.4 ANALYSE VAN DE OBSERVATIES	70
5.4.1 OBSERVATIE VAN DE UITVOERDERS	70
5.4.2 OBSERVATIES GEDURENDE DE INTERVIEWS.....	72
5.4.5 INTERVIEWANALYSE EN OBSERVATIES	72
<u>6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....</u>	<u>74</u>
6.1 CONCLUSIES OP BASIS VAN DE LEIDERSCHAPSSTIJLEN UIT PAD-DOEL	74
6.2 CONCLUSIES OP BASIS VAN DE LMX DIMENSIES.....	75
6.3 BETEKENIS VOOR DE BOUWNIJVERHEID	75
6.3.1 IMPLICATIES VOOR DE BOUWBRANCHE IN HET ALGEMEEN.....	75
6.3.2 CONCRETE AANWIJZINGEN VOOR UITVOERDERS	76
6.4 AANTEKENINGEN BIJ HET ONDERZOEK EN AANBEVELINGEN	77
6.4.1 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK.....	77
6.4.2 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK.....	78
<u>REFERENTIES</u>	<u>80</u>
WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR	80
ANDERE BRONNEN.....	82
<u>BIJLAGE 1 – UITGESCHREVEN INTERVIEWS</u>	<u>84</u>
RESPONDENT A1	84
RESPONDENT A2	91
RESPONDENT B1	99
RESPONDENT B2	107
RESPONDENT C1	117
RESPONDENT C2	121

RESPONDENT C3	128
RESPONDENT C4	134
RESPONDENT D1	142
RESPONDENT D2	148
RESPONDENT E1	156
RESPONDENT E2	167

BIJLAGE 2 – ANALYSE INTERVIEW OP LEIDERSCHAPSSTIJL, LMX DIMENSIE EN TEVREDENHEID174

A - PUNTSGEWIJZE ANALYSE UITVOERDER A	174
B - PUNTSGEWIJZE ANALYSE UITVOERDER B	175
C - PUNTSGEWIJZE ANALYSE UITVOERDER C	176
D – PUNTSGEWIJZE ANALYSE UITVOERDER D.....	178
E - PUNTSGEWIJZE ANALYSE UITVOERDER E	179

BIJLAGE 3 - LOGBOEK181

PROJECT “STADSEILAND” ARNHEM	181
DONDERDAG 15-6-2007.....	181
VRIJDAG 16-6-2007	182
MAANDAG 18-6-2007.....	182
DINSDAG 19-6-2007	182
PROJECT VIVALDI TE AMSTERDAM	183
MAANDAG 25-06-2007	183
DINSDAG 27-06-07	184
DONDERDAG 29-06-07.....	185
PROJECT LAS PALMAS TE ROTTERDAM.....	186

BIJLAGE 4 - INTERVIEWFORMULIER188

BIJLAGE 5 – VRAGENLIJST DOOR BEGELEIDING VERSTREKT (N. TORKA), GEBRUIKTE GEDEELTE.....190

1. Inleiding

De bouwindustrie kampt met een probleem dat zich in de afgelopen decennia heeft ontwikkeld; het schaars worden van de geschoolde bouwplaatsmedewerker. Dit probleem wordt onderkend door zowel de werkgevers- als de werknemersorganisaties in de bouw (zie o.a. FNV, 2006a; Bouwend Nederland, 2006).

Beide partijen hebben maatschappelijke aandacht gevraagd voor dit probleem en zijn beiden met concrete oplossingen gekomen om enerzijds de bouw aantrekkelijker te maken voor (jonge) instromers en anderzijds de voortijdige uitstroom te beperken. Als voorbeeld hiervan moet worden gedacht aan promotie van het vak, opleiding en loopbaan ontwikkeling.

In dit onderzoek zal worden geprobeerd om te achterhalen welke bijdrage leidinggevend en op de bouwplaats kunnen leveren bij het aanpakken van dit probleem. Vanuit wetenschappelijke literatuur zijn er aanwijzingen dat de manier van leidinggeven een grote invloed hebben op de arbeidsbeleving van de ondergeschikten (o.a. Cashman, Dansereau & Graen, 1973). Deze arbeidsbeleving heeft concrete gevolgen voor de productie, ziekteverzuim, turnover etc (zie o.a. Brower, Schoorman & Tan, 2000, Day & Gerstner., 1997; Meyer & Tett, 1993; Neider, Scandura & Schriesheim, 1998; Scott & Taylor, 1985). Het verhogen van arbeidsbeleving is een mes dat aan twee kanten snijdt. Aan de ene kant zullen gevolgen als ziekteverzuim (deze is in de bouw hoog; Arbouw, 2005) en het verwisselen van baan worden teruggedrongen, waardoor er een korte termijn effect ontstaat en aan de andere kant wordt de bouw zelf aantrekkelijker gemaakt voor potentiële instromers, wat op de lange termijn invloed heeft.

1.1 Maatschappelijke verantwoording

In de inleidende paragraaf is de dreigende schaarste van bouwplaatsmedewerkers genoemd (o.a. FNV, 2004; Bouwend Nederland, 2006; Arbouw, 2006). Oudere bouwvakkers verlaten het arbeidsproces en er is niet genoeg toestroom vanuit de vakopleidingen om hiervoor te kunnen compenseren. Het resultaat is een vergrijzende bouwplaatsbevolking; in 20 jaar tijd is de gemiddelde leeftijd op de bouwplaats met vijf jaar gestegen van 35 naar 40 en men verwacht dat in 2010 20% van de bouwvakkers tot de groep 55+ers behoort, terwijl deze in 2006 nog 15% was (FNV, 2006a).

Aan de instroomkant is er dalende belangstelling voor de opleiding tot bouwplaatsmedewerker of uitvoerder. Volgens onder andere het FNV (2004), www.platformbetatechniek.nl en Bouwonderzoek (2006a) is dit geen tijdelijke dip, maar een trend en de prognose is een tekort van 28.000 bouwvakkers in de nabije toekomst (FNV, 2004), terwijl er een reservoir is van slechts 17.000 werkloze bouwvakkers om dit op te vullen.

Het resultaat hiervan is niet slechts productieverlies, maar ook het wegvloeien van kennis. Het bouwvak onderwijs wordt voor een belangrijk deel op de bouwplaats door vaklieden gedaan, waarvan er in de toekomst veel zullen afvloeien (FNV 2006a). Het resultaat is een dreigende afname van de kwaliteit van de instromende bouwvakkers vanaf de vakopleiding.

Het bestaande productietekort wordt op het moment van schrijven aangevuld met bouwvakkers uit andere Europese landen, maar deze bron van werkkrachten staat onder druk. Dit door zowel kritiek vanuit de politiek en de bonden, als de aantrekkende economische situatie in de thuislanden van deze bouwvakkers. Hierdoor is het voor deze bouwvakkers mogelijk in de toekomst niet meer interessant om in Nederland te werken (FNV, 2006b; ANP, 2006). De enige permanente oplossing voor dit probleem is om de bouw aantrekkelijker maken voor de Nederlandse jeugd (FNV 2006a).

Het gebrek aan instroom wordt verklaard door verschillende bronnen. Arbouw spreekt van een imago probleem. Het werk wordt gezien als onveilig en smerig en daarnaast is het fysiek zwaar, waardoor weinig jeugd zich aangetrokken voelt tot een carrière in de bouw (Arbouw 2006). Bouwonderzoek adviseert in dit licht om het werk op mechanische wijze minder zwaar te maken (Bouwonderzoek 2006a), zodat het imago van het werk zelf wordt verbeterd.

FNV en Bouwend Nederland spreken van een inadequate opleiding en willen een opleiding die meer aansluit op de wensen van de jeugd. Hierbij moet aandacht worden besteed aan carrièremogelijkheden die momenteel, door de strikte scheiding van functies en daarbij behorende opleidingen, beperkt zijn (FNV, 2006a; Bouwend Nederland, 2005). Op initiatief van deze bonden lopen er projecten om de opleidingen te verbeteren.

Een structurele aanpak van dit probleem is het voeren van een goed Human Resource Management (HRM). Dit wordt door Boxall & Purcell (2003) omschreven als het managen van activiteiten die te

maken hebben met werknemersrelaties. Het gaat dan om bijvoorbeeld organisatie van werk en technologie, rekrutering, en management stijl.

In een onderzoek naar lijnmanagers en HR beleid, stellen Hutchinson & Purcell (2007) dat deze lijnmanagers steeds vaker HR practices moeten invoeren. Hierbij worden ze belast met activiteiten als training van personeel, beloning, werving en selectie etc. Feitelijk zijn zij de uitvoerders van het HR beleid. De wijze waarop dit gebeurt wordt echter beïnvloed door de leiderschapsstijl van de individuele lijnmanager. Om te voorkomen dat op lijnmanagerniveau slecht leiderschap HR beleid negatief beïnvloed of dat slecht HR beleid de wijze waarop een leidinggevende acteert negatief beïnvloed, bepleiten Hutchinson & Purcell;

- meer aandacht voor de lijnmanager in het HR beleid en
- een integrale benadering van HRM en leiderschap.

Door hiermee rekening te houden, is het mogelijk om hoger rendement te halen uit HR beleid (Hutchinson & Purcell, 2007).

HRM in de bouw is nog in ontwikkeling en de toegepaste activiteiten bestaan voornamelijk uit de ondersteunende activiteiten zoals salarisadministratie en personeelsplanning. Deze manier van HRM wordt door Boxall & Purcell (2003, pagina 6) omschreven als “micro HRM”. Een integrale, strategische aanpak van HRM, waarbij er HR doelen worden gesteld en waarbij er bundels van HR practices worden gekozen om deze doelen te bereiken, is voor de bouw nog relatief nieuw en vindt er een bewustwordingsproces plaats binnen de branche. Zo worden er programma's ontwikkeld om actief te werven voor de opleiding tot bouwplaatsmedewerker, probeert men de werkzaamheden zelf minder zwaar te maken en lopen er pilot projecten om flexibeler met de allocatie van eigen personeel om te gaan. Er is echter nog veel ruimte over om de toepassing van strategisch HRM vorm te geven. Dit betekent dat er juist hier kansen zijn om HR beleid aan te vullen op de wijze die Hutchinson & Purcell (2007) bepleiten.

Dit onderzoek kan aan de ontwikkeling van HRM praktijken in de bouw een bijdrage leveren door, aan de hand van de in het onderzoek geïdentificeerde leiderschapsstijlen en de hierbij behorende beleving van de bouwvakkers van deze leiderschapsstijl, een aanbeveling te doen voor de door de uitvoerder te hanteren leiderschapsstijl. Dit heeft als oogmerk om zowel de uitstroom als gevolg van ontevredenheid bij de medewerker te beperken. Daarnaast om het productieverlies als gevolg van ziekteverzuim tegen te gaan en om het imago van de bouw te verbeteren (in navolging van het advies van Arbouw (2006)), zodat de bouw aantrekkelijker is voor instroom van onderaf.

1.2 Wetenschappelijke verantwoording

De wetenschappelijke literatuur op het gebied van leiderschap is uitgebreid. Worden de relevante tijdschriften¹ en databases er echter op nageslagen, dan blijkt er weinig aandacht voor de bouw te zijn op dit gebied en van datgene dat er is, gaat het grootste deel over het projectmanagement en productie. De kennis op het gebied van leiderschap op de bouwplaats is dan ook marginaal. Worden de zoekparameters verbreed naar productiepersoneel in het algemeen dan tekent zich een vergelijkbaar beeld af. Het overgrote deel van de bestaande leiderschapsliteratuur is voornamelijk gebaseerd op witteboorden sectoren of beroepen en onderzoek naar productiemedewerkers zoals bouwvakkers en andere handwerkers is voornamelijk begaan met de productie zelf en niet met het leiden hiervan.

De vraag rijst dan of de conclusies van de onderzoeken naar de witteboorden situaties dan ook gelden voor blauweboorden en speciaal voor de bouw. Hierover zijn de meningen verdeeld; Aditya & House (1997) maken bezwaar tegen het generaliseren van verschillende leiderschapsniveaus. Casimir (2001) stelt echter dat de overeenkomsten van blauwe en witteboorden medewerkers de verschillen naar de marge verwijst. Hij stelt dat het verschil tussen mannen en vrouwen veel signifikanter is dan het verschil blauweboorden en witteboorden. Hierdoor zou de literatuur algemeen geldend zijn in het geval van witte en blauwe boorden.

Dit onderzoek gaat zich richten op de blauweboorden medewerkers en de resultaten hiervan zijn een toevoeging aan de kennis over blauweboorden en leiderschap.

Tot slot is het merendeel van de onderzoeken naar leiderschap kwantitatief: onderzoek met vragenlijsten. Dit onderzoek zal, in navolging van onder andere Bryman (1996), een kwalitatieve insteek hebben. Zowel de concrete onderzoeksresultaten, vooral in vergelijking met kwantitatieve onderzoeken, als de lessen die geleerd worden uit de uitvoering van dit onderzoek kunnen hierdoor bijdragen aan het onderzoek naar leiderschap in de toekomst.

1.3 Doel en probleemstelling

Zoals in de paragraaf over de maatschappelijke relevantie is geconstateerd, kampt de bouwindustrie met een groeiend tekort aan bouwplaatsmedewerkers. De bonden kiezen voor een oplossing aan de bron van het probleem; het aanpakken van de dalende instroom. Daarnaast probeert men de oudere bouwvakker te bewaren voor het vak, zodat de uitstroom ook wordt vertraagd. De insteek in dit onderzoek is om, aanvullend op de oplossingsrichtingen die de bonden voorstellen, een alternatieve of aanvullende oplossing voor te stellen op HRM gebied voor dit genoemde probleem. Als focus is er gekozen voor de uitvoerders van het HRM beleid, de leidinggevendenden.

¹ Human Resource Management Journal, Elsevier database, Human Resource Management Review, Human Resource Management, Construction Management and Economics, Leadership Quarterly, Leadership etc. Er werd slechts één artikel gevonden dat over leiderschap op de bouwplaats ging.

Gebaseerd op de maatschappelijke relevantie is de doelstelling dan als volgt;

Het verkrijgen van inzicht hoe leidinggevendenden met hun rol als leidinggevende, gezien vanuit het gezichtspunt van de bouwplaatsmedewerkers, kunnen bijdragen aan het verbeteren van de arbeidsbeleving van deze bouwplaatsmedewerkers.

Het voldoen aan deze doelstelling zal ook recht doen aan de wetenschappelijke relevantie zoals beschreven in paragraaf 1.2. De inzichten die verkregen zullen worden, zullen bijdragen aan de leiderschapsliteratuur, daar de onderzoekspopulatie bestaat uit blauweboorden medewerkers en hun directe leidinggevendenden. Over het leiderschap in dergelijke arbeidssituaties is nog maar weinig bekend.

Een veelgebruikte indicator voor de effectiviteit van het gedrag van een leider in leiderschapsstudies is de mate van tevredenheid van de ondergeschikte met zijn leidinggevende (zie o.a. Day & Gerstner, 1997; Snadowsky, 1974). De mate van tevredenheid met de leidinggevende staat in verband met zowel de leidinggevende als de arbeidsbeleving van de ondergeschikte. Hierdoor ligt het voor de hand om deze indicator ook te gebruiken in dit onderzoek. Hiernaast heeft deze indicator als voordeel dat er een brede acceptatie hiervan is in de literatuur, waardoor de validiteit van deze indicator niet meer expliciet hoeft te worden aangetoond.

Verschillende auteurs hebben gedragingen van leidinggevendenden gegroepeerd in leiderschapsstijlen (zie o.a. Aditya & House, 1997; Bryman, 1993; House, 1971; Stoker, 1998), met het doel om over deze gedragingen uitspraken te kunnen doen. Door deze indeling in stijlen over te nemen is er een handvat om onderscheid te maken tussen de verschillende leidinggevendenden. Daarnaast zijn sommige van deze theorieën zo breed aanvaard dat het, net zoals bij tevredenheid met de leidinggevende, de validiteit niet meer hoeft te worden aangetoond. Dit leidt tot de volgende probleemstelling;

“Welke van de waargenomen leiderschapsstijlen dragen bij aan de tevredenheid van de bouwplaatsmedewerkers met hun directe leidinggevendenden?”

2. Theorie

2.1 Definitievorming

In de probleemstelling staan twee begrippen die definiëring behoeven. In de eerste plaats is dat leiderschap en in de tweede plaats is dat het begrip leiderschapsstijl.

Leiderschap

Leiderschap kent vanuit de literatuur veel benaderingen. Hierbij zijn er benaderingen die kiezen voor een definitie die leiderschap aflezen aan de hand van gehaalde doelen zoals bijvoorbeeld Dansereau (1995a: pp. 413). Anderen kiezen voor een benadering waarbij leiderschap gekoppeld is aan de eigenschappen die een leidinggevende al dan niet heeft, zoals Lord & Mahler (zie Aditya & House, 1997, pp. 437).

Een definitie die in dit onderzoek toepasbaar is op de bouw is die van Stoker (1998). Zij hanteert de volgende definitie;

“Leiderschap is een set van beïnvloedend gedrag van een persoon ten opzichte van een groep medewerkers, waarbij deze persoon in relatie tot deze medewerkers een formele positie inneemt”

(Stoker, 1998, pp. 35)

In de bouw wordt gewerkt met kleine teams, waarbij deze als geheel een bepaalde taak krijgen. Deze leidinggevende (de uitvoerder) stuurt deze teams aan vanuit een formele positie als leidinggevende. Deze definitie past ook bij de theoretische inslag van dit onderzoek, namelijk de stijlbenadering. Deze theoretische benadering gaat uit van een leidinggevende die een groep ondergeschikten met een set aan gedragingen aanstuurt (Bryman, 1992). De definities die ter illustratie zijn genoemd van Dansereau en Lord & Mahler zijn in dat licht minder geschikt voor dit onderzoek.

Leiderschapsstijl

In de vorige paragraaf is er een verband gelegd tussen leiderschap en leiderschapsstijl. Leiderschapsstijlen is een veelgebruikte term in de leiderschapsliteratuur. Bryman (1992) zegt hierover het volgende:

“...the study of leadership in organizations moved increasingly towards the understanding of leadership style or behaviour, the two terms being employed interchangeably to describe what leaders do.”

(Bryman, 1992. pp. 4)

Gedrag en leiderschapsstijl zijn volgens hem twee uitwisselbare begrippen en zijn een omschrijving van het gedrag van leidinggevend. Deze definitie sluit aan bij de definitie van leiderschap die Stoker (1998) formuleert, waarbij leiderschap wordt omschreven als een set gedragingen.

House (1971) gebruikt de term 'specific leader behaviour' (House, 1971, pp. 321) om het begrip leiderschapsstijl te concretiseren bij het opstellen van de Pad-Doel theorie.

Op basis van het bovenstaande is leiderschapsstijl in abstracte zin het gedrag van een leidinggevende. Indien er over leiderschapsstijlen binnen specifieke theorieën wordt gesproken, dan is er sprake van specifieke gedragingen van een leidinggevende.

Totdat er concreet sprake is van het definiëren van de leiderschapsstijlen die in dit onderzoek gebruikt zullen worden, wordt met leiderschapsstijl het gedrag van een leidinggevende bedoeld.

2.2 Leiderschapsliteratuur; een overzicht

Deze paragraaf zal kort ingaan op de hoofdstromingen binnen de leiderschapsliteratuur. De presentatie zal zijn in de volgorde die wordt gehanteerd door Aditya & House (1997) en Bryman (1992). Deze is chronologisch. Uit deze benaderingen zal er een keuze gemaakt worden welke theorie voor dit onderzoek te gebruiken.

Historisch overzicht

De eerste gestructureerde onderzoeken naar het fenomeen leiderschap verschenen rond de jaren '20 van de 20e eeuw (Aditya & House, 1997). In de tijd die verstreken is sinds het verschijnen hiervan zijn er een aantal dominante theoriestromingen geweest, in chronologische volgorde (Aditya & House, 1997; Bryman, 1992);

- Eigenschap benadering
- Stijl benadering of gedragbenadering
- Contingentie benadering
- Moderne theorieën

Volgens Bryman (1992) hebben de eerste drie stromingen in hun definitie een aantal eigenschappen gemeenschappelijk: invloed, groep en doel. Een leider is een individu met invloed op ondergeschikten. Daarnaast wordt de leider onderzocht in relatie tot een groep ondergeschikten. Tenslotte moet alles tot een bepaald doel leiden. De moderne theorieën wijken voornamelijk af op het de groepscomponent, de insteek bij de moderne theorieën is die van de individuele ondergeschikte in relatie tot de leidinggevende.

2.2.1 Eigenschapbenadering

De gedachte achter de eigenschap benadering is dat leiders worden geboren, niet gemaakt (Bryman, 1992, pp. 2). De eigenschappen van het individu bepaald of iemand een leider is of dat hij dit niet is.

De onderzochte eigenschappen zijn breed; fysiek (lengte, postuur etc.), mentaal (dominantie, in- of extrovert etc.) en vermogens (intelligentie, sprekerskwaliteiten, opleiding).

De resultaten van deze onderzoeken waren matig; weinig consistente resultaten en de resultaten die er waren konden niet worden gereproduceerd (Aditya & House, 1997). Het gevolg hiervan was het inzicht van enkele auteurs² dat eigenschappen slechts in beperkte mate bepalen of iemand een leider is, maar dat er meer factoren meespelen, zoals de omgeving en de situatie (Aditya & House, 1997; Bryman, 1992). Aditya & House wijten de matige ondersteuning voor deze theorie aan het toenmalige gebrek aan literatuur over persoonlijkheid (Aditya & House, 1997).

In de jaren '70 van de twintigste eeuw verschenen er nieuwe theorieën die gebaseerd waren op het eigenschapconcept waaronder de charismatisch leiderschapstheorie van House. (Aditya & House, 1997). Daarnaast zijn er andere auteurs die het begrip eigenschap verder trekken dan alleen aangeboren eigenschappen, zoals deze werd benaderd tot de jaren '40. Kirkpatrick & Locke vonden aanwijzingen voor het verband tussen een aantal eigenschappen en leiderschap. Het gaat dan om gedrevenheid (ambitie, energie), de wil om te leiden, eerlijkheid, zelfvertrouwen, cognitieve vaardigheid (veel informatie kunnen verwerken) en kennis van het bedrijf of de organisatie (Bryman, 1992 pp. 3-4).

2.2.2 Stijl- of gedragsbenadering

Waar de eigenschapbenadering kijkt naar de eigenschappen van de leidinggevende, is de stijlbenadering gericht op het zichtbare gedrag van de leidinggevende. De achterliggende gedachte is dat sommige gedragingen (stijlen, zie definitie) effectiever zijn dan andere stijlen. Bryman (1992) noemt als belangrijkste verschil tussen de eigenschapbenadering en de stijlbenadering dat de laatste leiderschap beschouwd als iets dat aan te leren is. De eigenschapbenadering gaat er van uit dat leiderschap aangeboren is en daardoor niet te leren (Bryman, 1992, pp. 4).

De meest invloedrijke onderzoeken in deze literatuurstroom zijn uitgevoerd door medewerkers van Ohio State University (Bryman, 1992). In deze onderzoeken werden vier hoofdstijlen of gedragingen geïdentificeerd; initiation, consideration, production emphasis en sensitivity. De laatste twee werden uiteindelijk geschrapt, omdat ze te weinig van de variantie in de uitkomsten verklaarden (Bowers & Seashore, 1966). Uiteindelijk bleven initiation en consideration over. De eerste staat voor een zakelijke, taakgerichte manier van aansturen en de tweede staat voor de manier van aansturen waarbij de leidinggevende een relationele benadering gebruikt.

De resultaten van de onderzoeken laten geen consistente verbanden zien tussen leiderschapsstijl en hun gevolgen (o.a. Aditya & House, 1997). Bryman (1992) citeert verschillende onderzoeken, waarvan de resultaten elkaar tegenspreken; een onderzoek stelt dat de consideration (relationele) stijl minder

² Het meest invloedrijke werk is het artikel van Stogdill uit 1948 (Bryman, 1992).

effectief is dan de initiation (taakgerichte) stijl in termen van productiviteit³. Een ander onderzoek stelt daartegenover dat leidinggevendens op zowel initiation als consideration hoog moeten scoren om effectief te zijn⁴.

Bryman (1992) schrijft deze inconsistente resultaten toe aan het ontbreken van situationele analyses, de gebruikte meetinstrumenten die niet accuraat zouden zijn en een causaliteitsprobleem. In het laatste geval zijn er aanwijzingen gevonden dat de initiation stijl niet altijd een hogere productie tot gevolg heeft, maar dat deze stijl het gevolg is van een lage productie en dat als gevolg hiervan een taakgerichte leiderschapsstijl (initiation stijl) wordt geïntroduceerd⁵.

Voor een overzicht van de belangrijkste theorieën binnen deze stroom wordt verwezen naar Bowers en Seashore (1966).

2.2.3 Contingentie benadering

Waar zowel de eigenschap als de stijl benadering zoeken naar een universele omschrijving, breekt de contingency benadering met deze aanpak. De basis van deze theorie is dat de effectiviteit van een leiderschapsbenadering afhankelijk is van de situatie, waarbij effectiviteit weer wordt gemeten met performance en tevredenheid. Een leiderschapsstijl kan dus in één situatie wel werken, in een andere niet. Deze breuk met de universele benadering is het meest kenmerkende van deze theorie. Door deze eigenschap van deze 'het hangt er vanaf' theorie⁶ is er in vergelijking met voorgaande stromingen een ruimer pallet aan theorieën ontstaan.

House onderscheidt vijf verschillende hoofdtheorieën die gebaseerd zijn op het contingentie concept: Contingency theorie van Fiedler uit 1967, Path-goal theorie of Leader effectiveness van House uit 1971, Life cycle theorie van Hersey en Blanchard uit 1982, Cognitive resource theorie van Fiedler en Garcia uit 1987, Decision process theorie van Vroom en Yetton uit 1973.

De meest invloedrijke theorie van deze is de Path-Goal (vanaf hier Pad-Doel te noemen) theorie van House (Bryman, 1992). Deze theorie gaat er vanuit dat leidinggevendens hun leiderschapsstijl moeten laten aansluiten op de omgeving en de situatie willen ze effectief kunnen zijn (Aditya & House, 1997; Bryman, 1992; Stoker, 1998). House stelt dat leidinggevendens hun ondergeschikten moeten duidelijk maken hoe in de gegeven situatie en omgeving de doelen bereikt moeten worden (Stoker, 1998). House specificeerde hiervoor vier leiderschapsstijlen en de situatie waarin deze moeten worden toegepast (o.a. Aditya & House, 1997). Dit zijn taakgericht leiderschap, sociaal ondersteunend leiderschap, participatief leiderschap en prestatiegericht leiderschap.

³ Bryman citeert een onderzoek van Fleishman uit 1955.

⁴ Bryman citeert hiervoor een onderzoek van Halpin uit 1957.

⁵ Bryman beschrijft dit op basis van een onderzoek van Greene uit 1975.

⁶ Gedurende het vak Mens Technologie & Organisatie 2 aan de Universiteit Twente werd de contingency theorie door dr. Van Riemsdijk beschreven als de theorie die overal hetzelfde antwoord op gaf: "het hangt er vanaf". Hoe vereenvoudigd deze typering ook is; hij geeft wel de essentie weer van deze theorie.

House ziet de contingentie theorie stroming als een opstap naar nieuwe theorieën. De eerste theorie van Fiedler uit 1967 heeft tot de cognitive resource theorie geleid, de Pad-doel theorie van House is een opstap naar de Theorie of Charismatic leadership en een vernieuwde variant van de Pad-doel theorie (Aditya & House, 1997).

2.2.4 Nieuwe theorieën

Vanaf begin jaren '80 zijn er verschillende theoriestromingen te ontdekken. Op aangeven van Aditya & House (1997) worden de twee invloedrijkste besproken; de Leader-Member Exchange (LMX) theorie en de neocharismatische leiderschapstheorieën.

Het meest opmerkelijke verschil met voorgaande theorieën is de individuele insteek; waar de oudere stromen een groepsbenadering kozen, zijn deze theorieën gericht op de individuele leidinggevende en individuele ondergeschikte (o.a. Cashman, Dansereau & Graen, 1973; Bryman, 1992).

2.2.4.1 LMX (Leader-Member Exchange) theorie

De LMX theorie zegt dat een leider een relatie aangaat met iedere ondergeschikte. Deze relatie is wisselend per werknemer. Met de ene werknemer ontwikkelt een leider een relatie die verder gaat dan de zakelijkheden van het werk, met anderen blijft deze steken op het niveau dat noodzakelijk is om het werk uit te voeren (o.a. Cashman, Dansereau & Graen 1973; Dansereau, Graen & Haga. 1975; Graen & Uhl-Bien 1995, Liden & Maslyn, 1998). De oudere werken in deze theoriestroom maken een indeling van de ondergeschikten op basis van hun individuele relatie met de leidinggevende in een ingroup of een outgroup. De nieuwere werken spreken van een continue schaal van LMX, maar maken vanuit praktisch oogpunt voornamelijk onderscheid tussen een hoge of een lage LMX (Liden & Maslyn 1988, Graen & Uhl-Bien, 1995), wat dezelfde strekking heeft als de oudere ingroup en outgroup benaming.

Day & Gerstner (1997) hebben op basis van een meta-analyse een overzicht opgesteld van verbanden die tussen de LMX score en mogelijke gevolgen zijn gelegd. Er zijn positieve verbanden gevonden tussen een hoge LMX (in vergelijking met een lage LMX) en een verhoogde performance beoordeling, tevredenheid met de leidinggevende, tevredenheid in het algemeen, commitment en rol duidelijkheid. Daarnaast zijn er negatieve verbanden gevonden met rol conflicten, en turnover (intenties). Een opvallende uitkomst van het onderzoek is, dat er geen aanwijzing is gevonden voor het bestaan van een verschil in objectief gemeten performance tussen medewerkers met een hoge of lage LMX, hoewel dit wel vooraf was verondersteld door verschillende onderzoeken (Day & Gerstner, 1997).

2.2.4.2 Neocharismatische leiderschapstheorieën

Deze groep theorieën richt zich volledig op het gedrag en de eigenschappen van de leidinggevende en de gevolgen hiervan op de ondergeschikten. Het globale idee van deze theoriestroom is, dat leiders die een bepaalde mate van charisma hebben, hun ondergeschikten kunnen bewegen tot

grootse daden of inspanningen. Met deze aanname wordt er teruggegrepen op de eigenschapbenadering uit de jaren dertig en veertig.

Over de inhoud van de term charisma zijn de auteurs het niet volledig eens. Als voorbeeld wat charisma inhoud citeert Bryman (1992) Weber op dit punt. Weber onderscheidt drie bases voor autoriteit: rationaliteit, traditie en charisma. Over autoriteit gebaseerd op charisma zegt hij het volgende:

Charismatic authority rests on devotion to the exceptional sanctity, heroism, or exemplary character of an individual person and of the normative patterns or order revealed or ordained by himself.

(citaat van Weber door Bryman, 1992, pp. 24).

Deze theoriestroom kent twee belangrijke theorieën; de theorie van charismatisch leiderschap van House en de transformationeel leiderschapstheorie van Burns (Aditya & House, 1997; Bryman, 1992). Burns onderscheidt twee soorten leiders; transactionele en transformationele leiders. Transactionele leiders belonen hun volgers voor de geleverde prestatie, transformationele leiders stimuleren hun volgers om een hoger doel te bereiken. De transformationele leider wordt gekenmerkt door charisma, inspiratie, oog voor de individuele volger en intellectuele stimulatie van de volgers (Bryman 1992). Charisma is hier dus een deel van, House daarentegen ziet het concept charisma juist als de belangrijkste component van leiderschap (Bryman, 1992).

Aditya & House (1997) noemen het charisma concept mogelijk universeel, aangezien de onderzoeksresultaten van verschillende continenten en verschillende niveaus van leidinggevendens consistente uitkomsten geven.

2.3 Keuze van de theoretische benadering

De bovenstaande beschrijving van leiderschapstheorieën is beknopt en bedoeld om een notie te geven van de beschikbare literatuur op het gebied van leiderschap. In deze paragraaf zal een leiderschapsbenadering worden gekozen, die in dit onderzoek zal dienen als theoretisch kader, wat zal worden toegelicht.

Voor het creëren van een degelijke theoretische basis, is het wenselijk om een bestaande, wetenschappelijk breed aanvaarde theorie hiervoor te gebruiken. Omdat dit onderzoek zich richt op een specifieke industrie, moet de theorie ruimte laten voor de situatie en omgeving waar het onderzoek in wordt uitgevoerd of deze factoren meenemen als onderdeel van de theorie.

Op basis van de tweede voorwaarde is de keuze voor een theorie uit de contingentie stroming logisch. Deze theoriestroom heeft als uitgangspunt dat de situatie en de omgeving bepaalt hoe een leidinggevende zich moet gedragen om een zo optimaal mogelijk resultaat te bereiken. Een andere mogelijkheid is het gebruiken van een van de nieuwe theorieën. Zo is er op basis van de transformationeel leiderschapstheorie van Burns al eens een onderzoek uitgevoerd naar leiderschap

in de bouw (Gritly & Topcu Oraz, 2004)⁷. Echter omdat de focus van dit onderzoek op een specifieke industrie is, de bouw, wordt er gekozen voor een contingentiebenadering, omdat de omgevingsfactor daar expliciet een plaats in heeft.

Er zullen twee theorieën worden gebruikt in dit onderzoek. Hierbij is er één theorie die de basis vormt en één die ter controle zal worden gebruikt. De theorie die de basis vormt voor dit onderzoek, is Pad-Doel theorie van House (o.a. Bryman, 1992). Deze theorie noemt tevredenheid als indicator van de effectiviteit van het gedrag van een leidinggevende, wat aansluit bij de doelstelling van dit onderzoek. Op basis van deze theorie zal er worden onderzocht wat vanuit het oogpunt van de bouwvakkers de meest adequate leiderschapsstijl is die uitvoerders kunnen hanteren.

De tweede theorie is de LMX theorie. De LMX theorie wordt door Day & Gerstner (1997) nadrukkelijk in verband gebracht met tevredenheid van de ondergeschikte met de leidinggevende. Deze theorie doet uitspraken over de effecten van de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikten. Dit is een tweerichtingsrelatie tussen de leidinggevende en ondergeschikte, waar de Pad-Doel meer een relatie heeft met de omgeving. Deze theorie zal voornamelijk als aanvullende theoretische lijn dienen.

Op basis van de leiderschapsstijlen en de omschrijving van de omgevingsfactoren uit de Pad-Doel theorie zal er gezocht worden naar een leiderschapsstijl die, vanuit het gezichtspunt van de bouwvakkers, adequaat is om deze bouwvakkers aan te sturen.

2.3.1 Geldigheid leiderschapsliteratuur in blauweboorden situaties.

Met de keuze voor algemeen aanvaarde theorieën, rijst de vraag of deze in de context van de bouw geldig zijn. In de inleiding wordt de discussie al genoemd of de leiderschapsliteratuur, die voor een groot deel is gebaseerd op onderzoeken in de witteboorden sector, ook geldig is voor een blauweboorden situatie. Zo trekken onder andere Aditya & House (1997) dit in twijfel. Casimir (2001) vond dat er inderdaad verschillen zijn tussen witte en blauweboorden situaties, echter dat deze in vergelijking met de overeenkomsten verwaarloosbaar waren. Hij vond dat de verschillen tussen mannen en vrouwen op dit gebied groter waren dan tussen de verschillende beroepsgroepen.

Ondanks dat er discussie bestaat over de geldigheid, zal er gebruik worden gemaakt van een theoretisch kader gebaseerd op Pad-Doel en LMX. Mocht blijken dat deze uitgangspositie niet correct is, zal hierop worden teruggekomen in de conclusies.

2.4 Tevredenheid en gevolgen hiervan

In de literatuur worden verschillende bronnen waarover een persoon tevreden of ontevreden over kan zijn. Zo is er sprake van algemene tevredenheid (o.a. Day & Gerstner, 1997; Scott & Taylor, 1985), tevredenheid met de baan (o.a. Scott & Tylor, 1985), tevredenheid met collega's (o.a. Scott & Taylor, 1985) en tevredenheid met de leidinggevende (o.a. Day & Gerstner, 1997). Deze lijst is niet uitputtend, maar is ter illustratie.

⁷ Dit is, voor zover de schrijver bekend, het enige onderzoek dat in de bouw naar leiderschap is uitgevoerd.

Vaak worden deze vormen van tevredenheid als indicator gebruikt voor een theorie. Zo wordt tevredenheid en tevredenheid met de leidinggevende in verband gebracht met de effectiviteit van een leidinggevende (o.a. Day & Gerstner, 1997; Aditya & House, 1997). De aanname hierachter is, dat tevredenheid verbonden is aan (voor een werkgever) gunstige gevolgen als een laag ziekteverzuim, betrokkenheid en een lage turnover, dat is verruilen van de ene werkgever voor de andere (Scott & Taylor, 1985).

Dit onderzoek richt zich op de tevredenheid van een ondergeschikte met de leidinggevende [zie paragraaf]. Vanuit de literatuur zijn er aanwijzingen dat tevredenheid met de leidinggevende eveneens de bovengenoemde positieve gevolgen heeft. DeConinck & Stilwell (2004) vonden aanwijzingen voor een negatieve correlatie tussen tevredenheid met de leidinggevende en turnover (inwisselen van de en werkgever voor de andere).

2.5 Theoretische kader

In de vorige paragraaf is er een keuze gemaakt voor de theoretische benadering van dit onderzoek. Gekozen is voor de Pad-Doel theorie van House en de LMX theorie. Deze paragraaf zal dieper ingaan op de inhoud en relevantie van deze theorieën voor dit onderzoek.

De versie van de Pad-Doel theorie die gebruikt zal worden is die van 1971 en 1974 (dit zijn essentieel dezelfde theorieën). De variant van 1996 zal niet worden gebruikt, daar deze nog niet de wetenschappelijke acceptatie geniet die de eerste versie wel doet.

2.5.1 Pad-Doel

2.5.1.1 achtergrond

De Pad-Doel theorie is in 1971 opgesteld en in 1974 herzien door Robert House en is gebaseerd op verschillende andere theorieën (o.a. Bryman, 1992; Neider & Schriesheim, 1996; Stoker, 1998). In 1957 beschreef Georgopoulos een eerste opstap voor deze theorie (Stoker, 1998) en zijn er overeenkomsten met expectancy theorie van Vroom uit 1964 (Bryman, 1992; Stoker, 1998). De theorie van Georgopoulos stelt dat de mate waarin een medewerker productief is, afhangt van zijn inschatting in welke mate zijn doelen hierdoor worden gehaald (Stoker, 1998). Het werk van Vroom voorspelt dat een persoon zijn gedrag aanpast aan de verwachte opbrengsten (Stoker, 1998). Deze omschrijving is een veralgemenisering van de waarneming die Georgopoulos deed.

In 1996 stelde House, als gevolg van kritiek op de originele theorie, de Pad-Doel theorie bij en noemde de nieuwe versie 'a theory of work unit leadership' (House, 1996).

2.5.1.2 De essentie van de Pad-Doel theorie

Geënt op de motivatietheorie van Vroom stelt House dat het doel van de ondergeschikte (zoals een bepaalde financiële beloning; Bryman, 1992) behaald kan worden door het bewandelen van een pad (uitvoeren van zekere werkzaamheden). Dit pad moet echter aantrekkelijk genoeg gemaakt worden

voor de ondergeschikte om deze te bewandelen; de leidinggevende moet de ondergeschikte motiveren. House maakt dat als volgt duidelijk;

“...the motivational function of the leader consists of increasing personal payoffs to the subordinate for work-goal attainment, and making the path to these payoffs easier to travel by clarifying it, reducing roadblocks and pitfalls, and increasing the opportunities for personal satisfaction on route.”

(House 1974, pp. 31)

De leidinggevende motiveert de ondergeschikte door het pad te verduidelijken, hij haalt obstakels en valkuilen er vanaf en verhoogd de mogelijkheden voor de ondergeschikte om zijn doelen te behalen. Dit doet hij door een bepaalde leiderschapsstijl te hanteren welke moet aansluiten bij de context waarin de leidinggevende en de ondergeschikten zich bevinden. Door de juiste stijl te kiezen zal de leidinggevende de gewenste resultaten behalen (Stoker, 1998). House formuleert hiervoor vier verschillende leiderschapsstijlen; taakgericht leiderschap, sociaal ondersteunend leiderschap, participatief leiderschap en resultaatgericht leiderschap⁸ (Bryman, 1992; Stoker, 1998). In de herschreven versie van de Pad-Doel theorie stelt House dat een leidinggevende een combinatie van verschillende stijlen kan hanteren (House, 1996).

Bryman (1992) en Stoker (1998) identificeren aan de hand van House twee groepen contextvariabelen. In de eerste plaats zijn dat de kenmerken van de werkomgeving en in de tweede plaats de kenmerken van de ondergeschikten. Op basis van deze variabelen kan de meest geschikte leiderschapsstijl worden bepaald. Hoewel de meeste onderzoeken zich gericht hebben op de omgevingscontext, benadrukt House ook de persoonlijke eigenschappen van de ondergeschikten als belangrijk. Op basis hiervan stelt hij dan ook, dat de Pad-Doel theorie een individueel concept is en geen groepsbenadering, zoals de oudere theorieën (Stoker, 1998).

2.5.1.3 Leiderschapsstijlen

Zoals gezegd maakt House onderscheid tussen vier leiderschapsstijlen; taakgericht leiderschap, sociaal ondersteunend leiderschap, participatief leiderschap en resultaatgericht leiderschap. Deze zullen in deze paragraaf worden behandeld. Hiernaast zullen de aannames die House maakte ten aanzien van de geschiktheid van deze stijlen hier worden genoemd. Dit zal gebeuren op basis van de werken van Bryman (1992) en Stoker (1998).

Taakgericht leiderschap

Deze manier van aansturen is gebaseerd op de initiation leiderschapsstijl, zoals deze in de Ohio state onderzoeken is geformuleerd (paragraaf 2.2.2). De leidinggevende vertelt zijn ondergeschikte wat er gedaan moet worden en hoe dit dient te worden uitgevoerd (Bryman, 1992).

⁸ Deze Nederlandse vertalingen van Stoker (1998) zullen worden aangehouden. De Engelse termen voor deze stijlen zijn bekend onder respectievelijk Instrumental Leadership, Supportive Leadership, Participative Leadership en Achievement orientated leadership (Bryman, 1992).

De aanname is, dat deze stijl van leidinggeven voornamelijk in situaties waarbij de taak complex is toegepast dient te worden, om de ondergeschikte te voorzien van de nodige rolduidelijkheid (Stoker, 1998). In gevallen waar deze leiderschapsstijl wordt toegepast met een hoge taakstructurering leidt dit tot een lagere tevredenheid bij de ondergeschikten en is deze leiderschapsstijl minder geschikt (Bryman, 1992).

De persoonlijkheid van de ondergeschikte speelt eveneens een rol; als de ondergeschikte een drang heeft naar onafhankelijkheid, is deze stijl van leidinggeven contraproductief op de tevredenheid en de productiviteit van de ondergeschikte (Stoker, 1998).

Sociaal ondersteunend leiderschap

Waar de taakgerichte leider zakelijk is, is de sociaal ondersteunende leidinggevende juist begaan met het welbevinden van zijn ondergeschikte. Hij is vriendelijk en heeft aandacht voor de mensen aan wie hij leiding geeft (Bryman, 1992).

Deze stijl van leidinggeven is voornamelijk lonend in situaties met een hoge taakstructuur. De werkzaamheden leveren intrinsiek geen voldoening op voor de ondergeschikte, iets wat ongestructureerde, complexe taken van zichzelf al wel doen, en dit kan worden gecompenseerd door een sociale houding aan te nemen als leidinggevende. Dit geldt ook voor taken die stress opleveren, geen voldoening van zichzelf geven of frustrerend zijn (Stoker, 1998).

Het hanteren van een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl heeft geen effect op de tevredenheid als de taak zelf al voldoening geeft.

Participatief leiderschap

De participatie heeft betrekking op de besluitvorming (Stoker, 1998). Een leidinggevende die zijn ondergeschikten betreft bij de besluitvorming is een participatief leidinggevende. Mitchell (1973) veronderstelt vier gevolgen van participerend leiderschap; allereerst zijn de ondergeschikten beter geïnformeerd en zien zo de paden beter die leiden tot de organisatiedoelen evenals de activiteiten die ze moeten ontpoien om hun eigen doelen te bereiken. In de tweede plaats kiezen ondergeschikten taken of doelen die passen bij de hoeveelheid inspanning die ze willen verrichten. In de derde plaats zullen ondergeschikten taken of doelen uitkiezen waar ze persoonlijke binding mee hebben, waardoor zij meer gemotiveerd zullen zijn om deze taak uit te voeren. Het gevolg is een betere performance. Tot slot zullen de ondergeschikten geneigd zijn om harder te werken omdat ze meer controle hebben over hun eigen werkzaamheden.

Resultaatgericht leiderschap

De leidinggevende die deze stijl hanteert, stelt zijn uitdagende doelen voor de ondergeschikten. De achterliggende gedachte is dat de leidinggevende op deze manier aangeeft vertrouwen te hebben in zijn ondergeschikte, waardoor de ondergeschikte meer vertrouwen in eigen kunnen heeft. Hierdoor is deze tot hogere prestaties in staat (Bryman, 1992; Stoker, 1998). Deze manier van leidinggeven zou voornamelijk positief effect hebben in een situatie waarbij de taakstructurering laag is.

Hiernaast vond Indvik in 1988 dat deze leiderschapsstijl geen effect had op ondergeschikten met weinig ambitie. Daarnaast zou deze stijl contraproductief zijn in termen van productiviteit en extrinsieke tevredenheid als de taken repetitief zijn maar er wel veel geproduceerd moet worden, terwijl de intrinsieke tevredenheid dan juist zou stijgen (Bryman, 1992)

Over deze leiderschapsstijl is relatief weinig bekend, omdat het aantal onderzoeken waar deze stijl bij betrokken is, in vergelijking met de andere stijlen, laag is (Bryman, 1992).

2.5.1.4 Context variabelen

De contextvariabelen zoals House die omschreef in de eerste werken over Pad-Doel (16 in totaal) zijn in verschillende onderzoeken getoetst. Hierbij zijn er wisselende resultaten gevonden. Wofford & Liska (1993) voegden de resultaten van 120 van deze onderzoeken samen in een meta onderzoek. Hiervoor zijn 25 hypothesen opgesteld, die voor het merendeel volgen uit de werken van House uit 1971 en 1974 over Pad-Doel.

Hoewel House vier verschillende leiderschapsstijlen heeft omschreven, zijn in het onderzoek van Wofford & Liska alleen op de taakgerichte en sociaal ondersteunende leiderschapsstijl opgenomen. Dit komt omdat de andere twee stijlen te weinig aandacht hebben gehad in onderzoeken om deze mee te nemen in een meta onderzoek (Wofford & Liska, 1993).

Persoonskenmerken van de ondergeschikte

De aandacht die deze groep contextvariabelen heeft gekregen in vergelijking met de kenmerken van de werkomgeving is klein (Stoker, 1998). Als gevolg hiervan kan er over weinig persoonskenmerken uitspraak gedaan worden wat hun invloed is op de leiderschapsstijl. De enige uitzondering hierop is de factor kennis en vaardigheden, hiernaar zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd. Wofford & Liska (1993) vonden dat kennis en vaardigheden een negatief verband hebben met taakgericht leiderschap. Dat wil zeggen dat naar mate kennis en vaardigheden toenemen, de ondergeschikte minder tevreden zal zijn in situaties waarbij taakgericht wordt aangestuurd.

Schuler (1976) vond dat ondergeschikten met een hoge wens voor onafhankelijkheid en zelfbeschikking, participerend leiderschap in alle gevallen leidt tot een hogere tevredenheid met het werk. Als een ondergeschikte een lagere wens hiertoe hebben, is dit verband alleen in een lage taakstructurering terug te vinden.

Kenmerken van de werkomgeving

Het merendeel van de onderzochte omgevingskenmerken heeft te maken met taakstructurering en het effect dat dit heeft op de manier van leidinggeven. Wofford & Liska (1993) vonden verbanden tussen taakstructuur en beide onderzochte leiderschapsstijlen.

Stoker (1998) vat de onderzoeksresultaten van het effect van de moderatoren (als gevonden door Wofford & Liska, 1993) als volgt samen;

- Taakstructurering heeft een negatief verband met de verwachting van een ondergeschikte op een hoge beloning voor het uitvoeren van de taak in het geval van taakgericht aansturen.

- Taakstructurering heeft een positief verband met de verwachting van een ondergeschikte dat hij doelen zal halen in het geval van sociaal ondersteunend leiderschap.
- Taakstructurering heeft een positief verband met de tevredenheid van een ondergeschikte met de leidinggevende in het geval van sociaal ondersteunend leiderschap.
- Taakstructurering heeft een positief effect op de rolduidelijkheid in het geval van sociaal ondersteunend leiderschap.
- De breedte van de werkzaamheden van een ondergeschikte heeft een negatief effect op het verband tussen sociaal ondersteunend leiderschap en prestatie. Naarmate deze 'job scope' breder wordt, zal sociaal ondersteunend leiderschap minder effect hebben op de prestaties.

Bryman (1992) citeert een onderzoek van Fiedler & House uit 1988, die vonden dat taakgericht aansturen in hoge en lage taakstructurering bijdraagt aan de productiviteit van de ondergeschikte. Dit wordt tegengesproken door het onderzoek van Wofford & Liska (1993), die vonden in het meta onderzoek juist, dat taakgericht aansturen geen verband heeft met een hogere productiviteit.

Andere meta onderzoeken zijn die van Indvik (worden zowel genoemd door Stoker (1998) als door Bryman (1992)) uit 1986 en 1988⁹. In deze onderzoeken werd gevonden dat in een situatie met een hoge formalisatiegraad een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl een hogere intrinsieke en algemene tevredenheid bij de ondergeschikten tot gevolg had, maar de tevredenheid met de leidinggevende en de performance daalt hierdoor (Bryman, 1992).

Hiernaast vond Indvik aanwijzingen dat het hanteren van een participerende leiderschapsstijl in een situatie met een lage taakstructuur een hogere tevredenheid tot gevolg heeft (Bryman, 1992).

2.5.2 LMX

De LMX theorie gaat uit van een relatie tussen de individuele leidinggevende en ondergeschikte (zie voor een samenvatting paragraaf 2.2.4.1). Deze paragraaf gaat in op de meerwaarde die deze theorie kan leveren aan dit onderzoek waar de Pad-Doel theorie de basis vormt.

2.5.2.1 Onderdelen LMX

Een discussie binnen LMX, is de vraag waar het uit bestaat. Deze vraag is een verlengde van de vraag hoe LMX gemeten moet worden, want om het te kunnen meten, moet men weten wat er gemeten moet worden. Hierover bestaan globaal twee opvattingen; LMX bestaat uit één dimensie en de tweede is dat LMX een multidimensionale constructie is.

Daarnaast menen Graen & Uhl-Bien dat er waarschijnlijk meerdere dimensies zijn, maar dat voor de praktische toepassing een eendimensionaal concept volstaat (Graen & Uhl-Bien, 1995).

⁹ Deze papers zijn niet te achterhalen via de bronnen van de Universiteit Twente. Bryman (1992) noemt de resultaten van deze onderzoeken en de genoemde resultaten in deze tekst zijn overgenomen uit zijn werk.

Dienesch & Liden (1986) stellen dat LMX bestaat uit drie dimensies. De waarde van elk van deze dimensies is voor elke LMX relatie anders, wat ook geldt voor de weging hiervan. In 1998 voegden Liden & Maslyn nog een vierde dimensie toe;

- Contributie (de bijdrage die de leden van de relatie leveren),
- Loyaliteit
- Affectie (het elkaar mogen)
- Professioneel respect¹⁰.

De eerste dimensie bestaat voornamelijk professionele bijdragen. Het gaat hierbij om de bereidheid om het tonen van bereidheid de ander professioneel te ondersteunen. Loyaliteit houdt in dat zowel de leidinggevende als de ondergeschikte de daden van elkaar publiekelijk verdedigen. De derde dimensie is de mate waarbij de leden van de relatie op persoonlijke basis elkaar beschouwen. De laatste toegevoegde dimensie is professioneel respect, wat staat voor de waardering voor de vaardigheden van de ander. Een LMX relatie is hoog als de perceptie van de wederzijdse bijdrage, loyaliteit, affectie en professioneel respect hoog is (Liden & Maslyn, 1998). Deze perceptie kan gemeten worden vanaf de kant van de ondergeschikte en de leidinggevende, waardoor deze niet per definitie gelijk zijn.

2.5.2.2 LMX in dit onderzoek

Zowel Pad-Doel als LMX worden in verband gebracht met de tevredenheid van ondergeschikten met de leidinggevende (voor Pad-Doel zie Bryman (1992) en voor LMX zie Day & Gerstner (1997)), hoewel deze theorieën weinig overeenkomsten vertonen. De Pad-Doel theorie stelt bijvoorbeeld dat een leidinggevende een stijl moet kiezen aan de hand van de situatie, terwijl LMX er vanuit gaat dat deze stijl ontstaat als gevolg van de relatie tussen de leidinggevende en ondergeschikte.

Doordat deze theorieën verschillende benaderingen hebben, terwijl er wel overlap is in de uitkomsten (zoals tevredenheid van de ondergeschikte met de leidinggevende), kan LMX een aanvulling leveren aan dit onderzoek gebieden waar Pad-Doel geen uitspraak over doet. De dimensiebenadering van Liden & Maslyn is hiervoor een handvat, welke gebruikt zal worden.

2.6 Doelgroep.

De doelgroep van dit onderzoek zijn de bouwplaatsmedewerkers zelf. Deze paragraaf zal kort ingaan op de soorten die te onderscheiden zijn en een keuze voor de doelgroep.

2.6.1 Manier van werken

Om de functie van een bouwplaatsmedewerker te begrijpen, is het van belang te weten hoe de uitvoering van bouwprojecten is georganiseerd. Elk project heeft een hoofdaannemer. Deze

¹⁰ Dit zijn vertalingen van respectievelijk contribution, loyalty, affect en professional respect.

hoofdaannemer is een groot bouwbedrijf die voornamelijk managementtaken op zich neemt. De meeste uitvoerende werkzaamheden gebeuren in onderaanneming door gespecialiseerde bedrijven zoals installatiebedrijven en bedrijven die gespecialiseerd zijn in het vlechten van betonstaal. Het gevolg van deze constructie is, dat hoofdaannemers weinig bouwvakkers in dienst hebben, deze komen voor het grootste deel van onderaannemers. De enige bouwvakkers die zij in dienst hebben zijn timmerlieden.

2.6.2 Opleiding en functie

Er zijn verschillende opleidingen waarmee men aan de slag kan op een bouwplaats als uitvoerend bouwplaatsmedewerker;

- Verschillende niveaus bouwkunde (MBO niveau 1 tot 3)
- Installatietechniek
- Elektrotechniek.

Afhankelijk van de opleiding zijn er bedrijven waar een student aan de slag kan; installatietechnici en elektrotechniek studenten bij installatiebedrijven en bouwkunde studenten voornamelijk bij aannemersbedrijven.

De bouwkunde studenten worden, afhankelijk van hun niveau algemeen bouwplaatsmedewerker of timmerman 1 of 2 (respectievelijk MBO 2 of MBO 3). Voornamelijk de timmerlieden zijn opgeleid om de complexere bouwkundige uitvoerende taken op zich te nemen.

De installatietechniek en elektrotechniek studenten zijn gespecialiseerd in het aanleggen van ventilatie, watervoorzieningen en elektrotechnische installaties. Deze medewerkers werken grotendeels gescheiden van de bouwkundige bouwplaatsmedewerkers, daar hun werkzaamheden inhoudelijk niet overlappen.

2.6.3 Bouwplaatsmedewerkers in dit onderzoek

Hoewel er een grote verscheidenheid aan bouwplaatsmedewerkers is, zal er gekozen worden voor een afgebakende groep bouwplaatsmedewerkers, namelijk de timmerlieden. Deze bouwplaatsmedewerkers hebben de uitvoerders als directe leidinggevende, die in dienst zijn bij hetzelfde bedrijf als deze timmerlieden.

De reden voor het kiezen van de timmerlieden als doelgroep, is hun langdurige aanwezigheid op de bouw en het feit dat ze direct onder de uitvoerders vallen. Dit in tegenstelling tot medewerkers van onderaannemers, die onder hun eigen ploegleider vallen en die veel onregelmatiger actief zijn op de bouwplaats; ze zijn niet altijd nodig.

Dat er gekozen wordt voor een afgebakende groep, wil niet zeggen dat deze homogeen is; de Pad-Doel theorie spreekt over persoonskenmerken als moderators voor de leiderschapsstijl (Stoker, 1998). Deze kenmerken zijn individueel bepaald en zullen dus ook als zodanig invloed hebben op de voorkeuren van de bouwplaatsmedewerkers.

2.7 Samenvatting literatuurhoofdstuk, hypothesen en onderzoeksmodel

In deze paragraaf zullen de gemaakte keuzes (nogmaals) worden genoemd en op basis daarvan zullen er hypothesen worden geformuleerd en het onderzoeksmodel worden voorgesteld.

2.7.1 Theoretische keuzes

De theoretische basis van dit onderzoek bestaat uit erkende theorieën. Ondanks de discussie of theorieën die empirisch zijn onderzocht in witte boorden situaties toepasbaar zijn op blauweboorden situaties zoals de bouw. Deze keuze is gemaakt op basis van Casimir (2001) die stelt dat de verschillen tussen blauwe en witteboorden in het niet vallen bij de overeenkomsten. Het tweede argument hiervoor is het ontbreken van een solide theoretische basis indien er een theorie ontworpen wordt speciaal voor de te onderzoeken situatie, omdat dan, naast het eigenlijke onderzoek, ook de validiteit van deze theorie nog moet worden aangetoond.

Gekozen is om de Pad-Doel benadering van House (1971) te nemen als theoretische basis voor dit onderzoek. Deze theorie geeft verschillende handvatten voor het doen van uitspraken in de situatie waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd; er worden vier leiderschapsstijlen voorgesteld die een leidinggevende kan hanteren en worden er criteria gegeven welke bepalen welke van deze stijlen te gebruiken in een gegeven situatie.

In de tweede plaats wordt de LMX theorie, zoals beschreven door Liden & Maslyn (1998), als aanvulling en controle gebruikt. Deze theorie gaat uit van een relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte op basis van verschillende dimensies. Hiervan zijn affectie, professioneel respect en loyaliteit geschikt om als controlemiddel te dienen in dit onderzoek; ze zijn relatief eenvoudig te bepalen en zijn in meerdere of mindere mate met de bouw te associëren. Hierbij geldt voornamelijk dat professioneel respect met de bouw geassocieerd wordt; technische kennis wordt in de bouw hoog aangeslagen, ongeacht de functie van de persoon. Het beeld dat de ondergeschikte heeft van de technische kennis van de leidinggevende is daarom van invloed op zijn tevredenheid met de leidinggevende. Affectie en loyaliteit zijn voornamelijk eenvoudig te determineren en hebben op basis van Day en Gerstner (1997) en Liden & Maslyn (1998) invloed op de tevredenheid met de leidinggevende¹¹.

De insteek van deze theorieën verschilt van elkaar; Pad-Doel ziet ondergeschikten als factoren die bepalen hoe een leidinggevende zich moet gedragen, LMX ziet ondergeschikten als gelijkwaardige deelnemer aan een relatie. Dit laatste is de toegevoegde waarde van LMX in dit onderzoek.

¹¹ Elk van deze dimensies wordt verondersteld invloed te hebben op de LMX relatie. Day & Gerstner (1997) leggen verband tussen LMX en tevredenheid met de leidinggevende. Heeft een ondergeschikte een hoge LMX met de leidinggevende (met andere woorden, zit hij in de ingroup), dan zal hij tevreden zijn met zijn leidinggevende. Hieruit valt op te maken dat elk van de dimensies zoals die door Liden & Maslyn (1998) wordt genoemd invloed heeft op de tevredenheid met de leidinggevende

2.7.2 Hypothesen

Op basis van de gekozen theoretische benaderingen (Pad-Doel en LMX) en de veronderstelde eigenschappen van de doelgroep, zullen in deze paragraaf een aantal hypothesen worden voorgesteld en toegelicht. De hypothesen die volgen uit de Pad-Doel theorie zullen op basis van de omgevingskenmerken en persoonskenmerken worden gesteld zoals die terugkomen in de Pad-Doel theorie. De hypothesen die volgen uit de LMX theorie is gebaseerd op de dimensiebenadering van Dienesch & Liden (1986) en Liden & Maslyn (1998).

2.7.2.1 Hypothesen die volgen uit Pad-Doel

Het takenpakket van de timmerlieden wordt verondersteld breed te zijn, waarbij er improviserend vermogen wordt gevraagd van de timmerlieden. Dit resulteert, in termen van Liska & Wofford (1993) in een brede 'jobscope'; een breed takenpakket. Bij een dergelijke situatie werd gevonden, dat taakgericht aansturen tot hogere tevredenheid leidde bij de ondergeschikten.

Hiernaast werd gevonden dat naar mate een ondergeschikte meer vaardigheden opdoet, hij minder taakgericht en meer sociaal ondersteunend wil worden aangestuurd (o.a. Liska & Wofford, 1993; Stoker, 1998). Daar veel timmerlieden hun gehele werkzame periode actief zijn op de bouw, zullen oudere timmerlieden relatief veel kennis en vaardigheden hebben in vergelijk met jongere timmerlieden. Op basis van deze twee waarnemingen word verwacht dat

1a. onervaren timmerlieden de voorkeur geven aan een taakgerichte manier van aansturen.

1b. Naarmate de timmerman ervarener is, verschuift de voorkeur van een taakgerichte naar een sociaal ondersteunende leiderschapsstijl.

Bryman (1992) citeert Indvik, die vond dat bij een taakstructurering en tevredenheid negatief correleerden in een situatie van een participerende leidinggevende. De taakstructurering van timmerlieden wordt verondersteld laag te zijn, vanwege hun brede inzetbaarheid en vaardigheden, waardoor wordt verwacht dat;

2. timmerlieden positief zijn over een uitvoerder die participatief leiding geeft.

2.7.2.2 Hypothesen die volgen uit LMX

Day & Gerstner (1997) brengen LMX in verband met tevredenheid met de leidinggevende. LMX bestaat volgens Dienesch & Liden (1986) en Liden & Maslyn (1998) uit verschillende dimensies die samen LMX vormen. Op basis hiervan wordt verondersteld dat al deze dimensies invloed hebben op de tevredenheid met de leidinggevende.

Dansereau (1995b) deed de waarneming dat werknemers op de bouw die hun leidinggevend niet 'mochten' sneller ontslag namen of kregen. Dienesch & Liden (1986) noemen affectie een dimensie van LMX en op basis daarvan wordt verwacht;

3. indien een timmerman negatief is over de uitvoerder als persoon, zal hij eveneens niet tevreden zijn met hem als leidinggevende.

Een andere dimensie die wordt voorgesteld door Liden & Maslyn (1998) is professioneel respect. In de bouw wordt vakmanschap hoog gewaardeerd (o.a. FNV 2006a) en te verwachten valt dat

4. bij een negatieve beoordeling van de vakkundigheid van de uitvoerder, de timmerman niet tevreden zal zijn met de leidinggevende.

De derde dimensie van LMX die Liden & Maslyn (1998) noemen en wordt meegenomen in dit onderzoek is loyaliteit. Analooq met de andere hypothesen die gesteld zijn op basis van de LMX dimensies, is te verwachten dat;

5. Indien er sprake is van een gebrek is aan wederzijdse loyaliteit tussen timmerman en uitvoerder, zal de timmerman niet tevreden zijn met de uitvoerder als leidinggevende.

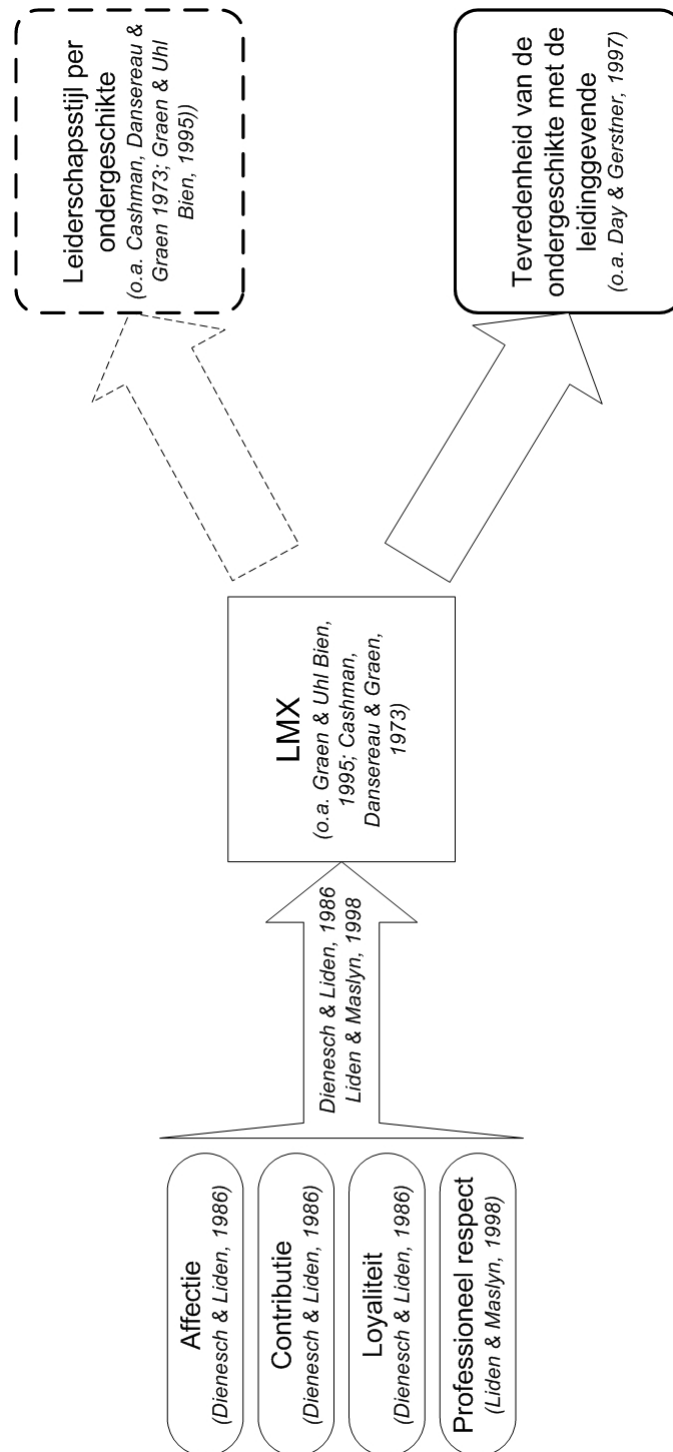
Hypothese één en twee zijn de centrale hypothesen, waarbij gezocht wordt naar een leiderschapsstijl die past in de situatie van een uitvoerder die timmerlieden aanstuurt. De derde, vierde en vijfde hypothese zijn bedoelt als controlemiddel, wat ook de reden is dat deze hypothesen negatief zijn opgesteld. Het doel is niet om bewijs te vinden om de LMX theorie te ondersteunen of af te wijzen, maar om LMX als controlemiddel in te zetten.

2.7.3 Onderzoeksmodel

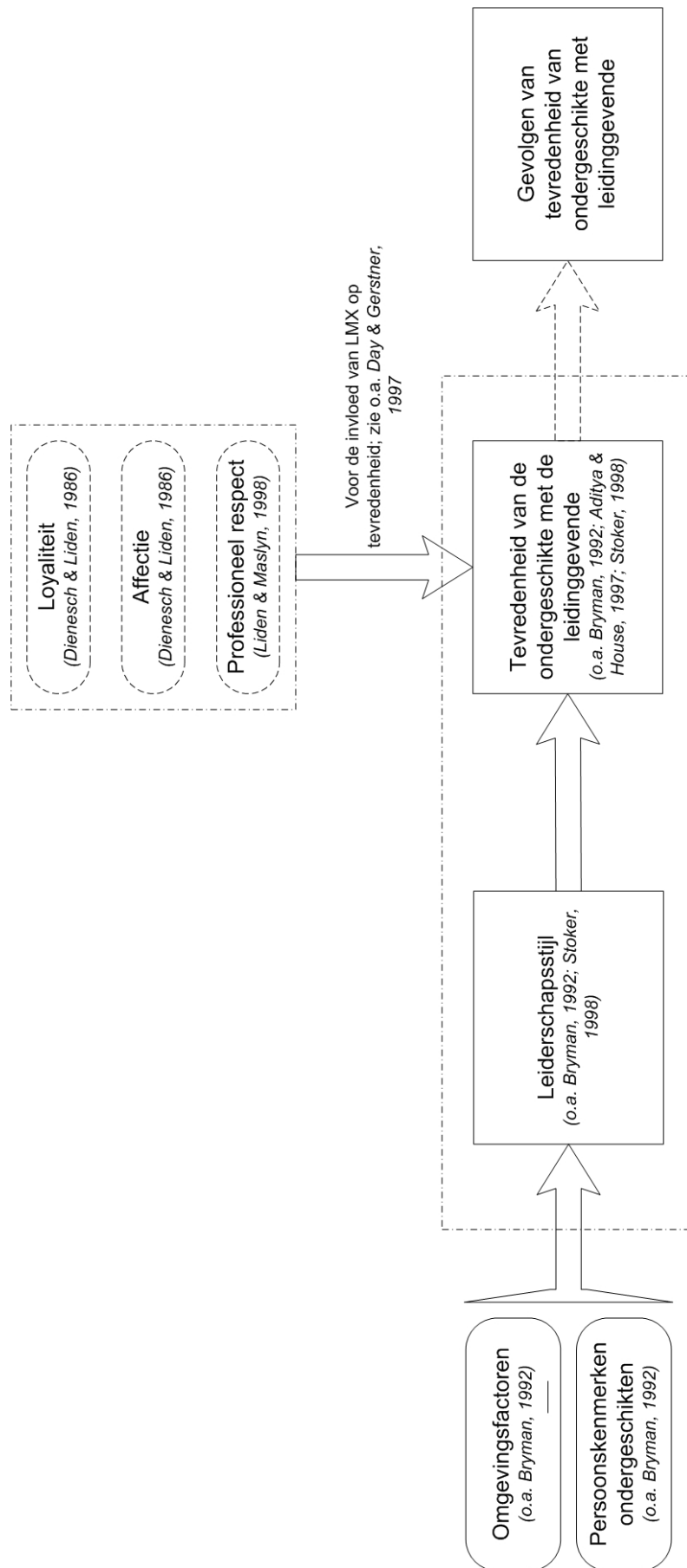
Het onderzoeksmodel is gebaseerd op twee theorieën. Op de volgende pagina's staan twee modellen, waarbij figuur 1 een verklaring is voor een deel van het onderzoeksmodel (figuur 2).

Het onderzoeksmodel (figuur 2) bestaat uit twee theoretische lijnen die samenkomen bij de tevredenheid van de ondergeschikte met de leidinggevende. De verticaal weergegeven relatie bestaat uit een samenvatting van figuur 1, waarbij alleen de onderdelen van LMX die worden gebruikt in dit onderzoek, zijn genoemd. De horizontale component in het onderzoeksmodel is de relatie die in Pad-Doel wordt gelegd. De lijnen van Pad-Doel en LMX komen samen bij de tevredenheid met de leidinggevende, wat weergegeven is in het model.

Het belangrijkste deel van het onderzoeksmodel bevindt zich in het omliggende gedeelte; dit is het deel dat onderzocht zal worden. Het gaat hier dan om de leiderschapsstijl, de LMX dimensies en de tevredenheid met de leidinggevende. De beide lijnen staan hieronder kort uitgelegd.



1 - Relatie (onderdelen van) LMX en tevredenheid met de leidinggevende



2 - Onderzoeksmodel

2.7.3.1 LMX

Vanuit Liden & Maslyn (1998) wordt verondersteld dat LMX bestaat uit vier componenten die tezamen een LMX geven (een beoordeling van de relatie tussen ondergeschikte en leidinggevende). Deze zijn contributie, loyaliteit, affectie en professioneel respect, waarbij de laatste twee worden gebruikt in dit onderzoek. Deze LMX leidt tot een bepaalde leiderschapsstijl zoals is weergegeven in figuur 1 (zie o.a. Cashman, Dansereau & Graen, 1973), maar leidt van zichzelf ook tot een mate van tevredenheid met de leidinggevende (Day & Gerstner, 1997).

2.7.3.2 Pad-Doel

De horizontale lijn is die van Pad-Doel. Vanuit de literatuur wordt verondersteld, dat verschillende modererende factoren invloed hebben op de leiderschapsstijl die een leidinggevende hanteert (o.a. House, 1971). Het goed kiezen van deze leiderschapsstijl leidt tot een verhoogde productiviteit en verhoogde tevredenheid, waaronder tevredenheid met de leidinggevende (o.a. Stoker, 1998). Omdat de focus van dit onderzoek de tevredenheid van de ondergeschikte met de leidinggevende is, worden de andere gevolgen van de te kiezen leiderschapsstijl hier niet genoemd.

Tot slot heeft een (verhoogde) tevredenheid met de leidinggevende gevolgen voor bijvoorbeeld turnover (DeConink & Stilwell, 2004). Dit zal niet worden onderzocht, maar wordt verondersteld een verband te zijn waarvoor aanwijzingen zijn gevonden in andere onderzoeken. De focus van dit onderzoek ligt bij de lijn van Pad-Doel, waarbij LMX als moderator zal optreden. Hetgeen in de praktijk onderzocht gaat worden is omkaderd weergegeven. De gevolgen van de verhoogde tevredenheid zullen dus niet praktisch worden onderzocht, maar vanuit de literatuur worden verondersteld.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de praktische kant van het onderzoek. Op basis van het gepresenteerde onderzoeksmodel uit paragraaf 3.7.3 worden er onderzoeksvragen geformuleerd. Daarnaast zal er een omschrijving gegeven worden van de onderzoekspopulatie, en zal de werkwijze worden gepresenteerd.

3.1 Waarom kwalitatief onderzoek

Verschillende auteurs noemen dat leiderschap niet los kan worden gezien van de context, zo schrijven Pettigrew & Whipp (1991) dat

...leadership is extremely context sensitive... the zones to the new leader in deciding what to change and how to go about it are bounded by the context within and outside the firm.
(Pettigrew & Whipp, 1991 p. 165)

Door deze contextafhankelijkheid noemen Bryman, á Campo & Stevens (1996) kwalitatief onderzoek een geschikte methode om studies naar leiderschap uit te voeren. Kwalitatief onderzoek levert in vergelijking met kwantitatief onderzoek veel grip op de respondenten en genereert veel inzicht in de rol die de context speelt in het geheel. In vergelijking met kwalitatief onderzoek conceptualiseert en generaliseert kwantitatief onderzoek de context, die juist zo belangrijk specifiek is bij leiderschapsstudies. Coxon (2005) noemt dit verschil tussen kwantitatief en kwalitatief het verschil tussen variabelen gecentreerd onderzoek en betekenis gecentreerd onderzoek.

Door de potentie om de context een grote plaats te geven in het onderzoek, heeft kwalitatief onderzoek op dit punt een meerwaarde ten opzichte van kwantitatief onderzoek in leiderschapsstudies.

Leiderschapsstudies met de bouw als context zijn zeldzaam (Gritily & Topcu Oraz, 2004), wat volgens Langford geëxtrapoleerd kan worden naar de sociale wetenschap in zijn totaliteit. De bouwindustrie snapt de sociale wetenschap niet en de sociale wetenschap heeft geen inzicht in de bouwindustrie (Langford et al, 1995). Hierdoor is de bouw als het gaat om leiderschapsstudies nog onontgonnen gebied.

Naast de relatieve onbekendheid van de bouw als context, heeft de industrie enkele unieke kenmerken die invloed hebben op de context, zoals de projectbasis waarbij elk project andere contractvormen met neven- of onderaannemers zijn en de fasen in de project life cycle, die per fase mogelijk om een andere leiderschapsstijl vragen. (Harsey & Ashworth, 1993)

Vanwege de geschiktheid van kwalitatief onderzoek voor leiderschapsstudies in het algemeen en in het bijzonder de context van dit onderzoek, de relatief onbekende bouwnijverheid, is er gekozen voor een kwalitatieve insteek voor de uitvoering van deze studie.

3.2 Onderzoeksvragen

Op basis van de probleemstelling, de doelstelling en de hypothesen en de kwalitatieve insteek van het onderzoek gedachten houdend, is de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt:

Rekening houdende met de LMX theorie en de leiderschapsstijlen geformuleerd in de Pad-Doel theorie, welke leiderschapsstijlen hanteren de uitvoerders en wat is de beleving van de timmerlieden hierbij?

Hierbij worden de vier leiderschapsstijlen bedoeld zoals House & Mitchell (1974) die omschrijven in de Pad-Doel theorie¹². Voor de plaats die LMX heeft in dit onderzoek, zie paragraaf 2.5.2.2 en het onderzoeksmodel. De relatie tussen timmerman en uitvoerder is respectievelijk die van ondergeschikte en leidinggevende (hierop wordt nog terug gekomen in de omschrijving van de onderzoekspopulatie). Met beleving wordt, tot slot, voornamelijk tevredenheid met de leidinggevende bedoelt, daar dit zowel met Pad-Doel als met LMX in verband wordt gebracht. Echter, omdat dit onderzoek een kwalitatieve insteek heeft, is er gekozen voor een bredere term, zodat er ruimte is voor een bredere beeldvorming van de mening van de timmerlieden over hun leidinggevende.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal duidelijk moeten worden;

- Welke leiderschapsstijl(en) de uitvoerder hanteert bij het aansturen van de timmerlieden,
- Zijn er elementen terug te vinden van de (door Liden & Maslyn (1998) voorgestelde lezing van de) LMX theorie in de relatie tussen de uitvoerders en timmerlieden en
- Wat het effect is van (1) en (2) op de beleving van de timmerlieden bij de wijze waarop de uitvoerders leiding geven en de uitvoerders zelf.

3.3 Onderzoekspopulatie

In de voorgaande hoofdstukken is er al melding gemaakt van de te onderzoeken groepen, namelijk de uitvoerders en de bouwplaatsmedewerkers. Met name de laatste groep behoeft enige toelichting.

De uitvoerders zijn het operationeel management van de bouwplaats. Zij sturen direct medewerkers aan. Afhankelijk van de functie van de uitvoerder heeft hij met verschillend personeel te maken¹³.

Het personeel op de bouwplaats kan grofweg worden ingedeeld in twee groepen; onderaannemers¹⁴ en personeel van het bouwbedrijf dat hoofdaannemer is. De eerste groep is niet interessant voor dit onderzoek, de tweede wel. Hiervoor zijn een tweetal redenen. In de eerste plaats wordt het personeel van de onderaannemer niet rechtstreeks aangestuurd door een uitvoerder. Dit gaat via een

¹² Taakgericht leiderschap, sociaal ondersteunend leiderschap, participatief leiderschap en prestatiegericht leiderschap.

¹³ De uitvoerder die bijvoorbeeld verantwoordelijk is voor de in situ te storten wanden is voornamelijk contactpersoon met voorman van de staalvlechters die voor het wapeningsstaal zorgen en timmerlieden die het beton storten

¹⁴ Of nevenaannemers, de laatste zijn vaak installatiebedrijven. Voor het onderzoek maakt het niet uit of het personeel van een onderaannemer of nevenaannemer is, in beide gevallen is de directe leidinggevende niet van de hoofdaannemer.

tussenpersoon; de voorman van de onderaannemer. Deze tussenlaag maakt het personeel van de onderaannemers ongeschikt als onderzoekspopulatie. In de tweede plaats zijn deze onderaannemers geen constante factor, maar ingehuurd en tijdelijk aanwezig op de bouwplaats. Het personeel van de hoofdaannemer bestaat voornamelijk uit timmerlieden. Deze groep bestaat uit het beter opgeleide bouwplaatspersoneel dat zelfstandig en breed inzetbaar is, voornamelijk voor ondersteunende taken. Deze groep medewerkers zal de groep worden die als ondergeschikten wordt gezien in dit onderzoek.

3.4 Onderzoeksmethoden en instrumenten

3.4.1 Methode

De insteek van dit onderzoek is kwalitatief. Om een onderzoek kwalitatief uit te voeren zijn er verschillende onderzoeksmethoden, waarbij casestudies de meest gebruikelijke onderzoeksmethodiek is. Vanwege de uitvoerbaarheid (op basis van de tijdshorizon) wordt er in dit onderzoek ook gekozen voor een casestudyopzet.

Yin (1984) noemt vier verschillende soorten casestudies; één of meerdere cases en daarbinnen één (holistische) analyseseenheid, of meerdere analyseseenheden. De eerste keuze die gemaakt moet worden is de hoeveelheid cases. Een casestudy volstaat met één case, als deze representatief is voor de andere mogelijke cases, als dat niet zo is, zijn meerdere cases nodig. Het aantal analyseseenheden is in dit onderzoek in ieder geval meer dan één, omdat er in ieder geval een groep leidinggevend moet zijn, om een geldige uitspraak te doen over de invloed van verschillende leiderschapsstijlen.

Het aantal cases (aantal bouwplaatsen) is afhankelijk van de keuze van de bouwplaats. In dit onderzoek kan er volstaan worden met één case, als het een case betreft waarbij er verschillende uitvoerders zijn en een relatief grote groep timmerlieden. Dit is het geval bij een grote bouwplaats. Indien het onderzoek op een grote bouwplaats gedaan kan worden, zal één case volstaan. Indien dit niet kan, zijn er meerdere bouwplaatsen (cases) nodig.

3.4.2 Instrumenten

Er zijn verschillende bronnen van informatie voor een kwalitatieve casestudy in sociaal onderzoek zoals documentatie, archieven, interviews, observatie, participerende observatie en fysieke artefacten. Het is van belang dat er meerdere bronnen van informatie worden gebruikt, één is te weinig (Yin, 1984). De meest voor de hand liggende bron bestaat uit interviews met de betrokkenen. Een tweede voor de hand liggende bron is de observatie als aanvulling op de interviews. Een derde eventueel bruikbare bron is een vorm van participerende observatie. Tot slot is er als voorbereiding op het onderzoek gebruik gemaakt van documentatie in de vorm theorie en zal er gebruik gemaakt worden van algemene, openbare documentatie (zoals internet) voor het onderzoek naar de cases.

Voor het verzamelen van informatie voor dit onderzoek op de bouwplaats of bij het bouwbedrijf, liggen archiefonderzoek en artefactenonderzoek minder voor de hand dan interviews en observatie. Uit de op de bouwplaats aanwezige documentatie is het niet mogelijk om het gedrag van een leidinggevende

te achterhalen, daar alle aanwezige documentatie technisch of juridisch is. De enige mogelijke bron van informatie uit documenten is een negatieve bron, namelijk klachten over en leidinggevende. De kans echter dat een dergelijk document aanwezig is, is klein; een meningsverschil op de bouw wordt doorgaans gelijk uitgesproken door de betrokkenen en men gaat daarna weer aan de slag (persoonlijke communicatie met een uitvoerder van BAM, Peter van den Oever)¹⁵.

Deze manier van het uitvoeren van een praktijkonderzoek, een combinatie van observatie en interviews, is vaker uitgevoerd en heeft tot gewenste inzichten geleid (o.a. Bryman, a Campo & Stephens, 1996).

3.4.2.1 Interviews

Er zijn twee soorten interviews die afgenomen worden tijdens dit onderzoek. Allereerst wordt bij alle timmerlieden een kort interview afgenomen die qua inhoud voor allemaal ongeveer gelijk zijn. Het doel hiervan is om de stijl van de uitvoerder, waar die timmerman ondervraagd wordt, vast te stellen, gezien vanuit de timmerman. Daarnaast zal de timmerman gevraagd worden hoe tevreden hij is met de betreffende leidinggevende en worden er vragen gesteld over de LMX dimensies.

Het tweede soort interview is veel informeler en gaat meer uit van vragen die rijzen die het gevolg zijn van observaties (zie volgende paragraaf); walk the floor. De resultaten van deze interviews zullen niet als primair bewijs gebruikt worden, maar als secundair; de nuanceringen op hetgeen er bij de gestructureerde interviews al is gevonden.

Bij de interviews wordt er niet alleen uitgegaan van de antwoorden zelf, maar zal er ook gekeken worden naar de manier waarop er wordt geantwoord. Informatie zit niet alleen in de verbale, maar ook in de non-verbale communicatie.

Het interviewprotocol kan terug worden gevonden in paragraaf 3.5, de vragen van het interview in bijlage 4.

3.4.2.2 Observatie

Observatie kent twee vormen; de passieve observatie en de participerende observatie. De eerste soort is het afzijdig doen van waarnemingen en deze documenteren. De tweede vorm is deelnemen aan het te observeren proces als medewerker en zo van binnenuit observeren. De eerste vorm is de meest objectieve vorm van gegevensverzameling, maar ook het deelnemen aan het proces kan waardevolle informatie opleveren. Het nadeel hiervan is echter wel een verstoring van de originele situatie en het gevaar van beïnvloeding, waardoor een soort experiment ontstaat, zonder de controle die een experiment wel nodig heeft (Yin, 1984). De nadruk zal daarom ook liggen op de passieve observatie en indien het nodig geacht wordt deel te nemen, om via interviews of observatie meer inzicht te verwerven, zal dit worden gedaan.

¹⁵ Daarnaast zou deze informatie, indien deze zou bestaan, vrijgegeven moeten worden door de uitvoerder. Het lijkt niet waarschijnlijk dat hij informatie vrij gaat geven die hem bij een wetenschappelijk onderzoek in een negatief licht zal plaatsen, daar een klacht nooit positief is.

Observatie is, even als de tweede vorm van interviews, een bron voor additionele- en context informatie (Yin, 1984). Door middel van observatie kunnen de interviewresultaten beter in de context geplaatst worden. Daarnaast is het een controlemiddel voor de uitkomsten van een bepaald interview. Wat een persoon zegt kan iets anders zijn dan de werkelijke situatie en zijn uitspraken kunnen door middel van observaties worden genuanceerd of juist bekrachtigd.

3.4.3 Operationalisering

Hoewel er niet met vragenlijsten en daarbij behorende numerieke, statistische methoden gewerkt wordt, zal in deze paragraaf toch een korte uiteenzetting worden gegeven van de operationalisering van leiderschapsstijl en tevredenheid.

3.4.3.1 Leiderschapsstijl

Er zijn vier leiderschapsstijlen geïdentificeerd aan de hand van Bryman (1992) en Stoker (1998). Deze zijn taakgericht leiderschap, sociaal ondersteunend leiderschap, participerend leiderschap en prestatiegericht leiderschap. Op basis van de beschrijvingen die gegeven zijn in deze werken, zal in de interviews de leiderschapsstijl van de leidinggevende worden geïdentificeerd.

Hierbij moet bij de conclusie de mogelijkheid worden opengehouden dat een leidinggevende een combinatie van stijlen hanteert of dat deze geen algemene stijl gebruikt, maar deze bepaalt per individuele ondergeschikte. Dit wil zeggen dat hij voor de ene ondergeschikte mogelijk een sociaal ondersteunend leidinggevende is en voor anderen veel meer taakgericht. Dit laatste is op basis van de LMX theorie (zie o.a. Cashman, Dansereau & Graen, 1973; Graen & Uhl-Bien, 1995) een mogelijkheid om rekening mee te houden.

Tot slot noemt House (1996) in de herformuleerde Pad-Doel theorie de mogelijkheid dat een leidinggevende van verschillende leiderschapsstijlen elementen gebruikt tegenover één ondergeschikte. Hierdoor kunnen er hybride vormen zijn. Hierop zal moeten worden gelet.

3.4.3.2 Tevredenheid

Zoals is gezegd zijn er verschillende vormen van tevredenheid, waarbij in dit onderzoek de tevredenheid met de leidinggevende centraal staat. Dit kan verschillende invalshoeken hebben. Het kan om de leidinggevende in zijn rol zijn, maar op basis van Dienesch & Liden (1986) en Liden & Maslyn (1998) is de leidinggevende als persoon hier ook onderdeel van. Het gaat dan om verschillende dimensies van LMX zoals affectie, professioneel respect en loyaliteit. In de vraaggesprekken zal er aandacht worden besteed aan zowel de invalshoek van de rol als leidinggevende als die van de leidinggevende als persoon.

3.4.3.3 Afbakening

Om het onderzoek beheersbaar te maken zijn er verschillende afbakeningen. In de eerste plaats is dat de leiderschapsstijl benadering. De leiderschapsliteratuur kent verschillende manieren van het

beschrijven van een leidinggevende. Pad-Doel en LMX zijn er hier twee van. De keuze hiervoor betekent dat de andere benaderingen als voor kennisgeving worden aangenomen.

De tweede afbakening is die van de probleemstelling, buiten de relatie van tevredenheid en leiderschapsstijl wordt er niets onderzocht. Eventuele waarnemingen tijdens het praktijkonderzoek zullen worden vermeld in de aanbevelingen voor verder onderzoek. Daarnaast wordt dit onderzoek in de bouw op een bouwplaats uitgevoerd. Specifiek de uitvoerders als leidinggevend en de bouwplaatsmedewerkers, behorend bij hetzelfde bedrijf als de uitvoerders, als ondergeschikten. Hierdoor wordt de kantoor situatie van bouworganisaties buiten beschouwing gelaten.

De uitvoering van het onderzoek zal in de vorm van een casestudy worden gedaan. Dit houdt in dat er een beperkte onderzoekspopulatie wordt gekozen die wordt geïnterviewd en geobserveerd.

De laatste afbakening is het soort bouwbedrijf. De bouw kent verschillende disciplines: utiliteitsbouw, woningbouw, civiele techniek etc. De uitvoering zal geschieden in een utiliteitsbouw omgeving. De reden hiervoor is, dat er in vergelijking met woningbouw en civiele techniek een relatief hoog aantal bouwplaatsmedewerkers en uitvoerders zijn op een relatief kleine oppervlakte, wat de uitvoerbaarheid ten goede komt.

3.5 De interviews

3.5.1 Procedure

Om de gewenste resultaten te krijgen, zal de dataverzameling (observatie en interviews) gedaan worden aan de hand van vooraf bepaalde werkwijzen. De observatie zal voornamelijk passief zijn en kan ten alle tijden worden gedaan gedurende het onderzoek. Op basis van voorgaande ervaringen op een andere bouwplaats, is het mogelijk dat er van tijd tot tijd praktisch meegewerkt moet worden, waardoor de observatie niet meer passief is, maar participierend. Dit is echter niet de insteek, maar zal op basis van inschatting van de situatie wel gebruikt kunnen worden. Met een dergelijke opstelling wordt goodwill gekweekt, waardoor bouwplaatsmedewerkers mogelijk meer geneigd zijn om mee te werken met het onderzoek.

De observaties zullen worden genoteerd in een logboek met betrokkenen, datum en tijd. Deze waarnemingen worden naast het interviews met dezelfde personen gelegd om als secundaire informatiebron te dienen.

De interviews zullen kort zijn, om zo de werkzaamheden op de bouwplaats niet te verstoren. Daarnaast zullen deze niet vanaf de eerste dag worden afgenomen, maar pas na een aantal dagen. In de dagen voorafgaand aan de interviews zal er kennis worden gemaakt met de timmerlieden, zodat de aanwezigheid, de naam en het gezicht van de onderzoeker bekend zijn. De achterliggende rationale is het creëren van een situatie waarbij de onderzoeker wordt vertrouwd, om zo gegevens te krijgen van hogere kwaliteit.

Elke timmerman wordt geïnterviewd over de uitvoerder waar hij het meeste contact heeft. Dit betekent dat de hoeveelheid informatie per uitvoerder beperkt is. Hiermee wordt voorkomen dat een timmerman

de leidinggevendenden in de interviews relatief tot elkaar beoordeeld, waardoor een vertekend beeld ontstaat.

Het vastleggen van de interviews gebeurt door middel van een voicerecorder en door middel van aantekeningen. Deze laatste zullen niet inhoudelijk zijn, maar aangaande de non-verbale communicatie. Dit is evenals de observatie een secundaire informatiebron.

De duur van het interview zal niet langer dan 30 minuten zijn en de vragen zijn daar ook op afgestemd, want er moet ruim tijd zijn voor zowel de vragen als eventuele uitwijdingen.

Voor het interview zal er een korte introductie worden gedaan waarbij er wordt uitgelegd wat het soort vragen zijn dat de timmerman kan verwachten. Daarnaast wordt er een korte inhoudelijke introductie gegeven. Dit zal in abstracte bewoordingen zijn, zodat de vooringenomenheid uit de vorige paragraaf wordt voorkomen.

De resultaten van de interviews en het logboek zijn in bijlage 1 en 3 terug te vinden.

3.5.2 Interviewprotocol

In de interviews zullen een aantal onderwerpen te sprake komen. In de eerste plaats zullen dat de onderdelen van het onderzoeksmodel zijn (leiderschapstijl, LMX en tevredenheid) en in de tweede plaats zijn dat enkele achtergrondvragen over de ondergeschikte zelf.

3.5.2.1 Soorten vragen

In de interviews zullen er twee soorten vragen worden gesteld; open vragen en controlevragen. De open vragen zullen worden geformuleerd aan de hand van Spradley (1979) en Hanin (2003). De controlevragen zijn geïnspireerd op de Q methode zoals die o.a. door Müller & Kals (2004) wordt voorgesteld.

Open vragen

Spradley (1979) noemt drie categorieën open vragen die gesteld moeten worden bij diepte interviews om genoeg informatie te krijgen:

- beschrijvende vragen (descriptive questions)
- structurerende vragen (structural questions)
- contrastvragen (contrast questions)

Hierbij is de beschrijvende vraag bedoeld om een feitelijke situatie te schetsen. De structurerende vraag heeft tot doel om de positie van de respondent te bepalen in de situatie zoals die met vragen uit de eerste categorie naar voren is gekomen. Contrastvragen hebben als doel om te achterhalen wat een respondent bedoelt met de verschillende termen die hij gebruikt, door de respondent te laten reageren op het naast elkaar leggen van deze termen.

Leech (2002) noemt verschillende manieren waarop vragen gesteld kunnen worden.

- grand tour vragen
- voorbeeld vragen
- doorvragen (prompt, Leech (2002))

De grand tour vragen zijn geïnspireerd op Spradley. Dit zijn vragen waarin gericht gevraagd wordt naar het onderwerp, maar waarin veel ruimte is voor de respondent om uit te weiden. Leech noemt als voorbeeld: "Could you describe a typical day at the office?" (Leech, 2002, pp 667). Deze vraag geeft de respondent de ruimte om diepgaand te antwoorden.

Bij voorbeeldvragen wordt een respondent om concrete voorbeelden gevraagd. Het kan dan om situaties gaan, terminologie, of als verduidelijking omdat de interviewer nog maar weinig weet van het onderwerp waar hij onderzoek naar doet.

Het doorvragen of aanmoedigen van respondenten is bedoelt om meer informatie te verkrijgen dan er initieel wordt geantwoord. Deze tussenvragen of doorvragen kunnen van tevoren zijn voorbereid of op basis van het gesprek ter plaatse worden bedacht.

In de interviews zijn (inhoudelijk) op basis van de categorieën van Spradley (1979) opgesteld. De beschrijvende vragen worden gebruikt om inzicht te krijgen over leiderschapsstijlen en LMX zoals de uitvoerder die hanteert. Vragen over de beleving van de respondent (de mate van tevredenheid) ten aanzien van de leiderschapsstijlen en de LMX componenten vallen onder de structurerende vragen. De contrastvragen, tot slot, zullen ad hoc worden gesteld om onduidelijkheden in de terminologie, zoals de respondent deze hanteert, en tegenstrijdigheden te verhelderen of extra dieptevragen te stellen.

Voor de vorm en formulering van de vragen wordt er gebruik gemaakt van de handvatten die door Leech (2002) zijn gegeven.

Controle vragen

Deze vragen zijn bedoelt ter controle en ter aanvulling van de informatie die gegenereerd wordt uit de open vragen.

De uitvoering van de controlevragen in dit onderzoek is geïnspireerd op de Q methode, die is ontwikkeld door Stephenson in 1935 voor psychologisch onderzoek (Müller & Kals, 2004). De methode is een combinatie van kwalitatief en kwantitatieve onderzoeksmethodologie. Bij de originele Q methode krijgt de respondent een aantal kaarten (Q samples) die hij moet sorteren in volgorde van relevantie. Dit wordt verwerkt via zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden.

Deze Q samples kunnen op verschillende wijze worden opgesteld. Naturalistic samples komen voort uit het interview met de respondent zelf, ready-made samples worden vooraf gemaakt op basis van literatuur en tot slot zijn er gestandaardiseerde samples die in eerdere onderzoeken ook zijn gebruikt (Müller & Kals, 2004).

Bij de controlevragen zal er gebruik gemaakt worden van een variatie op de Q methode met ready-made samples. De respondent krijgt een verzameling kaartjes voorgelegd waarop termen staan die te maken hebben met de leiderschapsstijlen van House en LMX. Hieruit moet hij enige kaartjes kiezen waarvan hij vindt dat deze het beste passen bij de leidinggevende. Daarna wordt hem gevraagd dit toe te lichten. Op deze manier wordt er een beeld gegeven van de meest prominente eigenschappen van de leidinggevende in de ogen van de respondent en waarom de respondent die belangrijk vindt.

3.5.2.2 Structurering van het interview

Leech (2002) geeft praktische aanwijzingen voor de wijze waarop een interview dient te geschieden. Het gaat daarbij om de volgorde van de vragen en hoe de interviewer zich moet gedragen om maximaal resultaat te krijgen.

De volgorde van de vragen heeft invloed op de mogelijke te behalen resultaten. Het gaat hierbij niet alleen om de volgorde om via verschillende vragen die bij elkaar aansluiten om de gewenste informatie te krijgen, maar juist om de plaatsing van bepaalde soorten vragen. Hiervoor noemt Leech de volgende:

- plaats van de gevoelige vragen
- plaats van de algemene vragen

De gevoelige vragen van een interview kunnen pas bevredigende antwoorden opleveren als de respondent en de interviewer een band hebben. Hierdoor kunnen de vragen over dit soort onderwerpen pas in de tweede helft van het interview worden gesteld.

In de interviews die voor dit onderzoek afgenomen zullen worden, zullen er enkele achtergrondvragen over de respondent zelf gesteld worden. Leech (2002) stelt voor om deze vragen, als de respondent en zijn meningen de focus van het interview zijn, aan het begin te plaatsen als opstartvragen.

Gedurende het interview kan de interviewer de respondent door middel van enkele technieken op zijn gemak stellen en aanmoedigen om door te gaan met het geven van (meer) informatie. De voornaamste punten die Leech noemt zijn:

- zorgen dat de respondent zich op zijn gemak voelt
- actief luisteren

Er zijn verschillende zienswijzen waarop een respondent op zijn gemak kan worden gesteld. Leech (2002) noemt verschillende meningen. Zo wordt McCracken (werk uit 1988) geciteerd, die vindt dat de interviewer zich dom moet houden, echter met het gevaar dat de respondent zich in de beantwoording gaat aanpassen aan de 'domme' interviewer. Leech (2002) stelt voor om professioneel over te komen, maar dat de interviewer duidelijk moeten laten merken dat hij over het onderwerp waarover de vragen gaan minder weet dan de respondent.

De respondent moet het gevoel krijgen dat er intensief naar hem wordt geluisterd. Hiervoor zijn twee middelen om de respondent te bekrachtigen in dat idee. In de eerste plaats aan het eind van het antwoord een korte samenvatting geven van hetgeen de respondent heeft geantwoord. Dit geeft de respondent het gevoel dat er naar hem geluisterd wordt en de gelegenheid om misvattingen bij de interviewer recht te zetten. In de tweede plaats het bevestigen van de respondent door verbaal of non-verbaal aan te geven dat hetgeen de respondent zegt interessant is. Dit stimuleert de respondent om meer informatie te geven dan hij al had gegeven (Leech, 2002).

3.5.2.3 Inhoudelijke interviewvragen

Er zijn drie categorieën interviewvragen die gesteld moeten worden (paragraaf 3.6.2.1). In deze paragraaf worden er op basis van Spradley (1979) en Leech (2002) de interviewvragen genoemd en toegelicht. Het interview zal bestaan uit enkele hoofdvragen die gesteld worden en uit een lijst met korte tussenvragen die gesteld kunnen worden (de zogenaamde prompts (Leech, 2002)), om de respondent tot dieper gaande beantwoording te bewegen.

Deze vragenlijst is daarnaast inhoudelijk gebaseerd op de vragenlijsten van Mulder, Ritsema van Eck, & De Jong, 1971 over taakgericht en sociaal ondersteunend leiderschap en de 'questionnaire for consultative leadership' van Mulder, De Jong, Koppelaar, & Verhage, 1986 voor participatief leiderschap, zie hiervoor bijlage 5.

Categorisering van de onderwerpen

In het onderzoeksmodel worden de onderwerpen die in het interview aan bod moeten komen genoemd. Dit is het gedrag van de leidinggevende, enkele componenten uit de LMX theorie en de beleving van de ondergeschikten bij de voorgaande twee punten.

In de vragen over de leidinggevende wordt de respondent gevraagd een omschrijving te geven van de leidinggevende en zijn gedrag. Hierdoor vallen deze vragen onder de beschrijvende vragen (Spradley, 1979).

De overige vragen, over LMX en de beleving van de ondergeschikte bij de wijze waarop de uitvoerder leiding geeft, zijn structuur vragen. Er wordt in beide gevallen naar de positionering/mening van de ondergeschikte gevraagd¹⁶.

De laatste vragencategorie, de contrastvragen, zullen gesteld worden aan de hand van de antwoorden die in het interview gegeven worden.

Wijze van vragen

Leech (2002) bepleit een open vraagstelling, waarbij de voorkeur uitgaat naar de grand tour vragen. Hierbij moet wel richting worden gegeven in de vraagstelling; het onderwerp moet worden afgebakend. De hoofdvragen zullen dan ook zo veel mogelijk worden gesteld in de vorm van een

¹⁶ LMX is een concept dat bestaat uit de meningen van de leidinggevende over de ondergeschikte en vice versa (o.a. Liden & Maslyn, 1998; Day & Gerstner, 1997). In dit interview wordt gevraagd naar de positie van de ondergeschikte in de LMX relatie.

grand tour vraag, het gaat dan zowel om de beschrijvende vragen als de structureringsvragen (zie vorige paragraaf).

Om meer informatie te krijgen, zal er doorgevraagd worden naar voorbeelden en toelichtingen bij hetgeen er wordt gezegd door de respondent. Deze vragen vallen onder de categorie 'prompts'. Naast formuleringen die wel goed zijn, waarschuwt Leech tegen het gebruik van vooringenomen vraagstellingen. Deze vragen voorkomen dat een respondent open kan antwoorden, wat wel de doelstelling is.

Hoofdvragen in het interview

De volgorde waarin de inhoudelijke vragen worden gesteld, heeft invloed op de te behalen resultaten. Daarom zal er eerst worden gevraagd naar de het gedrag van de leidinggevende, dan naar de relationele LMX aspecten en tot slot naar de beleving van de ondergeschikte. Op deze wijze krijgt de respondent eerst vragen waar hij veel over kan vertellen, zodat hij zich op zijn gemak voelt. De vragen over de relationele LMX aspecten en zijn beleving bij de uitvoerder kunnen veel gevoeliger liggen en moeten daarom in de tweede helft van het interview aan bod komen (Leech, 2002).

De vragen die worden gesteld zijn als volgt

- Beschrijf eens hoe een normale dag er uit ziet en richt je dan speciaal op het contact tussen jou en de uitvoerder?
- Kan je een beschrijving geven van je uitvoerder zelf?
- Zou je kunnen vertellen wat je vindt van de uitvoerder?

3.5.2.4 Prompts

Het kan nodig zijn om enkele situatiegerelateerde prompts paraat te hebben, voor het geval dat een vraag niet het juiste effect sorteert. Deze vragen zijn verbonden aan de hoofdvragen van het interview, maar hoeven niet altijd gebruikt te worden.

Daarnaast zijn er standaard prompts die in elke interview voor zullen komen, deze worden gebruikt om in te spelen op het antwoord dat de respondent geeft.

Situatiegerelateerde prompts

- Hoe geeft hij opdrachten?
- Wat doet hij om jou te motiveren?
- Hoe houdt hij overzicht?
- Zou je kunnen beschrijven hoe jullie relatie is?
- Zou je kunnen omschrijven wat je vind van zijn manier van leiding geven/persoon/zijn kennis?
- Hoe zou jij willen dat je aangestuurd wordt?

Standaard prompts

- Kan je dat toelichten?

- Zou je daar wat meer over kunnen vertellen?
- Wat bedoel je met X?
- Kan je voorbeelden daarvan geven?

3.5.2.5 Controlevragen

De laatste inhoudelijke vraag voor de respondenten is om uit (x) kaartjes waar woorden op staan die te maken hebben met verschillende leiderschapsstijlen er drie te pakken waarin het gedrag van de leidinggevende wordt herkend. Daarbij wordt gevraagd waarom deze steekwoorden het gedrag van de leidinggevende goed weergeven en worden daar voorbeelden bij gevraagd. Het doel van deze vraag is om als controlemiddel van de open vragen meer duidelijkheid te geven over de leiderschapsstijlen die een uitvoerder hanteert. Deze methode is afgeleid van de Q-methode (zie paragraaf 3.5.2.1). In de onderstaande tabel staan per leiderschapsstijl en LMX dimensie de steekwoorden die op de kaartjes staan.

ONDERWERP	STECKWOORDEN	OPMERKING
TAAKGERICHT LEIDERSCHAP	DUIDELIJKE OPDRACHTEN	
	TAAK VOOR ALLES	
SOCIAAL ONDERSTEUNEND LEIDERSCHAP	SOCIAAL	
	SAMEN BIERTJE DRINKEN	
	MOTIVEREND	AFH. VAN DE REDENERING
PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP	EIGENWIJS	TEGENOVERGESTELD AAN PARTICIPATIEF
	STAAT OPEN VOOR ANDERE MENINGEN	
	OVERLEG	
PRESTATIEGERICHT LEIDERSCHAP	KWALITEIT	
	MOTIVEREND	AFH. VAN DE REDENERING
	DEADLINES	
AFFECTIE	AARDIG	
LOYALITEIT	BETROUWBAAR	
PROFESSIONEEL RESPECT	VAKMAN	

3.6 Analyse kader

De interviews zullen een open karakter hebben, waarbij de structuur bestaat uit enkele vragen waarop vooral wordt doorgevraagd. Omdat hierdoor de diversiteit in de antwoorden hoog zal zijn, zal de analyse van de antwoorden gebeuren op signaalwoorden en steekwoorden om de gewenste informatie uit de interviews te kunnen afleiden. Dit gebeurt voor de geïdentificeerde leiderschapsstijlen, gebaseerd op House & Mitchell (1974), de dimensies van LMX, gebaseerd op Liden & Maslyn (1998) en voor tevredenheid met de leidinggevende.

Als basis voor de invulling van dit analysekader is de literatuur gebruikt uit literatuuronderzoek (House (1971), House (1996), Mitchell (1973), Bryman (1992), Stoker (1998) voor pad doel, Dansereau, Grean & Haga (1973), Grean & Uhl-Bien (1995), Dienesch & Liden (1988), Liden & Maslyn (1998) e.a. voor LMX en Day & Gerstner (1998) voor tevredenheid) en verschillende standaard vragenlijsten. De

vragenlijst van Mulder, Ritsema van Eck & de Jong (1971) zijn gebruikt voor taakgericht- en sociaal ondersteunend leiderschap en voor participatief leiderschap is gebruik gemaakt van de 'questionnaire for consulative leadership' van French & Raven zoals deze staat in Mulder, De Jong, Koppelaar, & Verhage (1986). Voor deze vragenlijsten zie bijlage 4.

3.6.1 Leiderschapsstijlen

Op basis van de herziene pad doel theorie (House, 1996) en de LMX theorie (o.a. Cashman, Dansereau & Graen, 1973) wordt verondersteld dat een leidinggevende meerdere stijlen kan hanteren. Daarom zal bij de analyse van de interviews dit ook als uitgangspunt gelden; een leidinggevende kan voor verschillende ondergeschikten een andere leiderschapsstijl hanteren of hij kan een mengvorm van de omschreven leiderschapsstijlen hanteren.

Hieronder staan tabellen met steekwoorden die geassocieerd worden met de vier leiderschapsstijlen die House & Mitchell (1974); taakgericht, sociaal ondersteunend, participatief en prestatiegericht. De steekwoorden zijn onderverdeeld in taak en omgangsvorm. Daarmee worden respectievelijk de wijze waarop de uitvoerder de werkzaamheden benadert en de bijbehorende omgangsvormen mee bedoelt.

Mochten er steekwoorden buiten deze categorisering vallen, dan staan die in de groep 'anders'. Hierbij wordt kort toegelicht hoe dit past binnen de leiderschapsstijl waarmee ze worden geassocieerd. De bij de leiderschapsstijl genoemde steekwoorden zijn niet uitputtend; een respondent kan afgeleiden gebruiken of andere woorden om iets aan te duiden. Deze zullen worden genoteerd tijdens de interviews, worden toegevoegd aan de lijst en zullen worden genoemd bij de presentatie van de resultaten.

3.6.1.1 Taakgericht leiderschap

Taakgerichte leidinggevers leggen de nadruk op de inhoudelijke kant van het werk; wat er gedaan moet worden en hoe dat dient te geschieden. Dit doet hij in zijn opdrachten en in de hierbij horende ondersteuning. Deze zijn inhoudelijk, richtinggevend, specifiek en gedetailleerd om duidelijkheid te verschaffen aan de ondergeschikte (o.a. House (1971), Bryman (1992) en Stoker (1998). Daarnaast zijn de vragen 1,7,8,10 en 12 van de vragenlijst van Mulder, Ritsema van Eck & de Jong (1971) uit bijlage 4 gebruikt.

De wijze waarop een taakgericht leidinggevend omgaat met zijn ondergeschikten is eveneens gericht op de werkzaamheden en zal daardoor zakelijk en officieel overkomen. Daarnaast zal hij, door zijn taakgerichte focus, een afstandelijke indruk wekken, omdat hij niet of nauwelijks over zichzelf praat, of over de ondergeschikte, omdat de communicatie werk gerelateerd is. Dit kan bij de ondergeschikte het idee van de spreekwoordelijke baas opwekken.

De onderstaande steekwoorden passen bij deze beschrijving.

TAAKGERICHT LEIDERSCHAP

TAAK	OMGANGSVORM
INHOUDELIJK	ZAKELIJK
RICHTINGGEVEND	OFFICIEEL
SPECIFIEK	AFSTANDELIJK
GEDETAILLEERD	FORMEEL
STUREND	BAAS

3.6.1.2 Sociaal ondersteunend leiderschap

De taakfocus van een sociaal ondersteunend leidinggevende ligt niet bij de technisch taakinhoudelijke aspecten, maar bij de coaching van zijn ondergeschikten bij de gehele taak (naar Bryman, 1992). Omdat de doelen hiervan motiveren en ondersteunen zijn en in mindere mate technische ondersteuning, zal de respondent de uitvoerder zien als coach.

De omgangsvormen die hierbij horen zijn, in vergelijking met de taakgericht leidinggevende, informeel. Een sociaal ondersteunend leidinggevende zal vragen naar hoe de werkzaamheden gaan, hoe het met de persoon in kwestie is etc.; een algemene sociaal opstelling. Dit kan worden opgevat als vriendschappelijk.

Een sociaal ondersteunend leidinggevende zal bij de ondergeschikte overkomen als een bekende, vanwege zijn persoonlijke benadering van ondergeschikten en zal regelmatig een 'praatje' maken met zijn ondergeschikten.

Zie voor deze punten o.a. House (1971), Bryman (1992) en Stoker (1998). Deze zijn, in combinatie met vragen 2, 4, 6, 9 en 11 van Mulder, Ritsema van Eck & de Jong (1971) de basis voor de onderstaande steekwoorden.

SOCIAAL ONDERSTEUNEND		
TAAK	OMGANGSVORM	ANDERS
COACH	VRIENDSCHAPPELIJK	BEKENDE
ONDERSTEUNEND	BELANGSTELLEND	PRAATJE
MOTIVEREND	SOCIAAL	
	INFORMEEL	

3.6.1.3 Participatief leiderschap

Op basis van Mitchell (1973), Bryman (1992) en Stoker (1998) is een participatief leidinggevende geïnteresseerd naar de mening van zijn ondergeschikte op werktechnisch gebied. Het oplossen van knelpunten die worden ondervonden bij de werkzaamheden door ondergeschikten, worden in samenspraak opgelost, waarbij de leidinggevende open staat voor de mening van zijn ondergeschikten hoe een probleem het beste kan worden opgelost. Hij kan dit democratisch benaderen of deze meningen als input gebruiken voor zijn beslissing.

Door zich participatief op te stellen, zal de leidinggevende eerder overkomen als teamleider, dan als formele 'baas'. Hierbij is het goed mogelijk dat een uitvoerder zelf ook regelmatig de hamer ter hand neemt in plaats van alles te delegeren.

De onderstaande lijst is gebaseerd op de bovenstaande literatuur alsmede de vragenlijst van Mulder, De Jong, Koppelaar, & Verhage (1986). Zie voor de vragenlijst bijlage 4.

PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP	
TAAK	OMGANGSVORM
SAMEN OPLOSSEN	OVERLEG
UITLEG	OPEN VOOR ANDERE MENINGEN
	TEAMLEIDER
	MEEWERKEN

3.6.1.4 Prestatiegericht leiderschap

Signaalwoorden bij een prestatiegericht leidinggevende hebben voornamelijk betrekking op de output van de werkzaamheden. Dit kan zijn een hoge kwaliteitsstandaard of het behalen van doelen als deadlines of productiecapaciteit.

De omgangsvormen behorende bij deze leiderschapsstijl zijn gericht op aanmoediging. Het doel van deze leiderschapsstijl is om mensen te motiveren door het stellen van hoge doelstellingen (o.a. Bryman, 1992) en dat resulteert in een voornamelijk enthousiaste wijze van het benaderen van ondergeschikten.

Deze beschrijving en de onderstaande steekwoorden zijn gebaseerd op de omschrijvingen die Bryman (1992) en Stoker (1998) geven van deze leiderschapsstijl.

PRESTATIEGERICHT LEIDERSCHAP	
TAAK	OMGANGSVORM
KWALITATIEF VEELEISEND	AANMOEDIGEN
DEADLINES	ENTHOUSIAST
PRODUCTIE	
DOORWERKEN	

3.6.2 LMX

In de interviews zal worden gevraagd naar drie van de vier dimensies zoals die zijn gedefinieerd door Liden & Maslyn (1998). Het gaat daarbij om affectie, loyaliteit en professioneel respect. Elk van deze dimensies zal op dezelfde wijze als de leiderschapsstijlen worden beschreven aan de hand van signaalwoorden die kenmerkend zijn voor de dimensie.

Hierbij kan grofweg een positief, negatief of neutraal beeld worden gevormd door de ondergeschikte over de betreffende dimensie.

3.6.2.1 Affectie

Affectie in deze context is de mate waarop de ondergeschikte op persoonlijk vlak positief of negatief denkt over de leidinggevende (Liden & Maslyn, 1998). In de onderstaande tabel zijn steekwoorden opgenomen die hiermee geassocieerd worden. Als deze positief is, is de verwachting dat dit duidelijk gezegd zal worden; een positieve mening zal in een vraaggesprek niet worden verhuld.

Vanwege de mogelijke beladenheid van de vraag kan het echter moeilijk zijn om een onderscheid te maken tussen een neutrale mening of een negatieve mening, omdat de respondent in bedekte termen antwoord geeft. Hiertussen zal onderscheid gemaakt worden op de wijze waarop de respondent antwoordt. Deze schroom hoeft niet altijd het geval te zijn bij een negatieve mening over de leidinggevende en het kan zijn dat de ondergeschikte in duidelijke bewoording zijn mening weergeeft. Hierbij moet ook gelet worden op het onderscheid tussen een professionele mening over het functioneren van de leidinggevende en een mening over zijn persoonlijkheid.

AFFECTIE	
POSITIEF	NEUTRAAL/NEGATIEF
AARDIG	NIET MIJN SOORT
PLEZIERIG	WEET NIET
TOF	METAFOREN (HUFTER, EIKEL ETC)
GOEDE VENT	DOET ER NIET TOE
VRIENDELIJK	MAG HEM NIET

3.6.2.2 Loyaliteit

Dienesch & Liden (1986) en Liden & Maslyn (1998) definiëren loyaliteit als de mate waarin het handelen of het karakter van de ander publiekelijk wordt verdedigd. Hierbij is vertrouwen een sleutelwoord, want de een vertrouwt de ander als het gaat om steun van de ander in zijn afwezigheid. Hierom zijn zowel de letterlijke omschrijving van loyaliteit als termen rondom vertrouwen opgenomen in de signaalwoordenlijst. In het negatieve geval kan dit eveneens direct genoemd worden of in termen van vertrouwen worden verwoord.

Het is eveneens mogelijk dat er een neutrale mening is, of dat de respondent hier niet over nagedacht heeft. Evenals bij 'affectie' zal onderscheid gemaakt moeten worden bij bedekte of neutrale termen of er een neutraal of negatieve waardering wordt gegeven over de leidinggevende.

LOYALITEIT	
POSITIEF	NEGATIEF
LAAT ME NIET VALLen TEGENOVER ANDEREN	ONBETROUWBAAR
SPREEKT GEEN KWAAD WOORD VAN ME	ZAL ME NIET VERDEDIGEN
ZOU VOOR HEM DOOR HET VUUR GAAN	ZAL ME ALS EXCUUS GEBRUIKEN
EERLIJK	

3.6.2.3 Professioneel respect

De mate waarin een ondergeschikte zijn leidinggevende capabel vindt zal op de bouw voornamelijk geassocieerd worden met ervaring, kennis en vakmanschap. Aangezien dit in de bouw hoog gewaardeerde eigenschappen zijn, is de verwachting dat een timmerman hier een duidelijke positieve of negatieve mening over zal hebben.

Het blijft echter mogelijk dat de ondergeschikte bedekte termen bezigt over de vakinhoudelijke kwaliteiten van de uitvoerder, dit echter zal waarschijnlijk betekenen dat hij de leidinggevende op dit gebied laag inschat.

PROFESSIONEEL RESPECT	
POSITIEF	NEGATIEF
WEET VEEL	HEEFT VEEL TE LEREN
ERVAREN	ONBEKWAAM
SLIM	EIGENWIJS
GOED	
VAKMAN	

3.6.3 Tevredenheid met de leidinggevende

Day & Gerstner (1997) noemen verschillende vormen van tevredenheid; tevredenheid met het werk, tevredenheid met de taak, tevredenheid in het algemeen, tevredenheid met de leidinggevende etc. Hiertussen moet onderscheid worden gemaakt, omdat anders mogelijk verkeerde conclusies worden getrokken.

In het interview zal gevraagd worden naar tevredenheid met de leidinggevende. In het onderzoeksmodel wordt al aangegeven dat hier meerdere factoren op van invloed zijn;

- leiderschapsstijl van de leidinggevende
- de professionele kennis van de leidinggevende
- de perceptie van de wederzijdse loyaliteit
- de mate waarin de ondergeschikte de leidinggevende 'mag' en vice versa.

Het maken van onderscheid tussen de vormen van tevredenheid en de bronnen van tevredenheid met de leidinggevende kan op directe signaalwoorden, maar moet mogelijk opgemaakt worden uit de strekking van het verhaal van de timmerman. Dit betekent dat er altijd moet worden doorgevraagd. Bijvoorbeeld als een timmerman aangeeft tevreden te zijn met de leidinggevende, dan kan bij doorvragen blijken dat dit is omdat de leidinggevende technisch vakbekwaam is. Om de rest van de informatie te achterhalen moet er dan dieper worde doorgevraagd.

De onderstaande signaalwoorden zijn daarom niet allemaal gericht op de tevredenheid met de leidinggevende, maar ook algemener, omdat er altijd doorgevraagd wordt. De connectie van de woorden tevredenheid (of een synoniem daarvoor) en de manier waarop de leidinggevende zich gedraagt (leiderschapsstijl) zijn richtinggevend bij de analyse van de antwoorden die de timmerman geeft over zijn tevredenheid met de leidinggevende.

TEVREDENHEID MET DE LEIDINGGEVENDE	
POSITIEF	NEGATIEF
TEVREDEN	ONTEVREDEN

WEET WAT ER NODIG IS	NIET GOED
FIJN OM MEE TE WERKEN	KAN BETER
GOEDE LEIDINGGEVENDE	
JUISTE STIJL	
GAAT GOED OM MET DE MENSEN	

3.6.4 Gebruik van het analysekader

Sommige steekwoorden, of woorden die op elkaar lijken, zijn in meerdere tabellen terug te vinden. Het is mogelijk dat, indien er alleen gekeken wordt naar de woorden, dat er een verkeerde conclusie wordt getrokken. Zo lijken vriendelijk en vriendschappelijk (resp. affectie en sociaal ondersteunend leiderschap) op elkaar en zijn, afhankelijk van de context, ook uitwisselbaar. Echter, een timmerman hoeft geen affectie te voelen voor een sociaal ondersteunende uitvoerder. Daarom zal de indeling van deze termen afhankelijk zijn van de context waarin deze wordt gebruikt.

De bovenstaande tabellen geven een kader aan; er zijn meer woorden en zinsdelen waarmee hetzelfde aangegeven wordt. Indien dit bij de analyse van de interviews naar voren komt, zal dit worden genoemd en geïndexeerd onder de leiderschapsstijl of LMX dimensie die hierbij hoort.

4. Omschrijving van het praktijkonderzoek

De openbare documentatie voor de cases is beperkt; alle projecten hebben websites, die echter weinig informatie over het project en de loop van het proces zelf geven. Daarnaast is er gebruik gemaakt van documentatie van de gemeente Amsterdam voor de caseomschrijving van het project Vivaldi.

De paragrafen met de titel 'project als proces' zijn daarnaast gebaseerd op de aantekeningen die gemaakt zijn tijdens algemene gesprekken op de bouwplaats over de loop van het project en informatie die tijdens de interviews werd gegeven door de verschillende respondenten.

4.1 Stadseiland Arnhem, Toren van Gelre

4.1.1 Gebouw en omgeving

Dit project bestaat uit twee delen. Het een woontoren van 17 lagen hoog waar aan een 3 verdiepingen hoog zorgcentrum is vast gebouwd. De oppervlakte van een verdieping van de toren is ongeveer 1000m², die van het zorgcomplex ongeveer twee maal zo groot.

Het project maakt deel uit van de nieuwbouwwijk "Stadseiland" in het Zuidoosten van Arnhem. Deze wijk is in aanbouw en deze toren zal met 55 meter een landmark van Arnhem worden. Hieronder staat



een artist impression. De toren staat aan de rand van de wijk (www.stadseilandarnhem.nl).

4.1.2 Project als proces.

De uitvoering van dit project is in januari 2007 gestart en zal naar schatting tot juli 2008 duren. Het project startte met een ingeleende uitvoerder, die echter na twee maanden stopte met dit project. De uitvoerder die hem opvolgde is dezelfde als die de leiding over het project had ten tijde van de het onderzoek. Na de zomervakantie zou er, vanwege de groei van de werkzaamheden, een nieuwe hoofdvoerder de leiding krijgen over de bouwplaats en zou de huidige uitvoerder gaan functioneren als gewone uitvoerder in plaats van hoofdvoerder.

De bezetting van de bouwplaats bestond grotendeels uit ingeleende Duitse timmerlieden (ongeveer 10 man), die door een Duitse voorman werden aangestuurd. Deze voorman werd op zijn beurt weer aangestuurd door de uitvoerder en een Nederlandse voorman. Daarnaast was er nog een Nederlandse timmerploeg actief, bestaande uit 1 ingeleende man, 2 voormannen en 2 timmerlieden. Deze timmerlieden kennen elkaar al lang en een voorman en timmerman waren vader en zoon. De werkzaamheden van de Nederlandse en Duitse ploegen waren nagenoeg volledig gescheiden. Het contact tussen deze twee groepen was minimaal.

In de weken na het bezoek en na de bouwvak wordt het Nederlandse timmerpersoneel aangevuld met enkele ploegen van andere projecten, onder andere van Vivaldi.

Naast de timmerlieden was er een onderaannemer actief die verantwoordelijk was voor het vlechten van het betonstaal, pas verder in het proces komen er meer partijen (zoals de verschillende installateurs) bij.

Op het moment van bezoeken was de fundering, de kelder en de begane grond gereed en waren de wanden voor de eerste verdieping van de toren reeds gestort. Volgens de planning zou de week na het bezoek de eerste verdiepingvloer daarvan worden gelegd. Dit was echter onzeker door problemen met de vlechter, die minder snel werkte dan in de planning voorzien was. Deze situatie leverde irritaties op bij de timmerlieden; zij konden niet goed verder werken, omdat de vlechter achter liep; al het werk dat zij konden doen was nagenoeg klaar.

4.1.3 Het onderzoek

Omdat het een project was dat relatief nog aan het begin van de looptijd stond, was er veel ruimte voor observatie (zowel fysiek als in termen van tijd). Hiervan is gebruik gemaakt, waardoor de tijd op het project in vergelijking met Vivaldi en Las Palmas lang is geweest evenals de contacttijd met de betrokken personen; de timmerlieden en de uitvoerder.

Omdat er slechts één uitvoerder actief was, zijn alle vier de interviews over deze uitvoerder gegaan.

4.2 Project Vivaldi; Ernst & Young Drenthestaete III

4.2.1 Gebouw en omgeving

In Amsterdam Zuidoost (Zuidas) wordt de wijk Vivaldi gebouwd. Deze bestaat uit kantoorpanden en woonruimte. Vivaldi is bedoeld als internationale vestigingsplaats voor het bedrijfsleven; het ligt gunstig ten opzichte van Schiphol, vlakbij het nieuw te bouwen HSL-Zuid station en ligt aan de A10 (Gemeente Amsterdam, 2007).

Het project Ernst & Young Drenthestaete III ligt aan de rand van deze wijk, bij het gebouw dat Ernst & Young daar al heeft staan. De opdrachtgever is ING Vastgoed, Ernst & Young neemt het van hen over.

Het gebouw zelf telt 23 verdiepingen, waarbij de bovenste verdiepingen ingericht worden als directieverdiepingen (zie op de foto de schuine puien) en meet 30.000m² aan vloeroppervlak. De andere verdiepingen zijn paarsgewijs opgebouwd; de even verdiepingen zijn gelijk en de oneven verdiepingen vormen de vide van de even verdiepingen en zijn eveneens gelijk.

4.2.2 Project als proces

Het project is in 2005 van start gegaan en zou in februari 2007 opgeleverd worden. Dit onderzoek is in juni 2007 uitgevoerd; het project had vertraging. De opleverdatum werd verschoven naar eind september. Voor deze vertragingen waren enkele redenen. In de eerste plaats leverde de communicatie met de architect problemen op; benodigde informatie kwam te laat of was niet aanwezig. Daarnaast was er het probleem van de nevenaannemer. Het project was een nevenaannemingsconstructie van Strukton en de gevelbekleder. Dit was op last van de opdrachtgever, ING vastgoed. De gevelbekleder is verantwoordelijk voor het dichtmaken van het gebouw en in de planning zou dit eind 2006 het geval moeten zijn. Echter, er waren zoveel



problemen bij de uitvoering hiervan, dat ten tijde van het onderzoek, juni 2007 dit nog steeds niet het geval was. Dit leverde vertraging op; Strukton kon niet verder of moest werk als gevolg van waterschade opnieuw doen¹⁷. Als gevolg van deze situatie werd de nevenaannemingsconstructie medio 2007 omgezet in een onderaannemingsconstructie, waarbij Strukton de hoofdaannemer werd.

Dit project was voor Strukton een pilot project, voor het eerst werden er personeelsleden van Bouw & Vastgoed samen ingezet met personeelsleden van Betonbouw, om efficiënter met het personeelsbestand om te kunnen gaan. Normaal waren deze bestanden gescheiden en werd de

¹⁷ Dit is gebaseerd op de verhalen van de medewerkers van Strukton. Omdat dit een eenzijdige weergave van feiten is, zijn alleen de concrete gevolgen hier vermeld. De oorzaken worden in het midden gelaten.

gehele bouw gedaan door Bouw & Vastgoed timmerlui; van de draagconstructie tot aftimmeren. Dit werk werd op dit project deels overgenomen door timmerlui van Betonbouw¹⁸. Er werden gemengde teams gevormd die initieel werden ingezet bij het realiseren van de betonnen kern van het gebouw. Toen deze gereed was, werden deze teams ook ingezet voor andere utiliteitsbouw timmerwerkzaamheden, wat nieuw was voor de betontimmerlui; aftimmeren in de utiliteitsbouw is minder zwaar dan de betonbouw en er wordt met andere materialen gewerkt. Ten tijde van het onderzoek werd het bestand van timmerlieden afgebouwd en vertrokken er enkele ploegen naar andere projecten. Ongeveer 10 timmerlui van Strukton zelf waren nog aanwezig op deze bouw.

De aansturing van deze medewerkers gebeurde door 7 uitvoerders onder één hoofduitvoerder. De hoofduitvoerder ten tijde van het bezoek was een andere dan aan het begin van het project. Eén van de uitvoerders was van Betonbouw, de andere uitvoerders waren van Bouw & Vastgoed. In het uitvoerdersbestand zijn er in de loop van het project verschuivingen geweest. Enkele uitvoerders werden overgeplaatst in het laatste half jaar en voor de afbouw zijn er twee toegevoegd.

Er waren mensen met verschillende nationaliteiten aanwezig op dit project. Naast de Nederlandse bouwvakkers waren er Polen, Duitsers, Roemenen, Turken en mensen afkomstig van de Balkan actief. Deze waren voornamelijk in dienst bij de onderaannemers. Het voornaamste deel van de bezetting van de bouwplaats tijdens het onderzoek bestond uit onderaannemers; installateurs, natuursteenbedrijven etc.

4.2.3 Het onderzoek

Hoewel er veel uitvoerders actief waren op deze bouwplaats, was het aantal timmerlieden van Strukton die aanwezig was in deze fase van het project beperkt. In totaal zijn er zes respondenten geïnterviewd over drie uitvoerders. Een van deze respondenten kwam van Betonbouw, de anderen waren actief bij Bouw & Vastgoed. Daarnaast was een van de uitvoerders van Betonbouw, de andere twee waren in dienst van Bouw en Vastgoed.

4.3 Las Palmas, bouw van het penthouse

4.3.1 Gebouw en omgeving

Dit project bestaat uit een stuk renovatie en een stuk nieuwbouw. Het is gesitueerd op de Kop van Zuid in Rotterdam en maakt deel uit van de algehele herstructurering van dit gebied. Las Palmas is, even als veel andere gebouwen op die locatie, een oud gebouw van de Holland-Amerikalijs en onder andere met dit renovatieproject (en nog te starten renovaties van opslagloodsen en

¹⁸ Betonbouw houdt zich voornamelijk bezig met het bouwen van grote betonnen objecten zoals viaducten, tunnels en parkeergarages.

nieuwbouwprojecten) wordt getracht dit gebied weer op de kaart te zetten en een 'mondain' karakter te geven. Zo zit er in het gebouw een visrestaurant van een bekende (televisie)kok, ligt Hotel New York in datzelfde gebied en komt het hoogste gebouw van Rotterdam (de Maastoren) eveneens daar te liggen (zie www.kopvanzuid.info).

Het gebouw bestaat uit een begane grond en drie verdiepingvloeren die allemaal zijn gerenoveerd. Op het dak wordt een penthouse geplaatst met kantoorruimte. De aandacht voor dit project vanuit de bouwwereld is groot vanwege het unieke karakter van de architectuur, aldus de uitvoerder.



4.3.2 Project als proces

De start van dit project was begin januari 2006 en loopt door tot het najaar van 2007. Het eerst is de renovatie van start gegaan en enkele maanden later is er begonnen met het penthouse op het dak van het gebouw.

Het project, zowel de renovatie als de nieuwbouw, is een gezamenlijke aanneming van Strukton en Jurriëns Bouw. De renovatie is grotendeels in onderaanneming uitgevoerd met enkele timmerlieden van Strukton en uitvoerders van zowel Jurriëns als Strukton. Het personeel van Strukton dat in de renovatie actief is geweest is na verloop van tijd (begin 2007) naar het dak verplaats om mee te werken aan de bouw van het penthouse.

Op het moment van onderzoek was de renovatie gereed en werd er alleen op het dak nog gebouwd en verkeerde men daar in de afbouwfase. De leiding lag bij een uitvoerder van Jurriëns bouw, die voornamelijk ingeleend personeel en onderaannemers had naast enkele medewerkers van Strukton.

De hoofduitvoerder voor het penthouse, van Strukton, was vlak voor het bezoek naar het Vivaldi project overgeplaatst.

Afgezien van enkele lekkages heeft dit project geen grote problemen gekend, zoals bij Vivaldi. Een van de respondenten omschreef het als *“een relaxt bouwjtje”*.

4.3.3 Het onderzoek

Op dit project konden er gedurende korte tijd observaties gedaan worden, zij het beperkt; het grootste deel van de informatie die op dit project is gegenereerd komt uit de interviews. Hiervan zijn er twee gehouden. Meer was niet mogelijk, omdat het aantal medewerkers van Strukton zelf beperkt was. De uitvoerder waar de vragen over zijn gesteld was niet van Strukton, maar van Jurriëns Bouw.

4.4 De uitvoerders

In totaal zijn er vijf uitvoerders betrokken bij het onderzoek; één op de eerste case, drie op de tweede case en op de laatste case wederom één.

De uitvoerder op het eerste project was een jonge uitvoerder van Strukton Bouw & Vastgoed. Dit was echter zijn eerste utiliteitsbouw project, daar hij overkwam van Ballast Betonbouw. Hij voerde op het moment van het bezoek het hoofduitvoerderschap.

Een van de drie uitvoerders op Vivaldi was niet van Strukton Bouw & Vastgoed, maar van betonbouw. Hij was de leidinggevende van de laatste gemengde ploeg timmerlieden en was halverwege de 40. De andere twee uitvoerders waren wel van Bouw & Vastgoed; een van hen was begin 40, de andere begin 30.

Op het derde project was de uitvoerder niet van Strukton zelf, maar van het bedrijf dat samen met Strukton dit project had aangenomen, Jurriëns Bouw. De uitvoerder had het hoofduitvoerderschap overgenomen van de uitvoerder die Strukton op dit project had, maar die was overgeplaatst naar Vivaldi.

De betrokken uitvoerders waren in twee groepen te verdelen; uitvoerders die als timmerman waren begonnen en doorgestroomd zijn via voorman naar de uitvoering. De tweede groep bestond uit uitvoerders die een speciale, bouwkunde opleiding had gevolgd voor het uitvoerderschap. De gemiddelde leeftijd van de eerste groep lag ruim boven de 40, die van de tweede groep lag rond de 30.

Hoewel er mogelijke verschillen zijn tussen deze twee groepen uitvoerders, wordt dat in dit onderzoek gelaten voor wat het is; zowel het theoretisch kader als het analysekader is daar niet op gericht. In de aanbevelingen wordt hierop teruggekomen.

4.5 De respondenten

De groep van 12 respondenten bestond niet alleen uit timmerlieden. Vier waren voorman, waarvan er drie als aansturing fungeerden voor de timmerlui en zelf ook mee timmerden. De vierde was voorman van de opruimploeg en had zodoende veel contact met de uitvoerder. De overige 8 respondenten waren wel actief als timmerman.

Op het eerste project zijn er vier respondenten geïnterviewd; twee voormannen en 2 timmerlui. De gemiddelde leeftijd lag hoog; een timmerman en een voorman waren beide 59. Eén van hen hoefde nog maar 3 dagen te werken. De andere twee respondenten waren respectievelijk eind 40 en begin 30. Een van de oudere timmerlieden was de vader van de jonge timmerman en zij werkten al 10 jaar als team samen.

Op het tweede project, Vivaldi, zijn er zes respondenten geïnterviewd; twee per uitvoerder. Een van de respondenten was voorman, de andere vijf waren timmerlieden. Deze respondenten werkten allemaal in een team van twee (vergelijk vader en zoon van het eerste project). Hiervan was één gemengd team Betonbouw en Bouw & Vastgoed. De respondenten liepen in leeftijd uiteen van 26 tot 55, waarbij er één relatief jong team was met een timmerman van 26 en één van 31, de overige respondenten waren 39 jaar of ouder.

Op het laatste project werden er twee respondenten geïnterviewd; een van hen een timmerman van 59 jaar en de andere was de voorman van de opruimploeg van 41 jaar.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten lag hoog, waarbij de jongste 26 was en 7 jaar ervaring als timmerman had. Op de bouwplaatsen waren geen jongere timmerlieden actief, waardoor er geen onervaren timmerlieden zijn geïnterviewd. Vooraf was wel gehoopt dat dit had gekund.

4.6 De uitvoering van het onderzoek

De uitvoering van het onderzoek is niet op elke bouwplaats gelijk geweest. Op de eerste bouwplaats was er veel ruimte voor de uitvoering hiervan, op de tweede en derde was dit beperkter, waarbij voornamelijk de tweede bouwplaats weinig gelegenheid had hiervoor.

Op de eerste bouwplaats is het onderzoek in vier dagen gedaan. Hierbij is er de eerste dag kennis gemaakt met het bouwplaatspersoneel en de uitvoerder. De dagen die volgden zijn gevuld met het meelopen met de timmerlieden, het voeren van gesprekken met hen (al dan niet over de uitvoerder) en het doen van interviews. Op deze bouwplaats zijn de interviews over één uitvoerder gedaan. De respondenten op deze bouwplaats waren relatief oud; twee van hen waren 59.

Op bouwplaats twee was er geen ruimte om mee te lopen met de timmerlieden; de fysieke ruimte was beperkt en het was druk op deze bouwplaats, waardoor er in de weg gelopen zou worden. Daarnaast was de situatie op de bouwplaats niet geschikt om een inbreuk te doen door mee te lopen; de stress was hoog onder de medewerkers. Het project kende veel problemen en een van de uitvoerders

noemde de moraal op de bouwplaats laag. De bouwvakkers waren prikkelbaar, gespannen en sommigen hadden “...*hangende koppies*...” (aldus een uitvoerder). Elk interview startte de respondent ook met een verhaal over de problematiek rond dit project en zijn mening daarover.

Het onderzoek is hierdoor beperkt tot het doen van een ronde met één van de uitvoerders, het observeren van zijn wijze van aansturen en het doen van interviews. Hierbij zijn in drie dagen tijd zes interviews afgenomen, waarbij er interviews over drie uitvoerders zijn gedaan; per uitvoerder twee interviews.

Op de derde bouwplaats is één dag doorgebracht waarin er een korte tijd geobserveerd kon worden en er interviews zijn gedaan. Omdat dit een kleine bouwplaats was met één uitvoerder en weinig timmerlieden konden er totaal slechts twee interviews worden uitgevoerd.

5. Analyse

Dit hoofdstuk bevat de analyse van de data die is gegenereerd in het praktijkonderzoek. In de eerste plaats zal er een verantwoording zijn over de wijze waarop dit is uitgevoerd. Daarna zal de data geanalyseerd worden op de volgorde zoals dit in het onderzoeksmodel wordt weergegeven; leiderschapsstijl, LMX componenten en tevredenheid.

5.1 Analysemethode.

De gegenereerde gegevens in het bestaan uit de informatie uit de interviews en de observaties die zijn gedaan. De eerste zijn opgenomen met een voicerecorder en hiervan zijn woordelijke transcripties gemaakt. Deze zijn in bijlage 1 te vinden. Daarnaast zijn er observaties gedaan van de wijze waarop de uitvoerder omgaat met zijn ondergeschikte, waarvan een logboek is bijgehouden. Dit is echter slechts bij drie van de vijf uitvoerders mogelijk geweest, waarvan er twee in beperkte mate. Dit logboek is terug te vinden in bijlage 3.

De gegevens worden vervolgens met behulp van het analysekader, zoals dat in hoofdstuk drie is beschreven, geanalyseerd. Dit analysekader is een handvat om de gegevens te voorzien van labels. De aan- of afwezigheid hiervan geeft aanwijzingen over de uitvoerder en de timmerman in termen van verschillende leiderschapsstijlen zoals die zijn omschreven in de Pad-Doel theorie van House (1974), drie verschillende dimensies van de LMX theorie zoals die zijn omschreven door Liden & Maslyn (1998) en de mate van tevredenheid van de ondergeschikte met zijn leidinggevende. Een puntsgewijze analyse is terug te vinden in bijlage 2.

De observaties vervullen een rol als toevoeging op de interviews, als de interviews een ander beeld scheppen dan er op de bouwplaats is waargenomen, dan zal dat in de discussie (hoofdstuk 5) over de uitkomsten een rol spelen.

5.2 Analyse van de interviews

Elk interview is met behulp van het analysekader geanalyseerd en de opvallende punten zijn hiervan genoteerd. Deze punten staan hieronder per uitvoerder als leesbaar geheel verwoord.

Bij de analyse bleek dat het kader met steekwoorden en korte zinnen niet voor alle interviews op de letter toerijkend was. In enkele gevallen bleek dat de bewoordingen anders waren gekozen, maar dat er hetzelfde mee werd bedoeld als er in het analysekader wordt omschreven. Het analysekader is slechts een beperkte weergave van de verschillende mogelijkheden om iets uit te drukken, waardoor deze automatisch voor aanvulling vatbaar is.

Een van de uitgangspunten is dat het mogelijk is dat een leidinggevende meerdere stijlen hanteert en dat deze verschillen per ondergeschikte. Daarom worden aanwijzingen voor verschillende leiderschapsstijlen genoemd en zullen verschillen tussen de reacties van respondenten eveneens worden weergegeven.

De uitvoerders worden niet in chronologische volgorde van het praktijkonderzoek hier gepresenteerd, wat ook geldt voor de respondenten.

5.2.1 Uitvoerder A

Bij een van deze interviews kwamen zijn er in de geest van het analysekader enkele toevoegingen gedaan, deze staan cursief in de tabel.

RESPONDENT A1	RESPONDENT A2
OVERLEG (PL)	OPEN VOOR ANDERE MENINGEN (PL)
BETROUWBAAR (LOYALITEIT)	AARDIG (AFFECTIE)
TAAK VOOR ALLE ANDERE ZAKEN (TL)	SOCIAAL (SL)
AARDIG (AFFECTIE)	BETROUWBAAR (LOYALITEIT)
ALTIJD IN VOOR EEN DOLLETJE (SL)	
SAMEN BABBELEN (PL)	RELAXT (SL)
KWAM KOFFIE DRINKEN (SL)	

Taakgericht leiderschap (TL)

Alleen respondent A1 maakte hier melding van. De uitvoerder legt hem uitgebreid uit wat hij moet doen en regelmatig ook hoe hij dingen moet oplossen. Bij de controlevragen kwam dit eveneens aan bod, toen hij aangaf dat taak voor alle andere taken op de uitvoerder van toepassing was, echter bij de uitleg hiervan bleek dat niet voor hem te zijn, maar voor onderaannemers.

Sociaal ondersteunend leiderschap (SL)

Beide respondenten gaven hier blijk van, zie tabel. Op collectief vlak drinkt de uitvoerder met zijn medewerkers koffie tijdens de schaft en organiseert hij uitjes voor het personeel. Op individueel vlak heeft hij aandacht voor de personen, luistert naar problemen of verhalen, neemt die serieus en onthoudt dat ook. Als een gesprek niet afgemaakt kan worden, komt de uitvoerder daar later nog op terug.

Hij is in voor een dolletje, wat als sociaal ondersteunend wordt geclassificeerd.

Daarnaast deelt hij ook eigen ervaringen ook met zijn ondergeschikten.

Participatief Leiderschap (PL)

Zowel respondent A1 als A2 gaven aan dat er met de uitvoerder te praten valt over de werkzaamheden als ze het ergens niet mee eens zijn of willen weten waarom. Aan de andere kant meldde respondent A1 aan dat hij wel een sterke eigen mening heeft en A2 bevestigde dit. Blijkt de uitvoerder mis te zitten, dan geeft hij dat ook toe volgens respondent A2.

Prestatiegericht Leiderschap (PGL)

Hiervoor zijn geen aanwijzingen gevonden.

Affectie, Loyaliteit en professioneel respect

Beide respondenten gaven aan de uitvoerder graag te mogen en te vertrouwen en dat dit wederzijds is. Het kaartje aardig wordt gekozen bij de controlevragen. Respondent A2 denkt dat dit voor iedereen op de bouwplaats geldt.

Beide respondenten geven expliciet aan de uitvoerder te vertrouwen.

Professioneel respect verschilt wel tussen beide respondenten. Waar respondent A1 alleen positief was, meldde A2 dat de uitvoerder wel eens foutjes maakt, maar aan de andere kant dat hij zijn rol als moderne uitvoerder goed vervult. Wel heeft hij nog veel te leren en is hij af en toe wat eigenwijs.

Tevredenheid

Beide respondenten zijn tevreden met de uitvoerder zoals hij leiding geeft.

5.2.2 Uitvoerder B

RESPONDENT B1	RESPONDENT B2
OVERLEG (PL)	OPEN VOOR ANDERE MENING (PL)
BETROUWBAAR (LOYALITEIT)	AARDIG (SL)
BIERTJE DRINKEN (SL)	OVERLEG (PL)
MOTIVEREND (PGL)	MOTIVEREND (PGL)
	NIET BETROUWBAAR (LOYALITEIT)

Taakgericht leiderschap (TL)

Hiervoor zijn geen aanwijzingen gevonden.

Sociaal ondersteunend leiderschap (SL)

Zowel Respondent B1 als B2 gaven aan dat de leidinggevende sociaal ondersteunend te werk gaat, door mee te leven als er problemen zijn met het werk, rondes te maken en het werk daarbij met humor probeert te veraangemen. Echter respondent B2 is minder overtuigend hierover dan respondent B1, door op te merken dat hij relatief weinig contact heeft met de uitvoerder; hij instrueert altijd zijn ploeg al in de auto, waar hij niet in zit.

B2 meldt dat de uitvoerder twee keer per dag komt kijken, wat veel is in vergelijking met andere uitvoerders.

Participatief leiderschap (PL)

Beide respondenten gaven hierover een gelijk beeld, namelijk dat de uitvoerder veel ruimte laat voor overleg en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Respondent B1 geeft aan dat dit een normale gang van zaken is.

Daarnaast wil de uitvoerder zelf ook wel meehelpen als hij dat kan of als dat nodig is aldus respondent B1.

Prestatiegericht leiderschap (PGL)

De uitvoerder stelt deadlines en beide respondenten gaven aan dit motiverend te vinden. Hierbij valt wel op dat er aangegeven wordt dat deze deadlines niet tot gevolg hebben dat er meer werk gedaan wordt, maar dat dit door de uitvoerder gebruikt wordt als risicomarge en zodat iedereen eerder naar huis kan.

Affectie, Loyaliteit en professioneel respect

Respondent B1 en B2 hebben een andere relatie met de uitvoerder. Waar B1 aangaf de uitvoerder graag te mogen en hem betrouwbaar te vinden, gaf B2 gedurende het interview aan dat hij de uitvoerder niet helemaal betrouwbaar vindt. Wel noemde hij de uitvoerder aardig.

Beide respondenten vonden dat de uitvoerder nog veel moet leren, omdat deze rol nieuw voor hem is; zowel het uitvoerder zijn als de utiliteitsbouw. Dit werd door beide respondenten aangegeven, hoewel B2 zich daar sterker over uitliet. Daarnaast gaf respondent B2 aan dat de uitvoerder mee moest gaan met zijn tijd; buitenlandse werknemers hoorde daarbij en die weigerde hij consequent aan te sturen. B1 was neutraal over de professionele capaciteiten van de uitvoerder, B2 was negatief.

Tevredenheid

Respondent B1 heeft een lange geschiedenis met de uitvoerder en is gematigd tevreden over het uitvoerderschap van uitvoerder B. Respondent B2 gaf echter blijk van ontevredenheid; hij geeft aan “zich wel aan te passen” en ergerde zich aan de uitvoerder.

5.2.3 Uitvoerder C

Bij deze uitvoerder konden er observaties worden gedaan. In de paragraaf met de observaties zal op deze uitvoerder worden teruggekomen.

RESPONDENT C1	RESPONDENT C2	RESPONDENT C3	RESPONDENT C4
BELANGSTELLING (SL)	PRAATJE (SL)	AARDIG (AFFECTIE)	EERLIJK (LOYALITEIT)
SOCIAAL (SL)	OVERLEG (PL)	BETROUWBAAR (LOYALITEIT)	OVERLEG (PL)
PRAATJE (SL)	SAMEN (PL)	ONERVAREN (PROF. RESPECT)	AARDIG (AFFECTIE)
OVERLEG (PL)	KWALITEIT (PGL EN PROF. RESP)	SAMEN EEN BIERTJE DRINKEN (AFFECTIE)	PRAATJE (SL)
OPEN VOOR ANDERE MENING (PL)	BETROUWBAAR (LOYALITEIT)		BELANGSTELLEND (SL)
AARDIG (AFFECTIE)	DUIDELIJKE UITLEG (TL)		SOCIAAL (SL)
POSITIEF (TEVREDENHEID)	AARDIG (AFFECTIE)		BETROUWBAAR (LOYALITEIT)
FIJN OM MEE TE WERKEN (TEVREDENHEID)			ANDERE MENINGEN (PL)

Taakgericht leiderschap (TL)

Één van de vier respondenten noemde ‘opdrachten met duidelijke uitleg’ als kenmerk van de uitvoerder. Dit werd later in het interview afgezwakt tot een uitleg wat er gedaan moet worden, maar

niet hoe dingen gedaan moeten worden. De laatste van de twee is een kenmerk van TL, de eerste echter niet.

Sociaal ondersteunend leiderschap (SL)

Alle vier de respondenten gaven aan dat de leidinggevende deze wijze van aansturen hanteert. Op individueel vlak toont hij belangstelling voor de timmerlieden en dingen die hen bezig houden. Op groepsniveau zorgt hij voor gebakken vis op vrijdag en drinkt hij tijdens de schaf of voor het begin van de dag regelmatig koffie samen met de bouwvakkers.

Elke dag maakt hij enkele rondes en vraagt dan altijd hoe het gaat, waarbij meestal de persoonlijke zaken eerst aan bod komen en daarna pas de werkzaamheden. Hij vertelt daarbij ook over zijn eigen thuissituatie.

De manier waarop hij zich presenteert wordt door respondent C4 als menselijk omschreven; geen grote mond, maar hij communiceert op een vriendelijke wijze.

Participatief leiderschap

Evenals bij SL gaven alle respondenten aan dat er goed met de uitvoerder te overleggen valt, dat hij naar hen luistert en adviezen overneemt. Dit betreft hoe iets moet worden uitgevoerd, wat er besteld moet worden en wie wat het beste zou kunnen doen. Daarnaast vraagt hij naar hun mening over het functioneren van onderaannemers.

Een van de respondenten gaf aan dat de uitvoerder middenin de groep staat en naar iedereen luistert.

Prestatiegericht leiderschap

Hiervoor zijn geen aanwijzingen.

Affectie, Loyaliteit en professioneel respect

Alle respondenten gaven aan dat ze de uitvoerder graag mogen; alle vier gebruikten ze de term "aardig". Daarnaast gaven ze aan hem te vertrouwen, ook dat hij hen zou verdedigen in hun afwezigheid, wat een aanwijzing is voor loyaliteit van de timmerlieden naar de uitvoerder en vice versa.

Alle respondenten gaven aan dat de uitvoerder onervaren is en noemden in dit verband ook zijn bereidheid om te overleggen met ervaren timmerlieden. Drie van de vier respondenten noemden voorbeelden van fouten die veroorzaakt zijn door onervarenheid. Twee van de respondenten vonden dat de uitvoerder niet hard genoeg was voor onderaannemers en daarover geen beslissing durfde te nemen.

Hierbij werd wel gezegd dat de uitvoerder graag wil leren, waardoor er wel sprake is van gematigd professioneel respect.

Tevredenheid

Alle respondenten gaven aan tevreden te zijn met de uitvoerder, waarbij er soms concrete punten genoemd worden waar ze tevreden over zijn. De termen die werden gebruikt varieerden van "zou

graag bij hem blijven” tot “redelijk goed” en “zeker niet negatief”. Dit komt terug in de secundaire analyse, paragraaf 5.3.

5.2.4 Uitvoerder D

Het analysekader is bij deze uitvoerder niet helemaal letterlijk gebruikt; ‘kwaliteit’ staat in het analysekader onder Prestatiegericht leiderschap, echter in de context van het interview ging het hier over vakmanschap.

RESPONDENT D1	RESPONDENT D2
SOCIAAL (SL)	PRAATJE (SL)
BIERTJE DRINKEN (SL)	EERLIJK (LOYALITEIT)
OVERLEG (PL)	EIGENWIJS (NIET PL)
GOED (ALS PERSOON) (AFFECTIE)	KWALITEIT (PROF. RESPECT)
KAN GOED TIMMEREN (PROF. RESPECT)	VAKMAN (PROF. RESPECT)
OPEN VOOR ANDERE MENINGEN (PL)	OPEN VOOR ANDERE MENINGEN (PL)

Taakgericht Leiderschap (TL)

Beide respondenten maakten hier melding van. Er was wel verschil in de nadruk die er op werd gelegd door de respondenten. Bij respondent D2 kwam dit meerdere keren terug, respondent D1 maakt hier een terloopse opmerking over.

Sociaal ondersteunend leiderschap (SL)

Zowel D1 als D2 gaven aan dat ze de uitvoerder sociaal vinden. Respondent D1 noemde speciaal dat hij begrip heeft voor thuissituaties en gaf daarbij een voorbeeld. Respondent D2 gaf aan dat de uitvoerder oog heeft voor zijn ondergeschikten en hen steunt als dat nodig is, zowel professioneel als persoonlijk.

De uitvoerder maakt dagelijks rondes en spreekt daarbij met de timmerlieden over het werk maar vraagt ook naar hun persoonlijke situatie. Hij past zich hierin aan naarmate de behoefte van de ondergeschikte: de een wil graag bevestiging dat iets goed is (D2), de ander heeft dat niet nodig (D1). Beide respondenten geven aan dat de uitvoerder een biertje mee drinkt na het werk en dat hij ze wel eens thuis uitnodigt, eveneens om een biertje te komen drinken.

Participatief leiderschap (PL)

Evenals bij TL is er verschil in hetgeen de respondenten meldden hierover. Respondent D1 vond dat de uitvoerder open staat voor andere meningen en dat er goed met hem overlegd kan worden. Respondent D2 zei kritisch te kunnen wezen tegenover de uitvoerder en dat deze open staat voor andere meningen, maar vond de uitvoerder af en toe ook eigenwijs.

Prestatiegericht leiderschap (PGL)

Hiervan werd geen melding gemaakt.

Affectie, Loyaliteit en professioneel respect

Beide timmerlieden gaven aan dat ze de uitvoerder graag mogen en dit lijkt wederzijds. Zo heeft respondent D2 een bijnaam gekregen (hij vertelde hoe dat ging; op een leuke wijze). D1 noemt de uitvoerder een goed persoon.

Loyaliteit van respondent D2 is hoog; de relatie van de timmerman met de uitvoerder is die van leerling en leraar en hij gaf aan de uitvoerder dankbaar te zijn. Respondent D1 maakte hier geen expliciete opmerking over, echter hij nam de uitvoerder wel in bescherming voor de dingen die er fout gaan; die waren niet zijn schuld, maar van de werkvoorbereiding.

Professioneel respect van beide respondenten was hoog. Bij respondent D1 is dat vanwege het vakmanschap van de uitvoerder in het praktische werk. Bij respondent D2 komt dit naar voren door zijn rol als leerling van de uitvoerder.

Tevredenheid

Respondent D1 leek gematigd tevreden te zijn met de uitvoerder. Respondent D2 vond het de fijnste uitvoerder waar hij ooit mee heeft gewerkt.

5.2.5 Uitvoerder E

De respondenten hadden beiden een andere rol. Respondent E1 was een voorman en E2 een timmerman. Dit kwam in de beantwoording naar voren in de omschrijving van hoe de uitvoerder aanstuurde. In hoofdstuk 5 wordt hier nog op ingegaan.

RESPONDENT E1	RESPONDENT E2
OVERLEG, OPEN VOOR ANDERE MENINGEN (PL)	RICHTINGGEVEND (TL)
DEADLINES (PGL)	SOCIAAL (SL)
STUREND (BEGELEIDING) (TL)	BETROUWBAAR (LOYALITEIT)
SOCIAAL (SL)	OPEN VOOR EEN ANDERE MENING (PL)
AARDIG (AFFECTIE)	VAKMAN (PROF. RESPECT)
OVERLEG (PL)	KWALITEIT (PROF. RESPECT)
UITLEG (WAAROM) (PL)	AARDIG (AFFECTIE)
LAAT NIET VALLEN (LOYALITEIT)	
VAKMAN (PROF. RESPECT)	
FIJN OM MEE TE WERKEN (TEVREDENHEID)	

Taakgericht leiderschap (TL)

Beide respondenten gaven aan dat de uitvoerder duidelijk stuurt. Zo heeft respondent E1 een deel van de werkwijze van de uitvoerder overgenomen, die de uitvoerder hem had aangeraden, en noemde hij hem ondersteunend bij de werkzaamheden waar hij als voorman nog richting nodig heeft. Respondent E2 meldde dat de uitvoerder de tijd neemt om uitleg te geven als dat nodig is.

Sociaal ondersteunend leiderschap (SL)

Beide respondenten maakten hier melding van. Hierbij gaat het om aandacht op persoonlijk vlak en de privé sfeer. Hiervan worden enkele voorbeelden genoemd. Respondent E2 noemde dat de uitvoerder oog voor mensen heeft en dat hij ondergeschikten (niet alleen van Strukton, maar ook van de onderaannemers) menselijk benaderd.

Daarnaast heeft de uitvoerder de gewoonte om druk of stress weg te nemen door even met de mensen op geanimeerde wijze te gaan praten.

Participatief leiderschap (PL)

Beide respondenten gaven aan dat er met de uitvoerder goed te overleggen valt. Respondent E1 vertelde aan dat de uitvoerder hem informeert over de achtergrond van sommige besluiten. Beide respondenten meldden voorts dat hij open staat voor de mening van een ander en zijn mening daar ook op zal aanpassen indien nodig.

Prestatiegericht leiderschap (PGL)

Respondent E1 gaf aan dat de uitvoerder af en toe harde deadlines stelt waar alles voor moet wijken

Affectie, Loyaliteit en professioneel respect

Beide respondenten gaven aan de uitvoerder als persoon te mogen, beide respondenten noemden hem aardig. E2 noemde de uitvoerder daarnaast joviaal.

Beide respondenten noemden de uitvoerder loyaal, hoewel respondent E1 aangeeft dat hij verwacht dat de uitvoerder hem niet onvoorwaardelijk zal steunen, maar alleen als hij denkt dat het rechtvaardig is.

Beide respondenten vonden de uitvoerder kundig op zijn vak, zowel qua kennis als vaardigheden. Het professionele respect is hoog.

Tevredenheid

Beide respondenten gaven aan tevreden te zijn met hun leidinggevende. Beiden zijn ze specifiek in hun uitingen en dit komt terug in de discussie.

Samenvatting interviewanalyse

In de onderstaande tabel staan de resultaten van de analyse van de interviews aan de hand van het analysekader. Er is onderscheid gemaakt tussen + (aangetroffen), o (zowel aanwijzingen voor als tegen) en – (niet aangetroffen of tegenovergesteld).

In deze tabel staat alleen of het aangetroffen is of niet, er staan dus geen kwantitatieve gegevens in deze tabel.

Tenslotte staat de ervaring van de respondent aangeduid in meer dan 10 jaar (>10) en kleiner dan 10 jaar (<10).

RESPONDENT	ERVARING	UITVOERDER	TL	SL	PL	PGL	AFFECTIE	LOYALITEIT	PROF RESP	TEVREDEN
1	<10	A	+	+	+	-	+	+	+	+
2	>10	A	-	+	+	-	+	+	+	+
1	>10	B	-	+	+	+	+	+	O	+
2	>10	B	-	+	+	+	+	-	-	O
1	>10	C	-	+	+	-	+	+	+	+
2	>10	C	O	+	+	-	+	+	O	+
3	>10	C	-	+	+	-	+	+	O	O
4	>10	C	-	+	+	-	+	+	+	+
1	<10	D	+	+	+	-	+	+	+	+
2	>10	D	+	+	O	-	+	+	+	+
1	>10	E	+	+	+	+	+	+	+	+
2	>10	E	+	+	+	-	+	+	+	+

Op basis van de bovenstaande tabel blijkt dat een leidinggevende meerdere stijlen kan hanteren en dat er ook door dezelfde leidinggevende onderscheid gemaakt (kan) worden in de wijze waarop hij leidinggeeft tussen verschillende ondergeschikten. Dit is consistent met de aannames die hierover zijn gedaan.

5.3 Secundaire interviewanalyse

De respondenten gaven in de interviews niet alleen informatie over de uitvoerder waarover de vragen werden gesteld, maar geven

ook informatie over de wijze waarop zij aangestuurd willen worden. De ene keer werd er concreet aangegeven wat zij graag wilden en de andere keer werd er ter illustratie een andere uitvoerder genoemd, die dat gedragskenmerk al dan niet had en werd er dan een mening over gegeven. Deze opmerkingen geven extra inzichten over hoe de respondenten aangestuurd willen worden. In paragraaf 4.3.1 staat op basis van verschillende citaten hiervan een overzicht.

Hiernaast bleek tijdens de interviews dat er een discrepantie was tussen de inhoud van 'professioneel respect' zoals dat vooraf was verwacht en zoals dat tijdens de interviews bleek. Hier wordt in paragraaf 4.3.2 op ingegaan.

5.3.1 Leiderschapsstijl

Van de vier verschillende leiderschapsstijlen uit de Pad-Doel theorie van House, zijn er tijdens de interviews over drie verschillende leiderschapsstijlen opmerkingen gemaakt, waarbij een respondent zijn mening gaf. Het gaat om taakgericht leiderschap, sociaal ondersteunend leiderschap en participatief leiderschap. Over prestatiegericht leiderschap werd geen melding gemaakt.

5.3.1.1 Taakgericht leiderschap

De hieronder staande citaten komen van verschillende respondenten op basis van het analysekader over taakgericht aansturen gaan. In deze citaten staat de wijze van het geven van opdrachten en de daarbij behorende uitleg centraal. De meningen hierover zijn verdeeld;

“Sommigen geven je een papier en dan moet je het zelf maar zien te redden, maar hij vertelt ook van; loop maar even mee, hij zit hier nog niet zo heel lang, maar hij neemt rustig even de tijd om mee te lopen om op een normale manier alles uit te leggen.”

“...meestal als we een project hebben dan krijgen we een tekening en dan vertelt hij wat we moeten doen, maar dat weten we zelf ook wel.”

“Normaal dan zoek je het zelf wel uit hoe je het gaat maken. Als je tien timmerlieden hebt, dan zullen ze het allemaal op een andere manier doen...”

De respondent in citaat één vindt een uitleg waar de uitvoerder de tijd voor neemt prettig, de respondenten die de andere opmerkingen maakten, vinden juist zo'n uitleg niet nodig.

Hiernaast zijn er aanwijzingen gevonden over taakgericht aansturen die niet direct uit het analysekader terug te voeren is. Het sleutelwoord is hier (taakgerelateerde) begeleiding, wat op basis van House (1974) en Bryman (1992) eveneens onder taakgericht leiderschap valt.

“Hij zegt dan halverwege de dag: heb je daar aan gedacht, heb je daar nog aan gedacht. Het is een extra stukje begeleiding... ja, begeleiding en een geheugensteuntje en daar helpt ie je goed mee.”

De respondent geeft in het citaat aan deze begeleiding prettig te vinden en te waarderen.

Op basis van de gemaakte opmerkingen door de respondenten is het niet mogelijk om duidelijkheid te krijgen over de voorkeuren van de timmerlieden op het gebied van taakgericht leiderschap.

5.3.1.2 Sociaal ondersteunend leiderschap

Over sociaal ondersteunend leiderschap worden door verschillende respondenten een mening gegeven. Hieronder staan twee citaten aangaande dit onderwerp. In tegenstelling tot taakgericht leiderschap zijn er geen terughoudende opmerkingen gemaakt over sociaal ondersteunend leiderschap, de meningen hierover waren onverdeeld positief. Het sleutelwoord voor beide citaten is belangstellend (zie analysekader).

“Hij is belangstellend. Toen ik met de VUT ging, zei hij dat hij het jammer vond, dat hij had gehoopt dat ik het zou afmaken hier dan, deze bouw dan.”

“Naja, privédingen kan je het met hem over hebben en als je hem wat hebt gezegd en dan gaat de telefoon, dan komt hij er 's middags nog even op terug (...) dat was ik dan al weer vergeten en dat vind ik ook heel leuk. Dat je niet bent van; jij doet dat en klaar, maar ook menselijkheid hoort daar bij.”

“De eerste paar maanden was hij ook wel zo van elke vrijdag middag een visje of patatje eten eten met z’n allen of een biertje drinken... en dat werkt natuurlijk goed.”

In het eerste citaat geeft de respondent niet woordelijk een mening over sociaal ondersteunend leiderschap, maar uit de wijze waarop hij het zei sprak waardering. Deze zin was een deel van een antwoord dat deze respondent gaf over de wijze waarop de uitvoerder contact had met zijn ondergeschikten.

Deze citaten geven een positieve houding van respondenten over sociaal ondersteunend leiderschap.

5.3.1.3 Participatief leiderschap

Over deze vorm van leiderschap zijn meer opmerkingen gemaakt door de respondenten. Enkele hiervan staan hieronder, elk citaat is van een andere respondent.

Het sleutelwoord voor de eerste twee citaten is overleg, voor het tweede citaat is dat meewerken (voor beide, zie analysekader)

“Hij staat zekers open voor andere meningen, moet je als uitvoerder ook kunnen doen; luisteren.”

“In overleg met elkaar kan je een heel end komen, samen kan je een hoop doen en ver komen. Als je elkaar de mond maar gunt zeg ik maar, als je het maar kunt vragen. Hoe doen we dit, hoe doen we dat, hoe lossen we dit op? Met mekaar kom je er wel uit.”

“Sommige uitvoerders steken de handen echt niet uit om te helpen, maar hij wel en dat vind ik een goede kwaliteit van hem.”

Zowel het aspect van samen overleggen en samen oplossen als het meewerken (dit wordt vaker gezegd dan hier staat vermeldt) wordt als positief ervaren door de verschillende respondenten. Deze uitlatingen geven een positieve houding aan ten opzichte van participatief leiderschap.

5.3.2 LMX

Op de LMX dimensies kwam tijdens het interview en de analyses een opvallend verschil tussen het analysekader en hetgeen de respondenten waardeerden aan het licht op het gebied van de dimensie ‘professioneel respect’. In het analysekader en in de hypothese is de verwachting dat dit gebaseerd is op de (praktische) technische kwaliteiten en inzicht van de uitvoerder, echter dit beeld bleek tijdens de interviews niet compleet. Onder de respondenten bestaat er verschil van mening over wat een uitvoerder moet kunnen. Enkele respondenten vonden het belangrijk dat een uitvoerder praktisch vaardig was, terwijl anderen de kundigheid van de uitvoerder meer beoordeelden op de taken die de

uitvoerder zelf heeft, zoals het coördineren van de verschillende partijen op de bouw. Als gevolg hiervan beoordelen de verschillende respondenten hun uitvoerder op verschillende wijze.

“Hij....heeft meegetimmerd. Ik denk wel dat dat een rol speelt. Er zijn er een paar die denken dat ze vanaf een tekening iets te kunnen maken, terwijl dat in theorie helemaal nog niet kan.”

“Als je verder komt komen er metselaars bij en hoe het dan gaat lopen weet ik niet, dat moet je afwachten. Hij komt puur van het beton af, viaducten en hij moet hier ook veel leren.”

“Je zit nu nog met het beton, je kan er pas wat van zeggen als je een half jaar verder bent. Dan komen al die onderaannemers en als hij dan de poppetjes goed heeft staan, dan is hij als uitvoerder vakkundig.”

In het bovenste citaat wordt de uitvoerder beoordeelt op zijn praktische inzicht in het maken van een object, in de citaten daaronder wordt de uitvoerder meer beoordeeld op zijn kwaliteiten als coördinator. In het analysekader was met de laatste mogelijkheid, professioneel respect op basis van de coördinerende eigenschappen van de leidinggevende, geen rekening gehouden.

5.3.3 Overige punten

Een punt dat niet onder leiderschapsstijl of LMX te plaatsen is, kwam meerdere keren tijdens de interviews terug; de menselijke maat. Enkele respondenten gaven expliciet aan dat de uitvoerder zijn ondergeschikten op een vriendelijke manier benadert en dat ze dit waardeerden in hun uitvoerder; ze hadden het ook wel eens anders meegemaakt;

[vraag: “Hoe benadert hij mensen op de bouwplaats zelf?”]

“Netjes, nooit met een grote smoel, dat gebeurt het vaak en ook niet altijd even menselijk, dat heb ik op andere bouwplaatsen meegemaakt en dat kan ook op een andere manier natuurlijk. Je kan iemand niet goed vinden, maar het heeft ook te maken met de manier waarop je dat brengt natuurlijk, dat hoeft niet op een lompe, asociale manier vind ik. Je kan ook zeggen van zo en zo is fout en zo doet hij dat. Dat doet hij netjes gewoon.”

(respondent C4)

[vraag: “Hoe geeft hij zijn opdrachten?”]

Ook heel menselijk. Sommigen zeggen je mot dit doen of je mot dat doen, maar hij vraagt “[naam respondent] kan je dit of dat even voor mij doen...?”,

(respondent E2)

De bovenstaande citaten zijn niet de enige plaatsen waar dit terug komt. Hiermee wordt aangegeven dat de timmerlieden dit belangrijk vinden.

5.4 Analyse van de observaties

De observaties zijn niet bij elke uitvoerder mogelijk geweest, vanwege de situatie op het bouwproject. Het gaat hierbij om het project Vivaldi in Amsterdam, waar de situatie op de bouw zo gespannen was, vanwege de voortgang van het project, dat observeren slechts beperkt mogelijk was (bij een van de drie uitvoerders en daarbij maar beperkt). Daarnaast was de ruimte beperkt, waardoor bij het doen van observaties in de weg zou zijn gelopen. Hierdoor zouden de onderzoeksresultaten zijn beïnvloed. Daarnaast bestond de kans dat als gevolg hiervan er geen ruimte meer was om de interviews af te nemen. Daarom zijn er bij twee van de vijf uitvoerders geen waarnemingen gedaan.

De observaties zijn breed gedaan. In bijlage 3 staan de aantekeningen die gemaakt zijn in het logboek. Hierin staan observaties van de bouw, aantekeningen van gesprekken met de betrokken uitvoerders en opvallende zaken rondom de respondenten tijdens of buiten de interviews om. Hetgeen in dit hoofdstuk vermeld staat is een uittreksel van de belangrijkste punten van de waarneming. De analyse hiervan wordt uitgevoerd met het analysekader van de interviews als referentiekader.

5.4.1 Observatie van de uitvoerders

5.4.1.1 Uitvoerder A

De observaties zijn over een relatief kort tijdsbestek gedaan, daar er niet meer gelegenheid was om deze te doen. Daarom zijn de waarnemingen als de waarde hiervan beperkt, daar het een tijdsopname is.

Enkele punten vielen op

- De rustige atmosfeer op de bouwplaats,
- Joviale wijze waarop de uitvoerder zijn ondergeschikten benaderde,
- De uitvoerder gaf blijk van vertrouwen aan zijn ondergeschikten,
- De gedetailleerde wijze waarop de uitvoerder een opdracht uitlegde aan respondent A1 na het interview, doch wel luisterde naar mening van respondent A1.

Na de interviews vertelde de uitvoerder dat hij waarde hechtte aan het op goede voet staan met de bouwlieden. Hij noemde in dit kader het tonen van respect voor de bouwvakker, belangstelling voor het individu en het zichzelf niet gedragen als 'baas'; je moet het samen maken.

Op basis van de waarnemingen zijn er aanwijzingen dat de leidinggevende zowel sociaal ondersteunend aanstuurt, taakgericht aanstuurt alsmede participatief leiderschap toepast. Daarnaast geeft hij blijk van vertrouwen (loyaliteit) van zijn ondergeschikten.

5.4.1.2 Uitvoerder C

In tegenstelling tot de andere bouwplaatsen was er bij deze uitvoerder ruimte voor het doen van observaties.

Enkele punten vielen op

- De uitvoerder lijkt op goede voet te staan met alle Nederlandse timmerlieden, het contact met de Duitse timmerlui is beperkt tot hun voorman,
- Respondent C2 nam de uitvoerder in bescherming in een discussie met de opzichter,
- De uitvoerder luistert naar de timmerlieden; een van hen had een voorstel bij een stuk bekisting en de uitvoerder nam dit over, ondanks dat dit detail niet op tekening stond,
- Vrijdag regelde de uitvoerder gebakken vis voor alle medewerkers op de bouwplaats.

De uitvoerder gaf in een gesprek aan dat hij vond dat hij geen doorsnee uitvoerder was, omdat die

“...veel sterker werken uit een verticale hiërarchie...”

Daarnaast gaf hij aan dat hij van uit zijn opvoeding mensen op een bepaalde manier wilde benaderen.

Deze observaties geven aanwijzingen voor het gebruik van sociaal ondersteunend leiderschap, en participatief leiderschap door de uitvoerder. Daarnaast is er sprake van loyaliteit van een van de ondergeschikten richting de uitvoerder.

5.4.1.3 Uitvoerder E

Bij deze uitvoerder zijn er weinig waarnemingen gedaan die van toepassing zijn voor het bepalen van de leiderschapsstijl, de relatie tussen uitvoerder en ondergeschikte of de tevredenheid van de ondergeschikte met deze uitvoerder. De enige indruk die is achtergebleven, is dat de uitvoerder met al zijn ondergeschikten joviaal omging, maar dat wel duidelijk deed vanuit zijn leidersrol.

Tijdens een kort gesprek met de uitvoerder gaf hij aan dat hij moest wennen aan dit project en dat zijn normale manier van leiding geven “niet lullen maar doorwerken” hier niet werkte, vanwege de geschiedenis van dit project;

“...af en toe moet je hier 10 minuten met die jongens praten met ‘kop op, nog even doorgaan’, om hangende koppies te voorkomen...”

Op basis van de waarneming zijn er aanwijzingen voor een sociale ondersteunende wijze van aansturen. Over andere leiderschapsstijlen geeft dit geen concrete aanwijzingen.

5.4.2 Observaties gedurende de interviews

Bij verschillende respondenten zijn er waarnemingen gedaan, waardoor er kritisch gekeken moet worden naar hetgeen deze respondenten letterlijk vertelden. Het gaat hier om non verbale observaties, discrepanties in de beantwoording door de respondent en andere waarnemingen die de uitkomst van het interview kunnen beïnvloeden.

Een van de respondenten (B1) bleek tijdens het interview de broer te zijn van de uitvoerder. Dit kwam gedurende het interview steeds duidelijker terug in de beantwoording. Zo kon de respondent werk en privé moeilijk scheiden in het interview, al zei hij dat werk en privé gescheiden waren. Door deze band tussen uitvoerder en ondergeschikte, is zijn beantwoording dus niet alleen gebaseerd op de professionele band tussen hem en de uitvoerder.

Respondent B2 was in zijn letterlijke beantwoording positiever dan de wijze waarop hij antwoordde en verhalen die hij vertelde. Dit wekt de indruk dat hij negatiever was dan hij werkelijk aangaf te wezen. Daarnaast is de kijk die deze respondent op de bouw had negatief. Dit kan van invloed zijn geweest op zijn beantwoording.

Voor het interview met respondent C3 had deze een meningsverschil gehad met de uitvoerder, omdat hij vond dat de uitvoerder een fout had gemaakt. Hierdoor was hij gedurende het interview minder positief over de uitvoerder dan de dag ervoor. Hij gaf hier ook na het interview nog letterlijk uiting aan, door te zeggen dat hij had vergeten te zeggen dat hij de uitvoerder eigenwijs vond.

5.4.5 interviewanalyse en observaties

De interviewanalyse van paragraaf 5.2 en 5.3 fungeren als de belangrijkste gegevensbronnen voor dit onderzoek, echter kunnen de gedane observaties er toe leiden dat het beeld dat in de interviews naar voren komt aangepast moet worden.

De observaties rond de gedragingen van de uitvoerders zijn in overeenstemming met de leiderschapsstijlen zoals de in de interview analyse naar voren zijn gekomen. Dit geldt zowel voor de observaties als hetgeen de uitvoerders over zichzelf vertelden. Hierdoor worden er geen aanpassingen gedaan aan het resultaat van de interviewanalyse in paragraaf 5.2.

Op basis van de in paragraaf 5.4.2 omschreven observaties moeten het interview met respondent B1 zorgvuldiger worden gebruikt dan die van de rest bij het interpreteren van de interviewanalyse.

Dit laatste geldt ook voor de interviewresultaten van respondent B2; zijn letterlijke antwoorden op vragen leken niet in overeenstemming met hetgeen hij gedurende de rest van het interview zei. Dit kan zijn grond hebben in dat hij niet zei wat hij wel wilde zeggen, maar ook met zijn algehele kijk op de bouw in zijn algemeenheid. Vanwege deze onzekerheid wordt dit interview evenals B1 zorgvuldiger gebruikt in de interpretaties dan andere interviews.

De door respondent C3 gerapporteerde tevredenheid wordt op basis van de waarnemingen veranderd in positief in plaats van neutraal.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies op basis van de leiderschapsstijlen uit Pad-Doel

De onderstaande conclusies zijn algemene conclusies. In de hypothesen werd er onderscheid gemaakt tussen ervaren en minder ervaren timmerlieden, echter omdat er geen onervaren timmerlieden op de bezochte bouwplaatsen geïnterviewd konden worden, is er geen informatie om onderscheid te maken tussen ervaren en onervaren respondenten.

Op basis van de primaire interviewanalyse¹⁹ is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over welke leiderschapsstijl bijdraagt aan de tevredenheid bij de respondenten. Dit wordt veroorzaakt door dat slechts twee van de twaalf respondenten tijdens de interviews aangaven ontevreden te zijn met de leidinggevende, waarvan er één een tijdelijk gebrek aan tevredenheid had; hij had vlak voor het interview een conflict gehad met zijn uitvoerder. Daarbij lag de basis van die ontevredenheid niet in de leiderschapsstijl, maar in andere eigenschappen van de leidinggevende (zie 5.2.2). De respondenten gaven tijdens de interviews echter wel hun mening over hoe de leidinggevende aanstuurt en wat ze daar van vonden. Dit gebeurde frequent en uitgebreid (zie paragraaf 5.3) en de onderstaande conclusies zijn gebaseerd op deze uitspraken.

Van de vier leiderschapsstijlen gedefinieerd door House in de Pad-Doel theorie; taakgericht-, sociaal ondersteunend-, participatief- en prestatiegericht leiderschap (House, 1974), is er weinig over prestatiegericht leiderschap gezegd, waardoor er over deze leiderschapsstijl geen uitspraak wordt gedaan.

Over de invloed van taakgericht leiderschap wordt door de respondenten een ambigu beeld geschetst; enkele respondenten vinden dit prettig, andere respondenten vinden dit juist overbodig.

“Sommigen geven je een papier en dan moet je het zelf maar zien te redden, maar hij vertelt ook van; loop maar even mee, hij zit hier nog niet zo heel lang, maar hij neemt rustig even de tijd om mee te lopen om op een normale manier alles uit te leggen.”

“...meestal als we een project hebben dan krijgen we een tekening en dan vertelt hij wat we moeten doen, maar dat weten we zelf ook wel.”

Om hier meer inzicht in te verkrijgen, zou hier meer onderzoek naar moeten worden gedaan (zie aanbevelingen).

¹⁹ Waarbij er werd gezocht naar een verband tussen gerapporteerde tevredenheid van de respondent met de leidinggevende en de gehanteerde leiderschapsstijl van de leidinggevende.

Over sociaal ondersteunend leiderschap en participatief leiderschap werd in tegenstelling tot taakgericht leiderschap wel een consistent beeld geschetst; alle respondenten die hier over spraken, noemden deze stijlen positief. Daarbij werd dit door enkele respondenten gezegd van beide stijlen.

“De eerste paar maanden was hij ook wel zo van elke vrijdag middag een visje of patatje eten eten met z’n allen of een biertje drinken... en dat werkt natuurlijk goed.”

(sociaal ondersteunend leiderschap)

“In overleg met elkaar kan je een heel end komen, samen kan je een hoop doen en ver komen. Als je elkaar de mond maar gunt zeg ik maar, als je het maar kunt vragen. Hoe doen we dit, hoe doen we dat, hoe lossen we dit op? Met mekaar kom je er wel uit.”

(participatief leiderschap)

Op basis hiervan is de conclusie dat participatief leiderschap en sociaal ondersteunend leiderschap bijdragen aan de tevredenheid van de ondergeschikte met de leidinggevende.

6.2 Conclusies op basis van de LMX dimensies.

De toevoeging van de LMX dimensies, was om te voorkomen dat ontevredenheid met de leidinggevende onterecht werd toegeschreven aan de leiderschapsstijl, terwijl er andere factoren een rol konden spelen in de waardering van de leidinggevende door de respondent.

Uit de interviews bleek dat de respondenten die ontevreden waren met hun leidinggevende expliciet aangaven dit te zijn als gevolg van één of meerdere van de in dit onderzoek gebruikte LMX dimensies waarop de uitvoerder, volgens de respondent, in gebreke bleef. Het gaat hierbij om gebrek aan loyaliteit en laag professioneel respect op basis van de vakkundigheid van de uitvoerder. Voor de invloed van de derde LMX dimensie, waar hypothese drie op is gebaseerd, zijn geen directe aanwijzingen gevonden, bevestigend noch ontkrachtend.

Hieruit wordt geconcludeerd, dat de beoordeling van de uitvoerder door de timmerlieden niet alleen afhangt van de leiderschapsstijl, maar dat in ieder geval de LMX dimensies van Liden & Maslyn (1998) loyaliteit en professioneel respect een rol spelen bij de mate waarin een timmerman tevreden is met zijn leidinggevende.

6.3 Betekenis voor de bouwnijverheid

6.3.1 Implicaties voor de bouwbranche in het algemeen.

Dit onderzoek kan, indien er wat mee wordt gedaan, verschillende bijdragen leveren aan de bouwnijverheid.

In de eerste plaats geeft het een situatieschets; informatie over de wijze waarop uitvoerders hun leidinggevende taken invulling geven en hoe de timmerlieden daarover denken. Daarbij geven de timmerlieden expliciet aan wat zij wensen van uitvoerders op dit gebied. Het feit dat deze informatie beschikbaar is, is nieuw voor de bouwbranche; er is in de Nederlandse context nog nooit onderzoek naar gedaan²⁰. In de volgende paragraaf worden hier concrete aanbevelingen aan verbonden.

In de tweede plaats zijn deze onderzoeksresultaten voor de HR departementen van bouwbedrijven een eerste handvat om operationeel leiderschap integraal in te passen in het HRM beleid (zie paragraaf 1.1 en Hutchinson & Purcell, 2007). Zo kunnen er richtlijnen worden ontwikkeld voor de wijze waarop een uitvoerder zich het beste kan opstellen.

Tot slot kan het uitvoerders zelf helpen om een bredere kijk te krijgen op hun taak als uitvoerder dat niet alleen bestaat uit het verzekeren van een technisch goed gebouw, maar ook uit het geven van leiding aan een groep mensen. Langford (1995) zei dat de sociale wetenschap de bouw niet begrijpt en vice versa; dit onderzoek zou kunnen helpen dit te overbruggen.

Om concreet en compleet bij te kunnen dragen aan de attractiviteit van de branche, is dit onderzoek te beperkt (zie paragraaf beperkingen). Verdieping en verbreding is noodzakelijk door zowel de wetenschap als de HRM departementen van de bedrijven binnen de branche. Daarnaast moeten de uitvoerders op basis van de gegenereerde kennis ook concreet worden geïnstrueerd en moeten zij dit ook toepassen, wil deze kennis kunnen bijdragen aan de arbeidsbeleving van de bouwplaatsmedewerkers.

Een zelfde voorwaarde geldt ook voor de mogelijke bijdrage die (dit) onderzoek kan leveren aan het attractief maken van de bouw voor nieuwe instromers. Allereerst moet er iets mee gedaan worden in het HRM beleid en op de bouwplaats zelf en vervolgens zou de bouwbranche moeten aangeven dat er gewerkt wordt aan het 'leuker' maken van het werk op de bouw door bijvoorbeeld te kijken naar de wensen van de bouwvakkers.

6.3.2 Concrete aanwijzingen voor uitvoerders

In de interviews zijn er enkele concrete punten naar voren gekomen, die de respondenten belangrijk vonden aan uitvoerders. Dit ging zowel over de leiderschapsstijl, als de LMX dimensies;

- Een participatieve opstelling wordt gewaardeerd; neem de professionele mening van timmerlieden in overweging indien zij die geven en vraag er af en toe naar. Vaak zit er bij de timmerlieden veel praktische ervaring en kunnen ze waardevolle inzichten geven bij de uitvoering, zeker nu het uitvoerdersbestand aan het veranderen is. De uitvoerders die op de traditionele wijze, dus via timmerman en voorman naar de uitvoering zijn gegaan, zijn aan het verdwijnen om ruimte te maken voor uitvoerders met een gespecialiseerde MTS/HTS

²⁰ Voor zover de schrijver bekend is.

opleiding. Deze opleiding geeft een brede kijk op de processen op de bouwplaats, maar mist de praktische achtergrond van de oude uitvoerders, aldus enkele respondenten.

- Wees sociaal ondersteunend en besteed op sociale wijze aandacht aan je ondergeschikten. Dit wordt gewaardeerd door de ondergeschikten. Toon daarbij echte belangstelling voor het individu. Hierbij hoort ook dat de uitvoerder zijn ondergeschikten moet motiveren als het project tegenzit.
- De timmerlieden gaven aan dat ze graag op vriendelijke, respectvolle en menselijke wijze behandeld willen worden. De respondenten vonden dit zo belangrijk, dat er in de helft van de interviews iets over werd gezegd, waarbij afkeurend werd gesproken over de gevallen waarin de uitvoerder zich niet zo opstelde.
- Wees betrouwbaar op professioneel en persoonlijk vlak, dit wordt eveneens hoog aangeslagen door de respondenten en wordt terugbetaald met loyaliteit. De uitvoerder die zich niet zo opstelt loopt het risico gepasseerd te worden door een ondergeschikte op een wijze die ondermijnend is voor het leiderschap van de uitvoerder. Dit gebeurde concreet bij een van de uitvoerders in het onderzoek.

Het toepassen van deze punten bij de manier waarop leiding gegeven wordt zal een positieve bijdrage leveren aan de arbeidsbeleving van de bouwplaatsmedewerkers.

6.4 Aantekeningen bij het onderzoek en aanbevelingen

6.4.1 Beperkingen van het onderzoek.

Er zijn verschillende factoren die de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperken. Dit is op te delen in de focus en in de uitvoering van het onderzoek.

- De focus van het onderzoek is de bouw en dan specifiek het leiderschap van de uitvoerder richting de timmerman. Deze keuze voor deze relatie is echter ingegeven door praktische overwegingen en niet omdat deze het beste beeld geeft van de bouw; het is maar een onderdeel van de bouw. De bouw is breder dan allen deze relatie van uitvoerder en timmerman. Zo zijn er vele kleine gespecialiseerde bouwbedrijven die als onderaannemer actief zijn. Hun werkzaamheden zijn anders, hun werkwijze is anders en mogelijk dat de wensen van deze bouwvakkers dan ook anders is dan die van timmerlieden aangaande hun leidinggevend. Het gevolg hiervan is dat dit onderzoek beperkt generaliseerbaar is, ook binnen de bouwnijverheid.

In de praktische uitvoering van het onderzoek zijn er verschillende bronnen van onzekerheid;

- In de eerste plaats is het onderzoek uit praktisch oogpunt uitgevoerd bij één aannemer. Het is de vraag of dit een representatief beeld geeft van de bouw als geheel.

- De uitvoering van de casestudies zelf zijn ook een beperkende factor. Op het eerste project kon er uitgebreid geobserveerd worden, er was daarvoor ruimte, maar op de andere twee bezochte projecten was die ruimte er niet of was die beperkt. Deze observaties hebben invloed gehad op de uitkomsten van het onderzoek op die bouwplaats. Dit betekent dat de kwaliteit van de verzamelde gegevens bij de laatste twee projecten mogelijk minder is dan bij het eerste project.
- Het aantal gedane interviews is relatief weinig (12). Dit was het gevolg van de fases waarin de projecten zich bevonden: vlak voor oplevering (bestand aan timmerlieden was net afgebouwd) of vlak na de start (de bouwplaats was nog niet volledig bevolkt). Hoewel er zich een duidelijk patroon aftekent in de gedane interviews, is het redelijk om aan te nemen dat dit patroon als er meer interviews zouden zijn gedaan anders komt te liggen.
- Het project waar de meeste interviews zijn gedaan (Vivaldi) was geen doorsnee project; er was grote vertraging en ergernis bij de bouwlieden over de loop van het project, de architect en de nevenaannemer. Dientengevolge heerste er een bedrukte en gestresste sfeer op de bouwplaats, dit in tegenstelling tot de andere twee bouwplaatsen, die veel 'relaxter' waren. De mogelijkheid bestaat dat dit zijn weerslag heeft op de resultaten van het onderzoek.
- Slechts bij één respondent kon worden vastgesteld dat hij niet tevreden was met de uitvoerder als leidinggevende. Daardoor is het moeilijk om conclusies te trekken over welke leiderschapsstijl wel en welke niet positief ontvangen worden door de timmerlieden. Daarbij komt dat de onderzoeker afhankelijk was van de betreffende uitvoerders voor het doen van de interviews, waardoor de personen niet willekeurig konden worden geïnterviewd.

Tot slot is er de beperking van de onervaren onderzoeker zelf. Gedurende het praktijkonderzoek was er sprake van een leercurve, waardoor de interviews die aan het begin van het onderzoek zijn afgenomen anders liepen dan die later zijn afgenomen. Dit kan eveneens zijn invloed hebben op de resultaten.

6.4.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek.

Gedurende de loop van het onderzoek kwamen er punten naar boven die als gevolg van de scope van het onderzoek niet zijn meegenomen, maar die wel aandacht verdienen in toekomstige onderzoeken, omdat ze tot nieuwe inzichten kunnen leiden.

De literatuur op het gebied van leiderschap is omvangrijk, maar het merendeel van deze literatuur is gebaseerd op een theoretisch kader waarbij er gekozen wordt voor één theorie, wat de duidelijkheid ten goede komt, maar mogelijk tekort doet aan de werkelijkheid. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van twee verschillende theorieën, waarbij LMX diende als aanvulling op Pad-Doel dat de basis vormde voor het theoretisch kader. In de gegenereerde gegevens zijn er aanwijzingen gevonden dat deze theorieën elkaar kunnen aanvullen. Zo zou, op basis van de leiderschapsstijlen van House (1974), het niet te verklaren zijn geweest waarom de respondent die aangaf ontevreden te zijn dat was. Echter dit kan wel verklaard worden aan de hand van LMX. Aan de andere kant had LMX

geen inzicht kunnen geven in hoe wat de timmerlieden verlangen van hun uitvoerder als het gaat om de ondersteuning van het werk. Onderzoek naar de wijze waarop de verschillende theorieën elkaar aanvullen kan nieuwe inzichten opleveren, waarbij deze theorieën niet concurrerend worden gezien, maar als aanvulling van elkaar. Hierbij kan worden gedacht aan een combinatie van stijlen en persoonlijkheidskenmerken of relationele theorieën; een kind is niet alleen het resultaat van zijn opvoeding, genetische dispositie of zijn omgeving, maar van alle drie.

In het kader van de bouw zijn er verschillende aanbevelingen. Allereerst zou een longitudinaal onderzoek inzichten kunnen geven in de ontwikkeling van het leiderschap op een bouw en zou er meer inzicht verkregen kunnen worden in de dynamiek tussen uitvoerder en timmerlieden.

In de tweede plaats zou er specifiek onderzoek gedaan kunnen worden naar het verschil tussen uitvoerders die op de 'oude' manier uitvoerder zijn geworden, opklimmen via timmerman, voorman en dan de uitvoering in, en de jonge uitvoerders die via de HTS of de universiteit in de uitvoering terechtkomen. Verschillende respondenten gaven aan dat er belangrijke verschillen waren tussen deze twee groepen uitvoerders. Echter omdat dit buiten de onderzoeksscope viel, is dit niet meegenomen in dit onderzoek.

In de derde plaats zou een vervolgonderzoek verschillende bouwbedrijven kunnen benaderen en een groter aantal cases bezoeken met een duidelijker mandaat van productiedirectie op het hoofdkantoor. Een mandaat waarbij er alle ruimte wordt gegeven en waarbij de onderzoeker niet afhankelijk is van de uitvoerders wie er geïnterviewd kan worden en wanneer.

Referenties

Wetenschappelijke literatuur

- Aditya R. & House R. (1997). 'The social scientific study of leadership: quo vadis?'. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 409-473
- Bales R.F., Borgatta E.F. & Couch A.S. (1954). 'Some findings relevant to the Great Man Theorie of Leadership'. *American Sociological Review*, Vol. 19 No. 6, 755-759.
- Bryman A. (1992). *Charisma & Leadership in Organisations*. SAGE Publications Ltd, London
- Bryman A., Campo, C. à, Stephens, M. (1996). 'The importance of context; qualitative research and the study of Leadership'. *The Leadership Quarterly* 7(3), 353-370.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., Tan, H.H. (2000). 'A model of Relational Leadership, The Integration of Trust and Lader-Member exchange', *Leadership Quarterly*, 11(2) 227-250.
- Bowers D.G. & Seashore S.E. (1996). 'Predicting Organizational Effectiveness with a four-factor theorie of leadership'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, No. 2, 238-263.
- Boxall P. & Purcell J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan Ltd, Houndsmill, United Kingdom.
- Cashman J., Dansereau F. & Graen G. (1973). 'Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers'. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10 184-200.
- Casimir G. (2001). 'Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviours'. *The Leadership Quarterly*, 12 (3) 245-278.
- Coxon A.P.M. (2005). 'Integrating Qualitative and Quantitative Data; What Does the User Need?' *Forum Qualitative Social Research*, Vol. 6 No. 2 art. 40.
- Dansereau F., Grean G. & Haga W.J. (1975). 'A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership, A Longitudal investigation of the Role Making Process'. *Organizational behaviour and human performance*, 13, 46-78
- Dansereau F. e.a. (1995a). 'Individualized Leadership: a New Multi-Level approach'. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450
- Dansereau F. (1995b). 'A dyadic approach to Leadership: Creating and nurturing This Approach Under Fire'. *The Leadership Quarterly*, 6(4) 479-490.
- Day D.V. & Gerstner C.R. (1997). 'Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues'. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, 827-844.
- DeConinck J.B.& Stilwell C.D. (2004). 'Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions'. *Journal of Business Research*, 57 (2004) 225- 231.
- Dienesch R.M. & Liden R.C. (1986). 'Leader-Member Exchange model of leadership, a critique and further development'. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 618-634.

- Eagly A.H. & Johnson B.T. (1990). 'Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis'. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, 233-256.
- Graen G.B. & Uhl-Bien M. (1995). 'Relationship-based Approach to Leadership: development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective'. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gritly H. & Topcu Oraz G. (2004). 'Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry'. *Construction Management and Economics*, 22, 253-262
- Hanin Y.L. (2003). 'Performance Related Emotional States in Sport: A Qualitative Analysis'. *Forum Qualitative Social Research*, Vol. 4, No.1.
- Harsey R.C. & Ashworth A. (1993). *The construction industry of Great Britain*. Butterworth-Heinemann.
- House, R.J. (1971). 'A Path Goal Theory of Leader Effectiveness'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3., 321-339.
- House, R.J. & Mitchell T.R. (1974). 'Path-goal theory of leadership'. *Journal of Contemporary Business*, 3 (4) 81-97.
- House R.J. (1996). 'Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory'. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hutchinson S.& Purcell J. (2007). 'Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal*, Vol 17, No. 1, 1-20.
- Langford, D., Fellows, R.F., Hancock, M. and Gale, A.W. (1995). *Human Resources Management in Construction*, Longman Scientific and Technical, Essex
- Leech B.L. (2002). 'Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews'. *PSonline*, December 2002. 665-669.
- Liden R.C. & Maslyn J.M. (1998). 'Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical Assessment through Scale Development'. *Journal of Management*, Vol.24, No. 1, 43-72
- Liska L.Z. & Wofford J.C. (1993). 'Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis'. *Journal of Management*, Vol. 19, No. 4, 857-876.
- Meyer J.P., Tett R.P. (1993). 'Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention and Turnover; Path analysis based on Meta Analytic findings'. *Personnel Psychology*, 1993 (46), 259-293.
- Mitchell T.R. (1973). 'Motivation and Participation: An Integration'. *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4. 670-679.
- Meyer J.P. & Tett R.P. (1993). 'Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta analytic findings'. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Mulder M., De Jong L., Koppelaar R.D., & Verhage J. (1986). 'Power, situation, and leaders' effectiveness: an organizational field study', *Journal of applied psychology*. Vol. 71, No. 4, pp. 566-570

- Mulder M., Ritsema van Eck J.R. & Jong R.D. (1971). 'An organization in crisis and non crisis situations', *Human Relations*, 24, 19-41.
- Müller F.H. & Kals E. (2004). 'Die Q-methode, Ein innovatieves Verfahren zur Erhebung subjectiver Einstellungen und Meinungen'. *Forum Qualitative Social Research*. Vol. 5, No. 2, Art. 34.
- Neider L.L., Scandura T.A., Schriesheim C.A. (1998). 'Delegation and Leader-Member exchange; main effects, Moderators and Measurement Issues', *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No.3, 298-318
- Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (1996). 'Path-Goal theory: the long and winding road'. *Leadership Quarterly*, 6(3) 318-321.
- Pettigrew A. & Whipp R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell
- Schuler R.S. (1976). 'Participation with Supervisor and Subordinate Authoritarianism: A Path-Goal Theory Reconciliation'. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 2. 320-325.
- Scott K.D. & Taylor G.S. (1985). 'An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism; a meta-analysis'. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, 599-612.
- Snadowsky A. (1974). 'Member Satisfaction in Stable Communication Networks'. *Sociometry*, Vol. 37, No. 1, 38-53.
- Spradley J.P. (1979), *The ethnographic interview*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Stoker, J.I. (1998). *Leiding geven aan zelfstandige taakgroepen*. Universiteit Twente.
- Yin R. (1984). *Case Study Research Design and Methods, Applied Social Research Methods Series Volume 5*. Sage Publications, London.

Andere bronnen

- ANP (2006).
http://www.nu.nl/news/923163/36/Kamer_akkoord_met_soepeler_toegang_Polen_in_bouw.html
- Arbouw (2005). www.arbouw.nl
<http://www.arbouw.nl/page.aspx?p=/content/nieuws/artikelen/daling-ziekteverzuim.xml>
- Arbouw (2006). www.arbouw.nl
<http://www.arbouw.nl/page.aspx?p=/content/nieuws/artikelen/bouwvakkers-polen-geen-oplossing.xml>
- Bouwend Nederland, (2005). *Actieplan bouwen aan VMBO-bouwonderwijs*, Bouwend Nederland.
- Bouwend Nederland (2006). www.bouwendnederland.nl
<http://www.bouwendnederland.nl/content/actualiteit/details.aspx?MenuItemID=5&NewsItemID=353&NewsItemCategory=0&SID=AX68EY90EV78OM16BU69TU86ZX24UA>

- Bouwonderzoek (2006a)
<http://www.bouwonderzoek.nl/Schooljeugd%20wil%20niet%20werken%20in%20de%20bouw.htm>
- FNV (2004). www.fnvbouw.nl
<http://www.fnvbouw.nl/news/index-zbo.cgi?SHOWMESSAGE=1&TOTAL=9&NR=5&IDLIST=3041,3023,2970,2969,2861,2840,2798,2549,2395>
- FNV (2006a.) www.fnvbouw.nl
<http://www.fnvbouw.nl/news/index-zbo.cgi?SHOWMESSAGE=1&TOTAL=58&NR=12&IDLIST=4247,4171,4136,4133,4130,4020,3897,3844,3837,3811,3724,3722,3687,3632,3500,3412,3378,3369,3368,3259,3236,3229,3217,2948,2947,2901,2861,2742,2657,2635,2410,2394,2367,2300,2298,2285,2242,2200,2197,2187,2143,2091,2067,2064,2031,1957,1778,1735,1613,1567,1560,1024,856,820,705,587,457,458>
- FNV, 2006b. www.fnvbouw.nl
<http://www.fnvbouw.nl/news/index-homepage-sector.cgi?SHOWMESSAGE=1&TOTAL=3&NR=1&IDLIST=4245,4235,4172>
- Gemeente Amsterdam; Dienst Ruimtelijke Ordening. Haitema H. (2007), *PlanAmsterdam 'Vivaldi'*. Dienst Ruimtelijke Ordening, 2007, No.1.
- www.kopvanzuid.nl
- www.torenvangelre.nl
- www.stadseilandarnhem.nl
- <http://www.zuidas.nl/smartsite.dws?id=172&curindex=3>

Bijlage 1 – uitgeschreven interviews

Respondent A1

Leeftijd : 44
Actief als bouwplaatsmedewerker : 7 jaar
Uitvoerder : Uitvoerder A

Functie van deze persoon was niet die van timmerman, maar voorman van een opruimploeg. Deze was constant aanwezig op de bouwplaats en verantwoordelijk voor de uitvoering van logistieke werkzaamheden.

...Eigenlijk wilde ik geen vragen stellen over [naam uitvoerder 1] maar over die andere.

He, dat is jou jammer [lachend].

Hij had dit wel geregeld dat ik hier nog een paar interviewtjes kon doen.

Leuk!

Ja, dat is inderdaad wel leuk.

Blok 1

Mag ik vragen hoe oud je bent?

44

En hoe lang zit je op dit project?

Euh... even kijken. Iets langer dan een jaar. Van voor de bouwvak van afgelopen jaar. 14 juni.

Hoe lang zit je al bij Strukton?

Pas vanaf vorig jaar 14 juni, maar ik loop al zeven jaar met hen mee bij een onderaannemers.

Maar altijd ingehuurd bij Strukton?

Ja.

Ok. Hoe lang ben je al werkzaam op de bouwplaats?

Zeven jaar.

Wat heb je hiervoor dan gedaan?

Matroos, van alles eigenlijk... euh, sloper, matroos, heftruck chauffeur, schoonmaker, metselknecht, glazenwasser...

Je hebt zo'n beetje alles gedaan wat er gedaan kan worden...

Ja... koerierdienst, ik heb ook 6 of 7 jaar op de markt gestaan. Van alles eigenlijk wel, plus hetgeen ik nu nog even vergeet. Als ik zo buiten loop, dan is het vast van "ohja, dat ook nog".

En bevat het hier een beetje?

Ja, heel goed. Het is afwisselend en daar houd ik van. Het is niet altijd hetzelfde, dat vind ik fijn.

Wat heb je hier dan allemaal gedaan?

In het begin heb ik hier veel slijpwerk gedaan dat nog niet gebeurt was, maar wel gedaan moest worden voor de stalen ramen er in gezet konden worden. Het hele pand hebben wij gedaan he? Strukton. Daarna rolde ik via de hoofduitvoerder in het transportgebeuren, heftruckchauffeur. Dat kon ik al, maar toen zat ik er een tijd bijna dagelijks op. Later pas hoor, dat was niet in het begin gelijk. Toen heb ik heel veel geladen en gelost en voor de jongens [onhoorbaar] erbij gereden. Erg leuk werk hoor. Maar dat ding is nu weer weg en de uitvoerders zijn naar andere projecten gegaan, pasgeleden en toen ben ik het dak opgekomen. Nu heb ik dan de leiding over een aantal jongens, de schoonmaak jongens, die stuur ik aan in overleg met de uitvoerder enne zelf spring ik ook bij natuurlijk. En als de kraan komt, ik ben altijd met de kraan bezig natuurlijk.

Die komt nog vaak of is die voor de laatste keer geweest??

[lachend] nee, nee. Die komt nog wel een aantal keer.

Ohja, natuurlijk. Sowieso moet deze tent er nog vanaf [bouwketen].

Ja, en hoe heet het. Volgende week krijgen we weer rijplaten, dan moeten deze er van vanaf en moeten we de nieuwe er rondom leggen. Dan komt er weer nieuw spul en aanlevering van [onhoorbaar] komt ook nog. Enne er komt nog hout en containers die gewisseld moeten worden, zo denk je "het is bijna klaar", maar kom je elke avond nog moe thuis hoor.

Het is al bijna klaar?

Voor mij wel. Ik heb nog een week plus deze paar dagen nog, dan ga ik de bouwvak in en daarna ga ik naar Den Haag.

Dus je laatste weken hier op het project...

Ja, maar ik denk dat [naam uitvoerder] en de jongens hier nog een paar maandjes blijven.

En dan is het hier ook klaar.

Dan moet het een beetje opgeleverd worden en is het hier klaar. Je ziet ook dat het keihard gaat, er is nog een hoop te doen, maar het gaat keihard. Als dit dicht zit hoeven we alleen nog maar binnen het een en ander te doen, maar dat is ook al 80 procent klaar hoor. Kwestie van opruimen, steiger er uit en nog wat opruimwerkzaamheden.

Hoe lang ken je de uitvoerder al?

Nou ik, eh. Hij was hier nog niet toen ik hier kwam. Hij is van een ander bedrijf he? Nee... ik denk van het jaar dat ik hier nou loop dat ik hem pas een maand of acht ken, misschien nog wel korter. Toen hij hier kwam ging het hierboven draaien op het dak en liep ik nog beneden. En soms zag ik hem wel, kwam hij koffiedrinken ofzo of uitvoerdersvergadering en toen zag ik hem wel, en ik ben altijd wel in voor een dolletje en we lachten toen al af en toe met elkaar, maar verder; ik kon hem niet zo goed.

Hoe lang zit je al op het dak dan?

Dat is een moeilijke hoor... ik weet het niet zo goed. Een maand of twee misschien? Niet veel langer denk ik niet.

Iets langer misschien en zo lang ken ik [naam uitvoerder] dan ook al dat ik dagelijks met hem praat.

Blok 2

Kan je me omschrijven hoe dat dan gaat op een normale dag?

Ik ben hier altijd als eerste, beneden altijd en hier ook. Dus ik gooi open, containers open, maar negen van de tien keer weet ik al wat ik moet doen. Maar meestal komt hij ook voor zevenen, dan drinken we een bakkie, en dan is het meestal van "[naam respondent]" of ik loop zelf al naar hem toe en dan overleggen we wat de jongens en ik die dag moeten gaan doen. En in het begin kreeg ik altijd een briefje, want dan was het meerdere dingen, met allemaal kleine klussies en als je dat tegen elkaar vertelt ben je dat over een kwartier kwijt natuurlijk en toen liep ik altijd met een briefje op mijn zak. Toen was het dit doen, dat doen, maar nu zijn er wat klussen, die duren wat langer. Net zoals gister, toen stond er een schot omheen, om die kern en die moesten we slopen. Dan heb je die dag natuurlijk geen briefje nodig, want dan zijn we er een dag echt mee bezig geweest natuurlijk. Wat ook eigenlijk niet eens... waarvan we ook gedacht hadden eerder mee klaar te zijn.

Meer werk dan gedacht...

Ja, we moeten nu dan ook nog een randje storten op de tweede verdieping en dat weet je ook; dat een dag of twee werk. Daar moeten we nog mee bezig... maar zo doen we dat; hij zegt mij wat er moet gebeuren, dan heeft hij meer tijd voor zijn eigen papierwerk en zo en dan hoeft hij niet achter al die jongens aan te lopen, die stuur ik dan weer aan.

Zegt hij dan wat er moet gebeuren of hoe het gedaan moet worden of hoe moet ik dat zien?

Naja, ik krijg een briefje mee, en dan mag ik zelf kijken hoe ik het doe. We hebben hier veel lekkage, en dan zegt ie dat ik de gaatjes even na moet gaan en dan ga ik samen met die jongens dat na en neemt iedereen een stukkie en kit dat dicht. En plakken we er nieuw op. Het is niet het leukste werk, maar het moet gewoon gebeuren en op een gegeven moment wordt het ook leuk joh. De sfeer is gewoon leuk.

Je maakt het gewoon leuk...

Ja, precies. Het zijn allemaal van die klusjes waarbij je zegt pffft, moet toch gebeuren.

Als je een probleem tegen komt, hoe gaat hij daar mee om??

In overleg weer he. Hebben we nu weer lekkage daar ook, dat dweilen met de kraan open, weet je niet, want het blijft lekken en je kan wel kitten en doen. Dan loop ik weer naar hem, praten we er even over en zegt hij; gooi het maar helemaal vol met goeie kit, dan moet dat toch wel... en dan denk je; hij heeft toch wel gelijk. Dan heeft ie weer gelijk, maar het moet toch gebeuren. Hij lost het altijd wel goed op, blijft altijd rustig. Een goeie kerel.

En als je het niet met hem eens bent... kan je dat dan zeggen?

Tuurlijk.

En hoe reageert hij dan?

Naja, ik kom er gewoon vaak achter dat hij dat zelf al in zijn hoofd heeft een oplossing. Als mijn oplossing beter blijkt, dan wordt dat wel gedaan [laatste wordt twijfelend gezegd], maar anders zijn oplossing, dat doen we samen babbelen.

Hoe zou je hem als persoon omschrijven.

Een hele, nette, goeie man denk ik wel. Hij vloekt niet, hij [onverstaanbaar] niet, ik heb hem nog nooit kwaad gezien, een rustige kerel. Van wat ik begrepen heb is hij ook best kerks, vandaar dat hij natuurlijk ook niet vloekt en zo. Ondanks dat hij nog niet zo oud is, vind ik het een relaxte kerel om mee te werken. Prima kerel, rustig, leuke goser, en altijd wel in voor een dolletje, dat is ook leuk.

Maakt het relaxt...

Ja, dat is leuk samenwerken joh. Op je werk moet je ook een beetje lachen he. Als je kijkt; op die functie moet je ook best wel serieus zijn altijd he, en ik vind het wel leuk dat hij ook altijd een dolletje doet hoor.

Hoe zou je heb beschrijven als leidinggevende?

Ja..... goed. hij weet wel waar hij het over heb. Je kan aan hem merken dat hij er voor geleerd heeft toch. Ondanks dat hij jong is, heeft hij heel wat in zijn mars zitten.

Maakt het uit dat hij nooit als timmerman ofzo heeft gewerkt?

Daar weet ik niks van. Maar je hoeft geen timmerman te zijn of zijn geweest om leiding te kunnen geven natuurlijk, dat is zijn manier van leidinggeven.

Blok 3

Ik heb hier een stel kaartjes voor je. Zou je hier een stuk of drie kaartjes uit kunnen vissen waarvan je vindt dat ze echt op de uitvoerder van toepassing zijn en mij kunnen vertellen waarom je dat vindt?

Ik moet zelf zoeken???

Ik heb er twee, moet er nog eentje uitzoeken. De eerste is opdrachten met duidelijke uitleg en aanwijzingen, de tweede is betrouwbaar. Dat is hij zeker wel denk ik. En even kijken hoor; motiverend... nou nee, die pak ik niet, sorry. Even wachten. Wat betekent dit?

Taak voor alle andere zaken... de taak is het belangrijkste

Ja, dan neem ik die ook, want dat is wel zo ja. Ik zeg net; hij is wel in voor een dolletje, maar daar is hij ook zeker wel voor. Moet je eens kijken wat hij allemaal aan zijn hoofd heb; hij heeft niet alleen ons lopen, maar ook transport enne timmerlui. Ja, deze drie.

Kan je er wat bij vertellen?

Dit heb ik net verteld [opdrachten met duidelijke uitleg], betrouwbaar zeer zeker.

Op wat voor punten?

Als ie met iemand iets afspreek. Ik heb wel eens iets thuis van hem gebruikt, dat hij dat meeneemt. En dan moest hij weer er iets bij kopen en daar heeft hij ook moeite voor gedaan.

[er komt iemand binnen. Respondent begint te op pseudo bestraffende toon te praten dat hij met een heel belangrijk interview bezig is] binnengekomen persoon vraagt of het heel moeilijk is...

Ja, moet jij ook??

Hehe, nee..

Ja, maar jij weet ook niet wat je zegt.

Haha, maar welke is het?

Een van de kleintjes, die of die andere kleine, een van de twee en nu gauw weg.... wegwezen. Waar waren we... ohja, betrouwbaar. Maar dat moet je ook zijn als je hier loopt als uitvoerder. Je bent dan helemaal gescreend en zo.

En op persoonlijk vlak? Als er bijvoorbeeld wat fout gaat ofzo.

Ja, dat hebben we ook een keer gehad en dan wordt ie ook niet kwaad. Enne, ja dat was ook toen mijn fout. We waren toen met die platen bezig en die kraanmachinist moest toen ook weg en het had de HEELE dag geregend, en hij moest weg. De laatste plaat had het dakleer beschadigd en had ik zo slim moeten zijn dat gelijk te repareren, maar door de hectiek en die vent die moest inpakken en zijn we al klaar en dit en dat. Was ik vergeten en toch dat hij zegt van [naam] je moet er wel even bij blijven he. Maar het was me gewoon ontsnapt. Dat heeft dan wel meer met het andere kaartje te maken... dat hij aardig is. Je kan ook uit je slof schieten en zeggen van "potverdorie..." en weet je niet? Taak voor alle andere zaken dat heb ik al uitgelegd en dat slaat op alle onderaannemers die hij ook allemaal aanspoort weet je wel?

En in jouw situatie... taak voor alle andere zaken of laat hij dat ook richting jou doorschemeren of hoe moet ik dat zien...

Nee, daar heb ik niets te maken.

Ik bedoel meer dat hij jou misschien pusht om hard te werken...

Nee, daar hoor ik hem niet over hoor. Alleen misschien bij die anderen. Dat doet hij netjes. Als ik iets heb, dan roept hij me even apart van "[naam] dit of dat" en dat vind ik ook mooi. Je kan niet iemand voor joker zetten met het hele spul er bij. Dat doet hij altijd netjes, want we hebben wel eens wat en dan zegt hij "[naam] we moeten even praten" en dan is dat heel volwassen weer opgelost. En dat is belangrijk.

Dan heb ik nog een paar vragen, tussendoor is dit al af en toe ter sprake gekomen, maar wat vind je van de uitvoerder als leidinggevende?

Hebben we het inderdaad wel een beetje over gehad. Naja, privédingen kan je het met hem over hebben en als je hem wat hebt gezegd en dan gaat de telefoon, dan komt hij er 's middags nog even op terug. Ik heb thuis een paar pubers en dan is er wel eens wat. Als het niet lekker loopt ofzo, dan komt hij daar toch nog op terug met "[naam] zo en zo" en dat was ik dan al weer vergeten en dat vind ik ook heel leuk. Dat je niet bent van; jij doet dat en klaar, maar ook menselijkheid hoort daar bij. Maar dat zal ook deels zitten in dat hij kerkelijk is, snap je?

Ohke, dat is wel bijzonder

Respect voor elkaar hoort daar ook bij...

Hmms, gewoon als vraag; heb je dan niet zoiets van; goh, laat ik ook daar dan eens heen gaan?

Ik...??? Nee, ik ga elke donderdag, ik zit op zangkoor, dat vind ik genoeg. Dan ga ik een uurtje zingen.

Dan ben ik door mijn vragen heen en wil ik je hartelijk bedanken voor je medewerking.

Respondent A2

Leeftijd : 59
Actief als timmerman : 45 jaar
Uitvoerder : uitvoerder A

Inleiding op het interview, het doel van het onderzoek en de wijze waarop het interview zal geschieden.

Ik neem het op, maar dat is voor mij om later alles nog eens terug te horen, want ik kan niet alles onthouden wat jij zegt. Deze band krijgen ze bij Strukton nooit te horen, de uitwerking nooit te zien en jouw naam zal er uit weggehaald worden.

Dat weet alleen jij zeker

Ja, dat weet alleen ik. Als je voorbeelden hebt bij antwoorden, zou het fijn zijn als je die kan noemen...

[veel achtergrond geluid van een andere bouw]

Ik hoop dat dit allemaal op de band te horen is...

Ja, ze zijn hier aan het heien aan de voorkant... ze zijn damwanden aan het zetten. Dat zijn van die stalen platen die ze de grond in trillen.

Dan zullen we wat harder moeten praten... hoe heet de uitvoerder eigenlijk van voren?

[naam]

Dat is een wat ongewone naam...

Ik weet zijn achternaam niet... maar hij is niet van Strukton, hij is van [naam].

Ja, dat begreep ik.

Wij hebben namelijk altijd beneden gelopen met z'n vieren en nu zitten we een maand of twee boven. Ik ken hem eigenlijk niet zo heel goed.

Heb je al een beetje idee dat je hem kent?

Jawel... hij is wel relaxt en alles. Ja en misschien... ze zitten tegenwoordig meer achter die computer en dat is wel eens vind ik wel eens lastig.

Je hebt minder contact met ze...?

Ja, ze hebben minder mogelijkheden om op alles te letten dan vroeger. Toen hadden ze helemaal geen computers en liepen ze gewoon op de bouw, en nu doen ze dat niet meer.

Als je voorbeelden hebt over “vroeger”, kan je die er dan bij noemen? Hoe meer je mij verteld, hoe meer ik weet voor dit onderzoek.

Hoe lang zit je op dit project?

Even kijken... dat wordt in september een jaar.

Je hebt hier dan vanaf het begin van de renovatie gezeten?

Nee, niet helemaal vanaf het begin, het eerste half jaar zijn we hier niet geweest. Toen hadden we hier alleen maar onderaannemers lopen. Toen moesten er gesloopt worden en zo. Later moesten de kozijnen er in en die moesten allemaal op maat gemaakt worden. Die moesten allemaal verzaagd worden en de maatvoering. Dat hebben wij allemaal gedaan. Er liepen hier heel veel Duitsers beneden en die hebben al die wanden en zo gedaan.

Hoe lang ben je al werkzaam als timmerman?

45 jaar.

Dan heb je al heel wat jaartjes er op zitten...

Ja... ik ben toen net na de zomervakantie begonnen, dus op 4 weken na loop ik al 45 jaar als timmerman.

Ik schrijf het even op... ik hoop dat de band het heeft opgevangen, maar dat weet ik niet helemaal zeker.

Ga je ook binnenkort met de VUT?

Nou, ik kon er in met mijn zestigste, maar ik ga nog 1 jaar door. Dat scheelt mij gelijk 100 procent.

Vind je het nog leuk op de bouw?

Nou, ik heb er nog wel... ik werk meestal met een jochie hiero, met die jongen en ik vermaak mijn eigen nog wel.

Dat scheelt een heleboel...

Het is allemaal wel wat anders geworden de laatste jaren. Ze denken dat ze hard moeten werken, de jeugd, maar dat is niet zo.

Dat hebben jullie gedaan...?

Als je het vergelijkt wel ja... toen kreeg je op je sodemieter en dit en dat, maar dat is er nu niet meer bij. De jongens zijn heel anders. Ik weet niet waar dat aan ligt hoor, maar goed en ik voel mijn eigen nog goed hoor. Doe nog een beetje aan sport.

Wat doe je voor sport?

Fietsen.

Dus volgende week ook weer de tour de France volgen...?

Ja, ook dat. Ik fiets nog twee keer in de week. 's Zondags en 's woensdagsavond een ritje. Ik heb altijd ook gevoetbald maar kreeg last van mijn achillespezen.

En met fietsen heb je minder belasting natuurlijk op de bewegende onderdelen.

Heb je altijd bij Strukton gewerkt?

Nee, ik heb eerst bij een klein bedrijfje gewerkt op een klein dorp.... samen met een collega die hier ook nog zit, die heeft daar ook gewerkt. We hebben nog bij een onderaannemers gezeten, zes jaar ongeveer. Ik heb ongeveer 10 jaar bij dat kleine baasje gewerkt. Dus de rest is Strukton, nu zo'n 29 jaar.

Waar kom je dan vandaan?

Ik kom uit Harmelen. Bij de eerste baas heb ik nog in een timmerfabriek gestaan.

Dus niet altijd op de bouw...?

Nee, in het begin niet nee.

Ben je wel eens als voorman werkzaam geweest?

Nee, we hebben wel een jaar in de maatvoering gezeten met zn tweeën. Dan liep je de hele dag met zo'n laser. Dat waren wel grote bouwen. Tegenwoordig hebben we hier een maatvoerder, vast van Strukton, die zet alle punten uit.

Dat hoeven jullie ook niet meer te doen...?

Nee.

Jammer?

Nou... met de winterdag was dat niks hoor, kouwe klus. Ik heb nog wel met hem samengewerkt hierboven. Die kolommen staan allemaal op poeren zeg maar, en dat hebben we nog wel gemaatvoerd. Tegenwoordig gaat dat allemaal automatisch met die kijker. Je drukt op een paar knoppies en klaar.

Anders waren ze er natuurlijk ook nooit aan begonnen...

Nee.

Blok 2

Zou je een normale dag kunnen beschrijven hoe dat loopt?

Dat loopt allemaal wel goed.

En hoe moet ik me dat voorstellen?

Nou... soms is ie te makkelijk. Sommige dingen denkt hij dat het zus of zo moet, maar dan moet het anders.

En als je daar achter komt... hoe...

Ja, ik houd dat wel bij en dan is het wel van "je hebt gelijk", maar verder gaat het best met die jongens. Hiervoor was dan [naam], die was dan hoofduitvoerder. Die is 31 en een beste goser. Wat dat betreft zijn ze wel flexibeler dan oudere.

Flexibeler... hoe moet ik dat zien..?

Ja... niet zo moeilijk he?

Als de uitvoerder een opdracht geeft... hoe vraagt hij dat of hoe zegt hij dat tegen jullie?

Dit of dat moet gedaan worden en klaar... je hebt nog wel eens tegenspraak natuurlijk, maar over het algemeen gaat dat wel.

En als je het niet met hem eens bent?

Dan praat je er over en dat kan wel met hem... dat gaat best. Het is mooi als het allemaal in een keer goed gaat natuurlijk.

En als het niet goed gaat...?

Kan gebeuren he... kost geld.

En hoe reageert hij dan?

Naja, net wat ik zeg... een beetje laconiek. Je hebt er ook die lopen de hele dag te foeteren, maar dat doet hij niet. Wat dat aangaat is dit wel een relaxt bouwte moet ik zeggen.

Dat heb je wel eens anders meegemaakt?

Zeker...

Kan je daar voorbeelden van geven?

Nou, dat was dan wel stressen hoor. Jagen en zo. Dan heb je van die betonnen wanden en dan moest er zo'n kraan draaien zeg maar die die wanden pakt, maar dan was de windkracht te hoog en normaal mag je dan niet doordraaien en dan nam de uitvoerde toch het risico en daar had ik nog wel eens moeite mee.

Dat kan ik me voorstellen... zo'n plaat is zwaar.

Daar baalde ik nog wel eens van.

Vorig jaar heb ik stage gelopen bij [bedrijf] en daar hadden we als gevolg van een storm en een omvallende bekisting een dodelijk ongeval... leverde een bijzondere sfeer op op kantoor.
[komen enkele mensen binnen]

**Dan moet je toch je eigen verantwoording nemen en zeggen bekijk het maar. Maar dat ging niet bij die uitvoerders. Als dat fout gaat kan je dat toch je leven kosten.
Een maat van me is ook bij dat bedrijf gaan werken een maand of vijf geleden als uitvoerder, hij is in de Meern begonnen met een nieuwe put.**

Dat is best een leuk project.

Blok 3

Ik heb hier een stel kaartjes. Zou je hier 3 uit kunnen zoeken waarvan je vind dat het de uitvoerder omschrijft en zou je mij kunnen vertellen waarom je dat vind?

[bekijkt kaartjes]

Andere meningen is hij wel voor in.

[kiest “staat open voor andere meningen”, “aardig” en “sociaal”. Twijfelt nog over betrouwbaar en taak voor andere zaken]

Ik vind hem persoonlijk wel aardig, sociaal is hij ook wel denk ik en dan heb ik er wel drie.

Mag ik die andere twee ook even zien?

Ja, daar twijfel ik een beetje tussen, ik ken hem nog niet zo lang, ik weet niet wat... het is wel zo dat we hier al wel een paar keer wat leuks hebben gedaan. We zijn wezen paintballen en ze zijn met zo'n speedo rondgegaan met de jongens, door de havens heen. Dat doen ze wel.

En dat was op het initiatief van de uitvoerder?

Ja. En pas geleden zijn de uitvoerders weer weggeweest naar Barneveld, zo'n Dakar race ofzo. Ze hebben dan van die wagens zoals in Dakar en daar hebben die dan in gereden. Dat was zo'n terrein met heuvels en bergen, je moest echt in de gordels zei die, anders werden ze er uit geslingerd... vinden ze leuk natuurlijk. Maar dat ging uit van de opdrachtgever hiero, OVG.

Dat hierboven is ook van hem, hier komen zij te zitten.

Ze hadden het hier minder kunnen kiezen zeg...

Moet je zien wat voor uitzicht hij heeft als hij hier zit...

Ja, dat is echt wel briljant.

Het zijn allemaal oude gebouwen en daar maken ze weer wat van. Al die oude tenten knappen ze weer op. Die [naam, niet goed hoorbaar] zit hier nou in, die kok, die pas geopend had op TV een heel stuk live. Past 3000 man in. Vier keer in de week komt er hier een boot aan met 180 kilo vis, dan zet je zat om.

Er waren hier twee koks die... Een week of 15 heeft ie die uitgekozen, was elke week op televisie, 200 was hij mee begonnen, bleven er twee over en dat moest toen beslist worden met die opening. Had hij 3000 man uitgenodigd, stond hier allemaal buiten. Een heel feest.

Maak je wel wat mee zo op deze bouw ☺

Ja...

Hier loopt nou ook een man rond, sinds kort en die konden wij zelf niet. Die loopt tussen de uitvoerder en het personeel en die komt een keer in de twee of drie weken een praatje houden. Daar zal wel behoefte aan zijn. Of het allemaal een beetje loopt met de uitvoerder. Die regelt de indeling waar je het volgende project naar toe moet.

Is dat toevallig [naam]?

Het is een beetje een lange, kale kop. Ken je die?

Ik heb ze allemaal over de telefoon gesproken maar nooit gezien. Ik weet dat hij regelt wie op welk project zit.

Is die van betonbouw of van ons, bouw en vastgoed?

Bouw en vastgoed.

Naja, zou je aan de uitvoerder moeten vragen... die kan hem wel schieten. Hij mag hem niet zo zei hij tegen ons. Dus ik weet ook niet. Ik weet het verder ook niet, hij heeft dat tegen mij gezegd.

Wat hij hier komt doen weet ik ook niet hoor...

Wat vind je van de vakkundigheid van de uitvoerder...?

Nah... ik denk dat het wel aardig is. Anders wordt je hier niet neergezet toch? Hij pakt het allemaal wel aardig op.

Kan je daar voorbeelden van geven?

Toen ik hierboven kwam, dacht ik van "zou het wat zijn"? maar je kan niet zeggen dat hij het niet weet bijvoorbeeld. Hij heeft er aardig kijk op en hij reageert in ieder geval snel op dingen. Ik weet niet of hij er dan een slag naar doet, maar hij heeft altijd wel een

antwoord klaar vind ik. Dat was met [naam] ook zo, had ook altijd een antwoord klaar. En toch hebben ze beiden geen praktijkervaring.

Ze komen beiden van de HTS af...?

Dat weet ik niet. Ik weet ook niet hoe oud ie is... denk een jaar of 28, 27... ouder is hij niet denk ik. Je wordt er toch neergezet en ik heb het idee dat hij niet gauw om te blazen is.

Je hebt ook ervaring met uitvoerders die wel met de hamer hebben gelopen?

Ja, vroeger was dat zo. Die hebben eerst getimmerd ofzo, maar die hebben het als uitvoerder wel moeilijker gekregen. Met de invoering van de computers en zo, dat viel tegen.

Dat kan ik me voorstellen...

Als ze ouder worden, dan komen ze toch onder druk te staan... weet niet wat het is. je bent niet meer zo flexibel meer en je krijgt 1000 vragen op een dag en die moet je allemaal beantwoorden. Daar zijn die jonge jongens beter in.

Het vak van uitvoerder is dus gewoon veranderd?

Ja, vroeger hoefden ze niets in te vullen, maar nu moeten ze urenstaten invullen, lijstjes, dat was toen niet.

Wat vind je van de manier waarop hij leiding geeft?

Wel goed vind ik. Hij kan met iedereen wel overweg. Ik vind dat wel... ik weet niet hoe een ander er over denkt, maar ik denk toch wel hetzelfde zo een beetje als ik dat zo inschat.

Ik sprak de uitvoerder net en die noemde dat belangrijk, dat je met iedereen goed kan opschieten...

Je moet eigenlijk gewoon echt lol in je werk hebben en dat valt niet altijd mee.

Dat ligt aan de mensen... of aan de bouw?

Dat ligt aan de bouw of aan de druk die er achter staat... als je in de betonbouw zit dan is dat elke dag hurry up, ik heb daar 1 jaar ingezeten.

Maar dit is relaxter?

Nou..! wij hebben eigenlijk altijd mooie klusjes gehad. Hiervoor hadden we een VMBO school gehad, zaten we met z'n drieën. Kwamen er nog wel een paar bij voor de fundering, maar voor de rest hebben we dat vanaf de grond opgebouwd. Twee of drie waren er nog bij ingehuurd?

Alleen timmerlieden?

Ja, ook nog wel wat onderaannemers die het vlieswerk deden, maar voor de rest hebben wij wel alles gesteld zeg maar; wanden, sporthal, theater.

Als je het aan het eind ziet als je het met zo weinig hebt gemaakt is dat wel van: hebben we toch maar mooi gedaan...

Ja inderdaad. Zat wel een beetje tijdsdruk achter... te laat begonnen weet je wel. Wij willen dan nog wel eens 's avonds doorwerken. De jeugd doet dat niet meer. Aan een kant heeft dat wel zijn voordelen vind ik, die jongens laten de eigen niet zo gauw gek maken vind ik en daar zit wat in.

Het is hier in Nederland eigenlijk wel een gekkenhuis. Ze zeggen dat wij in vergelijking met andere landen hard werken. Dat zeggen ze bij de bonden tenminste. Je hebt verschillende culturen.

Hoe is dat met die Duitsers dan gegaan?

Dat weet ik eigenlijk niet, die zaten boven, sowieso heb ik er niet veel ervaring mee.

Dan ben je wel een van de weinige tegenwoordig.

Er worden er nog wel eens een paar weggestuurd, omdat ze niet functioneren, dat gebeurt dan nog wel eens. Er zijn nog maar weinig echte bouwvakkers nog, die van de ambachtsschool afkomen, die heb je nu niet meer. Vroeger hadden we vier of vijf klassen van de 1500 leerlingen, waren er vijf klassen aan het timmeren. Tegenwoordig komt er 1 of 2 van bepaalde scholen nog maar af.

Dat is ook een van de redenen dat ik dit onderzoek doe...

En dan is er financieel he, als die jongens de kans krijgen iets meer te leren of iets anders, je bent wel vrij. Je bent wel buiten en af en toe binnen, maar verder moet je er maar wel van rond zien te komen allemaal. Ik heb nog een broer en die is arts, die verdient goudgeld.

[persoonlijk gesprek]

Respondent B1

Leeftijd : 41
Actief als timmerman : 24 jaar
Uitvoerder : B

Introductie, waarbij wordt gemeld dat het een anoniem interview is, het doel van de opname en de wijze waarop ik met het interview omga.

Je wordt zelf ook uitvoerder later of iets hogers offeu?

Ik weet dat nog niet. Dit doe ik nu voor mijn afstuderen, heb dit wel zelf gekozen..

Maar je leert in Enschede?

Ja, ik studeer technische bedrijfskunde en als specialisatie bouwtechnologie. Eerst een tijdje civiele techniek gedaan, ben toen overgestapt naar TB, maar ben toch wat in de bouwhoek blijven hangen. Was logisch, hoefde ik nog wat minder vakken te doen.

Normaal zou ik ook wat meer kennis hebben willen maken met jou en met de andere timmerlieden, maar op deze bouwplaats is dat lastig om rond te kijken, wat te observeren en beter kennis te maken. Daar is gewoon geen gelegenheid voor, tot mijn spijt. Op de vorige bouwplaats kon dat wel, hier is het heel erg hectisch.

Ja, inderdaad, nogal.

Jij hebt voornamelijk met uitvoerder 3 te maken?

Ja, hij is onze uitvoerder. Eigenlijk was hij voorman, maar door omstandigheden loopt hij tegenwoordig als uitvoerder.

Dan ga ik gewoon de vragen over de uitvoerder stellen. Eerst wil ik wat weten over jou. Ik probeer namelijk er achter te komen hoe timmerlieden aankijken tegen de manier waarop de uitvoerders leiding geven. Dan wat vragen over de uitvoerder, dan wat vragen met wat kaartjes en dan wat vragen over wat jij van de uitvoerder vindt hebt, noem die dan, want hoe meer jij zegt, hoe beter ik mijn onderzoek kan doen.

Blok 1

Hoe oud of hoe jong ben je?

41 jaar

En hoe lang zit je al op dit project?

Al bijna 2 jaar.

Dus vanaf het begin...?

Ja, praktisch vanaf het begin. Ze waren net die poer onder dat gebouw je weet wel, de kist die stond al... of nee, de wapening was er al, wij begonnen toen met die kist neerzetten. Praktisch vanaf het begin, ze waren nog maar even bezig.

Hoe vind je het hier?

Het is een beetje chaotisch deze bouw. Vanaf het begin af aan achter de feiten aanlopen een beetje. Constant te laat komen met gegevens en dat hebben we hier vanaf het begin af aan gehad hier. Vooral nu met de afbouw, aan het begin hebben we de betonbouw gedaan, dat liep als een trein. Je wist precies wat je doen moest; vloeren, bordessen deed je dan, dat was gewoon dan je eigen werk weet je wel? Nu moet je dit en dat en zus en zo en dan gaat er nog wel eens wat mis ja.

Duidelijk

Dat je wat moest maken en dan weer kan afbreken weet je wel.

Dat heb ik inderdaad eerder gehoord. Dat de gevel niet dichtzat en dat er daarom dingen weer overnieuw moesten...

Ja, van dat soort dingen. Daar is de uitvoerder dan niet de schuld van, maar meer de werkvoorbereider. Die loopt achter. Met het hele werk heeft dat te maken. Ze hebben het geloof ik al aangenomen met verlies, als ik het zo hoor. Ze wilden het werk gewoon hebben. Je bent overal te laat mee, je hebt niet genoeg gegevens, maar daar heb ik verder niets mee te maken, dat is voor hogerop. Ik doe gewoon mijn werk en doe dat zo goed als ik kan.

Nou, ik ben twee keer naar boven gegaan en ik moet zeggen, ik vind het wel een mooi gebouw. Markant.

Ja, zeker. Het duurt effe, maar het wordt wel mooi.

Dat kan je gewoon nu al zien vanaf hier.

Ja, het is gewoon hoog en mooi en zo.

Hoe lang zit je al bij Strukton?

24 jaar

[rekent even] dan zit je al vanaf het begin van je werkbare periode bij Strukton??

Nee, ik heb daarvoor nog een maand of drie bij een klein baasje gewerkt in Genemuiden, een maand of drie, niet langer.

Ook als timmerman?

Ja, als timmerman, bij Strukton daarna als betontimmerman. Op papier ben ik ook betontimmerman. We zitten normaal in de bekisting weet je wel? We zijn nu uitgeleend aan bouw/vastgoed maar normaal zit ik in de betonbouw. Viaducten, tunnels, parkeergarages, betonwerk weet je wel.

Hoe vind je het verschil... wat vind je er van?

Hier heb je ook veel betonbouw en of je nu bij een viaduct zit of hier, dat maakt niet zo veel uit. Maar nu zitten we in de afbouwfase en dat is wel wat anders. Dat doen we normaal nooit.

Hoe bevalt je dat?

Best leuk. Het is iets lichter. Normaal zit je in het timmeren van beton werk he... maar dat komt je wel iets bekender voor, daar heb je wel iets meer ervaring mee dan met afbouw. Ik loopt nu gewoon mee, maar het is wel een stuk lichter. Als je een gipswandje moet bekleden of je loopt met zware balken en platen, dat maakt wel een verschil.

Heb je al eens als voorman gewerkt hier of bij betonbouw?

Nee...

Zit dat nog in de pipeline?

Neu, ik heb altijd al gezegd, hoeft voor mij niet. Laat mij maar lekker mee timmeren. Dat doe ik toch gewoon het liefste. Als voorman, nah, dat weet je toch nooit of dat later nog komt, maar tot nu toe ook nooit over gedacht nee. Hoeft voor mij ook niet. Laat mij maar gewoon een beetje meetimmeren, bevalt me het best eigenlijk.

Hoe lang ken je de uitvoerder al?

Ah, hij is een broer van me, dus vanaf begin af aan eigenlijk al.

[gelach] je broer... dat geeft dan ook al weer een heel ander perspectief...

Ik ben 24 jaar geleden bij Strukton gekomen en hij werkte er toen al weet je wel en ben toen bij hem in de ploeg gekomen.

Dat is dan wel lachen.

Blok 2

Ok, stel, je hebt een normale dag, hoe is het contact met je broer dan professioneel gezien?

Op het werk bedoel je op een bouw bedoel je?? Je hebt contact als je echt wat vragen moet en als je nieuw werk moet hebben, dan ga je naar de uitvoerder toe en vraagt wat je kan doen. Dan loopt ie mee en zegt wat je kan doen of vertelt gewoon dat er wat

gedaan moet worden. Gewoon voor vragen kun je er terecht. Voor de rest nee... je doet gewoon je werk en als je wat weten wil ga je naar de uitvoerder.

En dan gaat het om hoe je iets moet doen of wat je moet doen...

Wat je moet doen.. [klinkt haast beledigd]. Hoe je iets moet doen vogel je zelf wel uit. Meestal wel, tenzij je er echt niet uit kan komen, dan vraag je het. Normaal dan zoek je het zelf wel uit hoe je het gaat maken. Als je tien timmerlieden hebt, dan zullen ze het allemaal op een andere manier doen, dat zie je altijd als ze iets moeten maken, ieder zijn eigen manier. Als het uiteindelijk maar goed gebeurt, daar gaat het toch om? Het komt allemaal een beetje op hetzelfde neer hoor.

Omdat de uitvoerder je broer is moet ik even nadenken hoe ik de vragen stel. De situatie is wat anders en dit ben ik ook dus nog niet tegen gekomen.

Stel dezelfde vragen maar hoor, het maakt niks uit.

Stel, je komt een probleem tegen van iets nieuws of iets dergelijks en je gaat naar de uitvoerder. Hoe lost zich dat dan op?

Dan ga ik naar de uitvoerder toe en die loopt even mee en helpt dan om het op te lossen en weet hij het ook niet, dan gaat hij naar zijn leidinggevende, die dat doorspeelt naar de uitvoerder en die op zijn beurt speelt dat weer door richting mij.

En als jij zegt van; dit staat zo op de tekening, maar dat moet anders? Hoe gaat hij er dan mee om? Zeg maar als je iets tegenkomt dat niet uitvoerbaar is zoals het op tekening staat?

Dan overleg je dat met hem en kijkt hij ook naar de tekening. Je moet wel volgens de tekening werken, maar als het niet uitvoerbaar is en je hebt een beter idee, dan doen we het gewoon op jouw manier, maar dat overlegt hij dan wel weer met zijn leidinggevende natuurlijk. Kijk, je kan wel iets tegenkomen dat anders gemaakt kan worden, maar dan blijkt dat iets anders daar dan mee samenhangt waardoor dat weer niet kan. Daarom speelt hij dat eerst door naar boven toe. Hij probeert zoveel mogelijk volgens tekening te werken, dat klopt vaker.

Als je het makkelijker kan maken, dan doen we dat wel meestal. Stel je moet een wand bekisten en op tekening staat... eerder zal ik zeggen moest je het maken zoals je het zelf gedacht had. Tegenwoordig staat het er bij hoe je het moet doen. Op deze bouw dan weer niet zo heel erg veel, maar in de betonbouw wel met hoeveel pennen er in moeten komen en hoeveel balken, eerder deed je dat gewoon zelf. Om de 30 centimeter gewoon een badding of om de meter of om de tachtig centimeter. Als je denkt dat kan zo en zo wel dan overleg je dat met de uitvoerder, je kan niet op je eigen houtje de boel gaan veranderen, je moet zeker weten dat dit ook goed is en als je dat zeker weet is dat gewoon goed.

Als je de uitvoerder als leidinggevende zou omschrijven, hoe zou je dat doen?

Ten eerste hij is gewoon voorman, niet echt een uitvoerder en je moet hem ook niet zo beoordelen. Ten tweede is dit nieuw voor hem, normaal zit hij ook in het betonwerk. Voor de rest gaat het best wel goed, als je wat vraagt dan krijg je antwoord en voor de rest, ja het gaat eigenlijk wel goed ja.

Hoe zou je hem als persoon zelf omschrijven zoals hij hier is?

Hij wil wel graag dat het klaar gemaakt wordt. Hij zou zelf ook zo er bij gaan timmeren. Er zijn uitvoerders die een stuk rustiger zijn, hij is nog wel eens een beetje zenuwachtig weet je wel? Dat is een karaktereigenschap, daar doe je niks aan. De een is rustig, de ander is zenuwachtig. Heel normaal eigenlijk, vind het moeilijk om er wat over te zeggen.

Blok 3

Kan ik me voorstellen, misschien dat dit even wat handiger is. Ik heb hier een setje aan kaartjes. Op deze kaartjes staan steekwoorden en als je hier nou eens een stuk of 3 kaartjes uit zou halen die je echt op de uitvoerder van toepassing vind en mij kan vertellen waarom je dat vindt?

Moet ik er maar drie uitkiezen?

Ja

[kiest betrouwbaar, samen een biertje drinken en motiverend]

Dat komt het meeste met hem overeen zullen we maar zeggen.

Kan je dat toelichten?

Hij zal je niet voorliegen of besodemieteren of zo. Dat versta ik onder betrouwbaar weet je wel. Er zijn uitvoerders, ik noem geen namen, die heb ik ook wel eens gehad en die praten leuk met je en achter je rug om praten ze over je. Daar houd ik niet zo van.

Samen een biertje drinken... naja, als je een verjaardag hebt, drink je samen een biertje. Ook wel gewoon.

Motiverend... hij loopt niet de kantjes er af en wil wel proberen samen zoveel mogelijk werk klaar te maken, hij geeft zichzelf altijd wel 100%.

En hoe probeert hij jou dan te motiveren?

Door een beetje druk op het werk te zetten. Als hij zegt van; dan en dan moet dat klaar wezen. Hier valt dat nog wel mee, maar op een andere bouw hebben we wel eens meegemaakt, toen hij nog voorman was van onze ploeg, weet je wel, als er vrijdags wat gestort moest worden had hij het liever woensdag klaar dan donderdag. Nu is dat allemaal wel wat minder geworden, want hij zit in de uitvoering. Als je zelf zo bent, kun

je dat niet op een ander... niet iedereen is zo, je hebt met verschillende mensen te maken.

Waar ik benieuwd naar ben is, hoe loopt dat als je broer je leidinggevende is.

Bij mij...? we hebben het op het werk nooit over de thuissituatie ofzo. Eigenlijk nooit, hier gaat het over het werk en zo. De thuissituatie wordt er niet bij aangehaald ofzo, dat staat er helemaal los van. Op het werk gaat het meer over het werk zelf. Hij geeft mij net zo goed antwoord als een ander. Het maakt voor de rest niet zo uit, tussen de ene uitvoerder of de andere. Een andere uitvoerder vraag ik het ook als ik het niet weet of als ik iets moet hebben. Als je spullen moet hebben weet je niet waar dat ligt en zo. Bij een andere uitvoerder vraag ik het net zo goed als bij hem.

Als je het niet met hem eens bent... hoe loopt dat dan?

Dan zeg ik het gewoon, ben ik niet met je eens. Dat botst dan wel eens.

Kan je dat omschrijven hoe dat dan gaat?

Hij zal mij misschien gauwer iets zeggen dan tegen een ander, weet ook niet precies hoe dat gaat. Als ik het niet met zijn mening eens ben, dan zeg ik dat gewoon en dan gaat hij er ook tegenin. Dat heb je wel eens natuurlijk, maar ook met een andere uitvoerder. Daar zit niet zoveel verschil in, of hij mij broer is of een andere uitvoerder die ik gewoon van het werk ken.

Nou, als ik in die situatie zou zitten, ik heb dan wel geen oudere broer, alleen een jongere, maar als die mijn leidinggevende zou zijn, dan zou ik aan moeten wennen.

Neu, dat gaat best wel, dat gaat best wel goed. Het is niet zo dat ik anders met hem omga dan wanneer hij dat niet zou zijn.

Werk je op elk werk samen met hem?

Ja, al 24 jaar op dezelfde bouw. Ik heb wel eens met een andere jongen gewerkt, maar dat was allemaal binnen dezelfde ploeg zullen we maar zeggen. Dat was een ploeg van vier man, nu drie omdat [naam] de uitvoering in ging. Je werkt gewoon twee aan twee, maar wel bij elkaar. Ging best wel goed, je hebt altijd natuurlijk wel eens een botsing, dat houd je altijd, als je altijd bij elkaar loopt is dat niet altijd alleen maar koek en ei, dat is ook niet goed.

Dan leef je een beetje langs elkaar heen als dat niet gebeurt...dan interesseert het blijkbaar niet.

Nee, precies. Je hebt een eigen mening, dus dit heb je altijd.

Naja, deze vraag is een beetje het gevolg van toen jij die kaartjes bekeek dat ik mezelf bedacht dat het in mijn geval nooit zou werken als mijn broertje mijn leidinggevende zou zijn, maar dat komt gewoon volgens mij omdat ik af en toe een beetje dominant ben ofzo [gelach].

Waar woon je dan als ik vragen mag?

In Veenendaal. Ik studeer wel in Enschede, maar woon in Veenendaal ben nog aan het afstuderen en dat kan vanuit huis ook prima. Heb daar jaren op kamers gezeten.

Je komt er niet oorspronkelijk vandaan?

Nee, ik kom uit Maarssen, jullie waarschijnlijk wel bekend... zit jullie hoofdkantoor en ben later naar Veenendaal gegaan.

[persoonlijk gesprek]

Blok 4

Wat vind je van hem als uitvoerder?

Als leidinggevende goed, als uitvoerder heeft hij nog een hoop te leren. Hij heeft er niet voor geleerd en heeft ook nog niet veel geleerd.

Wat voor dingen hebben we het dan over?

Als er wat veranderd wordt, de ene dag is het zus, de volgende dag is het weer anders. Maar dat heeft met het werk te maken, dat hebben andere uitvoerders ook. Het loopt allemaal achter, geen goede tekeningen en zo, daar heeft het ook allemaal mee te maken. Ik heb er verder niets op aan te merken... nah, kleine opmerkingen heb je altijd zullen we maar zeggen. als je werk opgedragen krijgt wat bijvoorbeeld nog niet kan ofzo.

Pas moesten we een keer hout tussen een kozijn maken en toen bleek dat dat niet kon. Waarom weet ik niet, maar dat kon niet. Dat soort dingen heb je nog wel eens. Dat hoeft niet aan de uitvoerder te liggen, maar kan aan het werk liggen. Als je niet de goede gegevens hebt, dan krijg je dit soort dingen. Vorige week kwam er nog een hele stapel met tekeningen binnen over dit werk, terwijl het allang af had moeten wezen. En wat krijg je dan? Ze sturen je toch maar aan het werk, want het moet toch af. En dan weten ze dus niet of het goed is of niet. Het gebeurt dan nog wel eens dat je de hele boel weer kan gaan veranderen weet je wel?

Dat is vervelend werken.

Dat is frustrerend wel eens hoor. We hadden van die kokers voor warme lucht en daar zitten dan trespa platen omheen. De eerste keer zeggen ze dat het trespa zo en zo moet komen. Heb je het gemaakt, dan blijkt dat het anders moet, dat er vijf centimeter af

gehaald moest worden. Wij platen er af halen, stuk er af halen, er weer opzetten, komen ze een maand later met... nee, dat kan nog niet. Eerst moet de isolatie er omheen, dan kan je ze er weer afhalen, isolatie er om heen, stuk er af zagen, weer vast maken en dat is wel frustrerend. Dan moet je je verstand op nul zetten en bedenken dat je hier toch moet wezen tot half vier. Toe maar, is niet leuk werken. En dat gebeurt hier vaak.

En hoe gaat de uitvoerder daar dan mee om?

Die vindt dat ook niet leuk en zegt dan ook dat hij er niks aan kan doen, het wordt ook maar tegen mij gezegd. Hij vind het ook rottig, heeft het zelf ook wel eens meegemaakt. Hij weet dus ook wel dat het niet leuk is, maar het is gewoon niet anders. Op deze bouw maak je dat heel vaak mee

Blij als het klaar is?

Ja, ik ben blij als ik naar het volgende werk ga, echt waar. Heb het hier nu wel gezien. Loop hier nu twee jaar, en aan het begin met heel veel plezier gewerkt [betonbouw, H], maar de laatste maanden is dat minder. Veel rommelklusjes en zo. Even dit, even dat. Ik zou blij zijn als ik naar een volgende bouw ga.

Terug naar de betonbouw?

Nee, denk het niet, volgend werk is in Zaanstad en dat is een combinatie van bouw/vastgoed en betonbouw. Appartementen en parkeergarage, busbaan. Ze willen meer samen gaan werken. Wat eerder gebeurde dat betonbouw geen werk had en dat bouw/vastgoed mensen inhuurde van andere bedrijven.

Dat is niet handig...

Nee, dan kunnen ze beter samenwerken. Als bouw/vastgoed eens niets heeft, kunnen ze de jongens beter naar betonbouw laten gaan. Het is toch allemaal 1 bedrijf.

Wat vind je van zijn vakkundigheid?

Wel goed, maar als uitvoerder moet hij natuurlijk nog wel wat leren. Hij is officieel ook maar voorman, geen uitvoerder. Je kan eigenlijk niet zeggen als uitvoerder, zo is hij. Hij is eigenlijk gewoon voorman.

Respondent B2

Leeftijd : 55
Actief als timmerman : 41 jaar
Uitvoerder : B

Introductie, waarbij wordt gemeld dat het een anoniem interview is, het doel van de opname en de wijze waarop ik met het interview omga.

Je naam wil ik nu ook alleen maar even weten omdat ik tijdens het gesprek wil weten wie de persoon is die tegenover mij zit.

Wat was jouw naam ook al weer?

Harrald

Je naam wordt uit het interview geschrapt en de enige die dit te lezen krijgt zijn mijn begeleiders uit Enschede die geen enkele band hebben met Strukton. Daar krijgen ze dit niet te horen of te lezen. Wat je zegt is anoniem. Citaten zullen anoniem zijn.

Ik wilde beginnen met een paar persoonlijke vragen. Hoe oud ben je?

55

Hoe lang moet je dan nog?

Ik ga er vanuit 10 jaar, maar ze zitten al over 67 te praten. Ik ben van de verkeerde lichte, ben van na 1950. ik krijg maar 70% van mijn laatste loon of ik nu met 23 of 64 ophou. Ik werk al 40 jaar in de bouw en heb altijd betaald voor die VUT maar krijg er gewoon niets voor terug.

Dat is heel zuur.

Mijn maat is nu met vakantie die zat met de rug en is iets ouder dan ik, 59, die zit nog aan de goede kant. Die krijg nog 375 procent, die kan er met zijn 60e uit, als die nou tot zijn 61e doorgaat krijg hij 375 procent voor vier jaar. Die zit wat beter wat dat betreft. Voor mij is het niet gunstig.

Als je weet dat mijn vrouw 3 jaar jonger is en als ik 65 ben vanwege de nieuwe regeling geen aanvulling krijg, dan is dat helemaal schandalig gewoon eigenlijk. Wij zitten gewoon in een verkeerde periode eigenlijk.

[gesprek blijft even op dit onderwerp hangen]

Ben je ook al die jaren als timmerman actief?

Ja, ben al timmerman vanaf mijn 14e. Ben twee september jarig en moest toen van de gemeente nog toestemming hebben omdat ik in augustus begon. Bij een klein aannemertje in Ede een aantal jaar en toen ben ik naar de grote bouw toegegaan. Ik werk nu aan een stuk 29 en een half jaar bij Strukton. Heb daarvoor ook nog een jaar bij Strukton gezeten.

Hoe bevalt het hier?

Prima. Ik heb alleen al heel wat werken meegemaakt en hoop dat ze zoiets als dit niet meer krijgen. Dit is gewoon bijzonder... het loopt gewoon voor geen meter gewoon. Maar ik moet zeggen, ik heb een vriend die uitvoerder is bij een ander bedrijf en ik hoorde dat het bij andere grote bouwbedrijven ook niet zo loopt. Het is de tendens op het ogenblik geloof ik.

Moeilijke projecten...?

Ook wel, het was allemaal veel beter, als er een betonvloer klaar lag, dan ging de hoofdvoerder er altijd even overheen om te kijken of alles in orde was, tegenwoordig hebben die mensen daar niet eens tijd meer voor. We hebben hier meegemaakt dat een stuk vloer van 35 vierkante meter is ingestort en dat we blij mogen zijn dat er niemand onder gekomen is omdat de onderslagen niet goed stonden, niet op de juiste afstand en zo. Dat heeft allemaal met druk te maken. Je kan zeggen dat de mensen die het gedaan hebben, hebben het niet goed neergezet en zo, maar alsnog moet er dan controle zijn of het goed gebeurt is of niet.

Ik heb hier met een maat in de tafelbekisting gezeten hier bij de kern en dat was ook... dat hadden wij nog niet eerder gedaan. Dat is natuurlijk ook heel apart... heeft ook niet veel met timmeren te maken. Als je een baco en een koevoet hebt ben je al een eind heen. Het is een stalen kist waar wat hout op gemaakt is en die zet je elke keer weer neer. Je bouwt er een randkistje op, er moet beton in gestort worden en dat ding is na een bepaalde tijd hard en moet je hem er weer onderuit halen en weer hogerop.

Als je dat vergelijkt met vroeger, wat deed je dan als timmerman meer?

Dat zie je hier ook, de wanden, de plafonds, de kozijnen, alles wordt hier uitbesteed in feite. Je bent hier gewoon alleen voor de dingetjes er omheen eigenlijk.

Kan je dan niet beter als timmerman bij zo'n bedrijfje werken als onderaannemer?

Nou, dat weet ik ook niet hoor. Die jongens gaan nooit hard genoeg. Ze moeten zoveel deuren per dag weghangen en de druk is bij ons wat dat betreft niet zo hoog. Omdat je nogal wat variatie in je werk hebt. Wij moeten dit doen, we moeten dat doen. En dat vind ik wel... we delen het zelf in en omdat ik er al 29 jaar werk en dat is met mijn maat net zo we krijgen vaak werk opgedragen en dan zien we de uitvoerder de hele dag niet en soms wel langer niet. Als je maar weet wat je doen moet dan hoeft dat ook niet. Als je

mensen hebt met ervaring die weten wat ze doen moeten dan heb je ook niet zoveel om naar om te kijken. En de uitvoerder is een ander geval natuurlijk, hij is van betonbouw en ik ben van bouw en vastgoed, en die zijn hier in principe gekomen voor het betonwerk. Toen zat zijn ploeg, hij is voorman die functioneert als uitvoerder vanwege zijn gezondheid. Dat ging allemaal best in het betonwerk, maar nu zit hij in de afbouw en dat is heel wat anders. Hij heeft dan het geluk dat hij een aantal mensen heeft die voor hun vak instaan, weten wat ze doen en is dat voor hem ook weer makkelijker om mee te werken.

Dan heb je het over jezelf?

Ook, en mijn maat netzo. Die is er niet nu, die is ook bijna 25 jaar bij de Strukton. We beginnen dan altijd in het beton en lopen dan helemaal mee. Dan doe je eigenlijk alles een beetje. Ik heb de renovatie hier van het olympisch stadion gedaan, de renovatie van het onzelieve vrouwegasthuis heb ik dan gedaan hier in Amsterdam dat we helemaal eh, vernieuwd hebben zal ik maar zeggen. dan heb ik in Hoofddorp bij Pharos, bij het station, centraal station. Dan staan er twee torens en als je in het vliegtuig zit zie je ze nog net. Die zijn ook net zo hoog als dit. Dat is om te zien een veel mooier gebouw dan dit. Als je dit vanaf de weg af ziet is het gewoon een vierkant blok.

Hmms, naja, als je dit ziet vind ik dat met de staalconstructie en de twee helften toch ergens nog best markant.

Ik vind het niet zo mooi om te zien van buiten eigenlijk. En ik heb voor dit werk ook nog in de woningbouw gezeten bij Geldrop en daarvoor heb ik nog een station in Tilburg getimmerd het plafond onder de luifel helemaal. Ik heb eigenlijk altijd van alles gedaan bij de Strukton.

De aardigheid in de bouw is er vanaf, maar je bent 55 en je kan dan niet ergens anders meer beginnen. Ik maak mijn tijd wel vol.

Misschien als vakdocent op het MBO les gaan geven?

Ik ga nog gewoon een beetje timmeren.

Heb je wel eens als voorman gewerkt?

Ja, ik heb wel eens als waarnemend voorman gediend. Ze hebben het wel eens gevraagd of ik voorman wilde worden, en dan kreeg ik negen leren onder me die ik dan moest controleren hoe het zandbed er bij lag en daar heb ik geen zin in. Laat mij mijn eigen werk maar maken.

De ene persoon ligt dat wel, de andere niet...

Ja, het is ook een heel verschil wat je dan moet doen. Hier lopen er zat omheen natuurlijk, wij denken wel eens teveel. Als je ziet hoeveel opruimers er lopen en 3 voorlieden. Werkt niet, de een zegt dit tegen ze, de andere dat. Dat is toch belangrijk als dat goed geregeld is

Blok 2

Hoe ziet je contact met de uitvoerder er op een normale dag uit?

Oh, dat is goed.

Kan je dat omschrijven?

Ik werk met een van de jongens uit zijn auto, mijn maat is nu een aantal weken thuis met zijn rug en is nu op vakantie. Maar we hebben tijdens de ruwbouw ook met jongens uit zijn auto gewerkt en dan hebben die jongens al informatie voordat we gaan beginnen eigenlijk, omdat ze dat onderweg al hadden gekregen. In principe met de ruwbouw was het iedere verdieping weer dezelfde soort dingen. Dan hoefde je niet eens te overleggen. Je weet wanneer er gestort moet worden en dan werk je daar naartoe.

Het ging wel per verdieping. De ene verdieping had je een smalle kist en de andere had je een brede kist, dat had te maken met stalen balken. De andere jongens uit de auto deden de vloeren tussen de kernen en die hadden ook dr eigen werk. Ieder had zijn eigen werk en op zijn tijd komt de uitvoerder nog wel eens langs van "hoe is het" en dit of dat en heb je wat nodig geef je het door en wil je wat weten kan je het vragen. Maar zoals ik al zei, je hebt met hele ervaren jongens te maken. Zowel die bij hem in de auto zitten als die van ons. Dat is belangrijk.

Als de uitvoerder dan kwam kijken. Hoe ging dat dan?

Dan kan hij met een apart geintje komen als "vanmiddag klaar" offe op een andere manier. Hij heeft meestal wel een geintje er bij. Als je iemand een beetje kent dan ga je daar ook wat mee om he. Gistermorgen moest ik een speciaal beetje hebben en ik vraag dat aan hem. Hij zou daar wel even achteraan gaan. Kom ik hem om half twee tegen zegt hij "je hebt al zo'n ding he?". Toen zei ik van "ja, als ik op jou moet wachten krijg ik het nooit klaar"... dat gaat van beide kanten dan zo. Dan ga ik naar een monteur toe met die dingen aan de gang is en dan leen ik er zelf gewoon even een als het te lang duurt naar mijn zin. Je moet hier zover gaan. Als je op de 23e zit kost dat wel een half uur om naar beneden en weer naar boven te gaan met die liften en zo. Zo gaat dat dan en als we met de schaft beneden zijn denken we dr ook aan dat we de spullen die we nodig hebben ook gelijk meenemen naar boven. Niet dat je weer terugkan. Dat is ervaring. De uitvoerder weet wat wij aan het doen zijn en hoort te weten wat er moet gebeuren. Zo 's woensdags is hij er niet en dan zegt hij vandaag wat er morgen moet gebeuren. Dat is nooit geen punt, dat gaat vanzelf. Ik denk dat dat dan ook weer komt

omdat je met mensen werkt die ervaring hebben, lang bij het bedrijf werken. Dat kan je niet doen met ingeleende mensen, dat werkt niet.

Hoe gaat hij daar mee om?

Daar werkt hij niet mee. Hij heeft een paar ploegen gehad, zijn eigen en die van ons en daar moet hij dingen mee maken.

Hoe lang ken je hem trouwens al?

Heb hem twintig jaar geleden al eens bij een werkje gezien, maar dit keer werk ik voor het eerst met hem, dus bijna anderhalf jaar

Als hij een opdracht geeft, hoe doet hij dat?

Hij zegt het op zijn eigen manier zoals hij denkt dat we het moeten doen, maar als hij denkt dat wij het beter weten dan zegt hij ook dat we het maar op onze manier moeten doen. In eerste instantie zegt hij wel zoals hij het denkt. Hij kan best goed tekening lezen, vooral in de betonbouw want daar komt hij vandaan, maar we zitten nu in de afbouw, wat iets anders is. Daar hebben ze hem hier dan wel op gezet maar is niet zijn afdeling.

Stel je komt een probleem tegen en koppelt dat terug naar de uitvoerder en er moet een oplossing gedacht worden, hoe gaat dat?

Hij gaat dan naar boven, naar de opzichter en overlegt dat met hen of gaat naar de onderaannemer die daar over gaat en als we de mensen kennen dan doen we het meestal zelf. Want als we hem te pakken moeten krijgen duurt dat soms gewoon te lang. Dat van gisteren lossen we meestal zelf gewoon op [ging over het bitje].

Hoe zou je hem als persoon omschrijven?

Goed mee te werken. Het is geen theoretische uitvoerder, het is een praktische vent uit de praktijk die mee getimmerd heeft maar uit de nood geboren dit moet doen en dat voor het bedrijf nog nuttig is en wat geld opbrengt. Hij heeft er nooit voor geleerd, hij was gewoon voorman en dat is hij in feite nog. Maar hij kan niet meer mee timmeren, want dan gaat het niet goed. Dan is hij meer thuis dan dat hij hier meewerkt. Dat is nu hier gebleken dat hij assistent uitvoerder is dat hij het werk dan beter volhoudt.

Wat vindt hij van zijn huidige situatie?

Net wat ik zeg, zegt hij zelf ook; hier heeft hij niet veel van gehad. Hij moet dan ook om informatie vragen. Dit speelt ook niet meer zo lang. Ik denk dat ze tot de vakantie hier zijn en dan gaan ze naar een volgend project toe en daar beginnen ze weer met beton wat hun werk eigenlijk gewoon is. Degene die hier net voor geweest is, waar ik nu mee werk, dat is een broer van de uitvoerder en dat is ook zuiver een betontimmerman he.

Die vindt het ook wel leuk om hier eens een gipswandje te zetten en zo, maar die jongens zijn gewoon betonwerk gewend.

Ja, die had ik hier net inderdaad ook. Was voor mij wel even omschakelen van; hoe stel ik de vragen.

Het kan zijn dat hij iets heel anders zegt, maar dat maakt niet uit, ik loop al zo lang mee bij de Strukton. Met [naam] die hier het hoofduitvoerderschap heeft heb ik nog getimmerd, en dan loopt hier nog [naam] die ik van andere werken ken en andere jongens ook, maar deze uitvoerder is van betonbouw en niet van ons. Dat willen ze steeds meer gaan samendoen, de betonbouw bij de afbouw. Samen oppakken.

Dat kan betekenen dat jij later meer met afbouw dan met betonbouw te maken gaat krijgen...?

Ja. Maar wij doen betonwerk ook... als je met zo'n groot gebouw zit doen wij betonbouw ook gewoon zelf.

Blok 3

Ik heb hier een stel kaartjes met steekwoorden. Zou je hier 3 kaartjes uit kunnen kiezen die je echt op de uitvoerder vind slaan?

[pakt kaartje na een tijdje kiezen, opdrachten met duidelijke uitleg].

Kijk, hier kan je twee kanten mee op, hij krijgt zelf soms ook geen duidelijke uitleg. Maar hij weet soms niet wat we moeten en dan valt het niet mee om dat duidelijk te maken. We hebben op dit werk veel zelf moeten uitzoeken, omdat we van de werkvoorbereiding ook geen duidelijke dingen gekregen hadden. Dat is gewoon een beetje moeilijk.

[pakt vier kaartjes; staat open voor andere mening, motiverend, overleg en aardig]

Betrouwbaar wilde ik er niet bij pakken, omdat een maat en ik denken dat hij een bepaalde voorkeur heeft voor zijn eigen mensen van betonbouw, dat hij eerder voor hen op zou komen dan voor ons als er iets is. Logisch, want die mensen zitten ook bij hem in de auto en werken bij dezelfde.... dat is voor mij de reden om die niet te pakken. We hebben wel eens gehad dat de overuren van zijn jongens wel doorgegeven waren, maar die van ons niet. Wij moeten dan weer bij een... dan zou hij er voor instaan als ik het hem zou vragen, maar dat doe ik meestal zelf dan wel. Dat is dan misschien het verschil dat hij weer van een andere afdeling is dan wij.

Kan je de kaartjes toelichten?

Wat ik hier mee bedoel is dat als hij komt met iets dat gedaan moet worden en als we dan zelf met ideeën komen van dat kunnen we wel zus of zo doen, dan is hij het vaak er wel mee eens. Hij gaat er van uit dat wij er een goede mening over hebben of goed zicht

op hebben, het is niet zo dat er niet met hem over te discussieren valt. Het beste en het snelste wordt dan altijd wel gekozen.

Motiverend, ja hij gaat het liefste ook vrijdag op tijd naar huis en dan zegt hij van dat 'jongens als we dat klaar hebben kunnen we ook op tijd naar huis'. Zulke dingen is wel motiverend.

Hij is ook wel aardig, altijd wel een geintje, je moet hem dan wel kennen. Maar zoals ik al zei, ik pak hem dan ook altijd wel op dezelfde manier terug. Dat is niet zo'n punt.

Overleg; ja, hij komt een of twee keer per dag bij ons langs om even te kijken of te overleggen of als wij wat willen weten. Hij komt altijd wel een paar keer even langs, ondanks dat hij weet dat we onze werkzaamheden hebben komt hij even langs om te kijken wat er gedaan is en of het goed gedaan is. Of dat we rommel achter onze kont hebben laten liggen dat we nog even moeten opruimen.

Blok 4

Ik heb nog een paar vragen over wat je van dingen vindt. Wat vind je van de uitvoerder als leidinggevende.

Gezien de omstandigheden waardoor het gekomen is dat hij dit moet doen ehhhh [relatief lange denkpauze] voor zijn doen eh.... probeert hij het goed te doen.

En jij persoonlijk, wat vind je er van? Als het jouw leidinggevende is en je niet naar de omstandigheden hoeft te kijken?

Tja... ik denk niet dat het een echte uitvoerder is, hij is gewoon voorman van een ploeg en dat stuurt hij goed aan, zorg dat het werk op tijd klaar is en dat de spullen er op tijd zijn. Maar een echte uitvoerder zoals tegenwoordig met alles er op en er aan... als ik hoor dat hij een stel buitenlanders naar zich toegestuurd krijgt dat hij zeg "ja, maar daar begin ik niet aan. Daar kan ik niet mee overweg." In deze tijd kan dat eigenlijk niet meer, dat is de andere kant. Ik begreep dat hij ook over tegelwerk hier beneden ging, daar lopen vier roemenen. Daar is hij bij geweest en probeerde ze uit te leggen dat ze bij iedere kolom goed uit moesten komen en ik begreep van hem dat ze er vanmorgen al een centimeter overheen zaten. Er zou een Hollander bij zijn waar die mee kon overleggen, maar die is er niet meer bij, en probeert dan die jongens zo goed en zo kwaad als het kon wijs te maken dat ze goed uit moeten komen of dat ze anders de boel straks weer moeten slopen. Maar ze zouden nu al eigenlijk in plaats van bij wijze van spreken 9 millimeter in plaats van 10 moeten pakken om straks goed in de naad uit te komen. En dat is voor zulke mensen moeilijk omdat ze niet met dat soort mensen om kunnen gaan eigenlijk. Maar nu moet je bij al die buitenlanders een vent hebben die ook Nederlands spreekt om met hem te kunnen overleggen.

Is het op deze bouw voornamelijk Nederlanders of ook veel buitenlanders?

Van alles, polen, Duitsers, Turken, er loopt van alles.

Hoe vind jij dat?

Ik heb niets tegen die mensen niet, maar er gaat veel fout. Ik vertelde dat aan een aantal collega's van me over het tegelwerk dat dat misschien niet goed ging, de communicatie en die jongens zeiden van; geeft niks, laat ze maar eens goed op de bek gaan met die buitenlanders, dan weten ze waar ze aan toe zijn. Dat is misschien geen goede tendens, maar bij Strukton ook; we hebben wat ouder personeel, wat oudere uitvoerders en voor die mensen is het allemaal ook met de buitenlanders allemaal extra moeilijk.

Kan ik me voorstellen, maar je hebt waarschijnlijk niet genoeg Nederlanders om dit te kunnen opvangen...

Nee, inderdaad. Maar het geeft problemen.

Een kameraad is uitvoerder in de regio en die kwam bij een detacheringbureau waar ze alleen maar Duitsers hadden. Eerst kreeg hij een paar fantastische ploegen zei hij, maar daarna, en dat is elke keer zegt ie. Daarna kreeg je ploegen die voor iets heel anders geschikt zijn dan wat ze moeten doen, ze zijn iets heel anders gewend. Die ploegen zegt ie, moet je voor negen uur 's morgens al weer wegtrappen. Dan sturen ze wel weer een goeie ploeg, maar ze proberen gewoon om die mindere ploegen er tussen te douwen weet je, dus eigenlijk is die opzet ook al niet goed eigenlijk. Ze moeten die mindere ploegen ook aan het werk zetten. Op een bepaald werk hebben ze al een paar goede ploegen lopen en dan proberen ze er telkens een minder goede ploeg bij te zetten. Dat hoor je dan ook al.

Ik hoorde het ook van een uitvoerder in Arnhem, ook van Strukton, die had een Duitse voorman lopen en die vond hij erg goed, maar af en toe kreeg hij ook ploegen die dat gewoon niet waren en die na een dag weg moesten, omdat ze geen timmerlieden waren, ook al zeiden ze van wel.

Er zijn nu mensen van hier daarheen gegaan he?

Ja inderdaad, ik sprak er een paar ja.

[naam] heeft bij het Amstelstation ook de klimkist gedaan, hij heeft eigenlijk bij alle hoogbouw de klimkisten gedaan.

Zou je nog vaker met deze uitvoerder willen werken?

Oh ja, dat maakt mij niet uit, we passen ons gewoon aan. Ik weet niet of hij doorgaat in de uitvoering. Ik denk dat hij gewoon als voorman wil blijven rijden met zijn auto met de kilometervergoeding en hij moet nog zes jaar denk ik. Ik denk dat hij die tijd op dezelfde manier zoals het nu gaat door wil zetten. Ik heb persoonlijk niets tegen hem, gewoon de dingen die je zo ervaart in de bouw.

Ik denk als je een jong knaapje die hier nog maar net loopt of een oudere interviewt dat dat heel verschillend zal zijn, die denkt er waarschijnlijk heel anders over.

Als je [uitvoerder] vergelijkt met [uitvoerder 2], wat vind je er dan van...

[uitvoerder 2] is een hele fijne uitvoerder, een HTSer, die ook dit goed heeft [wijst naar zijn hoofd], dat is heel wat anders dan de jongens die uit de praktijk komen. Hij is gewoon een fijne uitvoerder.

Nu heb ik geen hele projecten bij hem gezeten, ook [naam project] waar ook zeven, acht uitvoerders liepen en daar had hij een klein project binnen dat grote project. Daar hebben wij ook wat bij hem gedaan, maar de werken daarna hebben we niet bij hem gezeten, hebben we weer bij anderen gezeten. Maar hij komt heel positief over. Zijn vader is ook uitvoerder bij de Strukton en die komt minder positief over dan hij. Dat is een ding wat zeker is. Die stelt zn eigen heel anders op. [uitvoerder 2] is naar de mensen ook wel heel.... eh... en dat is die andere wel eens niet. Dat kan ook belangrijk zijn. We hebben een uitvoerder die heel goed bekend staat bij het personeel [naam]

Die ken ik niet...

Die heeft hier ook gezeten. Dat vonden wij ook al een heel raar gedoe eigenlijk. Hij was van de afbouw, heeft hier tot de helft gezeten en toen moest hij zo in een keer 's woensdag weg naar een ander werk en toen kwam [uitvoerder 2] hier en dat vonden wij raar. Waarom blijft [naam] hier niet en gaat [uitvoerder 2] niet naar Ielystad?²¹ Dat hebben we niet kunnen begrijpen, zullen ze wel een goede reden voor hebben. Maar [naam] die als we zeggen "joh, het is erg koud" dan regelt hij een pan erwtensoep bij wijze van spreken. Die stond altijd klaar voor de jongens, dat verschilt ook wel bij de een en de ander, kan ook een centenkwesie zijn hoor. Maar ik denk dat je dat dan ook wel weer terugverdient. Ik denk dat ze hier ook goodwill willen kweken, bij de laatste toolboxmeeting was het ook financieel, ze zeggen dat hier een hoop geld bij moet, was de vraag of we nog gingen eten voor de vakantie wat we gewend zijn. Een van de uitvoerders zei dat hij dat niet wist en even moest overleggen met de hoofdvoerder. Tijdens het overleg kwam hij nog terug met "ja, we gaan nog eten" en zo zijn we vorige week met 50 60 man bij de chinees wezen eten.

Gezellig...

Ja, zeker. Ik had niet verwacht dat het er nog in zou zitten gezien de situatie van dit werk. Misschien ook nog een beetje goodwill kweken bij de mensen om de moed er in te houden om het toch op de goede manier klaar te krijgen.

Het is gewoon een lastig werk heb ik gehoord...

²¹ De vader van [uitvoerder 2] was daar hoofdvoerder.

Ja, je zit gewoon met nevenaannemers [naam aannemer] en een met elektische toestanden en zo...

Dat is ook een nevenaannemer?

Ja, hoe heet die nou ook alweer... een hele bekende is het. Enne ja, als je bedenkt dat [naam aannemer] voor de kerst al wind en waterdicht had moeten zijn en dat het nu nog niet waterdicht is. Dus dat is wel een probleem ja. Dat wordt gewoon een rechtzaak tussen Strukton en [aannemer].

Ja, dat lijkt mij ook wel als ik de verhalen hoor.

En de boeteclausule van €20.000 per dag, ze zeggen dat die al aan de gang is, dat zal wel uitgevochten worden.

Ik begreep ergens dat het al uitgevochten was ofzo, hoe dat precies zit weet ik niet.

Het is wel te hopen dan voor zo [gelach].

Volgens mij hebben ze tot ergens in september. Ik wil je hartelijk bedanken voor je bijdrage.

Respondent C1

Leeftijd : 32
Actief als timmerman : 15 jaar
Uitvoerder : C

Dit interview is helemaal anoniem, jouw naam is alleen bij mij bekend en zal ook niet in het interview terug te vinden zijn. Ik ben ook de enige die de band zal horen, en in de uitwerking zal je naam dus niet voorkomen.

Ik denk alleen niet dat ik antwoord op alle vragen weet ofzo...

Het zijn allemaal vragen over hoe jij dingen hier meemaakt en wat je daar van vindt, ik denk eigenlijk stiekem wel dat je hierover iets kan zeggen. Ik ben in alles wat je eventueel te zeggen hebt over dat onderwerp geïnteresseerd omdat ik er gewoon nog niets van weet, daarom doe ik dit interview ook. Voel je vrij om alles wat in je opkomt te zeggen.

Ik heb wat vragen over jou, over je leeftijd en ervaring en zovoorts. Daarnaast heb ik wat vragen over hoe de uitvoerder zich richting jou opstelt. Daarnaast heb ik wat kaartjes en enkele vragen daarbij, maar dat leg ik zo nog wel uit. Tot slot heb ik een paar vragen over wat jij van dingen vindt.

Hoe oud ben je?

32

Je zei dat je vanaf februari op dit project zat...

Nee, vanaf januari

Oke, vanaf januari. Hoe lang werk je al bij Strukton

Tien jaar, vanaf 1996

Ben je ook al zo lang als timmerman werkzaam?

Nee, ik ben al langer als timmerman actief. Hiervoor heb ik vijf jaar bij een kleine aannemer gewerkt, dus totaal 15 jaar al.

Heb je al eens ergens als voorman gewerkt?

Nee, nog niet.

Hoe lang ken je de uitvoerder al?

Vanaf dat hij hier bezig is, vanaf februari

Blok 1

De volgende vragen gaan over hoe de leidinggevende zich gedraagt op de bouwplaats, op de vloer en zovoorts.

Kan je een normale dag op de bouwplaats omschrijven en dan je voornamelijk richten op het contact dat je met de uitvoerder hebt?

Zoals je gister zag, toen we daar bij het putje bezig waren, komt hij wel eens (niet vaak, ligt er ook aan hoe druk of hij is natuurlijk) een paar keer op een dag een rondje over de bouw doen bij de jongens langs. Dan kijkt hij hoe het gaat. Maja, soms zie je hem ook dagen niet, als hij druk is met tekeningen en zo. En nu is hij druk, hij heeft een mannetje te weinig, want de eerste vloer is bijna af, maar als die er is en de vloer er is, dat hij straks meer buiten komt. Even een praatje hoe het gaat.

Een praatje, kan je dat toelichten?

Naja, een praatje over het werk, oh ja, en ook zo wel in het algemeen. Thuis, hij is dezelfde leeftijd als mij. Hij heeft kleine kinderen, ik ook. En verder heb ik eigenlijk weinig contact met hem. Als het goed gaat, dan zie je hem niet.

Kan je mij vertellen hoe hij werk verdeeld?

Volgens mij hebben ze hier elke donderdag (projectleider en hij) werkbijeenkomst zeg maar, daar verdelen ze het werk in samen sprake met de voorman, Jan is voorman, mijn vader ook, en dan bespreekt hij dat met hun en dan zo wordt het een beetje verdeeld.

Word jij daar wel eens bij betrokken?

Ja, soms, niet altijd. Dat is ook niet nodig, daar hebben we de voormannen voor.

Als je een probleem tegenkomt, hoe gaat de uitvoerder daar dan mee om tegen jullie?

Hij is niet zo van dat hij zegt: "dat zoek ik wel uit". Kijk, hij heeft natuurlijk nog niet zo heel veel ervaring, hij komt net over van betonbouw, dat is dus allemaal net even iets anders. Hij doet het allemaal wel in overleg, samen zeg maar. Als hij er niet uit kan komen, dan belt hij de werkvoorbereiders, want die horen het te weten. Die weten dat alleen niet altijd.

Wat doet hij om jou te motiveren?

Nou, als iets klaar is dan komt hij altijd even kijken. Komt hij een complimentje geven als het goed is, vind ik wel positief. Als je alleen wat hoort als het niet goed is, dan is dat ook niet positief. Een complimentje af en toe van "mooi gemaakt" is wel goed.

Hoe zou je hem omschrijven als persoon?

Hij is heel rustig. Doet alles in overleg. Het is niet zo dat zijn wil is wet, dat is beslist niet zo bij hem. Hij doet alles in overleg, staat overal open voor vind ik, de mening van een ander. Positief, fijn om mee te werken.

Blok 3

Ik heb hier een aantal kaartjes met steekwoorden die op de uitvoerder van toepassing kunnen zijn. Als je hier twee of drie van kan uitzoeken waarvan je vindt dat ze echt typisch op de uitvoerder van toepassing zijn.

respondent kiest

1. overleg

2. staat open voor andere meningen

3. sociaal

Deze had ik al gezegd, deze ook al, dat overleg. Biertje drinken met m heb ik nog nooit gedaan, wordt het wel eens tijd voor. Drie, mag dat?

Hij doet alles in overleg, eigenlijk zijn die twee samen een he? En sociaal, hij komt ook wel eens een praatje maken hoe het thuis is. Sommige uitvoerders praten alleen over het werk, de rest kan in het weekend, hij doet dat niet. Ik vind hem wel sociaal.

Blok 4

De volgende vragen gaan over wat jij vind van de uitvoerder zelf.

Wat vind je van zijn vakkundigheid?

Naja, hij heeft nog niet zoveel ervaring he in deze utiliteitsbouw. Maar ik denk wel dat als hij een goede hoofduitvoerder bij hem heeft, dat hij wel daarin kan groeien zeg maar. Ik zeg niet dat hij dom is, maar minder ervaring. Hij doet het nu een half jaartje. Hij staat overal open voor en denk dat hij snel veel op kan steken.

hoe is de relatie tussen jou en de uitvoerder op persoonlijk vlak?

Hoe moet ik dat nou omschrijven...? Hij komt gewoon een paar keer per dag een babbeltje maken. Heb nog nooit een aanvaring met hem gehad. Vind ik wel positief. Verder ken ik hem ook niet zo goed natuurlijk nog. Maar ben niet negatief over hem, dat zeker niet. We kunnen goed door één deur. We zijn dezelfde leeftijd; dan denk je vaak over dingen hetzelfde, meer overlap dan iemand van zestig, die denken altijd net iets anders over dingen. Dus wel positief.

Stel je komt in een situatie dat er iets fout is gegaan.

Dat ik iets niet goed heb gedaan...?

Ja, stel dat zoiets gebeurt, en hij moet zich verantwoorden. Denk je dan dat hij jou zal verdedigen in dat geval?

Ja, dat denk ik wel ja. Zou het hem ook gelijk zeggen. Vroeg of laat kom je er vanzelf achter als er iets niet goed is gegaan en dan kan je het maar beter zelf zeggen. Fouten kunnen gebeuren en gebeurd is gebeurt. Iedereen maakt fouten. Dus ik denk wel dat hij mij zou verdedigen, dat geloof ik wel.

Respondent C2

Leeftijd : 49
Actief als timmerman : 26 jaar
Uitvoerder : C

Eigenlijk heb ik niet zo heel veel vragen, maar het zijn allemaal vragen waar je breed kan antwoorden en hoop ook dat je dat doet, want hoe meer jij mij vertelt, hoe beter mijn beeld wordt van jouw mening. Ik wil voornamelijk van jou weten hoe je dingen meemaakt en hoe jij dingen ziet.

We beginnen met wat algemene vragen, daarna heb ik wat vragen over de uitvoerder zelf, hoe hij zijn uitvoerder zijn vorm geeft en hoe hij zich gedraagt, daarna heb ik een vraag met kaartjes (leg ik zo wel even uit) en daarna wil ik van jou weten wat jij van sommige dingen vindt.

Het is vandaag de 17e toch? Ohnee, de 18e. Het interview is helemaal anoniem, niemand krijgt jouw naam te horen en niemand kan dit interview aan jou koppelen. Je naam komt er dus niet in voor. De band krijgt ook niemand anders dan ikzelf te horen en in mijn uitwerking zal ik er voor zorgen dat er geen verwijzingen naar jou zijn. Daarnaast zullen deze interviews niet worden opgenomen in de versie van het verslag zoals de uitvoerder dat van mij toegestuurd krijgt.

Zullen we dan maar beginnen?

Wat is je leeftijd?

49

Je zit vanaf het begin op dit project?

Ja, vanaf januari.

Hoeveel jaar werk je al bij Strukton?

26.

Al 26... dan ken je de ins en outs ondertussen wel denk ik...?

Ja, inderdaad, die ken ik wel redelijk (lachend) in de loop van de jaren, maar er is de laatste tijd een hoop veranderd. Ze willen groter worden en er zijn er nieuw in de leiding gekomen zeg maar, dus ik ken ze niet allemaal.

Ben je al je werkzame jaren dan ook al bij Strukton in dienst geweest?

Al die jaren inderdaad heb ik inderdaad bij Strukton gewerkt.

Ook geen werkgevers hiervoor...?

Ohh ja, sorry dat inderdaad wel. De eerste acht, o nee, negen jaar al weer, ja, negen jaar heb ik gewerkt bij een werkplaats, bij een heel klein klantenbaasje. We maakten daar

alles met de hand; de ramen, de deuren, kozijnen, ze werden toen allemaal met de hand gemaakt. En die waren op leeftijd en stopten ermee. Toen ben ik hierheen gegaan, en zit hier nu al 26 jaar. In oktober wordt het 26 jaar.

Dat is al lang, hebben ze ook een feestje gegeven toen je 25 jaar in dienst was...?

Ja, ja, ja. En nou donderdag en vrijdag ben ik er ook niet, gaan we naar Scheveningen, naar het circustheater. Gaan we naar Tarzan, daarvoor nog even dineren. Ja, daar besteden ze heel veel aandacht aan bij ons. Ze komen een dag thuis bij ons, een bruto maandloon krijg je netto, bloemen, je krijgt een speldje en je kan een mooi horloge uitzoeken en dan ga je nog een dag uit.

Dat doen ze dan leuk...

Ja, dat is inderdaad heel leuk.

Je werkt nu als voorman, hoe lang ben je dat al?

Ik ben nu twee jaar voorman.

En hoe lang ken je de uitvoerder nu?

Denk nu een maand of twee, hij kwam wat later op het project. Ken hem dus nog niet zo lang. Hij is hier ook nog maar net komen werken, bij Strukton zeg maar.

Blok 2

De volgende vragen gaan over de uitvoerder. Daarin wil ik weten hoe de uitvoerder op de bouw zich gedraagt, wat hij doet, hoe hij dat doet en zovoorts.

Kan je een normale dag beschrijven en dan voornamelijk beschrijven hoe jij en de uitvoerder contact hebben, wanneer en zovoorts?

Om zeven uur ga ik naar de uitvoerder toe, naar boven en dan bespreken we met de tekeningen wat er moet gebeuren die dag. Dat breng ik dan naar buiten toe en de uitvoerder zit binnen en regelt de telefoontjes, als er nog beton of als er wat besteld moet worden. Of als er wat is, dan roept hij mij en brengen we dat samen naar buiten.

En op de bouw bijvoorbeeld zelf..?

Ja, naja, in dezelfde lijnen. Hij loopt even buiten en houdt dan in de gaten van dat moet er veranderd worden, dat moet er veranderd worden en zovoorts. Eigenlijk is een uitvoerder voornamelijk binnen en ik ben het meeste buiten zeg maar.

Jij bent dan de link naar buiten toe zeg maar..?

Ja, ja.

Stel, je komt een probleem tegen, hoe...?

Dan gaan we naar de uitvoerder toe en kijken we er naar. Kunnen we het zelf oplossen, dan doen we dat zelf, de uitvoerder geeft dat dan aan. Kunnen we dat niet zelf, dan gaan we naar de opzichter en vragen wat hij er van vindt.

En als jullie het zelf kunnen oplossen, dan...?

Dan bedenken we zelf een manier van we kunnen het zo of zo doen, of we veranderen dat (kan zo niet even een voorbeeld geven), dan schatten we dat zelf in. Laten we het zo maar doen, dat is beter, dan maken we het zo. Of een werk gaat iets snel of als we dat doen, dan loopt dat weer beter en dat bepalen we zelf dan een beetje.

Hoe gedraagt hij zich als leidinggevende richting jou?

Ik heb daar geen aanmerkingen op. Hij is duidelijk genoeg, wat er gebeuren moet zegt hij ook. Ik heb daar geen op of aanmerkingen over. Hij doet dat wel goed.

De vraag was meer bedoelt als "hoe doet hij dat"?

Ja, nou, hoe doet hij dat... zoals ik al zei. Hij roept zich bij me en vandaag moet er dat of dat gestort worden, wie zetten we daar aan, wie kan dat. Dat overleggen we dan en ik ga dan naar buiten en dan wordt dat gezegd.

Hoe zou je hem als persoon omschrijven?

Ja, een goede man, als uitvoerder moet hij wat harder worden, hij is nog iets te medelevend. Hij moet toch harder naar onderaannemers optreden, dat vind ik wel.

En richting jullie

Richting ons... nee, ik heb daar... nee, hij luistert goed naar ons, datgene dat wij aangeven neemt hij meestal wel over. Ik vind hem verder wel goed functioneren.

Deze vraag was voornamelijk bedoeld om een beeld te krijgen van de persoon van de uitvoerder. Ik wil namelijk aan de ene kant weten hoe hij zijn uitvoerder zijn invult, zijn leidinggevende rol, en daarnaast wil ik weten wat jij van de invulling die hij er aan geeft.

Naja, op het moment vind ik dat redelijk goed, kijk ik ken hem nog maar kort; het is nog maar twee maanden. Maar wat hij doet is wel goed, het enigste wat ik nog zei is dat hij wat harder moet optreden naar de onderaannemer toe.

En naar de jongens die buiten lopen...?

Een onderaannemer, een vlechter, een metselaar (die heb je nu nog niet veel, maar komen later wel). Nu lopen hier de vlechters en die laten ons nog wel eens in de steek en daar moet hij harder tegen optreden.

Kan je daar een voorbeeld van geven?

Overleggen met de vlechter wanneer de wand klaar is, en dan zegt hij verleden week zei hij vrijdagmiddag is hij klaar, maar het is nu al maandag en hij moet nog een dag vlechten. We hadden alles al geplant, het beton besteld, maar nu is de vlechter nog niet klaar. Hij moet dus harder optreden dat de vlechter zich aan zijn afspraken houdt.

En wat doet hij er nu aan?

Hij kan er nu weinig aan doen, het is afwachten en dan zegt hij: “Ik baal daar wel van...”, maar ik vind wel, als je met iemand wat afspreekt, zeg dan: “Maandag middag is het klaar...” en dan niet vrijdag. Daar moet hij toch wat harder op inspelen.

Blok 3

Goed, ik heb hier een stel kaartjes waarop allemaal steekwoorden staan die misschien op de uitvoerder slaan. Zou je hier naar kunnen kijken en de kaartjes er uit kunnen pakken waarvan je vindt dat ze typisch op de uitvoerder van toepassing zijn en kan je mij vertellen waarom je dat vindt met voorbeelden en zo?

[De respondent begint alle kaartjes af te lopen en geeft op veel kaartjes commentaar; Dit past wel bij hem, legt duidelijk uit wat bij hem pas. Hij is ook wel aardig, hoort weinig onaardige woorden van hem. Hij is ook wel motiverend. Hij is echt een vakman in het betonwerk, niet wat we nu doen, dat is meer met onderaannemers werken. Hij komt echt uit het betonvak, dit moet hij nog leren.

Kan je misschien er twee of drie uit pakken die je er uit vind springen?

[respondent kiest na veel denken en sorteren

- 1. duidelijke opdrachten**
- 2. betrouwbaar**
- 3. open voor andere meningen**
- 4. sociaal**
- 5. aardig**
- 6. motiverend**
- 7. overleg]**

ik denk dat dit ze wel zo'n beetje zijn, voor zover ik hem nu ken.

Kan je er voorbeelden van geven?

Opdrachten legt hij duidelijk uit.

Wat voor opdrachten hebben we het dan over?

Iets als: die kolom moet veranderd worden, die wand moet zo en zo veranderd worden. We hebben hier nog niet zoveel dat veranderd moet worden, maar wat er veranderd moet worden is hij duidelijk genoeg in. Daarnaast is hij betrouwbaar, aardig...

Betrouwbaar als richting jou of andersoortig?

Naar iedereen wel toe, hij zal mensen niet beduvelen of wat. Daarnaast motiveert hij de boel ook wel ja...

Hoe doet hij dat?

Nouw eh... als we dat en dat klaar hebben kunnen we vrijdag een uurtje eerder stoppen of...., ja weet niet precies hoe ik dat in worden moet zeggen, maar hij weet het wel zo te brengen dat je zelf gemotiveerd bent om het zo snel mogelijk klaar te maken of in die geest zeg maar.

En hoe moet ik dit zien...? (interviewer wijst naar sociaal)

Dat ie wel met iedereen erg goed omkan, zo zie ik het.

[Stilte]

Even kijken hoe ik deze vraag goed kan formuleren zonder dubbel te worden, want veel dingen hebben we het al een beetje over gehad...

Ohh, dat geeft niet, ik ben zelf ook niet heel goed met vragen stellen... sommige kunnen beter met woorden komen dan ik. Ik vind dat hij wel goed midden in de groep staat, naar iedereen toe, dat vind ik wel. En als hij iets niet weet, dan komt hij bij mij, want ik zit hier al iets langer; hoe zullen we dat doen. Dan overlegt hij, het is niet zo dat hij zijn eigen mening altijd wil doen, hij luistert naar iedereen en probeert dat ook zo over te brengen.

Als hij op de vloer komt, waar hebben jullie het dan over?

Als hij gewoon op de vloer eh.... ja, hij praat ook wel over `hoe is het met jou´ `hoe is het thuis´ `hoe was je weekend´ en als we dat gehad hebben dan gaan we verder met het werk. Denk je daar wel aan, is dat wel gebeurd, of dat moeten we nog doen of wat we moeten nog doen of de zandboer komt en zand aanvullen. Allemaal dat soort dingen.

blok 4

Dan heb ik alleen wat vragen waarin jouw mening wordt gevraagd over de uitvoerder. Dat gaat over verschillende onderdelen.

Zou je kunnen vertellen wat je van hem vindt als leidinggevende, als je voorbeelden hebt, kan je ze geven.

Wat ik al had gezegd, hij houdt goed van overleg en wat er gebeuren moet zegt ie en dat gebeurt dan ook. Ik kan zo niets aan voorbeelden geven. Als je verder komt komen er metselaars bij en hoe het dan gaat lopen weet ik niet, dat moet je afwachten. Hij komt puur van het beton af, viaducten en hij moet hier ook veel leren.

En de lol is er niet veel meer, vroeger wel, toen werd er nog wel eens een geintje gemaakt, als het bijvoorbeeld warm was, dan gingen we met de jongens om drie uur nog wel eens een flesje bier drinken, een of twee, gewoon puur ontspanning. Nu is dat anders, het moet allemaal gauw gauw, snel snel, vroeger was het lolliger, had je meer schik. Daar hebben we vandaag de dag geen tijd meer voor.

Het is nu meer van deadlines en zo....

Ja, deadlines. Straks moeten de jongens op de woontoren [helft van het project] in zeven dagen een hele verdieping, met wanden en vloeren bouwen. Dat is haast onmogelijk..

Zeven dagen... [zeven dagen is een zeer krappe planning, wanden moeten worden gevlochten, bekisting gezet en afgetimmerd, sparingen gemaakt].

Dan zeggen ze; je werkt 's avonds maar, van hogerhand dan, de lol is er gewoon een beetje vanaf. Het moet allemaal veels te gauw, je krijgt gewoon nergens geen tijd meer voor.

En denk je dat zoiets invloed heeft op de kwaliteit van het werk?

Voor de kwaliteit is dat een nadeel.

Dat is dan wel jammer, kan je misschien niet afleveren wat je wel zou willen afleveren...

Ja, omdat het vaak te snel moet wordt er minder aandacht aan besteed en dan kan het in mijn ogen wel eens beter ja.

Hoe denk je dat de uitvoerder daar dan mee om zou gaan?

Die wil wel goede kwaliteit afleveren, hij zegt telkens dat kwaliteit het belangrijkste is, dat is nummer één. Het wordt wel eens wat minder als het even snel af moet en dan had het beter iets langzamer kunnen duren, want dan heb je verderop dat het sneller klaar was. Vaak wordt gezegd: "laat maar zitten, zien we de volgende keer wel" en kom je het dan weer tegen, dan heb je er veel meer werk mee. Je kan het dus beter direct goed doen, dan ben je er vanaf.

Ik heb hier nog twee vraagjes staan, de vakkundigheid van de uitvoerder hebben we het al een klein beetje over gehad, kan je mij daar wat meer over vertellen, wat je daar van vindt?

Ja, wat ik zeg, hij moet het hier nog een beetje leren. Dit is gewoon een hele andere bouwinrichting dan gewoon maar een viaduct. Daar heb je maar één bepaalde plek en heb je alleen maar beton en een ijzervlechter. Hier kom je veel meer dingen tegen, je bent nu al bezig in de kelder met een betonsparing; “die kunnen we niet halen, dan maken we hem maar wat kleiner”. Maar kijk ik dan naar boven, dan staan daar nog wel twintig kozijnen die allemaal dezelfde maat moeten wezen. Je moet veel verder vooruit kijken.

Dat is dus wennen voor hem..?

Ja, zeker, is wennen voor hem.

Zal wel een stuk uitdagender voor hem zijn dan de betonbouw als ik dit zo hoor...?

Je hebt hier wel veel meer zorgen aan je hoofd, dat wel. Qua planning, en je kan wel eens zeggen; we sluiten die wand, maar vergeten we dan een aardleiding, dan zijn we natuurlijk wel de pineut. Je moet er wel aan denken, zit die aardleiding er in. Je moet dan de installateur bellen en wat denk je dan, die wand wordt gestort en de contactdoos moet er nog in. Je hebt veel meer dingen waar je aan denken moet.

Kan je me nog wat vertellen over de relatie die jij met je uitvoerder hebt?

Ja, ik kan goed met hem opschieten ja, en ik geloof dat het ook wel wederzijds is, want dat zei hij verleden week nog²². Dat is wel goed, heb geen op of aanmerkingen.

Nou, ik ben door mijn vragen heen volgens mij. Eigenlijk moet de interviews eens wat gaan uitbreiden, we zijn veel te snel klaar.

Kijk, je hebt mensen die kunnen goed praten, ik kan het ook gewoon niet. Soms zou ik dat wel graag willen, dat iets beter kon praten. Sommigen kunnen hier een half uur over praten en ik zeg gewoon: “ik vind hem goed, of ik vind hem niet goed” en dan ben ik uitgepraat. Ben ik niet zo'n ster in.

Ik moet ook gewoon echt nog leren om de juiste vragen te stellen, dit is mijn tweede interview dat ik doe.

Je leert elke dag, of je nu jong bent of je bent oud, als je wilt, kun je elke dag wat leren.

Dan wil ik je hartelijk bedanken voor je medewerking.

²² Dit zei de uitvoerder ook tegen de interviewer.

Respondent C3

Leeftijd : 59
Actief als timmerman : 44 jaar
Uitvoerder : C

Het interview is helemaal anoniem, zoals ik al had gezegd, het wordt wel opgenomen, maar bij Strukton krijgen ze zowel de band als de uitgeschreven interviews niet te lezen. Die zijn alleen voor mij en mijn begeleider bij de universiteit. Niemand kan dit interview aan jou koppelen, daar zorg ik voor. Het is niet de bedoeling dat mensen in de problemen komen als gevolg van een interviewtje met mij. De uitvoerder weet ook zelf niet welke interviews bij hem horen, hij krijgt het rapport namelijk wel.

Hmm

Eerst ga ik wat vraagjes over jou stellen, zoals je leeftijd en zo, daarna ga ik wat vragen stellen over hoe de uitvoerder zich gedraagt op de bouw, dan heb ik een paar kaartjes voor je en tot slot heb ik wat vragen wat jij over de uitvoerder vindt.

Dat is moeilijk...

Zullen we eerst de vragen maar even doen? Je kan er rustig de tijd voor nemen om te antwoorden. Als je voorbeeldjes hebt, noem ze rustig, hoe meer je zegt, hoe meer ik er mee kan. Heb je nog vragen?

Ik heb geen vragen...

Blok 1

Hoe oud ben je?

59

Net zo oud als (andere timmerman)...? zou je niet zeggen [gelach].

Nee, maar die heeft zo'n hele grote witte baard he. Ik moet nog een klein jaartje en dan is het voor mij schluss, hoop ik gebeurt. Als het een beetje wil, is dit mijn laatste werk.

Mooi werk om mee af te sluiten dan

Mag ook wel, heb je 45 jaar gewerkt, en dat is zwaar vooral in de bouw.

Vanaf januari ben jij er ook bij he?

Ja, vanaf het begin van dit project.

Hoeveel jaar werk je al bij Strukton

33 jaar. Ik werk er al vanaf de tijd dat het nog SWB heette, Spoorweg Bouwbedrijf. Ze hebben allemaal bedrijven overgenomen, is allemaal veranderd.

Positieve verandering?

Neu, weet ik niet, maakt niet veel uit.

Je bent al 44 jaar als timmerman werkzaam, en je bent nu voorman?

Ja, werk nu als voorman.

Ik stel deze vragen om een beetje idee te krijgen van de respondent en dat ik een beetje kan inschatten hoe zijn contact is met de uitvoerder.

Heel goed.

Welke bouwbedrijven heb je hiervoor gewerkt.

Firma's of werken? Firma. Oeh, das lang geleden. Ik heb bij Ten Tije gewerkt in Hengelo, maar ze zeggen dat ze niet meer bestaan, maar dat was toen in die dagen 3 of 34 jaar geleden, dus ik weet het niet. En dan heb ik nog bij een klein baasje gewerkt een jaar of vijf met vier of vijf man. Bij een klein bedrijfje, daar moet je het leren he?

De uitvoerder ken je vanaf februari denk ik?

Ja, zoiets, eind februari, toen kwam hij hier, wat zegt de rest?

Ja ook zoiets, februari. Wat is er met de uitvoerder gebeurd die daarvoor zat?

Dat was een ZZPer die zich verhuurde, een Amsterdammer, had machtig veel babbels. Op de een of andere manier is dat toch spaak gelopen, denk dat het met de vlechter gebeurt is. Er was wat met de vlechter, hij wou niet verder met de vlechter.

Het vlechtbedrijf bedoel je...?

Ja en misschien, ik zeg voor 99% dat de uitvoerder gelijk had. Hij kwam zijn afspraken niet na, als jij een wandje moet vlechten als voorman, moet dat niet op tien minuten, maar wel op een uur kunnen zeggen of het klaar is. Dan moet je niet zeggen, vandaag is het klaar en morgenavond is het nog steeds niet klaar. En daar is die uitvoerder om weggegaan.

En hoe gaat de huidige uitvoerder daarmee om?

Ja, die zit iedere keer tegen ons te mauwen: "moeten we hem wegdoen?" maar jongen, die had je al tien keer moeten wegdoen. En gister hebben ze hem geloof ik weer de wacht aangezegd van, als je nu niet, dan.... in ieder geval, dat zeggen ze. Als het waar is. Maar moet je eens kijken hoeveel wanden of dat er klaar staan en er wordt niet gevlochten. Nou geloof ik dat er morgen weer wat bij komen.

Ik hoorde dat ze nu met drie man zaten of zo...

Nu zelfs nog maar met twee. Gister waren ze nog met zn drieën, waaronder die lopende kerstboom en zo [man met veel tatoeages].

Toen ik bij [STAGEBEDRIJF] zat hadden ze een hele ploeg met Duitsers lopen, op elke wand hadden ze drie man zitten.

Maar zo is die man hier weggegaan, dat is heel jammer.

Blok 2

Kan je me vertellen hoe jou contact op een normale dag met de uitvoerder is? Wat hij dan doet?

Nou, ik heb maar heel weinig contact met hem, heb je dat nog niet gezien dan? Hij komt maar één keer per dag langs en verder heb ik geen contact met hem.

En als hij die ene keer per dag er is... hoe gaat dat dan?

Dan praat je even, maar verder... wat moet je daar van zeggen, zal wel een goede man wezen, dat geloof ik wel, als hij maar niet te zacht wordt.

Dat vond [andere timmerman] ook al een beetje, te zacht...

Jaja, op een vorig werk hadden we een heel prettige uitvoerder. Deze is veel te zacht. Je geeft ze vandaag de vinger en morgen pakken ze de hele hand. En dat doen ze, is heel jammer, maar als de uitvoerder dat maar niet wordt.

Daarnaast, de uitvoerder is nog maar jong, die komt geloof ik van de [STAGEBEDRIJF] af, betonbouw, maar dit is heel wat anders. Als je een beetje beton moet maken. Hier komt heel wat meer bij kijken, minstens tien keer zoveel. Er komen nog twee uitvoerders bij, een daarvan op de werkvloer. [naam van een voorman] doet dat nu voornamelijk.

Krijg je wel eens opdrachten van de uitvoerder en hoe doet hij dat dan? Bijvoorbeeld werk dat verdeeld moet worden?

Dan ga je naar hem toe, vraag je om werk en dan krijg je een tekening en dan kan je verder aan het werk.

Stel je komt een probleem tegen, hoe wordt zoiets door de uitvoerder opgelost?

Als er wat niet goed is, dan is hij te bang. Alles regelen met een opzichter of een werkvoorbereider. Als je een beetje een oudere uitvoerder hebt, die regelt dat zelf. De uitvoerder vraagt alles. Hij komt niet zo heel vaak bij ons, en dat is jammer. Maar dan durft hij alsnog geen beslissing te nemen. Hij loopt nu in zijn eentje op iets nieuws voor hem en dat is heel zwak.

Kan je me vertellen hoe de uitvoerder probeert om mensen te motiveren om iets te doen...?
Motiveren, motiveren... dat is voor mij niet nodig. Ik ben van mezelf al gemotiveerd.

Hoe zou je hem als persoon omschrijven?

Een goede man, een goeie kerel.

Blok 3

Even kijken hoor, ik heb dit interview net iets anders gedaan dan bij de anderen. Even de draad weer vinden.

Ik heb hier een stel kaartjes, daarop staan steekwoorden, kijk ze eens door en pik er drie uit waarvan je vindt dat ze typisch op de uitvoerder slaan.

Moet ik dat...? ahh, jongen.

[Lachend] jup.

[af en toe gelach bij het doorkijken]

Ik leg zo wel even uit waarom ik het zo doe.

Samen een biertje drinken [gelach]. Dit is ook wel moeilijk hoor. Hebben de anderen dit ook gedaan en ging dat allemaal goed.

Ja, ik heb iedereen deze vraag ook gesteld en dat ging best hoor. Dit heb ik beetje van een vriend van me afgekeken, die heeft met zijn afstuderen ook zo iets gedaan.

[pakt het kaartje betrouwbaar] ik hoop dat hij dat is.

[kiest de kaartjes biertje drinken, betrouwbaar en aardig]

Kan je mij vertellen waarom je deze keuze hebt gemaakt?

Ik vind het gewoon een beste kerel... en wat moet je daar nog meer van weten? Dat zeg ik, ik ben niet zo'n prater jongen. De eerste paar maanden was hij ook wel zo van elke vrijdag middag een visje of patatje eten eten met z'n allen of een biertje drinken... en dat werkt natuurlijk goed.

Hij was daar dan ook bij?

Ja, dat deed hij, was gezellig.

Je denkt dat hij betrouwbaar is, waar merk je dat aan?

Dat zeg je heel goed, ik denk dat gewoon.

In wat voor opzichte is hij betrouwbaar denk je?

Ja...tegen ons allemaal. Het moet zo wezen dat als ik wat zeg, dat over tien minuten de hele bouw dat weet. Ik denk ook echt niet dat hij dat doet.

Ah, dank je... dat is ook ongeveer wat ik bedoelde met de vraag, of je daar iets over kon zeggen.

Blok 4

Kan je vertellen wat je van hem vind als leidinggevende. Wat doet hij goed, wat doet hij minder goed? Eventueel als je voorbeelden hebt, graag.

Ik vind dat hij het allemaal wel goed doet, maar hij is de uitvoerder hier en er lopen hier veels te veel mensen. En nou zeggen ze dat het aan de projectleider ligt en aan bakker. Die willen allemaal poppetjes zien overal, hoe meer hoe beter, als ik uitvoerder was trapte ik daar niet in. Moet jij eens zien hoeveel mannen er lopen...

Stuk of 25?

Och mijn jongen, veels te veel. Een stuk of vijftien, dat meer als zat. Ze lopen elkaar voor de voeten. En dat is jammer. Dat moet hij ook zien als uitvoerder en daar moet hij ook harder tegen optreden. En dan kan hij wel zeggen dat hij het heeft gezegd, maar... hij moet duidelijker optreden

En hoe hij tegen jou is als uitvoerder

Tegen mij is hij wel goed.

Kan je dat uitleggen?

Wat zijn dat voor rare vragen, wat moet ik daar nu op antwoorden jongen?

Euhm, kan je voorbeelden geven ofzo?

Jah, dat weet ik zo niet, tegenover mij is hij gewoon goed. Kort en bondig. Het is allemaal moeilijk om onder woorden te brengen.

Hoe vakkundig vind je hem?

Haha, dat zijn allemaal dezelfde vragen.

Oh, zo is hij niet bedoeld, formuleer ik hem anders. Wat vind je van zijn technische capaciteiten?

Daar kunnen we nog niets over zeggen, moet hij eerst het werk hier afhebben, dan kan je er pas wat van zeggen. Je zit nu nog met het beton, je kan er pas wat van zeggen als je een half jaar verder bent. Dan komen al die onderaannemers en als hij dan de poppetjes goed heeft staan, dan is hij als uitvoerder vakkundig. Dat kunnen wij nu nog niet zeggen. En als die andere jongens dat wel hebben gezegd, dan liegen ze, want dat kunnen ze helemaal nog niet weten. Je bent een beetje aan de vroege kant.

Ik denk dat ik er doorheen ben, alles hebben we volgens mij gehad, had ik nog een vraagje: hoe staan jullie tegenover elkaar?

We kunnen goed door één deur samen.

Dank je wel voor je medewerking.

Respondent C4

Leeftijd : 59
Actief als timmerman : 45 jaar (waarvan 35 bij Strukton)
Uitvoerder : C

Omdat deze timmerman slechts één dag per week op de bouw is, vanwege zijn op handen zijnde VUT in combinatie met het voor 70% afgekeurd zijn, was deze timmerman nog onbekend met de interviewer of met het onderzoek, daarom is er eerst een inleidend gesprek.

Ik ben aan het afstuderen, ik studeer technische bedrijfskunde en doe onderzoek naar leiderschap op de bouwplaats. Daarvoor ben ik heel benieuwd hoe uitvoerders zich gedragen ten opzichte van de timmerlieden en de voorlieden en ik hoop uit de gesprekken met jullie te kunnen af leiden wat jullie vinden van een bepaalde manier van leidinggeven. De bedoeling hiervan is om uit te zoeken hoe een uitvoerder het beste leiding kan geven zodat de timmerlieden tevredener zijn over hun uitvoerder. Ik interview dan ook alleen timmerlieden en voorlieden en niet de uitvoerder. Die kan wel iets over zichzelf gaan vertellen, maar het is de vraag of ik daar heel veel wijzer van word.

En dit wordt dan ook weer bij Strukton gebruikt dan? Want stel dat ik negatief over die man ben, dat kan natuurlijk. Heeft dat dan negatieve gevolgen (maakt in mijn situatie niet zo heel veel meer uit, want ik ben er toch nog maar een paar dagen).

Het heeft totaal geen gevolgen, het wordt helemaal anoniem verwerkt. Als je verder dit soort vragen hebt, stel ze asjeblieft, want de anderen had ik dit al verteld, maar wij kennen elkaar nog niet, waardoor je dit natuurlijk niet weet. Maar het is helemaal anoniem.

Als dat niet zo was, dan kan je niet vrijuit praten.

Nee, inderdaad. Er komt een nummertje aan dit interview te hangen die ik alleen zelf weet en je naam en andere gegevens zullen niet in het verslag zelf voorkomen. Daarnaast zullen feitjes waardoor ze dit interview aan jou zouden kunnen koppelen niet worden vrijgegeven. Deze band krijgt ook niemand anders te horen dan ikzelf.

Als dat wel zo was, dan kan je niet vrijuit praten, want dan houd je er toch rekening mee.

Inderdaad, en omdat ik van jullie zoveel mogelijk wil weten wat je van dingen vindt, zal ik er voor zorgen dat dit kan.

Het is vandaag de 18e toch?

Als je voorbeelden weet bij antwoorden, zou je die dan kunnen noemen? Ik vind namelijk alles interessant en kan alles wat jij zegt gebruiken bij mijn onderzoek. Het is nog maar mijn derde interview, dus ik moet ook nog wennen aan het concept interview. Moet dus nog een hoop leren [gelach].

Begreep ik trouwens goed dat je in de gemeenteraad zat?

Nee, niet ik, mijn vrouw zit al jaren voor de Partij van de Arbeid in de gemeenteraad.

En dat was dezelfde gemeente als waar de andere timmerlui wonen [namen zijn weggehaald]?

Ja, we wonen allemaal in dezelfde gemeente.

Kleine wereld dan ☺

Eigenlijk heb ik vier soorten vragen. Eerst wat vragen over jou zelf, leeftijd en zovoorts. Daarna een paar vragen over de uitvoerder hoe hij zich gedraagt. Daarna heb ik een paar vragen met kaartjes, dat leg ik zo nog uit en tot slot wat vragen over wat jij van dingen vindt.

Blok 1

Hoe jong ben je?

59

Je zit vanaf het begin op het project?

Ja, ik zit hier vanaf het begin van het project, januari ergens. Euhm, begin van het nieuwe jaar.

Hoe lang ben je nu al werkzaam bij Strukton?

**Al 35 jaar, van de zomervakantie ben ik hier 35 jaar. Ben eigenlijk nooit thuis geweest.
Al 45 jaar in de bouw totaal.**

Dat is lang...

Ja, dat is al heel lang

Je bent dus begonnen met je veertiende op de bouwplaats. Mocht dat toen wel?

Ja, toen wel ja. Toen begon je met werken, naja, je ging zo wel eens mee. Eigenlijk doe ik daar al 45 jaar aan in de bouw. Voor de tijd bij Strukton nog bij de HBM geweest, daar ben ik eigenlijk officieel begonnen, bij de HBM. Dat heet nu dan weer anders geloof ik, maar dat heette toen de HBM [dat is opgegaan in het tegenwoordige [STAGEBEDRIJF]]. En vandaar ben ik naar Strukton toe gegaan en altijd gebleven eigenlijk. Tot volle tevredenheid, heb het altijd goed gehad vind ik. Heb altijd mijn best gedaan en heb het ook nooit slecht gehad. Het ene werk is leuker dan het andere werk, dat is makkelijk zat en de ene uitvoerder ligt je beter dan de andere uitvoerder, daar is ook verschil in natuurlijk; de ene mens ligt je beter dan de andere mens. Dat wil niet zeggen dat hij niet of wel goed is, maar hij is anders van karakter, bekijkt dingen anders. En daardoor bevalt hij beter dan de ander. Maar in de regel was het goed.

Heb je ook als voorman gewerkt?

Nee, ik ben begonnen bij betonbouw. Een jaar of 15 geleden ben ik gewisseld met iemand van bouwprojecten die naar betonbouw wilde.

Goede wissel geweest?

Ja, achteraf wel. In het begin had ik het er moeilijk mee, beton is natuurlijk heel ander werk ja... bruggen en viaducten, veel spoor, veel 's nachts enne toen kwam dit. Maar achteraf is dit lichamelijk ook niet zo zwaar als in de betonbouw. In het begin deed ik hier natuurlijk ook voornamelijk betonwerk, maar op den duur ga je ook aftimmeren met die jongens en andere dingen doen. Het werk wordt dan lichter. In de betonbouw is het allemaal lomp, zwaar, onbenullig. Het zijn allemaal grote massa's beton en eerder was het materieel ook veel zwaarder. Als je het nu ziet lijkt het zwaar, maar ze hebben een makkie vergeleken bij wat wij vroeger hadden. Als je alleen zo'n trilbalk zien waar ze mee afrillen, dat was eerder een ding, daar tilde je jezelf een beroerte aan met drie of vier man. Dubbele barring van zes meter met een zware machine er op en die zat dan aan het eind van de dag helemaal vol met beton, aangekoekt en die moest dan versjouwd worden...

Loodzwaar...

Nu is dat allemaal even licht enne. We werkten toen een keer bij de suikerunie, daar storten we 13 of 1400 kuub per dag met zes pompen en dat de hele dag.

Dat is ontzettend veel zeg... 100 vrachtwagens ofzo? (15 kuub per vrachtwagen is tegenwoordig reledelijk standaard)

Toen hadden ze nog niet van die hele grote, denk dat er een kuub of acht in een vrachtwagen paste maximaal. Dan waren het er nog veel meer eigenlijk. En dat betrokken ze dan bij twee of drie verschillende centrales natuurlijk, één centrale kan dat nooit leveren.

Je kent de uitvoerder ook pas vanaf februari...?

Ja, toen hij kwam hij hier naartoe, eerder kende ik hem ook niet. Dus vanaf februari. Hij werkt ook nog maar pas bij Strukton heb ik begrepen.

Ik geloof dat hij bij Ballast betonbouw vandaan komt..

Ja, daar komt hij weg ja, dat klopt.

Heb jij afgelopen half jaar elke week maar één dag per week gewerkt?

Dit is nog maar pas, hiervoor heb ik jaren maar drie dagen per week gewerkt. Lichamelijk zit ik niet zo goed in elkaar, ben voor 70% afgekeurd. Daardoor werkte ik maar drie dagen per week een paar jaar lang en dat gaat dan redelijk goed. Maar nu ga

ik binnenkort in de VUT en ik had nog zoveel seniorendagen over dat ik gevraagd heb hoeveel dagen ik nog moest werken tot de zomervakantie en ze zeiden dat als ik één dag per week zou werken dat ik ze redelijk opgebruikt had. Ik ga alleen 's maandags nu nog.

Blij ermee?

Ja, toch wel. In het begin heb ik er heel lang over nagedacht tot mijn dochter zei van: "doe het nu maar". Ik heb twee dochters en die zeiden; pa je moet niet langer wachten, doe het nu maar. Toen heb ik het gedaan en ben nu ook wel blij dat ik het gedaan heb. Het wordt lichamelijk wel steeds moeilijker en het is zo'n gejaag. Vind de bouw eigenlijk ook niet leuk meer, moet ik echt zeggen. Dat meen ik serieus. Ik heb er 45 jaar in gewerkt en vind het nu niet leuk meer.

45 jaar is ook gewoon echt lang.

Ja, dat heeft er ook mee te maken. Vroeger moest je gewoon hard werken, maar dat gejaag... dat is niet wat. Ik vind het niets, kan er niet tegen. Het is nooit begonnen met het werk of het loopt al weer achter. Dit is dan weer niet goed, of dat deugt niet en hoppa. Ik vind dat niks, ik ga wel weg [gelach].

Blok 2

Zou je mij een normale dag kunnen beschrijven, hoe dat loopt en hoe dat met de uitvoerder loopt?

Dat is goed, perfect kan ik wel zeggen. Ik kende hem niet. Heb al heel veel uitvoerders meegemaakt bij Strukton, dat zei ik daarstraks al, maar ik vind hem zolang als ik hem ken, als mens in ieder geval perfect. Hij is eerlijk vind ik, hij heeft begrip voor een hele hoop dingen, hij is vooral heel eerlijk vind ik. Hij vraagt ook veel dingen die hij niet weet, maar ik wel weet en de jongens ook weten omdat ze er al jaren lopen. Hoe moet ik dit doen of hoe kan ik dat het beste doen en waar bestel ik dat. Voor hem is dat makkelijk natuurlijk en voor ons is dat natuurlijk ook niet onaardig. In overleg met elkaar kan je een heel eind komen, samen kan je een hoop doen en ver komen. Als je elkaar de mond maar gunt zeg ik maar, als je het maar kunt vragen. Hoe doen we dit, hoe doen we dat, hoe lossen we dit op? Met mekaar kom je er wel uit.

Hij heeft meer geleerd als ons natuurlijk en wij hebben meer ervaring dan hij op de werkvloer, dus met elkaar gaat dat goed. Heel goed vind ik

En dat voor iemand die niet veel ervaring heeft (de uitvoerder). Merk je daar wel eens wat van?

In sommige dingen wel. Als je dingen bestelt bijvoorbeeld. Hele lullige dingen soms, wat moet je met zoveel van dat spul, het raakt weg, het raakt zoek, wordt meegenomen.

Meegenomen als in?

Ik weet zeker, ook van andere bouwen, dat onderaannemers daar heel veel schuldig aan zijn, zeker als ze maar een of twee dagen werken. Ze komen dan met een busje en blijven dan vaak ook 's avonds nog werken omdat iets klaar moet. Die blijven hier dan alleen en wat is er dan makkelijker om een trappie of een haspel of een noem maar op in de bus en het is weg en komt nooit terug. En daar ben ik heel nauw aan en sinds ik in de WAO zit heel veel het magazijn houd ik dan bij, dus ik spuit alles in een kleur verf dat ik altijd zeggen kan; dat is van ons. Ik spuit alles oranje, de trappies, de haspels.

Als de uitvoerder iets gedaan wil hebben, hoe doet hij dat?

Van ons? Dat gaat altijd in goed overleg. Als er beton gestort moet worden vraagt hij altijd wanneer het kan, of het kan, dat gaat in goed overleg. Hij bestelt niet zonder overleg om drie uur of half vier beton en zegt dan niet van "jongens dit moet nog"²³, nee dat gebeurt niet. Dat gaat allemaal goed, perfect. Daar zijn geen klachten over. Dat hoor ik ook op de vloer niet, hoor hen daar nooit over klagen.

En als de uitvoerder op de vloer loopt, hoe gaat dat dan?

Hij loopt natuurlijk rond, hoort ook bij zijn taak. Hij let dan ook op, hij weet ook goed met wat voor jongens hij mee te maken heeft, daar vind ik hem knap goed in. Hij ziet dan ook wel wat minder is, hij heeft met veel onderaannemers te maken; het ene moment sturen die weer dit, het andere moment sturen die weer dat. Daar zitten goeie bij maar ook hele slechte. Die haalt hij er dan ook wel uit.

Of dat hij zegt van: "wat vinden jullie er van? Van die daar?" en als wij dat niet wat vinden zeggen wij dat ook. Tenminste niet als timmerman, dat merk je gauw genoeg. Met een half uur weet je genoeg.

Jij bent timmerman toch?

Nee, officieel op papier ben ik geen timmerman, maar ik loop al zo lang mee en altijd met timmerlieden meegelopen, dat ik alles heb gedaan. Ik red mij er goed mee.

Hoe benadert hij mensen op de bouwplaat zelf?

Netjes, nooit met een grote smoel, dat gebeurt het vaak en ook niet altijd even menselijk, dat heb ik op andere bouwplaatsen meegemaakt en dat kan ook op een andere manier natuurlijk. Je kan iemand niet goed vinden, maar het heeft ook te maken met de manier waarop je dat brengt natuurlijk, dat hoeft niet op een lompe, asociale manier vind ik. Je kan ook zeggen van zo en zo is fout en zo doet hij dat. Dat doet hij netjes gewoon. Daarom zeg ik, hij moet nog veel leren, maar dat heeft te maken dat hij nog maar net hier zit. Hij weet nog niet goed hoe dat met materialen in Maarssen gebeurt, dat moet hij nog leren natuurlijk. Maar ik vind hem een goede uitvoerder. Kan niet anders zeggen.

²³ Om drie uur is het opruimtijd. Als er dan nog beton komt betekent dat zeker een uur overwerk.

Als je contact met hem hebt, waar hebben jullie het dan over bijvoorbeeld?

Ik vaak over bestellen, dit moet er besteld worden, dat moet er besteld worden en hoeveel moet er besteld worden. Meestal komt het boek van voorst dan op tafel en dan zeggen we uiteindelijk; dat lijkt mij het beste. Dan bestelt hij dat. Af en toe komt hij ook wel eens gewoon een praatje maken over de WAO, hoe gaat het, dat soort dingen. Hij is belangstellend. Toen ik met de VUT ging, zei hij dat hij het jammer vond, dat hij had gehoopt dat ik het zou afmaken hier dan, deze bouw dan.

Dat is nog meer dan een jaar... [looptijd is tot bouwvak 2008]

Dat had gekund natuurlijk, maar ik doe dat toch niet. Belangstellend is hij in alles nog wat. Nu is het natuurlijk ook wat drukker, maar toen het nog niet zo druk was, kwam hij altijd 's ochtends bij ons in de keet, dan dronk hij een bak koffie met ons. Dan werd er over het werk gepraat, vandaag gaan we dit doen, vandaag gaan we dat doen. Dit is belangrijk, dat heeft prioriteit en dat moet eerst. Hoe pakken we dat aan. Voornamelijk toen het aan het begin lastig was met het water [hoog grondwater en veel regen]. Heel vaak 's ochtends voor zeven uur en dan werd daar over gepraat. Hoe doen we dat, en dat ging dan ondanks alles altijd wel goed. Dat is moeilijk, maar het is ook een mooie bouw vind ik.

Ik heb de tekeningen gezien en vindt het wel een mooi project eigenlijk

Ja, zeker, maar dat zeg ik, dat gejaag, dat vind ik niks.

Blok 3

Ik heb hier een stel kaartjes, kan je hier twee of drie kaartjes uitzoeken waarvan je vindt dat ze helemaal van toepassing zijn op de uitvoerder? Kan je dan ook vertellen waarom je dat vindt? Neem daar gewoon even rustig de tijd voor.

Pakt kaartje "vakbekwaam";

daar ken ik hem nog maar te kort voor, kan ik moeilijk iets over zeggen.

Hoeveel mag ik er uit pakken?

Twee of drie. Ik probeer aan de hand van sommige schrijvers die manieren van leidinggeven in groepen hebben opgedeeld uit te zoeken op welke manier de uitvoerder volgens die schrijvers leiding geeft. Als je een heel stel kaartjes kiest is dat wat lastiger om uit te zoeken [gelach].

Kiest betrouwbaar, open voor andere meningen en sociaal

Dit is hij wel, dat ook wel en sociaal is hij ook al. Betrouwbaar is hij 100% volgens mij.

Kan je misschien hier voorbeelden van geven of kort toelichten

Betrouwbaar is hij soms iets te veel, naar onderaannemers voornamelijk. Hij verwent ze nog wel eens te veel. Dingen die hij niet hoeft te doen, kom nou, jullie werken ook bij een bedrijf. Als onderaannemer moet je gewoon een kabelhaspel bij je hebben bijvoorbeeld. Die lui die komen hier en hebben dan niks, ik vraag me af, wat doe je hier dan? Als je als onderaannemer iets wil maken hier, moet je wel wat bij je hebben natuurlijk.

En richting jou?

100% procent; dingen die je afspreekt, of hem iets vertelt; helemaal betrouwbaar. Als je hem iets vertelt dat niet een ander hoeft te weten, dan vertelt hij dat niet aan die mensen.

En stel dat er op de bouw iets fout gaat en de uitvoerder wordt daarbij door de opzichter op zijn vingers getikt, zou hij jou dan verdedigen?

Ja, volgens mij wel. Voor zover ik hem ken, daar twijfel ik eigenlijk niet aan. Dat doet hij. Ik kan heel prima met hem opschieten, prima vent. Hij is nog maar onderuitvoerder en straks komen er anderen bij, dan wordt het voor hem natuurlijk anders en dan weet ik het ook niet, maar zoals hij nu is, wil ik wel bij hem blijven. Straks wordt het wel anders natuurlijk.

Andere meningen is ook zeker zo, hij neemt graag iets van een ander aan. Als er iets moet worden gedaan of worden besteld, dan neemt hij graag de raad van anderen aan. Dat is wel wederzijds eigenlijk.

Sociaal vind ik hem ook wel, hij informeert ook naar een hele hoop dingen wat voor invloed het heeft op jezelf, je gezondheid. Heel veel dingen heeft hij belangstelling voor

Hoe goed ken je hem zelf denk je?

Ja, daar heb ik wel een goed beeld van volgens mij, ik ken hem goed.

En weet je bijvoorbeeld van zijn thuissituatie?

Ja, hij vertelt ook veel over thuis, hoe het met zijn dochtertje gaat, praat hij veel over. Sociaal zit hij zeker goed in elkaar.

Blok 4

Ik heb nog wel een paar vragen staan, wat meningsvragen, maar volgens mij hebben we het over heel veel dingen al wel gehad. Vakkundigheid kan je niet veel over zeggen...

Nee, daar ken ik hem inderdaad nog niet lang genoeg voor. Dat zal waarschijnlijk best wel goed zitten, maar in zo'n korte periode weet je dat gewoon nog niet. Het werk start op nu natuurlijk en komen er zoveel andere dingen bij kijken.

Hiervoor hadden we een uitvoerder zitten waar ik het ook goed mee kon vinden, die werd ook zomaar van de ene op de andere dag weggedaan. Helemaal weg, zomaar. Dan denk ik ook, wij kunnen iemand wel goed vinden, maar dan blijkt toch dat hij niet met hogerhand goed kan functioneren. Hij was ervaren, hij was ook nog maar kort bij Strukton, hij zou hoofduitvoerder zijn. Wat er is voorgevallen is ons niet verteld, maar hij was na twee maanden vertrokken. Je weet het maar nooit.

[er volgt nog een gesprekje over zijn plannen met de VUT]

Dan bedank ik je hartelijk voor je informatie en je hulp. Veel plezier in de komende tijd met je verdiende rust.

Respondent D1

Leeftijd : 26
Actief als timmerman : 7 jaar
Uitvoerder : D

Korte uitleg van het onderzoek, de achtergrond achter het onderzoek, de reden van de interviews en het anonieme karakter van het interview.

Als hier wat mee gedaan gaat worden lijkt me dat ook wel goed.

Ja, natuurlijk, scheelt allemaal.

Dat was inderdaad de bedoeling ☺. Ik weet dat Gerard Bakker [adjunct directeur productie] dit onderzoek graag wilde hebben en ook de uitvoerders wilden dit ook wel graag hebben, hoewel ik dat niet weet van deze uitvoerder.

Ja, ik werd naar boven geroepen en ik dacht voor iets van werk, maar wist niet dat het voor een interview was.

Ik neem alleen wat interviews af met timmerlui van Strukton, voor de consistentie van mijn onderzoek. Allereerst wilde ik wat vraagjes over jou zelf stellen, wat vragen over de uitvoerder zelf, hoe is hij, hoe geeft hij leiding. Daarna heb ik een paar vraagjes met kaartjes die ik zo laat zien en tot slot wil ik graag weten wat jij van het een en ander vind.

Hoe oud ben je?

26

Ahh, [naam] zei dat je 24 was en ik had al zoiets van... eindelijk, een die jonger is dan ik ben... dus toch niet ☺.

[lachen]

Hoe lang zit je op het project?

2 jaar. Vanaf het begin.

En hoe vind je het?

Nu? Het wordt alleen maar erger. Alleen maar rotzooi van anderen opknappen omdat er geen gegevens waren en dan nu op het einde dan zit je.

Blij als het klaar is?

Ja, zeker. Op naar een andere bouw.

Toch vind ik dit best een mooi gebouw..

Ja, maar het hoort eigenlijk al af te zijn volgende week. Als je dan kijkt, dan zou ik het nog niet willen aanvegen.

Opleverdatum was toch iets van 1 juli ofzo?

Ja, eigenlijk in mei, maar toen is het weer opgeschort en zo.

Hoe lang zit je al bij Strukton?

Even kijken, vanaf '99, dus al 8 jaar.

Vanaf dat je begonnen bent als timmerman?

Ja.

Hoe bevalt het?

Goed, altijd naar mijn zin gehad. [naam] is dan nu mijn collega, mijn collega is op vakantie, een timmerman van 50 jaar. Die kent alles, die weet alles en dat is voor mij perfect. Kan alles leren van hem en dan krijg je ook leuker werk.

Heb je al eens als voorman gewerkt.

Nee, nee. Mijn collega waar ik mee werk is voorman. Dat wil ik ook nog niet eens zijn ook. Dan moet ik tegen mensen van 50 jaar zeggen hoe of wat ze iets moeten gaan doen. Dat komt ooit wel...

Zit dus wel in de planning

Ja, ik denk het wel. Eerst maar eens kijken wat het extra verdient en wat de lasten zijn ervan. Niet dat ik met hoofdpijn thuis zit en er financieel niets mee opschiet.

Misschien is uitdagender werk...?

Ja, misschien op een gegeven moment wel ja.

Je hebt eerst een timmermansopleiding gedaan?

Eerst stage bij Strukton gelopen en een maand daarna gelijk in dienst gegaan.

Hoe lang ken je de uitvoerder al?

Die ken ik al JAREN. Maar niet toen hij voor Strukton werkte, maar toen hij voor [naam bedrijf] werkte. Dat is nu zes jaar. Hij was toen alleen nog geen uitvoerder.

Heb je vaker nog met hem op een bouw te maken gehad?

Nee, er liepen toen timmerlui van zijn bouwbedrijf over onze bouw en hij was toen ook gewoon timmerman, voorman.

Blok 2

Zou je mij kunnen omschrijven hoe jouw contact met de uitvoerder is op een normale dag?

Of hij roept je even dat je boven moet komen dat je werkzaamheden krijgt en dan heb je zeg maar voor een paar dagen werk. En tegenwoordig op dit werk heb je om de paar uur dat je even dit moet doen, even dat moet doen, even hierheen, even daarheen. Dan belt hij [naam] even; naar de derde verdieping moet er even dit of dat gebeuren.

Even telefoontje enne

Ja.

Als ik dit zo hoor heb je niet zo heel veel contact met de uitvoerder...

Ik sta dr altijd wel bij, maar meestal als we een project hebben dan krijgen we een tekening en dan vertelt hij wat we moeten doen, maar dat weten we zelf ook wel. Dan ben je een paar dagen bezig en krijg je weer wat nieuws.

Ik begreep dat jullie nu al twee dagen met een kozijntje bezig waren...

Ja inderdaad, dat bedoel ik. Ben je daar mee bezig, iets wat je binnen een paar uur er in kan zetten en dan mooi kan aftimmeren, maar dan moet je steeds; hup dan daar heen, en dan weer daar heen. Dat is wel vervelend. Als je iets maakt en het is klaar en je gaat naar het volgende, maar dat is nu even niet.

Ik werk 1 dag per week ergens krijg ook regelmatig van dat soort tussendoorklusjes....

[lachend] En uiteindelijk kijk je wat je gedaan hebt en dan stelt het niets voor.

Precies.

Stel je komt een probleem tegen, en je gaat naar de uitvoerder toe van; "he, er is iets"... nou, dan ga je met zn drieën dan, wat het probleem is dan, dan kijk je er naar en wij leggen iets voor, maar dan moet hij dan moet hij het eerst aan de opzichter vragen. Dan komt de opzichter en die zegt of het wel mag en of Ernest & Young het wel zo zou willen hebben, en als de opzichter zegt dat het goed is, dan is het goed. is dat niet zo, dan moet hij het gaan vragen aan de architect. Dat duurt dan weer een paar weken, en dan kan je het wel zo maken.

Ok en als je een concreet probleem tegen, er is iets fout gegaan ofzo...

[lachend] slopen en opnieuw maken.

Hoe gaat hij daar mee om?

Ohnee, gewoon, gewoon. Als er iets fout is, dan is het fout. En als het mijn fout zou zijn; jammer, het is mijn werk, dan kan je fouten maken. Nee, dat kan gebeuren.

Hoe probeert hij jou te motiveren.

Door een beetje normaal werk te geven, niet alleen maar *klusjes. Gewoon normaal werk. Ik ken hem al zo lang. Toen ik nog maar net bij Strukton zat was het nog wel eens van; goed gedaan dit of dat. Dat hoeft nu ook niet meer, nu weet je gewoon hoe het is.**

Motivatie haal je meer uit jezelf.

Ja, maar hij weet ook van dat ik dat graag... bedankt, hup volgende.

Hoe zou je hem als leidinggevende omschrijven?

Ja, dat is moeilijk hier. Want hij heeft geen gegevens ook. wij moesten een plafonnetje maken en hij zegt van doe het maar zo. Uiteindelijk kregen we die gegevens een paar weken later binnen en toen dat heb je hier alleen maar.

Wat zegt hij dan tegen jullie daar over?

Nou gewoon, dat het gesloopt moet worden en dat we het overnieuw moeten maken. Op onze tekeningen staat dat het drie meter moet zijn, maar dan komt er nu weer een tekening binnen en dan staat er in ene 270.

Hoe lossen jullie dat in het team op?

Ja, dat is nu al normaal. In het begin was dat nog wel balen natuurlijk. Wij toen vragen of het wel nut had om het dan te maken, maar je moet op een gegeven moment ook nog wel verder, maar dat is alleen op deze bouw.

En op andere bouwen heb je hem niet meegemaakt...

Nee, dit is de eerste bouw. Hij is net twee maanden bij Strukton. Ik ken hem van [naam bedrijf] en die is weer overgenomen door een ander groot bouwbedrijf en daar had hij het niet naar zijn zin.

Hoe zou je hem als persoon omschrijven.

Goed, relaxt, meelevend in ieder geval. Bijvoorbeeld; ik heb een dochter, 2 eigenlijk. Een daarvan moet afzwemmen straks en ik wil dan een kwartiertje eerder weg, want ik wil zeker op tijd zijn. Normaal ben ik om kwart voor vijf thuis en ze moet om 5 uur afzwemmen en misschien haal ik dat niet. Als ik dan vraag of ik een kwartiertje eerder wegkan is dat geen probleem.

Dat is wel relaxt...

Ja. Hij is wel meelevend. Ik heb voor de rest geen problemen. Pasgeleden bij hem in Doetichem geweest en je kan gewoon alles bepraten en alles bespreken, dus ik vind het wel een goede uitvoerder.

Blok 3

Ik heb hier een stel kaartjes, misschien dat ik ze eens moet gaan vernieuwen, want ze beginnen er wel erg gebruikt uit te zien, maar zou je hier drie kaartjes uit kunnen halen die je typisch vind voor de uitvoerder en of je dat dan kan vertellen waarom je dat vind?

Doe deze maar; sociaal, biertje drinken en overleg. Hoewel ik ook deze wel goed vind; staat open voor andere meningen. Als hij zegt dat iets zo en zo moet gebeuren en ik zeg dat ik het liever zo en zo doe, dan zegt hij; dat goed. als het maar goed gebeurt.

Oke... kan je die andere kaartjes toelichten.

Sociaal is wat ik net zei over dat zwemmen en zo. Als je iets eerder weg moet, dan kan dat altijd. Of als je ergens over wil praten kan dat ook altijd. Ik ken hem al langer dan zes jaar. Toen was hij een baas, en nu via [naam] en hebben we best veel contact; altijd gezellig [wijst op het kaartje 'samen biertje drinken'].

Overleg wat ik net zei; hij besteld dingen en als wij ze niet fijn vinden werken, dan zeggen we dat en besteld hij andere dingen.

Die kaartjes horen natuurlijk stiekem ook bij elkaar he ;-).

Blok 4

Wat vind je van de uitvoerder als leidinggevende?

Dat is hier moeilijk te zeggen. wat ik al zei; hij weet het ook lang niet altijd. Dit is gewoon een extreem geval. Als je geen gegevens hebt kan je het ons ook niet vertellen. Ik heb ook geen vergelijkingsmateriaal met een andere bouw, dit is de eerste die we met hem meemaken. Ik kan niet zeggen hij is zus of zo.

Dit is geen ideaal project...

Nee, dat is het zeker niet.

Hierna gaat hij naar Arnhem, heb ik ook even gelopen.

Ohja, dat is ook een grote bouw.

Loopt nu een man of 25 ofzo

Moet een 2 jaar duren die bouw...

Ja, zoiets, in ieder geval zeker nu nog een jaar. Ze zijn nu bezig... denk dat de eerste vloer er nu op ligt.

Lopen nu ook al achter, hoorde iets van 14 of 15 weken ofzo...

14 of 15 weken... poe... zou inderdaad wel goed kunnen. Het is daar ook wat gezeur met vlechters en zo. Het was daar op zich wel relaxt daar, maar er liep maar 1 Nederlandse ploeg.

Er zijn nu twee ploegen van ons daarheen gegaan.

Ja, toen ik daar wegging waren die daar net een dag.

[noemt een aantal namen] denk ik

Ohja, een van die jongens heb ik wel gesproken, ook een jonge gast...

Ook van mijn leeftijd...

Dan ken ik hem. Heb hem niet geïnterviewd.

Kan je me wat vertellen over de vakkundigheid van de uitvoerder?

Ik ken hem alleen als timmerman en dat was wel goed. Hij kon goed timmeren, hij weet dus wel waar hij over praat. Dat scheelt ook. we hadden hier in het begin iemand die net was afgestudeerd en mij collega hielp hem dan wel veel, maar die wist heel veel dingen niet. Maar dat vind ik van Strukton ook weer slecht, die liep hier gewoon in zijn eentje.

Is die er nu nog?

Nee, die is naar een betere baas. Kreeg een aanbieding waarbij hij twee keer zoveel ging verdienen als hier en toen zei die "adieu", dat zei hij toen tegen ons. Was wel een relaxte jongen. Die werd ook gewoon niet echt geholpen. Als je hier voor het eerst als uitvoerder loopt, hoor je iemand bij je te hebben die je er dingen over vertelt en uitlegt.

Ze gooiden hem een beetje in het diepe...

Sommige dingen begrijp ik niet... dat was ook met hem. Mijn collega heeft hem toen uitgelegd wat hij het beste kon bestellen, wat hij het beste kon doen. Voor de rest vond ik dat hij niet echt geholpen werd.

Verbeterpuntje dus.

Zeker.

Dan ben ik door mijn vragen heen en wil ik je hartelijk bedanken.

Respondent D2

Leeftijd : 30
Actief als timmerman : 12 jaar
Uitvoerder : D

Introductie, waarbij wordt gemeld dat het een anoniem interview is, het doel van de opname en de wijze waarop ik met het interview omga.

Het interview gaat over [uitvoerder 4], daar heb je het meeste mee te maken...?

[respondent knikt]

Daar wil ik gewoon wat vraagjes over stellen.

Das makkelijk, want ik heb er 11 jaar voor gewerkt.

Ok, dat scheelt. En die andere jongen die zo hier langs komt...

Die kent hem ook al een tijdje. [uitvoerder 4] is aannemer geweest en ik heb voor hem gewerkt.

Dan ken je hem inderdaad al een tijdje. Ik ga eerst wat vragen over jou stellen, leeftijd en zo, dan wat vragen over de manier waarop de uitvoerder zich gedraagt, dan wat kaartjes, leg ik zo nog wel uit en tot slot naar wat jij van de uitvoerder vindt.

Wel leuk om eens een keer een jongere timmerman aan de andere kant van de tafel te hebben, want de meeste timmerlieden die ik heb gesproken zijn wat ouder.

[timmerman reageert lachend, kijkt mij vluchtig aan, wat zeldzaam is, omdat hij de hele tijd naar de tafel kijkt]

Als je voorbeelden hebt, zou je die dan kunnen noemen, want ik wil een zo goed mogelijk beeld kunnen vormen over jullie ervaringen en jullie meningen over de uitvoerder. Als jij vragen hebt, stel ze gewoon, want daar leer ik ook weer van.

Dit is mijn negende interview hier, dat wil zeggen, 4 in Arnhem en nu 5 hier.

Zo...

Weet je al waar jij hierna heengaat?

Neu, nog niet, misschien Lelystad.

Das een woningbouwproject...?

Ja... Arnhem zou ook nog kunnen.

Nog voorkeur?

Eigenlijk niet, het heeft zo allemaal zijn voor en nadelen. Arnhem is gewoon dichterbij en Lelystad heb je gewoon je rijvergoeding wat leuk is hier.

Het interview is helemaal anoniem, niemand krijgt deze band te horen en alleen mijn afstudeerbegeleider in Enschede krijgt deze interviews te lezen. Namen worden daar uit weggehaald.

Ok...

[kort gesprek over een ander onderwerp]

Ik zit hier pas vanaf maart, zit ook pas vanaf maart bij de Strukton.

Dus je hebt het begin van de bouw niet echt meegemaakt..?

Nee. [naam] die hierna komt werkt hier al wel iets van zes jaar.

En, bevalt het een beetje?

Beter dan bij de vorige baas. Ik ben dan een jaar of 10 geleden bij [uitvoerder] begonnen en dat is twee jaar geleden verkeerd afgelopen. Toen zijn we overgenomen door een bedrijf uit Winterswijk en toen is het allemaal verkeerd gegaan. Ze hebben toen [uitvoerder] er geprobeerd uit te werken, ze zijn een samenwerkingsverband aangegaan, en hebben toen [uitvoerder] er geprobeerd uit te wippen, en dat is ze uiteindelijk dan ook gelukt. Toen hebben [naam] en ik gesolliciteerd bij Strukton en dat is toen gelukt ook.

Ze hebben toch een tekort aan personeel, dus dat scheelt dan ook weer.

Ja, en ze kenden ons al 10 jaar, we hebben onderaannemerswerk gedaan voor Strukton, dus dat was eigenlijk kat in het bakkie. Ben er ook wel heel erg blij mee.

Wel jammer dat het fout is gegaan...

Ja inderdaad, maar je weet ook nooit wat er fout is gegaan, voor ons leek het allemaal wel goed te gaan met het bedrijf, maar toch dan weer niet.

Mag ik vragen hoe oud je bent?

30

Dan ben je de jongste die ik tot nu toe geïnterviewd heb...

Mijn collega is nog een stuk jonger, een jaar of 24 ofzo.

Dat zou dan de eerste zijn die jonger is dan ik ben. Degene die boven jou zat qua leeftijd was 32. voor de rest alleen maar mensen van ruim 40+. Hoe bevalt dat als jongere tussen al die wat oudere lui?

Goed, maar het personeel is wat moeilijker om mee in contact te komen hier in het begin, duurt iets langer voor ze jezelf benaderen. Ik ben ook niet iemand die met grote verhalen naar iemand toe gaat met "ik ben [naam] en kom wel even timmeren voor jullie". Mijn collega ken ik nu al een tijdje en die heeft me daar dan wel bij geholpen en zo kom je die eens tegen en dan die weer. Dat ging dan ook weer stukken beter en ze zijn altijd bereid om je te helpen.

Ik heb ook best al veel mensen best positief gehoord over Strukton en de mensen...

Ja, als je bijvoorbeeld ziek bent; doe rustig aan en zorg dat je beter terug komt. Bij een kleine aannemer is het van; je hebt griep en dinsdag bellen ze je of je weer komt werken. Hier heb je de tijd om goed beter te worden. Ze pushen je ook niet en willen je overal bij helpen. Dat is een groot voordeel.

Kan ik me heel goed voorstellen. Even tussendoor, heb je al koffie gehad of....

[lachend] Nee, maar ik moet ook niet zoveel koffie hebben..

Hoe lang werk je al als timmerman.

Ben met mijn 18e begonnen als timmerman, dus nu 12 jaar.

Al eens gewerkt als voorman?

Nee, maar laat mij maar lekker timmeren. Mijn ambities liggen daar ook niet. Gewoon timmeren, opdrachtjes krijgen. Als ik van [naam voorman] hoor dan weet ik ook niet of ik dat wel aankan. Laat mij maar gewoon rustig lekker timmeren, dat vind ik voldoende.

Waar zit jij trouwens hier op de bouw.

Op de begane grond, 1 en 2. bij de keuken, fitnessruimte op de eerste verdieping. Een beetje onderin.

Blok 2

Zou je mij een normale dag kunnen beschrijven en dan voornamelijk kunnen richten op je contact met de uitvoerder?

Naja, 's morgens begin je, loop je naar je gereedschapkruwagen toe, en meestal krijg ik dan telefoon waar we naar toe moeten. Geeft hij een opdracht en legt het dan uit. Dan begin je maar en hoop je dat je het af kan maken, maar vaak is het dat hij er tussendoor belt en belt, in principe vlieg je hier alle kanten op.

Heeft dat te maken met de bouw of meer met hem?

Bij hem is dat een beetje standaard, als hij opgebeld wordt met een probleem moet je jouw gereedschap laten vallen en moet je het op gaan lossen. We zijn nu met een

kozijntje bezig, met een kozijntje plaatsen en de bovenkan is dan voornamelijk aftimmeren. Daar zijn we nu al 2 dagen mee bezig en in de tussentijd heb je al weer 4, 5, 6 klusjes gehad.

Komt hij ook wel eens gewoon langs?

Ja, hij komt ook wel eens een praatje maken, vragen hoe het gaat. Privésfeer vraagt hij nog wel eens naar, dat soort dingen.

Je zei net dat hij tussendoor regelmatig belt met opdrachten. Hoe geeft hij die dan?

Dan belt ie op en zegt dan "[bijnaam], je moet eh...." dat is dan mijn bijnaam die ik in de loop van de jaren gekregen heb.

Hoe kom je daar aan?

Mijn achternaam is [naam]. Een paar jaar geleden zaten we in Amsterdam en toen was [naam] er ook en er was nog een [naam] en als je dan [naam] riep, kwamen er zo twee of drie mensen opdraven. Toen heeft de uitvoerder gezegd dat het even anders moesten gaan doen en toen is het [bijnaam] geworden. Maar hij belt me dan gewoon op en zegt dan dat ik bijvoorbeeld even naar de laagbouw moet komen en ik vraag dan altijd even of dat gelijk moet of dat het over 5 minuten kan, maar meestal moet dat gelijk maar even, dan legt hij het uit...

Hoe legt hij dingen dan uit...?

Nou, dan ga ik naar hem toe en dan wijst hij dingen aan en dan heeft ie een schetsje gemaakt of een tekeningetje gemaakt over wat de bedoeling is en snap ik het dan maak ik het en denk ik dat het anders kan, dan zal ik dat ook tegen hem zeggen.

Hoe reageert hij dan?

Wel positief. Hij zegt dan; het moet netjes worden, probeer er wat netjes van te maken, maar dat gaat niet altijd omdat je er niet overal bij kan. Dan probeer je het zo netjes mogelijk te maken.

En als hij vindt dat het netjes is

Dan zal hij het wel eens zeggen, maar niet heel vaak.

Stel, je komt een probleem tegen, je komt ergens niet bij ofzo of er is iets verkeerd geleverd. Hoe gaat hij daar mee om?

Ik probeer hem dan te bellen en hem uit te leggen dat het echt niet zo gaat en dan is het aan hem of hij gelijk tijd heeft of niet. Als dat niet het geval is, dan probeer ik een andere opdracht te doen die ik van hem heb gekregen. Meestal vraag ik gewoon om een werklijstje, want hij zegt wel gewoon van dat moet je doen, dat moet je doen en dat

moet je doen en dat vind ik lastig om te onthouden, dus vraag ik een werklíjstje. En dan hoop ik dat als hij dan tijd heeft dat hij naar me toe komt, dat is niet altijd wat hij doet. Ik weet dat hij het heel erg druk heeft en hij weet dat hij mij kan vertrouwen dat ik niet sta te lanterfanten als ik op hem sta te wachten, dus wacht ik er iets langer op en komt dat later wel.

Begrijp ik goed dat de telefoon het belangrijkste communicatiemiddel is tussen jou en de uitvoerder?

Ja, dat heb je hier wel nodig met zo'n groot gebouw. Ik doe ook nog wel eens voor [naam] een klein klusje dus je hebt je telefoon hier wel nodig.

Als hij jou probeert te motiveren, hoe doet hij dat dan?

Dat hoeft bij mij eigenlijk niet. Ik ben vroeger altijd al timmerman willen worden en heb veel moeite gedaan om het te worden. Ik kwam van school af en je moet dan klein beginnen en kwam in een kapconstructie terecht van een bungalow en wist gewoon niks. Ik deed gewoon 3 uur over een gaatje hakken wat je nu in 5 minuten gedaan hebt zeg maar. Die ervaring had ik gewoon niet. Ik heb daar de eerste week daar gewerkt en kreeg toen te horen dat ik ontslagen werd, niet door hemzelf maar door de voorman waar ik mee werkte. Toen is mijn vader daar achteraan gegaan en die heeft samen met [naam uitvoerder] een oplossing daarvoor gevonden door mij in een soort van stageplek op te leiden. Ik ben dan ook echt door [naam en naam] opgeleid tot wat ik nu ben.

Je hebt een timmermanopleiding gedaan...?

Ja, LTS gedaan en KMBO.

Hoe zou je de uitvoerder als leidinggevende beschrijven?

Eerlijk, houd van inzet dat je niet loopt te lanterfanten. Als je dat gaat doen, dan heb je ook een probleem met hem. Als je dat gaat doen, dan heb je ook een probleem met hem. Als je dat gaat doen, dan heb je ook een probleem met hem. Ik ken hem gewoon als een eerlijke... als hij denkt dat iets niet goed is, zal hij het ook zeggen.

Blok 3

Ik heb hier een stel kaartjes. Zou je hier drie uit kunnen vissen die je helemaal van toepassing vind op de uitvoerder en als je mij dan zou kunnen uitleggen waarom je dat vindt?

Ik zal het proberen.

Neem er rustig de tijd voor.

Eigenwijs is hij sowieso wel eens.

[kiest eigenwijs, kwaliteit en vakman]

Kwaliteit pepert hij me al elf jaar er in. Dat hij dat gewoon verlangt van mij, maar ook algemeen. Hij verwacht gewoon dat je kwaliteit levert. Dat staat gewoon heel hoog bij hem.

Eigenwijs, dat is hij ook. Hij wil niet altijd luisteren, dat is met bepaalde opdrachtjes of dingen die je moet maken, dan denkt hij vaak dat hij gelijk heeft, maar dat is ook wel eens niet zo. Ik denk dat het dan voor hem moeilijk is om naar een jonger iemand te luisteren. Maar achteraf geeft hij dan ook wel weer toe dat het de manier was om dat zo te doen.

Vakman...ik heb zoveel van hem geleerd, samen met hem getimmerd. Hij verstaat zijn vak echt wel.

Hij is nog niet zo lang uitvoerder, half januari is hij hier begonnen. Hij heeft wel een paar eigen bouwttjes gehad waar hij veel voor geregeld heeft. En hij is dan hier sinds januari uitvoerder. Zoals ik al zei, ik loop al elf jaar bij hem en hij heeft me bij de hand genomen en heeft me gemaakt wat ik nu ben. Niet alleen in vakgebied, maar ook in omgaan met andere dingen. Ik had bijvoorbeeld faalangst, bijvoorbeeld met afzagen. Ik mat vier keer iets op voor ik het ging afzagen. Daar heeft hij me van afgeholpen. Ik praat nu ook veel makkelijker. Als ik dit nu had geweten vijf zes jaar geleden, dan was ik misschien compleet dichtgeklapt. Dat ik niets had durven te zeggen omdat ik bang was iets verkeerd te zeggen. Ik ben ook eigenwijzer geworden, ik zeg wat ik denk. Gooi het er gewoon uit, daar heeft hij mij ook mee geholpen.

Er zijn hier ook gewoon helemaal geen goede of foute antwoorden, want ik wil dingen weten. Daarom vraag ik het aan jou en je collega's. Ik wil gewoon jouw mening weten.

Ik denk misschien, mijn mening dan, mogelijk dat [naam] het tegenovergestelde gaat zeggen. ik zie hem zoals ik hem zie en hij zal er wel anders over denken.

Prima toch? Iedereen is anders, hoe jij er tegenaan kijkt kan anders zijn en hoe [naam] er tegenaan kijkt is ook puur vanuit zijn ervaring met hem.

Niemand heeft ook vergelijkbare ervaring met hem zoals ik.

Precies, je hebt best wel een andere band met hem dan een gemiddelde timmerman...

Blok 4

Wat vind je van hem als uitvoerder? En dat even los van zijn persoon.

Ik vind het een goede uitvoerder, een van de fijnste waar ik onder gewerkt hebt.

En waarom?

Nou, voor mij, hij is eerlijk tegen me. Wat hij bedoelt kan ik overbrengen, complementje krijg je ervoor, krijg je ook niet van iedereen. We gingen vrijdags altijd een biertje drinken, dan werd er effe over het werk gepraat en dan was het afgelopen. Ik vind het gewoon een goede uitvoerder, goede persoon. Niet altijd even eerlijk...

Hoe bedoel je dat dan?

Hij wil er nog wel eens omheen draaien, geeft niet iemand graag gelijk zullen we maar zeggen. Daar wil hij dan nog wel eens moeilijk over doen, in plaats van zeggen; jongen, je hebt gewoon gelijk. We hebben nog wel eens in Arnhem een bouwte gehad voor Heijmans, toen deden wij gevelbekleding en dat had ik al een paar keer eerder gedaan en ik kreeg toen iemand mee van 40 die daar geen ervaring mee had. Hij had alleen een offerte gemaakt van twee ervaren timmerlieden in de gevelbekleding. Hij had er maar een en de andere moest er gewoon invloeden. Normaal had ik dat met [naam] gedaan en wij voelen elkaar goed aan, maar nu hadden we opstartproblemen. Dat heb ik schriftelijk aangegeven. Punten opgeschreven die niet werken. De uitvoering daar was ook niet 100% dus dat botste allemaal tegen elkaar aan. Daardoor duurde het beginproces veel te lang, maar dat wist ik allemaal ook. dus toen is hij een keer op de bouw gekomen met een kladblok en hield bij; je doet er zo lang over terwijl je er zo lang over moet doen. Ik zeg dan "maar ik heb hier een lijst met punten waardoor dat allemaal komt" en toen wilde hij niet luisteren. Toen ben ik kwaad weggelopen en hebben toen anderhalve week niets tegen elkaar gezegd. Hij liep toen die vrijdag met zijn kladblok strak langs me heen. Dat was even iets minder en toen heb ik geprobeerd om via mijn voorman weer met hem in contact te komen, terwijl dat helemaal niet hoefde, maar dat wilde ik gewoon. Toen is hij op een donderdagmiddag naar me toe gekomen, hebben toen anderhalf uur rond gelopen en hebben het daarna netjes uitgepraat. Dan is het voor beiden de kous af, dus in dat soort dingen wil hij nog wel eens eigenwijs zijn. Voor de rest is het een prima goser.

Wat kan je me vertellen over zijn vakkundigheid.

Hij weet waar hij mee bezig is, hij heeft een eigen bedrijf gehad, heeft meegetimmerd. Ik denk wel dat dat een rol speelt. Er zijn er een paar die denken dat ze vanaf een tekening iets te kunnen maken, terwijl dat in theorie helemaal nog niet kan.

Hoe bedoel je dat precies?

Dan krijg je een opdracht mee en kom je daar dan kan dat helemaal nog niet gemaakt worden. Ga je er mee naar boven en probeer je dat uit te leggen, maar dan krijg je te horen; op tekening staat het zo, dus maak het maar zo. Dat kan alleen niet altijd. Hij heeft dan het voordeel dat hij zelf getimmerd heeft en dan loopt hij mee en kan dan ook zeggen; dat kan inderdaad niet. Doe het dan maar zo of zo.

Hij is ook gewoon als timmerman begonnen offeuh..?

Ja, hij is gewoon als timmerman begonnen.

Dan heb je een praktische achtergrond.

Zeker.

Mijn laatste vraag is hoe jullie relatie is, maar daar hebben we het volgens mij al een beetje over gehad. Even kijken of ik nog een vraag heb die zo naar boven komt....

Blijven jullie na dit werk ook nog bij elkaar...?

Als ik het zo gehoord heb, dan gaat hij naar Arnhem en gaan [naam] en ik naar Lelystad. Maar dat ligt bij Gerard Bakker. Het kan ook zijn dat we met hem meegaan. Het maakt me ook niet veel uit, werken moet je toch en geld verdienen om te leven dus...

Waar kom je dan vandaan?

Doetinchem.

Ook al zo'n end.

Ja, inderdaad.

Dan wil ik je bedanken voor je hulp bij mijn onderzoek.

Respondent E1

Leeftijd : 39
Actief als timmerman : 20 jaar
Uitvoerder : E

Goed, hoewel ik het opneem is het interview helemaal anoniem. Niemand krijgt dit te lezen of te horen anders dan mijn afstudeerbegeleider in Enschede.

Ik heb niks te verbergen

Ok... Ik heb wat algemene vragen, wat vragen over de uitvoerder, hoe hij leiding geeft. Als je voorbeelden hebt, vertel die dan ook. Hoe meer informatie je geeft tijdens het interview, hoe meer ik aan informatie heb voor mijn onderzoek. Daarna heb ik een setje kaartjes en tot slot wat vragen naar jou mening.

De voorbeelden en zo zijn voor mij belangrijk. Je kan op twee manieren onderzoek doen, je kan met een hele grote vragenlijst iemand het een en ander laten invullen en dat in de computer stoppen. Ik heb daar niet voor gekozen, ik heb er voor gekozen om meer de diepte in te gaan zodat ik meer inzicht krijg in wat er werkelijk gebeurt.

Meer persoonlijke ervaring. Met die andere manier mis je de echte praktijk.

Er is in de bouw ook op dit punt gewoon nog maar weinig onderzoek gedaan

Op een project zitten gewoon diverse functies en als het daar niet tussen botert of als daar constant communicatiestoornissen zijn is het niet verkeerd als dat eens wordt onderzocht.

Ben ik inderdaad met je eens.

Blok 1

Hoe oud ben je?

39

Hoe lang zit je al op dit project?

Vanaf 5 maart

Dus je hebt het begin hier niet meegemaakt.

Ik heb die niet meegemaakt, maar ik heb wel heel veel verhalen er over gehoord. Sinds 5 maart ben ik in loondienst bij dit bedrijf, maar via een oude onderaannemer van de Strukton ken ik Strukton al 20 jaar. Dus voor mij was de overstap van de oude baas naar de nieuwe baas niet echt een grote overgang. Ik wist waar ik in terecht kwam en heb bewust hiervoor gekozen. Ik wist ook dat dit een heel zwaar project was en heb

aangeboden mijn hulp hier aan alle kanten te verlenen en dat hebben ze graag aangenomen.

Dat is een mooie manier van binnenkomen.

Ik ben ook al tien jaar op regelmatige basis door Strukton ingehuurd als regiebaas, voorman of zelfs als assistent uitvoerder meelopend op sommige projecten. Daarnaast via mijn oude baas ben ik bij Strukton werkzaam geweest.

Je achtergrond is timmerman of toch meer de uitvoering?

Mijn achtergrond is niks, ik ben zonder diploma's gaan timmeren en heb de diploma's er bij gehaald. Daarnaast heb ik twintig jaar werkervaring. De eerste tien jaar was puur timmeren, de laatste tien jaar begon dat langzaam als voorman zijnde en nu ben ik alleen nog maar voorman. Timmeren kom ik helemaal niet meer aan toe.

Ik vind het wel de beste manier om er in te rollen. Je moet eerst timmerervaring hebben en dan pas kan je een timmerman het voordoen of uitleggen hoe hij iets moet maken. Dat is de basis. Ik wil niet zeggen dat je tien jaar ervaring moet hebben of twintig, je moet een bepaalde mate aan ervaring hebben opgebouwd als timmerman zijnde en als je over voldoende ervaring beschikt en je beschikt over bepaalde leidinggevende functie, dat je dat er bij kan pakken en als je de ambitie er voor hebt kan je doorstoten als voorman zijnde.

Wil je ook nog de stap naar de uitvoering maken?

privé situatie zie ik dat op het moment nog niet even zitten. Ik heb een klein boerderijtje met een zestig diertjes lopen.

Leuk... wat voor dieren?

Kippen, konijnen, eenden, ganzen geiten, honden, noem het maar op

Dat is best een verantwoordelijkheid.

Ja, je moet 's avonds voeren, je hele verzorging. Als voorman zijnde ga je gewoon om kwart voor vier naar huis, maar als je uitvoerder bent, kan het best zijn dat je tot zes uur hier moet zitten.

Dan heb je een lange dag gemaakt..

Ja, maar de lange dagen maken mij niet zo veel uit, maar 's avonds de dieren hebben hun verzorging nodig.

Ja, dat bedoelde ik ook 😊.

Dat is bij mij toch wel een beetje de stok achter de deur. Plus er heerst hier een andere structuur dan bij mijn oude baas en ik wil hier toch eerst even rustig inkomen. Dat kun

je niet zeggen dat kun je in zes maanden doen, dit is een heel hectisch project. Het volgende project kan juist heel rustig zijn. Ik wil eerst een beetje acclimatiseren en als ik vind dat ik er helemaal klaar voor ben, dan kan ik die volgende stap ook gaan zetten. Ik ben nog jong zat.

Ja inderdaad. Je bent nog jong zat... zeker als voorman zijnde. Dat werk zal fysiek minder zwaar zijn dan dat van de timmerlieden denk ik me zo in.

Je hebt inderdaad een minder zware lichamelijke belasting, maar daar komt wel een geestelijke voor in de plaats.

Ja, dat is natuurlijk waar.

Je hebt de vraag misschien al zien staan, maar je kent Strukton dus al lang?

Ja, eigenlijk vanaf de eerste dag bij de vorige baas ken ik Strukton.

Heb je daar ook bazen voor gehad?

Nee, dit is mijn tweede baas. Ik ben op mijn 19e begonnen met timmeren bij mijn vorige baas na mijn militaire dienst. Ben wel een jaar uit de roulatie geweest, heb een zwaar ongeluk gehad. Duurde een jaar voor ik weer lopen kon. Heb mijn heup verbrijzeld gehad en alles.

Zo, dat is een zwaar ongeluk geweest... wat is er gebeurd?

Motorongeluk. Schedelbasis gehad, zooi ribben kapot, benen kapot, heup verbrijzeld. Mijn ingewanden waren hier en daar ook aangetast. Ben ik bijna een jaar zoet mee geweest. In het begin werd ook gezegd dat ik niet meer aan het lopen zou komen. Later werd dat bijgesteld van "ja met stok kom je wel weer een beetje aan het lopen", daarna hebben ze het bijgesteld dat ik wel weer aan het lopen zou komen en ik heb ze eigenlijk doen verbazen dat ik met twaalf maanden weer aan het werk was.

Eerste paar dagen in coma gelegen, daarna toen ik bijgekomen was hebben ze me geopereerd, daarna weer in slaap gebracht omdat de pijn blijkbaar toch niet goed was voor mij. Na een paar weken hebben ze gezegd van "nou moet het weer kunnen" en was het een infuus morfine er in en dat soort dingen en heel langzaam maar zeker kom je weer terug op de wereld. Je mist dan een stukje leven. Het eindigt bij een blik geluid dat in elkaar geperst wordt en dat is dan abrupt het einde en op een gegeven moment begin je weer sporen van herinnering te krijgen. Ik heb nooit de moed opgegeven, heb wel meer tegenslagen gehad, dus we gaan gewoon door.

Dat is wel de goede manier van er mee omgaan!

Hoe lang ken je de uitvoerder trouwens al?

Die ken ik nu vier of vijf jaar, om en om. Zijn vader ken ik langer, maar meer oppervlakkig. Zijn vader heb ik een jaar of 12 geleden meegemaakt als hoofdvoerder,

een beetje een stugge, hele harde, zakelijke man. De ervaring die ik met hem had was eigenlijk even minder prettig, maar dat is eigenlijk een te korte tijd geweest dat je daar over kan oordelen vind ik.

De uitvoerder heb ik op een project voor een paar jaar meegemaakt. Wij liepen op een heel groot project en hij had binnen dat hele grote project een eigen klein projectje. Ik kende hem toen van gezicht. Hier heb ik hem wel beter leren kennen.

Hij is net als zijn vader; zakelijk, hard. Af en toe zeg ik dat ie een stap minder mag doen, dat hij te hard gaat ten opzichte van sommige mensen. Met een andere benadering kan je meer medewerking van iemand krijgen dan als je het op deze manier doet.

Ik sta eigenlijk voor 98 of 99% sta ik hier achter hem. Dat komt ook hier door het project, die heeft af en toe een harde aanpak nodig. Voor sommige partijen is dat nodig, want die kiezen toch voor zichzelf en houden niet echt rekening met een andere partij. Dan zal je af en toe hard moeten zijn om mensen naast elkaar en met elkaar te laten werken in plaats van tegen elkaar in. Op die manier is zijn aanpak best goed. Je kan een verschil merken met een maand of twee geleden met hoe de snelheid in bepaalde zaken zat; dat is de helft van wat we nu halen.

Naar mij toe is hij heel duidelijk, heel open, een stuk begeleiding op gebieden die ik als voorman mis.

Zoals?

In hoogbouw bijvoorbeeld. Als je kleinere bouwen hebt, kan je heel veel in je hoofd stoppen, maar 23 verdiepingen stop je niet meer in je hoofd. Aantekeningen maken, aantekeningen maken. Op kleine projecten hoef je niet zo veel te bellen, dat gaat allemaal wat makkelijker. Hier heb je heel veel stagnatie, je moet veel mensen bellen, heel veel mensen aansturen van; je moet dat nog gaan doen. Je moet dat allemaal opschrijven. Daarnaast ga je 3 keer per dag naar de 22e en loop je naar beneden. Zijn die dingen die gedaan moeten worden ook daadwerkelijk gedaan? Is er in de actiepunten actie ondernomen?

En hoe doet hij dat dan?

Hij steunt mij er heel erg in om... eh, 's morgens om 7 uur maken we een ronde, ik schrijf alle aantekeningen op, ik ga alle mensen af, alle onderaannemers. Hij zegt dan halverwege de dag: heb je daar aan gedacht, heb je daar nog aan gedacht. Het is een extra stukje begeleiding... ja, begeleiding en een geheugensteuntje en daar helpt ie je goed mee.

Als je een probleem identificeert en je gaat naar hem toe; hoe gaat hij daar dan mee om? Is dat van, hiermee moet iets gebeuren, of meer van; dit is er en zo en zo en zo moet je het doen?

Dan moet je de desbetreffende onderaannemer bellen met; hey, zorg dat dat vandaag klaar komt. Dat moet schoongemaakt worden. Woensdag hebben we bezoek uit

Engeland, dan moet die verdieping spik en span zijn. Straks is het gewoon weer je aantekeningen nakijken, als het gedaan is streep er door, als het gecontroleerd is kras ik het weg; kruis en streep. Dan weet ik, dat punt is klaar. Als je de verdiepingen over loopt is het wel elke keer je ogen open houden voor andere dingen; hebben we daar op gelet, hebben we daar nog op gelet?

Het is wel zo, doordat je 22 identieke verdiepingen hebt, heb je overal wel dezelfde aandachtspunten. Je hebt wel een paar andere verdiepingen; directieverdiepingen. Daar heb je andere materialen, daar moet je je aantekeningen wel gaan bijstellen. Ik koppel dat dan terug naar mijn leidinggevende, de uitvoerders. Daar assisteer ik hen dan weer mee.

Het is niet zo dat ik alleen met deze uitvoerder te maken heb, ik heb ook met bijvoorbeeld de stalen kozijnen met andere uitvoerders te maken. En ik heb mijn terugkoppelbasis naar verschillende uitvoerders, afhankelijk van de uitvoerder. Dan hebben we contact of we tevreden zijn en of er nog actiepunten zijn, wat ik dan weer terugkoppel naar de betreffende onderaannemer.

Als je deze uitvoerder vergelijkt op dit project en op het vorige project (dit project is bijzonder zoals je al zei), hoe moet ik dat dan zien?

Hij is nog steeds dezelfde. Hij heeft een hele sterke persoonlijkheid, die ook niet zo snel zal veranderen, hij is iemand die is grootgekomen op een bepaalde manier. Die is zichzelf en die blijft zichzelf. Hij heeft een doelstelling, de opleverdatum. Dan moeten we klaar zijn; buigen, barsten maakt niet uit; klaar is klaar. Dat vind ik een hele goede insteek. We zullen het samen moeten maken, maar sommige moeten harder aangesproken worden anderen om het te laten werken en daar is hij heel sterk in.

Stel, je komt een probleem tegen...

Zoals een stukje natuursteen...

...bijvoorbeeld ☺, hoe gaat de uitvoerder daar mee om richting jou?

Ik constateer bijvoorbeeld dat mensen op een bepaalde verdieping niet aan het werk zijn, of afgelopen zaterdag hadden ze bij een bepaalde aslijn er een vloertje in moeten maken en ik hoor van een andere uitvoerder die hier van het weekend is geweest dat die er niet in is gemaakt, dan koppel ik dat vanmorgen terug naar de onderuitvoerder. Wij gaan problemen krijgen, want wij horen transport te krijgen vanavond over die vloer; dat kan dan dus weer niet, want ze gaan vandaag die vloer maken. Die is vanavond dan vers. Wat hij dan doet is; hij zoekt een andere ingang en gaat achter die onderaannemer aan.

En deze onderaannemer gaat een probleem krijgen; hij heeft hier een te lage bezetting lopen. Bij deze onderaannemer kom ik er ook niet echt meer door, hij luistert niet naar de voorman, dan moet er een uitvoerder komen en als hij er niet meer doorkomt speelt

hij het door naar de hoofduitvoerder of projectleider en die gaan op directieniveau praten.

Als hij iemand probeert te motiveren, hoe doet hij dat?

Eigen personeel motiveert hij door af en toe een goed gesprek te maken, een dolletje te maken. Dus ook een stukje spanning weg te halen. Wat toch ook best wel heerst op dit project. Mensen zijn gestresst, bij veel is de moed al in de schoenen gezakt. Het lijkt de helft van de tijd alsof je aan het dweilen bent met de kraan los. Met sommige mensen moet dan, hij doet dat en ik doe dat ook, gewoon eens af en toe 10 minuten praten, sigaretje roken, af en toe een hand op de schouder en zeggen van joh, ik weet dat het moeilijk is, maar de zon komt weer in zicht, want de einddatum komt dichterbij. We zullen niet op alle fronten alles halen, maar het einde komt in zicht en dan op naar een volgende klus die wat makkelijker loopt. Dan merk je ook dat mensen zoiets hebben van “ja, ja, ja”. Je merkt dat met communiceren, zo de mensen eens vijf minuten uit de sleur halen en een beetje moed inpraten dat mensen daar wel positief op reageren.

Dat kan ik me voorstellen met dit project.

Ik draai nu 20 jaar mee en dit heb ik nog nooit meegemaakt.

In maart ben ik bij Gerard Bakker geweest om hierover te praten en die zei dat ze toen al dat ze maanden liepen te kloten met die schuine puien en ik belde in juni en toen...

Was dat nog steeds zo... ja. De firma van de buitenkant, de nevenaannemer is dat, die is door de geldverstrekker aangewezen als aannemer van de vliesgevels, daar hebben we geen controle op, daar zit geen lijn in, in hun werk niet. Nu niet, zal ook nooit gebeuren tot de laatste schroef die ze er in draaien. We hebben er geen controle op, we hebben er geen grip op. Als de geldverstrekker eens zou zeggen van; dat moet je doen. Men loopt in de buitengevels zo ver achter dat wij schades krijgen aan de binnenzijde...

Ja, ik zag het ja

Maar het is niet zo de ING dus, als echte opdrachtgever tegen die firma zegt; zaterdags werken met 30 man, zorg maar dat het gebouw dicht komt.

Dus die buitenkant is niet jullie verantwoordelijk

Nee, daar hebben we geen grip op. ING heeft die firma aangewezen, die gaat de buitengevel maken. Fijn, ik hoop dat ik ze nooit meer tegen kom. Dat zeg ik er dan ook eerlijk bij. Ik heb er ontegenwoordig slechte ervaring mee.

Ik hoorde de uitvoerder er net ook over schelden..

Schelden, we hebben nu overal waterlekkage terwijl we volop vloerbedekking aan het leggen zijn. De meeste mensen kijken dan en zeggen; oh, daar leg je dan een nieuw

stukje tapijt. Ja, zeg ik dan, maar daaronder zit nog een egalisatielaag, en als die beschadigt raakt, zijn we echt op slopershoogte. Dan kan de vloerbedekking er uit, de egaline er uit, kan je helemaal overnieuw beginnen, kan je alles schoon gaan maken. Weer gaan fresen, weer gaan egaliseren, weer gaan schuren en weer tapijt leggen. Op sommige fronten word je als je niet oppast vier of vijf weken teruggeworpen. Dat is best wel moeilijk. Dan moet je je eigen personeel goede moed zien te houden. Daarnaast zit je met onderaannemers die een planning hebben die niet uitkomt en verlies maken hierop. Dat is natuurlijk wel gelukkig op een niveau dat boven mij gaat. Maar dan krijg je weer de schepen in zicht van andere onderaannemers die zeggen; dat gaat mij weer geld kosten. Dat krijg je weer over je heen.

Dan kaats ik dat balletje naar de uitvoerder, maar bij hem van je ook bot, want het zit ook boven hem. We willen best die bonnen aftekenen, maar het gaat op directieniveau verder. Wij signaleren het en koppelen dat terug naar onze directie. Je bent niet alleen aan het bouwen, maar meer aan het signaleren in verband met juridische kwesties die er aan gaan komen. Dat is heel wat minder. Thuis ben ik aan het bouwen, hier ben ik scheidsrechter. Dat is best wel eens moeilijk.

Hoe sta jij er nu in?

Je komt hier en ik heb hiervoor dicht bij huis gezeten dus je komt hier opgeladen helemaal vol met energie hier naartoe...

Waar kom je vandaan?

Uit de achterhoek, 139 kilometer...

Poe, das een stevige rit elke morgen.

Kwart over vier gaat de wekker. S morgens even bij de dieren kijken, korte ronde, stukje bijvoeren waar dat nodig is. Kwart voor vijf in de auto, pik ik een paar collega's op en kwart over zes ben ik hier. Ik vind dat als je inde uitvoering zit, dat je hier als eerste moet zijn, niet later dan de timmerlieden binnen moet komen. Je kunt je voorbereidingen alvast gaan doen, warm draaien, want gegarandeerd heb je voor zeven uur je eerste telefoontje, als het niet eerder is. Je moet even warm draaien voor het gevecht dat weer komen gaat. Dus ja, toen ik hier kwam, ik ben vrij ouderwets, kom van een kleine aannemer; zakken vullen en gaan met die banaan. Problemen los je op, of problemen... uitdagingen. Problemen heb je in privésfeer, op je werk heb je alleen maar uitdagingen die je moet overwinnen en die uitdaging ga je aan. Hier is het alleen zo, pak je er een aan, dan heb je gelijk drie andere op je nek zitten en dat valt niet mee. Na veertien weken begint dat nou lichtelijk wel zijn tol te eisen. Geestelijk word je wel een beetje moe. Ik probeer mezelf wel constant te motiveren, nou gaat dat vrij makkelijk, ik ben wat ouderwets, maar het is wel zo dat je af en toe bij jezelf kan zeggen het is wel tering, maar 5 minuten later ben je het weer vergeten en ga je weer verder en voor ons

is dat misschien makkelijker dan voor iemand die drie keer zijn werk moet afbreken. Ik kan me voorstellen van timmerlieden die een kozijn moet zetten dat je hem elke keer drie centimeter verder moet zetten, dat hij daar moe van wordt. Ik moet het drie keer zeggen, maar hij moet het drie keer doen en het is moeilijk om zo iemand ook nog vrolijk zien te houden. Dat valt hier niet mee. De communicatie met de uitvoerder is wel zo dat hij niet autoritair is en over de werkvloer heen loopt met “ik ben het” en iedereen moet maar luisteren. Hij luistert goed en signaleert veel en hoe hij het oplost, daar sta ik wel achter.

En die oplossing gebeurt in samenspraak of...?

Dat gebeurt in samenspraak en hij koppelt dat ook vaak terug naar mij. Als ik iets signaleer en meldt dat aan hem, dan koppelt hij terug er is actie ondernomen of er wordt actie ondernomen. Of er is wat uitstel en de informatie is er niet, de communicatie vind ik heel scherp van hem. Qua communicatie mag ik niet klagen, goede uitvoerder. Duidelijk van; dit wil ik vandaag bereiken en samen moeten we ze aansturen en onze rondes lopen. Ik ben er heel positief over.

De andere timmerman heeft ook te maken met deze uitvoerder?

Ja, hij valt gedeeltelijk onder oplevering, maar hij zit nu door interne verschuivingen meer bij ons in. Over het algemeen is het zo dat de uitvoerder eerst naar mij koppelt en via mij gaat het naar de timmerman. Ik sta er wat korter bij en heb wat andere telefoonnummers. Als er wat moet gebeuren bel ik een timmerman op. Hij zal ook best wat meer rondes lopen en de timmerman aanspreken. Hij vraagt ook achteraf aan die lui. Hij is niet van; dit is het probleem, los het maar op. Maar ook achteraf; wat was het probleem, hoe heb je het opgelost, waar is de fout gemaakt, waar komt het uit voort? Zit natuurlijk ook een stukje juridische zaken bij. Is er door de onderaannemer een fout gemaakt, zul je je uren moeten bijhouden. Is het één uurtje zeg je misschien niks, maar is het drie uur, dan zeg je: hey, die drie uur van mijn man moet wel betaald worden. Het voor ons weer extra.

Blok 3

Ik heb hier een stelletje kaartjes. Daarop staan steekwoorden. Zou je hier drie kaartjes uit kunnen pakken die je echt van toepassing vind op de uitvoerder en mij kan vertellen waarom? Kijk ze even door, het is vrij breed wat er op staat.

Drie maar... dat vind ik eigenlijk wel weinig...

Naja, dan mag je er DESNOODS ook wel vier pakken... [met knipoog]

Ik vind deze mag bovenaan, want eigenwijs is hij ook zeker. Moet je ook zijn in zijn functie. Ook opdrachten met duidelijke uitleg vind ik heel sterk. Sociaal hoort samen een biertje drinken bij, die moet er zeker bij.

Vakman moet bovenaan staan. Daaronder versta ik kwaliteit, betrouwbaarheid, motiverend valt allemaal onder het hoofdstuk vakman. Ook open voor andere meningen hoort daarbij.

Dit schrijf ik even op, want deze benadering ben ik nog niet tegengekomen. Je pakt alle kaartjes en plaatst dat onder bepaalde kopjes...

Eigenwijs mogen deadlines onder, sociaal hoort biertje drinken bij. En overleg en taak voor andere zaken valt onder opdrachten met duidelijke aanwijzingen.

Vakman ben je niet alleen omdat je timmeren kunt of omdat je uitvoerder bent. Ik denk dat hij met de handjes niet verkeerd is, praktijkgericht is hij qua oplossingen bedenken omdat als iets niet past hij daar goed in oplost zoals een detail dat niet is volgens tekening. Motiverend hoort daar ook bij. Als uitvoerder moet je dat kunnen. Hij staat zekers open voor andere meningen, moet je als uitvoerder ook kunnen doen; luisteren.

Hoe moet ik dat dan zien met eigenwijs??

Doordat hij een bepaalde doelstelling heeft, zal hij er alles aan doen om die doelstellingen te behalen. Soms gaat hij daarin TE ver, maar in andere stukken van zijn werk dat hij juist wel open blijft staan. Iemand kan ook met zijn verkeerde been uit bed stappen, maar ook gewoon, hoeveel druk zit er bij hem achter? Woensdag komt hier dan de engelse delegatie, de hoogste architect. Dan MOET het, dan is het niet we gaan trachten, maar het MOET. Dan gaat hij, ik wil niet zeggen over lijken, maar dan moet iedereen er achter. Dan kan hij heel goed daarbij zijn.

Vakmanschap hoort ook kwaliteit te zijn en daar staat hij achter. Iets kan wel af zijn, maar als hij de kwaliteit niet goed genoeg vindt, moet iedereen terugkomen en het goed maken. Vind ik ook een hele goede.

Ook betrouwbaar, hij is hier dag en nacht als het moet. Ook als ruggesteun, als mijn kennis tekort schiet zal hij mij altijd helpen, maar ook als ik een aanvaring zou krijgen met een onderaannemer zal hij mij niet snel laten vallen. Hij zal eerst de verhalen van beide kanten aanhoren en zijn conclusies trekken en een van beide zal er op aangesproken worden. Dat valt wel onder een stukje vakmanschap.

Dat eigenwijs ten opzichte van deadlines. Hij heeft een bepaalde mening. Hij zit hier ook nog niet zo lang en ik heb een bepaalde aanvaring gezien met een onderaannemer die ik anders aangepakt zou hebben. Qua planning is hij daar heel gefocust persoon en hij zegt tegen sommige mensen dan van "jij moet" en als je dat tegen de verkeerde zegt, zegt die van "ja, dahag". En dan krijg je meningsverschillen die wat harder gaan,

waardoor er een hogergeplaatste functionaris als scheidsrechter moet optreden. Is allemaal goed gekomen, maar eigenwijs is hij zekers.

Ik kreeg van Karl Hamelink twee uitvoerders met dezelfde achternaam... vader en zoon...

Ja, vader [naam] en zoon.

Dan begint er nu een lichtje te branden.

Sociaal... vorige week hadden we een stukje teambuilding... gingen we met zn allen in de namiddag naar de chinees. Was ook een stukje afscheid van personeel dat wegging in verband met de bezetting, die gingen naar andere werken en de bouwvak komt er natuurlijk weer aan. Bij Strukton is het dan ook traditie dat er samen gegeten en gedronken wordt. Hij moest op het hoofdkantoor in Maarssen zijn. Maar ik leer hem toch wel kennen als, daar kan je samen goed een biertje mee drinken.

Laatst vrijdag trakteerde een onderaannemer op een schotel shoarma dat bedrijf doet dat eens in de zoveel tijd. Hij kon er weer niet bij zijn, dus stuur ik m een smsje met "hmm, lekker, shoarma"... krijg ik er doodleuk een terug met vreet maar op en vreet die van mij ook maar lekker op. Menselijk is hij toch ook best wel. Als jij je werk goed doet, laat hij ook best wel merken dat je het goed doet en dat ie dat waardeert.

Opdrachten met duidelijke uitleg is niet te misstaan. Wat ik in het begin niet deed, heb ik wel van hem overgenomen, is dat hij twee planningen maakt. Een algemene en een met minder werkzaamheden van bepaalde gebieden. Op gebieden waar ik veel bij kom, kan ik zien wat er moet gebeuren op dat gebied en waar de onderaannemers daar mee bezig moeten zijn. Zijn aanwijzingen zijn dan heel duidelijk. Dan pak ik gewoon een planning van hem er bij en hij houdt dat heel strak bij en het wordt dan bij mij minder tussen de oren, meer vanuit het papierwerk. Mijn controlerende functie wordt daar aangenamer door.

Overleg gaat gewoon goed. op het moment dat hij wat signaleert of weet ik het wat is er een duidelijk stuk overleg. Is er iets waar ik niet zelf een beslissing over durf te nemen, dan is er een goed stuk overleg met hem te voeren. Waardoor hij ook toelichting geeft waarom we het zo maken, omdat het verband houdt met dat en dat. Heel zakelijk.

Taak voor alle andere taken. Ja, gewoon... je ziet dat hij een heel brede kijk op de werkzaamheden heeft. Je loopt hier met elkaar, maar je moet je ogen veel verder open houden. We zitten hier met een team van uitvoerders en voorlieden. Je moet de anderen er bij betrekken. Zie je een onvolkomenheid bij een voorman; wijs hem daarop, dan kan hij het aanpakken. Dat gaat heel goed. ik vind hem qua uitvoerder... ik vind hem een goede uitvoerder. Ik werk met plezier met hem.

Het laatste blok hebben we al deels gedaan. Weet je nog meer timmerlieden die met de uitvoerder te maken hebben?

Jaha... toevallig zijn er vandaag een aantal niet. Toevallig zijn er op ons gebied vier ingeleende timmerlieden vorige week opgezegd. Had je wel het interview in het Duits moeten doen...

Ja, dat was denk ik nogal lastig geweest...

Er loopt een klusjesman rond en die valt ook onder ons stukje, maar die kent de uitvoerder niet.

Dan kan hij me niet helpen... hij moet de uitvoerder wel kennen.

In ieder geval respondent nummer 6 kent hem wel.

Ah, mooi.

[Volgt een kort gesprek over andere onderwerpen. Komen terug op het onderwerp overleg.]

Als er wat is, dan zal die respondent nummer 6 het ook wel tegen de uitvoerder zeggen...

En hij doet er wat mee dan?

Ja, hij zegt dan; als jij het zo wil doen, prima. Dat kan ook. er leiden meerdere wegen naar Rome. Hij luistert zeker naar de mening van een ander. Bij de vloerbedekking hebben we wat problemen met het werk. Op een gegeven moment heb ik twee onderaannemers die op dezelfde vloer op hetzelfde moment aan het werk moeten; plafond en vloerbedekking. We weten gewoon dat de vloerbedekking graag eerst de kleine, even etages doet, dus stuur ik eerst de plafoneur naar de oneven etages, en dat wisselt dan als ze klaar zijn. Dat koppel ik dan terug en hij zegt dan; eigenlijk had 19 vandaag gemoeten en 20 morgen, maar dat vindt hij ook goed. ook al loop je een halve dag vertraging op, je zorgt wel dat 3 andere onderaannemers verder kunnen. Dat waardeert hij ook wel. Niet alleen hij is heilig, maar ook anderen moeten vooruit kunnen. Je mag van hem best wel dingen anders doen, als je op het eind maar alles goed hebt staan. Als alles in gang is, dan merk je dat hij zegt: goed gedaan. Dat loopt goed.

Respondent E2

Leeftijd : 49
Actief als timmerman : 27 jaar
Uitvoerder : E

Introductie, waarbij wordt gemeld dat het een anoniem interview is, het doel van de opname en de wijze waarop ik met het interview omga.

Ik ben gewoon eerlijk en recht door zee, probeer altijd heel positief te wezen, maar dat valt hier nog wel eens niet mee. Niets loopt er hier goed, alles door elkaar. En ik heb niets tegen buitenlanders, echt niet, ze zijn me allemaal even best, maar je hebt hier vaak een Babylonische spraakverwarring. De een bedoelt iets zus, de ander bedoelt iets zo. Er moeten soms dingen gesloopt worden en ik ze niets van die Poolse jongens, ze werken hartstikke hard, maar je moet het af en toe weer overnieuw doen door verkeerd begrip. Dat kunnen we hier helemaal niet hebben omdat het allemaal al zo achter loopt.

Alles loopt hier tegen, ze zijn ook al verkeerd begonnen mijns inziens, zonder de goede tekeningen, ze dachten het goed te doen, maar dat breekt ze nu op.

Ik begrijp dat je de uitvoerder al een tijdje kent?

[naam], tja, [naam A] en [naam B] ken ik al wel 25 jaar, [naam C] die er loopt ken ik ook al 20 jaar, ik hoor bij het servies.

Dit interview gaat echt over [naam].

Uitleg hoe het interview zal gaan en waar het uit bestaat.

Als je voorbeelden hebt, kan je die dan noemen? Hoe meer informatie jij kan geven, hoe beter ik mijn verslag kan maken. Als je vragen hebt, vraag me gewoon. Ik ben hier ook puur om te leren en als jij mij dingen kan vertellen, dan heel graag.

Hoe oud ben je?

49

En hoe lang zit je op dit project?

Ik hoorde pas van mijn maatjes al anderhalf jaar.

Dat is ongeveer vanaf het begin...?

Nou, wij kwamen hier en toen hadden ze de kelder er net in. En de kern hadden ze de kist... nou ik denk al een maand of drie, vier bezig denk ik.

Hoe lang werk je al bij Strukton?

Aankomende december 27 jaar; vast servies.

Is dit ook je eerste werkgever?

Nee, nee, nee, eerst toen kon ik in de bouw niet helemaal terecht en toen ben ik een jaar steenhouwer geweest, natuursteen. Toen kon ik in de bouw terecht. Ik kreeg ruzie met de baas, het was een ontielijke vakman. Dat verwachtte hij ook van zijn medewerkers, maar ja, na een jaar weet je ook nog niet alles. Ook voor zijn eigen was tie ontzettend moeilijk. Dat zei hij zelf ook wel eens, als hij dan een driftbui had... ik weet ook niet eens meer waar het om ging. Ohja, het ging om overwerken in ene 'avonds en ik zei dat ik helemaal niet kon, ik had wat. Toen vond hij dat ik niets voor hem over had en als het je niet aanstaat dat ik wel gewoon kon gaan. Vond ik best, hij maakt het loon maar over en toedelo. Kwam hij maandag aan, dat ik het toch niet helemaal goed begrepen had, maar toen was ik al bij een ander aan de gang. Toen ben ik de bouw ingehobbeld. Ben toen bij Weiland bouw gaan werken een jaar of anderhalf en toen begon de hoofduitvoerder voor zichzelf en die had al zo lang lopen zeuren bij mij en mijn maat dat we maar zijn meegegaan en daarna naar de grote bouw. Strukton is mijn vierde werkgever.

Hoe lang ben je dan als timmerman aan de gang? Was dat eerste project als timmerman...

Ja, gelijk als timmerman, maar ik heb toen ook een hele poos in de WAO gelopen, daar ben ik gelukkig sinds 2 jaar weer uit. Dat is ook heel wat om er uit te komen. Ze doen ook allemaal op de televisie of dat heel makkelijk is. Bij de Strukton hebben ze er achterheen gezeten, ze zeiden; als jij dat wil, dan regelen we dat. het was voor hen natuurlijk ook wel aantrekkelijk, want ze kregen voor mij wel een vergoeding en die krijgen ze nu niet meer.

Ik heb een jaar of 15/16 in het magazijn gestaan, in de zaagloods. Allemaal prefab dingen maken voor de jongens. Nu loop ik al weer een paar jaar... maar ja, onder het vak timmerman tegenwoordig. Je doet van alles in de bouw, het heeft eigenlijk weinig meer met timmeren te maken. Het is meer montage en af en toe zitten er nog wel leuke timmerklussen bij, maar merendeel heeft niet meer met timmeren te maken.

Jammer...?

Ja, eigenlijk wel.

Je hebt ook een opleiding gevolgd als timmerman.

Ja en wat je ook veel ziet; doet Strukton het ruwe werk en is er mooi werk, dan besteden ze het uit... ik ben een heel makkelijk mens in feite, maar vind het wel jammer. Sommigen vinden het helemaal niet leuk, maar ik maak me eigen niet zo druk. Nee ik

ben heel makkelijk en dat weten ze ook. De uitvoerder ook, als er wat is, zelfs met de stroom ofzo, dan bellen ze me om dat na te kijken en dat vind ik ook wel leuk.

Wat doe je op dit moment?

Ik was met dat achterhout bezig vanmorgen, maar de uitvoerder belde mij net op of ik kon helpen bij de aluminium mannen. Ze dachten dat ze het er zo af konden halen, maar dat lukt niet zo goed, ze hebben het helemaal vast gekit. Dat is niet zo heel makkelijk.

Heb je wel eens als voorman gewerkt...?

Nee, dat heb ik nooit gedaan en wil ik niet ook. Dan ben je het piespaaltje van twee kanten af...

Van de uitvoerderskant en de timmerlui kant...

Inderdaad, laat mij maar gewoon mijn werk doen, vind ik het prima.

Ik heb het wel eens gedaan, 's nachts, toen stond ik ook als uitvoerder te boek, in mijn WAO tijd, wat je een beetje opzichter. Was eigenlijk van alles in Woerden bij het station. Toen stond ik als uitvoerder te boek, want er moest een uitvoerder wezen en omdat de uitvoerder overdag werkte, stond ik zo te boek.

Hoe ben je trouwens in de WAO terecht gekomen...?

Mijn rug, ik ben ontzettend sterk in mijn armen, en heb mezelf gewoon vernield en mijn rug vindt dat minder leuk. Het gaat nu wel heel goed. Ik had er geen vrede meer mee, ik ben een gelovig mens, ik vond dat niet goed dat ik een uitkering trok, terwijl ik weer goed kon. Dat heb ik ook aangegeven en ze vroegen, waarom wil je dat dan en ik zei dat ik van geloofswegen er een beetje moeite mee had, ik voelde me een profiteur. Ik kan met mijn handen de centen verdienen, ik wil het liefste er weer uit. Dat hebben ze geregeld.

Nah, die ken ik ook al zo lang, ik zeg altijd als je eerlijk tegen iemand bent... naja, en ze hebben dat geregeld. Dat is een heel gedoe, want ik moet nog steeds voor een keuring komen zeggen ze. Ik ga niet, daar gaat het niet om. Het is al meer als 2 jaar geleden. Ik geef aan dat het kan en wilde het graag en dat hebben ze geregeld. Ik kan allemaal klussen doen, alleen geen extreem zwaar werk. Ik kan nog wel heel veel, maar kan het niet opzoeken.

[Er volgt een persoonlijk gesprek dat geen connectie heeft met het onderzoek. Dit is daarom niet opgenomen in dit verslag.]

Hoe lang ken je de uitvoerder?

Nog niet zo heel lang, een jaar of 3. heb in Rotterdam hem meegemaakt waar hij een beetje uitvoerder was. Het is een ontzettend, rustige, aardige jongen. Denk dat hij

eigenlijk te goeiig is om als uitvoerder te dienen, hij moet misschien meer van zich afbijten. Misschien doet ie dat ook wel, maar dat zie ik niet. Hij is heel erg rustig en dat is ook wel erg goed, probeer ik ook altijd te wezen. Sommige van die uitvoerders hebben een grote bek, snauwen, hij niet. Voor zover ik hem ken een hele kundige, heeft er goed kijk op.

Hoe is jouw contact met hem?

Heel goed, het is altijd van "hey [naam respondent] !!!" en het is gewoon een hele joviale man en ja, ik probeer dat ook, hij is gewoon met al die buitenlanders... ja...

Als ik buiten loop zeggen ze me allemaal goeiedag, ik zeg iedereen goededag, en ik kan geen pools natuurlijk, maar ik probeer ook met Duits en Engels even met ze te praten. Je moet het toch met elkaar maken. Ik probeer altijd aardig en goed te wezen voor iedereen en zo is de uitvoerder ook. Hij is ook heel gewoon, voelt zijn eigen ook niet beter dan anderen. Sommige uitvoerders steken de handen echt niet uit om te helpen, maar hij wel en dat vind ik een goede kwaliteit van hem.

Hoe geeft hij opdrachten

Ook heel menselijk. Sommigen zeggen je moet dit doen of je moet dat doen, maar hij vraagt "[naam respondent] kan je dit of dat even voor mij doen...?", doet de voorman trouwens ook. En dat vind ik ook wel weer heel gelukkig, er gaat wel eens wat langs elkaar op omdat er zoveel lopen, maar de sfeer is nog goed en dat vind ik heel belangrijk. Ook naar de uitvoerders en het personeel.

Als je een probleem tegen komt en je gaat ermee naar de uitvoerder, hoe

Dan wordt er wat mee gedaan. En persoonlijke dingen [voorbeeld, niet ter zake doende, persoonlijk], heb ik hem ook verteld, weten de anderen ook en hij gaat daar goed mee om. Hij is een heel sociaal iemand. Als hij je helpen kan, zal hij dat ook zeker doen en ook dat is een van zijn goede kwaliteiten. Er wordt wel wat mee gedaan en ik vind Strukton een heel sociaal bedrijf en ze hebben mij ook heel goed behandeld toen ik in de WAO zat, toen hebben ze me ook weer aan het werk geholpen.

Dat heb ik inderdaad meer gehoord over Strukton.

Ja, ik kwam nog wel eens bij die ARBO arts en daar hoorde je ook altijd dat Strukton het goed voor elkaar had. Ik probeer dan ook altijd heel loyaal naar de Strukton te wezen. Dat waarderen ze ook, zij zijn er voor mij, ik voor hen.

Hoeveel heb je eigenlijk te maken met de uitvoerder?

Niet zo heel veel eigenlijk. Je hebt momenteel allemaal kleine klusjes, omdat het werk op zijn eind loopt. Hij komt zo nu en dan naar boven en dan is het "hoi" enne voor de rest niet zo heel veel.

Meer met de voorman

Ja, meer met [naam van de voorman]. Morgen of overmorgen moet ik aan de plinten in de kern en in het trappenhuis geloof ik nog, en dan zie je de uitvoerder weer weken niet, omdat wij daar werk zat aan hebben. Alleen om een keertje een boortje of schroeven te halen. Voor de rest eigenlijk niet.

Hoe probeert de uitvoerder mensen te motiveren

Als dat nodig is denk ik op een positieve manier, zo is hij gewoon, maar voor mij is dat niet nodig.

Blok 3

Ik heb hier een set kaartjes waarop steekwoorden staan. Deze heb ik bij elk interview gebruikt. Zou je voor mij drie kaartjes er uit kunnen vissen die jij typisch vind slaan op de uitvoerder en of je dat kan toelichten waarom je vind dat ze van toepassing zijn op de uitvoerder...?

De respondent pakt er drie en noemt er nog 3 als tweede orde

- 1. betrouwbaar**
- 2. opdrachten met een duidelijke uitleg en**
- 3. staat open voor een andere mening**

Secundair noemt hij sociaal, vakman en kwaliteit.

Er zijn er wel meer, moeten het er drie wezen...? hmms, hij is wel een vakman, hij heeft HTS en dat merk je, hij heeft er soms veel meer kijk op. Hij is wel een jong ventje, maar weet wel waar hij het over heb. Overleg kan er ook wel bij, maar ja. Aardig is hij ook, ik hoef op de bouw geen vrienden te hebben.

[wijst op betrouwbaar] dat vind ik een hele belangrijke, deze drie dan denk ik. Als ik er drie moet pakken. Want deze drie [secundaire], vind ik ook belangrijk.

Als we het over de eerste drie hebben, kan je dat dan toelichten?

[wijst open voor andere meningen aan] hij staat open voor... als je zegt je moet dat dat en dat zo maken, er zijn uitvoerders dan is hun wil is wet, dan moet het ook zo gebeuren, maar als ik zeg; joh, dat kan je ook zo of zo of zo doen, dan is hij de eerste die zegt; OK. Dat is goed. Als hij ziet dat het beter is, of sneller is, dan zegt hij ook: "Ok, doen we het zo".

Betrouwbaar is hij, ik vertrouw hem gewoon. Ik weet dat hij me niet zal besodemieteren. Er zijn er bij, niet speciaal hier hoor en ik noem ook geen namen, die zeggen; joh,

morgen moet dit klaar. Ik werk me dan, dat meerdere malen gebeurt; geeft niks, helemaal het schompus, maar ik heb er een hekel aan als ze tegen me liegen dat het dan erna drie weken blijft liggen. Ik ben zelf eerlijk en houd er niet van om zelf belogen te worden. Eerlijk tegenover elkaar zijn staat bij mij hoog in het vaandel.

Als hij een opdracht geeft legt hij het duidelijk uit met een tekening ofzo. Sommigen geven je een papier en dan moet je het zelf maar zien te redden, maar hij vertelt ook van; loop maar even mee, hij zit hier nog niet zo heel lang, maar hij neem rustig even de tijd om mee te lopen om op een normale manier alles uit te leggen.

Kan je ook de andere punten uitleggen

Sociaal is hij; niet alleen voor het personeel, maar ook voor de onderaannemer, hij heeft oog voor de mensen. Als hij merkt dat het niet even gladjes loopt, dan is het ook zo....

Een vakman is het ook zeker, hij heeft HTS gedaan hij weet best waar hij over praat. Zijn vader is ook uitvoerder bij de Strukton, maar ik heb toch liever met hem te doen [junior].

Kan je me ook vertellen waarom?

Nah, hij moet altijd werken maken en het mag nooit niks kosten. Als ik wat nodig heb aan gereedschap, dan stap ik naar junior toe en zeg ik; dat en dat heb ik nodig en dan bestelt hij dat. Bij zijn vader moet je je maar zien te redden, want het mag niet teveel kosten. Hij is echt van de oude garde.

Wat is daar het verschil dan tussen?

Wil niet zeggen dat het slechter is. Die jonge zijn net iets makkelijker. Zij zien het voordeel van iets bestellen. Dan gaat het allemaal wat sneller en verdien je dat ook terug. Bij die ouwere moet je het meestal maar doen met de dingen die hebt, weet je wel? Die jongere uitvoerders daar kan wat meer. Dat is ook wel prettig. Als je de machines krijgt waar het makkelijker mee gaat. Die ouwe mensen hebben het vroeger ook zonder moeten doen.

Kwaliteit staat ook heel erg hoog bij hem, houdt hij ook van, en ik ook ik wil geen half werk afleveren. Je ziet tegenwoordig niet veel jeugd meer in de bouw, maar ze zijn ook zo ongeïnteresseerd. Om half vier weer naar huis, ja dat is ook wel zo, maar alles moet gauw. Als ik het doe, probeer ik het ook wel netjes te doen en goed.

Blok 4

Klopt het als ik opmaak uit wat je zegt dat je hem vertrouwt?

Dat heb je inderdaad goed opgemaakt. We kunnen heel best door één deur.

Wat vind je van hem als leidinggevende?

Dat is net wat je zegt, heel rustig en kundig en zo, hij kan het je duidelijk uitleggen op een rustige manier. Hij neemt de tijd ervoor, ook al istie hartstikke druk. Anderen geven je een papiertje en vliegen gewoon weer verder. Het moet mij gewoon even duidelijk wezen dan weet ik wat ik moet doen.

[Kort gesprek over algemene zaken, over de drukte etc.]

Stel dat het trouwens niet zo druk zou zijn, had dat uitgemaakt voor hoe je tegen de uitvoerder aankijkt?

Nee, maakt me niet uit. ik ben nooit moeilijk. Er lopen er bij die als je ze aan tafel had niks positief vinden.

Iedereen kan aardig met de uitvoerder door de deur denk ik.

Lopen er ook uitvoerders rond die minder goed liggen?

Nee, iedereen kan wel goed volgens mij met alle uitvoerders.

Bijlage 2 – Analyse interview op leiderschapsstijl, LMX dimensie en tevredenheid

Deze bijlage bevat de analyse die is gedaan op de interviews waarbij de opvallende punten (al dan niet aan de hand van het analysekader) zijn opgenoemd aangaande de leiderschapsstijlen en LMX dimensies die werden aangetroffen bij de leidinggevende.

A - Puntsgewijze analyse uitvoerder A

Aanwijzingen taakgericht

- Stuur gedetailleerd aan, vertelt wat en hoe het moet gebeuren. Overlegt dat wel, maar heeft eigen ideeën. Is dus participatief, maar heeft eveneens een taakgerichte component.
- Staat open voor andere mening, maar heeft wel een sterke eigen mening bij het oplossen van problemen.
- Kaartje wordt gekozen met opdrachten met duidelijke uitleg.

Aanwijzingen sociaal ondersteunend

- komt koffiedrinken bij de bouwvakkers
- hij is in voor een dolletje
- voor de dag begint samen een kop koffie drinken met de respondent
- leent mensen persoonlijke spullen en doet daar moeite voor om dat goed te regelen
- respondent noemt de wijze waarop de uitvoerder communiceert en zich gedraagt 'menselijk' in tegenstelling tot sommige andere uitvoerders.
- luistert naar de ondergeschikten. Persoonlijke verhalen neemt hij serieus en als hij even er geen tijd voor heeft komt hij er op terug
- kaartjes wordt aardig en sociaal gekozen
- leuke dingen gedaan op initiatief van de uitvoerder (rondvaart in de haven, paintballen met het personeel)
- vertelt eigen ervaringen en deelt leuke gebeurtenissen met het team.

Aanwijzingen participatief

- Hij staat open voor andere mening, denk je er anders over, dan valt daar mee te praten (meerdere keren gezegd)
- Er valt te praten met de uitvoerder als ze het niet eens zijn
- Kaartje 'open voor andere meningen' wordt gekozen

Aanwijzingen prestatiegericht

Niet gevonden

Affectie

- Er worden veel positieve dingen over de uitvoerder als persoon verteld.
- Kaartje 'aardig' wordt gekozen
- Respondent denkt dat iedereen goed met hem kan opschieten
- Uitvoerder wordt aardig, relaxt en rustig genoemd

Professioneel respect

- Je kan merken dat hij er voor heeft geleerd (+)
- vind dat de uitvoerder het wel aardig oppakt (+)
- gaat er vanuit dat ze geen uitvoerder neerzetten die niets weet (+)

- noemt het gebrek aan praktijkervaring dubieus, geeft toe dat hij twijfelde aan zijn kunnen toen hij onder de uitvoerder ging werken, maar is daar nu positiever over (+)
- Uitvoerder wordt af en toe wat eigenwijs gevonden, waarbij hij wel eens verkeerd zit (-)

Loyaliteit

- Beide respondenten noemen de uitvoerder expliciet betrouwbaar.

Tevredenheid

- Beide respondenten geven aan tevreden te zijn met hun uitvoerder.

Overige punten

- Respondenten geven beide aan dat de uitvoerder een menselijke maat hanteert in de wijze waarop hij mensen benadert en wat hij vraagt van zijn ondergeschikten.

B - Puntsgewijze analyse uitvoerder B

Aanwijzingen taakgericht leiderschap

Geen aanwijzingen voor gevonden

Aanwijzingen sociaal ondersteunend leiderschap

- Hij werkt met mensen uit zijn auto die tijdens de rit al zijn gebrieft, weinig contact met de uitvoerder
- De uitvoerder komt altijd wel met een geintje, probeert dat ook terug te doen
- De uitvoerder komt wel 2 keer per dag kijken of het goed gaat en vraagt hoe alles loopt.

Aanwijzingen participatief leiderschap

- Je kan met hem overleggen
- E1 geeft in algemene bewoording aan dat je met een uitvoerder overlegt over hoe dingen gedaan kunnen worden, dat dit normaal is.
- Participatief als het gaat om hoe iets gedaan moet worden.
- Het kaartje 'open voor andere mening' wordt gekozen
- Er valt met hem te praten over dingen en luistert naar andere meningen. Respondent D2 geeft aan dat dit in het geval van deze uitvoerder verstandig is, gezien zijn gebrek aan ervaring.

Aanwijzingen prestatiegericht

- Beide respondenten noemen de uitvoerder motiverend
- Motiverend door middel van het druk zetten op zaken: moet klaar wezen. Een respondent noemde in dat verband dat hij graag op tijd naar huis gaat. Er wordt niet meer werk verricht, maar alles is eerder klaar.

Affectie

- Kaartje 'samen biertje drinken' wordt gekozen door B1.
- Wordt aardig genoemd door beide respondenten.

Loyaliteit

- Broer van de uitvoerder is loyaal; neemt zijn broer in bescherming.
- Kaartje 'betrouwbaar' wordt gekozen; hij praat niet achter de rug om van anderen.
- Andere respondent noemt de uitvoerder juist niet betrouwbaar.

Professioneel respect

- Beide respondenten geven aan dat de uitvoerder gebreken heeft; hij is meer een voorman, geen uitvoerder. Als voorman is hij wel goed.
- Een van de respondenten bypassst de uitvoerder in sommige gevallen bij een beslissing
- Uitvoerder wordt onervaren genoemd.
- Een van de respondenten gaf aan dat de uitvoerder geluk heeft met zoveel ervaren krachten.

Tevredenheid

- Één respondent geeft aan tevreden te zijn; alles gaat wel goed.
- De andere laat doorschemeren dit niet te zijn; veel bedekte termen "we passen ons wel aan". Wijze waarop hij praat over de uitvoerder is niet in overeenstemming met dat hij zegt dat hij naar omstandigheden tevreden is.

Overige punten

- B1 van de uitvoerder kan professioneel en privé niet scheiden
- B1 geeft aan dat je een timmerman niet moet zeggen hoe hij dingen moet doen, maar wat hij moet doen.
- Respondent B2 lijkt sowieso niet zo positief over de bouw.
- B2 vergelijkt nog met een andere uitvoerder die goed bekend staat, omdat hij veel doet voor zijn personeel zoals het verzorgen van een pan soep als het koud is etc. Geeft een voorkeur aan voor in ieder geval het hanteren van sociaal ondersteunend leiderschap (geldt zowel voor de beoordeling van Marco als die van de andere uitvoerder).

C - Puntsgewijze analyse uitvoerder C

Aanwijzingen taakgericht leiderschap

Gekozen kaartje 'opdracht met duidelijke aanwijzingen'

Aanwijzingen sociaal ondersteunend leiderschap

Komt meestal een paar rondes per dag maken, komt dan een praatje maken over het werk, hoe het gaat

Praat over thuis met respondent C1 en C3 en vertelt veel over zijn dochtertje
als er iets klaar is komt hij kijken en maakt dan een complimentje

Er wordt aangegeven dat sommige uitvoerders alleen over het werk praten en nooit over andere dingen, hij doet dat wel. Hij heeft belangstelling voor de privé situatie van de ondergeschikten.
Meerdere geven dit aan.

Probeert te regelen dat iedereen vrijdag op tijd naar huis kan.

Kan met iedereen goed omgaan

Heeft oog voor de medewerkers, dringt niet om half vier dat er nog wat extra moet worden gedaan.

"Hij heeft geen grote smoel en brengt alles netjes, dat doet hij goed"

Dronk toen het niet zo druk was altijd een kop koffie in de keet met de bouwvakkers

Respondent C3 gaf aan dat de uitvoerder op vrijdag vis regelt, patat regelt of biertje meedrinkt

Aanwijzingen participatief leiderschap

- Hij doet veel in overleg, wat alle respondenten aangeven.
- "Het is niet zo dat zijn wil wet is"
- Respondent geeft aan dat problemen in samenspraak met de uitvoerder worden opgelost.

- Uitvoerder bespreekt met deze voorman als er wat is en ze brengen het samen naar buiten
- Uitvoerder laat de bouwlieden hun gang gaan en geeft ze veel verantwoordelijkheid
- Uitvoerder vraagt aan de medewerkers als hij het niet weet, respondent geeft aan dat hij dat prettig vindt.
- Staat middenin de groep en luistert naar iedereen

Aanwijzingen prestatiegericht leiderschap

Niets gevonden

Affectie

- Alle respondenten noemen de uitvoerder aardig
- Kaartje "biertje drinken" wordt door een respondent gekozen
- Kaartje 'aardig' wordt door meerdere respondenten gekozen.
- Persoon die met de VUT gaat geeft aan wel bij hem te willen blijven als hij zo blijft als persoon.
- Respondent C3 noemt hem een goede kerel en zegt dat ze elkaar wel mogen

Professioneel respect

- Alle respondenten geven aan dat de uitvoerder nog veel moet leren en noemen hem onervaren
- Respondent geeft aan dat de uitvoerder soms knullige fouten maakt
- Verschillende respondenten vinden dat de uitvoerder harder moet worden
- "Als uitvoerder heeft hij nog te leren"
- Er worden concrete fouten genoemd die de uitvoerder heeft gemaakt en sommige krijgen de categorisering 'knullig' mee.
- Hij maakt goede inschattingen van de personen waar hij mee werkt, qua vakmanschap en capaciteiten (+)
- De uitvoerder is bang om zelf beslissingen te nemen
- Wordt naïef genoemd
- respondent C3 kijkt de kat uit de boom over de kwaliteiten van de uitvoerder

Loyaliteit

- Alle respondenten geven aan de uitvoerder te vertrouwen en kiezen het kaartje 'betrouwbaar'
- Uitvoerder zou hen verdedigen
- Informatie die gegeven is blijft vertrouwelijk

Tevredenheid

- Alle respondenten geven aan tevreden te zijn met de uitvoerder
- Tegelijkertijd zegt hij wel tevreden te zijn over de wijze waarop hij de eigen mensen aanstuurt
- "...redelijk goed."
- "...zeker niet negatief"
- Respondent geeft aan dat het tijd wordt om samen met hem een biertje te gaan drinken
- Fijn om mee te werken

Overige punten

- Respondent C1 geeft aan dat sommige uitvoerders alleen over het werk praten en nooit over andere dingen, hij doet dat wel en dat hij dat prettig vindt
- De uitvoerder kiest voor kwaliteit boven snelheid.
- Respondent C2 waardeert zijn opleidingsniveau als aanvulling op de ervaring van de timmerlieden.
- Respondent C3 geeft blijk van neerkijken op betonbouw.

D – puntsgewijze analyse uitvoerder D

Aanwijzingen taakgericht leiderschap

Uitvoerder vertelt bij een uitleg wat je moet doen, maar dat weet hij zelf ook dan wel (zegt dus hoe en wat er moet gebeuren). (D1)

Aanwijzingen sociaal ondersteunend leiderschap

- Komt wel eens een praatje maken, zomaar of over het werk.
- Respondent maakt melding van een vertrouwensrelatie tussen hem en de uitvoerder
- Respondent is de uitvoerder dankbaar voor het feit dat hij hem zekerder heeft gemaakt
- Respondent D1 geeft aan dat hij een complimentje krijgt als het goed is, D2 geeft aan dat hij dat juist niet krijgt en dat hij dat ook niet hoeft.
- vrijdag na werk biertje drinken met de uitvoerder
- Respondent noemt de uitvoerder een goede en relaxte persoon. Geeft daarbij voorbeeld van zijn dochtertje en afzwemmen en het begrip dat hij daarom eerder weg wilde.
- Beiden worden door de uitvoerder ook thuis uitgenodigd
- Gekozen kaartje; sociaal

Aanwijzingen participatief leiderschap

- De uitvoerder legt uit wat er gedaan moet worden, maar hoe dat gedaan wordt, kan over worden gesproken.
- Respondent geeft aan kritisch te kunnen zijn ten opzichte van wat de uitvoerder denkt en dat daar ruimte voor is.
- Respondent kiest kaartje 'overleg', daarbij wordt nog gezegd dat ook open staan voor andere meningen een hele goede is.

Aanwijzingen prestatiegericht

Er wordt melding gemaakt door respondent D2 dat de uitvoerder kwaliteit verwacht en dat hij dit als motiverend ervaart.

Affectie

- Respondent heeft een bijnaam gekregen van de uitvoerder (op een leuke manier).
- Een van de respondenten meldt veel aan hem te danken te hebben en de uitvoerder dankbaar te zijn
- Respondent D2 maakt melding van een goede band tussen uitvoerder en timmerman
- Respondent D2 noemt de uitvoerder een goed persoon.

Loyaliteit

- Respondent D2 noemt de uitvoerder eerlijk en recht door zee
- Verder niet ter sprake gekomen, vraag vergeten te stellen bij respondent D1
- D1 neemt de uitvoerder in bescherming voor de problemen; die liggen bij de werkvoorbereiding, niet bij de uitvoerder.

Professioneel respect.

- Beide respondenten noemen de uitvoerder een goede timmerman en dat dit bijdraagt aan zijn uitvoerder zijn. Respondent D2 noemt in dit verband de theoretische uitvoerders gebrekkig.

Tevredenheid

- Respondent D2 vindt hem de fijnste uitvoerder waar hij mee heeft gewerkt
- D1 lijkt gematigd tevreden (algehele indruk van het gesprek)

Overige punten

- De uitvoerder had niet gezegd tegen D1 dat dit een interview was, maar dat het om een leuk
- noemt de uitvoerder eigenwijs, omdat hij niet altijd wil luisteren naar hem. Geeft daarbij een voorbeeld dat niet over eigenwijsheid gaat maar een gebeurtenis waar hij van de uitvoerder baalde.

E - Puntsgewijze analyse uitvoerder E

Aanwijzingen taakgericht leiderschap

- E1 vindt dat de uitvoerder begeleidt op professioneel vlak (werkwijze)
- E1 geeft aan dat de zakelijke communicatie tussen uitvoerder en hem goed is en dat de uitvoerder duidelijke aanwijzingen geeft aan hem hoe je kan werken, respondent nam dit over
- E2 kiest kaartje 'opdrachten met duidelijke uitleg'
- E2 noemt de uitleg duidelijk; de uitvoerder neemt daar de tijd voor. Gooit je niet in het diepe met een tekening.
- Uitvoerder komt regelmatig belangstellend vragen hoe een probleem is opgelost en hoe die persoon dat heeft gedaan.

Aanwijzingen voor sociaalondersteunend leiderschap (geven beide respondenten hoog van op)

- Beide respondenten vinden dat de uitvoerder begeleidt en aandacht heeft voor de individu op persoonlijk vlak
- E1 meldt dat de uitvoerder regelmatig even met de bouwvakkers praat, dolletje maakt om te motiveren
- E1 vindt dat je goed een biertje met hem kan drinken, noemt hem in zijn werkwijze ook best wel menselijk (zelfde formulering, menselijk, als E2)
- De uitvoerder geeft complimenten als iets goed is gedaan
- E2 vindt de wijze waarop de uitvoerder opdrachten geeft prettig: in vraagvorm en vriendelijk. 'Sommige uitvoerders snauwen, grote mond hebben. Hij doet dat niet'
- E2 noemt de uitvoerder sociaal en behulpzaam op persoonlijk vlak (in verband met een persoonlijk verhaal, niet opgenomen in het interviewverslag)
- E2 noemt de uitvoerder algemeen sociaal met het oog op andere mensen, niet alleen eigen mensen, maar ook die van onderaannemers.

Aanwijzingen voor participatief leiderschap.

- E1 vindt ook dat hij open staat voor andere meningen (hoort bij het uitvoerder zijn) en dat hij kan luisteren.
- E1 zegt dat hij vrijheid krijgt om zijn werk te doen, dus ziet hij een betere manier, dan mag dat ook; in overleg
- E2 noemt de uitvoerder behulpzaam in tegenstelling tot andere uitvoerders die zich te goed voelen om even te helpen, hij niet.
- E2 kiest het kaartje 'open voor andere mening'
- E2 vindt dat er goed te praten is met de uitvoerder; in tegenstelling tot sommige andere uitvoerders is zijn wil geen wet.

Aanwijzingen voor prestatiegericht leiderschap

Volgens respondent E1 werkt de uitvoerder hard naar deadlines toe, **buigen, barsten**; het moet af. Prestatiegericht leiderschap??

Affectie

- Zowel E1 als E2 noemt de uitvoerder aardig

- E2 vindt hem een rustige, aardige vent.
- E2 noemt de uitvoerder joviaal en dat hij goed met hem door 1 deur kan.

Aanwijzingen loyaliteit

- E1 zegt dat de uitvoerder hem zal verdedigen. Zwakt dit later af door te zeggen dat de uitvoerder waarschijnlijk zal luisteren en dan besluit of hij verdedigd of niet.
- E2 vindt de uitvoerder betrouwbaar, zeker in vergelijking met andere uitvoerders

Professioneel respect

- Respondent E1 ziet de uitvoerder als voorbeeld en volgt zijn voorbeeld in handelswijze op.
- E2 noemt hem kundig
- E2 vindt de uitvoerder jong, maar door zijn opleiding heeft hij er wel heel veel kijk op

Aanwijzingen tevredenheid

- E1 vindt hem een goede uitvoerder, werkt met plezier met hem.
- E2 verteld veel positieve verhalen over de uitvoerder. veel opmerkingen als "ook een goede kwaliteit van hem" of "liever hem dan een andere uitvoerder" geven tevredenheid aan.

Overige punten

Geen.

Bijlage 3 - Logboek

Deze bijlage bevat de inhoud van de verschillende dagen en de aantekeningen die er zijn gemaakt als gevolg van waarnemingen of algemene bij interviews behorende aantekeningen.

Project “stadseiland” Arnhem

Deze aantekeningen betreffen het bovengenoemde project. De uitvoerder was Vincent Huijgen.

Donderdag 15-6-2007

Er lopen 3 timmerlieden van Strukton waarvan er 2 voorman (teamleider) zijn. De rest van het personeel is ingehuurd, ZZP, of buitenlands (voornamelijk Duits).

- 10.30 eerste schaft met de drie timmerlieden van Strukton en een Nederlandse ZZPer.
- Grote hoeveelheid buitenlands personeel is een probleem voor de communicatie
- Uitvoerder, Vincent Huijgen, is nieuw. Hij werkt pas sinds februari bij Strukton. Hiervoor werkte hij in de infrastructuurpoot van Ballast-Nedam. Dit is zijn eerste gewone bouwproject.
- Volgens de ZZP-er (Joop) waren de timmerlieden van Strukton die hier liepen erg goed; heel veel ervaring.
- Vincent Huijgen noemt zichzelf geen doorsnee uitvoerder. Die werken veel sterker vanuit een hiërarchie.
- De atmosfeer is goed te noemen in het timmerliedenteam. Ze kennen elkaar al langer dan 10 jaar en twee van de drie zijn vader en zoon.
- De uitvoerder lijkt op goede voet te staan met zijn timmerlieden, hoewel het ergens lijkt alsof de voorlieden op zeker gelijke hoogte staan in de natuurlijke pikorde in de gewone omgang. Dit beeld werd later genuanceerd.
- Tijdens een gesprek dat door de schrijver werd opgevangen tussen iemand van het hoofdkantoor en de uitvoerder, waarin er werd gesproken over autoriteitsproblemen die de uitvoerder had met de Duitse voorman. De persoon van het hoofdkantoor maakte de uitvoerder duidelijk dat er maar één kapitein op het schip is en dat is de uitvoerder.
- De timmerlieden werken zeer zelfstandig.
- Na de tweede schaft (13.45 uur) komt de uitvoerder kijken bij zijn eigen personeel. Er vindt kort werkoverleg plaats over geleverd werk door een derde partij en beiden hebben daar negatief commentaar op: “...als je iets uitlegt, moet je er op kunnen rekenen dat het goed wordt gedaan...” waarop de timmerman (voorman) antwoord: “...en het was goed uitgelegd”. Het beeld van de natuurlijke pikorde werd hier genuanceerd, de uitvoerder overlegt met de voorman over het plaatsen van een hoeklatje voor de bekisting. De timmerman raadt dit aan,

maar wel onder de restrictie van; als jij dat goed vind. De uitvoerder neemt het advies over en neemt de beslissing om die latjes te plaatsen.

Vrijdag 16-6-2007

Weinig van de uitvoerder gezien, deels ook omdat er een interview werd afgenomen, deels omdat de uitvoerder de hele dag in conclaaf was met de projectdirectie en opdrachtgevers.

- De dag begon met een kort gesprek (20 minuten) met de uitvoerder en een opzichter van de opdrachtgever.
- Hierna is er voornamelijk rondgelopen en is er gesproken met de verschillende timmerlieden, dit tot de schaft en kort daarna.
- Vervolgens het eerste interview afgenomen bij een van de timmerlui, wat haperend ging. Er kon nog niet ingespeeld worden op hetgeen de timmerman zei, die ook kort van stof was, en er waren ook geen aanknopingspunten om het gesprek langer te maken. Hij had vooraf al gewaarschuwd dat hij een man van weinig woorden was, wat bleek.
- Na het interview moest er vroeg weg gegaan worden. Dit was achteraf jammer, de uitvoerder regelt vrijdag vis voor de bouw en had dit ook voor mij gedaan.

Maandag 18-6-2007

- Deze dag stond in teken van het afnemen van interviews. Na de eerste schaft, koffiepauze, werd de tweede respondent ondervraagd en dit interview ging vele malen eenvoudiger dan het eerste interview; deze persoon wilde wel graag praten. Hij had ook weinig om handen, waardoor dit een welkome afwisseling was.
- Na het tweede interview is gelijk de derde respondent gevraagd of hij wilde meewerken, wat eveneens weer eenvoudiger ging, hoewel hij minder zei dan respondent nummer twee. Dit is voornamelijk het gevolg geweest van persoonlijke verschillen.
- Het was bij de vandaag gedane interviews eenvoudiger om in te spelen op hetgeen er werd gezegd, omdat er was gereflecteerd op de gebeurtenissen en het interview van vrijdag (deze is dezelfde dag verwerkt).
- De rest van de dag werd besteed aan rondpraten met de nieuwkomers

Dinsdag 19-6-2007

- Aankomsttijd op de bouwplaats was rond de eerste schaft. Omdat het de laatste dag was had ik taart meegenomen, welke graag werd genuttigd. Voor de schaft had ik de laatste respondent gevraagd of hij na de koffie tijd had. Van tevoren had ik al het idee dat hij het niet heel erg zag zitten, wat ook bleek: hij probeerde het af te houden. Omdat hij het had beloofd en omdat ik taart mee had genomen ging hij toch overstag.

- Die ochtend had hij zich geërgerd aan de uitvoerder, vanwege zijn bestelbeleid. Hij noemde hem een “eigenwijs varken” en maakte zich nogal boos, het ging feitelijk om iets kleins. Dit was te merken bij het interview, naast het feit dat hij geen zin had in het interview. Dit samen resulteerde in een licht ontevreden voorman die niet het achterste van zijn tong liet zien, waardoor zijn waarnemingen mogelijk zijn beïnvloed.

Project Vivaldi te Amsterdam

Op dit project lopen verschillende uitvoerders. De uitvoerders waar de aantekeningen over gaan staan bij de dagen vermeld

Maandag 25-06-2007

Uitvoerder is Marco Mulder. Deze uitvoerder is de zoon van een andere uitvoerder bij Strukton.

Programma

- Rond 10 uur hadden ik afgesproken met de uitvoerder en de ontvangst was met koffie en een kort gesprek waarin ik uitlegde wat ik precies deed. Vervolgens werd het gebouw bezichtigd. In tegenstelling tot het vorige project is dit project in zijn laatste fase; afbouw, waardoor er al een goed beeld is van het gebouw zoals het gaat worden; de eerste 3 verdiepingen zijn gereed op het moment van bezoek.
- Na een korte bezichtiging stelt de uitvoerder mij voor aan 2 timmerlieden, die hij eerst opbelt met de mededeling dat ze vandaag mee moeten doen met interview. Ik had van tevoren gezegd dat ik dat vandaag nog niet van plan was. Achteraf moet worden gezegd dat observeren geen optie is, daar is deze bouw te hectisch voor en is het project in de huidige fase niet geschikt voor, dan loop ik in de weg.
- De interviews waren met twee lieden die ik niet kende, maar omdat het een 'stressproject' is met veel ergernissen leken ze dat ook graag kwijt te willen, ieder op zijn eigen manier. Het resultaat was een tweetal interviews met veel gespreksstof. Een van de twee timmerlieden werd vertrouwelijk en sprak over zijn thuissituatie, nadat er (bij toeval) een bepaalde overeenkomst was gevonden tussen mij en de respondent.

Aantekeningen

- Er is een groot verschil met Arnhem, er is veel meer tijdsdruk en er lopen veel meer betrokken partijen op een heel klein stukje grond. Zo zijn er veel verschillende onderaannemers actief, zo snel werden er 6 of 7 geteld, naast de hoofdaannemer (Strukton) en de nevenaannemer.
- De uitvoerder is gewend aan autoriteit. Daarnaast is hij flamboyant en charismatisch. De timmerlieden en bouwplaatsmedewerkers lijken op goede voet met hem te staan; op voornaam basis en grappen wordt er gecommuniceerd.

- Opvallend is de opmerking van Marco over zijn handelen. Allereerst noemt hij zijn nog nieuw zijn op dit project en het onbewust zijn van de geschiedenis ervan. Zijn normale manier van aanpakken is “niet lullen maar doorwerken, en veeleisend zijn”, wat hier niet in goede aarde viel, wat later ook werd opgemerkt tijdens een interview. Dit hoort bij de gefrustreerde geschiedenis van het project; hij vertelde dat hij zich na twee weken vergaloppeerde en dat hij zijn wijze van benaderen van onderaannemers en personeel moest wijzigen. Hij moet af en toe ook motiveren, even 10 minuten met mensen praten met de boodschap van ‘kop op, nog even doorgaan’. Dit om de af en toe “hangende koppies” te bestrijden.
- Op basis van de interviews lijkt hij onderscheid te maken tussen onderaannemers en eigen personeel.
- Opvallend is de opmerking van een van de respondenten die hem rustig en af en toe te soft vond, terwijl de ander hem af en toe hard en gejaagd vond, maar wederom, niet echt richting hem.
- Erg dubbele benadering van respondent nummer 6 door de uitvoerder. Over de telefoon was hij autoritair, persoonlijk was hij veel jovialer.

Dinsdag 27-06-07

Programma

- Bij aankomst is de uitvoerderskeet leeg, bij navraag blijkt dat iedereen de bouw op is. Omdat ik geen zin heb om een half uur te wachten ga ik het gebouw zonder begeleiding bekijken, mede omdat ik hoop het een en ander aan observaties te kunnen doen. Echter kom ik gedurende de hele tocht naar boven (om de verdieping bekijk ik de verdiepingsvloer) geen enkele uitvoerder tegen.
- Bij terugkomst zijn er wel enkele uitvoerders en afgesproken wordt dat ik interviews ga doen met een aantal mensen uit de ploeg van Joop Scheffel. Hij belt iemand op met de mededeling of ze even naar de keet willen komen omdat ik een interview wil afnemen.
- Na de interviews blijkt de uitvoerder wederom op de bouw te zijn. Het doen van observaties is evenals de vorige dag (en de volgende dag) op deze bouw lastig. De emoties liggen op deze bouw dicht aan de oppervlakte, zoals maandag al is gebleken in de interviews. Op het moment dat ik in de weg ga lopen, kan dat wel eens tot extra frustraties gaan leiden, waardoor ik mijzelf voor de rest van het onderzoek in de vingers snij.

De uitvoerder

- De uitvoerder waar de interviews over gehouden worden is in velerlei opzichten het tegenovergestelde van Marco. Waar Marco van de HTS kwam, is deze uitvoerder via de traditionele weg in de uitvoering beland. Eerst functioneerde hij als timmerman, later als voorman en nu (mede door gezondheidsproblemen) is hij werkzaam in de uitvoering. Hij is beduidend ouder met ongeveer 50 jaar tegenover de 31 van Marco. Tot slot lijkt het, alsof hij de flamboyante leiderschapsuitstraling mist die Marco wel heeft, waar Marco een natuurlijker leiderhouding aanneemt, is dat bij Joop niet het geval.

- Interessant detail is, dat hij is ingeleend van betonbouw. Deze bouwvak houdt zich bezig met het bouwen van viaducten, tunnels en ander relatief grof betonwerk. De timmerploeg die hij aanstuurt bestaat voor de helft uit mensen van betonbouw, die nooit eerder op een project van bouw en vastgoed hebben getimmerd en voor de andere helft uit mensen van bouw en vastgoed.

De interviews

- De interviews waren boeiend. In de eerste plaats kwam ik er bij het eerste interview halverwege achter dat ik de broer van de uitvoerder interviewde. Deze werkte al 24 jaar samen met zijn broer in dezelfde betonploeg.
- De tweede respondent kwam van bouw en vastgoed en was dus niet vast onderdeel van de ploeg van Joop. Voornamelijk dit tweede interview was interessant. In de eerste plaats leek deze timmerman niet zo tevreden met Joop als uitvoerder. Hij stelde vraagtekens bij zijn betrouwbaarheid, plaatste kanttekeningen bij zijn capaciteiten als uitvoerder en vond zijn technische kennis niet toereikend voor dit soort bouwprojecten. Dat laatste werd ook beaamd door de broer van de uitvoerder.
- In de tweede plaats leek de tweede respondent een negatieve kijk op de hele bouwindustrie en dit project te hebben, hij nam gelijk een Calimero houding aan, ongeacht of dit terecht was of niet, over het feit dat hij met deze omstandigheden nog 10 jaar moest werken. Als gevolg hiervan is het de vraag of zijn visie op de uitvoerder een redelijk beeld van de werkelijkheid schetst of dat dit puur zijn perceptie is. Deze vraag kan echter ook gesteld worden voor de eerste respondent, daar hij de broer is van de uitvoerder, hoewel hij stelt dat er geen onderscheid is tussen een gewone leidinggevende en zijn broer op het werk.
- Voor beide respondenten geldt dat er meer meespeelt in hun beantwoording dan de mening over een leidinggevende. Hierdoor moeten de antwoorden van deze personen kritisch worden beken in de analyse.

Donderdag 29-06-07

Programma

- Wederom geldt hetzelfde als dinsdag. Observaties zijn op deze bouw lastig en worden ook achterwege gelaten. De uitvoerder, Ton Wensink, belt een aantal mensen van zijn ploeg of ze naar boven willen komen, hij heeft een leuk klusje voor ze.
- Na de interviews wordt er nog kort even gesproken met een andere uitvoerder die belast is met de oplevering.

De uitvoerder

- Evenals de vorige uitvoerder geldt, dat dit een uitvoerder is met een traditionele achtergrond: eerst timmeren, en via voorman de uitvoering ingerold. Hij is ongeveer 45 jaar oud, maar eveneens niet bereikbaar voor een gesprek; ook hij is erg druk.

- In de interviews kom ik er achter dat hij de oudere broer is van een respondent die ik heb geïnterviewd voor een andere uitvoerder. Hij is pas sinds kort bij Strukton, nadat een eigen bedrijf over was genomen en hij zich niet in de nieuwe situatie kon vinden.

De interviews

- Opvallend aan deze twee respondenten is hun leeftijd. De eerste is 30 en de tweede 26, waarmee ze de jongste respondenten in het onderzoek zijn. De relatie tussen de oudste van de twee en de uitvoerder loopt al (relatief lang) en de timmerman meldt dat hij en de uitvoerder een speciale band hebben, omdat hij als een soort mentor/vaderfiguur heeft gediend voor hem. Hij heeft in de eerste plaats de respondent leren timmeren en in de tweede plaats van zijn faalangst afgeholpen. Hierdoor ontstaat er mogelijk, net zoals bij de respondenten van dinsdag 27-6 versterking van het beeld. Gedurende het interview lijkt dit echter mee te vallen; hij spaart de uitvoerder niet en neemt geen blad voor de mond, ondanks dat de respondent mij nauwelijks aan durft te kijken. Het blijft bij vluchtige onzekere blikken. Zijn antwoorden geven meer blijk van enig zelfvertrouwen.
- Respondent nummer twee lijkt andere antwoorden te geven dan respondent nummer één. Dit had de eerste respondent al voorspeld. Bij de analyse kan dit interessante uitkomsten geven; op het eerste gezicht lijkt de uitvoerder zijn stijl aan te passen aan de ondergeschikte.

Project Las Palmas te Rotterdam

Dit project is een renoveringsproject die een combinatie aanneming is van Strukton en Jurriens Bouw. Het project bestaat uit het renoveren van het gebouw en het bouwen van een penthouse. Dit laatste is een project op zich en de interviews worden gehouden over de uitvoerder van Jurriens, Cent Oosterhuis. De hoofduitvoerder op dit project was Marco (uitvoerder waarover interviews zijn gehouden op project Vivaldi).

Programma

- Bij aankomst volgt er een kort gesprek met de uitvoerder over het project, de geschiedenis en hoe alles loopt. Na het gesprek loopt hij de bouw op om een tweetal bouwvakkers (een blijkt een voorman van een opruimploeg te zijn en de ander een timmerman) te vragen of ze zo even een interviewtje willen komen doen.
- Hierna wordt een kop koffie gedronken en valt allereerst op dat deze uitvoerder op goede voet lijkt te staan met alle personen die de bouwkeet binnen komen, een daarvan blijkt later een van de respondenten te zijn. Er wordt gelachen en er heerst een veel rustiger atmosfeer dan op Vivaldi, bijna gemoedelijk.
- Er komt een bouwvakker wat slijptollen halen en de uitvoerder laat hem in zijn eigen kast gewoon wat rondsnoeven naar de benodigdheden, de bouwvakker lijkt dit normaal te vinden.
- Na de koffie worden er twee interviews gehouden waarbij na de laatste er conclaaf plaatsvindt tussen de uitvoerder en de respondent over een klus die gedaan moet worden. Hoewel dit

een overleg is, heeft de uitvoerder wel overwicht in het gesprek, hij lijkt een autoriteit te zijn, zonder autoritair te wezen.

- Na de interviews volgt nog een kort gesprek met de uitvoerder, waarin we het kort hebben over zijn visie op uitvoerder zijn. Hij blijkt 25 te zijn, even oud als ik, en al zes jaar actief te zijn in het uitvoerdersvak. Hij vindt het belangrijk dat iedereen lol in zijn werk heeft “wat doe je hier anders?”. Zijn motto is dat je anderen moet behandelen zoals je zelf behandeld zou willen worden en daarom hecht hij aan het goed kunnen omgaan of op kunnen schieten met zijn medewerkers. Hierbij hoort het tonen van belangstelling voor ze, en jezelf niet gedragen als ‘de baas’; je moet het samen maken.

De interviews.

- De respondenten zijn interessant; de eerste lijkt op Jerry Springer (uiterlijk) en de tweede lijkt qua gedrag op Donald Duck in de oude Walt Disney films uit de jaren 50 zoals Donald zich gedraagt aan het begin van de film; opgewekt, vrolijk en overal voor in.
- De eerste respondent komt pas een beetje los als er aandacht voor zijn persoonlijke situatie in het gesprek wordt verweven. Hoewel hij even oud is al verscheidene andere timmerlieden (59) is zijn benadering anders. Hij lijkt ook nog fitter, zowel tussen de oren als fysiek; het typische buikje ontbreekt. Dat hij fit is (zowel in geestelijke als fysieke zin) geeft hij ook aan in het interview. Hij is de enige van de timmerlieden die zich op zijn leeftijd nog “best vermaakt op de bouw”, terwijl de rest verlangt naar pensioen.
- De tweede respondent is een interessante persoon. Hij is geen bouwvakker zoals de andere respondenten; hij is er pas op zijn 35e in gerold (wat laat is voor een bouwvakker), na een heel keur aan werkzaamheden te hebben verricht. Zijn vakkennis is dan ook in vergelijking met de timmerlieden klein. Dit komt terug in zijn beantwoording tijdens het interview. Zijn antwoorden zijn meer gericht op de persoon van de uitvoerder en minder op zijn technisch inhoudelijke werkzaamheden. Hij is de enige die deze benadering kiest.

Bijlage 4 - Interviewformulier

Datum en tijd :
Respondent nummer :
Uitvoerder :

Blok 1 – persoonlijke vragen

1. leeftijd :
2. tijd op dit project :
3. aantal dienstjaren bij strukton:
4. hoe lang als timmerman werkzaam? :
5. zelf wel eens als voorman gewerkt? :
6. bij elke bouwbedrijven heb gewerkt? :
7. hoe lang ken je deze uitvoerder al? :

Blok 2 – leiderschapsstijl; Pad-Doel en LMX

1. Beschrijf eens hoe een normale dag er uitziet en richt je dan speciaal op het contact tussen jou en je uitvoerder?

- Hoe geeft hij opdrachten?
- Hoe gaat hij met problemen om?
- Stel dat er een nieuw probleem opduikt bij hetgeen jij moet doen, hoe wordt dat opgelost?
- Wat doet hij om jou te motiveren?

2. Beschrijf de uitvoerder eens als leidinggevende?

3. Beschrijf de leidinggevende eens als persoon?

Blok 3 – kaartjes

4. Kan je toelichten waarom je die kaartjes hebt gekozen? Je geef maar zo uitgebreid antwoord als je kan.

Blok 4 – tevredenheid

5. Zou je kunnen vertellen wat je van de uitvoerder als leidinggevende vind?

- kan je me wat vertellen over zijn vakkundigheid?
- kan je me iets vertellen over de relatie die jij en je uitvoerder hebben?

Bijlage 5 – Vragenlijst door begeleiding verstrekt (N. Torka), gebruikte gedeelte

Leiderschapsstijl

(perceived task-oriented and social supportive leadership (published in Mulder, Ritsema van Eck, & De Jong, 1971) and French and Raven's questionnaire for consultative leadership (in Mulder, De Jong, Koppelaar, & Verhage, 1986).

1. Mijn leidinggevende doet voor hoe dingen aangepakt moeten worden.
2. Mijn leidinggevende stimuleert zijn medewerkers om hun best te doen.
3. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt het beste uit zichzelf halen.
4. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt zich op hun gemak voelen.
5. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt goede informatie over veranderingen in hun team krijgen.
6. Mijn leidinggevende is vriendelijk en open naar de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt.
7. Mijn leidinggevende legt uit hoe te handelen bij nieuwe of moeilijke problemen.
8. Mijn leidinggevende neemt de leiding en verantwoordelijkheid als het moeilijk wordt tijdens de productie.
9. Mijn leidinggevende stimuleert de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt om te zeggen wat zij op hun hart hebben.
10. Mijn leidinggevende geeft advies aan de medewerkers uit zijn team/die hij aanstuurt wanneer dit nodig is.
11. Mijn leidinggevende waardeert de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt en toont dit ook.
12. Mijn leidinggevende bepaalt wat gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden.
13. Mijn leidinggevende overlegt met de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt als zij dat willen.
14. Mijn leidinggevende geeft de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt inspraak over veranderingen in zijn team.
15. De mensen uit zijn team/die hij aanstuurt kunnen de beslissingen van mijn leidinggevende betreffende veranderingen in hun taken beïnvloeden.
16. Mijn leidinggevende helpt de mensen uit zijn team/die hij aanstuurt bij de grote lijnen in hun werk.
17. Mijn leidinggevende kan goed met mensen opschieten. (dubbel)

Items scoren 1-5 (helemaal niet mee eens – helemaal mee eens)

Algemene tevredenheid met de leidinggevende

1. Hoe tevreden bent u met uw leidinggevende

Item scoren op een schaal van 1-10 (zeer ontevreden t/m zeer tevreden)