*Afdeling X: ‘van a naar b’ of een ‘vakantie’?*

Een onderzoek naar de samenwerking tussen bedrijfsculturen.

Datum en plaats: 6 mei 2020, Locatie Y
Auteur: Mats van Lit
Studentnummer: s1096106
Opdrachtgever: Afdeling X
Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers
Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar: Cécile Klok
Inleverdatum: 6 mei 2020
Kans: 2
Aantal woorden: 17404
Conceptueel model: Corporate Culture

**Voorwoord**

*Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

**Samenvatting**

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de samenwerking tussen verschillende bedrijfsculturen bij de dochterondernemingen van de Organisatie Y. Volgens de Cultuurmeter, een intern onderzoek gedaan in mei 2019, is de kwaliteit van de ervaren samenwerking van medewerkers bij Afdeling X laag. Het is van belang dat de samenwerking hoger scoort, omdat drie verschillende dochterondernemingen binnen Afdeling X op 1 januari 2020 samen gaan opereren onder de nieuwe naam Organisatie Y en dan moeten samenwerken. Dankzij het onderzoek krijgt Afdeling X aanbevelingen om zo de ervaren samenwerkingen binnen Afdeling X te verhogen, zodat de samenwerking na de reorganisatie optimaal is. De doelgroep is Dochteronderneming 1 van de Organisatie Y.

De Organisatie Y wil in de toekomst relevanter zijn voor de klanten van de Organisatie Y en daardoor significant groeien in de vakantiemarkt. Hier zijn een aantal interne en externe aanleidingen voor. Uiteindelijk wil de Organisatie Y dit bereiken met een nieuwe strategie, waarbij de dochteronderneming Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 samengaan. Dit heeft het gevolg dat de organisatiestructuur verandert. De drie dochterondernemingen hebben bijvoorbeeld een gedeelde directeur in de nieuwe situatie. Spontane associaties geven een beeld van de betekenissen van de drie merken in de vorm van een momentopname. Een stap die gemaakt is om de samenwerking te bevorderen is het introduceren van het interne communicatieplatform Interne communicatieplatform X.

De belangrijkste stromingen in de theorie over *het beïnvloeden van bedrijfsculturen* zijn theorieën die een bedrijfscultuur meetbaar proberen te maken en theorieën die gaan over het beïnvloeden van een bedrijfscultuur. Verschillende auteurs hebben geschreven hierover. Zo zijn er theorieën die een bedrijfscultuur opdelen in dimensies, zoals Competing Values Framework van Quinn & Cameron (1981) en het model van Trompenaars (2003). Theorieën van zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het model Corporate Culture van Handy (2009) omdat dit model een bedrijfscultuur identificeert en laat zien hoe verschillende bedrijfsculturen kunnen samenwerken. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door te werken aan de de linking elements ‘Cultural Tolerance’, ‘Bridges’ en ‘A common language’. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch om invulling te geven aan de gegevens die komen uit het kwalitatief onderzoek. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek helpt om de beweegredenen van de respondenten te achterhalen (Verhoeven 2014). Dit is belangrijk bij het achterhalen van de ervaringen bij een bedrijfscultuur. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een enkelvoudige aselecte steekproef (Verhoeven, 2014).

De voornaamste resultaten uit het onderzoek zijn dat er weinig verschil is tussen de huidige bedrijfscultuur en de gewenste bedrijfscultuur. Bij een aantal onderwerpen is er wel een verschil. Uit het onderzoek blijkt ook dat de respondenten het onder andere belangrijk vinden dat een organisatie plat en toegankelijk is. Alle drie de hypotheses zijn aangenomen.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken. De huidige bedrijfscultuur is een mix van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus. Ook de gewenste bedrijfscultuur is een mix van alle vier de bedrijfsculturen. Voor een groot deel van de onderwerpen is de huidige bedrijfscultuur en de gewenste bedrijfscultuur hetzelfde. Opvallend is dat de bedrijfscultuur Dionysus altijd terugkomt. De respondenten zijn op de hoogte van de verschillen van de bedrijfsculturen, maar zien over het algemeen niet op tegen een samenwerking. Respondenten vinden het jammer dat het merk Dochteronderneming 1 verdwijnt, maar kunnen even goed functioneren onder de naam Organisatie Y als de taken gelijk blijven. Interne communicatieplatform X valt niet in de smaak doordat het platform onpersoonlijk is.

Op basis van de resultaten en de conclusies zijn er zes aanbevelingen geformuleerd. Het is belangrijk om de kenmerken van de bedrijfscultuur van Dionysus te behouden. Omdat de hypotheses zijn aangenomen, is het mogelijk om aanbevelingen te geven op basis van de linking elements. De aanbevelingen zijn meeloopdagen, het verder inrichten van Interne communicatieplatform X, het hergroeperen van de groepen in Interne communicatieplatform X, druk op samenwerking opvoeren op de achtergrond en vervolgonderzoek naar de bedrijfsculturen van Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continuous Improvement van Deming (1948). Als communicatiemiddelen is het interne communicatieplatform Interne communicatieplatform X geschikt. Twee aanbevelingen zijn gecombineerd. Totale kosten van implementatie bedragen minimaal 795,38 euro bruto en maximaal bedragen 4139,54 euro bruto. De totale opbrengsten zijn immaterieel. Het levert medewerkers op die meer betrokken zijn, meer samenwerken, meer waardering voor elkaar hebben en meer waardering voor Interne communicatieplatform X hebben.

Inhoudsopgave

[1. Probleemformulering 7](#_Toc45030382)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc45030383)

[1.2 Probleemstelling 8](#_Toc45030384)

[1.3 Doelstelling 8](#_Toc45030385)

[1.5 Doelgroep 9](#_Toc45030386)

[1.6 Beperkingen 10](#_Toc45030387)

[1.7 Situatieschets 11](#_Toc45030388)

[2. Theoretisch kader 14](#_Toc45030389)

[2.2 Conceptueel Model 17](#_Toc45030390)

[2.3 Hypotheses 19](#_Toc45030391)

[3. Methodologie 20](#_Toc45030392)

[3.1 Methoden 20](#_Toc45030393)

[3.2 Datacollectie 22](#_Toc45030394)

[3.3 Operationalisatie 24](#_Toc45030395)

[4. Resultaten 26](#_Toc45030396)

[5. Conclusies 33](#_Toc45030397)

[6. Aanbevelingen 37](#_Toc45030398)

[7. Implementatie 40](#_Toc45030399)

[Literatuurlijst 44](#_Toc45030400)

[Bijlage A 46](#_Toc45030401)

[Bijlage B 47](#_Toc45030402)

[Bijlage C 48](#_Toc45030403)

[Bijlage D 49](#_Toc45030404)

[Bijlage E 50](#_Toc45030405)

[Bijlage F 51](#_Toc45030406)

[Bijlage G 52](#_Toc45030407)

[Bijlage H 53](#_Toc45030408)

[Bijlage I 54](#_Toc45030409)

[Bijlage J 55](#_Toc45030410)

[Bijlage K 56](#_Toc45030411)

[Bijlage L 57](#_Toc45030412)

[Bijlage M 58](#_Toc45030413)

[Bijlage N 59](#_Toc45030414)

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de samenwerking tussen verschillende bedrijfsculturen bij de dochterondernemingen van de Organisatie Y. Volgens de Cultuurmeter, een intern onderzoek gedaan in mei 2019, is de kwaliteit van de ervaren samenwerking van medewerkers bij Afdeling X laag. Het is van belang dat de samenwerking hoger scoort, omdat drie verschillende dochterondernemingen binnen Afdeling X op 1 januari 2020 samen gaan opereren onder de nieuwe naam Organisatie Y en dan moeten samenwerken. Dankzij het onderzoek krijgt Afdeling X aanbevelingen om zo de ervaren samenwerkingen binnen Afdeling X te verhogen, zodat de samenwerking na de reorganisatie optimaal is. De doelgroep is Dochteronderneming 1 van de Organisatie Y.

1.1 Aanleiding
De afdeling Afdeling X van de Organisatie Y gaat een reorganisatie tegemoet. Op 1 januari 2020 is het de bedoeling dat de dochterondernemingen Dochteronderneming 1 van Organisatie Y (hierna genoemd: Dochteronderneming 1), Dochteronderneming 2 (hierna genoemd: Dochteronderneming 2) en Dochteronderneming 3 (hierna genoemd: Dochteronderneming 3) samen gaan opereren onder één nieuwe naam: Organisatie Y. Deze dochterondernemingen noemt de Organisatie Y ook wel haar dochterondernemingen. De reorganisatie komt voort uit een aantal externe en interne factoren, die leiden tot een strategische overweging om de positie van de Organisatie Y in de vakantiemarkt te versterken. De externe en interne factoren staan verder beschreven in het hoofdstuk Situatieschets. De strategische overweging luidt: De Organisatie Y wil haar relevantie voor klanten vergroten en haar positie in de vakantiemarkt versterken (Organisatie Y, persoonlijke communicatie, oktober 2019). Ter voorbereiding van deze reorganisatie is er in mei 2019 een Cultuurmeter gedaan binnen de afdeling Afdeling X. De Cultuurmeter is een intern onderzoeksrapport, naar aanleiding van een onderzoek van Afdeling X, dat in kaart bracht in hoeverre specifieke waardes gemeengoed zijn tussen de dochterondernemingen. Het onderzoek is gedaan met een stellingen en in hoeverre individuele medewerkers er mee eens zijn of niet. Uit deze Cultuurmeter is naar voren gekomen, dat de vragen rondom ‘samenwerken met andere teams’, gemiddeld laag scoort bij de dochterondernemingen. In figuur 1 is te zien dat bij de zesde stelling ‘Door ons team wordt actief samengewerkt met andere teams binnen Afdeling X’ veel onvoldoendes scoort (gemarkeerd met rood). Op een schaal van 6, scoort Dochteronderneming 1 een 3.98, Dochteronderneming 2 scoort een 4.17, en Dochteronderneming 3 scoort een 4.83 (Zie figuur 1). Dochteronderneming 1 en Dochteronderneming 2 scoren zelfs een onvoldoende. Volgens deze Cultuurmeter hebben genoeg medewerkers van Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 meegedaan met het onderzoek om hun organisatie te vertegenwoordigen (zie bijlage C). Een mogelijke oorzaak voor een lage score in de Cultuurmeter kan zijn dat Dochteronderneming 1 en Dochteronderneming 2 gevestigd zijn in het kantoor in Locatie X. Dochteronderneming 3 is gevestigd in het hoofdkantoor van de Organisatie Y in Locatie Y. De afstand zou er voor kunnen zorgen dat de kwaliteit van de ervaren samenwerking laag is. De Cultuurmeter geeft het advies om nader onderzoek te doen naar de lage scores met één of meerdere dialoogsessies.

*Figuur 1 is verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

Een andere mogelijke oorzaak voor een onvoldoende ervaren samenwerking is het verschil in bedrijfscultuur. Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 zijn ieder een aparte organisatie met ieder een eigen bedrijfscultuur. Elk van de drie dochterondernemingen moet zich dus aanpassen aan de bedrijfsculturen van elkaar. Uiteindelijk zal deze hereniging zorgen voor het ontstaan van een nieuwe gezamenlijke bedrijfscultuur.

In de huidige situatie zijn de drie dochterondernemingen nog drie aparte organisaties en is samenwerking minder relevant, vergeleken met de nieuwe situatie waarin de drie groepen gemengd in één organisatie zitten. Als de nieuwe collega’s de ervaren samenwerking dan ook gemiddeld met een onvoldoende beoordelen, is er een vermoeden dat dat ten koste gaat van de productiviteit van de nieuwe organisatie Organisatie Y. De directie vreest dat de ervaren samenwerking na de reorganisatie ook nog onvoldoende scoort (Organisatie Y, persoonlijke communicatie, oktober 2019). Het is dus van belang dat de bedrijfsculturen zorgvuldig worden samengevoegd voor een goede samenwerking na de reorganisatie. Om de reorganisatie tussen deze drie groepen zo goed mogelijk te laten verlopen en ze succesvol te laten opereren onder de nieuwe naam, is gevraagd om onderzoek te doen naar mogelijke verbeteringen in de ervaren samenwerking tussen de dochterondernemingen van de Organisatie Y.

1.2 Probleemstelling
Zoals vermeld in de aanleiding, blijkt uit de Cultuurmeter dat de samenwerking met andere teams onvoldoende scoort. Vanwege de reorganisatie, is het van belang dat de ervaren samenwerking verbeterd. Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 zijn ieder een aparte organisatie met ieder een eigen bedrijfscultuur. De nieuwe cultuur van deze drie groepen onder de naam Organisatie Y vervangt de bedrijfsculturen van de huidige dochterondernemingen. Elk van de drie dochterondernemingen neemt haar eigen bedrijfscultuur mee, maar moet zich ook aanpassen aan de andere twee bedrijfsculturen. Dit vraagt om een samenwerking tussen de dochterondernemingen. Culturele integratie kan hiervoor de oplossing zijn. Vanwege de reorganisatie focust dit onderzoek zich op het verbeteren van de ervaren samenwerking tussen Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 3 en Dochteronderneming 2 door de bedrijfsculturen te onderzoeken.
Deze reorganisatie maakt samen met de constateringen van de Cultuurmeter de volgende probleemstelling:

Hierdoor luidt de probleemstelling: **Hoe kan de directie van Afdeling X de samenwerking tussen de dochterondernemingen verbeteren?**

1.3 Doelstelling

De verbeterde ervaren samenwerking door het overgaan naar een nieuwe bedrijfscultuur moet leiden tot een betere situatie na de overgang naar de nieuwe organisatie. In deze nieuwe organisatie in januari 2020 moeten de nu nog afzonderlijke collega’s van Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 gaan samenwerken.

Het is van belang om inzicht te krijgen in de ervaren samenwerkingen van deze drie dochterondernemingen binnen Afdeling X. Het is mogelijk om naar een verbeterde ervaren samenwerking te werken, als de wensen en behoeftes van Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 inzichtelijk zijn gemaakt. Deze wensen en behoeftes van de doelgroep vormen een bedrijfscultuur. Het is van belang om de bedrijfscultuur van de doelgroep en de visie van de doelgroep op het overgaan naar de nieuwe organisatie inzichtelijk te maken. De inzichten zorgen voor een communicatieadvies, waaruit Afdeling X mogelijke verbeteringen kan doorvoeren die de samenwerking tussen de dochterondernemingen onder de naam Organisatie Y kan verbeteren in de nieuwe organisatie.

Onderzoeksdoel: Inzicht geven in de bedrijfscultuur van de doelgroep, teneinde een communicatieadvies te geven aan Afdeling X over het verbeteren van de samenwerking van de dochterondernemingen.

Organisatiedoel: De samenwerking tussen de dochterondernemingen verbeteren, zodat de reorganisatie met de medewerkers met verschillende bedrijfsculturen goed verloopt.

1.4 Deelvragen Om de probleemstelling te beantwoorden en invulling te geven aan de doelstelling, zijn er drie deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag geeft inzicht in de huidige bedrijfscultuur van de doelgroep Dochteronderneming 1. Door de huidige bedrijfscultuur van de doelgroep in kaart te brengen, is duidelijk hoe Dochteronderneming 1 werkt en wat Dochteronderneming 1 belangrijk vindt in een organisatie volgens de doelgroep. De tweede deelvraag brengt de gewenste bedrijfscultuur van de doelgroep in kaart. De gewenste bedrijfscultuur kan verschillen met de huidige ervaren bedrijfscultuur. Door de gewenste bedrijfscultuur te onderzoeken, is duidelijk wat de doelgroep vindt van de huidige bedrijfscultuur en hoe de doelgroep het liever ziet. De uitkomst van de eerste en de tweede deelvraag kan de probleemstelling helpen te beantwoorden, doordat het de directie van Afdeling X inzicht geeft in het perspectief van haar medewerkers over Dochteronderneming 1 en hoe zij daar tegenover staan. Daarbij kan het bijvoorbeeld mogelijk zijn dat de doelgroep de bedrijfscultuur bij Dochteronderneming 1 fijn vindt en het ook zo graag wil houden, of de bedrijfscultuur juist als onprettig ervaart. Bij het fuseren van de dochterondernemingen kan de directie van Afdeling X rekening houden met de gewenste bedrijfscultuur van de medewerkers van Dochteronderneming 1 waarin zij het prettigst in werken. De derde en laatste deelvraag brengt de huidige en de gewenste samenwerking in kaart van de doelgroep. Hierbij komt naar voren in hoeverre de samenwerking nu plaatsvindt en wat de doelgroep daar van vindt. Deze deelvraag kan concrete verbeteringen naar voren brengen die de doelgroep graag wil zien in de nieuw gefuseerde organisatie Organisatie Y. Door middel van deze deelvraag geeft het onderzoek ook meer invulling aan de meningen van de respondenten van de Cultuurmeter.

1. Wat is de huidige bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 volgens de doelgroep?
2. Wat is de gewenste bedrijfscultuur van de doelgroep?
3. Hoe kan volgens de doelgroep de samenwerking tussen hen en de dochterondernemingen verbeteren onder de naam Organisatie Y?

1.5 Doelgroep
Van de genoemde drie dochterondernemingen is volgens een intern onderzoek in mei 2019, Dochteronderneming 1 de organisatie waar de grootste merkliefde heerst onder de medewerkers (bijlage B). Merkliefde houdt in welke mate medewerkers van hun eigen merk houden. Medewerkers van Dochteronderneming 1 vertonen een extreem hoge merkliefde, gevolgd door Dochteronderneming 2 (hoog) en Dochteronderneming 3 (ruim voldoende) (bijlage B). De grote merkliefde zou een rol kunnen spelen in het bemoeilijken van de samenwerking met andere teams en te opereren onder een andere nieuwe naam.

Zoals in de aanleiding aangegeven, scoort Dochteronderneming 1 een 3.98, Dochteronderneming 2 een 4.17 en Dochteronderneming 3 een 4.83 op een schaal van 6. De Cultuurmeter beoordeelt de score van Dochteronderneming 1 en van Dochteronderneming 2 met een onvoldoende. Dochteronderneming 1 scoort weer lager dan Dochteronderneming 2.

Om deze redenen is er voor Dochteronderneming 1 gekozen als doelgroep voor dit onderzoek. De doelgroep Dochteronderneming 1 bestaat uit de medewerkers van Dochteronderneming 1 die werken in het kantoor in Locatie X en werkzaam zijn sinds juni 2019 of eerder. Er is gekozen voor medewerkers die voor deze periode werken, omdat in juni 2019 het eerste gezamenlijke interne communicatie platform is gelanceerd bij de dochterondernemingen van Afdeling X. Deze medewerkers hebben daardoor dus de situatie gekend in Locatie X voor het platform en na het platform. Het nieuwe interne communicatieplatform heet Interne communicatieplatform X en is verder toegelicht in het hoofdstuk Situatieschets. Er zijn ook medewerkers bij Dochteronderneming 1 die als reisleider in het buitenland zijn en dus niet altijd in Locatie X zijn. Deze medewerkers vallen daardoor ook niet onder de doelgroep.

Dochteronderneming 1 is opgericht in 1996 en een dochteronderneming van de Organisatie Y sinds 2002. De organisatie is opgericht om verre reizen beschikbaar te maken voor een breed publiek (reisgraag.nl, 2019). Dochteronderneming 1 heeft op 1 september 2019 157 medewerkers in dienst (Organisatie Y, persoonlijke communicatie, oktober 2019).

Moederbedrijf Organisatie Y is opgericht in 1883. De Organisatie Y is naast een bedrijf, ook een organisatie met meer dan 4,6 miljoen klanten. Zie figuur 2 voor het organogram van de Organisatie Y. Hier staan de dochterondernemingen in als los onderdeel onder de tak ‘Afdeling X’.

Figuur 2 is verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

1.6 Beperkingen
Het onderzoek richt zich op de interne samenwerking binnen Afdeling X. Hierbij zijn de andere takken van het organogram van de Organisatie Y niet meegenomen. Binnen Afdeling X horen Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2, Dochteronderneming 6, Dochteronderneming 4, Dochteronderneming 5, Dochteronderneming 3, Dochteronderneming 7, Dochteronderneming 8 en Strategie & Innovatie. Het onderzoek richt zich binnen de tak van Afdeling X weer specifieker op de samenwerking tussen Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3. In de paragraaf Doelgroep staat omschreven waarom er voor het perspectief van Dochteronderneming 1 specifiek is gekozen. De overige dochterondernemingen komen dus verder niet voor in het onderzoek. Dit kan een beperking zijn, omdat de stelling in de Cultuurmeter in figuur 1 ‘Door ons team wordt actief samengewerkt met andere teams binnen Afdeling X’, alle dochterondernemingen bij Afdeling X treft en niet alleen Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3. De onvoldoendes die uit zijn gekomen, kan ook blijken uit de onvoldoende ervaren samenwerking tussen bijvoorbeeld Dochteronderneming 1 en Dochteronderneming 4. Het niet meenemen van de andere dochterondernemingen kan dan een beperking zijn voor het correct interpreteren van de Cultuurmeter.
Het onderzoek start op 1 september 2019 en eindigt op 6 januari 2020. In deze periode is er ruimte om één dochteronderneming te onderzoeken met kwalitatief onderzoek. De dochterondernemingen Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 zijn hierdoor niet meegenomen in het onderzoek. Dit is een beperking, omdat de bedrijfscultuur van deze twee wel bijdragen aan de uiteindelijke bedrijfscultuur van de nieuw gevormde organisatie en van belang zijn om een goede samenwerking te realiseren. Met het onderzoek geeft de opdrachtnemer een advies middels de aanbevelingen. De opdrachtnemer voert de aanbevelingen niet zelf uit in de onderzoeksperiode. Door deze beperkingen kan de opdrachtnemer de uiteindelijke effecten van het advies niet meten en eventueel bijstellen. Hier zou meer tijd voor nodig zijn.

De Cultuurmeter was een vragenlijst, een kwantitatief onderzoek. Dit onderzoek gaat daar verder op in met kwalitatief onderzoek. Dit beperkt dat het niet mogelijk is om alle respondenten die mee hebben gedaan met de Cultuurmeter, te onderzoeken met een kwalitatieve methode. In het hoofdstuk Methodologie is verder te lezen waarom gekozen is voor de gekozen onderzoeksmethodes.

## 1.7 Situatieschets

De Organisatie Y wil in de toekomst relevanter zijn voor de klanten van de Organisatie Y en daardoor significant groeien in de vakantiemarkt. Hier zijn een aantal interne en externe aanleidingen voor. Uiteindelijk wil de Organisatie Y dit bereiken met een nieuwe strategie, waarbij de dochteronderneming Dochteronderneming 1, Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 samengaan. Dit heeft het gevolg dat de organisatiestructuur verandert. De drie dochterondernemingen hebben bijvoorbeeld een gedeelde directeur in de nieuwe situatie. Spontane associaties geven een beeld van de betekenissen van de drie merken in de vorm van een momentopname. Een stap die gemaakt is om de samenwerking te bevorderen is het introduceren van het interne communicatieplatform Interne communicatieplatform X.

**Relevanter voor de klanten**

De Organisatie Y wil in de toekomst relevanter zijn voor de klanten van de Organisatie Y en daardoor significant groeien in de vakantiemarkt. Momenteel zijn Hulpverlening en Verzekering de belangrijkste redenen om klant te worden van de Organisatie Y en klant te blijven. Door te groeien in de vakantiemarkt, wil de Organisatie Y dat Afdeling X voor de klanten ook een factor is om klant te worden van de Organisatie Y. Er zijn hier een aantal interne en externe aanleidingen voor (zie figuur 3).

*Figuur 3 is verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

**Verschil organisatiestructuur**

Het fuseren van de dochterondernemingen heeft wat te betekenen voor de organisatiestructuur. In bijlage D staat het huidige organogram van Afdeling X, het organogram van Afdeling X in de nieuwe situatie en het organogram van Dochteronderneming 1. Een verschil voor Dochteronderneming 1 is onder andere dat de directeur wijzigt. De directeur van Afdeling X is in de nieuwe situatie ook de directeur van de mensen Dochteronderneming 1. De huidige directeur van Dochteronderneming 1 krijgt een nieuwe functie.

**Spontane associaties**

Het doel van dit onderzoek is de interne samenwerking door de bedrijfsculturen te onderzoeken. In 2019 is eerder een onderzoek gedaan naar de prioriteiten van medewerkers bij het merk Dochteronderneming 1. Dit is dus ook een intern onderzoek. Spontante associaties bij het merk Dochteronderneming 1 zijn vooral positief. De positieve associaties die overheersen en iets zeggen over de interne bedrijfscultuur zijn ‘Altijd naar het hart, ‘Hecht/familiegevoel’ en ‘korte lijnen, snel beslissen’ (bijlage E). Bij Dochteronderneming 2 zijn de positieve associaties vooral ‘familiair’, ‘gezelligheid’ en ‘collegiaal’. Opvallend is dat Dochteronderneming 2 ook negatieve interne associaties heeft, zoals ‘chaotisch’, ‘handmatig werk’ en ‘inefficiënte systemen’ (bijlage E). Dochteronderneming 3 heeft de positieve interne associaties ‘collega’s’. Ook bij Dochteronderneming 3 vallen de negatieve associaties op omdat die intern gericht zijn. Zo noemen zij bijvoorbeeld ‘werkdruk’ als een negatieve associatie bij het merk Dochteronderneming 3 (bijlage E).

*Deze alinea is verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

Samenvattend is er een SWOT gemaakt voor elke dochteronderneming die straks in de nieuwe situatie fuseert onder de Organisatie Y. Een SWOT is analysemodel dat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart brengt.

Dochteronderneming 1

|  |  |
| --- | --- |
| Strenghts* Altijd naar het hart
* Familiegevoel / hecht
* Korte lijnen, snel beslissen
 | Weaknessess* Grootste merkliefde
* Afdeling X bereikt en bindt vandaag een beperkt aantal Organisatie Y klanten (circa 2%).
 |
| Opportunities* Merknaam naar Organisatie Y
* Samenwerking met andere dochterondernemingen
 | Threats* Klassieke touroperatormodel komt komende jaren onder druk te staan
 |

Figuur 4: SWOT-analyse Dochteronderneming 1

Dochteronderneming 2

|  |  |
| --- | --- |
| Strenghts* Familiair
* Gezelligheid
* Collegiaal
 | Weaknessess* Chaotisch
* Handmatig werk
* Inefficiënte systemen
* Afdeling X bereikt en bindt vandaag een beperkt aantal Organisatie Y klanten (circa 2%).
 |
| Opportunities* Merknaam naar Organisatie Y
* Samenwerking met andere dochterondernemingen
 | Threats* Klassieke touroperatormodel komt komende jaren onder druk te staan
 |

Figuur 5: SWOT-analyse Dochteronderneming 2

Dochteronderneming 3

|  |  |
| --- | --- |
| Strenghts* Collega’s
 | Weaknessess* Werkdruk
* Afdeling X bereikt en bindt vandaag een beperkt aantal Organisatie Y klanten (circa 2%).
 |
| Opportunities* Merknaam naar Organisatie Y
* Samenwerking met andere dochterondernemingen
 | Threats* Klassieke touroperatormodel komt komende jaren onder druk te staan
 |

Figuur 6: SWOT-analyse Dochteronderneming 3

**Nieuw intern communicatieplatform**

In juni 2019 heeft de directie van Afdeling X een nieuw intern communicatieplatform geïntroduceerd. Het platform heet Interne communicatieplatform X. Interne communicatieplatform X is al bij sommige afdelingen van de Organisatie Y in gebruik. Hierdoor is het platform niet compleet nieuw en is het bij sommigen al bekend binnen de Organisatie Y. Dit platform heeft sinds juni een groep voor de bedrijfstak Afdeling X. Deze groep bestaat weer uit andere groepen en afdelingen. Mensen zijn klant van een groep als ze hieraan zijn toegevoegd door een moderator. Iemand van Dochteronderneming 1 is bijvoorbeeld standaard klant van de Dochteronderneming 1 groep en de algemene groep. In deze algemene groep zitten alle medewerkers die betrokken zijn bij Afdeling X. Iemand van bijvoorbeeld Dochteronderneming 1 of van Dochteronderneming 2 kan in deze groep berichten plaatsen en reageren. Dit is het eerste interne communicatieplatform dat te gebruiken is door alle medewerkers in Locatie X bij de bedrijfstak Afdeling X. Hiervoor was er nog geen gedeeld platform tussen de dochterondernemingen. De Organisatie Y heeft wel een eigen intranet, maar hiervoor is een vpn nodig als je niet in het hoofdkantoor in Locatie Y zit, waardoor weinig mensen van Locatie X hier een kijkje op nemen. In deze gemengde algemene groep van Interne communicatieplatform X zijn er gemiddeld ongeveer 1 tot 2 nieuwe berichtjes per dag te lezen. Het platform is een eerste stap om de verschillende afdelingen bij elkaar te brengen.

# 2. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over *het beïnvloeden van bedrijfsculturen* zijn theorieën die een bedrijfscultuur meetbaar proberen te maken en theorieën die gaan over het beïnvloeden van een bedrijfscultuur. Verschillende auteurs hebben geschreven hierover. Zo zijn er theorieën die een bedrijfscultuur opdelen in dimensies, zoals Competing Values Framework van Quinn & Cameron (1981) en het model van Trompenaars (2003). Theorieën van zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het model Corporate Culture van Handy (2009) omdat dit model een bedrijfscultuur identificeert en laat zien hoe verschillende bedrijfsculturen kunnen samenwerken. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door te werken aan de linking elements ‘Cultural Tolerance’, ‘Bridges’ en ‘A common language’. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

2.1 Cultuur binnen een organisatie
Sinds begin jaren 80 is er steeds meer belangstelling voor het onderwerp bedrijfscultuur. Sinds het boek ‘Excellente ondernemingen’ van Peters en Waterman (1982) is het begrip bedrijfscultuur een onderdeel van het dagelijks taalgebruik (Sanders & Neuijen, 1999).
Meerdere modellen hebben het begrip bedrijfscultuur meetbaar geprobeerd te maken met het doel om een bedrijfscultuur te identificeren. Ook zijn er modellen en theorieën die het beïnvloeden van bedrijfsculturen beschrijven, met het doel om van de ene naar de andere cultuur te gaan. Voor de probleemstelling is het van belang om te achterhalen welke bedrijfscultuur Dochteronderneming 1 heeft en hoe zij overgaan naar de bedrijfscultuur van de Organisatie Y.

Zo zeggen Kotter en Heskett (1992) in het boek ‘Corporate Culture and Performance’ dat bedrijfscultuur twee niveaus heeft: *“we have found it helpful to think of organizational culture as having two levels, which differ in term of their visibility and their resistance to change.”* (Kotter & Heskett, 1992, P.4).Het eerste niveau omschrijven zij als de cultuur die zichtbaar is door gedragspatronen en de stijl van de organisatie die nieuwe medewerkers automatisch worden aangeleerd door bestaande collega’s. Het andere niveau omschrijven zij als het niveau dat minder zichtbaar is en veel dieper ligt. Het is de cultuur waarin bepaalde waardes door een groep gedeeld worden. Deze waardes blijven in de groep, zelfs als de klanten van de groep wijzigen. Volgens Kotter en Heskett is het eerste *zichtbare* niveau makkelijker te veranderen dan het tweede *minder zichtbare* niveau. De twee niveaus beïnvloeden elkaar constant (Kotter & Heskett, 1992). Bepaalde waardes van een cultuur kunnen het gedrag van de groep beïnvloeden. Andersom kunnen gedragingen de waardes van de groep beïnvloeden. Door bedrijfscultuur op deze manier te categoriseren, zijn ‘strategie’ of ‘structuur’, zoals visie en missie, van een organisatie geen onderdeel van de cultuur (Kotter & Heskett). Wel maken Kotter en Heskett de kanttekening erbij dat ‘strategie’ en ‘structuur’ een belangrijke rol kunnen spelen om gedrag te beïnvloeden. Voor de tijd en na de tijd van Kotter en Heskett zijn er theorieën beschreven die gaan over het beïnvloeden van deze bedrijfscultuurniveaus. Deze twee manieren van beïnvloeden zijn relevant voor de probleemstelling, omdat de probleemstelling vraagt naar een manier om de bedrijfscultuur van de doelgroep te beïnvloeden om uiteindelijk de bedrijfscultuur van de Organisatie Y eigen te maken.

In het model Three Levels of Culture van Schein (1985) zegt Schein deels hetzelfde als Kotter en Hesktett. Volgens zijn model zijn er drie niveaus voor cultuur: Artefacts, Espoused Values en Basic Assumptions. Artefacts is het deel van de cultuur die je ziet, hoort en voelt. Espoused Values zijn de waardes van een groep. Basic Assumptions zijn onze basisideeën van de wereld en hoe waardes veranderen in normen. Het model van Schein is belangrijk om mee te nemen in het onderzoek, omdat daardoor duidelijk is waar een bedrijfscultuur uit bestaat. Het is bijvoorbeeld mogelijk om met dit model de bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 in te delen.

Sanders en Neuijen (1999) schrijven dat cultuur niet direct zichtbaar is, omdat het in de hoofden van de mensen zit. Cultuur is indirect zichtbaar door de manier waarop mensen zich gedragen en uit wat er gebeurt (Sanders & Neuijen, 1999). Dit is een van de twee kenmerken van cultuur volgens Sanders en Neuijen. Het begrip wat ze koppelen aan het eerste kenmerk van bedrijfscultuur is ‘verstandhouding’. Het andere kenmerk is ‘gemeenschappelijk’. *‘Opvattingen en meningen die alleen maar bij één individu horen, maken geen deel uit van de bedrijfscultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage.*”(Sanders & Neuijen, 1999, P.12). Aan de hand van deze twee woorden geven zij de volgende definitie aan bedrijfscultuur: “*Bedrijfscultuur wordt opgevat als de gemeenschappelijke verstandhouding van de klanten van een bedrijf met betrekking tot hoe het in hun onderneming dagelijks toegaat.”* (Sanders & Neuijen, 1999, P. 14). Het is belangrijk voor dit onderzoek om onderscheid te maken tussen het gemeenschappelijke en het individu. Dochteronderneming 1 is namelijk een organisatie, een gemeenschap. Om de bedrijfscultuur bij Dochteronderneming 1 te meten, is het dus belangrijk dat de opvattingen en meningen bij meer dan één individu terugkomen.

Sanders en Neuijen (1999) identificeren een cultuur door middel van zes dimensies. Een organisatie heeft kenmerken van alle zes de dimensies en neigt altijd naar een van de twee uitersten. Met de zes dimensies is het mogelijk om inzicht te krijgen in een bedrijfscultuur. Handy (1978) identificeert ook bedrijfsculturen met zijn model Corporate Culture (Handy, 1978). Hij doet dit niet zoals Sanders en Neuijen aan de hand van dimensies waar een bedrijf op alle vlakken van aanwezig is. Hij onderscheidt vier mogelijke bedrijfsculturen, gekenmerkt met Griekse goden. De bedrijfsculturen van Handy bezitten kenmerken van de dimensies van Sanders en Neuijen. Een bedrijfscultuur van Handy, zoals de ‘Club’ cultuur (God: Zeus), zit anders in de dimensies van Sanders en Neuijen dan een van de andere drie bedrijfscultuur van Handy. Handy geeft in zijn vier mogelijke bedrijfsculturen ook aan hoe verschillende bedrijfsculturen samen kunnen werken en wat daar voor nodig is.

Quinn en Cameron (1981) werken ook met vier soorten bedrijfsculturen. In hun model Competing Values Framework (CVF) onderscheiden zij net als Handy vier mogelijke bedrijfsculturen. Deze bedrijfsculturen zijn ontstaan door twee dimensies met vier uitersten. Quinn en Cameron geven een naam aan een combinatie van de uitersten in tegenstelling tot de dimensies van Sanders en Neuijen. Quinn en Cameron suggereren dat een combinatie van bepaalde culturen kan leiden tot een betere effectiviteit. Hierdoor is het mogelijk om een doel voor ogen te hebben en daar het juiste team met verschillende achtergronden voor samen te stellen. Het resultaat is dan een vernieuwde effectievere bedrijfscultuur, wat bijvoorbeeld kan leiden tot meer creativiteit. In het geval van Dochteronderneming 1 en de Organisatie Y is er geen sprake van het willen verhogen van de effectiviteit door het samenvoegen van de twee bedrijfsculturen. De reorganisatie geldt uiteindelijk namelijk voor alle drie de dochterondernemingen, waardoor het doel om de effectiviteit te verhogen tussen alleen Dochteronderneming 1 en de Organisatie Y onbruikbaar is.

Ook Trompenaars (2003) heeft vier soorten bedrijfsculturen beschreven. Hij doet dit door ook twee dimensies tegen elkaar te zetten en zo vier soorten bedrijfsculturen te onderscheiden. De dimensies van Trompenaars zijn niet dezelfde dimensies van Quinn en Cameron, waardoor de bedrijfsculturen ook verschillen. Volgens Trompenaars ie een bedrijfscultuur ook effectiever als meerdere soorten bedrijfsculturen samenwerken (Trompenaars, 2003). Dit komt dus overeen met de gedachtegang van Quinn en Cameron. In tegenstelling tot wat Kotter en Heskett zeggen dat ‘structuur’ geen direct onderdeel is van de bedrijfscultuur, gebruikt Trompenaars ‘structuur’ als een dimensie met de uitersten ‘Hierarchical & Egalitarian’.

Johnson en Scholes introduceerden in 1999 het model ‘Cultural Web’. In hun model bespreken ze zeven kenmerken die een bedrijfscultuur kunnen beschrijven en beïnvloeden (Johnson & Scholes, 1999). Deze zeven kenmerken hebben eigenschappen van de twee soorten culturen van Kotter en Heskett: zichtbare en minder zichtbare bedrijfscultuureigenschappen. Een van de kenmerken van Johnson is bijvoorbeeld ‘Rituals and routines’, een zichtbaar kenmerk van bedrijfscultuur. Dit model van Johnson kan nuttig zijn om ook de zichtbare kenmerken van een bedrijfscultuur te identificeren. Zes van deze kenmerken staan rondom het woord ‘Paradigma’, waar die zes mee kunnen overlappen. Cacciattolo beschrijft het paradigma van Johnson als het doel van de organisatie, de missie en de waardes (Cacciattolo, 2014). Volgens Handy is het paradigma een verzameling veronderstellingen. Als je die verzameling verandert, kan je ervoor zorgen dat er een heleboel nieuwe inzichten ontstaan (Handy, 1978).

Cacciattollo schrijft dat het interpretatieve beeld en het structurele beeld de twee hoofdbenaderingen zijn voor het analyseren van de bedrijfscultuur (Cacciattolo, 2014). Het interpretatieve beeld is de benadering die impliceert dat cultuur gevormd wordt door de omgeving van de organisatie. Het model van Johnson en Scholes valt onder de interpretatieve benadering. Het structurele beeld focust zich meer op hoe posities zijn gestructureerd binnen een organisatie. De modellen van Handy, Schein, Trompenaars vallen onder de structurele benadering (Cacciattolo, 2014).

Steel (2000) zegt dat er veel benaderingen van cultuur en definities van cultuur rond gaan. Hij impliceert juist, dat het hebben van al deze benaderingen en definities niet helpt, omdat al die definities ons zouden doen denken dat cultuur een ‘ding’ is of een toestand die ‘hoort bij’ een organisatie. Hij betwijfelt hiermee de benaderingen van bijvoorbeeld Handy. Hij noemt de benadering van Handy een ‘mechanical view of culture change’ (Steel, 2000). Hij beargumenteert dit door te zeggen dat er twee veronderstellingen bestaan voor deze benaderingen. “Firstly, that organizations are usually, preferably, in one *state* or another. The second belief - that somehow, we can *make* organizations change.” (Steel, 2000).

Sun (2008) heeft in zijn document ‘Organizational Culture and Its Themes’ meerdere modellen en theorieën over bedrijfsculturen naast elkaar gelegd met onder andere het model van Johson en Scholes, en opvattingen van Schein. Hieruit trekt hij de volgende conclusie:
“In order to achieve a successful culture, managers shouldn’t ignore organizational culture and its themes, because culture can be used as a competitive advantage during organizational development, and a strong culture can also offer many advantages, such as cooperation, control, communication or commitment.” (Sun, 2008).

## 2.2 Conceptueel Model

****Het model ‘Corporate Culture’ van Handy (2009) is gekozen als conceptueel model. Het model toont aan dat een organisatie kenmerken bezit van een of meerdere bedrijfsculturen. Dankzij het model is het mogelijk om de huidige cultuur van de doelgroep in kaart te brengen, hoe zij de cultuur bij de Organisatie Y zien en welke bedrijfscultuur de gewenste bedrijfscultuur is van de doelgroep. Daarmee zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de huidige en de gewenste bedrijfsculturen van Dochteronderneming 1 en inzichtelijk. Handy geeft aan dat iedere organisatie een mix nodig heeft van culturen voor elke grote taak, activiteit of proces. Hij zegt daarbij wel dat de culturen van binnen allemaal consistent moeten zijn met elkaar. “A healthy organization is one that is culturally true in its parts” (Handy, 2009, p 45). Voor het onderzoek is deze consistentie het doel. Diep van binnen moet de bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 gelijk zijn aan die van de nieuwe bedrijfscultuur na de reorganisatie.

Ondanks dat Steel (2000) vindt dat het model een mechanische kijk is op het veranderen van cultuur, is het voor dit onderzoek van belang dat er een model aan te pas komt. Een model is namelijk een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid en helpt de werkelijkheid te verklaren, dan wel te voorspellen (Studiegids, 2019). In dit onderzoek is het van belang dat de huidige bedrijfscultuur wordt verklaard en de nieuwe bedrijfscultuur, voor een goed werkende samenwerking, wordt voorspelt. Dat kan met het model Corporate Culture van Handy.

Het model kent vier soorten bedrijfsculturen. Iedere bedrijfscultuur heeft een naam, een Griekse god en een symbool. Alle drie gecombineerd geven samen een betekenis die Handy wil overbrengen. Zie figuur 7 voor een grafische weergave van het model. In zijn boek Gods of Management beschrijft Handy de bedrijfsculturen op drie gebieden: denkwijze en leren, beïnvloeden en veranderen, motiveren en belonen (Handy, 2009). Hieronder is kort per cultuur de essentie toegelicht.

Figuur 7: Corporate Culture model (Handy, 2009)

Club / Spinnenweb / Zeus
De bedrijfscultuur is een verlengde van de leider/grondlegger. De baas reguleert vanuit het midden. De organisatie is flexibel en kan snel beslissingen maken.

Role / Tempel / Apollo
De bedrijfscultuur is stabiel en voorspelbaar. Net zoals een tempel, de tempel zal er morgen ook nog zijn en over 10 jaar ook. Het gaat in deze cultuur niet om de persoon als individu, maar om de rol die hij of zij bekleedt. De rollen vormen afdelingen (pilaren) die samen onderdeel zijn van het grote geheel.

Task / Net / Athene
De bedrijfscultuur bestaat uit het oplossen van problemen met elkaar. De mensen zitten vaak in teams om een taak te voltooien. Invloedrijk medewerkers zijn degenen met veel expertise en niet de mensen op bepaalde posities. De directie heeft vaak weinig invloed op het resultaat.

Existential / Sterren / Dionysus
In deze bedrijfscultuur is de individuele persoon het middelpunt. Er is weinig structuur in de organisatie en de medewerkers doen activiteiten op basis van hun persoonlijke doelen en interesses. Kennis en expertise zijn de enige vormen die macht geven binnen deze bedrijfscultuur.

Handy geeft aan dat geen enkele cultuur verkeerd of slecht is. Ook een mix van verschillende culturen niet per definitie slecht of verkeerd (Handy 2009).

**Linking Elements**

Als er een twee verschillende bedrijfsculturen met elkaar willen samenwerken zijn er drie elementen waar de nieuwe organisatie aan moet werken: cultural tolerance, bridges en a common language. Deze elementen noemt Handy de Linking Elements (Handy, 2009). Deze elementen helpen verschillende bedrijfsculturen te linken met elkaar.

**Cultural Tolerance**

Volgens Handy is de eerste stap voor het effectief linken van bedrijfsculturen de ‘cultural tolerance’, het tolereren van culturen. Elke organisatie heeft een eigen manier om te coördineren en te controleren. Zo zouden de mensen in een Zeus cultuur de formaliteiten en regels van de Apollo cultuur als verveeld ervaren. De discussies en vergadergroepen die de mensen van een Athene cultuur gebruiken, vinden de mensen van Apollo bijvoorbeeld inefficiënt. Elke afdeling van een organisatie zou de ruimte moeten krijgen om haar eigen coördinatie en controlemethodes te ontwikkelen en dan de verschillen met andere culturen te tolereren. Het besef dat een andere cultuur anders denkt en doet is een manier om bedrijfsculturen effectief te linken met elkaar (Handy, 2009).

**Bridges**

Volgens Handy is ook het gebruik van ‘bridges’ nodig om bedrijfsculturen met elkaar te linken. Een bridge, of een verbinding, is wat bedrijfsculturen met elkaar gemeen kunnen hebben. Zonder de verbindingen gaan bedrijfsculturen weer hun eigen kant op. Een voorbeeld van een verbinding is een gemeenschappelijke directie. Handy geeft aan dat de hoeveelheid verbindingen een rol kan spelen in de effectiviteit van de samenwerking van de bedrijfsculturen. Een perfect aantal bestaat niet, wel zegt Handy dat zo min mogelijk verbindingen om een effectieve link te bereiken het beste is (Handy, 2009).

**A common language**

Het derde element voor een effectieve link van twee bedrijfsculturen is ‘a common language’. Zo zegt Handy “An organization that talks together walks together” (Handy, 2009, p. 105). De taal waar Handy het over heeft, is waar de verschillende groepen het over hebben bij een van de ‘bridges’. Ook de humor van de organisatie, de prioriteiten en wat een organisatie belangrijk vindt hoort bij taal. Een organisatie kan bijvoorbeeld praten over de kosten, productiviteit of over de omzet. Ook kan een organisatie prestaties vergelijken met de met afgelopen prestaties of met geplande toekomstige prestaties. Dit kan per organisatie verschillen en effect hebben op het gedrag van de medewerkers (Handy, 2009). Voor een effectieve link tussen bedrijfsculturen is het belangrijk dat organisaties dezelfde ‘taal’ spreken en elkaar zo goed begrijpen.

De hypotheses zijn op deze linking elements gebaseerd in de volgende paragraaf.

## 2.3 Hypotheses

Handy geeft drie elementen die een effectieve verbinding tussen twee bedrijfsculturen mogelijk maken. De drie elementen zijn ‘Cultural Tolerance’, ‘Bridges’ en ‘A common language’ (Handy, 2009). Op basis van deze drie elementen zijn er drie hypotheses geformuleerd.

**Hypothese 1: Als twee verschillende bedrijfsculturen de verschillen tussen de bedrijfsculturen tolereren, dan is de ervaren samenwerking effectiever.**

Deze hypothese is gebaseerd op de volgende tekst: *“The first step to effective linkage is to allow each part of the organisation to develop its own appropriate methods of co-ordination and control and to tolerate differences between the cultures.”* (Handy, 2009, p. 98)Deze citaat van Handy hoort bij het verbindingselement ‘Cultural Tolerance’. Door deze hypothese te testen, is duidelijk in hoeverre het bewustzijn van de cultuurverschillen de samenwerking kan verbeteren van Dochteronderneming 1 en de Organisatie Y. Het tolereren kan op allerlei manieren. Dochteronderneming 1 kan zich bijvoorbeeld aanpassen aan de cultuur van de andere dochterondernemingen en de Organisatie Y, of de verschillende manieren van werken accepteren. Deze hypothese sluit aan op de eerste deelvraag.

**Hypothese 2: Als er genoeg verbintenissen zijn tussen twee verschillende bedrijfsculturen, dan is de ervaren samenwerking effectiever.**

Deze hypothese komt voort uit de volgende tekst: *“The more diverse the cultures, the more bridges you need”*

(Handy, 2009, p. 100). Deze citaat van Handy hoort bij het verbindingselement ‘Bridges’. Handy zegt dat organisaties zonder ‘bridges’ ieder een eigen weg op gaan wat kan leiden tot een verlaagde effectiviteit van de samenwerking (Handy, 2009). Een verbinding alleen aan de top in de vorm van een gedeelde managers, zou de bedrijfsculturen juist vervormen en de top overdreven veel tijd kosten. Momenteel is een verbinding het platform Interne communicatieplatform X. Een andere verbinding zou de gezamenlijke werkplekken zijn of de hoofddirecteur van de bedrijfstak Afdeling X. Dankzij de hypothese is te testen of dit voldoende is en of dat daadwerkelijk de samenwerking verbeterd.

**Hypothese 3: Als twee bedrijfsculturen dezelfde ‘taal’ spreken, dan is de ervaren samenwerking effectiever.**

Deze hypothese is gebaseerd op de volgende tekst: *“The third aspect of linkage is a common language. […] All these codes are baffling to the outsider, but serve a function in linking the organizations together, as long as both sides understand them.”* (Handy, 2009, p. 105)**­.** Deze tekst hoort bij het verbindingselement ‘a common language’.De taal waar Handy het over heeft, is bijvoorbeeld waar de verschillende groepen het over hebben bij een van de ‘bridges’. Als Interne communicatieplatform X een verbinding is, dan is de inhoud op Interne communicatieplatform X de ‘taal’. Voor Dochteronderneming 1 is het dus ook belangrijk dat zij dezelfde taal min of meer spreken als de andere dochterondernemingen. De hypothese meet in hoeverre de taal van de organisaties een effect heeft op samenwerking.

# 3. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch om invulling te geven aan de gegevens die komen uit het kwalitatief onderzoek. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek helpt om de beweegredenen van de respondenten te achterhalen (Verhoeven 2014). Dit is belangrijk bij het achterhalen van de ervaringen bij een bedrijfscultuur. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een enkelvoudige aselecte steekproef (Verhoeven, 2014).

## 3.1 Methoden

Verschillende onderzoeksmethodes helpen om een resultaat te kunnen verkrijgen voor de deelvragen, hypotheses en uiteindelijk de probleemstelling. Figuur 8 laat een schematische weergave zien van de onderzoeksmethodes per topic. Voor het onderzoek zijn alleen deskresearch en fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek gebruikt.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Topic | Methode | Datacollectie |
| Deelvraag 1 | Deskresearch & kwalitatief onderzoek | Bronnen & Interviews |
| Deelvraag 2 | Kwalitatief onderzoek | Interviews |
| Deelvraag 3 | Kwalitatief onderzoek | Interviews |
| Hypothese 1 | Kwalitatief onderzoek | Interviews |
| Hypothese 2 | Deskresearch & kwalitatief onderzoek | Bronnen & interviews |
| Hypothese 3 | Deskresearch & kwalitatief onderzoek | Bronnen & interviews |

Figuur 8: schematische weergave methoden

**Deskresearch**

Voor het onderzoek is deskresearch gedaan om invulling te geven aan de probleemformulering, situatieschets, theoretisch kader, deelvragen en hypotheses. Dit zijn voor de probleemformulering internetbronnen en interne bronnen van de organisatie. Met de situatieschets is er informatie nodig over de Organisatie Y en Dochteronderneming 1. Deze informatie is gevonden in interne bronnen. De interne bronnen zij verkregen door contact te leggen met directieklanten die de bronnen doorstuurden per mail. Dankzij deskresearch is het ook mogelijk om literatuuronderzoek te doen. Dit resulteert in het hoofdstuk theoretisch kader. Hierdoor is er inzicht in wetenschappelijke theorieën die gaan over bedrijfsculturen en de samenwerking tussen bedrijfsculturen. Het theoretisch kader helpt met het analyseren van de interne gegevens. Deskresearch helpt ook met het beantwoorden van de eerste deelvraag en de tweede en derde hypothese.

**Kwalitatief onderzoek**

Kwalitatief onderzoek helpt met het testen met de hypotheses en beantwoorden van deelvragen. Kwalitatief onderzoek past bij dit probleem, omdat kwalitatief onderzoek voor meer diepgang zorgt in de antwoorden van de respondent. Deze diepgang is bereikt door open vragen te stellen en door te vragen op de antwoorden van de respondent. Deze diepgang is noodzakelijk, omdat het vooronderzoek ‘Cultuurmeter’ op een kwantitatieve manier de resultaten heeft verzameld en tot de conclusie kwam dat de samenwerking tussen de teams onvoldoende is. Kwalitatief onderzoek kan dan extra invulling geven aan deze conclusie. De achterliggende belevingen en motieven gaan verder dan het antwoord van respondenten op de vragen van de Cultuurmeter. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van de bedrijfscultuur en de ervaring van de respondent met die bedrijfscultuur. Het doel is namelijk om de bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 te identificeren en te analyseren met de bedrijfsculturen van Handy. Dankzij kwalitatief onderzoek is het mogelijk om de achterliggende belevingen en motieven te achterhalen (Verhoeven, 2011).

## 3.2 Datacollectie

**Deskresearch**

Voor deskresearch zijn bronnen van het internet gehaald. Internet helpt met het achterhalen van de achtergrondinformatie van de doelgroep. Voor het theoretisch kader zijn bronnen gevonden met Google Scholar. Bij het hoofdstuk theoretisch kader hoort het conceptueel model. De theorie van het conceptueel model is allereerst gevonden met Google Scholar. Daarna is deze theorie verder bestudeerd door het boek met de oorspronkelijke theorie van Handy te lezen. Dit boek is gevonden in de Mediatheek van Hogeschool Leiden.

**Kwalitatief onderzoek**

Het kwalitatief onderzoek vindt plaats door face-to-face gesprekken te voeren met respondenten van de doelgroep. De gesprekken van de interviewer en de respondenten vinden plaats met een halfgestructureerd interview. Een halfgestructureerd interview, ook wel semigestructureerd interview genoemd, is een interviewtechniek waarbij de onderwerpen vastliggen waar de interviewer vragen over wil stellen, maar de volgorde niet (Baarda, 2017). Bij een halfgestructureerd interview is het mogelijk om door te vragen als de interviewer meer verduidelijking wil op het antwoord van de respondent. Door de volgorde van de vragen niet vast te zetten, heeft de interviewer de vrijheid om de vragen te stellen wanneer die logisch aansluiten op het gesprek. De onderwerpen, die wel vast staan, moeten wel allemaal aan bod komen.

De vragen die de interview stelt zijn zoveel mogelijk open. Door open vragen te stellen, daagt de interviewer de respondent uit om zoveel mogelijk te vertellen (Baarda, 2017). De gesprekken vinden face-to-face plaats, waardoor het mogelijk is voor de interviewer om ook observerend onderzoek te doen. Het zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren dat een respondent veel gebruik maakt van handgebaren tijdens het geven van een antwoord. Dankzij face-to-face interviews kan de interviewer de lichaamstaal, zoals handgebaren, zien en daarop inspelen bij het doorvragen of het interpreteren van antwoorden van de respondent.

**Respondenten**

De respondenten van het onderzoek zijn onderdeel van de doelgroep Dochteronderneming 1. De respondenten die uitgenodigd zijn voor het onderzoek moeten voor juni 2019 in dienst zijn bij Dochteronderneming 1. Zoals bij het hoofdstuk Situatieschets vermeld, is in juni het interne communicatieplatform Interne communicatieplatform X geïntroduceerd als eerste stap in het leren van elkaar. Deze respondenten hebben daardoor de situatie daarvoor en de situatie daarna meegemaakt, waardoor ze beide situaties met elkaar kunnen vergelijken en de interviewer ook vragen kan stellen over beide periodes.

Volgens Baarda (2017), zijn er vier interviewvormen; het focused interview, elite-interview, expertinterview en retrospectief interview. Voor dit onderzoek is de interviewvorm elite-interview deels gehanteerd. Het elite-interview is een interview met een invloedrijke, vooraanstaande en goed geïnformeerde mensen in een organisatie (instelling of bedrijf) of in een lokale gemeenschap (Baarda (2017). Volgens Baarda is het bij elite-interviews belangrijk om te kiezen voor een ongestructureerde of halfgestructureerde interviewvorm. De elite stelt namelijk een persoonlijke benadering en een actieve interactie met de interviewer op prijs (Baarda, 2017).
Het bedrijf Dochteronderneming 1 telt op 1 september 2019 157 medewerkers. Het is niet haalbaar om in de onderzoeksperiode alle 157 medewerkers te interviewen. Volgens Verhoeven (2011) zijn er acht tot achttien interviews nodig om de kwaliteit van de resultaten voldoende te waarborgen (Verhoeven, 2011). Dan blijkt ook dat er sprake is van verzadiging en er dus geen nieuwe informatie meer naar voren komt door meer respondenten te interviewen (Verhoeven, 2011). Voor dit onderzoek zijn er daarom twaalf respondenten geselecteerd. Van deze twaalf respondenten hebben er zes een leidinggevende functie binnen Dochteronderneming 1. De andere zes hebben geen leidinggevende functie. Volgens Handy zijn leidinggevenden of directeuren van grote invloed als het gaat om de bedrijfscultuur van een organisatie (Handy, 2009). Ook hebben de leidinggevenden meer invloed in de besturing van het bedrijf dan de niet-leidinggevenden. Toch spelen beide partijen een sleutelrol als het gaat om het bepalen van een bedrijfscultuur. Ook zijn beide partijen betrokken bij de samenwerking met andere teams van Afdeling X, maar kunnen ze vanuit hun positie een ander perspectief hebben. Een leidinggevende doet er misschien al van alles aan om de samenwerking te verbeteren, terwijl een niet-leidinggevende daar niks of weinig van merkt. Omdat beide perspectieven belangrijk zijn om inzichtelijk te maken, is er gekozen om zes leidinggevende en zes niet-leidinggevenden te interviewen.

De zes respondenten met leidinggevende functie en de zes zonder een leidinggevende functie zijn aselect gekozen. De leidinggevenden zijn met een persoonlijke mail benaderd, nadat de directeur van Dochteronderneming 1 een lijst met huidige leidinggevenden heeft doorgestuurd naar de opdrachtnemer (zie bijlage L). De niet-leidinggevenden hebben een berichtje gekregen op Interne communicatieplatform X. Op Interne communicatieplatform X is een groep met alleen medewerkers van Dochteronderneming 1. Uit de klantenlijst van deze groep kunnen willekeurig respondenten gekozen worden. Deze klantenlijst dient dan als een soort database. Hierbij is gekeken of de gekozen respondent niet ook toevallig in de lijst staat van de leidinggevenden. Door deze database te gebruiken, is het ook direct duidelijk dat de respondent Interne communicatieplatform X gebruikt of kent. Dit is van belang, omdat bepaalde vragen ook gaan over Interne communicatieplatform X. Een bedrijfscultuur is de cultuur van heel Dochteronderneming 1. Dit houdt in, dat de respondenten ook representatief moeten zijn voor heel de organisatie Dochteronderneming 1. Als de respondenten bijvoorbeeld slechts van een enkele afdeling komen, is niet de bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 in kaart gebracht, maar de cultuur van slechts die afdeling. Het is dus van belang om respondenten te werven van verschillende afdelingen. In de eerder genoemde database van Interne communicatieplatform X is ook de functietitel zichtbaar. De respondenten zijn zo gekozen dat zij verschillende inzichten hebben over Dochteronderneming 1 vanuit verschillende afdelingen. De verschillende afdelingen zijn te zien in het organogram van Dochteronderneming 1 in bijlage D. Zie figuur 9 voor het respondentenschema.
Voordat de gesprekken daadwerkelijk gepland staan, vraagt de interviewer of de potentiele respondent in dienst is voor juni 2019. Indien de respondent hier een ‘ja’ op antwoordt, is het mogelijk om een gespreksmoment in te plannen. Als plan B zijn er voor beide groepen twee extra respondenten gevraagd. Mocht er dan een respondent uitvallen, dan zijn er twee mogelijke vervangingen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Respondentnummer | Actief op Interne communicatieplatform X?  | Leidinggevende | Werkzaam voor juni 2019? | Afdeling |
| 1 | Ja | Nee | Ja | Revenu & G&I |
| 2 | Ja | Nee | Ja | Product / Touroperating |
| 3 | Ja | Ja | Ja | Customer Services / Operations |
| 4 | Ja | Nee | Ja | Operations |
| 5 | Ja | Nee | Ja | Traffic / Operations |
| 6 | Ja | Ja | Ja | Sales & Distribution |
| 7 | Ja | Ja | Ja | Customer Relations |
| 8 | Ja | Nee | Ja | Marketing  |
| 9 | Ja | Ja | Ja | Operations |
| 10 | Ja | Ja | Ja | Finance |
| 11 | Ja | Nee | Ja | Marketing  |
| 12 | Ja  | Ja | Ja | Marketing  |

Figuur 9: Respondentenschema

**De gesprekken**

Met de respondenten is afgesproken dat alle interviews plaatsvinden in het bedrijfsrestaurant van Afdeling X in Locatie X. Ook is gecommuniceerd dat de interviews rond de 30 tot 45 minuten zullen duren. Van tevoren krijgen de respondenten ook te horen dat de interviews anoniem in het verslag komen te staan. Als de respondenten dit niet van tevoren weten, kan dat ertoe leiden dat de respondenten bepaalde antwoorden niet durven te geven omdat ze denken dat hun naam erbij komt te staan. Dit is onwenselijk bij het correct bepalen van een bedrijfscultuur. De resultaten geven dan namelijk een vertekend beeld en zal dan niet de werkelijke situatie weerspiegelen. Bij aanvang van het interview laat de interviewer weten dat hij het gesprek opneemt. Hier moet de respondent toestemming voor geven. Dankzij de halfgestructureerde interviewvorm, heeft de interviewer een lijst met onderwerpen en een aantal voorbeeldvragen die een leidraad vormen van het gesprek. Deze leidraad is te vinden in bijlage H bij de Topic guide. Voordat de interviewer met de onderwerpen begint, stelt de interviewer zich voor en houdt hij een korte introductie. Hier is ook ruimte voor vragen vooraf van de respondent. Als alle onderwerpen in het gesprek behandeld zijn, volgt de afsluiting. Hier krijgt de respondent ook nog de ruimte om andere algemene vragen te stellen over het onderzoek.

## 3.3 Operationalisatie

Deze paragraaf licht toe hoe de begrippen meetbaar zijn gemaakt.

**Topic Guide**

Voor de gesprekken zijn een aantal onderwerpen belangrijk die aan bod moeten komen bij de interviews (Bijlage H). De interviewer heeft een Topic Guide bij zich bij het gesprek waar de onderwerpen op staan. Ook zijn er een aantal voorbeeldvragen geformuleerd zodat de interviewer niet alle vragen ter plekke hoeft te bedenken (bijlage I).

De onderwerpen komen voort uit de vragenlijst van Handy (2009). De vragenlijst van Handy bestaat uit 9 vragen met ieder een eigen onderwerp. De respondent moet de 9 vragen twee keer beantwoorden: de ene keer vanuit het uitgangspunt van zijn of haar bedrijf, de tweede kant vanuit het uitgangspunt van hem of haarzelf. Handy heeft deze vragenlijst gemaakt met het oog om deze op een kwantitatieve manier in te vullen. Het resultaat is twee bedrijfsculturen: de bedrijfscultuur volgens de respondent volgens het bedrijf en de bedrijfscultuur zoals de respondent die het liefst ziet. De originele vragenlijst van Handy is bijgevoegd in de bijlages (zie bijlage J). Deze vragenlijst is vertaald en gebruikt om open vragen te creëren die een interviewer kan stellen bij een kwalitatief interview. De 9 onderwerpen van Handy komen terug in de eerste 9 open vragen met een (a) en een (b) variant. De (a)-vragen gaan over hoe iets is volgens Dochteronderneming 1 volgens de respondent, de (b)-vragen gaan over hoe de respondent het het liefst ziet. Zoals ook bij de paragraaf Conceptueel Model vermeld, noemt Handy drie linking elements voor een goede samenwerking tussen bedrijfsculturen. Op basis van deze drie linking elements zijn de hypotheses geformuleerd en zijn er ook vragen gecreëerd om deze hypotheses te testen.

**Huidige bedrijfscultuur**

Het is van belang om de huidige bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 in kaart te brengen om een samensmelting van bedrijfsculturen te kunnen realiseren. De huidige bedrijfscultuur komt naar voren door respondenten de (a)-vragen van vraag 1 tot en met 9 te stellen. Deze 9 vragen hebben de onderwerpen die Handy gebruikt om de huidige bedrijfscultuur te meten in zijn vragenlijst. De antwoorden van de respondenten op de open vragen helpen de eerste deelvraag te beantwoorden.

**Gewenste bedrijfscultuur**

De gewenste bedrijfscultuur van de doelgroep kan anders zijn dan de huidige bedrijfscultuur. De verschillen en overeenkomsten tussen de huidige en de gewenste bedrijfscultuur kunnen een beeld geven van de optimale bedrijfscultuur van de doelgroep. De (b)-vragen van vraag 1 tot en met 9 geven een beeld van de gewenste bedrijfscultuur.

**Samenwerking**

Naast de huidige en de gewenste bedrijfscultuur, is het voor dit onderzoek van belang om de huidige samenwerking en de gewenste samenwerking in kaart te brengen tussen de dochterondernemingen. De drie linking elements ‘Cultural Tolerance’, ‘Bridges’ en ‘A Common Language’ helpen volgens de theorie van Handy om de samenwerking tussen bedrijfsculturen te verbeteren. Daarmee is de derde deelvraag te beantwoorden door de vragen 10 tot en met 17 te stellen. Deze vragen hebben betrekking op de linking elements en dus op de hypotheses die hieronder verder staan uitgelicht.

**Cultural Tolerance**

Handy geeft aan dat zijn vier soorten bedrijfsculturen beter kunnen samenwerken als zij op de hoogte zijn van elkaars verschillen en overeenkomsten. Dit zou dus kunnen betekenen, dat de dochterondernemingen een betere samenwerking ervaren als zij op de hoogte zijn van elkaars verschillen en overeenkomsten. De vragen 13, 14 en 15 toetsen H1: *Als twee verschillende bedrijfsculturen de verschillen tussen de bedrijfsculturen tolereren, dan is de ervaren samenwerking effectiever.* Deze twee vragen geven ook een antwoord op de tweede deelvraag. De alternatieve hypothese H0: *Als twee verschillende bedrijfsculturen de verschillen tussen de bedrijfsculturen tolereren, is de ervaren samenwerking gelijk.*

**Bridges**

Voor een effectieve samensmelting van bedrijfsculturen moeten er volgens Handy genoeg ‘Bridges’ aanwezig zijn. Een bridge, oftewel en verbintenis, is een raakvlak tussen twee verschillende bedrijfsculturen. Dit kunnen bijvoorbeeld leidinggevenden zijn of een gezamenlijk platform. Hier hoort hypothese 2 bij: *Als er genoeg verbintenissen zijn tussen twee verschillende bedrijfsculturen, dan is de ervaren samenwerking effectiever.* De alternatieve hypothese H0: *Als er genoeg verbintenissen zijn tussen twee verschillende bedrijfsculturen, dan is de ervaren samenwerking hetzelfde.* De vragen 1, 2, 9, 10, 11 en 12 toetsen deze hypothese.

**A common language**

Handy geeft aan dat de ‘taal’ binnen een bedrijf een belangrijk element is voor de bedrijfscultuur. Zodra twee of meer bedrijfsculturen samengaan, is het van belang dat de ‘taal’ van deze organisaties hetzelfde zijn voor een optimale samenwerking. Hier hoort de derde hypothese bij*: Als twee bedrijfsculturen dezelfde ‘taal’ spreken, dan is de ervaren samenwerking effectiever.* Met alternatie hypothese H0: *Als twee bedrijfsculturen dezelfde ‘taal’ spreken, dan is de ervaren samenwerking even effectief.* De vragen 3, 4, 7, 16 en 17 toetsen deze hypothese*.*

**Het bepalen van een bedrijfscultuur**De originele vragenlijst van Handy met de meerkeuzevragen maken het makkelijk om een bedrijfscultuur te bepalen. Als respondenten bijvoorbeeld het vaakst het antwoord ‘A’ geven bij een meerkeuzevraag, hoort daar automatisch de god Zeus bij. Dit is bij een open vraag niet het geval, de respondent is immers vrij om zelf een antwoord te formuleren, waardoor het niet automatisch precies een antwoord ‘A’ is en leidt tot Zeus. Om toch de antwoorden van de respondenten te koppelen aan een bedrijfscultuur van Handy, zijn de meerkeuzeopties van Handy vertaald naar bepaalde kernwoorden die daarin voorkomen. Een respondent krijgt een open vraag gesteld, formuleert vrij een antwoord en de interviewer vraagt eventueel door totdat de respondent een goede match heeft met de kernwoorden. Dan is het mogelijk om de antwoorden van de respondenten te verwerken in analyseschema’s met bijbehorende labels. De labels (of hun synoniemen) moeten dan uiteindelijk overeen komen met de kernwoorden. Dit kan dan leiden tot een bepalende bedrijfscultuur of een mix van bedrijfsculturen. Zie bijlage K voor de vragen, met bijbehorende kernwoorden per bedrijfscultuur.
Hier volgt een voorbeeld van hoe een meerkeuzeantwoord is omgezet naar een lijst van kernwoorden. In de originele vragenlijst (bijlage J) staat bij vraag 1 ‘*A good boss …*’, met een mogelijk antwoord A ‘*is strong, decisive and firm but fair. He or she is protective, generous and indulgent to loyal subordinates’*. Dit vertaalt zich dan in kernwoorden zoals ‘*sterk’, ‘vastberaden’, ‘voet bij stuk’, ‘eerlijk’, ‘beschermend’, ‘genereus’, ‘mild’ en ‘loyaal’*. Als een respondent letterlijk ‘vastberaden’ zegt dan past het dus bij antwoord A. Als de respondent een synoniem geeft of een uitdrukking die dezelfde betekenis heeft als de kernwoorden, zoals ‘hakt knopen door’, dan past dat dus ook bij antwoord A en dus bij de bedrijfscultuur van Zeus.

#  Resultaten

De voornaamste resultaten uit het onderzoek zijn dat er weinig verschil is tussen de huidige bedrijfscultuur en de gewenste bedrijfscultuur. Bij een aantal onderwerpen is er wel een verschil. Uit het onderzoek blijkt ook dat de respondenten het onder andere belangrijk vinden dat een organisatie plat en toegankelijk is. Alle drie de hypotheses zijn aangenomen.

**Deelvraag 1: Wat is de huidige bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 volgens de doelgroep?**

De huidige bedrijfscultuur is inzichtelijk gemaakt door de respondenten van Dochteronderneming 1 vragen te stellen die betrekking hebben op de negen onderwerpen van Handy. De vragen die dit vragen zijn de (a)-vragen van voorbeeldvragen in bijlage I. Door de antwoorden van de respondenten te koppelen aan de kernwoorden in bijlage K, is het mogelijk om een schematisch overzicht te maken van de antwoorden en bij welke bedrijfscultuur deze horen. Zie figuur 10 voor het schematische overzicht. Het kan voorkomen dat een antwoord van een respondent past bij twee bedrijfsculturen. In dat geval staat het respondentnummer ook twee maal vermeld bij verschillende bedrijfsculturen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Onderwerp / Bedrijfscultuur** | **Zeus** | **Apollo** | **Athene** | **Dionysus** |
| **1 Goede baas** | 3, 8, 9  |  |  | 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 |
| **2 Goede leidinggevende** | 11 |  | 5, 2, 7 | 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12 |
| **3 Prioriteiten medewerker** |  | 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 |  | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11 |
| **4 Succesvolle medewerker** |  | 5, 9 | 1, 2, 6, 8, 10, 11 | 2, 3, 4, 7, 12 |
| **5 Behandelen van individu** |  |  |  1, 2, 8 | 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 |
| **6 Beïnvloeding**  | 9, 12 |  | 1, 4, 6, 7, 8, 10, 11 | 2, 3, 5, 7, 11 |
| **7 Activiteiten controleren** |  | 3, 5, 8, 10, 11 | 1, 2, 4 | 6, 7, 9, 11, 12 |
| **8 Taakverdeling** | 3, 4, 12 | 1, 2, 6, 9, 10, 11 | 3, 5, 7 | 4, 5, 7, 8, 9, 11 |
| **9 Onderlinge concurrentie** | 5 | 1 | 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12 | 11 |

Figuur 10: Schematisch overzicht huidige bedrijfscultuur per onderwerp met respondentnummer.

Goede baas

Een goede baas bij Dochteronderneming 1 is open, toegankelijk, benaderbaar en onder de mensen. Hij geeft waardering en weet waar hij het over heeft. Zo zegt respondent 1 dat een baas zakelijk is, maar ook een persoonlijke benadering heeft bij Dochteronderneming 1, met een open, vriendelijk en een toegankelijke houding. “Wie dat niet was, was zo weer weg.” (Bijlage N, analyseschema 1). Respondent 4, 5, 6, 8, 10 en 12 zijn het hier mee eens. Zij noemen ook allemaal dat een baas vooral toegankelijk en benaderbaar moet zijn en het gevoel van hiërarchie er niet is. Sommigen beschrijven dit als een betrokken baas. Zowel leidinggevenden als niet-leidinggevenden delen dit. Respondent 2 voegt hier nog het woord ‘waardering’ aan toe. Een baas bij Dochteronderneming 1 geeft waardering aan de medewerkers onder zich en zorgt ervoor dat een medewerker het gevoel krijgt dat hij of zij gezien is. Ook functioneel is een baas bij Dochteronderneming 1 verstandig en enthousiast over eigen merk en product. Het verstandige uit zich doordat de baas knopen doorhakt en een balans weet te vinden tussen de commercie en de klant van Dochteronderneming 1. Door de labels van analyseschema 1 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus en Dionysus.

Goede leidinggevende

Een goede leidinggevende bij Dochteronderneming 1 kent je persoonlijk goed en is coachend. Hij geeft je vrijheid en laat je meedenken en geeft op die manier waardering. Verder is hij informeel en betrokken en open in de communicatie. Het verschil met de baas zit volgens de respondenten in het begeleiden. Een leidinggevende is coachend en helpt je, ook als het privé niet meezit. Het is belangrijk dat een leidinggevende het personeel kent. Een vaak terugkerend woord bij de respondenten is ‘persoonlijk’ (bijlage N, analyseschema 3). Het begeleiden gaat op maat, per werknemer, dus persoonlijk. Een leidinggevende bij Dochteronderneming 1 zorgt voor betrokkenheid vanuit het team en is zelf ook veel betrokken bij het team. Hij deelt veel informatie en is sturend. Ook komt een leidinggevende bij Dochteronderneming 1 op voor het team volgens respondent 3 (bijlage N, analyseschema 3). Dit kan soms lastig zijn volgens respondent 12, omdat een leidinggevende tussen de belangen van een bedrijf en van de medewerkers staan, zoals bij de cao verschillen van de Organisatie Y en Afdeling X (bijlage N, analyseschema 10). Door de labels van analyseschema 3 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus, Athene en Dionysus.

Prioriteiten medewerker

Medewerkers van Dochteronderneming 1 vinden het familiegevoel belangrijk. Dit kan door gezien te worden, kleinschalig te zijn, waardering en vertrouwen af te geven, enthousiast te zijn over het product en merk en saamhorigheid. Respondent 9 geeft aan dat de medewerkers verwend zijn met deze gevoelens. “Ik denk dat wij bij Dochteronderneming 1 heel erg verwend zijn geraakt aan het feit dat er heel veel vanuit Dochteronderneming 1 werd gegeven aan de medewerkers en dat dat nu even klaar is. En dat daar ook alle strubbelingen een beetje vandaan komen.” (bijlage N, analyseschema 5). Collegialiteit door ergens volledig samen voor te gaan is ook belangrijk. Dit is terug te zien tijdens de vakantiebeurs in januari bijvoorbeeld. Een medewerker van Dochteronderneming 1 is enthousiast over het product en verwacht dat ook van een ander. Volgens respondent 12 ontstaat er frictie als iemand dat niet is (Bijlage N, analyseschema 5). Dit past bij de saamhorigheid, wat iedereen opnoemt. De een verwoord dit ook als ‘familie’ of als ‘onderlinge verbondenheid’ (bijlage N, analyseschema 5). De medewerker bij Dochteronderneming 1 vindt het ook belangrijk dat het werk goed uitvoerbaar is en dat de werkplek in orde is. Daar mag geen onzekerheid over ontstaan. Door de labels van analyseschema 5 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo en Dionysus.

Succesvolle medewerker

Een succesvolle medewerkers bij Dochteronderneming 1 is iemand die meer doet dan de functie-eisen. Hij neemt het voortouw en kan collega’s motiveren. Het is een goede teamspeler. Een succesvolle collega bij Dochteronderneming 1 is ook vooral iemand die gewoonweg tevreden en trots is (bijlage N, analyseschema 7). Het is een bonus als de collega die tevredenheid kan overbrengen op andere collega’s. Als collega’s je accepteren ben je ook succesvol bij Dochteronderneming 1. Respondent 3 en 11 vinden een bijdrage leveren aan het familiegevoel niet nodig om succesvol te zijn. Respondent 9 en 12 vinden juist dat het niet bijdragen aan het familiegevoel een effect kan hebben op je tevredenheid in de organisatie, waardoor je niet tevreden bent, minder functioneert en minder succesvol kan zijn (bijlage N, analyseschema 7). Door de labels van analyseschema 7 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo, Athene en Dionysus.

Behandelen van een individu

Medewerkers vinden dat Dochteronderneming 1 een individu behandelt op een informele, persoonlijke en directe manier. De organisatie moet meedenkend zijn en ontwikkelvrijheid geven. Op die manier is Dochteronderneming 1 betrokken bij de medewerker. Dochteronderneming 1 is zakelijk en privé betrokken. Je wordt gezien en Dochteronderneming 1 geeft je hulp als het nodig is en je dat verdiend. Nieuwe medewerkers zouden het eerst moeten verdienen volgens respondent 5. Wel kent iedereen bij Dochteronderneming 1 elkaar, het liefst zo persoonlijk mogelijk. Medewerkers bij Dochteronderneming 1 waarderen het als je naar iemand toeloopt en een gesprek aan gaat in plaats van een gesprek per mail. Dochteronderneming 1 is betrokken bij haar medewerkers, een medewerker zou het gevoel moeten hebben dat hij of zij erbij hoort. Je bent zeker geen nummer bij Dochteronderneming 1. Er is een angst dat straks het ‘individu’ er niet meer is bij de Organisatie Y. Het neemt nu al wat af doordat Dochteronderneming 1 groter is dan vroeger volgens respondent 12 (bijlage N, analyseschema 9). Door de labels van analyseschema 9 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Athene en Dionysus.

Beïnvloeding

Medewerkers bij Dochteronderneming 1 worden vooral beïnvloed door communicatie en besprekingen van taakeisen die leiden tot passende maatregelen ingegeven door persoonlijke betrokkenheid bij doelrealisatie. Het persoonlijke van de familiesfeer en dat alles bespreekbaar lijkt speelt hier een rol in. Doordat de medewerkers bij Dochteronderneming 1 een platte organisatie ervaren, zijn de lijntjes kort en is het gemakkelijk om zaken te bespreken om zo tot het realiseren van een doel te komen (bijlage N, analyseschema 11). Door de labels van analyseschema 11 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus, Athene en Dionysus.

Activiteiten controleren

Bij Dochteronderneming 1 controleren mensen elkaar met de gedachte dat het of de taak is van iemand, of om zo samen tot het beste eindresultaat te komen. Zo draagt dat bij aan groei en ontwikkeling van de mensen en van de organisatie. Zo snappen medewerkers dat leidinggevenden soms een controlerende rol moeten aannemen, en leidinggevenden moeten dat soms doen om medewerkers te kunnen beoordelen (bijlage N, analyseschema 13). Het controleren gebeurd niet op verwijtende toon bij Dochteronderneming 1. Door de labels van analyseschema 13 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo, Athene en Dionysus.

Taakverdeling

De taakverdeling bij Dochteronderneming 1 is vaak op afwisseling. Een planning bepaald de afwisseling. Hierbij kijken de medewerkers van Dochteronderneming 1 ook vaak naar de preferentie van iemand, wat kan leiden tot sneller en betere uitvoering. Uiteindelijk moet iedereen wel alle taken doen want daar worden ze ook op beoordeelt. Respondent 4 vind het belangrijk dat medewerkers alles kunnen en afwisseling dus wel de leidraad is en daarvan afwijken meer uitzondering is (bijlage N, analyseschema 15). Leidinggevenden zetten afwisseling ook in om kennis te ontplooien bij medewerkers. Ook Een leidinggevende speelt een kleine rol in het verdelen van de taken bij Dochteronderneming 1. Soms is het handig dat een leidinggevende even de prioriteiten op een rijtje zet tijdens drukke momenten. Door de labels van analyseschema 15 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus.

Onderlinge concurrentie

Bij Dochteronderneming 1 is er weinig tot geen sprake van concurrentie. Als er concurrentie zou zijn, dan is dat op een lollige manier om prestaties aan te scherpen. Er is een gezamenlijk doel waar iedereen naartoe werkt. Het zou in strijd zijn met de familiecultuur. Respondenten geven aan dat persoonlijke doelen niet vergelijkbaar zijn met een collega. Voor de rest werkt het team met gezamenlijke doelen. Respondent 7 geeft aan dat er een grote gunfactor heerst bij Dochteronderneming 1, waardoor competitie alleen op een gezonde manier kan ontstaan. Respondent 9 zegt dat concurrentie niet altijd direct zichtbaar is. Managers kunnen namelijk persoonlijke voorkeuren hebben voor bepaalde medewerkers voor bepaalde functies. Tegelijkertijd proberen managers dat te ontwijken en er dan juist op te letten alle taken goed te spreiden om zo geen concurrentie onder de mensen te creëren (bijlage N, analyseschema 17). Door de labels van analyseschema 17 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus.

**Beantwoording deelvraag 1:**

Uit deze resultaten blijkt dat er niet duidelijk één bedrijfscultuur is bij Dochteronderneming 1. De bedrijfscultuur is per onderwerp anders. Volgens Handy heerst er vaak meer dan één bedrijfscultuur in een bedrijf en is een mix van culturen niet gek (Handy, 2009). De huidige bedrijfscultuur is dus een mix van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus.

**Deelvraag 2: Wat is de gewenste bedrijfscultuur van de doelgroep?**

De huidige bedrijfscultuur is inzichtelijk gemaakt door de respondenten van Dochteronderneming 1 vragen te stellen die betrekking hebben op de negen onderwerpen van Handy. De vragen die dit vragen zijn de (b)-vragen van voorbeeldvragen in bijlage I. Door de antwoorden van de respondenten te koppelen aan de kernwoorden in bijlage K, is het mogelijk om een schematisch overzicht te maken van de antwoorden en bij welke bedrijfscultuur deze horen. Zie figuur 11 voor het schematische overzicht. Het kan voorkomen dat een antwoord van een respondent past bij twee bedrijfsculturen. In dat geval staat het respondentnummer ook twee maal vermeld bij verschillende bedrijfsculturen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Onderwerp / Bedrijfscultuur** | **Zeus** | **Apollo** | **Athene** | **Dionysus** |
| **1 Goede baas** | 8, 11 |  |  | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 |
| **2 Goede leidinggevende** |  |  | 4, 5, 6, 8, 12 | 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 |
| **3 Prioriteiten medewerker** |  | 2, 4, 6, 8, 10, 11, 12 |  | 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12 |
| **4 Succesvolle medewerker** | 9, 11 |  | 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10 | 1, 5, 6, 7, 8, 12 |
| **5 Behandelen van individu** |  | 7, 9, 12 |  1, 2, 4, 8, 9 | 3, 5, 6, 7, 10, 11 |
| **6 Beïnvloeding**  |  | 12 | 1, 2, 4, 6, 9, 10, 11 | 3, 5, 7, 8, 9, 12 |
| **7 Activiteiten controleren** |  | 2, 3, 10, 11 | 1, 2, 4 | 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12 |
| **8 Taakverdeling** | 4 | 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 12 | 1, 5, 8, 9 | 1, 3, 5, 9, 11 |
| **9 Onderlinge concurrentie** |  |  | 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 | 1, 11 |

Figuur 11: Schematisch overzicht gewenste bedrijfscultuur per onderwerp met respondentnummer.

Goede baas

Een goede baas volgens de medewerkers is iemand die toegankelijk en benaderbaar is. Hij moet achter het product staan en betrokken zijn. Hij moet duidelijk de koers bepalen en de verwachtingen scheppen. Respondenten geven aan dat zij het fijn vinden als zij de indruk krijgen van een baas dat hij makkelijk benaderbaar is. “De deur moet openstaan.” (bijlage N, analyseschema 2). Respondenten vinden het belangrijk dat een baas aandacht heeft voor de medewerkers, ongeacht de positie van een medewerker. Dit kan ook door gewoon even aanwezig te zijn op de werkvloer. Respondent 5 zegt bijvoorbeeld dat een baas visueel aanwezig moet zijn (bijlage N, analyseschema 1). Ook waarderen de respondenten het als de baas interesse toont in het privéleven. Een baas moet een groepsgevoel geven en een team bij elkaar houden. Een baas moet ook vrijheid en ruimte geven aan zijn medewerkers en ze verantwoordelijkheid geven. Respondenten willen ook een baas die duidelijk is en duidelijke, heldere doelen maakt waar je op kan vertrouwen. Door de labels van analyseschema 2 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus en Dionysus.

Goede leidinggevende

Een goede leidinggevende volgens de medewerkers is iemand die een hecht team kan vasthouden en waardering geeft. Hij is aanwezig en kent personeel goed en is ook goed benaderbaar. Vrijheid en ruimte aan het personeel geven en op die manier vertrouwen tonen is goed (bijlage N, analyseschema 4). Het kennen van het personeel mag globaal, zolang het maar laagdrempelig genoeg is om elkaar te benaderen. Geïnterviewde leidinggevenden hebben het ook over ruimte geven aan het team en zorgen voor verdere ontwikkeling van talenten (bijlage N, analyseschema 4). De niet-leidinggevenden hebben dit niet benoemd. Door de labels van analyseschema 4 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Athene en Dionysus.

Prioriteiten medewerker

Medewerkers vinden het belangrijk om waardering te krijgen en persoonlijk contact te onderhouden. Een goed functionerend team waarop je kan terugvallen, zowel zakelijk als privé. Werk moet goed uitvoerbaar zijn doordat de werkplek in orde is en de taken duidelijk zijn. Het familiaire komt terug door veel relaties met collega’s te hebben. Respondenten noemen dit ook wel ‘het hebben van korte lijntjes’ (bijlage N, analyseschema 6). Ook is het belangrijk dat er enthousiaste, positief ingestelde mensen werken. Medewerkers vinden het belangrijk dat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben (Bijlage N, analyseschema 6). Door de labels van analyseschema 6 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo en Dionysus.

Succesvolle medewerker

medewerkers vinden over het algemeen iemand succesvol als hij meer doet dan wat de functie vraagt. Hij kan volledig zelfstandig werken en presteert bovengemiddeld. Hij weet welke richting goed is en groeit mee, maar durft ook nee te zeggen. Daarnaast is hij een teamspeler, tevreden en betrokken bij de organisatie. De respondenten met een leidinggevende functie benoemen ook dat een succesvolle medewerker heeft gewerkt aan zijn of haar talenten en die heeft ontplooid. De andere respondenten zonder leidinggevende functie vinden een medewerker succesvol als hij of zij veelzijdig inzetbaar is en zo meerwaarde biedt voor een organisatie (bijlage N, analyseschema 8). Je werk goed doen en weinig fouten maken is belangrijk, maar niet het belangrijkste, als je maar trots bent op je resultaat en blij bent. Door de labels van analyseschema 8 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus, Athene en Dionysus.

Behandelen van een individu

Medewerkers vinden het belangrijk dat een organisatie een individu behandeld op een persoonlijke manier. Het hoeft niet te amicaal, zolang de organisatie duidelijk maakt dat zij meedenken en betrokken zijn met de medewerkers. Alles moet bespreekbaar zijn. De respondenten vinden waardering belangrijk in de vorm van een klein cadeautje, een gebaar of in een geldbonus. Respondent 12 noemt dat het verschil in geldbonus met de Organisatie Y te duidelijk is, waardoor andere vormen van waardering er bijna niet meer toe doen (bijlage N, analyseschema 10). Ook vinden de respondenten een waardering in de vorm van ontwikkelmogelijkheid belangrijk. Hier mag meer tijd voor komen volgens respondent 6 (bijlage N, analyseschema 10). Door de labels van analyseschema 10 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo, Athene en Dionysus.

Beïnvloeding

Medewerkers willen beïnvloed worden doordat iemand interesse en plezier toont in hun werkzaamheden. Ook is goede communicatie en betrokkenheid belangrijk vanuit een organisatie. Respondenten geven aan dat zij persoonlijk betrokken zijn bij projecten en daar goede overleggen over hebben met andere collega’s. Dit is de ene keer vanuit de functie van de medewerker, de andere keer vanuit eigen interesse (bijlage N, analyseschema 9). Door de labels van analyseschema 12 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo, Athene en Dionysus.

Activiteiten controleren

Medewerkers vinden het het fijnst als iemand helpt of controleert met hun taken als dat bijdraagt aan de ontwikkeling van de medewerker. Maar het moet ook mogelijk zijn voor iemand om je te controleren als dat zijn of haar functie is, bijvoorbeeld van een manager (Bijlage N, analyseschema 14). Het is alleen niet fijn als iemand constant meekijkt volgens respondent 1. Door de labels van analyseschema 14 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Apollo, Athene en Dionysus.

Taakverdeling

Medewerkers vinden het fijn als ze een eigen verantwoordelijkheid hebben bij de taken. Ze vinden het fijn als zij zelf de taken verdelen en zo afhankelijk van de tijdsdruk zelf een verdeling maken. Dit is ook een stukje waardering. Respondent 11 zegt dat medewerkers geen uitvinders zijn, maar uitvoerders. Taakverdeling op basis van persoonlijke behoefte zou kunnen leiden tot een discussie volgens respondent 11 (Bijlage N, analyseschema 16). Sommigen vinden het fijner als de taken alleen bij hun functie horen. Het doen van verschillende taken zou het werk leuker maken. Door de labels van analyseschema 16 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus.

Onderlinge concurrentie

Medewerkers vinden concurrentie fijn als het op een gezonde manier is. Het zou dus niet straffend moeten zijn of op een strijd moeten lijken. Het kan handig zijn om optimaal de doelstellingen te behalen. Het houd je scherp. Respondent 8 en 10 vinden een competitie juist fijn. Respondent 10 zegt bijvoorbeeld dat “aan de ene kant is concurreren misschien niet zo heel goed voor de sfeer, maar aan de andere kant maak je wel de performance van je medewerkers meetbaar” (bijlage N, analyseschema 18). Respondent 11 gelooft niet in concurrentie, ook niet als het op een gezonde manier is. Door de labels van analyseschema 18 in bijlage N te combineren met de kernwoorden van bijlage K, blijkt dat de bedrijfscultuur bij dit onderwerp een mix is van Athene en Dionysus.

**Beantwoording deelvraag 2:**

Uit deze resultaten blijkt dat er niet duidelijk één bedrijfscultuur gewenst is bij Dochteronderneming 1. De gewenste bedrijfscultuur is per onderwerp anders. Volgens Handy heerst er vaak meer dan één bedrijfscultuur in een bedrijf (Handy, 2009). De gewenste bedrijfscultuur is dus een mix van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus.

**Deelvraag 3: Hoe kan volgens de doelgroep de samenwerking tussen hen en de dochterondernemingen verbeteren onder de naam Organisatie Y?**

Het beantwoorden van deelvraag 3 gaat aan de hand van de drie hypotheses.

Hypothese 1: Als verschillende bedrijfsculturen de verschillen tussen de bedrijfsculturen tolereren, dan is de ervaren samenwerking effectiever.

Deze hypothese is aangenomen. Ondanks dat er weinig samenwerking is, is er wel interesse in de andere dochterondernemingen. De doelgroep heeft ook een beeld bij de bedrijfscultuur van de andere dochterondernemingen en zij zien over het algemeen niet tegen het samenwerken op. Zo zegt respondent 4 ‘we verschillen misschien minder van elkaar dan we dachten’ (bijlage N, analyseschema 26). Het maakt ook over het algemeen niet uit of de medewerkers werken onder de naam Dochteronderneming 1 of de naam Organisatie Y, zolang het werk inhoudelijk maar niet te veel verschilt. Respondenten hebben wel het gevoel dat de Organisatie Y anders is ingericht, hiërarchischer, stroperiger en minder persoonlijk. Ondanks dat ze deze beelden hebben, delen de respondenten ook de mening dat het niet anders is, dat het een logische keus is en dat de tijd ook zal leren. De respondenten tolereren de verschillen en hebben een idee hoe de samenwerking dan effectiever kan.

Hypothese 2: Als er genoeg verbintenissen zijn tussen twee verschillende bedrijfsculturen, dan is de ervaren samenwerking effectiever.

Deze hypothese is aangenomen. De verbintenis met Interne communicatieplatform X ervaart de doelgroep als leuk, maar ook als een soms nog onhandig extraatje. De respondenten zien de potentie, maar vinden het nog te onduidelijk of chaotisch. Alle respondenten delen dat Interne communicatieplatform X wel een leuk platform is met andere dochterondernemingen. Het is handig volgens de respondenten om elkaar op deze manier passief te leren kennen, maar het draagt niet per se bij aan een verbeterde samenwerking (bijlage N, analyseschema 23). Wel is het fijn dat iedereen dezelfde informatie tegelijk krijgt. Niet iedereen heeft behoefte aan meer verbintenissen. Voorstellen zijn om snuffelstages in te richten en een moment mee te lopen met een collega. Dit wijst er op dat het hebben ‘genoeg’ verbintenissen voldoende is voor een betere ervaren samenwerking. Voor de een is Interne communicatieplatform X voldoende, de ander zou eventueel meer willen.

Hypothese 3: Als twee bedrijfsculturen dezelfde ‘taal’ spreken, dan is de ervaren samenwerking effectiever.

Deze hypothese is aangenomen. Respondent 12 geeft aan dat een ‘reis’ een andere betekenis heeft bij de Organisatie Y dan bij Dochteronderneming 1 (bijlage N, analyseschema 26). Respondent 3 heeft het ook over het nodig hebben van 1 mentaliteit voor een goede samenwerking tussen de dochterondernemingen onder de naam Organisatie Y (bijlage N, analyseschema 21).

**Beantwoording deelvraag 3:**

De samenwerking tussen Dochteronderneming 1 en de dochterondernemingen onder de naam Organisatie Y kan volgens de doelgroep verbeteren door elkaar op te zoeken. Respondenten geven aan dat het effectief kan zijn om elkaars werk te leren kennen. Als zij het werk van een ander leren kennen, kunnen zij hun werk eventueel daarop aanpassen (bijlage N, analyseschema 21). Een samenwerking is goed volgens de doelgroep als de organisatie plat blijft en iedereen makkelijk benaderbaar is. Als zij opereren onder de naam Organisatie Y, wil de doelgroep dat de taken vooral hetzelfde blijven (bijlage N, analyseschema 21). Ook moet de ‘taal’ hetzelfde zijn, bijvoorbeeld met de definitie van een reis, of van een klant. De Organisatie Y verstaat dit vooral als alleen een klant volgens respondent 3 (Bijlage N, analyseschema 25).

#  Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken. De huidige bedrijfscultuur is een mix van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus. Ook de gewenste bedrijfscultuur is een mix van alle vier de bedrijfsculturen. Voor een groot deel van de onderwerpen is de huidige bedrijfscultuur en de gewenste bedrijfscultuur hetzelfde. Opvallend is dat de bedrijfscultuur Dionysus altijd terugkomt. De respondenten zijn op de hoogte van de verschillen van de bedrijfsculturen, maar zien over het algemeen niet op tegen een samenwerking. Respondenten vinden het jammer dat het merk Dochteronderneming 1 verdwijnt, maar kunnen even goed functioneren onder de naam Organisatie Y als de taken gelijk blijven. Interne communicatieplatform X valt niet in de smaak doordat het platform onpersoonlijk is.

**Bedrijfsculturen van Handy**

Uit de resultaten blijkt dat de huidige bedrijfscultuur bij Dochteronderneming 1 en de gewenste bedrijfscultuur voor een groot deel overeenkomen. Per onderwerp staat er hieronder een conclusie toegelicht. In figuur 12 staat een schematisch overzicht van de conclusies van deelvraag 1 en deelvraag 2.

**Goede baas**

Een goede baas bij Dochteronderneming 1 over het algemeen gelijk aan een goede, ideale baas van de doelgroep. De huidige en de gewenste bedrijfscultuur bij dit onderwerp is Zeus en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus belangrijk dat de baas daar ook voldoet aan de kenmerken die de cultuur van Zeus en Dionysus hebben.

**Goede leidinggevende**

Een goede leidinggevende volgens Dochteronderneming 1 is over het algemeen gelijk aan een ideale leidinggevende volgens de doelgroep. De huidige bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Zeus, Athene en Dionysus. De gewenste bedrijfscultuur is een mix van Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus belangrijk dat een leidinggevende daar voldoet aan de kenmerken die de culturen van Dionysus en Athene hebben. Opvallend is dat de bedrijfscultuur Zeus bij de huidige bedrijfscultuur niet voorkomt bij de gewenste bedrijfscultuur.

**Prioriteiten medewerker**

De prioriteiten van een medewerker volgens Dochteronderneming 1 zijn over het algemeen gelijk aan de prioriteiten van een medewerker volgens de doelgroep. De huidige en de gewenste bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Apollo en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus voor een goede samenwerking belangrijk dat de medewerkers prioriteiten hebben die aansluiten op de bedrijfsculturen van Apollo en Dionysus.

**Succesvolle medewerker**

Een succesvolle medewerker bij Dochteronderneming 1 heeft over het algemeen dezelfde eigenschappen als een succesvolle medewerker volgens de doelgroep. De huidige en bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Apollo, Athene en Dionysus. De gewenste bedrijfscultuur is een mix van Zeus, Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus voor een goede samenwerking belangrijk dat de medewerkers hetzelfde beeld hebben bij een succesvolle medewerker die aansluiten op de cultuur van Zeus, Athene en Dionysus. Opvallend is dat bij de huidige bedrijfscultuur de bedrijfscultuur van Apollo onderdeel daarvan is, maar dat deze wegvalt bij de gewenste bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur van Zeus komt daarvoor in de gewenste situatie in de plaats.

**Behandelen van een individu**

Dochteronderneming 1 behandelt een individu bijna op een zelfde manier als hoe de doelgroep zou willen dat een organisatie een individu behandelt. De huidige en bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Athene en Dionysus. De gewenste bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Apollo, Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus belangrijk dat de organisatie medewerkers behandelt volgens de cultuur van Apollo, Athene en Dionysus. Het is opvallend dat de bedrijfscultuur van Apollo onderdeel is van de gewenste bedrijfscultuur, maar niet van de huidige bedrijfscultuur.

**Beïnvloeding**

Dochteronderneming 1 beïnvloedt medewerkers over het algemeen op een zelfde manier als hoe de doelgroep zou willen hoe een organisatie haar medewerkers beïnvloedt. De huidige bedrijfscultuur is een mix van Zeus, Athene en Dionysus. De gewenste bedrijfscultuur is een mix van Apollo, Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus voor een goede samenwerking belangrijk dat de medewerkers beïnvloedt worden volgens de kenmerken van de cultuur van Apollo, Athene en van Dionysus. Opvallend is dat de bedrijfscultuur Zeus aanwezig is in de huidige bedrijfscultuur, maar niet in de gewenste bedrijfscultuur. Hier komt de bedrijfscultuur Apollo voor in de plaats.

**Activiteiten controleren**

Volgens de respondenten controleert iemand bij Dochteronderneming 1 de activiteiten om dezelfde redenen als hoe de doelgroep zouden willen dat iemand activiteiten van een ander controleert. De huidige en de gewenste bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Apollo, Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het voor een goede samenwerking belangrijk dat de redenen om elkaars activiteiten te controleren passen bij de culturen van Apollo, Athene en Dionysus.

**Taakverdeling**

De basis van taakverdeling is volgens de respondenten bij Dochteronderneming 1 over het algemeen hetzelfde als hoe de doelgroep de taken zou willen verdelen. De huidige en gewenste bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus voor een goede samenwerking belangrijk dat de medewerkers taken verdelen met de kenmerken van de vier bedrijfsculturen.

**Onderlinge concurrentie**

Onderlinge concurrentie is nuttig bij Dochteronderneming 1 andere redenen dan hoe de doelgroep onderlinge concurrentie zou willen zien in een organisatie. De huidige en bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus. De gewenste bedrijfscultuur bij dit onderwerp is een mix van Athene en Dionysus. In de nieuwe organisatie onder de noemer Organisatie Y, is het dus voor een goede samenwerking belangrijk dat de medewerkers de ideeën over concurrentie delen met de kenmerken van de culturen van Athene en Dionysus. Opvallend is dat de bedrijfsculturen Zeus en Apollo niet aanwezig zijn bij de gewenste situatie, maar wel bij de huidige situatie.

Figuur 12 is een schematisch overzicht van deze conclusies.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Huidige bedrijfscultuur**  | **Gewenste bedrijfscultuur**  |
| **Goede baas** | Zeus, Dionysus | Zeus, Dionysus |
| **Goede leidinggevende** | Zeus, Athene, Dionysus | Athene, Dionysus |
| **Prioriteiten medewerker** | Apollo, Dionysus | Apollo, Dionysus |
| **Succesvolle medewerker** | Apollo, Athene, Dionysus | Zeus, Athene, Dionysus |
| **Behandelen van een individu** | Athene, Dionysus | Apollo, Athene, Dionysus |
| **Beïnvloeding**  | Zeus, Athene, Dionysus | Apollo, Athene, Dionysus |
| **Activiteiten controleren** | Apollo, Athene, Dionysus | Apollo, Athene, Dionysus |
| **Taakverdeling**  | Zeus, Apollo, Athene, Dionysus | Zeus, Apollo, Athene, Dionysus |
| **Onderlinge concurrentie** | Zeus, Apollo, Athene, Dionysus | Athene, Dionysus |

**Figuur 12: schematisch overzicht van de bedrijfsculturen per onderwerp.**

**Conclusie deelvraag 1 en deelvraag 2:**

Uit figuur 12 blijkt dat de huidige bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1 een mix is van Zeus, Apollo, Athene en Dionysus. Ook de gewenste bedrijfscultuur heeft kenmerken van alle vier de bedrijfsculturen. De huidige bedrijfscultuur en de gewenste bedrijfscultuur lijken dus op elkaar. Bij bepaalde onderwerpen verschillen de huidige en de gewenste situatie. Dit is het geval bij ‘Goede leidinggevende’, Succesvolle medewerker’, ‘Behandelen van een individu’, ‘Beïnvloeding’ en bij ‘Onderlinge concurrentie’. Het valt op dat bij elk onderwerp de bedrijfscultuur van Dionysus voorkomt, zowel bij de huidige als de gewenste bedrijfscultuur. De cultuur van Dionysus kenmerkt zich door veel individuele aandacht. De respondenten geven aan dat zij bang zijn voor het grote, nieuwe Organisatie Y waar een individu misschien verloren zal gaan. Deze gedachte is terecht als de gewenste en huidige bedrijfscultuur Dionysus is. De medewerkers van Dochteronderneming 1 zijn gewend aan deze individuele aandacht en willen dit ook graag zo houden. Ook dat respondent 9 zegt dat de medewerkers van Dochteronderneming 1 verwend zijn met dit gevoel komt hierbij terug.

**Conclusie deelvraag 3:**

In het hoofdstuk Aanleiding begint dit onderzoek met de uitkomsten van de Cultuurmeter. In deze Cultuurmeter stond dat het ‘samenwerken met andere teams binnen Afdeling X’ laag scoort. De uitkomsten van de interviews bevestigen dit. De respondenten geven over het algemeen aan dat er geen tot weinig samenwerking is. Opvallend is dat de respondenten dat weinige samenwerken ook niet ‘erg’ vinden. De doelgroep staat hier redelijk neutraal in. Meer samenwerking is mooi, maar zoals het nu is, is het over het algemeen ook prima. Als het moet, dan willen de medewerkers van Dochteronderneming 1 dat het niet geforceerd is. Dit is ook weer opvallend, omdat respondenten ook ideeën geven over snuffelstages en meeloopdagen. Als de directie snuffelstages of meeloopdagen organiseert, kan dat misschien redelijk geforceerd aanvoelen. Ook is het opvallend dat de medewerkers van Dochteronderneming 1 het pijnlijk vinden dat de naam verdwijnt, maar kunnen wennen aan de naam Organisatie Y. Ze snappen de overgang naar de nieuwe naam. Medewerkers zullen misschien zeggen dat zij het vreselijk vinden, maar het blijft vaak bij woorden en moeten aan de nieuwe naam wennen. Doordat de medewerkers op de hoogte zijn van de verschillen met de andere dochterondernemingen en de Organisatie Y, is een eventueel samenwerkingsprobleem met de andere dochterondernemingen vanuit Dochteronderneming 1 gezien geen probleem. Als de andere dochterondernemingen ook op de hoogte zijn van de verschillen, kan de samenwerking goed uitpakken. Het is nog zoeken naar verbindingselementen. Interne communicatieplatform X valt niet in de smaak bij de medewerkers van Dochteronderneming 1, omdat het niet persoonlijk genoeg is. Het is passief. Voor een samenwerking met de andere dochterondernemingen is het van belang dat er wel verbinding is voor een effectievere samenwerking.

Deze conclusies leiden tot het beantwoorden van de probleemstelling:

**Hoe kan de directie van Afdeling X de samenwerking tussen de dochterondernemingen verbeteren?**

De directie van Afdeling X kan de samenwerking tussen de doelgroep en de dochterondernemingen onder de naam Organisatie Y verbeteren door te letten op de huidige en de gewenste bedrijfscultuur. De huidige en de gewenste bedrijfscultuur lijken op elkaar, maar hebben een aantal verschillen per onderwerp. De bedrijfscultuur Dionysus komt in ieder geval altijd terug bij Dochteronderneming 1, dus is het van belang dat de andere dochterondernemingen Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 ook deze bedrijfscultuur delen voor een goede samenwerking. Voor een goede samenwerking is verder belangrijk dat Dochteronderneming 1 op de hoogte is van de cultuurverschillen. Dit is het geval. Ook zijn er genoeg verbindingen nodig voor en goede samenwerking. Een van de verbindingen is Interne communicatieplatform X. Het is ook belangrijk om een dezelfde taal te spreken voor een goede samenwerking tussen de dochterondernemingen. Er zijn een aantal verschillen, zoals de taal op Interne communicatieplatform X, de betekenis van ‘een reis’ en de mentaliteit van de medewerkers. Wat vaak terugkomt bij de medewerkers van Dochteronderneming 1, is dat zij een platte organisatie belangrijk vinden waarin zij makkelijk collega’s kunnen benaderen. De medewerker van Dochteronderneming 1 wil dat het benaderen zoveel mogelijk persoonlijk is. Daarom valt een digitaal communicatieplatform als Interne communicatieplatform X niet zo snel in de smaak, ook al is de potentie van het platform duidelijk. De doelgroep begrijpt dat meer samenwerking handig is, maar ziet er geen haast in. De naam Organisatie Y is uiteindelijk geen belemmering voor een effectieve samenwerking.

#  Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en de conclusies zijn er zes aanbevelingen geformuleerd. Het is belangrijk om de kenmerken van de bedrijfscultuur van Dionysus te behouden. Omdat de hypotheses zijn aangenomen, is het mogelijk om aanbevelingen te geven op basis van de linking elements. De aanbevelingen zijn meeloopdagen, het verder inrichten van Interne communicatieplatform X, het hergroeperen van de groepen in Interne communicatieplatform X, druk op samenwerking opvoeren op de achtergrond en vervolgonderzoek naar de bedrijfsculturen van Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3.

**Behoud de kenmerken van de bedrijfscultuur van Dionysus**

De bedrijfscultuur van Dionysus komt voor in alle huidige als in alle gewenste situaties. Het is hierdoor wenselijk dat de bedrijfscultuur die vormt na de samenwerking tussen de drie dochterondernemingen ook kenmerken van de bedrijfscultuur van Dionysus heeft. Medewerkers die werken volgens deze bedrijfscultuur, leren graag door nieuwe ervaringen op te doen met veel aandacht voor het individu (Handy, 2009). Het kan volgens Handy ook voorkomen dat medewerkers op een gegeven moment stoppen met het doen van een bepaalde taak, omdat ze uitgeleerd zijn. Medewerkers die werken met deze cultuur, willen graag uitgedaagd worden en kansen krijgen, maar alleen als ze ook zelf mogen beslissen of ze die kans willen pakken of niet. Het is dus ook belangrijk om in de nieuwe organisatie medewerkers genoeg kansen te geven en hun de optie geven om die kans te pakken of niet (Handy, 2009). Het beïnvloeden van een medewerker die werkt in deze cultuur kan volgens Handy het gemakkelijkst als dit op individueel niveau gedaan wordt (Handy, 2009).

**Meeloopdagen**

De tweede aanbeveling is om meeloopdagen te organiseren. Respondenten geven aan dat zij beter kunnen samenwerken als zij weten wat de ander voor werk doet. Dit heeft dus betrekking op ‘cultural tolerance’ van de linking elements. Een voorbeeld: Als een collega jouw werk altijd verwerkt, kan het bijvoorbeeld handig zijn om te weten hoe die collega jouw werk verwerkt. Als daaruit blijkt dat die collega altijd iets corrigeert van jouw werk, kan je daar voortaan van tevoren al iets aan doen, wat resulteert in minder verbeteringen en een effectievere samenwerking. Een meeloopdag begint met interesse. Medewerker A heeft interesse in het werk van medewerker B, doordat medewerker A denkt iets ongeveer op dezelfde manier te doen en van medewerker B iets kan leren. Doordat het begint uit eigen interesse, voelt een meeloopdag niet geforceerd. Het is dus af te raden om medewerkers verplicht bij elkaar te laten zitten. Dit past dan ook bij de bedrijfscultuur Dionysus, zoals aangegeven in de vorige aanbeveling. Deze interesse komt voort uit nieuwsgierigheid. Nadat een medewerker een dagdeel heeft meegelopen met een andere collega, kennen de collega’s elkaar simpelweg en blijft het niet bij alleen herkennen zoals het nu volgens de respondenten is in de lift. Dit kan dan resulteren in een langzaam meer gemengde organisatie en gaat het meer richting 1 Organisatie Y. Interne communicatieplatform X is een goed platform om de interesse en nieuwsgierigheid op te wekken. De derde aanbeveling gaat hier verder op in.

**Interne communicatieplatform X verder inrichten voor makkelijker benaderen**

De derde aanbeveling is om de medewerkers hun eigen profiel op Interne communicatieplatform X verder te laten aanvullen. Verder werken aan Interne communicatieplatform X heeft betrekking op de linking elements ‘bridges’ en ‘a common language’. Respondent 8 geeft het idee van een sociaal intranet (bijlage M, respondent 8). Hij suggereert dat het handig kan zijn om een heel profiel van iemand te kunnen zien met een cv, waardoor het direct zichtbaar is wat iemand doet voor werk en wat zijn of haar kwaliteiten zijn. Als je een expert nodig hebt op het gebied van Microsoft Excel, is het ook handig als je iemand binnen de organisatie gemakkelijk kan vinden die je daarmee kan helpen. Vanwege de afkeer van sommigen tegen Interne communicatieplatform X omdat het onpersoonlijk is, is het niet de aanbeveling om de medewerkers te vragen om hun hele cv te uploaden. Wel kan de medewerker op Interne communicatieplatform X zijn of haar sterke punten en zwakke punten zetten. Hierdoor kan het gemakkelijker zijn voor medewerkers om elkaar te benaderen en is het onpersoonlijke Interne communicatieplatform X een stukje persoonlijker. Het is de aanbeveling om drie sterke en drie zwakke punten op Interne communicatieplatform X te zetten. Dit kan in een aparte nieuwe groep binnen Interne communicatieplatform X. Er ontstaat dan een pagina waarin medewerkers van Afdeling X elkaar kunnen helpen. Iemand die een kwaliteit zoekt kan dan hierin zoeken. Ook kan iemand een kwaliteit van een ander helpen verbeteren. Dit verbeteren is dan ook op basis van zijn of haar leren en groei, wat overeenkomt met de bedrijfscultuur van Dionysus.

Dit kan nog effectiever zijn in combinatie met de tweede aanbeveling. Dan kunnen medewerkers, met toestemming van een leidinggevende, meeloopdagen zelf organiseren op basis van die kwaliteiten en de functie van de medewerkers. Dit verreikt de samenwerking tussen de medewerkers en bundelt de krachten die de dochterondernemingen nu misschien nog apart bezitten. Deze twee aanbevelingen kunnen gelden voor alle betrokken dochterondernemingen.

**Interne communicatieplatform X groepen hergroeperen**

De respondenten geven aan dat Interne communicatieplatform X leuk, maar chaotisch is. Het heeft de mail vervangen, wat handig is omdat alles nu op één plek staat, maar wat ook voor sommigen onhandig is omdat het door elkaar staat. Nu is Interne communicatieplatform X ingericht in verschillende groepen. Het is de aanbeveling om deze groepen te hergroeperen met belangrijke en minder-belangrijke groepen. Respondent 11 geeft bijvoorbeeld aan dat iemand die vijf dagen werkt waarschijnlijk nooit wat mist, maar iemand die twee of drie dagen werkt, geregeld wel eens wat mist. De signalen die hier van komen leiden tot onvrede over het platform (bijlage M, respondent 11). Daarom is de aanbeveling om alle berichten die minder belangrijk zijn te plaatsen in één groep. Het is dan de keus van de medewerker zelf om uit die groep te stappen. Het hebben van deze keuze past ook weer bij de bedrijfscultuur van Dionysus en past dus bij Dochteronderneming 1. Het is belangrijk dat het duidelijk is voor de medewerkers dat ze daaruit kunnen stappen. De berichten die wel belangrijk zijn en niemand mag missen, kunnen zoals nu in aparte groepen blijven per onderwerp. Op de tijdlijn van de medewerker zal het dan namelijk alsnog in chronologische volgorde tevoorschijn komen. Hierdoor krijgen de medewerkers die hiervoor kiezen, alleen de berichten te zien die normaal via de mail binnenkwamen en kunnen minder belangrijke berichten niet de belangrijke berichten ondersneeuwen. Als medewerkers in ieder geval allemaal de belangrijke berichten goed te zien krijgen, is zo het linking element ‘a common language’ geïmplementeerd. Iedereen ziet namelijk dat dezelfde boodschap voorbij komen.

**Op de achtergrond druk opvoeren voor samenwerking**

Medewerkers geven aan dat het samenwerken geen haast heeft en dat de tijd wel zal leren. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze niet geforceerd kennis willen maken. De vijfde aanbeveling is om de medewerkers vooral niet die druk te laten voelen. Dit past ook weer bij de kenmerken van de bedrijfscultuur Dionysus. Als de directie wel die haast heeft of sneller resultaat wil zien, is het advies om dit op de achtergrond te doen. Dit is mogelijk met het organiseren van vrijblijvende evenementen. Respondenten geven aan een borrel of een pubquiz wel te waarderen. Een informele sfeer is gewenst (bijlage M, respondent 3). Het advies is om dit twee maal per maand te doen. Nu zijn er evenementen waar sommige medewerkers, van bijvoorbeeld het callcenter, niet bij kunnen zijn omdat zij op onregelmatige tijden werken. Een gewenst evenement is een borrel op kantoor. Als er in korte tijd meer evenementen zijn, dan is de kans klein dat iemand op beide momenten niet kan. Hierdoor ontstaat voor geïnteresseerden de gelegenheid om elkaar te leren kennen in een informele sfeer. Door simpelweg bij elkaar te komen en met elkaar in gesprek te gaan in een informele sfeer, werken de medewerkers aan de linking elements ‘bridges’ en ‘a common language’.

**Vervolgonderzoek naar Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3**

Als laatste aanbeveling is het belangrijk dat er ook soortgelijk onderzoek in de toekomst plaatsvindt voor de medewerkers van de andere dochterondernemingen Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3. Nu is het perspectief van Dochteronderneming 1 duidelijk en welke eisen de medewerkers van Dochteronderneming 1 hebben voor een optimale samenwerking. Voor een goede samenwerking van alle drie de dochterondernemingen, is het van belang om ook de bedrijfsculturen van Dochteronderneming 2 en Dochteronderneming 3 in kaart te brengen. Zij dragen namelijk ook bij aan de totale bedrijfscultuur van de nieuwe organisatie. Het zou kunnen voorkomen dat bijvoorbeeld de gewenste bedrijfscultuur van Dochteronderneming 2 overheersend Zeus is. In dat geval kan de directie van Afdeling X beide perspectieven overwegen en op een gepaste manier samenvoegen. Uit de Situatieschets komt wel naar voren dat de eerste associaties bij Dochteronderneming 2 familiair, gezellig en collegiaal zijn. Deze kenmerken komen redelijk overeen met de antwoorden van de respondenten voor de bedrijfscultuur van Dochteronderneming 1.

#  Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continuous Improvement van Deming (1948). Als communicatiemiddel is het interne communicatieplatform Interne communicatieplatform X geschikt. Twee aanbevelingen zijn gecombineerd. Totale kosten van implementatie bedragen minimaal 795,38 euro bruto en maximaal bedragen 4139,54 euro bruto. De totale opbrengsten zijn immaterieel. Het levert medewerkers op die meer betrokken zijn, meer samenwerken, meer waardering voor elkaar hebben en meer waardering voor Interne communicatieplatform X hebben.

Dit hoofdstuk geeft voor twee aanbevelingen een implementatieplan. De implementatie is vormgegeven met het implementatiemodel Continuous Improvement van William Edwards Deming (1948). Zijn model bestaat uit vier stappen:

Plan: Maak een plan om een doel te behalen.

Do: Voer het plan uit.

Check: Meet de resultaten van het uitgevoerde plan.

Act: Stel het plan bij die gevonden zijn door de resultaten te meten.

Na deze laatste stap kan je het plan bijstellen en op die manier opnieuw beginnen met het model.

De eerste aanbeveling en de tweede aanbeveling zijn gecombineerd in dit voorbeeld.

**Aanbeveling: Interne communicatieplatform X verder inrichten voor makkelijker benaderen & Meeloopdagen**

**Plan**:

Om medewerkers te motiveren om drie van hun kwaliteiten en verbeterpunten op Interne communicatieplatform X te zetten, is het eerst nodig om een groep hiervoor aan te maken. De groep kan heten: Collega helpt collega. Zodra deze groep gemaakt is, is het nodig om een bericht uit te zetten zodat mensen op de hoogte zijn. Om meeloopdagen te kunnen realiseren, is het van belang dat de leidinggevenden op de hoogte zijn hiervan. Om geen geforceerd gevoel te geven, is het van belang dat de medewerkers het zelf regelen.

**Do:**

Hierbij een voorbeeld van een bericht voor op Interne communicatieplatform X:

Beste collega’s,

Ben je ooit vastgelopen met Excel? Zoek je iemand die je meer kan vertellen over Thailand? Of ben jij degene waar mensen bij kunnen aankloppen met vragen over de perfecte zithouding? Laat het mensen weten! Met ingang van de reorganisatie, willen we iedereen de kans geven om met elkaar kennis te maken en om Interne communicatieplatform X effectiever te maken. Hier is er een nieuwe groep voor ingericht genaamd: collega helpt collega.

Wat is het idee?

Noem drie sterke kwaliteiten van jou en noem jouw drie leerdoelen van 2020. Dat is alles.

Zie jij als Excel-expert dat iemand daar hulp bij wil? Praat erover tijdens de lunch, of stuur een privéberichtje. Heb je zelf altijd rugpijn? Benader dan diegene die daar kennis van heeft en kan helpen. Zo zijn we sterker als één Afdeling X.

Het is zelfs mogelijk om een dagdeel bij elkaar te zitten om elkaars werk te zien. Als je hier interesse in hebt, kan je toestemming vragen bij je leidinggevende.

**Concept**

In figuur 13 is een concept te zien van hoe het bericht op Interne communicatieplatform X eruit kan komen te zien.

*Figuur 13 is verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

**Check:**

Nadat het bericht eruit is, is het tijd om de respons te analyseren. Als alle 157 medewerkers van Dochteronderneming 1 hieraan meedoen, kom je uit op 78 paren die mogelijk bij elkaar kunnen meelopen.

Als er veel reactie en beweging is op Interne communicatieplatform X naar aanleiding van het bericht, is het van belang om de resultaten een maand later op te meten. Ervan uitgaande dat 20% reageert, komt dit neer op minimaal 31 collega’s die interesse hebben in het idee. In een maand moet het mogelijk zijn voor de medewerkers om afspraken te maken en/of al gesprekken te hebben gehad met elkaar. Een bericht in dezelfde groep op Interne communicatieplatform X kan de resultaten inzichtelijk maken. Dit bericht moet de vraag stellen aan de klanten van de groep in hoeverre het nu gelukt is. Het antwoord hierop kan uitmaken of het een succes is, of verbetering nodig heeft.

Als er minder dan 30 medewerkers een reactie achterlaten op Interne communicatieplatform X naar aanleiding van het eerste bericht, is het van belang om hier vervolgonderzoek naar te doen. Respondenten hebben namelijk aangegeven dat zij interesse hebben in de werkzaamheden van hun collega’s.

**Act:**

De verbeterpunten die de medewerkers geven kunnen het nieuwe plan vormen. Eventueel is er meer tijd en gewenning nodig voor de medewerkers om actie te ondernemen.

**Planning**

In figuur 14 is er een planning te zien voor het implementeren van de stappen van het Continuous Improvement model van Deming.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Februari | Maart | April | Mei |
| Plan maken | X |  |  |  |
| Bericht plaatsen op Interne communicatieplatform X | X |  |  |  |
| Respons bekijken |  | x | X (als in maart minder dan 30 reageren) |  |
| Respons analyseren |  |  | x |  |
| Plan aanpassen en verbeteren |  |  |  | x |

Figuur 14: Planning voor het implementeren van de aanbevelingen.

**Kosten**

De organisatie maakt geen extra kosten door Interne communicatieplatform X te gebruiken. De Organisatie Y gaat er al vanuit dat de medewerker tijdens zijn of haar werktijd tijd besteed aan het bekijken van Interne communicatieplatform X en de berichten leest.

Het verzinnen en plaatsen van de drie kwaliteiten en verbeterpunten kan tijd in beslag nemen bij de medewerker. De medewerkers werken bij Afdeling X met de cao van de reisbranche. Volgens deze cao verdient een medewerker in de reisbranche minimaal 8,58 euro bruto per uur en maximaal 21,71 euro bruto per uur (Reiswerk, 2018). Dit komt neer op een gemiddelde van 15,15 euro bruto per uur. Als elke medewerker hier 15 minuten een besteed, dan kost dit de Organisatie Y 3,79 euro per medewerker. Als alle 157 medewerkers dit een kwartier doen, kost dit totaal 594,44 euro bruto. Als 30 medewerkers hieraan meedoen, kost dit de Organisatie Y 113,63 euro bruto.

Als medewerkers de gelegenheid krijgen om een dagdeel mee te lopen met een collega kost dit de Organisatie Y ook wat. Een dagdeel is bijvoorbeeld van 9:00 tot 12:00, of van 13:00 tot 16:00. Voor deze aanbeveling en om het meelopen zo effectief mogelijk te laten verlopen, is er uit gegaan van een dagdeel dat gemiddeld drie uur duurt. Sommige collega’s zullen eerder klaar zijn, anderen later. Als er in drie uur twee collega’s werk verrichten voor één collega (want de ander kijkt slechts mee), dan gaat er drie uur verloren aan tijd waarin de observerende collega had kunnen werken. De drie uur kosten de Organisatie Y met een gemiddeld loon van 15,15 euro per uur 45,45 euro bruto per medewerker. Met 78 observerende collega’s kan dit de Organisatie Y 3545,10 euro bruto kosten. Met minimaal 15 observerende collega’s kan dit de Organisatie Y minimaal 681,75 euro bruto kosten.

De totale minimale kosten kunnen dus uitkomen op 795,38 euro bruto voor het hele proces. De maximale kosten zijn 4139,54 euro bruto.

**Opbrengsten**

Als deze aanbevelingen zijn uitgevoerd, levert het ook wat op.

Allereerst levert het meer betrokkenheid op. De medewerkers zijn meer betrokken bij elkaar en leren elkaar kennen. De respondenten geven aan dat succesvolle medewerkers bij Dochteronderneming 1 betrokken zijn (bijlage N, analyseschema 7). Dit zou dus een effect hebben kunnen op de Dochteronderneming 1 medewerker om succesvoller te zijn binnen de organisatie. Een succesvollere medewerker in een organisatie kan meer waard zijn voor de organisatie en meer opleveren.

Het levert meer samenwerking op tussen de collega’s van de verschillende afdelingen. De collega’s zien het werk van elkaar en kunnen daar in de toekomst op inspelen. Als een collega van afdeling A altijd een kleine correctie moet doen op het werk van de collega van afdeling B, kan dat tot inzichten leiden bij beide collega’s. Collega B had nooit geweten wat collega A zijn werk zo corrigeert, maar dankzij de meeloopdagen wel. Hierdoor kan collega B zijn werk voortaan anders doen, zodat collega A niet meer die kleine correctie hoeft uit te voeren. Dit scheelt tijd voor collega A, wat uiteindelijk leidt tot een grotere productiviteit van de gehele organisatie.

Het levert meer waardering op voor elkaars werk. Als je niet precies weet wat je collega allemaal doet, is het lastig oordelen of hij of zij veel of weinig werk doet, makkelijk of moeilijk werk doet of bijvoorbeeld interessant of oninteressant werk doet. Met de meeloopdagen krijgen de medewerkers inzichten in elkaars werk en is er de tijd en ruimte om elkaar vragen te stellen. De waardering kan leiden tot een betere persoonlijke relaties met de collega’s. De respondenten geven aan het persoonlijke juist heel belangrijk te vinden. Dat is te bereiken met deze aanbeveling.

Als laatst levert het meer waardering op voor Interne communicatieplatform X. Door verkeer te genereren op Interne communicatieplatform X op basis van persoonlijke kwaliteiten en verbeterpunten, ontstaan er meer persoonlijke gesprekken. De respondenten geven aan dat Interne communicatieplatform X onpersoonlijk is en dat ze soms liever langslopen om een vraag te stellen. Door de meeloopdagen te organiseren via deze manier, maakt het dat Interne communicatieplatform X een hulpmiddel is om juist nog meer persoonlijk contact te krijgen met medewerkers. Op deze manier is Interne communicatieplatform X niet alleen een platform waar medewerkers informatie op ontvangen, maar ook actiever informatie op zenden. Meer waardering voor Interne communicatieplatform X is belangrijk, omdat respondenten aangeven soms een afkeer tegen Interne communicatieplatform X te hebben en de Organisatie Y het platform als enige communicatiemiddel gebruikt dat ook de mail vervangt.

# Literatuurlijst

*Bron verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

*Bron verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Baarda, B., & Bakker, E. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (4de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Cacciattolo, K. (2014). *Understanding Organisational Cultures*. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/270393300\_Understanding\_Organisational\_Cultures

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd Edition). San Francisco, Verenigde Staten: Jossey Bass Publishers.

Deming, W. E. (1948). *PDSA Cycle*. Geraadpleegd op 27 oktober 2019, van https://deming.org/explore/p-d-s-a

Handy, C. B. (2009). *Gods of Management* (5de editie). Sparkford, Verenigd Koninkrijk: J.F Print Ltd.

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (3rd edition). New Jersey, Verenigde Staten: Prentice Hall.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Corporate Culture and Performance* (1ste editie). New York, Verenigde Staten: Free Press.

Practioner, O., & Townsend, M. (2012). *Handbook for Strategic HR: Best Practices in Organization Development from the OD Network*. New York, Verenigde Staten: AMACON.

*Bron verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.*

Reiswerk .nl. (z.d.). *Reiswerk - CAO reisbranche werkgever*. Geraadpleegd op 6 januari 2020, van https://www.reiswerk.nl/werkgever-in-de-reiswereld/cao,-arbeidsvoorwaarden-en-pensioen/cao-reisbranche-werkgever

Sanders, G., & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: Diagnose én beïnvloeding* (7de editie). Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum.

Seel, R. (2000). Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change. *Organisations & People*, *7*(2), 2–9.

Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, *3*(12), 137–141.

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business Across Cultures* (Illustrated edition). West Sussex, Engeland: John Wiley And Sons Ltd.

## Bijlage A

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage B

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage C

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage D

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage E

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage F

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage G

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage H

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage I

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage J

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage K

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage L

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage M

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.

## Bijlage N

Verwijderd wegens vertrouwelijke informatie.