

Lic. N. Cox

Lic. A. Jacobs

Lic. F. Vandermoere

Prof. Dr. J. Vincke



Faculteit Politieke en
Sociale wetenschappen
Vakgroep Sociologie

Kunstbedrijf/bedrijfskunst?

Een sociologische gevalstudie
van het samenwerkingsverband
tussen constructies Espeel en kunstenaars

3.09.04

Opdrachtgevende instantie: Arteconomy vzw

Inhoud

Korte inhoud	1
I. INLEIDING	3
II. ONDERZOEKSOPZET	5
1.2 Actoren	5
1.2.1 Constructies Espeel	5
1.2.2 Arteconomy vzw	5
1.2.3 Kunstenaars	5
2.2 Keuze van de onderzoeksmethoden	5
2.2.1 De leiding en vzw. “Arteconomy”: diepte-interviews	5
2.2.2 De medewerkers: schriftelijke vragenlijst en focusgroepen	6
2.3 De methode van dataverwerking	7
2.4 Ethiek en onderzoeksmethode	7
III. DEEL 1: ARBEIDSETHOS EN ORGANISATIECULTUUR	8
3.1 Inleiding	8
3.2 Organisatiecultuur	8
3.2.1 Theoretische achtergrond: de typologie van Harrison	8
3.2.2 Espeel: een kijkje binnen de organisatieoriëntatie	10
3.2.2.1 Doelen en Waarden	10
3.2.2.2 De relatie tussen de organisatie en haar leden	12
3.2.2.3 Controlemechanismen	16
3.2.2.4 Kwaliteiten en kenmerken van de organisatieleden	17
3.2.2.5 De relatie tussen de werknemers	17
3.2.2.6 Omgang met de externe omgeving	18
3.3 Arbeidsethos	19
3.3.1 Theoretische achtergrond	19
3.3.2 Espeel: waardering van de functies van arbeid binnen Espeel	20
3.3.2.1 Arbeid is... het verwerven van een inkomen? Ja, maar ook graag komen werken!	20
3.3.2.2 ...inspanning... ok, maar zeker ook ontspanning!	20
3.3.2.3 ...een structurerende factor in ons leven.	20
3.3.2.4 ...een plaats creëren voor zelfontplooiing? Jazeker!	21
3.3.2.5 ...een bron voor sociale contacten? Dat gebeurt, maar het blijven collega's.	21
3.3.2.6 ...een bron voor sociale status	21
3.3.2.7 ...een manier om een bijdrage te leveren aan de ruimere samenleving.	21
3.4 Besluit	21
IV. DEEL 2: KUNST: DE ESTHETISCHE ATTITUDE EN DE KUNSTWERELD	22
4.1 Inleiding: kunst definiëren?	22
4.1.1 Kunst volgens de academici: een filosofisch moeras?	22
4.1.2 Kunst volgens de medewerkers	22
4.1.3 Van algemene kunstdefiniëringen naar het beoordelen van kunstwerken	23
4.2 De productie van betekenissen	23
4.2.1 De beoordeling van kunst: op zoek naar onderliggende betekenissystemen	23
4.2.2 De esthetische attitude volgens Rowe	23
4.2.3 Van kunstervaringen naar de context van kunstervaringen	25
4.3 De productie van kunst	25
4.3.1 Bourdieu: sociale condities van ervaringen	25
4.3.2 De kunstwereld volgens Becker	26
4.4 Besluit	29

V. DEEL3: KUNST EN ECONOMIE: HET SAMENWERKINGSPROJECT BINNEN ESPEEL	30
5.1 Participatie, wens, kennis en oordeel	30
5.1.1 Participatie	30
5.1.2 Wens tot participatie	31
5.1.3 Kennis over het samenwerkingsproject	31
5.1.4 Oordeel	31
5.2 Eerste onderzoeksvraag: brengt het binnenhalen van kunst op zich een meerwaarde in Espeel?	32
5.2.1 Trotsheid en betrokkenheid	32
5.2.2 Doorbreking van de Taken for Grantedness	33
5.2.3 Wereldopenheid	34
5.2.4 Besluit: Brengt het binnenhalen van kunst op zich een meerwaarde in Espeel?	35
5.3 Onderzoeksvraag 2: Kunnen andere activiteiten hetzelfde effect bekomen?	35
5.3.1 Preferenties van de werknemers	35
5.3.2 Mogelijkheden andere activiteiten.	37
5.3.3 Besluit: Kunnen andere activiteiten hetzelfde effect bekomen?	38
5.4 Onderzoeksvraag 3: In welke mate beïnvloeden de organisatiecultuur van Espeel en het kunstproject elkaar?	39
5.4.1 Espeel als taakgerichte organisatie met persoonsgeoriënteerde trekjes	39
5.4.1.1 Samenwerking	39
5.4.1.2 Kwaliteit en Kwantiteit	39
5.4.1.3 Afwisseling in het werk	41
5.4.1.4 De ideale werknemer	41
5.4.2 Functies van arbeid en inpassing van het kunstproject in de heersende arbeidsethos	42
5.4.2.1 Arbeid als een bron voor zelfontplooiing	42
5.4.2.2 Arbeid als een bron voor sociale status	42
5.4.2.3 Arbeid als bijdrage aan de ruimere samenleving	43
5.4.2.4 Besluit: Is de heersende organisatiecultuur binnen Espeel geschikt voor zulk samenwerkingsproject?	43
VI. Conclusie en Discussie	44
VII. PRAKTISCHE RICHTLIJNEN	46
7.1 Mogelijkheid tot variatie of uitbreiding.	46
7.2 Toegang tot het eindresultaat.	46
7.3 Inspelen op de populaire cultuur	46
7.4 Sociale vaardigheden van de kunstenaars	46
VIII. REFERENTIES	48
IX. BIJLAGEN	50
9.1 Vragenlijst: kwantitatief onderzoek	51
9.2 Topiclijst 1: interviews leiding	57
9.3 Topiclijst 2: focusgroepen medewerkers	59
9.4 Overzicht van de gebruikte codes	60
9.4.1 Tree: organisatiecultuur	59
9.4.3 Tree: kunst	62
9.4.4 Kunst & economie	62
9.5 Organisatiestructuur	62

Korte inhoud

Onderzoeksvragen

- Brengt het binnenhalen van kunst op zich een meerwaarde in Espeel?
- Indien ja, kunnen andere activiteiten dan hetzelfde effect bekomen?
- In welke mate beïnvloeden de organisatiecultuur en het kunstproject elkaar?

Onderzoeksmethoden

Er werd een gemengd onderzoeksontwerp gebruikt. Een aantal inleidende gesprekken werden gevoerd met de opdrachtgever over het samenwerkingsproject, de organisatiecultuur en de arbeidsethos. Hierop werd dieper ingegaan tijdens vier diepte-interviews met leden van de leiding en de vzw. Arteconomy. Om de visies van de personeleden te vatten werd een schriftelijke vragenlijst afgenomen. Topics die aan bod kwamen waren de mate waarin men had samengewerkt met kunstenaars en in de toekomst wenst deel te nemen aan het samenwerkingsproject. Ook de kennis die de medewerkers bezitten over het project, en de beoordeling van de samenwerking kwam aan bod. Verder werden 16 werknemers uit de verschillende afdelingen in drie groepsinterviews samengebracht. Net als bij de diepte-interviews werden topics opgesteld rond arbeidscultuur, kunst, en de visie ten aanzien van het samenwerkingsproject

Organisatiecultuur en arbeidsethos

Constructies Espeel wordt gekenmerkt door een horizontale bedrijfscultuur. De organisatie is taakgericht met persoonsgeoriënteerde trekjes. Men werkt resultaatgericht waarbij de kwaliteit van de producten de voorkeur krijgt op de hoeveelheid. Er wordt op maat van de klant gewerkt. Snel inspelen op de markt wordt mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen op de voet te volgen. Flexibiliteit gaat boven strakke regels. Om het doel te bereiken wordt samenwerking hoog in het vaandel gedragen. Hiervoor wordt de nadruk gelegd op een open communicatiestructuur, zowel tussen de werknemers onderling, als tussen de leiding en de werknemers. Naast het genereren van winst en het verwerven van een inkomen wordt aandacht besteed aan zelfontplooiing, arbeidssatisfactie en het stimuleren van creativiteit en innovatie.

Visies op kunst

In vergelijking met de opdrachtgevers bleek dat de werknemers kunstwerken eerder op non-esthetische wijze beschouwen. Betekenissen verwijzen naar associaties (b.v. herinneringen, materiële samenstelling, enz.), eerder dan dat kunstobjecten als een doel op zijn. Kunst neemt in het leven van de meeste werknemers geen centrale plaats in. Bijna 40% van de werknemers vindt niet dat het idee van een kunstwerk belangrijker is dan de concrete uitwerking ervan. Kunst dient vooral mooi en een realistische weergave van de realiteit te zijn. Men staat echter niet negatief tegenover hedendaagse en eerder conceptuele kunst. Om aansluiting te vinden bij de introductie van het artistieke veld in het economische, wordt de definitie van kunst van productie van betekenissen verbreed naar het productieproces van het kunstobject. Dit omvat de sociale condities van kunstervaringen enerzijds, en de verschillende betrokken partijen en relaties die voortvloeien uit de arbeidsverdeling van de productie van kunst anderzijds. Culturele preferenties blijken niet gerelateerd te zijn aan sociale herkomst. De beleving van de uitwerking van een idee tot product wordt uitgewerkt in de antwoorden op de onderzoeksvragen.

Antwoord onderzoeksvraag 1: meerwaarde?

JA! Hoewel de werknemers niet sterk geïnteresseerd zijn in kunst, maakt men door de introductie van kunstprojecten deel uit van de kunstwereld. Het *waarom* van een kunstwerk komt van de kunstenaar, het *hoe* wordt door de werknemers ingevuld. Het samenwerkingsproject brengt een doorbreking van de vanzelfsprekendheid over het eigen vakmanschap teweeg. Dit geldt voor de rechtstreeks betrokkenen, maar ook voor andere leden van het bedrijf die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de uitvoering van een kunstobject.

De aanwezigheid van het artistieke veld - door aanwezigheid en sociale contacten met de kunstenaars - laat de werknemers een andere wereld zien, een kans om andere perspectieven te horen. Het samenwerkingsproject lijkt de wereldopenheid te bemoedigen. Het zorgt tevens voor afwisseling in het werk en trotsheid. Een zijdelings effect van het kunstproject is het vergaren van naambekendheid.

Antwoord onderzoeksvraag 2: unieke meerwaarde?

Ook andere activiteiten dan kunstprojecten kunnen voor afwisseling in het werk en trots zorgen. Het doorbreken van de “taken-for-grantedness” en het openen van het wereldbeeld echter, zijn een meerwaarde die *in de case Espeel* specifiek lijken voor de inpassing van het artistieke veld in het economische veld. Activiteiten die buiten het arbeidsproces vallen, bijvoorbeeld sport of uitstapjes, maken geen gebruik de professionele vaardigheden van de werknemers. Er volgt dan geen doorbreking van de “taken-for-grantedness”. Men kan hier echter niet uit afleiden dat andere projecten die ook inspelen op professionele vaardigheden toegepast buiten het productieproces, dit noodzakelijkerwijze niet kunnen. Het doorbreken van de “taken-for-grantedness” is wellicht ook mogelijk zijn bij meer populaire culturele producten. De wereldopenheid echter, is specifiek daar de communicatie afhankelijk is van de interactiepartner (de opdrachtgever) en zijn product. Daarnaast kunnen we aannemen dat ze in de meeste gevallen niet zal kunnen genieten van de communicatie die functioneel is voor het doorbreken van vanzelfsprekendheden over eigen vaardigheden.

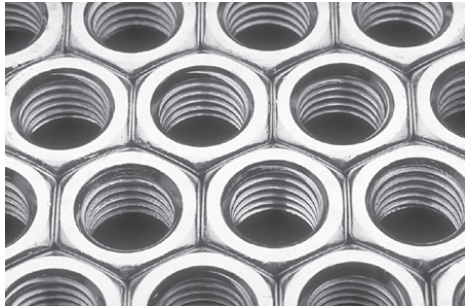
Antwoord onderzoeksvraag 3: wisselwerking organisatiecultuur – kunstprojecten?

De causaliteit van de relatie tussen kunst en organisatiecultuur kan moeilijk geduid worden, doch lijken beide op elkaar ingespeeld, geven ze elkaar ruimte en versterken ze elkaar. De waarden die Espeel uitdraagt en de wijze waarop de organisatie is ingericht worden enerzijds in de verf gezet door het samenwerkingsproject. Anderzijds vormt ze een voedingsbodem voor de opzet van dergelijke samenwerkingsprojecten. Op basis van de verzamelde data over de case Espeel blijkt dat de introductie van kunstprojecten een uitstekend draagvlak kan zijn voor het stimuleren van creativiteit en innovatie in een onderneming.

Praktische richtlijnen

- beantwoorden aan de wens tot participatie
- feedback naar de werknemers over bestemming kunstobject
- belang van de sociale vaardigheden als selectiecriteria van kunstenaars
- evenwicht zoeken tussen ervaren en minder ervaren kunstenaars
- combinatie van kunstprojecten en meer populaire culturele projecten
- verdelen van de werkdruk door afstellen van de core-business en kunstprojecten

I. INLEIDING



De ‘vakgroep sociologie’ van de ‘Universiteit Gent’ kreeg van het metaalconstructiebedrijf Espeel de opdracht om na te gaan wat de impact is van het samenwerkingsproject tussen kunstenaars en de organisatieleden van Espeel. In 1989 maakte een beeldend kunstenaar gebruik van de kennis en vaardigheden van Constructies Espeel om creatieve ideeën om te zetten in een sculptuur waarbij metalen als onderdelen worden verwerkt. Dit betekende de aanzet tot een nog steeds durende samenwerking tussen verscheidene kunstenaars en de medewerkers van Espeel. Later is VZW Arteconomy ontstaan. Dit is een VZW die zich inzet voor de interactie tussen kunst en economie. Vandaag lijken weinigen zich Espeel nog te kunnen voorstellen zonder deze samenwerking.

Het samenwerkingsproject tussen Constructies Espeel en kunstenaars heeft tot doel een win-win situatie te zijn voor het bedrijf en voor de kunstenaars. Voor de kunstenaars is de winsituatie duidelijk. Degenen die uitgekozen worden door Espeel kunnen gebruik maken van het materiaal, de ruimte en de professionele mankrachten om hun ideeën uit te werken zonder dat er aanspraak gemaakt wordt op hun alleenrecht als kunstenaar.

Espeel past zich in in de kunstwereld door ervoor te zorgen dat de ideeën van de kunstenaar worden uitgewerkt in de praktijk. Maar hoe zit het met de meerwaarde voor het bedrijf, en meer nog, voor de werknemers in het bedrijf? Is het werken met kunst een meerwaarde voor Espeel zelf? Beïnvloedt de samenwerking de organisatiecultuur? De motivatie bij de werknemers? De werkbetrokkenheid? ...? En in een ruimer kader: kan elke economische eenheid zich inpassen in de kunstwereld? Zelfs als er openheid en enthousiasme is, kan elke organisatiecultuur een voedingsbodem zijn voor een samenwerkingsproject met kunstenaars?

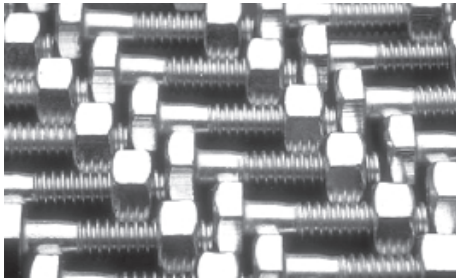
Het doel van het onderzoek kan worden samen gevat in een drietal onderzoeksvragen:

- **Brengt het binnenhalen van kunst op zich een meerwaarde in Espeel?**
- **Indien het samenwerkingsproject met kunstenaars een meerwaarde geeft, kunnen andere activiteiten dan hetzelfde effect bekomen?**
- **In welke mate beïnvloeden de organisatiecultuur van Espeel en het kunstproject elkaar?**

Algemeen beschouwd kunnen we onze studie plaatsen binnen de fenomenologische benadering. De kern van deze benadering is het centraal stellen van interpretaties en betekennissen van de onderzochte populatie. Deze bottom-up benadering laat toe te komen tot betere inzichten in de sociale werkelijkheid. Aangezien dit sociologisch onderzoek een gevalstudie betreft, heeft dit hier betrekking op de analyse van de structuur van de leefwereld die verwijst naar de arbeidsbeleving binnen het bedrijf Espeel.

Eerst wordt even stil gestaan bij de keuze voor een hoofdzakelijk kwalitatieve benadering en zijn implicaties. Daarna wordt een overzicht gegeven van de heersende arbeidsethos en organisatiecultuur. In een tweede deel van de analyse wordt dieper in gegaan op de visie over hedendaagse kunst en de beoordeling van kunstwerken. Tevens wordt nagegaan wat de conventies zijn in de kunstwereld en hoe die worden ervaren door de betrokken partijen (d.i. de leiding en het personeel). In een derde deel van de analyse wordt direct ingegaan op de onderzoeksvragen door de link tussen kunst en economie te bestuderen binnen Constructies Espeel. Het geheel leidt uiteindelijk tot een aantal praktische richtlijnen.

II. ONDERZOEKSOPZET



Voor we aan ons onderzoek kunnen beginnen, is het nodig te weten wie en wat we gaan onderzoeken. Enkel zo kunnen we beslissen op welke manier we dit onderzoek gaan organiseren. Welke methodes gaan we gebruiken en hoe gaan we wat te weten komen? Dit deel van het rapport leidt u in de gemaakte keuzes en de opzet van dit onderzoek.

1.2 Actoren

1.2.1 Constructies Espeel

Constructies Espeel is een middelgroot metaalconstructiebedrijf. De leiding wordt gedeeld door Luc en Michel Espeel. De plantmanager is Dirk Desnoeck. De bedrijfsactiviteiten omvatten goederenbehandeling, intern transport en systeemtoelevering. Dit wordt uitgevoerd in afdeling 22 en 24. De ingenieurs uit de studiedienst zorgen voor het uittekenen van de ontwerpen. De nodige informatica wordt voorzien door werknemers uit de ICT. Daarnaast is er de afdeling aankoop, verkoop en administratie.

1.2.2 Arteconomy vzw

Arteconomy vzw is de opdrachtgevende instantie. Deze vereniging wenst het spanningsveld kunst en economie te onderzoeken en dit zowel vanuit het standpunt van de economie als vanuit het standpunt van de kunst. Er wordt gestreefd naar win-win situaties op korte en lange termijn. Als middel daartoe worden experimenten opgezet en projecten ondernomen. De hieruit opgedane ervaringen dienen te leiden tot een theoretische reflectie.

1.2.3 Kunstenaars

Sinds 15 jaar werkt Constructies Espeel samen met kunstenaars. Dit betekent in hoofdzaak de studie en de productie van kunstwerken. Kunstenaars die reeds samenwerkten met Espeel zijn onder andere: Paul Gees, Honoré d'O, Leo Copers, Isa Genzken, Herman(n) Mai(ei)er Neustadt, Ann-Veronica Janssens, Jan Fabre, Joëlle Tuerlinckx, Hans Depelsmacker, Martine Platteau, Michelangelo Pistoletto e.a.

2.2 Keuze van de onderzoeksmethoden

2.2.1 De leiding en vzw. "Arteconomy": diepte-interviews

In eerste instantie werden een aantal inleidende gesprekken gevoerd waarbij de geschiedenis van het bedrijf alsook de bedrijfscultuur –en structuur werden uiteengezet. Verder werd de dataverzameling die de visie van de leiding en één van de leden van de vzw. "Arteconomy" dienden weer te geven, bekomen aan de hand van diepte-interviews.

De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering en zijn flexibiliteit vertaalt zich naar een ruime keuze met betrekking tot het soort interview. Zo kan een interview worden afgenomen door meer dan één intervieweer, één interviewer met een intacte sociale groep, met geselecteerde respondenten (focusgroepen), enz. of kan gekozen worden voor een one-to-one interview. In het onderzoek werd dit laatste toegepast, meer bepaald een face-to-face interview.

Daarnaast maakt men een algemeen onderscheid tussen gestructureerde, semi-gestructureerde en ongestructureerde interviews. Ongestructureerde en semi-gestructureerde interviews worden ook wel kwalitatieve interviews genoemd (Arksey & Knight, 1999). Hier werden semi-gestructureerde interviews afgenomen. Dit houdt in dat er vertrokken werd van een itemlijst, een 'aide-mémoire' (zie 8.2). Het verloop van het interview was veelal verschillend, maar telkens kwamen dezelfde vooropgestelde topics aan bod. Daarbij werd voldoende ruimte voorzien om de respondenten te laten spreken over thema's die niet rechtstreeks af te leiden zijn uit de vragen.

2.2.2 De medewerkers: schriftelijke vragenlijst en focusgroepen

Meerdere onderzoekstechnieken werden gehanteerd om de doelstellingen te realiseren. Om een overzicht te krijgen van de visies van de medewerkers werd eerst een vragenlijst afgenomen (zie 8.1). Topics die aan bod kwamen waren de mate waarin men al heeft samengewerkt met kunstenaars, de mate waarin men er in de toekomst wenst aan deel te nemen, de kennis die de medewerkers bezitten over het project, en de beoordeling van de samenwerking tussen Constructies Espeel en kunstenaars. Verder werd aan de hand van een aantal stellingen de visie over kunst onderzocht en de mate van sociaal contact binnen en tussen de verschillende afdelingen.

Aanvullend werden hoofdzakelijk kwalitatieve data verzameld. Kenmerkend voor de informatieverzameling van kwalitatieve data is openheid en flexibiliteit. Men geeft ruimte aan onvoorziene verschijnselen en gebeurtenissen. Deze openheid is nodig om flexibel te kunnen reageren op wat zich ter plekke voordoet en om in interactie met de ander te kunnen achterhalen wat de betekenissen van dingen, gebeurtenissen, ervaringen, uitspraken, enz. voor hem of haar zijn. Dit houdt in dat een sterke voorstructurering wordt vermeden (Maso & Smaling, 1998).

De keuze voor dit kwalitatief onderzoek gaat, net zoals bij de diepte-interviews, terug tot de verkennende aard van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft meestal een veel groter verkennend vermogen dan kwantificerend (causaal) onderzoek. Minstens even belangrijk is de specifieke aard van het onderzoek, d.i. de analyse van een duidelijk afgebakend onderzoeksveld: de case Constructies Espeel. Er werd op zoek gegaan naar de betekeniswereld die schuilt achter sociale processen, interacties, (nieuwe) sociale relaties, gedragingen, houdingen, gevoelens en ervaringen ten aanzien van het samenwerkingsproject tussen Constructies Espeel en kunstenaars. Om dit te bereiken werden 3 groepsinterviews georganiseerd, ook wel focusgroepen genoemd. Een moderator begeleidt het interview met een kleine groep die vooropgestelde topics aanbrengt. Net zoals bij de diepte-interviews werden topics opgesteld rond arbeidscultuur, kunst, en de visie ten aanzien van het samenwerkingsproject (zie 8.3). De groepen werden opgedeeld naar afdeling: de afdelingen verkoop, aankoop en administratie, afdeling 22 en afdeling 24. Enkele van de medewerkers uit de studiedienst werden verdeeld over de groepen uit afdeling 22 of 24. Op basis van de kwantitatieve analyse hebben we een maximale diversiteit per focusgroep proberen te bereiken. Ten eerste hebben we gezorgd voor variatie in leeftijd en aantal dienstjaren. Daarnaast werd gekeken naar de participatiegraad, de wens tot participatie en het oordeel over het samenwerkingsproject. Om de 'gewenste profielen' te selecteren werden deze variabelen met elkaar gecorreleerd.

De kwantitatieve en kwalitatieve data vullen elkaar aan. De combinatie van beide technieken laat toe zowel inzicht te verwerven in de achterliggende betekenissen van de deelnemers alsook in de cijfermatige tendensen. Deze zullen dan ook samen in de analyse worden weergegeven.

2.3 De methode van dataverwerking

Als onderzoeker dient men duidelijk te maken hoe men tot kwaliteitsvolle data komt en deze verwerkt worden. We dienen hier ook op te merken dat de resultaten uit deze case niet gegeneraliseerd kunnen worden naar algemeen geldende patronen buiten Constructies Espeel.

Naast de kwaliteiten van de onderzoeker dient men ook de feitelijkheid van het verhaal van de respondenten te evalueren. Strookt hetgeen men vertelt met de werkelijkheid? Om kwalitatief onderzoek mogelijk te maken moet men hier wel rekening mee houden. Men dient er van uit te gaan dat de data een weergave zijn van de realiteit van het subject.

Bij de opmaak van de vragenlijst werden zoveel mogelijk open vragen gesteld. Sturende vragen werden tijdens de interviewafname zo veel mogelijk vermeden. Leidende vragen kunnen nodig zijn – zoals bij de focusgroepen soms het geval was - om de betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondent na te gaan en om de eigen interpretaties te checken (Waege & Billiet, 2001) (zie 8.3f / 8.3g).

Om de interpretaties van de onderzoeker na te gaan werd gebruik gemaakt van onderzoekers-triangulering. Twee onderzoekers kwamen geregeld samen om te kijken of men de data op dezelfde manier had geïnterpreteerd, en men bijgevolg tot gelijke conclusies kwam. Indien er nog discussie was werden de interpretaties van een extra onderzoeker in rekening gebracht. Hierbij werd het principe van de onafhankelijkheid van de waarneming gerespecteerd. Dit betekent dat de onderzoekers onafhankelijk van elkaar werkten, zodat ze elkaar niet konden beïnvloeden.

Verder werd ook theorie-triangulering toegepast. Door verschillende perspectieven met elkaar te confronteren, kunnen convergerende resultaten tot versterking van de argumentering en conclusies leiden. Uiteenlopende resultaten geven aanleiding tot verdere reflectie, nieuwe analyses of bijstelling van conclusies (Maso & Smaling, 1998). Voor de analyse van de kwalitatieve data (diepte-interviews en focusgroepen) werd gebruik gemaakt van Nvivo (QSR Nudist Vivo, 1.1), software voor kwalitatief onderzoek. Dit programma biedt onderzoekers de mogelijkheid om kwalitatieve data te structureren. Het managen van de data omvat zowel data reductie als het verwerken van deze tot meer abstracte beschouwingen (Declercq, 2000). De weergave van de gebruikte codes kan men terug vinden in bijlage (zie 8.4). Voor de analyse van de vragenlijsten werd gebruik gemaakt van SPSS 11.0.

Deze opmerkingen in acht genomen biedt de openheid - eigen aan de keuze van een kwalitatieve onderzoeksmethode - de mogelijkheid om op zoek te gaan naar de betekenisgeving van de werknemers over het samenwerkingsproject.

2.4 Ethiek en onderzoeksmethode

Als laatste dient te worden opgemerkt dat de keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, hier semi-gestructureerde interviews, een aantal ethische implicaties omvat. In hoeverre kan de sociale wetenschapper de verkregen kwalitatieve data gebruiken zonder de anonimiteit van de respondent te schaden? Er bestaan verschillende regelgevingen voor observaties of interviews. Hoofregel is hier *informed consent*: het informeren van en toestemming vragen aan iedereen die met het onderzoek te maken krijgt (Declercq, 2000). Hier werden de respondenten zowel bij de inleiding van de schriftelijke vragenlijst, als net voor het (groep) interviews van start ging, geïnformeerd over het doel van het gesprek en het praktische belang van het onderzoek. Er werd duidelijk gemaakt dat men niet verplicht was om op alle vragen een antwoord te geven. Dit zorgde zelden of nooit voor problemen. Daarnaast werd ervoor gezorgd dat niemand uit het onderzoeksverslag zal kunnen opmaken van wie de daarin weergegeven informatie afkomstig is.

III. DEEL 1: ARBEIDSETHOS EN ORGANISATIECULTUUR



3.1 Inleiding

Dit onderzoek is een casestudie van het bedrijf Espeel. We willen het effect van het kunstproject op Espeel kennen. Hiervoor is het allereerst nodig te kijken hoe Espeel als organisatie eruit ziet. Uit welke leden is het bedrijf opgebouwd, en op welke manier wordt Espeel georganiseerd? Welke visies heersen er en hoe worden deze ten slotte vertaald in de praktijk? Dit vinden we terug in hoofdstuk 1 (in bijlage zit een uitgebreide beschrijving van de structuur van het bedrijf). In dit deel beginnen we met een definiëring van het concept 'organisatiecultuur', om het te kunnen operationaliseren en toe te passen op de organisatiewijze van Espeel. We richten daarna onze aandacht op arbeidsethos, en proberen opnieuw de vertaling naar het bedrijf te maken.

3.2 Organiseatiecultuur

3.2.1 Theoretische achtergrond: de typologie van Harrison

Het begrip organisatiecultuur kent vele betekenissen. Er bestaat geen eenduidige definitie van het concept. Hallett (2003) bespreekt twee benaderingen. De subjectieve benadering definieert organisatiecultuur als 'subjectieve gedeelde overtuigingen en waarden in een organisatie, die oorspronkelijk vertrekken vanuit objectieve condities maar ongemerkt evolueren naar subjectieve ervaringen'. Het spitst zich dus toe op wat gedeeld wordt door de leden van de organisatie. De tweede benadering verplaatst de organisatiecultuur van de subjectieve actoren naar het publieke door de gedeelde overtuigingen, ideologieën, verhalen, mythes, rituelen, ceremonies en artefacten als focus te nemen. Cultuur wordt gezien als een publieke context waardoor ze empirisch observeerbaar wordt en er zowel aandacht gaat naar de functies als de disfuncties van de organisatiecultuur (Hallett, 2003). Het is vergelijkbaar met wat Ott (1989) het adaptatieperspectief noemt. Schein (1985) brengt deze twee benaderingen samen door zijn conceptualisatie van de organisatiecultuur in drie niveau, artefacten, waarden en basisassumpties (Schein, 1985). Artefacten zijn de gedragspatronen en de zichtbare en tastbare resultaten van gedrag. Het bevat aspecten zoals de gebruikte taal, de kantooruitrustingen en de arrangementen, organisatiestructuur, gebruikte technologieën en gedragsnormen. Het tweede niveau, dat van de waarden en overtuigingen zijn visies over hoe het 'zou moeten zijn'. Ze legitimeren het gedrag. De basisassumpties ten slotte, zijn de fundamentele overtuigingen, waarden en percepties die zo vanzelfsprekend zijn geworden zodat ze standaard zijn binnen de hele culturele eenheid. Doordat deze waarden en overtuigingen onbewust zijn geworden, is het zeer moeilijk om ze te operationaliseren. Onderzoek op korte termijn volgens deze omschrijving van organisatiecultuur is daarom zeer moeilijk. Ideaal is een onderzoek op lange termijn, maar we moeten hier voldoen aan de eis van de onderzoeksresultaten op korte termijn. We hebben ons daarom toegespitst op een typologie die de organisatiecultuur tracht bloot te leggen via de organisatie-oriëntatie.

De ideologie van een organisatie beïnvloedt het handelen van de leden, evenals hun mogelijkheden om effectief hun behoeftes en eisen te behartigen. Ook de manier waarop wordt omgegaan met de externe omgeving wordt gedetermineerd door deze heersende ideologie. Harrison (1972) is vanuit dit concept vertrokken om zijn typologie te ontwikkelen. Hij onderscheidt vier verschillende types van organisatie-ideologie. Hij zegt er meteen bij dat dit ideaaltypes zijn, dat elke organisatie dus van alles wat in zich heeft, maar dat doorgaans één type zal primeren.

Het eerste type noemt Harrison de *machtsorganisatie*. Deze organisaties zijn gericht op het domineren van de omgeving. Ze overwinnen alle verzet en laten zich door niets of niemand leiden of tegenhouden. De organisatie in zijn geheel streeft naar het behoud en uitbreiding van deze absolute controle. Dit vaak ten kost van andere, zwakkere organisaties. Intern is de competitie tussen de leden hard en veelal illegaal. De wet van de jungle floreert hier, alle leden streven naar persoonlijk voordeel. Het tweede type is de *rolorganisatie*. Hier wil men zo rationeel en geregeld mogelijk functioneren. Hun voornaamste zorg is de legaliteit, legitimiteit en verantwoordelijkheid van het bedrijf. Competitie en conflict worden bijvoorbeeld gereguleerd door afspraken, regels en procedures. Rechten en privileges worden nauwgezet gedefinieerd en bijgevoegd. Er wordt sterk de nadruk gelegd op hiërarchie en status, gemodereerd door de legitimiteitsverbinding. Binnen de organisatie is het gedrag van de leden heel voorspelbaar. Stabiliteit en respect worden even zeer gewaardeerd als competentie van de leden. Een correcte respons met andere woorden, is belangrijker dan een effectieve respons. Een derde type waar Harrison toe komt, is de *taakorganisatie*. De hoogste waarde is het bereiken van een superieur doel. Niets mag in de weg staan voor het bereiken van het doel. Dit impliceert flexibiliteit in regels, personen en leidinggevenden. De juiste persoon op de juiste plaats is het motto. Degene die best leiding kan geven, moet de leider worden. Autoriteit wordt dus enkel gelegitimeerd op basis van kennis en vaardigheid. Er is geen inherente competitiviteit, de organisatiestructuur wordt gecreëerd en veranderd om de behoeftes van de taak of de functie in te vullen. Een taakgerichte organisatie is dus een snelle en flexibele organisatie die reageert op veranderende condities. Ten slotte is er nog de *persoonsgeoriënteerde organisatie*. Ze bestaat in de eerste plaats om in de noden van de leden te voorzien. De organisatie is een middel om behoeftes te vervullen die een lid niet op zichzelf kan vervullen. Autoriteit mag als het noodzakelijk is, maar enkel op basis van taakcompetentie. Er heerst een sfeer van onderlinge hulp en beïnvloeding. Beslissingen worden genomen op basis van consensus van alle leden met oog op persoonlijke voorkeur en de nood aan zelfontplooiing. De last van ongewaardeerde en vervelende taken worden gelijk verdeeld.

Elk van de verschillende types hebben hun eigen sterktes en zwaktes. Zo koppelt een machtsgeoriënteerde organisatie alle leden aan één brein, zodat het systeem optimaal kan functioneren als problemen open uitdagingen zijn die opgelost kunnen worden door enkele verstandige topmensen. Als de machtsgerichte organisatie echter te groot en complex wordt, wordt deze controle doorbroken. Dan is de roloriëntatie het beste in het oplossen van open problemen, omdat ze voorziet in regels en procedures die een hoge mate van interne integratie toestaat met weinig actieve interventie van de top. Taakgeoriënteerde organisaties kunnen dan weer beter inspelen op een flexibele omgeving. De kracht van een persoonsgerichte organisatie zit in de verbondenheid tussen de leden.

De organisatie ideologie vervult zes functies. Ten eerste geeft ze de doelen en waarden aan die heersen in het bedrijf. De doelen en waarden van een organisatie bepalen de visie van het bedrijf waar de werking en organisatie op gebaseerd wordt. Ten tweede reflecteert de ideologie de relatie tussen de organisatie en haar leden. Een derde functie is het bepalen van de controlemechanismen. Ze beantwoordt de vraag hoe gedrag gecontroleerd moet worden in de organisatie en welke soorten controlemechanismen toegestaan zijn. De kwaliteiten en kenmerken van organisatieleden zijn een vierde element die de oriëntatie richting geeft. Het invullen van de relatie tussen de werknemers (competitie of samenwerken, eerlijk of oneerlijk, afstand of betrokkenheid), is een vijfde functie. Het rijtje wordt ten slotte afgesloten met het bepalen van de omgangsmethode met de externe omgeving (Harrison, 1972). Om de organisatie binnen Espeel in kaart te brengen, wordt nagegaan op welke manier de functies worden ingevuld. Vervolgens wordt dit telkens gekoppeld aan de kenmerken van de verschillende types organisatiecultuur. Elk organisatie type vult de functies anders in. We hebben getracht om de functies en de invullingen hiervan volgens elk type schematisch weer te geven.

Tabel 1 Organisatiecultuur: ideologische oriëntatie

Doelen en waarden		Relatie tussen organisatie en zijn leden		Controlemechanismen	
= waar organisaties zich op moeten richten en waarlangs hun succes en vaardigheden gemeten worden		= sociaal contract dat bepaalt wat de organisatie mag verwachten van zijn leden en omgekeerd		= hoe gedrag gecontroleerd moet worden in de organisatie en toegestane controlemechanismen	
MO*	Eigenbehoud van de leden, sterke interne competitie	MO	Afstandelijke verticale hiërarchie	MO	Nadrukkelijke beloning en straf absolute controle van werkgever over werknemer
RO	Rationalisatie en regelgerichtheid	RO	Werknemer verbonden aan zijn functie Verticale hiërarchie status belangrijk	RO	Controle via vastgelegde regels
TO	Hoger doel staat voorop	TO	Flexibiliteit in regels, personen en leiding i.f.v. doel horizontale hiërarchie	TO	Elkaar controleren i.f.v. het doel
PO	Zelfontplooiing en de behoeftes van de leden staat voorop	PO	Autoriteit enkel als het noodzakelijk is, o.b.v. Taakcompetentie	PO	Elkaar beïnvloeden om elkaar te helpen
Kwaliteiten en kenmerken van de organisatieleden		Relatie tussen de werknemers		Omgang met externe omgeving	
= welke kenmerken en competenties moeten organisatieleden hebben		= hoe behandelt men elkaar?		= wijze van omgang met concurrentie	
MO	wet van de jungle	MO	harde en onwettige competitie	MO	dominantie van de externe omgeving
RO	Stabiliteit en respect voor elkaar	RO	omgang afhankelijk van de ingenomen functies, machtspositionering	RO	Speelt niet flexibel in op de eisen van de omgeving
TO	Geen inherente competitie	TO	gemeenschappelijke oriëntatie, samenwerken i.f.v. het doel	TO	allianties als dit het doel ten goede komt
PO	Consensus van alle leden	PO	Elkaar helpen	PO	Samenwerking in functie van het belang van alle leden

(*MO: Machtsorganisatie, RO: Rolorganisatie, TO: Taakorganisatie, PO: Persoonsorganisatie)

In het volgende deel spitsen we ons opnieuw toe op Espeel zelf. We gaan kijken hoe de cultuur in dit bedrijf eruit ziet aan de hand van de typologie van Harrison. Kunnen we Espeel ergens onder plaatsen, of welke kenmerken draagt deze organisatie in zich?

3.2.2 Espeel: een kijkje binnen de organisatieoriëntatie

3.2.2.1 Doelen en Waarden

Elk bedrijf heeft een visie waar de werking en organisatie aan opgehangen wordt. In sommige bedrijven is deze niet bewust of expliciet aanwezig. Binnen Espeel wordt er op dit moment veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van een duidelijke visie. Deze wordt vertaald naar alle medewerkers. Een visie bevat de doelen en de waarden van een bedrijf, omgezet in (onbewuste) verwachtingen en motivaties. Organisaties veranderen gedurende de jaren. Het bedrijf Espeel is begonnen als een klein familiebedrijfje. Het is stilaan uitgebreid en complexer geworden, waardoor ook de organisatiewijze en werksfeer zijn veranderd. Er wordt veel meer gedacht over middellange termijn dan vroeger. *'De organisatie is evenwichtiger geworden'*, vertellen oudere werknemers.

Espeel legt in zijn visie de nadruk op taakgerichte en persoonsgerichte kenmerken. Interne competitie is hier geheel niet aan de orde.

I: Binnen Espeel streeft iedereen naar persoonlijk succes ten koste van anderen. Herkent u zich in deze stelling?

R: Helemaal niet akkoord. Nee, dat is een cultuur die hier helemaal niet bestaande is. Ik heb het al gezegd, we gaan hier niet over lijken. Er is hier ook geen cultuur van te wringen met ellebogen links en rechts euh met een weg te banen... zo werkt het hier niet en hou het maar liefst zo. (focusgroep)

De medewerkers geven zelf ook heel sterk aan dat samenwerken erg gewaardeerd wordt binnen Espeel. Ze komen hier niet om er zelf als beste uit te komen, zeggen ze, maar om op een aangename manier hun geld te verdienen en hun taak naar behoren af te leveren.

R: Als je hele dagen met een vies gezicht op je werk staat, gaat dat niet lang duren hé. Dat gaat niet hé. Je moet samen aan hetzelfde koord trekken, dan zal je verder raken hé. Ah ja! (focusgroep)

De medewerkers vinden het vooral belangrijk dat ze graag komen werken. Niemand beweert dat werken zijn of haar grootste hobby is. Maar belangrijker dan zelf presteren, vinden ze plezier beleven in hun werk.

I: Wat is de ideale job?

R: De dingen doen die je het liefst doet, zoals een hobby, op de momenten dat je het liefst hebt en er toch goed voor betaald worden. Dat is de ideale job!

R: Ah ja, als je tegen je zin komt werken...dat gaat toch niet!

R: Je zit op een werkdag veel meer uren samen met collega's dan dat je met je eigen man of vrouw of kinderen of...dus...

R: Ik zeg altijd: 'ik werk niet voor mijn plezier, maar ik werk wel met plezier' voor mijn plezier kom ik hier niet. Ik kom hier niet voor de mooie ogen van mijnheer Espeel, maar ik moet voldoening hebben voor mezelf ook. (focusgroep)

Rolgerichte organisaties baseren hun waarden en doelen vooral op rationalisering en regelgeving. Deze aspecten komen binnen Espeel bijna niet voor. Hun focus gaat naar het efficiënt vervullen van de taken. En dit door middel van mensen autonoom te laten werken in een losse cultuur met tijd en ruimte voor informele contacten.

R: ...de man of vrouw waar je niet iedere dag tegen moet zeggen van 'je moet nu dit en je moet nu dat doen. Je werkt, je hebt een opdracht en je opdracht bestaat daar en daar uit. Waar zijn we mee bezig? Werk jij vandaag vier uur en werk je morgen acht uur en werk je overmorgen niet...het resultaat is het belangrijkste. (leiding)

De medewerkers vertalen dit vooral naar vertrouwen. Het feit dat de leiding hen zoveel vrijheid laat, geeft hen het gevoel dat er een vertrouwensband is.

R: Ik denk dat ze vooral vertrouwen hebben in u. Dat je je niet voor alles moet verantwoorden, dat ze er eigenlijk van uitgaan dat je altijd je best doet, dus dat je voor de firma... Dat geeft je ook een zekere geruststelling euh...ik denk dat dit het voornaamste is, dat je je eigenlijk niet voor alles moet verantwoorden. Ook al loopt dat eens verkeerd, maar dat gebeurt overal wel eens. (focusgroep)

Espeel vindt binnen de eerste functie zijn evenwicht tussen een taak en een persoonsoriëntatie. Hoger hebben we al gemerkt dat men de mening is toegedaan dat het belangrijks is om resultaat te behalen, eerder dan formele regels te volgen en alle werkwijzen te rationaliseren. Dit is ook wat de leiding ondersteunt. Kwaliteit komt boven de kwantiteit. Hiernaast blijft er een grote aandacht gaan naar het individu zelf.

Zelfontplooiing neemt een grote plaats in binnen de organisatiecultuur van Espeel. Later in de studie zullen we zien hoe het kunstproject past binnen deze gerichtheid naar zelfontplooiing, maar daarnaast wordt er ook ruimte gemaakt voor zelfrealisatie in het werk – zij het in functie van het beter behalen van het economische doel.

R: Een bedrijf euh...moet in staat zijn om te ontdekken van iedere medewerker waar dat hij zich...waar dat hij zich goed bij voelt. Iemand die zich goed voelt, gaat automatisch euh...beter gaan presteren. Het is ook voor een stuk een euh...een vicieuze cirkel. Iemand die de dingen kan doen die hij graag doet, dat is mijn visie dan toch, dat ze ook automatisch steeds maar beter gaan doen...precies omdat hij het graag doet. En het is aan het bedrijf om te ontdekken wat de mensen graag doet komen werken. (leiding)

3.2.2.2 De relatie tussen de organisatie en haar leden

Om zich te handhaven, organiseren familiebedrijven zich doorgaans als machtsgeoriënteerde organisaties. Het is heel duidelijk wie werkgever en wie werknemer is. De leiding wordt niet geselecteerd op basis van competentie, wel op basis van afstamming. Medewerkers worden nauwgezet geselecteerd zodat ze goed passen binnen het bedrijf en het voortbestaan niet in gedrang brengen. Espeel is een familiebedrijf, en deze structuur blijft ook nu nog voortbestaan. Desondanks wordt het familiale karakter ingeperkt door duidelijke grenzen te stellen. Naast afstamming is competentie een kracht van de leiding. Ook zijn er beperkingen met betrekking tot tewerkstelling. Zo mogen de vrouwen van de leiding bijvoorbeeld geen deel uitmaken van het personeel.

Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen werkgever en werknemer. Een verticale hiërarchie wil de leiding het echter niet noemen. Ze opteren unaniem voor een zo vlak mogelijke structuur. Ze moedigen inspraak en initiatief aan, laten zich aanspreken met de voornaam, laten de kantoordeuren zoveel mogelijk open om een open sfeer te creëren.

R: ...Niet twee man en er moet een chef bovenstaan en, ola! We zitten hier met een probleem, we gaan er nog een chef moeten bijzetten...vlak gestructureerd en als ik iets te zeggen heb over de anderen, awel, dan ga ik rechtstreeks met die man ne keer gaan babbelen. Dat is een heilig principe dat we...de mening van iemand in het atelier is evenveel waard als iemand van de top. (leiding)

Hoewel de medewerkers de hogere positie van de werkgevers erkennen en uiteindelijk een verticale hiërarchie aanwezig blijft, voelen ze zich vrij om suggesties te geven of initiatief te nemen.

- I: Als je een idee hebt, een mening over iets, heb je dan het gevoel dat je dat kwijt kan?
- R: gaan aanpassen of eens een verbetering doen aan dit...uit ervaring, dat je zegt van...
- I: En wordt daar dan naar geluisterd? Wordt daar rekening mee gehouden?
- R: Er zijn verschillende mogelijke kanalen...
- R: Het is niet zo dat er hier voorstellen van het atelier sowieso in de vuilbak belanden. Dat wordt hier in een comité overlopen en dan gewogen in hoeverre iets kan gewijzigd worden, of dat het... haalbaar is
- R: ...haalbaar is of niet.. Niet alle voorstellen zijn altijd haalbaar hé. Zowel financieel als in de planning...
- R: Maar we moeten het niet laten om het te zeggen.
- R: Ze zeggen, met de maandelijkse vergadering, iedere keer, de punten staan er allemaal op hé. (focusgroep)

Informatie over de werking en de marktplaats van het bedrijf kan bij de leiding blijven, of kan gedeeld worden met alle leden van de organisatie. De leiding kiest bewust voor de tweede optie, om zo de betrokkenheid te verhogen bij de medewerkers, en om hen mee te laten denken en werken aan een verbetering van de positie. Via deze techniek wordt de hiërarchie vlakker en krijgt iedereen een stuk verantwoordelijkheid mee voor het welzijn van Espeel.

- R: Om een goed bedrijf te zijn? Euh... het belangrijkste vind ik altijd communicatie, dat je kan spreken met de mensen, alle, dan bedoel ik van management met bedienden over arbeiders tot de man die de koer veegt, tot de man die met de clark rijdt, dat er een open communicatie moet zijn en dat de mensen ook voldoende geïnformeerd worden van: 'waar zijn we mee bezig, waar willen we naartoe, hoe ziet onze toekomst er uit, wat staat er ons te wachten? Dat vind ik euh...dat vind ik belangrijk; dat ze weten welke richting je uitgaat en dat ze op die manier euh, dat ze mee kunnen denken en als ze zeggen 'jongens, ze zeggen dat we die richting uitgaan, maar mij lijkt het dat we langs die kant zijn aan't werken... Allez, opnieuw...teamspirit dus ook, dat vind ik heel belangrijk. (leiding)

- R: Wij... ik denk één van de grote verschillen tussen Espeel, ik heb het al verteld, ik heb in een viertal bedrijven al gewerkt...Gaande van heel klein tot heel groot en euh...ik heb nergens een voorbeeld gevonden van een groep mensen die zo goed snapt dat 1+1 meer dan 2 is. Dat het de groep is die zorgt voor succes en niet een individu die euh...die slaagt. Ik denk dat dat hier wel een van de verschillen is. En dat heeft ook te maken met het feit dat alle deuren openstaan; dus de mensen krijgen ook de gelegenheid...om maar een voorbeeld te geven, ik heb in bedrijven gewerkt van: 'als je een project doet, en er wordt geld op verdiend, of er wordt geld op verloren...er is maar één die dat weet, de projectleider en de baas, maar al de rest niet. Hier weet iedereen alles. Ja, moet natuurlijk...het hangt niet aan het uithangbord, bij manier van spreken maar iedereen die geïnteresseerd is, dat wordt gecommuniceerd. Dat is de open cultuur. Dat maakt toch dat iedereen begint mee te leven hé. (leiding)

Een machtsgeoriënteerde organisatie bewaakt de afstand tussen de werkgever en medewerker nauwgezet. Binnen Espeel vindt iedereen dat er openheid moet zijn tussen werkgever en werknemer. Dit principe van nabijheid wordt wel verschillend ingevuld door de verschillende leidinggevendenden. De medewerkers respecteren hun werkgevers, maar voelen dat er openheid is voor een vertrouwelijk gesprek of voor een grap.

R: Er is een afstand...er zit een barrière tussen, in die zin euh...dat je mekaar wel ziet op een dag en er wordt gebabbeld en er wordt gesproken over thuis en over de kinderen en over het weekend...tussen zowel de top als aan de basis. Maar dat is niet gans de dag door, dat zijn een aantal momenten. Je leeft niet op elkaars lippen natuurlijk... het is vooral werkgerelateerd. Er is ook verschil in verantwoordelijkheden. Maar dat moet zich niet vertalen in afstand, zeker niet, daar geloof ik niet in.

...

R: Ik heb dat al gezegd, dat ik mij daar op een tamelijk nauwe grens begeef met die mensen, dat ik soms misschien zelf iets te dicht sta. Maar ik ben er wel van overtuigd dat er nog altijd een grens moet zijn, maar ja...ik zit nu eenmaal zo in elkaar, ik, ik, ik leef er een beetje tussen. Samen hier een pint drinken, dat vind ik nog altijd belangrijk op het einde van de week. Dan weet je dat er gedurende de week zijn er eens twee die ergens een woordenwisseling hebben gehad, zet ze dan maar naast elkaar met een pintje, ah, euh, het geschil wordt bijgelegd, het wordt uitgepraat, er wordt nog een mop verteld en we kunnen opnieuw starten aan de volgende week en het is vergeten.

...

R: Er moet een zekere afstand bewaard blijven, maar er is een groot verschil tussen daar rondlopen met een dikke nek en...maar er moet een zekere afstand zijn. Van mijnentwege uit bv, het gebeurt wel eens dat ze daar aan de bar iets drinken, euh...ik laat me daar praktisch nooit toe verleiden, want daar worden er eigenlijk zaken gezegd die, je kent ook, als de drank is in de man...dus euh... Ik ben hier 's morgens om 7u, mijn deur staat altijd open, dus de mensen, voor ze beginnen werken, mogen ze altijd binnen komen met hun dagdagelijkse problemen. Dus afstand door zelf controle te bewaren, maar mensen wel naar mijn toe laten komen en ook over andere dingen babbelen dan het werk. (leiding)

De afdelingen binnen het bedrijf verschillen naar invulling. Hierdoor zijn er andere eisen en andere afspraken. De verkopers en de ingenieurs hebben meer vrijheid. Zij mogen 's avonds of in het weekend komen werken. De arbeiders moeten tussen de vastgelegde uren komen. Als ze in het weekend moeten werken, wordt dit gevraagd door de leiding, en niet andersom. Ook tussen automatisatie en toelevering heerst een andere cultuur en andere gedragspatronen, omwille van de aard van het werk.

R: Ja, waarom? Omdat je alle, hoe zou ik het zeggen, in de 24 is het allemaal 'ze krijgen ulyder plan, ze krijgen hun tekening en ze moeten hun plan trekken. Maar, 22, alle, iedereen kan dat niet, versta je? En dat is wel dan het verschil hé! Je hebt er die, alle, hele dagen kaliberwerk doen en die moeten gezegd worden wat ze moeten doen, maar je hebt er ook die, alle, zelfstandig kunnen werken hé. Die zeggen, kijk: je hebt hier uw tekening en trek je plan. Dat kan je niet vergelijken...automatisatie, en het andere dat is toelevering hé. Het een gaat vooral over tijd en zo vlug mogelijk zoveel mogelijk stukken maken, het andere is toch wel de techniciteit. Het moet in orde zijn. Dat is toch wel iets anders, dat is een andere manier van werken. Het zijn eigenlijk twee verschillende bedrijven in één bedrijf. (focusgroep)

Hiermee hangt ook de mogelijkheid tot afwisseling in het werk af. Rolgerichte organisaties verbinden de medewerkers aan één functie. In Espeel is dit wel zo, maar afhankelijk van de functie is er minder of meer vrijheid en afwisseling in de job.

R: Euh, ik dacht naar verkoop toe dat er tamelijk veel afwisseling in zit. Met die beperking dat iedere productmanager dus die in een bepaalde richting zit goederenbehandeling, intern transport of toelevering wel altijd met dezelfde problematiek of ongeveer dezelfde problematiek geconfronteerd wordt. Vandaag is het goederenbehandeling...vandaag komt het binnen in de goederen...euh, iemand die in de houtsector zit, morgen zit hij in de frisdranken-sector of in de ... Voor een gedeelte is er afwisseling. Voor een ander gedeelte, mensen op de vloer, die gaan lassen. Het is misschien vandaag een 'las zo' en morgen is het één zo en zo...het blijft lassen maar het is vrij gevarieerd. (leiding)

Ook wordt er aandacht besteed aan de capaciteiten van de medewerkers waardoor er wel een verschuiving kan plaatsvinden tussen waar de medewerker voor aangenomen is en wat deze uiteindelijk doet. We kunnen vermoeden dat het kunstproject voor afwisseling zorgt binnen Espeel. Dit is een vraag die we meenemen, en in deel drie zullen beantwoorden.

Wat betreft de relatie tussen medewerker en werkgever zien we dat leiding en medewerkers gedifferentieerd zijn op basis van status, maar dat er geijverd wordt naar een zo plat mogelijke structuur. Iedereen wordt aangesproken bij zijn of haar voornaam en er heerst een losse sfeer waar ruimte is voor inspraak en autonomie. De medewerkers erkennen de competentie van de leiding. De leiding vertrouwt op de capaciteiten van zijn medewerkers, zodat ze deze redelijk vrij laten in hun doen en laten.

Binnen dit aspect van arbeidsorganisatie gaan we, naast de relatie tussen werkgever en medewerker, ook eens kijken naar de organisatiecultuur binnen het bedrijf. Wat verwachten de leden van het bedrijf, en wat verwacht het bedrijf van zijn leden? Een deel komt al tot uiting binnen voorgaand stuk, maar nu willen we wat dieper ingaan op de werksfeer, tijdsdruk, informele activiteiten, arbeidscultuur en dergelijke.

Wat meteen opviel tijdens de interviews en de focusgroepen, was de nadruk op de sfeer binnen het bedrijf.

R: We kunnen niet klagen van de sfeer. Dat is...

R: Ik heb leute...

R: Ja, er wordt eens geroepen en getierd maar how, het is eens nodig ook hé! (focusgroep)

Espeel laat zijn medewerkers heel vrij in het creëren van een eigen plek. De werkplaats hangt vol posters, er staat muziek op,... Dit wordt erg gewaardeerd bij de medewerkers, het geeft een vertrouwd gevoel en zorgt volgens hen voor een gezonde sfeer.

I: Jullie mogen zelf jullie werkplek inkleden?

R: Ja

R: Ja, dat geeft een gevoel van thuis!

R: Ja, voila, inderdaad. Je gaat een beetje je eigen plekje innemen. Ja, dat je zegt van: 'kijk, het is toch... het is niet van mij maar toch is het wel van mij. Je eigen werksfeer eigenlijk creëren.

R: Dat is getest geweest ook hé. Dus volgens wetenschappers, werken met of zonder muziek, dat het werk vlotter vooruit gaat met muziek! En hoe rapper dat het werk vooruit gaat.

R: En de vrijdagmiddag is het hier topdag!

R: Natuurlijk, als je muziek hebt, en dat je eens kan... (focusgroep)

Het bedrijf krijgt een persoonsgerichte karaktertrek door de informele contacten die georganiseerd worden. De formele ‘informele activiteiten’ zijn de jaarlijkse familiebarbecue en het feest van de patroonheilige. Daarnaast echter, zijn er talrijke andere activiteiten die zorgen voor ontspanning tussen de medewerkers. De boog kan en zal dus niet altijd gespannen staan. Dit neemt niet weg dat de medewerkers ook werkdruk en stress kunnen ervaren.

3.2.2.3 Controlemechanismen

Het bedrijf Espeel is gedurende de jaren uitgegroeid van een klein en beperkt familiebedrijfje tot een groot bedrijf met meer dan 70 werknemers. Om een organisatie goed te laten draaien, moet er op een of andere manier controle uitgeoefend worden op de werking en de leden van het bedrijf. Elk oriëntatietype vult deze functie anders in.

De specificiteit van Espeel, het kwaliteitsgericht “op maat” werken, maakt dat een strakke, gecontroleerde structuur niet efficiënt is. Mensen moeten kunnen communiceren en elkaar helpen om een goed eindproduct te bereiken.

R: Maar dus inderdaad, er wordt zeker rekening gehouden met de meerderheid van de mensen, met onze eigenheid? Het feit dat er inderdaad mag gebabbeld worden is ook een stuk van die eigenheid. We gaan er prat op, op de flexibiliteit en het feit dat we nooit twee keer hetzelfde hebben. Dan moet je ook toelaten dat de mensen communiceren op de vloer hé. Hoe kan je anders iedere dag iets anders doen? Als je niet mag praten tegen elkaar? Waarbij dat de een iets leert van de ander. Als hij ervoor zorgt dat degene die naast hem staat niet dezelfde fouten maakt als dat hijzelf gisteren gemaakt heeft... Dat moet toegelaten worden. We zouden natuurlijk hier als een olifant in een porseleinen kast kunnen komen en zeggen van: vandaag wordt er niet meer gebabbeld. Want dat is...dat zit niet... het bedrijf heeft een ziel en een karakter en dat past niet in ons karakter. Dat is het eerste dat je aanvoelt maar er zit ook een heel logische economische reden achter. Als je begint te straffen, ben je, moet je ofwel je doel ook aanpassen. Als je de manier van werken wil aanpassen moet je ook je bedrijfsstrategie aanpassen. (focusgroep)

Er wordt niet nadrukkelijk beloond en gestraft. Eerder wordt er ingespeeld op het gemeenschappelijke doel. De leiding behoudt de controle van op een afstand, en gaat niet meteen ingrijpen als er iets ‘fout’ loopt. Ze zullen wel altijd belonen in de zin van het uiten van appreciatie, zonder dat dit automatisch omgezet moet worden in bijvoorbeeld een premie. Straffen stellen ze liever uit en af als dit kan. Ze geven de mensen op de werkvloer eerst zelf de ruimte om het op te lossen.

R: Ik zou zeggen, dat belonen zeker en dat straffen, euh...als dat moet gebeuren,... nadrukkelijk hé, dus alleszins niet nadrukkelijk...maar dat hij door zijn houding mensen beloont en zo dat is nogal duidelijk. Er wordt hier bitter weinig gestraft alleszins. Ik moet dat eerlijk zeggen. Er wordt op één of andere manier duidelijk gemaakt misschien aan de mensen als het niet draait, maar ik denk ook dat de cultuur speelt van dat hij ook door zijn collega's wel op de vingers getikt wordt van ‘beste vriend, zo gaat dat hier niet’... Dat ze elkaar controleren eigenlijk. (focusgroep)

In de focusgroepen en de interviews komt heel duidelijk naar voor dat het bedrijf ook hier bij een taakgeoriënteerde benadering aanleunt. Er bestaan formele regels, maar hier wordt heel flexibel mee omgesprongen. De leiding houdt zich niet bezig met constant te controleren, al weten ze heel goed wat er waar gaande is. De medewerkers voelen zich ook niet gecontroleerd, maar houden elkaar ook wel in de gaten. De controle gebeurt met andere woorden meer op de vloer, en als het nodig is, zal de leiding wel ingrijpen.

3.2.2.4 Kwaliteiten en kenmerken van de organisatieleden

We hebben de leiding heel direct gevraagd hoe zij de ideale werknemer zouden omschrijven. Hieruit krijgen we een aardig beeld van wat er van de medewerkers verwacht wordt.

Bovenal moeten de medewerkers resultaatgericht werken. Dit aspect komt bij de hele leiding als eerste naar boven. Opnieuw een illustratie van een taakorganisatie. Over de manier om het doel te bereiken zijn de leden van de top het ook eens. Een medewerker moet autonoom kunnen werken, maar moet openstaan voor coöperatie en advies van anderen.

- I:** ...dus we waren bij die ideale werknemer. U had gezegd die persoonlijkheid, die openheid....
- R:** Openheid, euh...en euh...hij moet ook ijverig zijn. We geven veel, maar we vragen ook veel. Allez, zo... er moet een evenwicht blijven. Dus euh...ze mogen fouten maken, euh...er wordt hier niemand afgeblaft, alles gebeurt op een vriendelijke manier... euh... hun creativiteit kunnen ze botvieren als ze iets willen maken voor thuis. Ze krijgen technische uitdagingen, maar aan het einde van de rit gaan we er ook van uit dat euh... er iets tegenover staat. En dan zijn de drie voornaamste kenmerken verteld. (leiding)

Hieraan wordt meteen bijgevoegd dat ze hier zelf in toe bijdragen. Het is aan de werkgever een sfeer te scheppen, zodat de werknemer zich goed voelt en met plezier en inzet werkt.

R: Ze moeten zich goed voelen. Niet dat het hier een duivenkot is dat je iemand opleid, achter drie maanden vertrekt hij, dat je die mensen iets meer geeft dan hun job van nine to five zodanig dat ze zich goed in hun vel voelen. En hoe kan je hen dat geven...ik zeg, met eens dom te doen, met eens na het werk een pint te drinken aan de toog, met eens samen met hen naar een bedrijfsbezoek te gaan. Allez, op dat gebied vind ik...ja, het familiale, het amicale... (leiding)

Ook bij het selecteren van een nieuwe kracht worden de eisen van 'de ideale medewerker van Espeel' prioritair gesteld. Een egotripper zal hier bijvoorbeeld niet gemakkelijk binnenraken.

Er is inspraak in het werkingsproces, maar deze in de mate van het mogelijke. De eindbeslissing blijft bij de leidinggevendenden liggen.

- R:** We moeten elkaar goed begrijpen. Niet de mening van de individuele werknemer, maar de grootste gemene deler van de meningen van alle 80 werknemers. Euh...ik zeg maar iets. We gaan morgen geen borstels beginnen omdat we weten dat, dat we dan voor het juiste personeel...het is ook een beetje afstemmen van middelen en doel. Dus euh...ons doel is nu dat, wij hebben die mensen verzameld die zich terugvinden in dat doel. Dan is het onze taak dat doel te behouden. En moesten wij dat doel wijzigen dan weten we dat er een deel van die mensen zullen afhaken... (leiding)

Uit deze bespreking blijkt duidelijk dat men binnen Espeel een beetje afkerig staat over te strakke regels. Er zijn regels, maar deze moeten flexibel gebruikt worden.

3.2.2.5 De relatie tussen de werknemers

De voorlaatste functie van de organisatieoriëntatie is het definiëren van de relatie tussen de werknemers. De sfeer in de drie focusgroepen was ontspannen. Over het algemeen krijgen we de indruk dat de sfeer tussen de collega's goed zit, maar dat er een grote scheiding blijft tussen de verschillende afdelingen. Dit is voornamelijk historisch zo gegroeid, het beperkte contact ligt vooral aan de fysieke scheiding tussen de afdelingen, maar ook aan de verschillende sfeer in de afdelingen. De informele contacten lossen deze kloof blijkbaar niet op.

3.2.2.6 Omgang met de externe omgeving

Espeel heeft een paar grote klanten, waar ze een unieke, kwaliteitsvolle relatie mee willen aangaan. Deze relatie is gebouwd op wederzijdse rechten en plichten. Espeel engageert zich om kwaliteitsvol materiaal af te leveren. De klant behandelt Espeel en haar werknemers met respect en stelt geen onmogelijke eisen. Espeel zal de winstmarge dan weer groot houden, zodat ze zelfs tegemoet kunnen komen aan 'onmogelijke eisen'.

R: ...dan noem ik Espeel meestal een euh...heel flexibele toeleverancier van speciale constructies. Toeleverancier in de zin van dat we...dat de klant ons enkel maar een beeld moet vertellen en dat wij dat gaan omzetten in een realiteit. We gaan van ontwerp tot eigenlijk het eindresultaat. De voornaamste ingesteldheid die je daarvoor moet hebben is dat je in staat bent om je te verplaatsen in de leefwereld van iemand anders, die aan de overkant van de tafel zit. Vandaag is dat een bakker, morgen een groot industrieel die matrassen maakt, overmorgen weer iemand anders. Dat zijn iedere keer andere spelregels, andere visies. (leiding)

Espeel selecteert zijn klanten nauwgezet:

R: ... dat heeft weinig met het product te maken uiteindelijk. Het is zelfs zo dat we op een bepaald ogenblik, het is nog altijd een familiebedrijf, dat we van bepaalde bedrijven of bepaalde mensen van... zeggen van sorry, daarvoor werken we niet. Punt. Zelfs al kunnen we daar veel bestellingen uit halen, met goede marges of wat dan ook... dit past niet bij Espeel... op lange termijn wordt iedereen daar ongelukkig van, dit doen we niet. Dat is geen oordeel vellen over dat bedrijf hé. Zeker niet, maar gewoon zeggen van: de chemie werkt niet, dus op lange termijn gaan we, wij zowel als zij, zich daar ongelukkig bij voelen. (leiding)

Ondanks het motto dat de klanttevredenheid het allerhoogste doel is, blijven de belangen en behoeftes van de werknemers primeren.

R: Klanttevredenheid is een hoog doel... het allerhoogste... euh, hoe moet ik het gaan zeggen... Ja, indien dat die klant ook met respect voor ons staat. Als het een bullebak is dat sorry meneer, maar dan kan het wel gebeuren dat je eens eventjes zou moeten wachten. Maar iemand die zegt van: kijk, we zitten met een miserie, er zijn hier problemen, kom af, kan je direct komen? We gaan u op de hoogte houden, binnen een kwartiertje krijg je telefoon, we zijn daar, we komen eraan. Iemand die: 'godverdomme die installatie dat je hier...dat trekt hier op geen...' sorry mijnheer, ... Trekt uw plan hé. Allez, klanttevredenheid is belangrijk, klant is koning, maar geen keizer. Wij zijn hier nog altijd de baas in ons kot en we gaan... (leiding)

3.3 Arbeidsethos

In wat volgt wordt de organisatiecultuur geplaatst in een bredere context. Om het klimaat van een onderneming beter te begrijpen dienen we weet te hebben van de visie over arbeid en zijn maatschappelijke context. Wat is de visie op arbeid? En wat vinden we er van terug binnen de bedrijfscultuur van Espeel?

3.3.1 Theoretische achtergrond

Arbeidsethos is het geheel aan normen en waarden in onze samenleving met betrekking tot arbeid. Hiermee wordt enerzijds gerefereerd naar de centrale plaats van betaalde arbeid in onze cultuur (centraliteit van werken). Anderzijds verwijst men met arbeidsethos naar de morele of ethische inbedding van arbeid in de samenleving (*Vandoorne en De Witte, 2003*).

Net als organisatiecultuur kent arbeidsethos ook geen eenduidige betekenis. Vandenbrande (*1995*) onderscheidt drie benaderingen van het arbeidsethosbegrip. Een eerste reeks auteurs geeft geen expliciete definiëring van arbeidsethos. Ten tweede is er de Weberiaanse traditie die arbeidsethos beschouwt als de van oorsprong joods-christelijke norm dat mensen een plicht tot arbeid hebben. Dit is geen neutraal concept omdat men geen rekening houdt met plaats- en tijdsverschillen. Een derde benadering bekijkt arbeidsethos dan vanuit de moderne cultuurantropologie waardoor het begrip bruikbaar wordt over verschillende maatschappijvormen heen (*Vandenbrande, 1995*).

Gezien de historisch christelijke achtergrond van onze maatschappij, kiezen we de tweede, Weberiaanse traditie, als leidraad in ons onderzoek. In deze traditionele arbeidsethos staat de morele plicht tot werken centraal. Werk wordt gezien als een doel op zich, en waaraan een moreel verheffend karakter wordt toegeschreven. Arbeidsethos vindt zijn oorsprong binnen de religie. Zo werd de Westerse samenleving heel erg beïnvloed door de protestantse ethos. De focus gaat naar de plicht tot gedisciplineerd en rationeel werken. Deze houding gaat samen met een negatieve houding tegenover de vrije tijd, met het belangrijk achten van geld en efficiëntie, het belang van onafhankelijkheid en zelfredzaamheid (*Vandoorne & De Witte, 2003*).

Om arbeidsethos te operationaliseren, baseerden De Witte (*2000*) zich op het latente deprivatiemodel van Jahoda (*De Witte, 2000, In Vandoorne & De Witte, 2003*). Arbeid vervult volgens Jahoda meerdere functies in de samenleving. Naast het verwerken van een inkomen (1) in ruil voor inspanning (2), zorgt arbeid ook voor structuur in ons leven (3) en biedt ze mogelijkheden tot zelfrealisatie (4). Eveneens functioneert arbeid als bron voor sociale contacten (5), sociale status (6) en het overstijgen van het individuele niveau door het leveren van een bijdrage aan de ruimere samenleving (7). Deze zeven functies werden in een 'arbeidsethosschaal' gegoten, waar de nadruk kwam te liggen op het moreel verplichtend karakter van arbeid (*Vandoorne & De Witte, 2003*). Arbeidsethos is dus een waarde die deel uitmaakt van het betekenisstelsel van een cultuur. We kunnen die waarde op individueel niveau in verschillende mate vaststellen. In die zin kunnen we arbeidsethos een individueel kenmerk noemen, met minder of meer succes geïnternaliseerd gedurende de primaire socialisatie. Kenmerken van de socialisatieomgeving en individuele kenmerken zullen de belangrijkste determinanten zijn van arbeidsethos (*Geleyte, 1998*). De bedoeling van het onderzoek van Vandoorne en De Witte was na te gaan in hoeverre arbeidsethos nog geldt bij de Vlaamse bevolking. Ze hebben het concept arbeidsethos geoperationaliseerd door de arbeidsethosschaal, en deze vervolgens geëxploreerd op basis van de survey dat de Algemene Planning Statistiek (APS) in 1998 in Vlaanderen liet uitvoeren. Uit de enquête blijkt dat het arbeidsethos in 1998 nog steeds een draagvlak heeft in Vlaanderen. Toch schijnt ongeveer de helft van de bevolking het arbeidsethos af te wijzen. Voorts is er een verschil in geslacht, opleidingsniveau, beroepspositie en ten slotte leeftijd. Uit de studie blijkt dat er aan arbeid nog steeds een verplichtend karakter wordt toegekend, maar de reikwijdte van deze plicht grenzen kent. Vrije tijd en levenstevredenheid worden als belangrijk beschouwd (*Vandoorne en De Witte, 2003*).

3.3.2 Espeel: waardering van de functies van arbeid binnen Espeel

Aan de hand van de zeven functies van arbeid, gaan we het heersende arbeidsethos binnen Espeel bekijken. Wat meteen zal opvallen, is dat arbeidsethos vertaald wordt in de organisatiecultuur. Als de leden van de organisatie bijvoorbeeld overtuigd zijn van het feit dat hard werken nodig is om ergens te raken, zal dit vertaald worden naar de arbeidscultuur. We hebben niet gepeild naar ieders arbeidsethos, maar hebben wel inzicht gekregen in de algemene heersende visie binnen Espeel. Tevens trachten we de rol van het kunstproject in Espeel hier al binnen te brengen.

3.3.2.1 *Arbeid is... het verwerven van een inkomen? Ja, maar ook graag komen werken!*

Betaalde arbeid is voor sommigen geen ‘central life interest’ meer, maar voor de meeste mensen blijft het een ‘central life fact’. Binnen Espeel zien zowel de werknemers als de leiding hun job nog altijd primair in het licht van het verwerven van een inkomen. Het is niet dat ze voor hun plezier komen werken, maar het wordt wel belangrijk dat men met plezier komen werken.

Vanuit de leiding klinkt vooral de traditionele visie door. Namelijk dat werken belangrijk is en dat arbeid nodig is om iets te realiseren in het leven. Hier koppelen ze meteen verantwoordelijkheden voor zichzelf aan. Om arbeid als middel te zien om iets te realiseren, is het noodzakelijk dat er op de werkplaats ook ruimte gecreëerd wordt om van arbeid meer te maken dan enkel en alleen het verwerven van een inkomen. De werknemers reageren dubbel op deze functie. Het is voor iedereen duidelijk dat ze in de eerste plaats komen werken voor hun geld op het einde van de maand. Ze omschrijven de ‘ideale job’ als:

R: De dingen doen die je het liefst doet, zoals een hobby, op de momenten dat je het liefst hebt en toch goed voor betaald worden.

...

R: Vraag de mensen onbetaald te werken aan de kunstwerken, en je zal zien, je gaat er heel weinig vinden. Heel weinig!”. (focusgroep)

Als we kijken naar de kwantitatieve data, zien we dat 41,7% van de werknemers premies verkiezen boven kunstprojecten, sportactiviteiten en uitstapjes als extraatjes. Hier kunnen we uit besluiten dat het inkomen, geld, toch nog het belangrijkste blijft van een job.

3.3.2.2 *...inspanning... ok, maar zeker ook ontspanning!*

Espeel vraagt veel van zijn werknemers. Ze verwachten dat de werknemers zich inzetten en het beste van zichzelf geven. De werknemers ervaren een werkdruk. Er moet gepresteerd worden en tegen een bepaalde datum moet iets klaar zijn. Maar dit neemt niet weg dat de werknemers een vrije invulling van hun werktijd krijgen. Een sigaret roken of een praatje kunnen slaan tijdens het werken, zij het in beperkte mate. Er wordt resultaatgericht gewerkt, maar dit zonder de behoeftes van de werknemers uit het oog te verliezen. Inspanning wordt echter ook afgewisseld met ontspanning. De leden van Espeel hechten veel belang aan informele momenten. Zo worden er regelmatig drinks gegeven en zijn er een aantal jaarlijkse feesten voor het personeel. De arbeidsethos blijft op inspanning gericht, maar de Espeel-leden appreciëren de ruimte voor ontspanning binnen de job zeker wel.

3.3.2.3 *...een structurende factor in ons leven.*

Dit is een latente functie van arbeid. Vandoorne en De Witte (2003) vertalen deze functie in de stelling ‘Mensen die niet willen werken, worden lui en futloos’. 65,5% van de algemene bevolking blijkt akkoord te zijn met deze uitspraak. We zijn in onze interviews niet dieper ingegaan op deze stelling en ze kwam ook niet vanzelf naar boven als relevant concept.

3.3.2.4 ...een plaats creëren voor zelfontplooiing? Jazeker!

Doorheen heel het onderzoek viel de aandacht naar zelfontplooiing op. De werkgevers en de werknemers hechten een groot belang aan ruimte voor zelfontplooiing binnen de job. Deze functie wordt veruitwendigd op verschillende manieren. Enerzijds worden de werknemers in de mate van het mogelijke vrij gelaten in de invulling van hun job. Resultaatgericht werken betekent dat binnen een bepaalde termijn het werk klaar moet zijn. Hoe dit gebeurt, ligt in de handen van de werkers. Ook wordt er waar mogelijk, rekening gehouden met de interesses en capaciteiten van de werknemers. Iedereen heeft zijn eigen taak. Afhankelijk van je interesses en behoeften is er echter beperkte mogelijkheid tot eigen invulling van de job.

3.3.2.5 ...een bron voor sociale contacten? Dat gebeurt, maar het blijven collega's.

De tweede latente functie van arbeid is het opbouwen van sociale contacten. Over het algemeen stellen de medewerkers van Espeel belang aan informeel contact en ruimte voor gesprekken die niets met het werk te maken hebben. Aan de andere kant, blijven ze de scheiding maken tussen privé en publiek.

R: Het is nodig om goed op te schieten met je collega's, maar dit wil niet zeggen dat ze je leven moeten worden. (focusgroep)

3.3.2.6 ...een bron voor sociale status

Los van de vraag of de leden van Espeel sociale status belangrijk vinden, zijn ze allemaal trots om voor Espeel te werken. Het bedrijf heeft een positieve reputatie in de omgeving, en er zijn weinig werknemers die ontslag nemen.

3.3.2.7 ...een manier om een bijdrage te leveren aan de ruimere samenleving.

De functies van het samenwerkingsproject bevindt zich niet enkel binnen de muren van het bedrijf, maar wil juist een meerwaarde creëren voor de maatschappij vertelt Michel Espeel in een interview met de Financieel-economische Tijd (2002). Het kunstproject brengt een ander veld binnen in Espeel. Het economische veld komt in contact met het artistieke veld. Economie moet volgens Espeel tot haar juiste proporties teruggebracht worden. Ze mag niet tot een finaliteit uitgroeien, maar moet een instrument in de samenleving blijven. De economen mogen niet uit het oog verliezen dat cultuur een aantal essentiële raakpunten met economie heeft.

3.4 Besluit

Om de effecten en de meerwaarde van het samenwerkingsproject na te gaan, is het nodig om een beter inzicht te hebben in de heersende organisatiecultuur en arbeidsethos. Espeel wordt gekenmerkt door een horizontale bedrijfscultuur. De organisatie is taakgericht met persoonsgeoriënteerde trekjes. Men werkt resultaatgericht waarbij de kwaliteit van de producten de voorkeur krijgt op de hoeveelheid die wordt geproduceerd. Er wordt op maat gewerkt van de klant. Snel inspelen op de markt wordt mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen op de voet te volgen. Flexibiliteit gaat boven strakke regels. Om het doel te bereiken wordt samenwerking hoog in het vaandel gedragen. Hiervoor wordt de nadruk gelegd op een open communicatiestructuur, zowel tussen de werknemers onderling, als tussen de leiding en de werknemers. Naast het genereren van winst en het verwerven van een inkomen wordt aandacht besteed aan zelfontplooiing, arbeidssatisfactie en het stimuleren van creativiteit en innovatie. Dat arbeid ook binnen Espeel een manier blijkt te zijn om een bijdrage te leveren aan de ruimere samenleving brengt ons bij de visies tegenover het samenwerkingsproject en de meerwaarde die het kan bieden. Eerst dienen we echter na te gaan hoe kunst wordt gepercipieerd door de organisatieleden en wat de beleving is van de productie van een idee tot een kunstobject.

IV. DEEL 2: KUNST: DE ESTHETISCHE ATTITUDE EN DE KUNSTWERELD



4.1 Inleiding: kunst definiëren?

4.1.1 Kunst volgens de academici: een filosofisch moeras?

Wat is kunst? Niemand die het weet, of toch? Iedereen denk er het zijne over, of toch niet... zijn er kenmerken of vereisten om een object als kunstwerk te kunnen beschouwen? Heeft kunst met andere woorden een essentie? Bestaat kunst eigenlijk wel? Of bestaan alleen kunstwerken? Of bestaat alleen de activiteit van 'het maken van kunst'? Kunnen we nog een kunstwerk definiëren na Duchamp's urinoir ('Fontain', 1917)? enz.

Op elke bovenstaande vraag is er een antwoord. Meestal, zonet altijd, zijn er meerdere antwoorden mogelijk (Crowther, 2003; Carrier, 1996; Higgins, 1996; Danto, 1964, 1996; Becker, 1974; Jackson, 2002; Leddy, 1987; Dean, 2003; enz.). Voor elke vraag en mix van vragen heeft men een theoretisch en metatheoretisch vocabulaire. Door de betreffende filosoof/socioloog veelal toepast op een bepaald kunstwerk –of vorm.

In dit onderzoek werd geopteerd om in het kader van de onderzoeksvragen, zowel in de vragenlijst als tijdens de focusgroepen, hier niet al te lang bij stil te staan. Dit betekent niet dat we geen theorie over kunst gebruiken, maar dat er geen epistemologische/ontologische kwesties werden onderzocht (Epistemologie: hoe kunnen we kennen? – ze zoekt een antwoord op de 'hoe'-vragen; Ontologie: De studie van het zijn – ze zoekt een antwoord op de 'wat'-vragen.). Wel werden enkele algemene vragen gesteld rond de visie betreffende hedendaagse kunst. In de focusgroepen gingen we na op welke wijze men kunstwerken beoordeelt.

4.1.2 Kunst volgens de medewerkers

Om tot interpretatie van de onderzoeksvragen rond de impact van het samenwerkingsproject te komen, hebben we eerst een beter inzicht nodig in de betekenis van hedendaagse kunst volgens de organisatieleden en welke plaats kunst inneemt in hun dagelijkse leven. Hiervoor werden in de vragenlijst een aantal stellingen opgenomen rond kunstbeleving die een indicatie geven van de algemene visie van de medewerkers over kunst. Een kort overzicht van de belangrijkste resultaten:

In de eerste plaats stelt men vast dat de medewerkers niet negatief staan tegenover hedendaagse kunst. Slechts 7,5% van de medewerkers gaat akkoord met de stelling dat hedendaagse kunst voor hen gelijk staat met nodeloos moeilijk doen. Verder gingen slechts enkelen akkoord met de stelling dat iedereen in staat is om hedendaagse kunst te maken. Een indicatie van de visie van de medewerkers over conceptuele kunst vinden we bij de verdeling over de stelling: *'het idee van een kunstwerk is belangrijker dan de concrete uitwerking ervan'*. Bijna 40% van de medewerkers was het hier niet mee eens. Of men zich hierdoor zelf kunstenaar voelt, daar komen we in het volgend deel op terug.

Bij de algemene beoordeling van kunst vond bijna de helft van de medewerkers de *'schoonheid'* essentieel. Naast schoonheid bleek *'de essentie van een kunstwerk'* voor meer dan een derde van de medewerkers een *realistische weergave van de werkelijkheid* moest omvatten.

Verder neemt kunst *geen centrale plaats* in, in het leven van het merendeel van de medewerkers uit de verschillende afdelingen. Men bezoekt wel eens een museum als men op reis gaat of een uitstapje maakt. Uit de focusgroepen bleek indirect dat kunst geen frequent gespreksonderwerp vormt, noch op, noch buiten het werk.

Met andere woorden, kunst staat niet centraal in het leven van de meeste organisatieleden. Ze gebruiken voornamelijk schoonheid en realistische weergave van de werkelijkheid als basis om kunst te definiëren.

4.1.3 Van algemene kunstdefiniëringen naar het beoordelen van kunstwerken

Naast de kunstdefiniëring werd verder onderzocht op welke manier de medewerkers kunstwerken beoordelen. Wat zijn de betekenissen die men hier aan toekent? In het volgende deel zoeken we een antwoord op de vragen: ‘hoe consumeert men kunst’ En ‘hoe kunnen we de productie van betekenissen beter begrijpen?’

4.2 De productie van betekenissen

4.2.1 De beoordeling van kunst: op zoek naar onderliggende betekenisystemen

Een van de belangrijkste richtingen uit de filosofie noemt men de fenomenologische benadering. De oorsprong van deze richting gaat terug tot het denken van Immanuel Kant. Hij maakte het onderscheid tussen de *phenomenon*, d.i. het object zoals het tot uiting komt in ervaringen, en het *noumenon*, d.i. het object zoals het is. Volgens Kant kunnen we nooit het object in zijn fysische staat kennen, maar enkel in zijn fenomenologische verschijningsvorm. Deze laatste zou echter geen aanzet kunnen zijn tot het verkrijgen van kennis. In zijn werk *Phänomenologie der Geistes* bracht Hegel de filosofie dichterbij de fenomenologische benadering door aan te tonen dat de condities waarop fenomenen zich situeren geen illusie zijn, zoals men kan afleiden uit de visie van Kant. Ze moeten eerder als een onthulling of openbaring worden beschouwd (Bensman & Lilienfeld, 1991). Betekenissen zijn echter niet louter af te leiden uit de objecten, maar uit de relatie tussen actoren en objecten.

De conceptie van het bewustzijn als een proces dat betekenis geeft aan objecten is de kern van Husserl's fenomenologie, en is tevens het vertrekpunt van de visie van Alfred Schutz. Het was Schutz die de fenomenologische filosofie introduceerde in de sociologische discipline. Hij trachtte de attitudes die vorm geven aan de dagelijkse sociale interacties te definiëren en te beschrijven door te kijken naar onderliggende betekenisystemen. Dit idee vindt men ook terug in volgende citaat over Schutz: “*The task of the sociologist interested in describing and analyzing social action, according to Schutz, is to discover these systems of meaning as if they were selfconsciously created and understood by the parties in question*” (Bensman & Lilienfeld, 1991).

De opdracht van de fenomenoloog - wat tevens de benadering is van deze sociologische studie - is dus het ontdekken van betekenissen en ze voorstellen zoals ze zelfbewust worden gecreëerd en begrepen. Vervolgens moeten we deze terugkoppelen aan het handelen van de partijen in kwestie. Om dit te doen, gaan we op zoek naar mogelijke verschillen in de esthetische attitude.

4.2.2 De esthetische attitude volgens Rowe

We kunnen de theorieën over kunst opsplitsen in drie grote tradities. Een eerste traditie probeert aan te tonen dat kunstwerken symbolen zijn, of deel uitmaken van een symbolensysteem (Langer, Goodman). De tweede reeks theorieën identificeren kunst door naar de plaats van het kunstwerk binnen een sociale institutie te bestuderen (Danto, Dickie). Ten slotte zijn er ook theorieën die stellen dat het onmogelijk is om een algemene beschouwing te geven over de aard en het doel van kunst. Sinds de jaren '70 echter, heeft Roger Scruton deze traditionele benadering van kunst opzij gezet door de esthetische attitude uit te werken.

Alvorens we mogelijke verschillen in esthetische attitude kunnen bespreken dienen we uiteraard te weten wat een esthetische attitude precies inhoudt.

De esthetische attitude is geen gevoel of emotie - hoewel het hiertoe kan aanleiding geven. Het is eerder een manier van aandacht, of een beschouwing geven over een zichtbaar, hoorbaar, of een – in mindere mate – tastbaar object. Het zijn een soort esthetische zintuigen doordat de betreffende objecten worden gekenmerkt door een interne complexiteit.

Een eerste gevolg dat Rowe hierbij laat aansluiten is de mogelijkheid dat kunstwerken een representatieve en expressieve kracht kunnen bezitten. Een tweede gevolg is de mogelijkheid om onze perceptie te veranderen. De delen van een esthetisch object zijn in patronen georganiseerd door het intellect, waardoor deze patronen beïnvloed worden door wat er gezegd of getoond wordt (Rowe, 1991). Smaken en geuren hebben ook aspecten, maar hun waaier aan interpretaties en overtuigingen is beperkter dan wat we zien of horen. Bijgevolg concentreren disputen over dergelijke eigenschappen zich niet op de intrinsieke kwaliteiten – de *whatness*. Essentieel is de verbeeldingsvolle realisatie van de associaties en aanhechtingspunten waarover men argumenteert. Een discussie over de favoriete kleur van iets, betrekken we op waar ze ons aan doet denken – de blauwe zee, het groene gras – eerder dan over de intentionele objecten op zich.

Het concept 'aandacht' dient ook te worden uiteengezet. Er zijn twee basisdimensies. De eerste wordt tot stand gebracht door een handeling met wilskracht, dus het is iets dat *ik doe*; de tweede is iets *wat me overkomt* wanneer ik ben opgenomen in de interesse van een object. De aandacht van de tweede soort noemt Rowe absorptie. Het ideale kunstwerk is iets dat ons absoluut absorbeert. Ons bewustzijn hoeft zich niets hoeft af te vragen, en we hoeven onszelf niet te herinneren aandacht te vestigen op het object. Daarnaast en bovenal dient aandacht aangevuld te worden met 'duurzaamheid'.

Samengevat kunnen we stellen dat de kwaliteit van een kunstwerk wordt beslist door de 'intensiteit' en vooral de 'duurzaamheid' van een ervaring. Verder kenmerkt de esthetische attitude zich door de beschouwing van een object *as an end in itself*. In tegenstelling tot een esthetische houding echter, wordt een non-esthetische eerder gekenmerkt door een verlangen naar informatie over het object: van wat het voorstelt, van de kunstenaar die het maakte, of een ander facet van zijn geschiedenis. Daarnaast bekijkt men een object bij een non-esthetische houding veelal als voorbereiding tot een andere activiteit zoals eten, op reis gaan, op pensioen gaan, enzovoort.

Om een beeld te krijgen van de esthetische attitude werden tijdens de afname van de focusgroepen een aantal gekende en minder gekende kunstwerken geprojecteerd.

I. Ok, volgende. Wat vinden jullie daarvan?

R. Goed geschilderd. Het is minutieus... Ik vind het een beetje moeilijk om er een tijd op te plakken. Als je die persoon ziet, dat is meer eind vorige eeuw of zo.

R. Hij is precies niet gelukkig

I. Hé?

R. Hij ziet er niet gelukkig uit, inderdaad...

R. Kijk, hij zit met stress...

...

I. Wat vinden jullie ervan?

R. Ik zou zo niet op mijn pensioen willen zitten. (Focusgroep)

R. Deze hier alleszins,... die trekt mij aan. Ik kan ze natuurlijk allemaal euh.....

I. Maar kan u er iets over zeggen? Deze bijvoorbeeld? Wat trekt u juist aan? Waarom vindt u dat kunst?

R. Vanuit de wanorde, en we leven dan toch allemaal in een wereld met wanorde, probeert die man hier dan toch orde te scheppen zo....Hij maakt het dan toch iets ordentelijks. Dus dat samenspel tussen orde en wanorde, hoe ga je daar mee om? Wat maak je daar van? Zoek je daar een evenwicht in? Dat is hier verschrikkelijk geslaagd in mijn ogen, om dat evenwicht te vinden hé. Dus.....maar toch is het.... (Leiding)

Het nagaan van de betekenissen die men toekent aan kunstwerken – o.a. door het gebruik van projectieve methoden - laat ons toe te concluderen dat het vooral de medewerkers zijn, samen met een deel van de leiding, die objecten op hoofdzakelijk non-esthetische wijze beschouwen. Uiteraard is er variëteit en geeft men ook bepaalde esthetische beschouwingen, doch duidelijk in mindere mate. Hier werden objecten vaker als *an end in itself* beschouwd, en kwam de esthetische attitude veel duidelijker tot uiting.

4.2.3 Van kunstervaringen naar de context van kunstervaringen

Nu we stilgestaan hebben bij de productie van de betekenissen – meer bepaald de verschillen in esthetische attitude - gaan we dieper in op de productie van kunst. Kunstgeschiedenis heeft zich in het verleden hoofdzakelijk verdiept in de betekenis van verschillende kunstwerken op zich. De meeste aandacht wordt hierbij gevestigd op de inhoud van een kunstwerk en de betekenis die het op de kijker overbrengt (d.i. de productie van betekenissen). Dit laat ons toe om kunstervaringen en de beoordeling van kunstwerken beter te begrijpen. In de literatuur over de sociologie van de kunst echter zien we een andere klemtoon. Hier legt men de nadruk op de context van de productie. Elke resulterende betekenis wordt herleid tot een bijproduct van het productieproces op zich. Het is niet intern af te leiden uit het kunstwerk en z'n publiek (Eyerman & Ring, 1998). In het volgende deel gaan we dus op zoek naar enkele kenmerken van de context van de ervaringen: de productie van kunst.

4.3 De productie van kunst

4.3.1 Bourdieu: sociale condities van ervaringen

In zijn werk “La distinction. Critique sociale du jugement” (1979) stelt Pierre Bourdieu dat het de taak is van de socioloog om de sociale condities te bepalen van kunstervaringen. De perceptie van een kunstwerk start met een bewuste of onbewuste ontcijfering die echter afhankelijk is van de culturele competentie. Verschillende klassen zouden met andere woorden over verschillende smaken en culturele preferenties beschikken. Bourdieu bekritiseerde denkers zoals Kant – en wellicht ook Rowe – omdat ze geen rekening hielden met wat esthetische beoordeling mogelijk maakt.

Esthetische beoordelingen en ervaringen staan volgens Bourdieu in wisselwerking met, sociale afkomst (Schinkel & Tacq, 2004; Seidman, 1996). Volgens Bourdieu bestaat een structurele homologie tussen de sociale posities die mensen innemen en hun algemene levensstijl. Culturele voorkeuren vormen hiervan één aspect. Naargelang de statuspositie die mensen bekleden op de maatschappelijke ladder, delen ze een leefstijl met alle anderen met een gelijkaardige status (Vander Stichele & Laermans, 2004).

De smaakvoorkeuren van de dominante klasse met een hogere status zou volgens Bourdieu gekenmerkt worden door een gedeelde esthetische dispositie. Ze kiezen daardoor steeds weer voor het mooie en het verfijnde. Ze keuren alle populaire cultuur en illegitieme cultuuruitingen – wiens primaire functie nogal vaak puur commercieel is – af. De middenklasse zou een voorkeur hebben voor die legitieme culturele praktijken, die meer populair en minder complex zijn, zoals bijvoorbeeld operettes en frivole werken van beroemde componisten. Daarnaast zou ze kiezen voor kunstvormen die nog niet ten volle als legitiem worden aanzien, maar ook niet meteen als puur commercieel. Voorbeelden hiervan zijn jazzmuziek, fotografie of het betere chanson. Mensen uit de werkende klasse zouden eerder een functionele smaak hebben, en zouden kiezen voor eerder commercieel vermaak (Vander Stichele & Laermans, 2004).

In de focusgroepen hebben we echter geen verschillen naar klasse opgemerkt onder de medewerkers. Er waren geen duidelijke verschillen in culturele preferenties tussen afdeling 22, 24, de studiedienst en de aan- en verkoop.

R. Nee, maar daar zit er ook al, laat ons zeggen, daar zit er ook al iets in. Maar dat is dan mijn visie daar in hé. Zoals kunst, je hebt een aantal soorten kunst, bijvoorbeeld, ik weet niet, is het Fabre? die daar die hesp aan die palen heeft gehangen? Sorry, maar voor mij is dat

geen kunst. Die Chinees die daar een ganse dag, laat ons zeggen, in een openbaar toilet gaat zitten, met een hoop vrienden, ik noem dat geen kunst. Ok, er zijn daar misschien een aantal mensen, die daar 'wreed' over kunnen propageren en vertellen, maar euh,... dat zegt mij gewoonweg niets. (Focusgroep)

Over verschillen in smaak tussen 'hoge' en 'lage' cultuur valt wel wat te zeggen. Het is in tegenstelling tot wat Bourdieu beweerde niet duidelijk gelinkt aan sociale afkomst. Eerder verwijst het naar de hoger beschreven verschillen in esthetische attitude. Uit de vragenlijst konden we afleiden dat men vrij positief staat tegenover hedendaagse kunst (zie 4.1.2), doch kwam in de focusgroepen regelmatig naar boven dat men conceptuele kunst niet altijd smaakt. Uit de vragenlijst bleek dat men ook interesse heeft voor meer populaire cultuur, waar we nog op terugkomen in het deel over de visie op het samenwerkingsproject.

4.3.2 De kunstwereld volgens Becker

Nu we weten dat sociale klasse in dit onderzoek weinig relevant lijkt bij de productie van kunst, gaan we dieper in op Becker's benadering van kunst. Ook hij bekijkt kunst niet als een individuele creatie, maar plaatst de ontwikkeling van kunst binnen een groter geheel. Hij noemt die de 'kunstwereld'. Kunst is "*het product van een geïnstitutionaliseerde activiteit die, zoals elk ander productief werk, een netwerk van coöperatie, arbeidsverdeling en georganiseerde toegang tot productiefaciliteiten en verdeling, vereist*" (Lovell, 1983). Becker ziet kunst als één collectieve activiteit. Het product van een wereld die uit vele leden bestaat, eerder dan uit één getalenteerd individu.

De volgende vraag is dan: "Uit wie bestaan de kunstwerelden?". Enerzijds zijn er de artiesten en de kunstenaars zelf, anderzijds is er de deelname van het 'ondersteunend personeel'. Met deze laatste groep bedoelt Becker iedereen die (on)rechtstreeks te maken heeft met de productie, de consumptie en de verdeling van een kunstwerk. Onrechtstreekse betrokkenheid slaat terug op de geschiedenis en tradities van een kunstwereld, alsook op de mensen die zorgen voor de productie en de verdeling van nodige materialen. Rechtstreeks betrokken actoren zijn: de organisatoren van de kunstopleidingen, mensen betrokken bij de verdeling en de consumptie van de kunstwerken, onder andere het publiek, kunstcritici en kunstverzamelaars (Becker, 1974).

Het bedrijf Espeel heeft zich, via de samenwerking met de kunstenaars, ingewerkt in de kunstwereld. Ze houden zich vooral bezig met moderne, abstracte kunst, ontwikkeld uit metaal. Hun deelname bevat het mogelijk maken en veruitwendigen van een idee van de kunstenaar. Als een kunstenaar de steun van Espeel krijgt, krijgt hij/zij eerst en vooral een atelier om te werken aan het kunstwerk. Daarnaast worden materiaal en machines ter beschikking gesteld, alsook het nodige aantal medewerkers. Kunstenaars hebben vaak zelf geen kennis en vaardigheid met het omgaan met metalen; hoe het verwerken of hoe de machines te hanteren. Ook is het vaak zo dat de kunstenaars simpelweg met een idee komen. Het is dan aan de medewerkers om het idee technisch uit te werken.

R. Ja, dus een typisch voorbeeld van euh.....een typisch voorbeeld van datgene wat zich nu afspeelt op dit niveau. Dus vorige week kwam de kunstenaar hier aan met allemaal tekeningskes. Zij is dinsdagmorgen toegekomen en wat heb ik gedaan? Ik heb haar gezegd hoe dat ik het zag, dus euh....wat is er gebeurd? Ik heb dus X. daar voor aangesproken. X. is ook iemand die ambachtelijk heel sterk is. Ik heb gezegd tegen die mens van : kijk, we zitten nu samen, bekijk alles, maak tekeningen, begin er aan maar jullie moeten dat bekijken als zijnde, maar niet eentje per eentje maken, je kent dat ook, serie. Dus die man heeft dat allemaal in zijn kopke, weet waarmee dat hij bezig is en dat is eigenlijk zeker even goed uitgevoerd als moest dat gepasseerd zijn via engineering. Dus, hij heeft het gedaan. Die kunstenaar wist niet hoe ze dat moest aanpakken, maar zag dat haar idee zo verwezenlijkt kon worden, dat wij haar idee in praktijk hadden kunnen omzetten. (Leiding)

De medewerkers hebben vaak het gevoel dat de kunstenaar helemaal niet weet waar ze mee bezig zijn.

- R. Dat is inderdaad, dus het idee komt van een kunstenaar, maar het ontwerp en het maken is eigenlijk, ja, door de mensen op de werkvloer. Eigenlijk, ja, ...
- R. Ze weten zelfs niet waar dat ze mee bezig zijn.
- R. Neen, maar de ene kunstenaar zegt : ah, dat is goed. En de andere kunstenaar zegt : dat is niet goed. Terwijl ze eigenlijk echt niet weten wat wel en wat niet mogelijk is.
- R. Ze denken met andere gedachten hé. (Focusgroep)

Ze ervaren zichzelf niet als kunstenaars. Ze voeren de ideeën van de kunstenaar uit, en erkennen hun eigen vakmanschap, maar zien dit als het uitvoeren van de opdracht. Ze hebben inspraak als het gaat over het technische, maar vinden zichzelf niet gerechtigd om kritiek te geven op het werk zelf omdat dat 'hun zaak niet is'.

- I. Jullie zeggen van dat je het soms een paar keer opnieuw moet doen en dat je het niet altijd ziet, terwijl dat je bezig bent. Kun je dat dan zelf ook eens zeggen tegen die kunstenaar, zo van : zouden we dat niet zo of zo kunnen doen? Omdat jullie toch veel ervaring hebben?
- R. ja, een constructiegebied
- R. ja, ja.
- R. een constructiegebied dat je zegt van : nee, stop het want het zal niet lukken. Je zou het beter zo doen. Dan zijn ze wel mee, maar dan kan je toch wel je gedachte doen
- I. Maar kun je ook zeggen : ik vind dat eigenlijk niet zo mooi. Kun je dat niet zo doen of zo doen?
- R. Ik wil maar zeggen, dat het niet mooi is, ze zullen dat ook wel aanvaarden dat je dat niet mooi vind, maar ze gaan wel niet veranderen van gedacht. Nee, dat bestaat niet. Ik heb nog niemand gezien en ik heb er al heel veel gezien, die je zegt van : ah ja, dat is niet slecht, ik ga het misschien veranderen.
- R. Dat is toch normaal. Als ik nu naar, ik zeg maar iets, naar de architect ga, om een huis laten tekenen en ik zeg van : het moet zo en zo zijn. Het is mijn huis, dus het moet zijn zoals ik het wil. Dus voor hen is dat hun werk, het moet zijn zoals zij het willen. Dat is, alle, ergens logisch. Ik denk niet dat er ooit iemand tegen Mondriaan heeft moeten zeggen : zou je van dat hard geel geen zacht geel maken?. Dat zal waarschijnlijk niet euh.... Dat is toch normaal. Alle, ik vind dat normaal, dat iemand.....het is zijn werk, zijn ding, dus dat hij het dan maakt zoals hij het wil. (Focusgroep)

Wel is het belangrijk dat de kunstenaar hen en hun werk respecteren:

- R. Ik denk dus eerder dat het gaat...wat dat er heel, heel veel meespeelt is het feit van hoe dat de kunstenaar reageert op onze medewerkers hé. Dus als inderdaad ... ik heb er hier eentje rondlopen, het is nooit goed, het is altijd iets, de mensen : oei 'oei! Is die daar weeral? Roep maar iemand anders!', bij manier van spreken. Dus, alle, ja. Dat leidt tot zo een zaken hé. Dus, mensen willen gewaardeerd worden voor hetgeen ze doen, ook door de kunstenaar. En niet alle kunstenaars hebben dat. (Leiding)

Het bedrijf staat ten dienste van de kunstenaar, maar in se is het wel de kunstenaar die zich in de afhankelijke positie bevindt. Michel Espeel selecteert nauwgezet met wie Espeel een samenwerkingsverband wil aangaan en met wie niet. Criteria om zich in te laten met een kunstenaar is ten eerste materiaalgebonden, ze maken dingen met metaal, maar zeker ook persoonsgebonden. Het moet 'klikken' tussen de kunstenaar en het bedrijf.

R. wel, we hebben er één en die is historisch gegroeid. Dat was al van in de beginfase dat die er bij was. Moest dat nu zijn, die zou nooit aan de bak gekomen zijn. Dus wat doen we nu? De kunstenaar komt hier, we praten een uurtje of zo en we trachten te voelen wie of wat hij is. Een kunstenaar die zegt : ja, ik zal ik hier een tekening afgeven en trekt uw plan er mee...sorry mijnheer, maar kijk, de deur is daar. Allez, ik bedoel, we gaan dat zo niet zeggen, maar als die man niet geïnteresseerd is in het ambachtelijke, bij manier van spreken, dat creëren, ...Een kunstenaar moet er ook bij zijn als het gebeurt. Hij moet daar toch een voeling mee hebben. Allez, euh....dus euh...dat is denk ik, mijn eerste criteria om te selecteren...Dat is eigenlijk persoonsgebonden, allez, dat het... Wie als kunstenaar ben jij?.....Hoe sta je tegenover een bedrijf? Ja. Dat wordt dus zeker een onderdeel van het gesprek : hoe sta je eigenlijk tegenover het bedrijf? Zie je ons alleen maar als zijnde de poenpakkers, de mensen die op uw rug geld kunnen verdienen? Dat leidt tot, ja, tot bepaalde stellingen en dat, laat ons zeggen.....ja, toch drie op de tien contacten die eindigen hier aan tafel. Het gaat niet,...Ik zou er mij alleszins niet goed bij voelen moest ik iets doen voor een kunstenaar waarbij dat ik zelf geen goed gevoel heb. (Leiding)

Becker ziet de kunstwereld niet als een structuur, maar als een geheel van activiteiten. De focus ligt op de vorm en werking van de kunstwereld als een sociale organisatie. De samenwerking tussen de kunstenaar en de betrokken actoren wordt gemedieerd door het gebruik van artistieke conventies en afspraken. Dit zijn aangenomen opvattingen over hoe de productie, net als de consumptie, het beste kan gebeuren. Deelnemers aan de kunstwereld moeten technieken aanleren, alsook de betekenissen die kenmerkend zijn voor wat ze zullen doen, onafhankelijk of het nu gaat om de creatie, de ontwikkeling of de uitvoering van ideeën en ondersteunende activiteiten, of om de reactie en kritiek op een bepaald werk.

Mensen die meewerken aan een kunstwerk vertrouwen doorgaans op vroeger gemaakte afspraken die nu gewoontes geworden zijn. Zulke conventies bepalen bijvoorbeeld het materiaal, de abstracties die gebruikt worden om ideeën uit te werken, de relaties tussen kunstenaar en toehoorders (rechten en plichten),... Ze zorgen ervoor dat er snel gehandeld kan worden, omdat er een gemeenschappelijke taal heerst en de gemakkelijkste weg op voorhand al ontdekt is. Het aantal hindernissen is met andere woorden reeds beperkt. Het realiseren van een kunstwerk wordt een routineus werk. De ommezijde van de medaille is natuurlijk de beperktere ruimte voor innovatie. Een onconventionele manier van werken kan nog, maar is moeilijker en duurder (*Becker, 1974*).

Bij Espeel worden deze conventies gewaardeerd. Men merkt op dat de ervaren kunstenaars beter weten wat ze willen en zich aan concretere plannen houden. Startende kunstenaars, zo luidt het, weten nog niet goed wat al dan niet realiseerbaar is. Het einddoel is niet zo concreet.

- I. Is dat dan anders? Beginnende kunstenaars, ervaren kunstenaars om mee samen te werken?
 R. Die naambekendheid is er nog niet.
 I. Ze weten nog niet wat dat ze willen?
 R. Ja, maar dat is juist.
 R. Soms beginnen ze aan iets dat ze in gedachten hebben maar dat je niet weet waar je naartoe moet hé.
 R. De oudere mensen weten, als ze toekomen dat ze zeggen : het moet zo en zo zijn.
 R. Plus, ze hebben een maquette gemaakt, allez...ze weten waar ze naartoe gaan.
 I. Ja, wat is dan toffer werken?
 R. toffer? Neen, ik heb toch liever dat je een beetje, als je begint, dat je toch een beetje....dat er een beetje in zit hé. Want soms is dat moeilijk ; je bent dan bezig en ze veranderen en veranderen maar. Dat kan soms een beetje ambetant zijn. Dat is zo hé. (Focusgroep)

- R. Het grootste probleem is dat ze niet goed weten....
- R. ...maakt dat en maakt het af. Gedaan! Ze zeggen dan ; breek het af! Dan moet je weer herbeginnen. En als je zo drie keer moet herbeginnen....de vierde keer begint het ons tegen te steken.
- R. Maar je ziet wel dat de oudere kunstenaars eigenlijk heel goed weten wat ze willen, wat er kan en hoe dat ze het moeten doen....en als je dan iemand hebt van 25 jaar, dan euh...is er wel een serieus verschil.
- I. Dat ze niet altijd weten wat er kan?
- R. Kan en wat ze willen en hoe dat het moet en....en ook het financieel aspect. Dan altijd de oplossingen gaan zoeken die geen geld mogen kosten....iemand als een P. Gees of zo, die heeft wel meer de financiële middelen. Zijn werken zijn over het algemeen ook al verkocht voor dat ze gemaakt worden. En voor een beginnend kunstenaar is dat euh....
- R. Papier ook hé. Dat is geschetst, dat is geschetst hé. Wat dat die wil hé.
- I. Het is niet dat je vier keer alles moet overdoen?
- R. Neen, neen. (gelach) (Focusgroep)
- R. Nee, nee, juist, maarals we moeten een oplossing aanbieden en als zelf 10.000 BEF soms te veel is....dan is het niet meer evident. (Focusgroep)

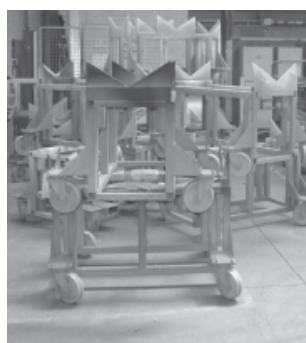
Ondanks het feit dat de participanten aan het kunstgebeuren, bezig zijn in die kunstwereld, ervaren ze niet alle producten die ze maken voor een kunstenaar als 'kunst'. Dit merkten we reeds in het vorige deel over hun definiëring van kunst. Voor de medewerkers blijkt dit ook niet echt uit te maken. Ze voeren uit. Ze zorgen ervoor dat het idee van de kunstenaar omgezet wordt in materiaal, in een product. Het is niet aan hen om te beoordelen of ze nu met kunst bezig zijn of niet.

4.4 Besluit

In dit tweede deel hebben we een beeld trachten te schetsen over het concept 'kunst'. Een eenduidige definitie van kunst is onbestaande, daarom hebben we ons toegespitst op de productie van betekenissen over kunst en de productie van het kunstobject. Bij het beoordelen van een 'kunst' object speelt voor de meeste werknemers vooral de schoonheid en de natuurgetrouwheid van het object een rol. Een kunstwerk moet mooi en een realistische weergave van de werkelijkheid zijn. Ook het vakmanschap speelt mee in hun oordeel. Ze staat meestal niet negatief tegenover hedendaagse kunst, maar bij bijna geen enkele medewerker neemt kunst een centrale plaats in. In de productie van betekenissen hebben we het onderscheid gemaakt tussen een esthetische en een non-esthetische attitude tegenover kunst. Mensen met een esthetische houding ervaren het kunstobject als een doel op zichzelf. Terwijl mensen met een non-esthetische houding nood hebben aan meer contextuele informatie over het object. De drijvende krachten achter het kunstproject in Espeel, Julie en Michel Espeel, hebben een esthetische attitude. Dit in tegenstelling tot het merendeel van de medewerkers, die eerder een non-esthetische houding vertonen. Ten slotte hebben we in dit deel gekeken naar de productie van kunst. Bourdieu, die op zoek gaat naar sociale condities van kunstervaringen, bleek niet van toepassing te zijn in ons onderzoek. Daarom hebben we onze theoretische zoektocht voortgezet, en bleek Howard Becker een gepastere inspiratiebron via zijn concept 'kunstwereld'. Becker ziet een kunstwerk niet als het product van één persoon, maar als het eindresultaat van een collectieve activiteit. Het product van een wereld bestaande uit vele leden. Door de samenwerking met de kunstenaars, plaats Espeel zich binnen de kunstwereld. Het bedrijf Espeel zorgt voor de middelen (materiaal, machines, ruimte en vakmanschap) om het resultaat te bereiken. De organisatieleden zorgen voor de concrete uitwerking van het idee van de kunstenaar.

In het hierop volgende deel diepen we deze interactie met de kunstwereld uit. We zullen kijken hoe het bedrijf zich inpast in de kunstwereld en welke gevolgen de samenwerking heeft voor de organisatie en de organisatieleden. Brengt het kunstproject specifieke effecten met zich mee en kunnen andere activiteiten voor dezelfde effecten zorgen? En ten slotte: In welke mate beïnvloeden de organisatiecultuur van Espeel en het kunstproject elkaar?

V. DEEL3: KUNST EN ECONOMIE: HET SAMENWERKINGSPROJECT BINNEN ESPEEL



In dit deel komen we aan bij de essentie van dit onderzoek. Via de noodzakelijke omwegen van arbeidscultuur en de situering van kunst, gaan we de link leggen tussen beiden. Espeel werkt samen met kunstenaars, past zich in in de kunstwereld. Wordt het bedrijf er nu beter of slechter van? We proberen deze vraag zowel op micro als op macro-niveau op te lossen. Uit onze kwantitatieve data, aangevuld door kwalitatieve, schetsen we de deelname en de visie van de werknemers op het kunstproject. Daarna schakelen we over op de vraag of kunst op zich voor een meerwaarde zorgt. Deze vraag lossen we op door in te zoomen op de latente effecten van het samenwerkingsproject op de organisatie en haar leden. We koppelen vervolgens de functies aan andere activiteiten, om uit te maken of het artistieke veld al dan niet iets unieks verzorgt. Ten slotte koppelen we arbeidscultuur en arbeidsethos binnen Espeel aan het kunstproject. We bekijken de relatie onderling, hoe spelen beide in op elkaar en wat is een voedingsbodem voor wat.

5.1 Participatie, wens, kennis en oordeel

5.1.1 Participatie

Uit de enquête blijkt dat slechts een beperkt aantal medewerkers rechtstreeks betrokken zijn bij de uitvoering van een kunstwerk. 66% van de medewerkers zeggen weinig tot nooit voor een kunstenaar gewerkt te hebben. Slechts 14% werkt veel tot heel veel mee aan de kunstprojecten.

Tabel 1 Frequentie en percentage van de participatiegraad bij uitvoering van kunstwerk:

Categorie	Aantal	%
nooit	18	25,3
heel weinig	15	21,1
weinig	14	19,7
niet veel, niet weinig	13	18,3
veel	6	8,5
heel veel	5	7,4
Totaal	71	100

5.1.2 Wens tot participatie

Als we vragen naar de wens van participatie aan het kunstproject, zien we dat ruim twee derde van de werknemers tevreden is met zijn/haar mate van participatie, een vierde echter wil meer tot veel meer betrokken worden. Daar het niet significant correleert met mate van participatie, betekent dit dat er ook mensen zijn die nu niet participeren meer betrokken zouden willen worden in het project. Deze wens is gelijk verdeeld over de verschillende afdelingen.

5.1.3 Kennis over het samenwerkingsproject

De meeste werknemers antwoorden 'neutraal' tot 'weinig' op de vraag hoeveel ze weten van het samenwerkingsproject. 2% zegt er niets van te weten en niemand weet er alles van. De vraag is hier natuurlijk hoe men het concept 'weten van' invullen. Iedereen weet wel dat er samengewerkt wordt met kunstenaars. De meesten herkennen de kunstwerken wel die in Espeel vervaardigd worden, maar daar stopt de kennis bij velen die niet betrokken zijn in het project.

Tabel 2 Frequentie en percentage van de mate waarmee men zich op de hoogte acht van het samenwerkingsproject tussen Espeel en kunstenaars

Categorie	Aantal	%
niets	2	2,9
heel weinig	3	4,3
weinig	25	36,2
niet veel, niet weinig	29	42,0
veel	7	10,1
heel veel	3	4,3
Totaal	69	100

Als we kijken naar het verband tussen kennis en participatiegraad, merken we dat ze significant en positief correleren ($R=0.54$, $p<0.01$, $N=69$). Dit wil zeggen dat het verschil tussen mensen die participeren in vergelijking met zij die minder deelnemen, ook zeggen meer te weten over het kunstproject. Dit verschil is niet aan het toeval toe te schrijven.

5.1.4 Oordeel

Meer dan $2/3^{\text{de}}$ van de werknemers zeggen positief te staan tegenover het samenwerkingsproject. Dus ondanks de lage participatiegraad en de relatief lage mate van kennis, steunen ze het kunstgebeuren. Dit kunnen we verklaren door de loyaliteit aan het bedrijf en de bedrijfsleiding. Ze werken graag voor Espeel, en voelen zich goed in de organisatiecultuur. Hierdoor staat men vanzelf ook positiever tegenover initiatieven georganiseerd in het bedrijf. Deze loyaliteit komt duidelijk naar voor in een van de focusgroepen:

I. Zou het voor u verschil maken als dat volledig afgelast wordt, heel dat kunstproject?

R. Neen, laat dat maar doen hé. Ik bedoel, dat is Michel en Julie en dat zijn hier nog mensen die daar mee bezig zijn en die mensen, die kunstenaar moet toch ergens iets maken en gestimuleerd worden en.....ik heb daar zeker geen probleem mee. Het is niet dat je zegt...

Tabel 3 Frequentie en percentage van de mate van tevredenheid over het samenwerkingsproject ('Vindt je de samenwerking een goede zaak?').

Categorie	Aantal	%
NEE!	0	0,0
nee	0	0,0
neutraal	23	32,4
ja	37	52,1
JA!	11	15,5
Totaal	71	100,0

Ook als we subtieler vragen naar hun mening over het project, antwoorden ze overwegend positief. Dit wil wel niet zeggen dat ze allemaal even enthousiast zijn over het project zelf. Uit de enquête blijkt dat de werknemers overwegend onverschillig zijn. Ze hebben eerder een houding van 'leven en laten leven', ze stellen zich overwegend passief op tegenover het project.

R 'Ok dat het bestaat, maar ga nu niet vragen dat wij er te veel voor moeten overhebben.'

5.2 Eerste onderzoeksvraag: brengt het binnenhalen van kunst op zich een meerwaarde in Espeel?

Zoals we konden afleiden uit de visie op het samenwerkingsproject staan de medewerkers op het eerste zicht positief tegenover het project. Er is echter geen manifest bewust gevoel dat ze zich door het samenwerkingsproject 'anders' voelen. Zo zijn ze bijvoorbeeld niet meer of minder geïnteresseerd in kunst.

R. Als ik weet dat iets in Espeel gemaakt is en er zit iemand naast me in de auto, dan zeg ik het wel, maar als er iets anders staat, zoals op het rond punt van Roeselare daar, dan weet ik zelfs niet wat daar staat. Kunst interesseert me niets, ook niet nu ik eraan moet werken in Espeel.

Toch heeft het project wel degelijk een aantal latente (niet bewuste) gevolgen voor de medewerkers in het bedrijf... Ten eerste is er de invloed op de trots en betrokkenheid. Ten tweede kwam het effect van het doorbreken van de vanzelfsprekendheid van kennis en vaardigheid naar boven. Hiermee samenhangend vonden we ook een optrekken van het wereldbeeld via de interactie tussen het economische en het artistieke veld.

5.2.1 Trotsheid en betrokkenheid

De kunstwerken worden een symbool van Espeel voor de meeste werknemers.

'Als ik langs een kunstwerk rij, zal ik toch altijd zeggen van kijk, dat hebben wij gemaakt! Ook al heb ik er zelf niets mee te maken gehad!'

Espeel heeft een deel van zijn naambekendheid vooral te danken aan het kunstproject. Via de kunst laten ze het economische veld vermengen met het artistieke veld. Kunst trekt meer media-aandacht. De unieke samenwerking wordt vaak in het spotlicht gesteld. Dit werkt natuurlijk in op de trots van de medewerkers. Een pluim voor het bedrijf, wordt ervaren als een pluim voor de bedrijfsleden!

Espeel komt regelmatig in de krant naar aanleiding van een nieuw kunstwerk of project. De omgeving kent het bedrijf als een goed draaiend en menselijk bedrijf. De werknemers krijgen waardering als men hoort dat ze voor Espeel werken. Hierdoor wordt de betrokkenheid en motivatie versterkt.

Een keerzijde van de kunstmedaille, is dat de medewerkers soms het gevoel hebben dat de dingen buiten de kunst vergeten worden. Ze zijn trots op al hun producten. Zo worden de videoschermen gebruikt in de shows van Madonna en Britney Spears ook vervaardigd in Espeel. Deze producten hebben een hoog 'sex-appeal', en heel het bedrijf voelt zich trots om een stukje mee te participeren in de wereld van deze popsterren.

Niet iedereen werkt mee aan de kunstprojecten, maar ze vervaardigen objecten waar evenveel techniciteit voor nodig is. Erkenning voor de andere, economische bezigheden, missen ze soms omdat alle aandacht naar het kunstproject gaat.

R. Maken wij andere dingen ook hé, dan kunst.

R. ja. Dus als we op WTV of op een programmablaadje staan of ik weet niet waar allemaal...Het heeft nogal dikwijls met de kunst te maken, maar, om de omzet van Espeel te halen, is de kunst misschien....ik weet niet, 5 of 10 %, nog niet!

R. nog niet hé. Goh, 2 % is veel.

R. Het is goed dat Espeel ook eens in het nieuws komt met iets anders hé.

R. Ja, je hebt dan ook de andere vorm die, die... Je hebt mensen die zeggen : ah, ja Espeel, die gasten die niets anders maken dan kunst. Dat hoor je toch ook veel hé! En dan zeg je : neen, neen. We maken wij andere dingen, het is niet enkel kunst dat wij maken.

R. hetgeen dat wij maken is een rolbaan...

R. neen, maar je hebt toch veel mensen die dus door, die zeggen : die maken niet anders dan kunst. Ja, we maken wij andere dingen ook hé, dan kunst.

R. hier, hetgeen ge hier ziet staan, een manweek he, voor dat te maken

R. en zonder het plaatwerk en...

R. je ziet dus niets van lassen of niets he, dat is...

R. er zitten dan ook versterkingsringen daartussen en al..

R. dat doet wel niet de kunstenaar hoor...dit op zich maken is al een kunst hoor

5.2.2 Doorbreking van de Taken for Grantedness

De term 'taken for granted' (vanzelfsprekendheid) komt van de fenomenologische socioloog Alfred Schutz (1932). Hij hield zich bezig met 'het probleem van de intersubjectiviteit'. Hierbij stelt hij de vraag hoe mensen een gemeenschappelijke visie ontwikkelen. Iedereen is immers erg verschillend. Hoe kunnen we dan overeenkomen en gemeenschappelijke aspecten creëren die ons helpen in ons dagelijks functioneren? Schutz ontwikkelde daarom het idee van '*everyday world of taken for granted assumptions*'. Hij bedoelt dat we de dominante alledaagse wereld met zijn routines en afspraken als vanzelfsprekend aannemen, zodat we vlot kunnen functioneren in het leven van elke dag. In ons onderzoek gebruiken we zijn concept om de handelingen van de werknemers te omschrijven. Als je afgestudeerd bent en begint met je job, is elke opdracht een uitdaging. Kan ik het, wat ga ik ervan terecht brengen,...? Naarmate je langer in je job zit, ga je een routine ervaren. De afspraken, je kennis en vaardigheden worden een vanzelfsprekendheid. Je gaat het als 'normaal' en 'gewoon' aannemen dat je bepaalde vaardigheden en professionaliteit hebt.

De kunstenaars komen met een idee naar Espeel. Dikwijls is het meer een stortvloed van woorden dan een idee dat technisch uitgewerkt is op papier. Een losse schets van wat de kunstenaar wil. Daar moeten de arbeiders het mee doen. Het is aan hen om abstracte ideeën van de kunstenaar om te zetten naar een concreet object die het idee weerspiegelt. Deze taak is telkens opnieuw een uitdaging. De andere opdrachten worden door de ingenieurs tot in het kleinste detail uitgewerkt en in plannen gegoten. Ondanks het feit dat de participanten de titel van kunstenaar niet willen aanmeten omdat zij 'slechts' uitvoerders zijn, beseffen ze wel dat de kunstenaar niets is zonder hen. Een idee is mooi, maar als het niet omgezet kan worden in een concreet object, waar blijft de kunst dan? De arbeiders worden met andere woorden geconfronteerd met het feit dat hun vaardigheid en kennis niet vanzelfsprekend is.

Dit geldt ook voor de medewerkers in de andere afdelingen. Er wordt vaak vergeten dat ook afdelingen als de verkoop en de administratie betrokken worden in het kunstproces. Ze zijn misschien niet bezig met het produceren van de kunstobjecten, maar worden wel in andere aspecten betrokken waar de kunstenaar zelf geen kaas van heeft gegeten. Ze staan verder af van het product zelf, maar voelen zich toch betrokken. Ook zij zijn belangrijk in de realisatie van het kunstproject in zijn geheel.

Terugkoppeland naar Beckers' denkwijze, kunnen we stellen dat de oudere, meer ervaren kunstenaars al ingepast zijn in de conventies en de ongeschreven afspraken met de technici. De onervaren kunstenaars nog niet, of willen dit niet. Ze willen hun eigen weg nog gaan. Dit zorgt enerzijds voor spanning binnen Espeel, omdat de efficiëntie op die manier zoek raakt. Aan de andere kant, zorgen deze projecten telkens voor nieuwe uitdagingen van vaardigheden en creativiteit, zodat die doorbreking van de 'taken for grantedness' behouden blijft.

De werknemers die niet direct betrokken zijn bij de projecten, worden eveneens beïnvloed door het kunstproject, zij het op een onrechtstreekse manier. De inpassing van Espeel in de kunstwereld, zorgt ervoor dat alle organisatieleden deelnemers zijn van deze wereld. We hebben het net gehad over de betrokkenheid en trots als gevolg van het kunstproject. Hij vereenzelvigd zich wel met het bedrijf, waardoor hij of zij ook de vaardigheden en sterktes van het bedrijf in de verf zet. Om echt geconfronteerd te worden met ieders kunnen, zou het echter niet slecht zijn meer werknemers te betrekken bij een project. Misschien kan er naar ieders vaardigheden een participatiemogelijkheid zijn. Er moet natuurlijk een evenwicht zijn tussen de economische doelen en het kunstproject, alsook bij de wens van de werknemer zelf.

5.2.3 Wereldopenheid

Met wereldopenheid bedoelen we hier het verbreden van je wereldbeeld. Een verruiming van je visie op de wereld door interactie met andere visies.

Als je in een bedrijf werkt, kom je mensen tegen die in hetzelfde economische proces betrokken zijn. Binnen het bedrijf hebben de organisatieleden vooral contact met elkaar. Alhoewel – zo bleek uit de data - ze ook veel babbelen over dingen buiten het werkveld (zoals over hun familie, over uitjes en feestjes...), praten ze toch hoofdzakelijk over werkgerelateerde onderwerpen. Deze interactie is noodzakelijk voor een efficiënte werking in Espeel en zorgt voor een goede sfeer. De klanten zitten eveneens in de economische sfeer, waardoor het effect van het openbreken van het wereldbeeld hier ook niet aan de orde is. Het productieproces voor Britney Spears bijvoorbeeld, zorgt er niet voor dat de werknemers eens met Britney Spears kunnen praten, en haar visie op de wereld of op haar leven te horen krijgen.

Het samenwerkingsproject met de kunstenaars doet dit wel, en zelfs in grote mate. Over het algemeen hoorden we dat het contact met de kunstenaar zelf het leukste was aan het hele project. Dit is een aspect dat niet beperkt blijft tot de werknemers die nauw betrokken zijn in de uitvoering van het project, iedereen die wil wordt hierbij betrokken. Men kan een praatje slaan met de kunstenaars, of hen gewoon gadeslaan.

R. het werk blijft hoe dan ook werk. Het zijn twee stukken aan elkaar lassen en slijpen, het blijft werk. Het krijgt een andere vorm, maar het blijft werk. Maar met het contact dat je hebt, het is niet zoals contact met een klant ofzo...het is helemaal iets anders... je hoort een visie die niet in het economische past, ze denken helemaal niet zoals wij denken, maar er zit wel wat in, in die mensen hun manier van denken...ook al kan ik er moeilijk inkomen hoor!

R. Ha, dat zijn toch allemaal rare pipo's, die kunstenaars! Er zitten daar veel speciale mensen tussen, allez...uiterlijk! Maar die mensen, als je ermee praat, blijken het gewone normale mensen te zijn. Je babbelt ermee, en gaat zelf ook eens anders denken en kijken naar de wereld, dat is zo tof eraan.'. (Focusgroep)

Er zijn natuurlijk nog een heel aantal mensen die niet veel contact zoeken met de kunstenaar, en aan de andere kant staat niet elke kunstenaar even open voor een gesprekje. Niet iedere kunstenaar geeft de indruk evenveel tijd of zin te hebben om veel tijd door te brengen in Espeel.

Ook is het zo dat men vindt dat er vroeger veel meer aandacht werd besteed aan de aanwezigheid van een kunstenaar. Nu is iedereen het wat gewoon geworden. Dit echter neemt het effect van het contact niet weg. De aandacht die de kunstenaar er zelf aan geeft is hier cruciaal.

Kort samengevat gaat de wereldopenheid dus over de interactie tussen het economische en het artistieke veld. Beide werelden hebben een andere visie op de wereld en andere doelen en behoeftes. Door de uitwisseling van deze twee wereldbeelden ontstaat er een nieuw interpretatiepatroon. Juist hierdoor wordt het wereldbeeld van de organisatieleden verruimd.

5.2.4 Besluit: Brengt het binnenhalen van kunst op zich een meerwaarde in Espeel?

JA! Hoewel de meerderheid van de werknemers niet zo erg geïnteresseerd zijn in kunst, hebben we gezien dat Espeel via het kunstproject binnengebracht wordt in de kunstwereld. Ze worden uitvoerders van de kunstenaar in de realisatie van diens ideeën. Het 'Waarom' van een kunstwerk komt van de kunstenaar, het 'Hoe' vullen de werknemers in.

Een eerste niet te onderschatten effect van het kunstproject is het vergaren van naambekendheid. Kunst trekt veel media-aandacht, waardoor Espeel nogal eens in de media komt. Dit is mooi meegenomen, maar geen specifiek doel. De omgeving kent het bedrijf, en zijn zeer positief over het bedrijf, waardoor ook de medewerkers trots zijn om voor Espeel te werken.

Ten tweede houdt het samenwerkingsproject een doorbreking van de vanzelfsprekendheid van hun kennis en vaardigheid in. In de eerste plaats voor de rechtstreekse participanten, in de tweede plaats voor alle leden van het bedrijf.

Een laatste gevolg van het samenwerkingsproject blijkt het bemoedigen van wereldopenheid te zijn. De aanwezigheid van het artistieke veld, komt naar boven door aanwezigheid en contact met de kunstenaars, laat de werknemers een andere wereld zien, een kans om andere perspectieven te horen.

Ons onderzoek wilde echter nog een tweede vraag beantwoorden. "Moet het kunst zijn?" We kennen de preferenties van de medewerkers, kunnen we dus niet dezelfde effecten bekomen plus rekening houden met de interesses van de organisatieleden?

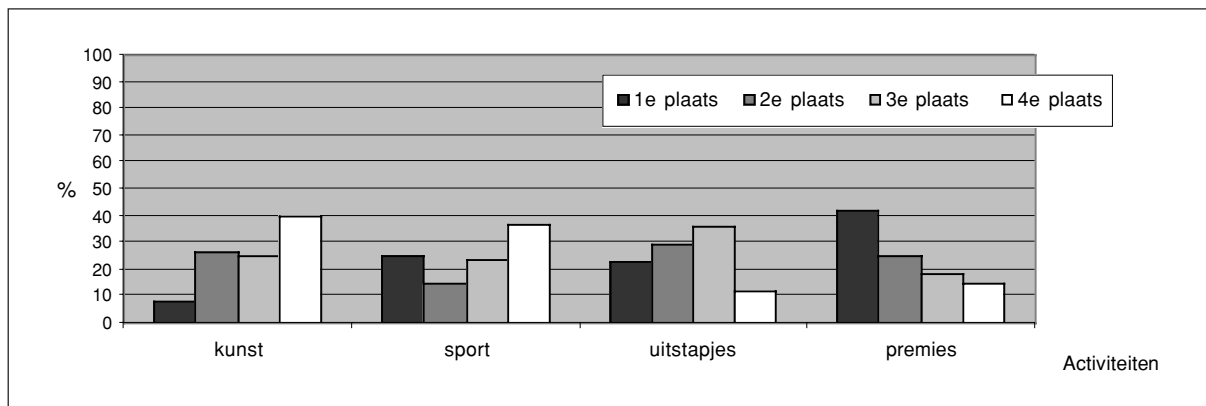
5.3 Onderzoeksvraag 2: Kunnen andere activiteiten hetzelfde effect bekomen?

5.3.1 Preferenties van de werknemers

R. Goh, het zou evengoed sport zijn, wat we extra bieden in Espeel. Maar dat is misschien euh... ja. Ik heb daar veel minder voeling mee, maar het zou kunnen. Dat zou kunnen . Omdat ik dat nu zie vanuit de kant van de kunst, zou dat misschien even goed kunnen zijn vanuit de kant van de sport... misschien. Het gaat hem ten slotte over dat beetje meer dat je aanbiedt aan je werknemers. (Leiding)

Als we hier rechtstreeks naar vragen bij de medewerkers merken we dat ze andere activiteiten de voorkeur geven op het kunstgebeuren. Slechts 6.2% van de werknemers zet het organiseren van kunstprojecten op de eerste plaats. 18.5% zou het liefst sportactiviteiten op het menu zien staan, 17.3% uitstapjes en 30.9% verkiezen extra premies als motivatiemechanisme.

Figuur 1. Percentuele verdelingen wens tot integratie van kunstprojecten, sportactiviteiten, uitstapjes en extra premies

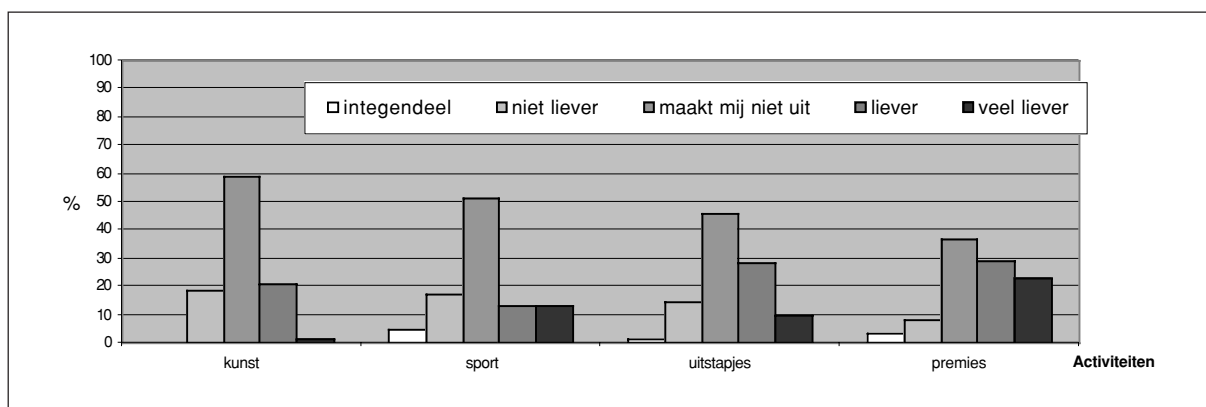


Uit de focusgroepen komt deze houding ook naar voor:

- R. Ik bedoel, je moet ook en en en. Maar om te zeggen persoonlijk, dat je er meer moet bij betrokken zijn ? ik ben niet zo geïnteresseerd in kunst. allez, je kan wel dingen graag zien, maar, mijn interesse ligt elders. maar ik stel ik mij daar geen vragen bij ook hé, ze doen maar... dat is ja,. Allez, de interesse hé van de persoon.
- R. Peter zou veel liever gaan kijken naar het voetbal in de plaats.
- R. dat is ook kunst (gelach). (Focusgroep)

Als we vragen welke activiteiten hen extra zou motiveren om te komen werken, zien we dat bij de vier opties (kunst, sport, premies en uitstapjes) de middelste categorie ‘maakt mij niet uit’ het meeste bijval krijgt. 14 personen denken meer en veel meer motivatie te halen als er kunstprojecten worden georganiseerd, 16 mensen denken dit bij sportactiviteiten, 24 mensen zouden uitstapjes appreciëren en 32 personen denken extra gemotiveerd te zijn moesten er meer premies zijn. Wat opvalt is wel dat aan de andere kant, niemand aanduidt dat kunstprojecten voor een demotivatie zouden kunnen zorgen, terwijl men dat bij de andere activiteiten wel denkt, al is dit minimaal.

Figuur 2 Percentuele verdelingen van integratie van kunstprojecten, sportactiviteiten, uitstapjes en premies als extra arbeidsmotivatie



Daarnaast komt het feit dat de meeste werknemers eenvoudigweg niet geïnteresseerd zijn in kunst.

**R. Ik ga het anders zeggen. Hoeveel mensen zijn er hier geïnteresseerd in kunst? Twee, drie?
R. Ik denk dat dat zoiets is, ja. (Focusgroep)**

Ze geven aan dat het maken van kunst vakmanschap vereist, en dat dit minstens even belangrijk is dan het idee. De kunstenaars die samenwerken met Espeel, zorgen zelf niet voor de uitwerking van hun idee, dat doen de werknemers. Daarenboven geven ze meer dan eens aan dat ze veel van de werken die in Espeel gemaakt worden, niet eens als kunst zien. Kunst moet mooi zijn en kunst moet voor de meesten een realistische weergave van de werkelijkheid bevatten. Door de non-esthetische attitude die ze aannemen tegenover kunst, zien ze objecten waar ze geen inzicht in krijgen, waar ze het idee niet vatten of wat ze echt niet mooi vinden, simpelweg niet als kunst. Deze houding is niet 'minder' of 'slechter' dan de esthetische attitude. Er worden gewoon andere betekenissen aan objecten gegeven.

De werknemers geven verscheidene keren aan dat ze het uitdagen van hun eigen techniciteit boeiend vinden, en dit graag vertaald zien worden in projecten die hen echt interesseren. Zo haalt iemand bijvoorbeeld aan dat hij het wel zou zien zitten om samen te werken met Formule 1, om bijvoorbeeld een nieuwe racewagen in elkaar te boksen. Ook de projecten voor Barco (de beeldschermen voor Britney Spears en Madonna) trokken hen heel erg aan. De werknemers die daaraan mochten werken, stelden dit zeer op prijs. Op deze manier wordt de sleur doorbroken. Het zorgt voor afwisseling in het werk en spreekt natuurlijk aan omdat het doel minder 'saaï' is. Maar uiteindelijk blijft het een deel van gewone dagelijkse opdrachten. Hierbij wordt het gewone productieproces gevolgd.

R. Het blijft een productieproces, het blijft werken in feite he, Het enige wat je hebt is dat er eens een leuke afwisseling is in wat dat je maakt. Dus euh... ik zal het anders zeggen: dat er plots iemand zou moeten toekomen en zeggen; ik moet hier een auto hebben van jullie, ik moet hier een auto hebben, dat ook...het blijft werken, maar het is eens een andere invalshoek, het is eens iets anders, alle...het is eens leuk om iets apart te maken dan altijd maar een rolbaan... of altijd een stuk chassis of... dat is het. (Focusgroep)

5.3.2 Mogelijkheden andere activiteiten.

Espeel kan perfect zijn organisatieleden alert houden en hun eigen techniciteit laten uitdagen zonder het kunstproject. Het kunstproject is een middel ertoe, maar zeker niet de enige manier om dit doel te bereiken. Toch zijn er duidelijke verschillen. Ten eerste is de productiewijze volledig anders. De door de studiedienst tot in detail uitgewerkte plannen zijn afwezig. Er moet zelf gezocht worden naar een omzetting van het abstracte naar het concrete. Andere delen van de vaardigheden van de werknemers worden geprikkeld en samen met de ingenieurs en de kunstenaars, of alleen, wordt er een oplossing gezocht voor de moeilijkheden in het proces. Deze manier van werken is mogelijk omdat het project volledig buiten het productieproces valt. Espeel is een economisch bedrijf, en winst maken blijft natuurlijk de essentie. Gewone opdrachten moeten zo efficiënt mogelijk gerealiseerd worden. Er is geen ruimte voor experimenteren met eigen inzichten en probeersels. Alles wordt zeer nauwkeurig uitgewerkt door de studiedienst. Doordat het kunstproject een bijproject blijft, iets wat niet tot stand is gekomen met oog op economische winst, blijft hier wel ruimte voor ontplooiing van de werknemer zelf.

Tevens brengt het samenwerkingsproject een nieuw veld binnen het economische veld. Door de aanwezigheid van de kunstenaars in Espeel komen de werknemers in contact met andere denkbeelden, andere motiva-ties en andere zienswijzen. Ze ervaren dat ‘kunstenaars’ ook maar ‘gewone mensen’ zijn. Ze gaan misschien ook eens op een andere manier kijken naar dingen, en ook al vinden ze bepaalde werken maar ‘dikke zever’. Ze staan open voor het werkingsproces.

- R. ... en ook, van dichters hé. Je hebt er eens mee gebabbeld, je hebt moeten organiseren daarvoor, dat het lukt. Dus sowieso krijg je meer persoonlijk contact met die mensen. Ik toch
- R. het scheelt toch he. Als je met die mensen... ik kende vroeger maar één kunstenaar, omdat ik maar voor één werkte, maar ander...
- R. ...en de sfeer die die kunstenaars meebrengen...
- R. ja, ja, want als er iets is, dat ik in mijn werk voel, is dat ik hier tussen de muren gevangen zit. En dan krijg je nog een beetje contact met de buitenwereld. Maar wij, als we hier naar ons werk komen, we zitten gevangen he. Zo noemen we het he. We zitten hier tussen de muren he. En die kunstenaars doorbreken dat een beetje door er te zijn, en zeker door ermee te babbelen. (Focusgroep)

5.3.3 Besluit: Kunnen andere activiteiten hetzelfde effect bekomen?

Ook andere dan kunstprojecten kunnen voor afwisseling in het werk en trots zorgen. Het unieke van het kunstproject ligt in een aantal aspecten waar andere activiteiten moeilijk aan kunnen voldoen. Activiteiten die buiten het arbeidsproces vallen, zoals bijvoorbeeld sport of uitstapjes, maken geen gebruik van de professionele kennis en vaardigheid van de werknemers. De activiteiten zouden dus gericht moeten zijn op de techniciteit van de werknemers, maar deze moeten buiten het arbeidsproces blijven vallen om de vaardigheden en kennis op een andere en experimentele manier te kunnen gebruiken. De sociale vaardigheden van de kunstenaar samen met een relatie van wederzijds respect zorgen voor het verruimen van het wereldbeeld. Het doorbreken van de taken-for-grantedness en het openen van het wereldbeeld zijn meerwaardes die *in de case Espeel* specifiek lijken voor de inpassing van het artistieke veld in het economische veld. Men kan hier echter niet uit afleiden dat andere projecten die ook inspelen op professionele vaardigheden toegepast buiten het productieproces, dit noodzakelijkerwijze niet zouden kunnen. Het doorbreken van de vanzelfsprekendheid zal wellicht ook mogelijk zijn bij meer populaire culturele producten. De wereldopenheid echter, is specifiek omdat de communicatie afhankelijk is van de interactiepartner (de opdrachtgever) en zijn product. Daarnaast kunnen we aannemen dat ze in de meeste gevallen niet zal kunnen genieten van de communicatie die functioneel is voor het doorbreken van vanzelfsprekendheden over eigen vaardigheden.

We kennen nu de meerwaarde van de interactie tussen kunst en economie binnen Espeel. Een slotvraag kijkt weer wat ruimer. Wat zorgt voor deze vruchtbare samenwerking? In het eerste deel hebben we de organisatie-cultuur en de arbeidsethos onder de loep genomen, nu wordt het tijd om deze kennis terug te koppelen naar het samenwerkingsproject.

5.4 Onderzoeksvraag 3: In welke mate beïnvloeden de organisatiecultuur van Espeel en het kunstproject elkaar?

Hier willen we de resultaten refereren naar de heersende organisatiecultuur en arbeidsethos in Espeel.

5.4.1 Espeel als taakgerichte organisatie met persoonsgeoriënteerde trekjes

We hebben gezien dat Espeel een taakgerichte organisatiecultuur aanhoudt, met aandacht voor het individu. Het bereiken van hun doel is de hoogste prioriteit. Hierdoor maken regels, wetten en hiërarchie plaats voor flexibiliteit en coöperatie. De ideale werknemer kan resultaatgericht werken, met oog op het zo efficiënt mogelijk bereiken van het productiedoel, echter zonder een positieve werksfeer en het menselijke uit het oog te verliezen. Ze moeten autonoom kunnen werken maar toch openstaan voor advies en gezag. De persoonsgerichte cultuur komt tot uiting door hun aandacht voor zelfontplooiing en de mogelijkheid om van elkaar te leren.

Met deze kenmerken in het achterhoofd vragen we ons af: “Welke aspecten van deze organisatiecultuur maken een samenwerking met de kunstenaars mogelijk?” en “In welke mate versterkt het samenwerkingsproject de heersende cultuur in Espeel?”. We overlopen achtereenvolgens het belang en versterking van samenwerking, werken op maat, afwisseling in het werk, ‘de ideale werknemer’ en de omgang met de externe omgeving.

5.4.1.1 Samenwerking

Als een werknemer aangeduid wordt om mee te werken aan een kunstproject, stelt deze zich ten dienste van de kunstenaar. De kunstenaar echter, is afhankelijk van de werknemer als gevolg van zijn/haar technische onkunde om ideeën om te zetten in een concreet object. Hier vullen de beide partijen elkaar met andere woorden aan en enkel via samenwerking kunnen ze tot een positief resultaat komen.

Omdat samenwerking in lijn ligt van de visie van Espeel versterkt het samenwerkingsproject op die manier de organisatiecultuur.

Anderzijds mogen we de werking binnen Espeel niet idealiseren. Ondanks het feit dat coöperatie het ideaalbeeld is, moeten de werknemers vooral uitvoerend werk doen. Het kunstproject doorbreekt dit enigszins voor de participerende arbeiders omdat de ingenieurs hier niet tussenkomen, tenzij om samen na te denken over de stap van idee naar object.

5.4.1.2 Kwaliteit en Kwantiteit

In hun ‘mission statement’ plaatst Espeel kwaliteit boven kwantiteit, en dit op meerdere niveaus. Ten eerste hanteren ze dit principe bij de selectie van hun klanten en hun kunstenaars, ten tweede is heel het productieproces afgestemd op kwaliteit belangrijker dan kwantiteit.

Espeel heeft het voordeel dat ze erg selectief kan zijn bij de keuze van haar klanten. Met klanten die niet de ingesteldheid hebben die past bij Espeel, wordt geen samenwerkingscontract afgesloten. Espeel verwacht veel, maar geeft in de plaats ook veel terug. Het resultaat mag er zijn, er wordt nooit half werk geleverd.

R. ...dat heeft weinig met het product te maken uiteindelijk. Het is zelfs zo dat wij op een bepaald ogenblik, het is nog altijd een familiebedrijf, dat we van bepaalde bedrijven of bepaalde mensen van ... zeggen van sorry, daarvoor werken we niet. Punt..zelfs al kunnen we daar veel euh...bestellingen uit halen, euh...met goede marges of wat dan ook... dit past niet bij Espeel euh....op de lange termijn wordt iedereen daar ongelukkig van, dit doen we niet. Dat is geen oordeel vellen over dat bedrijf hé. Zeker niet, maar gewoon zeggen van : de chemie werkt niet, dus op lange termijn gaan we, wij zowel als zij, zich daar ongelukkig bij voelen. De kwaliteit van de relatie met de klant blijft belangrijker dan de hoeveelheid klanten die we hebben. Gelukkig kunnen we ons dat nog permitteren. (Leiding)

De selectie van de kunstenaars gebeurt volgens eenzelfde filosofie. Michel selecteert de kunstenaars waarmee Espeel in zee zal gaan nauwkeurig.

M: De kunstenaars komt hier, we praten een uurtje ofzo en we trachten te voelen wie of wat hij is. Een kunstenaar die zegt: ja, ik zal ik hier een tekening afgeven en trekt uw plan ermee.. sorry mijnheer, maar kijk, de deur is daar. Allez, ik bedoel, we gaan dat zo niet zeggen, maar als die man niet geïnteresseerd is in het ambachtelijke, bij manier van spreken, dat creëren, een kunstenaar moet er ook bij zijn als het gebeurt. Hij moet daar toch een voeling mee hebben. Dat is denk ik, mijn eerste criteria om te selecteren.

I: En het persoonsgebonden aspect?

M: Tja, dat is eigenlijk persoonsgebonden... Wie als kunstenaar ben jij?... hoe sta je tegenover een bedrijf? Ja, dat wordt dus zeker een onderdeel van het gesprek. Hoe sta je tegenover Espeel? Zie je ons alleen als poenpakkers? Dat leidt tot, ja, tot bepaalde stellingen en dat, laat ons zeggen... ja, toch drie op de tien contacten die eindigen hier aan tafel.

Doordat Espeel gericht is op maatwerk - wat meer is dan zoveel mogelijk stukjes aan elkaar lassen op zo beperkt mogelijke tijd - is er ruimte voor nevenactiviteiten. Personen die bezig zijn aan een kunstwerk, kunnen niet mee produceren. Dit kan soms voor spanning zorgen. Aan de ene kant wil het bedrijf openheid voor het kunstproject. Aan de andere kant moeten alle bestellingen op tijd klaar zijn, en moet het productieproces gewoon doorgaan. De organisatieleden ervaren als gevolg hiervan vaak werkdruk, waardoor het plezier van het werken aan het kunstproject vermindert.

R. Soms is het wel frustrerend... hoe je toch bezig bent in de werkplaats en je bent toch bezig met een aantal zaken die af moeten, waar je met deadlines zit, die moeten geleverd worden, dat moet in het bedrijf genomen worden, het bedrijf moet kunnen produceren...en daarnaast zie je dan zoiets gebeuren, dat er arbeidskrachten bezig zijn met de kunstwerken terwijl we ze hier zo goed kunnen gebruiken.....dan efkes moet je ... of kunnen een vuist in je zak maken, om te zeggen van 'godverdoeme'... Dat is de tegenpool van die kunstenaar die daar bezig is met zijn dingen en die stelt dan, allez, heb ik vandaag niet gedaan, morgen komt ook hier en ik ga nog een keer terugkomen terwijl dat je dan daarnaast zit met het, ja, met onze westerse maatschappij...het moet klaar zijn tegen dan, dat is boeteclausule, we moeten produceren, want mijn klant zit er ook al op te wachten en tegenstrijdige dat je dan krijgt van de kunstenaar die daar bezig is en wij zitten dan aan de andere kant maar te pushen om het moet klaar jongens, en dat is soms, dat is tegenstrijdig op een bepaald ogenblik en.....daar heb ik soms, persoonlijk dan, een beetje moeilijk mee.

R. Kunst is in mijn ogen iets dat je moet kunnen tijd voor hebben. En tijd is hier niet altijd even evident. Dus op een gegeven moment komt dat bij ons hier binnen, en we hebben tijd, tussen haakjes. Maar er zijn projecten lopende en de tijd twee maand, drie maand- is op. Maar op het einde van het spel moet dat klaar zijn. En dan vind ik het geen kunst die geestig is. Als je begrijpt wat ik bedoel.

R. Voor de meeste mensen hier van : goh, dat is iets waar dat je tijd voor moet kunnen uittrekken en je krijgt hem niet.

R. ja, het moet er tussen en het moet klaar. En het is altijd de dwang van kijk: de baas belooft tegen dan gaat het er staan. Wel, voor ons is dat een zwaard : tegen dan moet het er zijn. En meestal lukt dat wel, maar het plezier van het maken is dan toch wel weg. (Focus-groepen)

Een tweede negatieve kanttekening zijn de eisen die de realisatie van het kunstobject vragen. Espeel stelt zich heel streng op als het gaat om veiligheid. Het motto van de leiding is: 'alles kan zolang het veilig gebeurt.' Bepaalde handelingen die nodig zijn binnen het kunstproject, worden als minder veilig gepercipieerd. Waarschijnlijk is dit omdat ze in het gewone productieproces nooit voorkomen. Espeel blijft ook binnen het kunstproject de veiligheid streng in de gaten houden, maar het feit dat sommige handelingen uniek voorkomen binnen deze werken geeft nogal eens het gevoel van onveiligheid.

5.4.1.3 Afwisseling in het werk

Iedereen heeft zijn vaste functie in het bedrijf. Er zijn lassers die hele dagen stukken aan elkaar lassen. Er zijn ingenieurs die voortdurend zorgen voor de technische plannen. De mensen van de verkoop zorgen hele dagen voor de verkoop. De administratieve krachten zorgen dat de administratie in orde is. In die zin is er niet veel afwisseling. Maar door het feit dat Espeel voor verschillende klanten werkt, en verschillende producten moet afleveren, ervaren de werknemers wel afwisseling. Ze voelen zich alleszins geen bandwerkers.

Het kunstproject zorgt voor afwisseling, al is het slechts voor een beperkt deel van de werknemers (14%). Ten eerste is niet elke afdeling even geschikt voor het werk. De afdeling verkoop bijvoorbeeld, heeft minder vaardigheden die kunnen bijdragen tot de uitwerking van het kunstobject. De reden voor participatie ligt niet zozeer in de interesse in kunst, maar eerder in de wens voor afwisseling.

5.4.1.4 De ideale werknemer

Participeren aan het kunstproject kan gezien worden als geslaagd zijn als werknemer van Espeel.

- I: Voor het kunstwerk, voor de selectie van de mensen die meewerken aan het kunstproject, zijn er bepaalde criteria die u daarvoor hanteert?
- R. Openheid van geest.... We hebben hier ook...allez, we moeten een kat een kat noemen, we hebben hier ook een aantal mensen die d'office zeggen van dat zijn allemaal, die zijn allemaal kierewiet die kunstenaars en ik wil daar hoegenaamd niets mee te maken hebben. Ik ben een stielman en ga me daar niet mee bezighouden. Die mensen moet je niet laten samenwerken, dat loopt verkeerd af...
- R. En communicatie... Ze moeten mondig zijn ... als je nu zegt van de ideale werknemer van Espeel, die mondigheid, die moet persoonlijkheid hebben, ze moeten openheid van geest hebben om te kunnen communiceren en te snappen wat dat die kunstenaar nu wil zeggen. Euh...en ijverig zijn hé, da's...dat hoort daar ook bij.
- R. De mannen die nu voor Claire werken..ze zijn 2 cm gegroeid in de laatste week. Dus euh..ze zijn trots dat ze de vraag krijgen, omdat ze weten dat het eigenlijk het summum is van wat een ideale arbeider zou moeten zijn voor Espeel, die in staat is om iets heel abstract om te zetten in realiteit, om goed te communiceren, om moeilijke denken te doen...meestal zijn het technisch ook geen eenvoudige dingen... (Leiding)

Dit echter, lijkt in die vorm niet ervaren te worden door de werknemers. Meewerken aan het kunstproject is een erkenning van de vaardigheden van de werknemers, maar het brengt geen naijver met zich mee onder de arbeiders, noch worden ze daar doelbewust op geselecteerd. Het is zoals in bovenstaand citaat wel zo volgens de medewerker, dat arbeiders die meewerken aan de kunstprojecten bepaalde kenmerken hebben die gewaardeerd worden in het bedrijf. De vraag is maar of dat ook doelbewust gebruikt moet worden.

5.4.1.5. Omgang met de externe omgeving

Zoals in vorige delen al aangehaald, zorgt het kunstproject wel eens voor spanningen met de buitenwereld. Enerzijds zijn er mensen die het samenwerkingsproject waarderen en zulke mogelijkheid bewonderen. Anderzijds zijn er klanten en bedrijven die het nutteloos vinden, en puur een middel om in de media te raken.

- R. Ik weet dat je bij de klanten, heb je daar verschillende meningen over. Er zijn mensen die dat stimuleren en die daar ook oog voor hebben. Er zijn ook klanten die toekomen en die zeggen : ‘Espeel, godverdoeme, in plaats van daar een tentoonstelling daar te organiseren, je zou beter maken dat je in je atelier bent dat ik mijn stukken tijdig heb. En dan maak je soms ook de reflectie, allez, van te zeggen, ja, dat zijn die pragmatische mensen voor wie dat er waarschijnlijk maar één iets is dat telt, dat is werken, werken, werken en terwijl nen anderen die zegt, verdorie, ik ben hier gelijk een beetje jaloers...Maar ons bedrijf laat dat niet toe van zoiets te doen maar we vinden dat wel enorm tof. En ik moet eerlijk zeggen, ik vind dat ook tof in die mate, Als we er niet in slagen van een product op een efficiënte manier te verkopen en te zorgen dat er nog ruimte over blijft, het zij dan ook financiële ruimte om dat doen....vergeet het ook maar hé. Dus moet je eerst zorgen dat de core-business, en dat is toch nog altijd het ... allez van in de verschillende businessen waarmee je bezig bent; dat dat goed draait en dan is er ruimte voor andere dingen.
- R. En dan wordt het bedrijf gelinkt aan moderne kunst en dan zeggen ze: aah, het zijn nog mensen die ergens ruimdenkend zijn en die daar oog voor hebben, dus die oog hebben nog voor het andere dan maar produceren, produceren. Maar er zijn ook mensen die zeggen: ja, die kunst daar zeg, met al die zever, met wat zijn jullie bezig. Zoals dat je in alles een voor een tegen hebt, dat je twee kanten er aan hebt.. (Leiding)

Alhoewel het niet de expliciete bedoeling is, krijgt Espeel er naambekendheid door. Hoe dan ook, reflecteert het project een stuk van de organisatiecultuur van Espeel. Ze profileren zich duidelijk als een economisch bedrijf dat open staat voor invloeden vanuit andere dan het economische veld. De focus op economische winst is niet de alleenheerser binnen het bedrijf.

5.4.2 Functies van arbeid en inpassing van het kunstproject in de heersende arbeidsethos

Het heersende arbeidsethos hebben we in deel 1 uitgewerkt. Hier willen we opnieuw dieper ingaan op de latente functies. Op welke manier heeft het kunstproject hun visie op de aspecten versterkt? En hoe fungeert de heersende visie als voedingsbodem voor het samenwerkingsproject? We bespreken de functies zelfontplooiing, sociale status en bijdrage aan de ruimere samenleving.

5.4.2.1 Arbeid als een bron voor zelfontplooiing

Dat Espeel veel belang hecht aan zelfontplooiing komt gedurende het hele onderzoek naar voor. Het kunstproject speelt hierin een belangrijke rol, zowel direct als indirect.

De werknemers die actief participeren aan het kunstproject, worden op een andere manier met hun werk en hun kunnen geconfronteerd. Kunstwerken worden niet op voorhand tot in het detail uitgewerkt door de engineering, zoals bij het gewone werk. Dit laat hen op een andere manier denken en bezig zijn. De participanten geven aan dat ze de werken misschien geen ‘kunst’ vinden, maar dat ze wel op een andere manier leren omgaan met hun capaciteiten.

Ook indirect draagt het kunstproject bij tot zelfontplooiing. Algemeen geven alle leden van Espeel aan – los van het feit hoe ze de kunst percipiëren – de aanwezigheid van de kunstenaars wel verrijkend te vinden.

5.4.2.2 Arbeid als een bron voor sociale status

Sociale status wordt binnen Espeel zo vlak mogelijk gehouden. De visie dat iedereen gelijkwaardig is, overheerst. Ondanks de vaststelling dat de afdelingen verschillend gewaardeerd worden, blijft gelijkheid het ideaal. Naar de buitenwereld toe trekken de organisatieleden aan hetzelfde touw. In Roeselare en omstreken laat Espeel een positieve indruk na. Het samenwerkingsproject met de kunstwereld doorbreekt het puur economische, en dit maakt Espeel aantrekkelijk voor veel mensen. De mensen zijn trots om voor het bedrijf te werken, en veruitwendigen dit veelal via hun producten, waaronder ook de kunstwerken.

- R. Als ik langs een kunstwerk rij, zal ik toch altijd zeggen van ‘kijk, dat hebben wij gemaakt! Ook al heb ik er zelf niets mee te maken gehad!
- R. Ja, maar als ik in de Colruyt loop met iemand, dan zeg ik ook wel altijd dat wij die karren hebben gemaakt! En die rolbanen die we maken, dat is ook kunst! (Focusgroep)

5.4.2.3 Arbeid als bijdrage aan de ruimere samenleving

De functies van het samenwerkingsproject bevinden zich niet enkel binnen de muren van het bedrijf, maar Espeel wil juist ook een meerwaarde creëren voor de maatschappij. Het kunstproject brengt een ander veld binnen in Espeel. Het economische veld komt in contact met het artistieke veld. Economie moet volgens Espeel tot haar juiste proporties teruggebracht worden. Ze mag niet tot een finaliteit uitgroeien, maar moet een instrument in de samenleving blijven. De economen mogen niet uit het oog verliezen dat cultuur een aantal essentiële raakpunten met de economie heeft en beide velden hun voordeel kunnen halen uit een gezonde samenwerking. Vanuit dit oogpunt is men gestart met de vzw ‘Arteconomy’.

Of de medewerkers het kunstproject ervaren als het overstijgen van individuele belangen, is te betwijfelen. Dit omdat ze juist de kunstwerken veelal niet als kunst zien, en omdat ze zo onverschillig staan tegenover het project.

5.4.2.4 Besluit: Is de heersende organisatiecultuur binnen Espeel geschikt voor zulk samenwerkingsproject?

JA! Ondanks het feit dat we de richting van de relatie tussen kunst en cultuur niet kunnen duiden, zien we duidelijk dat ze op elkaar zijn ingespeeld, elkaar ruimte geven en elkaar versterken. De waarden die Espeel uitdraagt, de manier waarop de organisatie is ingericht en zijn leden selecteert, worden enerzijds in de verf gezet door het samenwerkingsproject, anderzijds creëren ze de mogelijkheid tot dit project. Via het samenwerkingsproject geeft Espeel naar de buitenwereld heel rechtstreeks aan dat in Espeel meer telt dan geld en economische belangen. Er is plaats voor zelfontplooiing en er wordt duidelijk een bijdrage aan de maatschappij - namelijk aan de kunst – geleverd. Anderzijds, door de organisatie van Espeel (bijvoorbeeld de prioriteit aan samenwerken en kwaliteit, eerder dan kwantiteit) is er plaats voor het kunstproject. Door de technische onkunde van de kunstenaar, heeft deze vakmensen nodig die meer kunnen dan het exact uitvoeren van opdrachten. Ze moeten kunnen creëren en kunnen samenwerken om het idee van de kunstenaar in een concreet object te gieten.

VI. Conclusie en Discussie



De samenwerking tussen de kunstenaars en het bedrijf Espeel bestaat 15 jaar. Niemand kan zich Espeel nog voorstellen zonder de kunst. De buitenwereld associeert Espeel met kunst omdat het bedrijf - gewild of ongewild - naambekendheid heeft vergaard door het project. De kunstenaars die uitgekozen worden door Espeel, krijgen materiaal, ruimte en professionele mankracht om hun ideeën uit te werken zonder dat er aanspraak gemaakt wordt op hun alleenrecht als kunstenaar. Espeel past zich in de kunstwereld door ervoor te zorgen dat de ideeën van de kunstenaar worden uitgewerkt in de praktijk. Wat wij wilden onderzoeken in deze studie is of het bedrijf positieve effecten ondervindt van het samenwerkingsproject, alsook de organisatieleden.

Eerst zijn we dieper ingegaan op de culturele en structurele kenmerken van Espeel. Via een operationalisering van de organisatiecultuur volgens de typologie van Harrison, hebben we de organisatiewijze van Espeel onder de loep genomen. Het bedrijf hecht veel aandacht aan het behalen van het doel, en dit op een flexibele en professionele manier. Vaardigheden en samenwerking worden in hoge mate gewaardeerd. De leiding blijft familiegebonden, maar steunt wel op professionaliteit. Daarnaast heeft Espeel veel aandacht voor het individu en benadrukt ze, naast arbeid in ruil voor een inkomen, zelfontplooiing en de creatie van een aangename werkruimte. Volgens de typologie van Harrison, past Espeel binnen het taakgeoriënteerde ideaaltipe, gecombineerd met persoonsgerichte accenten. Onze uitdieping van het heersende arbeidsethos houdt een opdeling naar de functies van arbeid in het bedrijf in. We zagen dat arbeid belangrijk geacht blijft in de maatschappij, maar dat er zeker plaats moet zijn voor andere noden van het individu.

In het tweede deel gingen we dieper in op het hele discours rond kunst. Kunst moet voor de meeste werknemers mooi zijn, evenals een realistische weergave van de werkelijkheid. Ook het vakmanschap speelt mee in hun oordeel. Ondanks de weinig centrale plaats die kunst inneemt in het leven van de meeste werknemers, staan ze niet negatief tegenover hedendaagse kunst. Een blik op de productie van betekenissen leerde ons het onderscheid tussen een esthetische en een non-esthetische houding tegenover kunst. De drijvende krachten achter het kunstproject in Espeel, Julie en Michel Espeel, hebben een esthetische attitude. Dit in tegenstelling tot het merendeel van de medewerkers. De productie van kunst bracht ons bij Howard Becker. Becker ziet een kunstwerk niet als het product van één persoon, maar als het eindresultaat van een collectieve activiteit. Het uiteindelijke kunstwerk is het product van een wereld bestaande uit vele leden. Deze wereld noemt hij de kunstwereld. Door de samenwerking met de kunstenaars, plaats Espeel zich binnen de kunstwereld. Het bedrijf Espeel zorgt voor de middelen (materiaal, machines, ruimte en vakmanschap) om het resultaat te bereiken. De organisatieleden zorgen voor de concrete uitwerking van het idee van de kunstenaar.

Aangekomen bij de essentie, de samenwerking tussen Espeel en de kunstenaars, hadden we al een veel breder zicht op onze probleemstellingen. Onze uitvalsbasis werd de theorie van Becker over de kunstwereld. We plaatsten Espeel binnen deze kunstwereld om onze analyses te interpreteren. Na een korte uiteenzetting over de mate van participatie, de wens ernaar, de gepercipieerde kennis over het samenwerkingsproject en de interesse erin, zijn we overgeschakeld naar de functies van het project. Het binnenbrengen van het artistieke veld op zich blijkt een aantal indirecte effecten op te leveren, die niet via om het even wat bereikt kan worden. Ondanks, of misschien wel dankzij het feit dat de meeste werknemers positief doch onverschillig staan tegenover het project, ontstaan een aantal processen door het mengen van beide werelden. De naambekendheid zorgt voor trots bij alle werknemers, waardoor het aangenaam blijft om te werken voor Espeel. Het bedrijf heeft een goede naam in de omgeving, en dat sijpelt ook door in de betrokkenheid en de motivatie van de werknemers. Het kunstproject speelt in op de professionele capaciteiten van de werknemers maar werkt vanuit een ander perspectief, waardoor de werknemers deze kennis en vaardigheden op een andere manier leren gebruiken. De onkunde van de kunstenaar om zijn ideeën in praktijk om te zetten, maakt alle werknemers weer bewust van de uniciteit van hun kunnen. Espeel wordt als geheel in de kunstwereld betrokken, alle werknemers worden bewust gemaakt van het feit dat het niet zo vanzelfsprekend is wat zij realiseren. Ten slotte trekt deze aanwezigheid in de kunstwereld en het contact met de kunstenaar ieders wereldbeeld minstens een klein beetje open.

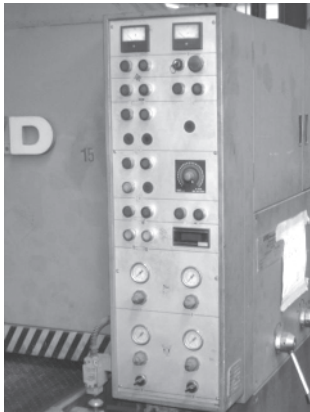
Het organiseren van sportactiviteiten of uitstapjes, kan zorgen voor een goede sfeer en een gezonde afwisseling tussen inspanning en ontspanning. Het zorgt echter niet voor die doorbreking van de vanzelfsprekendheid. Hiervoor moeten de professionele vaardigheden van de werknemers geprikkeld worden. Dit kan maar via projecten die arbeid als basis nemen. Het belangrijkste en meest unieke bijdrage die de kunst kan brengen wordt geleverd door het contact met de kunstenaar. Uit alle interviews en focusgroepen kwam dit spontaan naar boven. Die mogelijkheid tot communicatie met de kunstenaars wordt zeer gewaardeerd, ook al staat niet iedereen open voor de kunstwerken die ze maken. Het zorgt voor een opentrekking van een eigen wereldbeeld, en dat van je naaste omgeving.

Net zoals je de vraag over de kip en het ei niet kan beantwoorden, is ook de richting van het effect tussen het kunstproject en de bedrijfscultuur niet te achterhalen. Wat we wel weten, is dat beiden elkaar beïnvloeden en versterken. De heersende arbeidscultuur is een draagvlak voor het samenwerkingsproject. Het samenwerkingsproject versterkt op haar beurt de visie en de organisatiewijze van het bedrijf.

Een andere relevante vraag is of we onze resultaten kunnen veralgemenen en kunnen doortrekken naar andere bedrijven. Kunnen bedrijven met een gelijkaardige organisatiecultuur eenzelfde samenwerkingsproject succesvol opstarten? Dit zou kunnen. De organisatiecultuur van Espeel blijkt een goede voedingsbodem te zijn, maar het project loopt al zodanig lang, dat we de beginsituatie niet meer kunnen schetsen. Hierdoor kunnen we de invloed van het kunstproject op de organisatiecultuur niet uitzuiveren. Wat we ook niet weten is of elk type bedrijf dezelfde effecten gaat bekomen met dit type samenwerkingsproject. Onze studie is en blijft een case-studie, en hoewel we functies van het project hebben aangetoond, kunnen we dit niet zomaar veralgemenen. Hier is ander, vergelijkend onderzoek voor nodig.

Wat we wel hebben aangetoond, is dat kunst en economie perfect hand in hand kunnen gaan, waarbij niet enkel gedacht wordt aan een positief effect door promotie en naambekendheid, maar ook de effecten op de organisatieleden. Elk bedrijf zelf moet zoeken op welke manier en in welke mate dit voor hen mogelijk is.

VII. PRAKTISCHE RICHTLIJNEN



Tot slot geven we graag enkele praktische suggesties mee, die de data ons opleverden.

7.1 Mogelijkheid tot variatie of uitbreiding.

De participatie aan het kunstproject is altijd kleinschalig geweest. Meestal worden dezelfde mensen gevraagd mee te werken, waardoor er een heel grote groep nooit actief participeert. Velen zijn tevreden met hun mate van participatie, maar een deel geeft toch aan dat ze meer zouden willen deelnemen in het samenwerkingsproject. Een uitbreiding van het samenwerkingsproject of afwisseling van deelnemers kan een richtlijn zijn, waarbij de wensen van de organisatieleden zelf niet uit het oog worden verloren. Daarbij kunnen we nog opmerken dat alle afdelingen op hun eigen manier betrokken kunnen worden en zich betrokken kunnen voelen bij het kunstproject.

7.2. Toegang tot het eindresultaat.

Er wordt meermaals aangehaald dat een kunstwerk pas af is en betekenis kan krijgen als ook de afwerking voltooit is. Het eindresultaat krijgen de werknemers meestal niet te zien, waardoor ze vaak een onaf, onbevredigd gevoel overhouden.

- R. tja, er zijn momenten hé; Je maakt het, het is weg en je ziet het nooit meer terug.
- R. De afwerking. Dat zie je nooit. Neen, ze zetten daar... in de grond, maar daar, ne keer dat het rechtstaat en het is beplant of het is belegd met keien of weet ik wat ... dan kan het veel mooier uitkomen of dat het hier zo maar op de grond ligt.
- I: Maar dat zie je niet veel?
- R. Neen. Ik weet alleen dat werk in Zonnebeke, verder heb ik afgewerkte werken nooit gezien en weet ik niet echt waar ik ze moet gaan zoeken.
- R. Ook niet dat we de moeite daarvoor doen..
- R. Nee, maar als hier een fotoboek ofzo zou liggen, zou ik het wel eens inkijken hoor...
- R. Of als er een kunstentour met de bus georganiseerd zou worden ofzo.
- R. (Lacht)...neen, zover reikt mijn interesse ook weer niet! (Focusgroep)

Een mogelijkheid hier is inderdaad een fotoboek op te maken, met het achterliggend idee van de kunstenaar en het afgewerkte object. Of het verder zetten van het krantje, waar een rubriek 'kunst' bijkomt.... Of de medewerkers uitnodigen op de opening of huldiging van een kunstwerk of tentoonstelling. Zo kunnen de werknemers zelf kiezen hoever ze hierin meegaan.

7.3 Inspelen op de populaire cultuur

- I: Is dat belangrijk, dat je het mooi vindt wat je maakt?
R. het scheelt wel
R. het geeft wel meer voldoening om dat te maken. Want dat is, how, d'er is daar een pak werk aan he.
R. ja, dat is toch wel...
R. en als je het dan zelf mooi of een chique idee vindt...ja, dat is wel plezieriger, want het is ook niet niks hoor, de eisen die ze soms stellen, die kunstenaars... (Focusgroep)

Mensen halen altijd meer voldoening uit dingen die ze graag doen, of waar ze een positief resultaat uit halen. Dit missen de werknemers soms wel, omdat ze de meerwaarde van een 'kunstobject' niet altijd zien. Het vraagt veel tijd en moeite om zulk object te maken, en de niet-participanten moeten toch altijd een extra kracht missen tijdens het vervaardigen van het kunstobject. Als het resultaat dan naar behoren is, wordt de inspanning sneller positief gewaardeerd. Af en toe zou er ingespeeld kunnen worden op de leefwereld van de organisatieleden, en meer aandacht geschonken worden naar de populaire cultuur, maar aan de andere kant is dit zeker niet noodzakelijk omdat de latente effecten net uit het nieuwe en vreemde komen. Ook kan een –oorspronkelijk belachelijk idee in hun ogen – tot een verrassend resultaat leiden.

R. Die kunstenaar die hier over een jaar of twee terug geweest is, die Fransman...Die daar dozen in het plafond wilde hangen, en we hebben daarop gevloekt. Een kabeltje daar... we waren alle twee uitgeput en het beu, maar achteraf, als dat dan in werking was, was ik daar wel verwonderd over wat dat die eruit haalt. De mogelijkheden en met een stofzuiger en... dat die daar een heel echt concert van maakte...Dat was...Op het moment dat je bezig bent denk je: wat ben ik hier nu eigenlijk aan het doen? Maar achteraf, als dan heel dat programma uitgevoerd wordt, dan ben je wel verwonderd, wat daar allemaal inzit... (Focusgroep)

7.4 Sociale vaardigheden van de kunstenaars

In het onderzoek komt het belang van de aanwezigheid en de communicatie met de kunstenaar naar voren. Het is daarom heel belangrijk dat de kunstenaar voldoende sociale vaardigheden heeft. Hier gaat dan ook al veel aandacht naartoe bij de selectie van de kunstenaar, en dit moet behouden blijven.

De medewerkers geven aan dat ze graag met ervaren kunstenaars werken omdat deze realistischere verwachtingen hebben. Ze weten hoe het project reilt en zeilt, en houden zich aan de ontwikkelde conventies. Toch opteren wij voor evenwicht tussen ervaren en onervaren kunstenaars. De onervaren kunstenaars met hun – vaak – idealistische verwachtingen, zorgen ervoor dat de arbeiders hun eigen kunnen telkens opnieuw moeten uitdagen, waardoor het effect van de taken for grantedness behouden blijft.

VIII. REFERENTIES

- Arksey, H. & Knight, P. (1999), Interviewing for Social Scientists, London: Sage Publications, p.89-108
- Becker, H., S. (1974), Art as Collective Action, *American Sociological Review*, 12, 39, p.767-776
- Becker, H., S. (1990), "Art Worlds" Revisited, *Sociological Forum*, 5, 3, p.497-502
- Bensman, J. & Lilienfeld, R. (1991), Craft and Consciousness. Occupational Technique and the Development of World Images, 395p.
- Billiet, J. & Waeye, H. (2001), Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, Antwerpen: Standaard Uitgeverij, p.340-342
- Carrier, D. (1996), Gombrich and Danto on Defining Art, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 54, 3, p.279-280
- Crowther, P. (2003), Cultural Exclusion, Normativity, and the Definition of Art, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 61, 2, p.121-131
- Danto, A., C. (1964), The Artworld, *The Journal of Philosophy*, 10, 15, p.571-584
- Danto, A., C. (1996), Art, Essence, History, and Beauty: A Reply to Carrier, A response to Higgins, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 54, 3, p.284-287
- Dean, J., T. (2003), The Nature of Concepts and the Definition of Art, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 61, 1, p.29-35
- Declercq, A. (2000), De complexe zoektocht tussen orde en chaos. Een sociologische studie naar de differentiatie in de institutionele zorgregimes voor dementerende ouderen. Proefschrift tot het verkrijgen van graad van Doctor in de Sociale Wetenschappen, KULeuven, 260p.
- Eyerman, R. & Ring, M. (1998), Towards a New Sociology of Art Worlds: Bringing Meaning Back In, *Acta Sociologica*, 41, p.277-283
- Geleyte H. (1998), Arbeidsethos en Werkbetrokkenheid: een Empirisch Onderzoek (scriptie)
- Hallett T., (2003), Symbolic Power and Organizational Culture, *Sociological Theory*, 21,2, p.128-149
- Harrison R., (1972), Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 5-6, p.119-128
- Higgins, K., M. (1996), Whatever Happened to Beauty? A Response to Danto, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 54, 3, p.281-284

- Jackson, P. W. (2002), Dewey's 1906 Definition of Art, *Teachers College Record*, 104, 2, p.167-177
- Leddy, T. (1987), Rigid Designation in Defining Art, *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, p.263-272
- Maso, L. & Smaling, A. (1998), Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie, Amsterdam: Boom
- Mason, J. (1996), Qualitative Researching, Thousand Oaks: Sage Publications
- Morgan, D., L. & Krueger, R., A. (1998), The Focus Group Kit, Thousand Oaks: Sage Publications
- Ott J., (1989), The organisational culture perspective, Brooks/Cole Publishing Company, 231p.
- Rowe, M., W. (1991), The Definition of Art, *The Philosophical Quarterly*, 41, 164, p.271-286
- Schein, E., H. (1985), Organisational culture and leadership, Jossey-Bass Publishers. 358p.
- Schinkel, W. & Tacq, J. (2004), The Saussurean Influence in Pierre Bourdieu's Relational Sociology, *International Sociology*, 19, 1, p.51-70
- Vandenbrande T. (1995), De historische evolutie van het Westers Arbeidsethos (scriptie)
- Vander Stichele, A. & Laermans, R. (2004), Cultuurparticipatie in Vlaanderen, *Tijdschrift voor Sociologie*, 25, 2, p.195-219
- Vandoorne J. en De Witte H. (2003), Arbeidsethos in Vlaanderen. Een exploratie van de Morele Inbedding van Arbeid op Basis van het APS-survey van 1998. *Tijdschrift voor sociologie*, 24, 1, p.37-62



IX. BIJLAGEN



Kunstbedrijf of Bedrijfskunst?

Beste,

Constructies Espeel n.v. bestaat bijna vijftig jaar. Al vijftien jaar werkt het bedrijf samen met allerlei kunstenaars. Naar aanleiding hiervan heeft men ons gevraagd om de samenwerking tussen Constructies Espeel n.v. en kunst te onderzoeken.

Hiervoor zouden wij uw medewerking willen vragen door het invullen van deze vragenlijst. Dit neemt een twintigtal minuten van uw tijd in beslag. Het is geen examen, u geeft gewoon uw **eigen mening**. Na het invullen steekt u dit formulier in bijgevoegde omslag en kan u deze deponeren in **de brievenbus met logo UGent aan de receptie**. Dit graag **ten laatste woensdag 17 maart 2004**. We garanderen u dat niemand binnen het bedrijf uw antwoorden kan inkijken, zo wordt de **anonimiteit** gewaarborgd.

We bedanken u alvast voor het invullen en terug bezorgen van de vragenlijst.
Voor ons telt de mening van elk van u!

Met vriendelijke groet,

John Vincke
Nele Cox
An Jacobs
Frédéric Vandermoere

Onderzoeksteam Vakgroep Sociologie, Universiteit Gent

1. Voornaam:..... Naam:.....
2. Geboortedatum: / / 19
3. Aantal jaar in dienst bij Espeel:..... jaar
4. Afdeling:.....
5. Wat is uw hoogst behaalde diploma:

6. Hoeveel weet je van het samenwerkingsproject tussen Espeel en kunstenaars?
Omcirkel de voor u best passende categorie

alles	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig	Niets
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Hierna volgt een lijstje met namen van kunstenaars. *Omcirkel uw antwoord*

	Ken je deze namen ?		Zo ja, Heb je deze leren kennen via Espeel ?	
Paul Gees	Ja	nee	Ja	Nee
Michelangelo Pistoletto	Ja	nee	Ja	Nee
Harry Ganzeboom	Ja	nee	Ja	Nee
Leo Copers	Ja	nee	Ja	Nee
Ernst Appel	Ja	nee	Ja	Nee
Hans Depelsmacker	Ja	nee	Ja	Nee

8. Heb je al voor een kunstenaar moeten werken in Espeel? *Duid het voor u best passende cirkeltje aan*

altijd	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig	Nooit
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. In welke mate zou je willen meewerken aan dit samenwerkingsproject?
Duid het voor u best passende cirkeltje aan

veel meer	meer	niet meer, niet minder	minder	veel meer
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vind je het samenwerkingsproject tussen Espeel en Kunst een goede zaak?

NEE!	Nee	neutraal	ja	JA!
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Dit samenwerkingsproject tussen Espeel en kunstenaars vindt u ...

Duid het voor u best passende cirkeltje aan

Interessant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stom
Verspilling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Verrijkend
Zorgt voor spanning /ruzie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bevordert de samenwerking
Plezierig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vervelend

12. In welke mate bent u het met volgende uitspraken over kunst al dan niet eens ?

Kleur de voor u best passende cirkel.

	volledig oneens	oneens	Noch eens, noch oneens	eens	volledig eens
Als ik hedendaagse kunst bekijk, dan denk ik: iedereen zou dat kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het maken van goede kunst vereist vakmanschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eén kleur, vorm of beweging volstaat om een kunstwerk te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst moet me raken, anders is het geen kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het idee achter een kunstwerk is voor mij belangrijker dan de concrete uitwerking ervan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om een goede kunstenaar te worden heb je een opleiding nodig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hedendaagse kunst staat voor mij gelijk met nodeloos moeilijk doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst moet voor mij een realistische weergave van de werkelijkheid zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst moet bruikbaar zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat we binnen Espeel maken in opdracht van de kunstenaars vind ik altijd kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst moet vooral mooi zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.a. Wat zou jij willen dat Espeel extra organiseert voor zijn medewerkers?

Zet ze naargelang je voorkeur op de 1^{ste}, 2^{de}, 3^{de} en 4^{de} plaats:

kunstprojecten, sportactiviteiten, uitstapjes, premies

1^e plaats =

2^e plaats =

3^e plaats =

4^e plaats =

b. Door welke van de volgende initiatieven zou je liever komen werken bij Espeel?

	Veel liever	Liever	Maakt mij niet uit	Niet liever	integendeel
Kunstprojecten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportactiviteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uitstapjes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Hoeveel mensen die op afdeling 22 werken ken je bij naam ?

..... mensen

a. In welke mate heb je met deze mensen contact op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je met deze mensen contact buiten het werk ?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Hoeveel mensen die op afdeling 24 werken ken je bij naam ?

..... mensen

a. In welke mate heb je met deze mensen contact op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je met deze mensen contact buiten het werk ?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Hoeveel mensen die op de afdeling engineering (studiedienst) werken ken je bij naam ?

..... mensen

a. In welke mate heb je met deze mensen contact op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je met deze mensen contact buiten het werk ?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Hoeveel mensen die op de afdeling administratie en verkoop werken ken je bij naam ?

..... mensen

a. In welke mate heb je met deze mensen contact op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je met deze mensen contact buiten het werk ?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In welke mate heb je contact met de leiding...

Luc Espeel:

a. In welke mate heb je contact met Luc op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je contact met Luc buiten het werk?

	Heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Michel Espeel:

a. In welke mate heb je contact met Michel op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je contact met Michel buiten het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dirk Desnoeck

a. In welke mate heb je contact met Dirk op het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. In welke mate heb je contact met Dirk buiten het werk?

	heel veel	veel	niet veel, niet weinig	weinig	heel weinig
Over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Over dingen buiten het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Zijn er nog opmerkingen?

.....

.....

.....

.....

.....

Hartelijk bedankt voor het invullen!

De vragenlijst kan u ons terugbezorgen door hem in bijgevoegd omslag in de brievenbus van UGent aan de receptie te deponeren.

Het onderzoeksteam

9.2 Topiclijst 1: interviews leiding

a) Arbeidsethos (dispositioneel)

1. Wat is uw visie op arbeid? Hoe belangrijk vindt u arbeid in het leven?
2. Wat is zijn relatie met vrije tijd? Is het belangrijker dan werken of niet?
In functie van vrije tijd of niet?
3. Wat zijn volgens u de basisvoorwaarden waar een bedrijf aan moet voldoen t.o.v uzelf?
T.o.v de werknemers?

b) Visie op kunst (dispos.)

4. Van welke kunstsoort houdt u? (schilderkunst, beeldhouwkunst, drukkunst, fotografie, digitale kunst, film,...)
5. Wat verstaat u onder kunst ook al houdt u er niet van? (schilderkunst, beeldhouwkunst, drukkunst, fotografie, digitale kunst, film,...)
6. Bekijk volgende foto's:

Wat zegt dit werk u (6.1)? Wat trekt u het meeste aan (waarom) (6.2)?
Wat vindt u kunst (6.3)?
7. Wat betekent kunst voor u? Neemt het een centrale plaats in uw leven?
8. Actieve of passieve kunstbeleving?
9. Werkt kunst motiverend voor u? Zo ja, in welke zin?

c) Visie op de samenwerking tussen kunst en economie (dispos.)

10. Hoe ziet u de samenwerking tussen kunst en economie in het algemeen?
11. Kunnen alle kunsttypes geïntegreerd worden binnen bedrijven?
12. Welke economische sectoren staan open voor een dergelijke samenwerking?
13. Voorbeeldfunctie naar andere bedrijven toe?
14. Samenwerking kunstenaars als input voor economie (samenwerking tussen verschillende bedrijven)?

d) Arbeidscultuur (situationeel)

15. Wat is voor u de ideale medewerker?
16. Wat denkt u over volgende uitspraken...
 - Een leider moet nadrukkelijk belonen en straffen
 - Er moet een afstand blijven tussen medewerkers en de leiding
 - Binnen Espeel streeft iedereen naar persoonlijk succes ten koste van anderen
 - Binnen Espeel wordt er zo weinig mogelijk met formele regels gewerkt (hoe doe je dat dan?)
 - Iedereen doet zijn job en niet meer of minder
 - Er is veel afwisseling in het werk bij de werknemers: waarom? (flexibiliteit en verveling)

- Binnen Espeel is verspilling van materiaal uit den boze
- “Time is money” is het motto van Espeel
- De klantentevredenheid is het allerhoogste doel (ten koste van behoeften van werknemers)
- Binnen Espeel geldt dat de kwaliteit belangrijker is dan de kwantiteit
- Iedereen denkt en werkt mee aan het doel/ kwaliteit
- De werknemers worden op de hoogte gehouden van de evolutie van de gezondheid van het bedrijf
- De mening van de werknemer is fundamenteel voor het beleid van het bedrijf
- Een medewerker moet vooral doen wat hem gevraagd wordt (eigen initiatief?)
- Persoonlijke interesses zijn belangrijk bij de verdeling van taken/projecten
- Het is de taak van de leiding dat een medewerker zich blijvend kan ontplooiën
- De medewerkers zijn trots om voor dit bedrijf te werken
- Espeel besteedt voldoende aandacht aan een goede werksfeer

e) Organisatie kunstproject (situat.)

17. Zijn er criteria om een kunstenaar te selecteren voor projecten? (welke)
18. Zijn er criteria om een medewerker voor projecten te selecteren? (welke)
19. Wie beslist dit?
20. In welke afdeling wordt het kunstproject gerealiseerd?
21. Hoe verloopt de communicatie tussen Constructies Espeel en kunstenaars?

f) Visie op samenwerkingsproject (situat.)

22. Wat is het doel van de samenwerking binnen Espeel?
23. Hoe ziet u de doelstellingen en de relevantie van ‘Arteconomy’?
24. Wat is volgens u de invloed van de samenwerking?
25. Hoe komt dit samenwerkingsproject volgens u over bij de medewerkers (t.o.v. kunstenaars / product)

26. Denkt u dat de houding van de werknemers is veranderd? (bij wie, in welke mate, en hoe?)
27. Is er een verschil tussen mensen die actief meewerken met de kunstprojecten en diegene die dit niet doen?
28. Bekijk volgende foto's (Espeel / niet Espeel):

Wat zegt dit werk u (28.1)? Wat trekt u het meeste aan (waarom) (28.2)?
 Wat vindt u kunst (28.3)?

9.3 Topiclijst 2: focusgroepen medewerkers

a) Openingsvraag

1. Onszelf voorstellen + uitleg doel van het onderzoek
2. We zullen eerst een voorstellingsronde houden:
 - Wat is je naam?
 - Wat doe je hier?
 - **Wat doe je in je vrije tijd?**

b) Inleidingvraag

3. Wat is voor jou de ideale job?

c) Topic 1: arbeidscultuur

4. Transitievraag:
 - Wat is er leuk en niet leuk aan je huidige job? (voor en nadelen van de job)
5. Sleutelvragen:
 - Hoe voelt u zich bij de manier waarop de leiding omgaat met jullie?
 - Heb je het gevoel dat je mening of ideeën ergens kwijt kan? Hoe? Tegen wie? Wordt daar dan ook uiteindelijk rekening mee gehouden?
 - Wordt er bij het verdelen van het werk rekening gehouden met wat je graag doet, met je persoonlijke interesse?
 - Denk eens terug, sinds je hier werkt, wat was een leuk initiatief dat de werksfeer heeft bevorderd?
 - Is er genoeg aandacht/ruimte voor zulke initiatieven?
 - Welke initiatieven zouden je extra motiveren om te werken voor Espeel?

d) Topic 2: samenwerkingsproject 1

6. Transitievraag:
 - Foto 1: Nu gaan we een aantal foto's laten zien, en we zouden willen vragen ze aandachtig te bekijken...
 - Wat komt er het eerst in je op bij het zien van deze foto's? Wat trekt u het meeste aan (waarom)? Wat vindt u kunst?

7. Sleutelvragen:

- Ben je al betrokken geweest bij het maken van een kunstwerk bij Espeel?
- Zie je een verschil tussen de medewerkers van degenen die wel en niet meewerken? Hoe?
- Wie draagt bij aan het maken van een kunstwerk? Wie nog?
- Als je meewerkt aan een kunstwerk, ben je dan ook een kunstenaar?
- De verdeling, wie al dan niet mag meewerken, wat vinden jullie daarvan?
- Kan iedereen meewerken aan de kunstwerken?

e) Topic 3: samenwerkingsproject 2

8. Transitievraag:

- Kunstprojecten van Espeel

9. Sleutelvragen:

- Foto 2: Als je die foto's bekijkt? Wat komt er het eerst in je op bij het zien van deze foto's? Wat trekt u het meeste aan (waarom)?
Wat vindt u kunst?
- Wat is volgens jullie het doel van de samenwerking tussen kunstenaars en Espeel?
- Wat zijn voor jullie de gevolgen van dit samenwerkingsproject? (evolutie)
- Hoe staan jullie tegenover het samenwerkingsproject met kunstenaars?

f) All-Things-considered question:

- Wat is voor jou persoonlijk het belangrijkste wat in dit gesprek gezegd is?

g) Summary question

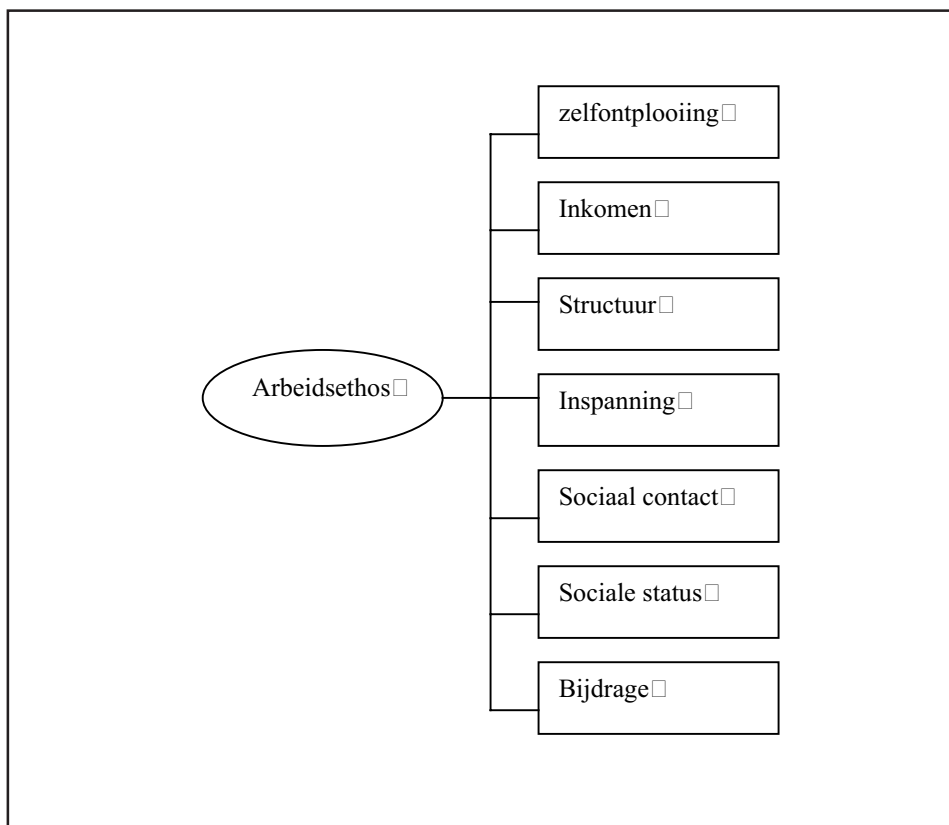
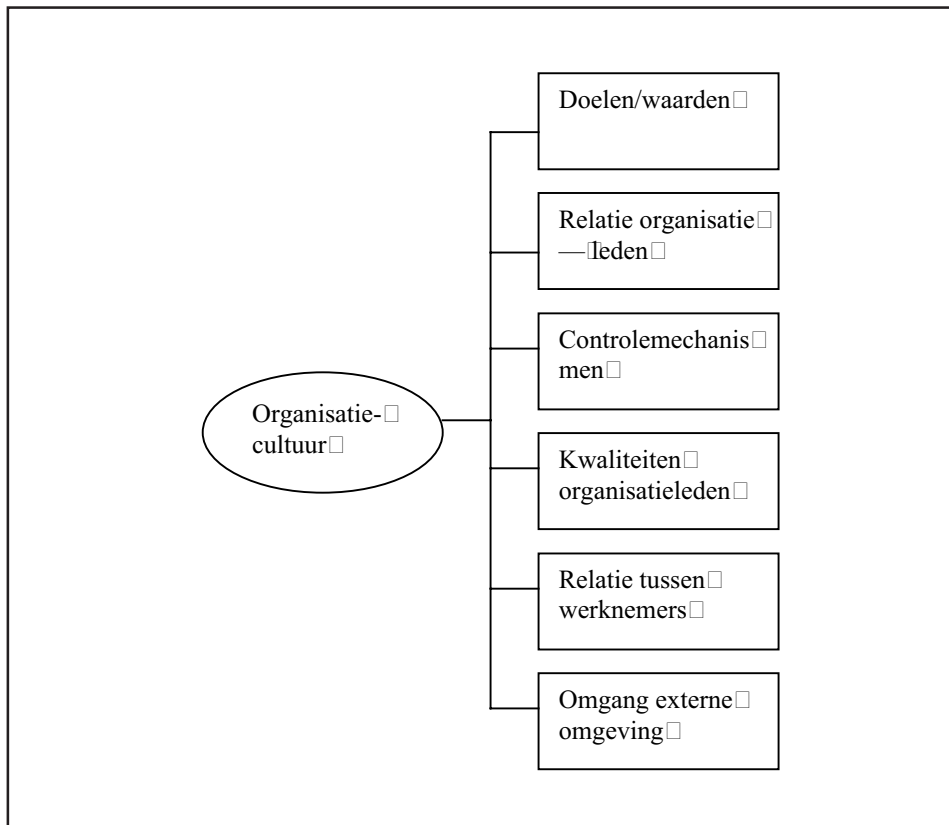
- Geeft dit goed weer wat er is gezegd?

h) Final question

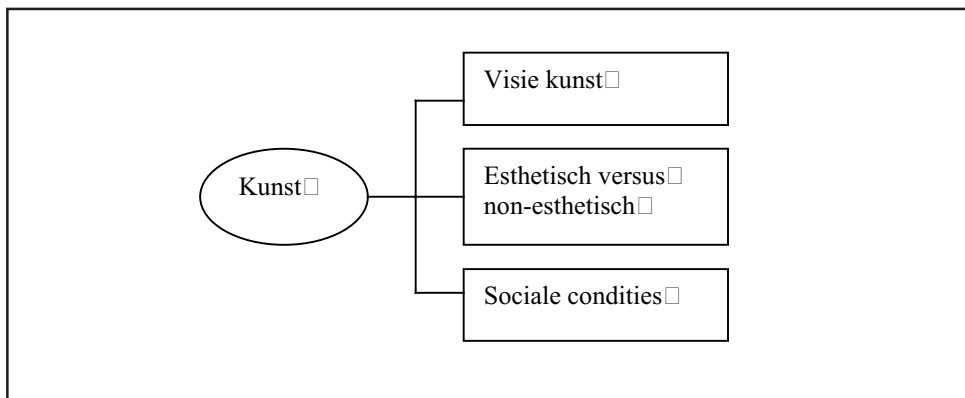
- Zijn er nog opmerkingen?

9.4 Overzicht van de gebruikte codes

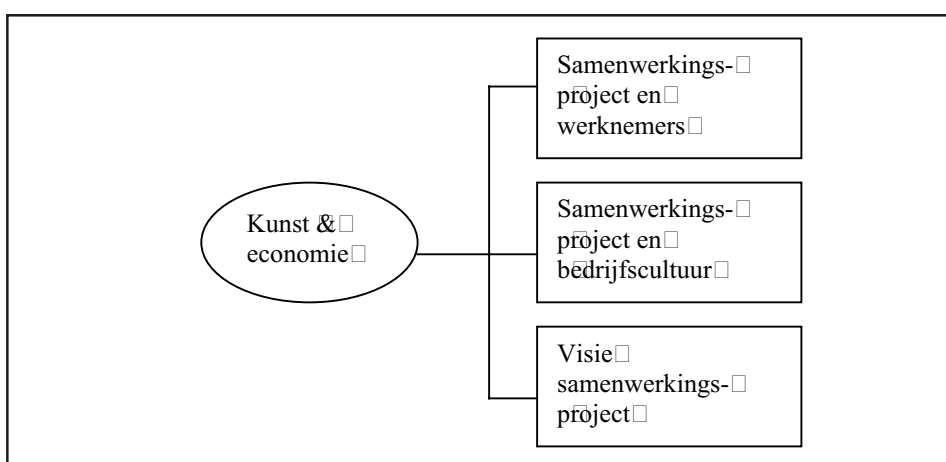
9.4.1 Tree: organisatiecultuur



9.4.3 Tree: kunst



9.4.4 Kunst & economie



9.5 Organisatiestructuur

Tabel 1. Frequentie en percentuele geslachtsverdeling van werknemers

	Frequentie	%
Man	73	90,1
Vrouw	6	7,4
Subtotaal	79	97,5
onbrekend	2	2,5
Totaal	81	100

Uit bovenstaande gegevens stelt men vast dat de vrouwen in dit bedrijf duidelijk in de minderheid zijn. Van de 79 werknemers van Espeel, zijn er slechts zes vrouwen. Dit komt door de aard van het werk. In de ateliers zijn de fysieke inspanningen, volgens de bedrijfsleiding, te zwaar en dus eerder geschikt voor mannen. De afwezigheid van vrouwen binnen de studiedienst wordt niet verklaard door de leiding.

Tabel 2. Verdeling van het aantal medewerkers over de afdelingen naar geslacht

		Geslacht		Totaal
		Man	Vrouw	
Afdeling	Afdeling 22	19		19
	Afdeling 24	19		19
	Studiedienst	12		12
	Administratie		3	3
	Verkoop	4	1	5
	Aankoop	1	1	2
	ICT		1	1
	Plaat bewerking	3		3
	Planning	1		1
	Veiligheid	1		1
	Elektriciteit	3		3
Totaal		63	6	69

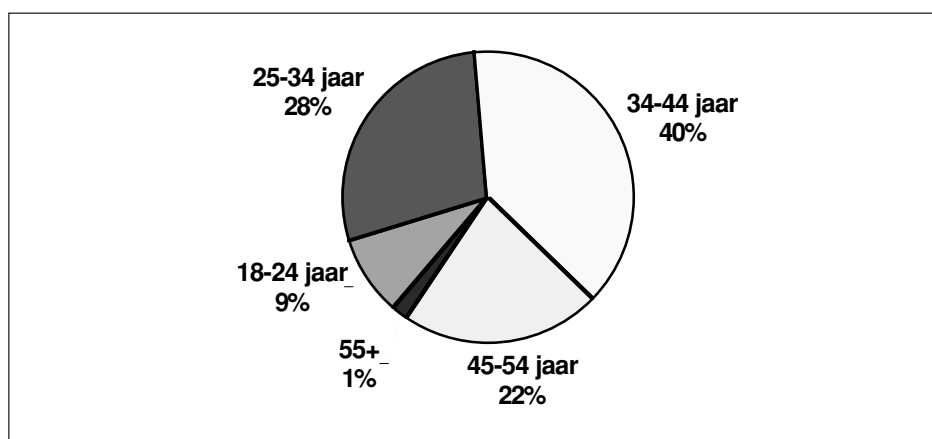
De vrouwen die bij Espeel werken zijn geconcentreerd bij de administratie, verkoop en aankoop, en bij de ICT. Meer dan de helft van de mannelijke medewerkers zitten geconcentreerd in de ateliers. Dit is goed voor 55.1% van de totale populatie in het bedrijf. Op de verschillende afdelingen werken buiten de arbeiders ook nog drie plaatbewerkers, alsook iemand die instaat voor de planning en iemand die de veiligheid op zich neemt. Drie werknemers ontfermen zich over elektriciteit. De studiedienst telt 12 engineers en de administratie wordt beheerd door drie krachten. De verkoop, de aankoop en de ICT worden ten slotten verzorgd door acht personen. (opm: de missings komen uit ICT, want daar zouden geen mannen zijn tewerk gesteld)

Tabel 3. Leeftijdverdeling in categorieën

Leeftijd	Frequentie	Procent
18-24	6	7,4
25-34	19	23,5
35-44	26	32,1
45-54	15	18,5
55+	1	1,2
Subtotaal	67	82,7
Ontbrekend	14	17,3
Totaal	81	100

Als we kijken naar de leeftijdsverdeling in het bedrijf, merken we dat de gemiddelde leeftijd 37 jaar bedraagt. De jongste werknemer is 21 jaar, de oudste 56. De meeste van de medewerkers bevinden zich in de leeftijdscategorie van 35 t/m 44 jaar (26), omringd door de categorieën 25-34 jaar (19) en 45-54 jaar (15).

Figuur 1. Leeftijdverdeling in categorieën



Tabel 4. Gemiddelde leeftijd per cluster van afdelingen

Cluster	Frequentie	Procent
Afdeling 22 + plaat bewerking	22	38,2
Afdeling 24 + elektriciteit	20	38,1
Studiedienst	12	31,9
Administratie, verkoop, aankoop en ICT	11	39
Totaal	65	37,1

De leeftijdverdeling per clusters van afdelingen is gelijklopend met het algemene gemiddelde, behalve bij de studiedienst. Daar is de gemiddelde leeftijd opmerkelijk jonger, nl. 32 jaar. Bovenstaande tabel geeft dit nog eens weer.

Tabel 5. Aantal dienstjaren

Opleidingsniveau	Frequentie	Procent
A1/B1	23	28.4
A2/B2	16	13,6
A3	13	16.0
A4	10	12.3
Subtotaal	62	76.5
Ontbrekend	19	23.5
Totaal	81	100