

 **Auteur: Julia van den Bos**

**Afstudeerbegeleider: Corine Hoppenbrouwers**

**Hogeschool: Hogeschool Leiden**

**Cluster: Management en Bedrijf**

**Opleiding: Communicatie**

**Klas: COM4B**

**Studiejaar: 2018-2019**

**Vakcode: CO44AO-18**

**Thema: Interculturele samenwerking**

**Conceptuele model: Hofstede Cultural Dimensions**

**Eerste beoordelaar: Cécile Klok**

**Datum: 03-06-2019**

**Plaats: Amsterdam**

**Aantal woorden: 16.590**

**Versie: 1**

Alleen kan je niks en met zijn allen kan je alles

Een samenwerkingsonderzoek vanuit een culturele invalshoek

*‘Ik heb geen geheim van succes. Gewoon je best doen, iets leuks vinden en goede mensen om je heen verzamelen. Want alleen kan je niks en met z'n allen kan je alles.’*

*Johan Cruijff*

*1947-2016*

Voorwoord

Beste lezer,

Waar moet ik beginnen? De scriptieperiode was een enerverende periode. Uren heb ik doorgebracht met lezen, schrijven, transcriberen en labelen. Soms met veel frustratie, maar soms ook met vreugde. Ik had niet verwacht dat ik het doen van onderzoek ooit leuk zou vinden, maar niks is minder waar. Toen ik eenmaal door de beginfase heen was, ben ik de lol er wel van in gaan zien.

‘*Alleen kan je niks en met z'n allen kan je alles.’* Deze naam isafgeleid van een van de bekende quotes van Johan Cruijff. Dit onderzoek is een samenwerkingsonderzoek met een culturele invalshoek en richt zich op de landen Nederland, België, Duitsland en Oostenrijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vooroordeel dat Nederlanders gierig zijn. Een heel intressant onderwerp, al zeg ik het zelf. Hopelijk behaal ik met dit onderzoek mijn diploma. Volgend jaar begin ik aan mijn avontuur op de universiteit.

Natuurlijk zijn er nog een paar mensen die ik graag wil bedanken. Als eerste wil ik BEDRIJF bedanken voor de leuke en leerzame stage. Een plek waar ik veel vrijheid kreeg en ik op de proef ben gesteld. In mijn eerste week was ik nog heel zoekende. Het is nogal een ingewikkeld bedrijf met meerdere organogrammen. Op een gegeven moment wist ik precies hoe het bedrijf in elkaar zat. Daarbij had ik lieve en leuke collega’s, die mijn stage-ervaring hebben gemaakt tot wat hij is, leuk en leerzaam. Ik hoop dat jullie veel hebben aan mijn advies! In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider bedanken. Bedankt dat je me hebt geholpen waar dat nodig was en dat je me altijd wist te motiveren. En natuurlijk wil ik ook alle respondenten bedanken die ik heb mogen interviewen.

Verder wil ik Corine Hoppenbrouwers en de meiden uit mijn afstudeergroepje bedanken voor de stagebegeleiding. Zonder jullie was ik compleet verdwaald geraakt. Ook wil ik mijn lieve collega’s van Barista Café Zoetermeer bedanken. Dankjulliewel dat ik altijd welkom was om een kopje koffie te drinken en urenlang te praten over alles wat ik nog moest doen. Daarbij wil ik mijn lieve vrienden en familie bedanken, in het bijzonder Chantal van Mansvelt voor de mentale steun en Renee Verbraak voor de feedback. Ook wil ik Jos Halvemaan bedanken voor het checken van mijn scriptie. En last but not least mijn lieve vriendje Yannick voor de ontspanningsmomentjes.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Julia van den Bos

Zoetermeer, 3 juni 2019

Samenvatting

Deze scriptie richt zich op de interculturele samenwerking binnen het marketingteam van BEDRIJF. De marketingafdeling van BEDRIJF Nederland is samengevoegd met België, Duitsland en Oostenrijk onder de naam Cluster Vier. Op dit moment geven de medewerkers aan dat de organisatie moet werken aan samenwerking in verschillende surveys. Ook zijn er veel medewerkers weggegaan de afgelopen vijf jaar. De centrale vraag van dit onderzoek is: hoe kan BEDRIJF de interculturele samenwerking tussen de vier landen van het marketingteam verbeteren?De doelstelling van het onderzoek is inzicht te geven in de culturele verschillen teneinde een advies te geven hoe de samenwerking kan verbeteren. De doelgroep van het onderzoek betreft het marketingteam uit alle vier de landen. Taal en afstand zijn voor het onderzoek een beperking.

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden. De situatieschets is gemaakt aan de hand van het 7S-model van Waterman, Peters en Philips (1980).

De centrale theorie die dit onderzoek ondersteunt zijn de cultural differences van Geert Hofstede (1980). Deze theorie ondersteunt het onderzoek teneinde een advies te geven over de culturele verschillen en overeenkomsten met betrekking tot de samenwerking van het team. Omdat cultuur centraal staat in dit onderzoek, zijn er meerdere definities van cultuur weergegeven. Deze paragraaf gaat dieper in op het onderwerp en bespreekt relevante theorieën en onderzoeken die een toevoeging geven aan het onderzoek.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. De reden hiervoor is dat kwalitatief onderzoek de gevoelens en voorkeuren van de respondent in kaart brengt en ruimte geeft om door te vragen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door te kijken naar in welk land de medewerkers werkzaam zijn, hun functie, en of men meer of minder dan 5 jaar bij BEDRIJF werkt. Verder is de vaste vragenlijst van Hofstede gebruikt als topic guide.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat er verschillen en overeenkomsten zijn tussen de landen. De grootste verschillen tussen de landen zijn te zien bij onzekerheidsvermijding, machtsafstand en mannelijkheid. Sommige collega’s voelen de cultuurverschillen wel tijdens de samenwerking en andere niet. Onder andere face-to-face meetings, een betere indeling van de infoportals, duidelijke planning en een betere communicatie moeten volgens de respondenten de samenwerking verbeteren. Er zijn twee hypothese aangenomen en één verworpen.

Uit de resultaten van dit onderzoek komen de volgende conclusies voort: het valt op dat men het makkelijk vindt om typische kenmerken van de Nederlandse en Duitse cultuur te noemen dan van de Belgische en Oostenrijkse. Nederlanders vinden het makkelijker om hun mening te tonen aan hun leidinggevende. Bij de Belgen is er grote verdeeldheid over deze vraag. Duitse collega’s vinden structuur en regels prettig en Oostenrijkse collega’s scoren iets hoger op mannelijkheid dan de andere landen. Sommige respondenten voelen de verschillen wel bij de samenwerking en andere niet. Face-to-face gesprekken, betere indeling van de portals, betere communicatie en een betere planning moeten zorgen voor een betere samenwerking, aldus de respondenten.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het aanbevolen om face-to-face meetings te orgniseren. Deze moeten jaarlijks plaatvinden. Tijdens deze meetings maakt het team duidelijke afspraken en een betere planning. Ook zorgen deze meetings ervoor dat iedereen op de hoogte is van de werkzaamheden van de andere collega’s. Er moet een anonieme enquête komen waar de medewerkers aan kunnen geven op welke punten ze het eens en oneens zijn met het management en taalcursussen. Ook moeten de infoportals een andere indeling krijgen.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continous Improvement van William Deming (1948). Als communicatiemiddel is er gekozen voor een jaarlijkse face-to-face meeting. Deze vindt dit jaar plaats op 24 en 25 september. De totale kosten van implementatie bedragen 6022,13 euro. De opbrengst is een betere samenwerking. Daardoor is er minder reden ontslag te nemen bij BEDRIJF. Het aannemen van een medewerker kost in Nederland gemiddeld 4494 euro. Met dit plan kan het bedrijf deze kosten besparen.

Contents

[1. Probleemformulering 8](#_Toc10392029)

[1.1 Aanleiding 8](#_Toc10392030)

[1.2 Probleemstelling 9](#_Toc10392031)

[1.3 Doelstelling 10](#_Toc10392032)

[1.4 Deelvragen 10](#_Toc10392033)

[1.5 Doelgroep 11](#_Toc10392034)

[1.6 Beperkingen en begrenzingen 11](#_Toc10392035)

[2 Situatieschets 13](#_Toc10392036)

[2.1 Bedrijfsinformatie 13](#_Toc10392037)

[2.2 7S-model 13](#_Toc10392038)

[2.2.1 Structuur 13](#_Toc10392039)

[2.2.2 Strategie 14](#_Toc10392040)

[2.2.3 Systemen 15](#_Toc10392041)

[2.2.4 Personeel (staff) 16](#_Toc10392042)

[2.2.5 Stijl 16](#_Toc10392043)

[2.2.6 (Kern)vaardigheden (skills) 17](#_Toc10392044)

[2.2.7 Gedeelde waarden/cultuur (shared values) 18](#_Toc10392045)

[3. Theoretisch kader 19](#_Toc10392046)

[3.1 Stromingen in cultuur 19](#_Toc10392047)

[3.2 Definitie cultuur 19](#_Toc10392048)

[3.3 Theorieën 20](#_Toc10392049)

[3.4 Conceptueel model 23](#_Toc10392050)

[3.5 Hypotheses 25](#_Toc10392051)

[4. Methodologie 26](#_Toc10392052)

[4.1 Verantwoording methode van onderzoek 26](#_Toc10392053)

[4.2 Datacollectie 27](#_Toc10392054)

[4.3 Operationalisatie 31](#_Toc10392055)

[5. Resultaten 36](#_Toc10392056)

[5.1 Resultaat deelvraag 1 36](#_Toc10392057)

[5.1.1 Deskresearch 36](#_Toc10392058)

[5.1.2 Fieldresearch 38](#_Toc10392059)

[5.2 Resultaat deelvraag 2 40](#_Toc10392060)

[5.3 Resultaat deelvraag 3 41](#_Toc10392061)

[5.4 Beantwoording hypotheses 42](#_Toc10392062)

[6. Conclusies 43](#_Toc10392063)

[6.1 Conclusie deelvraag 1 43](#_Toc10392064)

[6.2 Conclusie deelvraag 2 44](#_Toc10392065)

[6.3 Conclusie deelvraag 3 45](#_Toc10392066)

[6.4 Conclusie probleemstelling 45](#_Toc10392067)

[6.5 Discussie 45](#_Toc10392068)

[7. Aanbevelingen 46](#_Toc10392069)

[7.1 Face-to-face meetings 46](#_Toc10392070)

[7.2 Betere communicatie 47](#_Toc10392071)

[7.3 Infoportals 47](#_Toc10392072)

[8. Implementatie 48](#_Toc10392073)

[8.1 Jaarlijkse face-to-face meeting 48](#_Toc10392074)

[8.1.1 Plan 48](#_Toc10392075)

[8.1.2 Do 50](#_Toc10392076)

[8.1.3 Check 50](#_Toc10392077)

[8.1.4 Act 50](#_Toc10392078)

[8.2 Beoogde kosten 51](#_Toc10392079)

[8.3 Beoogde opbrengsten 52](#_Toc10392080)

[8.4 Haalbaarheid 52](#_Toc10392081)

[8.5 Toelichting uitnodiging 52](#_Toc10392082)

[8.6 Uitnodiging jaarlijkse face-to-face meeting 53](#_Toc10392083)

[Literatuurlijst 54](#_Toc10392084)

# Probleemformulering

Deze scriptie richt zich op de interculturele samenwerking binnen het marketingteam van BEDRIJF. De marketingafdeling van BEDRIJF is samengevoegd met België, Duitsland en Oostenrijk onder de naam Cluster Vier. Op dit moment geven de medewerkers aan dat de organisatie moet werken aan samenwerking in verschillende surveys. Ook zijn er veel medewerkers weggegaan de afgelopen vijf jaar. De centrale vraag van dit onderzoek is: hoe kan BEDRIJF de interculturele samenwerking tussen de vier landen van het marketingteam verbeteren?De doelstelling van het onderzoek is inzicht te geven in de culturele verschillen teneinde een advies te geven hoe de samenwerking kan verbeteren. De doelgroep van het onderzoek betreft het marketingteam uit alle vier de landen. Taal en afstand zijn voor het onderzoek een beperking.

## Aanleiding

Nederlanders zijn gierig, Duitsers eten braadworst, Belgen zijn echte Bourgondiërs en Oostenrijkers zitten altijd aan de après-ski. Dit zijn vooroordelen over bepaalde landen met bepaalde culturen en die werken allemaal samen in het marketingteam van BEDRIJF. Op 1 april 2014 is ‘Cluster Vier’ ontstaan en dit Cluster bestaat uit de teams van België, Duitsland, Oostenrijk en Nederland. Binnen dit Cluster werken afdelingen samen en hanteren ze dezelfde marketingboodschap (Bijlage A).

Een groot probleem voor de organisatie is dat er veel mensen zijn vertrokken in de afgelopen vijf jaar en dit kost geld. In de bijlage B en C staan afbeeldingen van de organogrammen van 2014 en van 2019. Van de 47 medewerkers die in 2014 in dienst waren, zijn er nog elf medewerkers op dit moment werkzaam op dezelfde positie (Bijlage B en C). Dat betekent dat er minimaal 36 mensen weg zijn gegaan uit het team binnen vijf jaar. Sommige medewerkers zijn vertrokken naar een andere positie en andere hebben ontslag genomen. Het ‘Recruitment Kengetallen onderzoek’ is het onderzoek waarbij de ‘Cost per hire’ van Nederland is gemeten. Werving van een werknemer in Nederland kost gemiddeld 4494 euro per medewerker. Dit betekent dat BEDRIJF de afgelopen vijf jaar minimaal 161.784 euro heeft besteed aan nieuwe medewerkers voor het marketingteam (Recruitment Kengetallen onderzoek, 2019).

In het jaar 2017-2018 behaalde BEDRIJF een 7,32 in de ‘Beste Werkgevers Score’. Deze score is weliswaar voldoende, maar laat ruimte voor verbetering. Uit de ‘Top verbeterprioriteiten’ staat volgens de medewerkers ‘een betere samenwerking binnen BEDRIJF op nummer één (Bijlage D). Binnen het Nederlandse bedrijf moet het project ‘We get closer’ ervoor zorgen dat de samenwerking binnen het Nederlandse team verbetert. Hiermee wil het bedrijf een positieve sfeer en cultuur creëren waarin netwerken en samenwerken mogelijk is (Bijlage E).

BEDRIJF voert ook tweejaarlijks de ‘Global Engagement Survey’ in Cluster Vier uit die de mening van de marketingmedewerkers uit de vier landen weergeeft. Deze enquête vindt één keer per twee jaar plaats. De laatste keer was in 2017 en daarvoor in 2015. In 2017 zijn er betere resultaten dan in 2015. Zo zijn er meer kansen voor getalenteerde medewerkers. Op het gebied van teamverband is er echter ruimte voor verbetering (Bijlage F). Eén van de bevindingen in 2017 was dat interne communicatie een van de belangrijkste punten is waar het bedrijf aan moet werken. Deze moet beter volgens de medewerkers die de enquête hebben ingevuld (Bijlage F). Zo geeft maar 8% van de product- en developmentafdeling aan dat het delen van informatie goed verloopt terwijl het beoogde resultaat 60% was.

BEDRIJF is zich bewust van de cultuurverschillen binnen het bedrijf. Dit blijkt uit een presentatie in augustus 2018 die door de directie is geplaatst op het intranet en gehouden is in samenwerking met Gabriel Olawande. De Britse Olawande omschrijft zichzelf als ‘Business Change & Transformation Leader’ en is werkzaam bij een consultancybureau (LinkedIn, 2019). Hij heeft veel verstand van dit soort onderwerpen en in samenwerking met de Nederlandse directie geeft hij deze presentatie.

In de presentatie geven Olawande en het management onder andere de definitie *‘A collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another’* van Geert Hofstede. Ook haalt de presentatie aan dat gedrag, geloof, waarden en symbolen voor elke cultuur anders zijn en daarin dus verschillen. Dit zijn dus cultuurverschillen en hier besteedt de organisatie aandacht aan. In de presentatie staat dat verschillen in culturele aannames en waarden het werk op vele manieren kunnen beïnvloeden. Zo hebben cultuurverschillen bijvoorbeeld te maken met hoe iemand communiceert en zijn tijd indeelt. Cultuurverschillen kunnen volgens de presentatie zorgen voor misverstanden waardoor mogelijk het vertrouwen daalt. Voor Cluster Vier is het belangrijk de cultuurverschillen te kennen en ermee om te kunnen gaan om zo de samenwerking te verbeteren (Bijlage G).

De organisatie merkt dat de cultuurverschillen een probleem vormen voor de samenwerking. Alleen werken aan de samenwerking binnen de Nederlandse tak is niet voldoende omdat er dan nog steeds conflicten ontstaan binnen het Cluster. Het is belangrijk om dit probleem nu op te lossen. Als dit niet gebeurt, daalt de werknemerstevredenheid en gaan er meer mensen weg van het marketingteam. Dit omdat de medewerkers in de Global Engagement Survey en Beste Werkgevers Score aangeven dat de organisatie hieraan moet werken en er al veel ontslagen zijn ingediend in de afgelopen vijf jaar.

## Probleemstelling

*Hoe kan BEDRIJF de interculturele samenwerking tussen de vier landen van het marketingteam verbeteren?*

De samenwerking binnen Cluster Vier moet verbeteren. Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van de samenwerking vanuit een culturele invalshoek. De organisatie weet dat er verschillen zijn en waarom het belangrijk is om daar rekening mee te houden (Bijlage F). Op dit moment is BEDRIJF al bezig met de samenwerking binnen de Nederlandse tak, maar besteedt het bedrijf te weinig aandacht aan de interculturele communicatie (Bijlage E). Nu ontstaan er botsingen en weten de collega’s te weinig over elkaars cultuur (Bijlage G). De probleemstelling eicht zich op de vier landen van het marketingteam.

Samenwerking tussen landen noemt men ‘interculturele samenwerking’. Alle landen hebben een afkorting: NL (Nederland), BE (België), BD (Duitsland) en AT (Oostenrijk). Dit onderzoek focust zich op het verbeteren van de samenwerking op basis van de culturele verschillen en overeenkomsten.

## Doelstelling

Het doel van BEDRIJF is om de samenwerking binnen de marketingafdeling van het Cluster zo goed mogelijk te laten verlopen. Om dit doel te bereiken, is het belangrijk dat de medewerkers zowel de verschillen als overeenkomsten kennen en een advies krijgen over hoe ze hiermee om kunnen gaan. Het is belangrijk dat zij begrijpen wat voor normen en waarden de collega’s van andere culturele achtergronden hebben.

De doelstelling van dit onderzoek luidt: de organisatie inzicht geven in de culturele verschillen en overeenkomsten teneinde een advies te geven hoe de samenwerking kan verbeteren.

Om ervoor te zorgen dat het cijfer van 7,32 de komende jaren niet gaat dalen en mensen geen ontslag meer nemen, moet de samenwerking verbeteren. BEDRIJF hecht er veel waarde aan een goede werkgever te zijn. Het onderzoek heeft als doel een advies op te leveren over de culturele verschillen en overeenkomsten tussen de landen en deze om te zetten in een effectieve samenwerking. Dit onderzoek levert dus uiteindelijk een adviesrapport op. Het is aan de organisatie zelf om dit advies uit te voeren. Het advies is haalbaar en bruikbaar.

## Deelvragen

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

Deelvraag 1: wat zijn de grootste culturele verschillen en overeenkomsten tussen de medewerkers op het gebied van interculturele samenwerking?

Deze deelvraag brengt de verschillen en overeenkomsten van België, Duitsland, Nederland en Oostenrijk in kaart. Het is belangrijk te weten welke verschillen er zijn en op welke punten de landen juist niet zoveel van elkaar afwijken. Zo krijgen de medewerkers een overzicht en weten ze op welke aspecten ze meer moeten letten. Ook is het belangrijk te kijken hoe deze verschillen zich verhouden met betrekking tot de samenwerking.

Deelvraag 2: in welke mate voelen de medewerkers de culturele verschillen en overeenkomsten tijdens het samenwerken?

De focus ligt hier vooral op het bewust zijn van de verschillen en overeenkomsten. BEDRIJF besteedt aandacht aan de culturele verschillen en overeenkomsten, maar weet niet of de medewerkers zich hier echt van bewust zijn. Het bedrijf wil weten of de medewerkers echt op de hoogte zijn van de culturele achtergrond van hun collega’s. Het is hierbij van belang in hoeverre zij weten wat de manier van zaken doen in de andere landen is.

Deelvraag 3: hoe kan volgens de medewerkers de interculturele samenwerking verbeteren?

Het is ook belangrijk te kijken hoe de medewerkers zelf denken de samenwerking te verbeteren. Het is belangrijk te luisteren naar de tips die de medewerkers geven. Hun input is essentieel voor het geven van een advies over verbetering van de samenwerking. Bij deze vraag is het cruciaal om specifieke antwoorden te verkrijgen.

## Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de medewerkers van het marketingteam in alle vier de landen. De teamleden hebben dagelijks met elkaar te maken en moeten zo veel mogelijk dezelfde marketingboodschap uitdragen. De afdeling bestaat uit 47 mensen, verdeeld over de vier landen. Deze afdeling is weer verdeeld in mensen die lokaal, centraal of half centraal werken. Het is van waarde voor dit onderzoek om alle drie te onderzoeken, zodat er een volledig beeld ontstaat. Iemand die alles centraal doet, geeft misschien andere input dan iemand die veel lokale werkzaamheden heeft (Bijlage, B en C). Ook is het interessant om te kijken naar mensen die meer dan vijf jaar bij het bedrijf werken. In 2014 is het Cluster pas opgezet. Er zijn dus elf medewerkers die hiervoor al werkzaam waren bij BEDRIJF. Het is van waarde om te weten of zij een ander idee hebben over de samenwerking.

## Beperkingen en begrenzingen

De periode voor dit onderzoek loopt van 11 februari 2019 tot 3 juni 2019. Dit betekent dat het onderzoek afgerond moet zijn op 3 juni en er dus circa vier maanden voor beschikbaar zijn. Ook is er geen budget vrijgemaakt voor dit onderzoek. Medewerkers krijgen dus geen bedankje voor het meedoen.

De doelgroep bestaat uit het marketingteam. Andere medewerkers nemen geen deel aan dit onderzoek. Hierdoor komen dus veel mensen die een mening hebben over de interculturele samenwerking niet aan het woord. De afdeling HR werkt ook in Clusterverband, maar doet niet mee aan dit onderzoek. Voor dit onderzoek is het vooral belangrijk om te weten hoe de samenwerking voor het marketingteam kan verbeteren.

Een andere beperking is dat de collega’s niet allemaal in Nederland werken. Dit betekent dat de gesprekken met BE, AT en BD op skype plaatsvinden. Dit kan dus niet face-to-face. Dit kan effect hebben op de uitkomst. Wel is er een gesloten ruimte afgehuurd voor de gesprekken, zo is ruis tot een minimum beperkt.

 Het is ook belangrijk om rekening te houden met een taalbarrière. Bij een internationale functie mag het team uitgaan van een redelijk niveau Engels. Toch is Engels in geen van de vier landen de moedertaal. Dit kan zorgen voor een verkeerde interpretatie van de interviewvragen (Bovée & Thill, 2004). De onderzoekster zelf spreekt Engels op ILTS-niveau C1.

# Situatieschets

Dit hoofdstuk is verwijderd in verband met privacy.

# Theoretisch kader

De centrale theorie die dit onderzoek ondersteunt zijn de cultural differences van Geert Hofstede (1980). Deze theorie ondersteunt het onderzoek teneinde een advies te geven over de culturele verschillen en overeenkomsten met betrekking tot de samenwerking van het team. Omdat cultuur centraal staat in dit onderzoek, zijn er meerdere definities van cultuur weergegeven. Deze paragraaf gaat dieper in op het onderwerp en bespreekt relevante theorieën en onderzoeken die een toevoeging geven aan het onderzoek.

## Stromingen in cultuur

In Bijlage R staat het zoekplan die gebruikt is bij het maken van dit hoofdstuk. Er zijn twee stromingen in cultuur beschreven. Globalisatie en cultuur is belangrijk omdat deze stroming laat zien wanneer nationale cultuur belangrijk werd. Bedrijfscultuur is ook van belang voor dit onderzoek omdat dit onderzoek gaat over een bedrijf waar een bepaalde cultuur heerst. Daarom is het belangrijk deze twee stromingen te kennen.

Globalisatie en cultuur

Na de Tweede Wereldoorlog is er een gestaag groeiend bewustzijn van een mondiale samenleving en van nationale, onderlinge afhankelijkheid in deze samenleving. Mensen werden veel bewuster van nationale culturen. Individuen krijgen sinds die tijd een opvoeding en onderwijs in een bepaald kader en vormen daardoor een bepaald beeld over de wereld. De effecten hiervan zijn dat het soms kan leiden tot verschillen en ongelijkheid. Hierom is het heel belangrijk om goed te communiceren en kennis uit te wisselen. Er zijn de laatste vijftig jaar veel internationale organisaties bijgekomen en dit zorgt voor een cultureel element in het zakendoen. De kunst is om de balans te vinden tussen nationale cultuur en globalisatie (Meyer, 2007).

Bedrijfscultuur

De groeiende interesse in bedrijfscultuur dateert uit de tachtiger jaren. In het boek ‘Excellente ondernemingen’ van Peter en Waterman staat dat een bedrijf fundamentele waarden moet benadrukken en uitdragen. Ook schreven zij dat personeel de bouwsteen naar productiviteit is. In deze tijd gingen bedrijven meer nadenken over de ‘soft skills’. Zo gingen bedrijven meer aandacht besteden aan cultuur dan de jaren hiervoor. In het begin van de negentiger jaren is er een toename van onderlinge onafhankelijkheid (Sanders & Neuijen, 2005).

## Definitie cultuur

Om een beter beeld te krijgen van wat nationale cultuur precies is, zijn er meerdere definities gegeven. Edward Hall (1976) bespreekt zijn visie over cultuur in het boek ‘Beyond Culture’. In dit boek noemt hij cultuur ‘the way of doing things’. Verschillende groepen hebben hun eigen identiteit, taal, non-verbale communicatie en geschiedenis volgens Hall.

Edgar H. Schein beweert: ‘Culture in popular managerial parlance usually refers to how people feel about the organization, the authority system, and the degree of employee involvement and commitment’ (Schein, 1999, blz 1). Er bestaan volgens Schein een aantal basisaannamen die gecreëerd zijn door de groep of organisatie (Schein, 1999). Deze definitie richt zich vooral op de bedrijfscultuur en heeft dus een andere invalshoek dan Hall. Hall richt zich in zijn definitie vooral op cultuur in zijn geheel.

Hofstede definieert cultuur als ‘The collective mental programming of the people in an environment: ‘Culture is not a characteristic of individuals; it encompasses a number of people who were conditioned by the same education and life experience’ (Hofstede 1980 blz 42). Hofstede zegt dat wanneer men spreekt over de cultuur van een groep, dan verwijst cultuur naar het collectieve dat deze mensen gemeen hebben; de programmering die anders is dan die van andere groepen (Hofstede, 1980). Deze definitie is vergelijkbaar met de definitie van Hall. Zij richten zich allebei op wat een groep mensen gemeen heeft en hen onderscheidt van een andere groep, dit is ook de definitie die BEDRIJF aanhoudt.

Trompenaars en Hampden-Turner geven in het boek ‘Business across culturers’ (2010) ook een definitie voor cultuur met betrekking tot het bedrijfsleven. Cultuur is volgens hen een serie regels en gebruiken die de organisatie inzet bij problemen die regelmatig voorkomen. Deze definitie is minder gericht op cultuur in het algemeen en richt zich minder op groepen zoals Hall en Hofstede doen. Voor dit onderzoek staat de definitie van Geert Hofstede centraal, omdat BEDRIJF zelf ook deze definitie aanhoudt en dit een complete definitie is (Bijlage G).

*The collective mental programming of the people in an environment: ‘Culture is not a characteristic of individuals; it encompasses a number of people who were conditioned by the same education and life experience’ (Hofstede 1980, blz 42).*

## Theorieën

Veel mensen beschouwen de ideeën van Handy en Harrison over bedrijfscultuur als vergelijkbaar. Ervaring vertelt iets over een bedrijf, maar cultuur laat veel meer zien (Deal & Kennedy 1982). Hieruit is het Corporate Culture Model (1976) ontstaan. Dit model dient om complexe culturele problemen op organisatieniveau aan te pakken. De factoren in welke categorie een bedrijfscultuur valt, zijn formalisering en centralisatie. Er is onderscheid gemaakt tussen de Apollo cultuur, Athena cultuur, Zeus Cultuur en Dionysus Cultuur.

Dit model richt zich op de organisatiecultuur. Ondanks dat dit onderzoek zich richt op culturele verschillen tussen landen, is het belangrijk kennis van dit model te hebben. BEDRIJF is een groot bedrijf waar ook een sterke bedrijfscultuur is. Voor dit onderzoek is het ook belangrijk hier rekening mee te houden.

Antropoloog Edward T. Hall is vooral bekend door zijn scheiding tussen ‘high-context’ en ‘low-context’ culturen (Hall, 1976). High-contextculturen zijn relationeel, collectivistisch en intuïtief en men denkt hierbij veel na over spirituele zaken. Communicatie is in deze landen dan ook vaak non-verbaal en er zijn sterke grenzen binnen en buiten de groep. Denk hierbij aan Japan en China. De low-contextculturen zijn individualistisch, actiegericht en lineair. Mensen uit deze culturen houden van meer directheid, feiten en logica. Hierdoor is communicatie dan ook expliciet, rechtlijnig en verbaal. Hier zijn de VS en West-Europa voorbeelden van (Hall,1976).

Hall richt zich op high-context en low-context en niet op samenwerking. Handy en Harrison richten zich vooral op de cultuur binnen een bedrijf. Volgens Hall is cultuur beschreven door middel van tijd, context en ruimte. Ook zegt Hall dat het bij de theorie vooral een verschil aangeeft tussen Aziatische landen en de VS en West-Europa. Omdat dit onderzoek gaat over vier landen die allemaal een West-Europese cultuur hebben, is deze theorie niet bruikbaar als conceptueel model. Wel is het voor het onderzoek goed om te weten dat de landen die onderzocht zijn low-contextculturen zijn.

Vier jaar later kwam Geert Hofstede met vier aspecten om cultuur te onderscheiden door middel van waardedimensies. Hofstede maakt onderscheid tussen machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme vs. collectivisme en mannelijkheid vs. vrouwelijkheid. Later kwamen hier nog twee dimensies bij: indulgence (genieten vs. weerstand bieden) en lange termijn vs. korte termijn (Hofstede et al 2010).

Dit model is eerst getest onder medewerkers van het bedrijf IBM, in eerste instantie in veertig landen (Hofstede, 1980). Ondanks dat veel mensen het model van Hofstede waardevol en nuttig vinden, is er veel kritiek op. Zo zou hij nationale culturen toepassen op individuen en zou het model geen rekening houden met binnenlandse verschillen (McSweeney, 2002). Hofstede zegt hier zelf het volgende over: *‘Therefore, in describing national cultures we refer to the common elements within each nation—the national norm—but we are not describing individuals. This should be kept in mind when interpreting the four dimensions explained in the following paragraphs’* (Hofstede, 1980 blz. 45)*.* Hij erkent dus dat dit een tekortkoming is van zijn model.

Ook zou het model niet representatief zijn en een momentopname. IBM-werknemers vallen in sommige landen onder de machtige en rijke lieden. Daardoor zou er geen goed beeld zijn van de cultuur (McSweeney, 2002). Op de kritiek over de momentopnamen, gaf Hofstede een reactie in zijn boek, waarin voor elke dimensie een hoofdstuk is opgenomen over de oorsprong van de cultuur en de toekomst van de aspecten (Hofstede, et al 2010).

Een voordeel van het model van Hofstede is dat het een praktisch en gemakkelijk toepasbaar overzicht is van culturele waarden om rekening mee te houden (Dimitrov, 2018). Ook is het de meest succesvolle in zijn soort, succesvoller dan het model van Hall. Het model van Hofstede heeft een belangrijke rol gespeeld in de implementatie van vele bedrijfssystemen, waaronder: ondernemersgedrag, conflictoplossing, werkgroepdynamiek en prestaties en leiderschapsstijlen (Jones, 2007). Daarom is dit model bruikbaar bij dit interculturele samenwerkingsonderzoek.

The Competing Values Framework lijkt veel op het model Corporate Culture van Handy en Harrison. CVF onderscheidt ook vier bedrijfsculturen: de hiërarchiecultuur, de marktcultuur, de adhocratiecultuur en clancultuur. Cameron en Quinn gebruiken de assen in- en extern gericht en flexibel en stabiel (Cameron & Quinn, 2011). Dit model lijkt veel op het model van Handy & Harrison (1976). Dit model richt zich net als Handy & Harrison op organisatiecultuur en zoals Hofstede op samenlevingen.

In 1985 ontwikkelt Edgar H. Schein het model ‘Three Levels of Culture’. Schein zegt dat er sprake is van drie levels van cultuur: artefacts creation, espoused values en basic assumptions. Artefacts creation verwijst naar wat zichtbaar is van de cultuur: taal, technologie, creaties, kleding en omgangsvormen. Deze artefacten en producten zijn uitingen van cultuur. Espoused Values: wat begint als een gedeelde waarde groeit uit tot een gedeelde aanname, als sociale validatie. Basic Assumptions gaat over hoe waarden in normen transformeren. De cultuur die een individu heeft, bepaalt wat waarheid voor hem is. Dit gebeurt vaak onbewust (Schein, 1999).

Volgens Schein zorgen deze drie levels of cultuur ervoor dat je elke cultuur kunt bestuderen: *‘To understand a group’s culture, you must attempt to get at its shared basic assumptions and understand the learning process by which such basic assumptions evolve* (Schein, 2010, blz. 32).’ Het belangrijkste voor leiders is om de drie levels van cultuur te kennen en begrijpen. Volgens Schein (2010) is een bedrijfscultuur niet als één geheel te meten. Wel zijn een aantal losse aspecten van de bedrijfscultuur meetbaar die deze in kaart brengen (Schein, 2010). Dit is belangrijk om mee te nemen in een onderzoek, maar het is lastig om dit als conceptueel model te gebruiken. Dit model is belangrijk om te kennen bij het uitvoeren van dit onderzoek omdat het een inzicht geeft in hoe cultuur is opgebouwd en welke lagen dit heeft.

Het ‘Developmental Model of Intercultural Sensitivity’ van Bennett (1986) gaat over culturele gevoeligheid en succes. Hierbij begint men bij ‘ethnocentrism’ en eindigt bij ‘ethnorelativism’. Hiertussen zitten verschillende stappen zoals defence, acceptance en adaption. Concreet gaat de DMIS ervan uit dat we grenzen aanleggen van "zelf" en "ander" op manieren die onze ervaring met interculturele evenementen bepalen (Hammer, et al 2003).

De stadia van ontwikkeling van interculturele sensitiviteit bieden elementen voor observaties die kunnen dienen om de positie van een individu te bepalen op het punt van culturele verschillen (Milton & Bennett, 1987). Een kritiekpunt op het DMIS is dat het model "westers" en/of "mannelijk" vooroordeel toelaat, en dat interculturele frequentie beter beschreven is op een meer niet-lineaire manier (Bennett & Hammer, 2011). Het is relevant voor dit onderzoek om te weten in welke fase de samenwerking op dit moment zit. Daarom is dit model van waarde voor dit onderzoek.

Later kwamen Trompenaars en Hampden-Turner ook met waardedimensies, net als Hofstede. Wel waren deze verschillend van die van Hofstede. De zeven dimensies zijn als volgt:

universalisme versus particularisme, individuele naam versus communitarisme, specifiek versus diffuus, neutraal versus affectief, achievement versus ascription, Sequentiële tijd versus synchronische tijd en intern versus extern (Trompenaars & Hampden-Turner, 2010).

De grootste overeenkomst van het model van Hofstede en van Trompenaars en Hampden-Turner is dat ze zich allebei richten op de buitenste laag van het UI-model van Schein (1999). Het grootste verschil is dat Hofstede zich alleen op het bedrijfsleven en werkwaarden focust. Voor dit onderzoek is BEDRIJF niet geïnteresseerd in de vrijetijdsbesteding van de medewerkers. Daarbij zijn Trompenaars en Hampden-Turner beïnvloed door het model van Hofstede. Ook oriënteert het systeem van Trompenaars zich op wat er in mensen hun hoofd afspeelt en hoe zij de wereld zien (Trompenaars & Hampden-Turner, 2010). Hij spreekt over de logische structuur in het kader van hun gedrag en relaties, terwijl Hofstede waarden beschrijft die aanwezig zijn in de mens en die invloed hebben op hun gedrag (Hofstede, 1980). Een overzicht van de orginele theorieen staat in Bijlage S.

## Conceptueel model

‘Hofstede’s cultural differences’ is gekozen als conceptueel model. Het originele model heeft vier waardedimensies: machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme en collectivisme, mannelijk- en vrouwelijkheid (Hofstede, 1980). Hierna zijn hier lange/korte termijn georiënteerd (1991) en indulgence (2010) bijgekomen (Hofstede et al 2010). Hieronder volgt een toelichting van elke dimensie.

Machtafstand

De eerste waardedimensie is power distance, ook wel machtsafstand. Power distance geeft de mate aan waarin een samenleving het feit accepteert dat macht in instellingen en organisaties ongelijk verdeeld is (Hofstede, 1980). De machtsafstand suggereert dat het niveau van ongelijkheid van een samenleving door de volgelingen net zo goed onderschreven is als door de leiders. Alle samenlevingen zijn ongelijk, maar sommige zijn ongelijker dan andere (Hofstede, 2011).

Onzekerheidsvermijding

De tweede dimensie is onzekerheidsvermijding, ook wel uncertainty avoidance. Onzekerheidsvermijding duidt aan in welke mate een samenleving zich bedreigd voelt door onzekerheid en dubbelzinnige situaties en probeert deze situaties te vermijden. Landen vermijden deze situaties door middel van een grote loopbaanstabiliteit, formele regels en het niet tolereren van afwijkende ideeën en gedrag. Mensen in dit soort landen hebben een sterke, innerlijke drang om hard te werken (Hofstede, 1980). Onzekerheidsvermijding is niet hetzelfde als risicovermijding. Onzekerheidsvermijding geeft meer aan in hoeverre een cultuur zijn leden programmeert om zich ongemakkelijk of oncomfortabel te voelen in ongestructureerde situaties (Hofstede, 2011).

Individualisme en collectivisme

Individualisme en collectivisme vormen de derde dimensie. In individualistische landen zijn mensen aangewezen op zichzelf en het voor zichzelf en directe naasten zorgen (Hofstede, 1980). Collectivisme is de mate waarin een samenleving in groepen is geïntegreerd. Mensen zorgen voor elkaar en men denkt minder in de ‘ik-vorm’ en meer in de ‘wij-vorm’ (Hofstede, 2011).

Mannelijkheid tegenover vrouwelijkheid

De vierde dimensie van Hofstede is ‘mannelijkheid’, ook wel masculinity. Mannelijkheid staat tegenover vrouwelijkheid. Mannelijkheid verwijst naar de verdeling van waarden tussen de geslachten, een ander fundamenteel probleem voor elke samenleving (Hofstede, 2011). Deze dimensie laat zien of de dominante waarden van de samenleving mannelijk of vrouwelijk zijn. Mannelijke waarden zijn assertiviteit, competitiviteit en maximale verschillen tussen man en vrouw. Deze waarden hebben het label mannelijk omdat mannen hier hoger op scoren volgens Hofstede (1980). Een vrouwelijke samenleving heeft een kleinere kloof tussen man en vrouw. Ook zijn vrouwelijke samenlevingen over het algemeen zorgzaam en bescheiden (Hofstede, 2011).

Lange/korte termijn georiënteerd

Dit is een dimensie die voor het eerst ter sprake komt in ‘Cultures and Organisations: Software of the Mind’ (Hofstede, 1991). Deze dimensie is eerst getest onder studenten in 23 landen. Lange termijn georiënteerde landen kijken ver vooruit, terwijl korte termijn georiënteerde landen meer kijken naar de nabije toekomst (Hofstede, 2001). Lange termijn georiënteerde landen hechten waarden aan doorzettingsvermogen, zuinigheid, relaties ordenen en waarden van anderen (Hofstede, 2011). De landen die zich richten op de korte termijn hebben respect voor tradities en streven naar persoonlijke stabiliteit (Hofstede, 2001).

Indulgence

Indulgence, ook wel gedefinieerd als ‘genot’, is pas later aan dit model toegevoegd. Indulgence staat tegenover restraint, wat weerstand of terughoudendheid betekent. Deze dimensie richt zich op aspecten waar de andere vijf dimensies zich niet op richten, namelijk de weg naar geluk (Hofstede, 2011). Indulgence heeft te maken met geluk, levenscontrole en belang van vrije tijd (Hofstede, et al 2010). In een samenleving met een hoog gehalte van indulgence genieten mensen van het leven en hebben plezier. De meer terughoudende samenlevingen controleren die begerigheid van behoeften en reguleren dat door middel van strikte sociale normen (Hofstede, 2011).

## Hypotheses

Op basis van het model van Hofstede zijn hypotheses opgesteld:

**Hypothese 1 - Wanneer medewerkers uit een van de landen typisch gedrag vertonen, zullen de medewerkers uit de andere landen dit bewuster meemaken.**

*‘Most countries' inhabitants share a national character that's more clearly apparent to foreigners than to the nationals themselves. It represents the cultural mental programming that the nationals tend to have in common’ (Hofstede 1980 blz. 43).*

Volgens Hofstede zien mensen uit een andere cultuur sneller de typische gedragskenmerken van een andere bevolkingsgroep. De mensen zien in de andere cultuur minder snel wat voor hen heel normaal is. Met typisch gedrag bedoelt Hofstede gedrag dat bij de desbetreffende cultuur hoort. Deze hypothese past bij deze probleemstelling omdat het belangrijk is om een beeld te krijgen van de cultuurverschillen en overeenkomsten en hoe de medewerkers deze ervaren bij het samenwerken (Hofstede, 1940). Het is belangrijk om te weten of buitenlandse collega’s gedrag opmerken dat de werknemers uit dat land niet zo voelen.

**Hypothese 2 - Wanneer een medewerker op de hoogte is van de culturele verschillen, zal de samenwerking voor hem soepeler verlopen.**

*‘The availability of a conceptual framework built on four dimensions of national culture, in conjunction with the cultural maps of the world, makes it possible to see more clearly where and to what extent theories developed in one country are likely to apply elsewhere’ (Hofstede, 1980 blz. 50).*

In het onderzoek van Hofstede komt naar voren dat als men op de hoogte is van de culturele verschillen en overeenkomsten, de samenwerking beter verloopt (Hofstede, 1980). Deze hypothese sluit aan bij de probleemstelling omdat het doel van het onderzoek is een advies te geven over hoe de samenwerking beter kan op basis van culturele verschillen en overeenkomsten.

**Hypothese 3 - Als er geen duidelijkheid en regels zijn over een bepaald onderwerp, zal een Duitse collega dit vervelend vinden.**

*‘The Germans attributed it to the lack of a written policy, and proposed establishing one’ (Hofstede, 1980 blz. 58).*

Volgens Hofstede hebben Duitsers veel behoefte aan regels en structuur (Hofstede, 1980). Als deze duidelijkheid niet gegeven is, is samenwerken lastiger voor de Duitse collega’s. Deze hypothese sluit aan bij de probleemstelling omdat het gaat over hoe de samenwerking beter kan. Duidelijkheid en regels vormen hier mogelijk een antwoord op.

# Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. De reden hiervoor is dat kwalitatief onderzoek de gevoelens en voorkeuren van de respondent in kaart brengt en ruimte geeft om door te vragen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door te kijken naar in welk land de medewerkers werkzaam zijn, hun functie, en of men meer of minder dan 5 jaar bij BEDRIJF werkt. Verder is de vaste vragenlijst van Hofstede gebruikt als topic guide.

## Verantwoording methode van onderzoek

Voor het theoretisch kader en voor de situatieschets is gebruikgemaakt van deskresearch. De bronnen zijn verkregen via het intranet, de corporate website en daarnaast zijn wetenschappelijke bronnen verkregen via Google Scholar en HLvinden.

Om tot een beantwoording van de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen te komen, is kwalitatief onderzoek ingezet. De hoofdvraag focust zich op de samenwerking, waarbij het belangrijk is om de achterliggende gedachten te weten te komen. Kwalitatief onderzoek brengt de gevoelens en voorkeuren van de respondent in kaart en voor dit onderzoek is het belangrijk om de achterliggende motieven en beleving van de respondenten te achterhalen (Meier & Broekhoff 2012). Het is belangrijk om de achterliggende gedachten te weten voor dit onderzoek omdat samenwerking gaat over hoe mensen iets ervaren en waarom. Gevoelens en associaties zijn dus belangrijk en dit hoort bij kwalitatief onderzoek (Meijer & Broekhoff 2012). Een kwantitatieve manier, waarbij de nadruk ligt op cijfers, van onderzoek is daarom niet voldoende (Verhoeven, 2018). Ook stelt Schein (1990) dat kwalitatief onderzoek de beste methode is om cultuurdimensies te onderzoeken omdat het te achterhalen valt hoe mensen denken en voelen. Hofstede heeft zelf ook kritiek gekregen op het feit dat hij enquêtes heeft gebruikt (McSweeney, 2002).

Kwalitatief onderzoek past ook goed bij dit onderzoek door de taalbarrière die meespeelt. In geen van de landen is Engels de moedertaal, maar het is wel de gehanteerde taal binnen het team. Taal en vocabulaire hebben beperkingen op de boodschap. Ook kan dit zorgen voor een verkeerde interpretatie van de interviewvragen. Soms is het handig zinnen te herformuleren en de communicatiestijl aan te passen. Dit kan niet met kwantitatief onderzoek, dus past kwalitatief onderzoek beter bij dit samenwerkingsonderzoek omdat het interview zich aan kan passen aan de respondent (Verhoeven, 2018).

Deelvraag 1

**Wat zijn de grootste culturele verschillen/overeenkomsten tussen de landen op het gebied van interculturele samenwerking?**

Bij deze eerste deelvraag en aansluitende hypothese ‘Wanneer medewerkers uit een van de landen typisch gedrag vertonen, zullen de medewerkers uit de andere landen dit bewuster meemaken’ zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek van belang. Om meer informatie te krijgen over de culturele verschillen en overeenkomsten van Cluster Vier, is er door middel van deskresearch naar literatuur en informatie gezocht. Bij deskresearch draait het om feitelijke, al bestaande informatie en dit is belangrijk voor het onderzoek (Verhoeven, 2018). Het is belangrijk om eerst via de theorie van Hofstede te kijken wat de grootste verschillen zijn voordat de interviews plaatsvinden. Deze onderzoeksmethodes horen bij deze deelvraag en hypothese omdat deze gaan over de grootste verschillen tussen de landen en wat het effect is op de samenwerking.

Deelvraag 2

**In welke mate zijn de medewerkers op de hoogte van de culturele verschillen en overeenkomsten?**

Bij deze tweede deelvraag en aansluitende hypothese **‘***Wanneer een medewerker op de hoogte is van de culturele verschillen, zal de samenwerking voor hem soepeler verlopen’*is kwalitatief onderzoek de te hanteren methode. Kwalitatief onderzoek brengt in beeld hoe bewust de medewerkers van de verschillen/overeenkomsten zijn. Hierbij is doorvragen belangrijk en dit kan met kwalitatief onderzoek. Er moet een goed beeld komen van de ervaringen, achterliggende gedachten en motieven van de respondenten, omdat alleen deze manier de samenwerking goed in kaart brengt (Verhoeven, 2018).

Deelvraag 3

**Hoe kan volgens de medewerkers de samenwerking verbeteren met betrekking tot de culturele verschillen en overeenkomsten?**

Bij deze derde deelvraag en aansluitende hypothese ‘*Als er geen duidelijkheid en regels zijn over een bepaald onderwerp, zal een Duitse collega dit vervelend vinden*’ iswederom kwalitatief onderzoek van belang. Om iets te zeggen over de ervaringen van de medewerkers, is goed doorvragen essentieel. Kwalitatief onderzoek zorgt voor doordachte antwoorden van de respondent en deze zijn nodig bij de beantwoording van de deelvraag waarbij het om de ervaring gaat (Verhoeven, 2019).

## Datacollectie

**Respondenten**

Omvang steekproef

De respondenten van dit onderzoek zijn de medewerkers uit het marketingteam van BEDRIJF. Zoals in Bijlage C beschreven staat, zijn dit er in totaal 47, verdeeld over vier landen. De meningen van deze respondenten zijn van belang omdat zij de mensen zijn die intensief moeten samenwerken, wat nu niet naar behoren gebeurt. Er is geen onderscheid gemaakt per deelvraag omdat elke deelvraag van toepassing is op hetzelfde team. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews. Een interview is een vraaggesprek waarin de opvattingen en mening van de geïnterviewde voorop staan (Verhoeven, 2018).

Verhoeven beschrijft dat er geen groot aantal respondenten nodig is. Verhoeven zegt dat tussen de vier en acht respondenten al 80% van de informatie binnen is. Dertien respondenten zijn daarom ruim voldoende. Duitsland heeft in totaal 24 medewerkers in het marketingteam. Het Nederlandse team heeft negen medewerkers en Oostenrijk en België hebben allebei zeven werkenden. Daarom zijn er uit BD vier medewerkers geïnterviewd en van alle andere landen drie medewerkers. Zo is het onderzoek zo representatief mogelijk (Bijlage C).

Segmentatiekenmerken

De doelgroep van dit onderzoek kent verschillende segmentatiekenmerken. Deze kenmerken zijn: het land waar de medewerker werkzaam is, of hij een lokale, half centrale of centrale functie heeft en of hij meer of minder dan vijf jaar werkzaam is bij het bedrijf.

Het bepalende segment van dit onderzoek is het land waar de medewerker werkzaam is. Dit segment is op deze manier geformuleerd omdat ‘nationaliteit’ nog weleens verschilt van het land waar men werkt. Zo zijn er in het marketingteam van NL ook mensen met een andere afkomst dan alleen Nederlands(e). Om een antwoord te krijgen op de probleemstelling, is segmentatie op het land waar de medewerker werkzaam is cruciaal. Daarom is dit het bepalende segment.

Daarnaast is er onderscheid tussen een lokale medewerker, gedeeltelijk centrale en centrale medewerkers. Deze zijn zo geformuleerd omdat sommige mensen alleen lokaal werk doen en andere mensen soms half lokaal en half centraal zijn. Dit is terug te vinden in het organogram van het marketingteam (Bijlage C). Omdat mensen die centraal werken nog meer te maken hebben met de collega’s in andere landen, is het interessant om te zien of dit iets verandert in hun opvattingen over de interculturele samenwerking.

Daarna volgt segmentatie op hoelang de werknemers werkzaam zijn bij BEDRIJF Sommige werknemers werken al meer dan vijf jaar bij BEDRIJF en hebben dus de tijd voor de fusie meegemaakt. Deze medewerkers hoeven niet per se al vijf jaar werkzaam te zijn bij het Cluster, maar wel bij het bedrijf. Het is interessant om de verschillen tussen deze twee groepen te zien. Van deze segmentatiekenmerken is een respondentenschema gemaakt. Het respondentenschema is hieronder weergegeven als Figuur 1.

Figuur 1, Respondentenschema

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Land werkzaam** | **Lokaal/ centraal** | **Meer dan 5 jaar werkzaam** |  **Minder dan 5 jaar werkzaam** | **Totaal** |
| NL | Lokaal | 1 |  | **1** |
|   | Gedeeltelijk centraal |  | 1 | **1** |
|  | Centraal  |  | 1 | **1** |
| BE | Lokaal | 1 |  | **1** |
|  | Gedeeltelijk centraal |  | 1 | **1** |
|   | Centraal | 1 |  | **1** |
| BD | Lokaal | 1 |  | **1** |
|  | Gedeeltelijk centraal | 1 |  | **1** |
|  | Centraal |  | 2 | **2** |
| AT | Lokaal |  | 1 | **1** |
|  | Gedeeltelijk centraal | 1 |  | **1** |
|  | Centraal |  | 1 | **1** |
| **Totaal** |  | **6** | **7** | **13** |

Respondentenwerving

De vragenlijst is van tevoren beschikbaar voor de respondent en deze ontvangt een uitnodiging per email (Bijlage T). De respondenten blijven anoniem op schrift, maar er zijn opnames van de gesprekken die een half jaar bewaard blijven. Hierover zijn de respondenten ingelicht en daar geven ze toestemming voor. Het interview is anoniem zodat de medewerkers vrijuit kunnen spreken. Als het onderzoek niet anoniem zou zijn, bestaat het risico geen valide informatie te verkrijgen. De respondent stelt zich dan terughoudend op vanwege de gevoelige informatie. Cultuur kan gevoelig liggen bij de respondenten (Hofstede, 1980).

Uit deze opnames vloeien verbatims en analyseschema’s voort. De interviews van NL en BE zijn in het Nederlands en die van BD en AT in het Engels. Een uitzondering is respondent 11, afkomstig uit AT, want die kan Nederlands vanwege haar Belgische moeder. De verbatims van AT en BD zijn in het Engels en zijn in de analyseschema’s onderaan in het Nederlands. Zo zijn de antwoorden goed te vergelijken met elkaar, maar de originele verbatims zijn bruikbaar voor de resultaten. De interviewer vertaalt de verbatims zelf met hulp van Deepl en Google Translate. De vragen blijven in het Engels, omdat dit de manier is hoe het aan alle respondenten is gevraagd en dit de officiële vraagstelling is van Hofstede zelf.

De respondenten krijgen ook allemaal de vragenlijst (Bijlage U) opgestuurd, een dag voor het interview. Het idee hierachter is dat men nog een herinnering krijgt van het onderzoek en de vragenlijst niet onderaan de mailbox komt. De vragenlijst is in alle gevallen hetzelfde en in het Engels. Zo krijgen alle respondenten dezelfde vragen en de originele vragen van Hofstede.

De respondenten krijgen allemaal een mail in Outlook met een uitnodiging voor het onderzoek (Bijlage U). Mochten de respondenten niet kunnen op het aangegeven tijdstip, dan is de interviewer bereid deze aan te passen naar de wensen van de respondenten. Als de respondenten niet reageren op de uitnodiging, ontvangen zij drie dagen na het verzenden een herinnering. Mochten respondenten niet in staat zijn het interview af te nemen, dan vervangt een collega hen. Deze collega moet dezelfde segmentatiekenmerken hebben.

Interviews

De gesprekken met NL vinden face-to-face plaats en duren ongeveer 30 minuten met uitloop naar 45 minuten. De gesprekken met medewerkers van BE, AT en BD vinden plaats op skype. Hiervoor is een ruimte afgehuurd zodat de antwoorden alleen hoorbaar zijn voor de onderzoeker. De interviews zijn gehouden gedurende een periode van twee weken. De voorkeur ligt bij face-to-face zodat de gesprekken zo persoonlijk mogelijk zijn, alleen is dit niet mogelijk met buitenlandse collega’s (Verhoeven, 2018). De interviews met AT en BD zijn in het Engels. Het soort onderzoek is semigestructureerd. Bij semigestructureerde interviews is er een interviewschema met vooropgestelde, algemene geformuleerde vragen. Afwijken van dit interviewschema is mogelijk. Deze vorm van interviewen biedt de mogelijkheid om onderwerpen aan te dragen waar de respondent vervolgens op kan reageren. Zo is er ruimte voor aanvulling (Verhoeven, 2018).

## Operationalisatie

De definities van de dimensies zijn uitgelegd in het hoofdstuk Theoretisch kader onder conceptueel model. Er zijn ook andere begrippen voor dit onderzoek gedefinieerd.

Cultuurverschillen

Cultuur is door Hofstede gedefinieerd als ‘T*he collective mental programming of the people in an environment. Culture is not a characteristic of individuals; it encompasses a number of people who were conditioned by the same education and life experience’* (Hofstede, 1984 blz 42).Hofstede (1980) zegt dat wanneer we spreken over de cultuur van een groep, dan verwijst cultuur naar het collectieve dat deze mensen gemeen hebben; de programmering die anders is dan die van andere groepen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om gedrag, geloof, waarden en symbolen. Als groepen hierin verschillen, zijn dit cultuurverschillen.

Interculturele samenwerking

Werken met cultuurverschillen, dus werken met mensen die een ander gedrag, geloof, waarden en symbolen hebben, is hetgeen waar BEDRIJF nu tegenaan loopt. ‘*An important implication is that identical personnel policies may have very different effects in different countries—and within countries for different subgroups of employees…. These differences—tangible as well as intangible—*

*may have consequences for performance, attention to quality, cost, labor turnover, and absenteeism. Typical universal policies that may work out quite differently in different countries’* (Hofstede,1980 blz. 62). Dit citaat toont aan waarom interculturele samenwerking een probleem kan zijn voor een organisatie.

Typisch gedrag

Bij hypothese 1 is de term ‘typisch gedrag’ gebruikt. Typisch gedrag is in dit onderzoek gedrag dat typisch is voor de desbetreffende cultuur. Een voorbeeld hierbij is ‘Nederlanders zijn gierig’. De hypothese zegt dat wanneer een Nederlander gierig gedrag vertoont, dit de collega’s in Oostenrijk, Duitsland en België eerder opvalt (Hofstede 1980).

**Topic Guide**

Vragenlijst

Het verkrijgen van informatie voor het beantwoorden van deelvraag 1 gebeurt door middel van deskresearch en fieldreserach. Bij deskresearch is de theorie van Hofstede gekoppeld aan de landen van Cluster Vier Bij fieldresearch zijn de antwoorden van de respondenten per land vergeleken en krijgen ze de vraag waarin zij denken te verschillen. De overige deelvragen zijn ook beantwoord door middel van fieldresearch. De informatie voor deelvraag 2 is gemeten door de vraag of de respondenten vinden dat zij veel verschillen van elkaar en op welke manier. Deelvraag 3 is beantwoord door te vragen aan de respondenten wat ze zelf denken dat er beter kan aan de samenwerking.

Hofstede heeft een vaste vragenlijst die voor dit onderzoek is gebruikt als topic guide (Bijlage U). Deze vragenlijst gebruikte Hofstede voor kwantitatief onderzoek, maar zij dient ook voor kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek zijn er enkele vragen toegevoegd aan de standaard vragenlijst (Bijlage U). Zonder deze toevoeging krijgen deelvraag 2 en 3 en hypothese 2 en 3 geen antwoord. Hofstede heeft zelf kritiek gekregen op het feit dat hij enquêtes heeft gebruikt (McSweeney, 2002). De topic guide is in het Engels zodat deze te gebruiken is voor alle respondenten.

Het eerste gedeelte van de topic guide gaat over de ideale baan. Daarna volgen er vragen over het privéleven, de huidige baan en algemene vragen. Hierna zijn er nog drie open vragen toegevoegd die vooral deelvraag 2 en 3 moeten beantwoorden. De vragen van Hofstede zijn gekoppeld aan zijn theorie en moeten de verschillen tussen de culturen laten zien.

De vragen over leeftijd, geslacht, betaalde baan en nationaliteit zijn niet relevant voor dit onderzoek. Op leeftijd en geslacht is geen segmentatie gemaakt. Bij het begin van het onderzoek is de nationaliteit en de functie al bekend. Daarom is dat niet relevant en zijn deze vragen weggelaten. Dit zijn vraag 25, 26, 27, 28, 29 en 30 (Bijlage U). Hofstede maakt gebruik van een associatieve interviewtechniek. Hij legt de respondenten namelijk stellingen voor die de respondenten beoordelen met een schaal. Deze stellingen krijgen de respondenten in dit onderzoek voorgelegd.

Stellingen

De vragenlijst van Hofstede bevat meerdere stellingen. Zo zijn de onderdelen over de ideale baan, het privéleven en de algemene vragen in stellingvorm. Bij de ideale baan en het privéleven geven de respondenten een antwoord van ‘of utmost importance’ tot ‘of very little or no importance’. De schaal loopt van 1 tot 5. De respondenten geven aan hoe belangrijk ze iets vinden en waarom. Bij de algemene vragen lopen de antwoorden van ‘strongly agree’ tot ‘strongly disagree’. Hierbij gaat het erom of mensen het met de stelling eens zijn en waarom.

Gesprekstechnieken

Doorvragen is belangrijk bij kwalitatief onderzoek en face-to-facegesprekken helpen hierbij (Verhoeven, 2018). Daarom is het bij bijna elke vraag van de topic guide belangrijk te vragen waarom de respondent het antwoord geeft. De interviewer moet goed onthouden dat er inzicht moet komen in de culturele verschillen/overeenkomsten met betrekking tot de samenwerking van Cluster Viert.

Volgens Verhoeven is het belangrijk gebruik te maken van verschillende gesprekstechnieken als hulpmiddel van het verloop van het interview. Hieronder vallen knikken en omgaan met stiltes. Knikken is bij de Skypegesprekken niet aan de orde, maar wel bij de gesprekken met de Nederlandse collega’s. Knikken geeft het verhaal van de respondent ondersteuning waardoor hij sneller meer durft te vertellen (Verhoeven, 2018). Het is ook belangrijk om te kunnen gaan met stiltes, zeker doordat de respondent en interviewer in de meeste gevallen elkaar niet kunnen zien. Door stiltes te laten vallen, let de interviewer goed op of de respondent nog aan het nadenken is. Hierdoor kan er nieuwe verfrissende informatie komen (Verhoeven, 2018)

**Hypothese**

Figuur 2: verband deelvragen, hypotheses en aansluitende vragen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Deelvraag** | **Hypothese** | **Verband** | **Subtopics en vragen** |
| Deelvraag 1: wat zijn de grootste culturele verschillen/overeenkomsten tussen de medewerkers op het gebied van interculturele samenwerking? | Wanneer medewerkers uit een van de landen typisch gedrag vertonen, zullen de medewerkersuit de andere landen dit bewuster meemaken’ | Grootste verschillen/overeenkomsten | **Machtafstand:*** Have a good working relationship with your direct superior.
* Be consulted by your direct superior in his/her decisions.
* How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

**Onzekerheidsvermijding:*** Have security of employment.
* Have an element of variety an adventure in the job
* How often do you feel nervous or tense at work?
* One can be a good manager without having precise answers to most questions that subordinates may raise about their work
* A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks it is in the company's best interest

**Individualisme en collectivisme:*** Work with people who cooperate well with one another
* An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all costs
* Most people can be trusted
* **Mannelijkheid en vrouwelijkheid:**
* Have an opportunity for advancement to higher level jobs
* Competition between employees usually does more harm than good
* When people have failed in life it is often their own fault

**Lang/kort georiënteerd:*** Personal steadiness and stability
* Persistence (perseverance)
* Respect for tradition

**Indulgence:*** Have sufficient time for your personal or family life
* Thrift
 |
| Deelvraag 2: in welke mate zijn de medewerkers op de hoogte van de culturele verschillen en overeenkomsten? | Wanneer een medewerker op de hoogte is van de culturele verschillen, zal de samenwerking voor hem soepeler verlopen | Bewust zijn van de verschillen/overeenkomsten | Do you think you think differ a lot from your colleagues in other countries? If so where do you notice that? If not, why not?What do you think is very typical for the other countries?  |
| Deelvraag 3: hoe kan volgens de medewerkers de interculturele samenwerking verbeteren? | Als er geen duidelijkheid en regels zijn over een bepaald onderwerp, zal een Duitse collega dit vervelend vinden’ | Ervaren van de samenwerking | What do you think can improve the cooperation within Cluster Vier at the moment? |

Toelichting verbanden

Deelvraag 1 en hypothese 1 horen bij elkaar omdat ze allebei te maken hebben met de grootste verschillen/overeenkomsten tussen de landen. De deelvraag richt zich vooral op wat de verschillen en overeenkomsten zijn. De hypothese richt zich vooral op het feit of respondenten deze verschillen merken bij andere collega’s en of zij dit meer voelen dan de medewerkers van het land zelf. Zonder de beantwoording van de deelvraag kan er geen antwoord komen op de gestelde hypothese.

Deelvraag 2 en hypothese 2 horen bij elkaar omdat ze allebei te maken hebben met de bewustheid van de collega’s. De hypothese beweert dat de respondenten die op de hoogte zijn van de grootste verschillen de samenwerking soepeler vinden verlopen. De deelvraag gaat erover in hoeverre de medewerkers weten van de culturele verschillen en overeenkomsten binnen de landen van Cluster Vier. De antwoorden op deze vragen geven antwoord op deze hypothese.

Deelvraag 3 en hypothese 3 horen bij elkaar omdat ze allebei gaan over het ervaren en verbeteren van de samenwerking. Volgens de hypothese zullen de Duitse collega’s het vervelend vinden als er geen structuur is. Dit doet de samenwerking geen goed dus zou het iets kunnen zijn wat de collega’s willen verbeteren. Met de vraag over hoe de medewerkers de samenwerking willen verbeteren, zou het antwoord in de hypothese kunnen liggen.

Toelichting vragen topic guide

De vragen van Hofstede zijn gekoppeld aan de dimensies van Hofstede. Deze vragen zijn gekoppeld aan deelvraag 1. Hierbij is gekeken naar de dimensies en de aard van de vragen. Stellingen zoals ‘When people have failed in life it is often their own fault’ zijn in te delen onder meerdere dimensies. Deze stelling kan onder mannelijk horen maar ook bij individualisme. Voor dit onderzoek is er gekozen om deze vraag hoofdzakelijk te gebruiken voor de dimensie mannelijkheid. De vragen zijn gekoppeld om zo een beter beeld te krijgen van hoe hoog een land scoort op een bepaalde dimensie.

# Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat er verschillen en overeenkomsten zijn tussen de landen. De grootste verschillen tussen de landen zijn te zien bij onzekerheidsvermijding, machtsafstand en mannelijkheid. Sommige collega’s voelen de cultuurverschillen wel tijdens de samenwerking en andere niet. Onder andere face-to-face meetings, een betere indeling van de infoportals, duidelijke planning en een betere communicatie moeten volgens de respondenten de samenwerking verbeteren. Er zijn twee hypothese aangenomen en één verworpen.

## Resultaat deelvraag 1

De resultaten van deelvraag 1 zijn verkregen door middel van deskresearch en fieldresearchDe interviews zijn in het Nederlands en in het Engels gehouden. Daarom zijn sommige quotes in het Nederlands en andere in het Engels. In Bijlage V staan de vertalingen van de Engelse verbatims.

## Deskresearch

Wat zijn de grootste culturele verschillen/overeenkomsten tussen de medewerkers op het gebied van interculturele samenwerking.

Uit deskresearch is het een en ander gebleken over de culturen van de verschillende landen. Via de officiële site van Hofstede is er gekeken naar de culturen via de verschillende dimensies. Een grafiek hiervan staat hieronder afgebeeld. Hofstede hanteert een schaal van 1 tot 120. Het zijn namelijk geen percentages, maar een ranking (Hofstede et al, 2010).

Figuur 3, Dimensies van Hofstede op de landen Nederland, Oostenrijk, Duitsland en België (Hofstede insight, 2019).



Machtsafstand

Op machtsafstand scoort Oostenrijk 11, België 65, Duitsland 35 en Nederland 38. Bij landen met een lage machtsafstand vinden de inwoners dat iedereen gelijke rechten moet hebben. Mensen die veel macht hebben, laten dit weinig zien en het is mogelijk om hoge leiders te spreken. België scoort hier het hoogst op.

Individualistisme

Duitsland en Oostenrijk scoren gemiddeld op individualisme. Nederland en België scoren wat hoger. België scoort 75 en Nederland scoort het hoogst met 80. In individualistische samenlevingen is identiteit gebaseerd op het individu. Het individu heeft een emotionele onafhankelijkheid van organisaties en instellingen. Bij collectieve landen zijn mensen afhankelijker van organisaties en instellingen (Hofstede, 1980).

Mannelijkheid

Bij de dimensie mannelijkheid scoren Oostenrijk, Duitsland en België relatief hoog. Nederland scoort maar 14 op deze dimensie. In vrouwelijke samenlevingen hoeven mannen niet assertief te zijn. De kwaliteit van het leven is belangrijk en men werkt om te leven. De bevolking heeft sympathie voor ongelukkige mensen en de sociale omgeving is belangrijk, In mannelijke samenlevingen zijn seksrollen duidelijk gedefinieerd, prestaties tellen en geld en bezit zijn van belang (Hofstede, 1980).

Onzekerheidsvermijding

België en Oostenrijk scoren 94 en 70 op onzekerheidsvermijding. Duitsland en Nederland scoren gemiddeld op deze dimensie, namelijk 65 en 53. In landen met een grote onzekerheidsvermijding tonen mensen meer emoties en is er bezorgdheid over veiligheid in het leven in dit soort landen. Ook is er behoefte aan veel schriftelijke regels en regelgeving. Dit kan veel invloed hebben op de samenwerking tussen deze landen (Hofstede, 1980).

Lange/korte termijn georiënteerd

Alle landen scoren tussen de 60 en 83. Dit betekent dus dat de landen redelijk georiënteerd zijn op de lange termijn. Zij denken dus dat de belangrijkste dingen in het leven in de toekomst plaatsvinden. Wat goed en kwaad is, hangt af van de situaties. Individuen moeten zich aanpassen aan de omstandigheden (Hofstede, 2011).

Indulgence

Op indulgence wijken de scores weinig van elkaar af en heeft alleen Duitsland een kleine uitschieter naar beneden met een score van 40. In landen met een hoge indulgence verklaren meer mensen zichzelf als gelukkig. Vrijheid van meningsuiting is belangrijk en meer mensen doen actief aan sport. Toch zijn er meer inwoners die leiden aan obesitas en mensen denken makkelijker over seks. In landen met een hoge terughoudendheid voelen minder mensen zich gelukkig (Hofstede, 2011).

## Fieldresearch

De grootste verschillen en overeenkomsten tussen de collega's blijken uit de vragen over de ideale baan, het privéleven en de algemene stellingen. Alle analyseschema’s staan in Bijlage W.

Ideale baan

De eerste vragen van het onderzoek gaan over de ideale baan van de respondent. Bij de stelling ‘Have sufficient time for your personal or family life’ blijkt dat de respondenten dit erg belangrijk vinden Ze geven aan dat een goede balans tussen werk en privé belangrijk is (Analyseschema 1). Bij de stelling die gaat over goede, fysieke werkomstandigheden geven de respondenten, vooral de Belgische en Oostenrijkse, aan dat dit belangrijk is (Analyseschema 2). De respondenten geven ook aan dat een goede relatie met hun directe leidinggevende zeer belangrijk voor hen is (Analyseschema 3).

Bij de stelling over zekerheid van werken hebben Nederlandse respondenten gezegd deze zekerheid niet echt belangrijk te vinden. De Duitse collega’s geven aan hier iets meer moeite mee te hebben (Analyseschema 4). De respondenten geven aan het belangrijk te vinden te werken met mensen die goed samenwerken met elkaar (Analyseschema 5). De Nederlandse respondenten vinden het niet belangrijk om mee te beslissen met hun manager. Dit is de taak van het management volgens hen (Analyseschema 6).

Bij de stelling over de mogelijkheid om door te stromen naar banen op een hoger niveau geven slechts enkele respondenten aan dit belangrijk te vinden. Deze respondenten komen uit Oostenrijk en Duitsland (Analyseschema 7).De laatste stelling over de ideale baan gaat over een element van afwisseling en een avontuur in het werk hebben. De collega’s vinden dit belangrijk en geven aan dat het werk anders wel erg saai is (Analyseschema 8).

Privéleven

De stellingen over het privéleven beginnen met de stelling over persoonlijke stabiliteit. De respondenten geven aan dat ze deze vraag vergelijkbaar vinden met de eerste vraag van de topic guide die gaat over genoeg tijd hebben voor familie en vrienden. De respondenten vinden dit van belang. Enkele respondenten uit Oostenrijk geven aan dat dit voor hen iets minder van belang is (Analyseschema, 9). Dan volgt ‘Thrift’, ook wel spaarzaamheid. De Belgen geven uiteenlopende antwoorden bij deze vraag. Verder vinden de Nederlandse, Duitse en Oostenrijkse collega’s dit van gematigd belang (Analyseschema 10). Bij de stelling ‘Persistence’ vinden de respondenten het belangrijk om soms volhardend te zijn, maar ook belangrijk om te luisteren naar anderen (Analyseschema, 11). Bij de stelling ‘Respect for tradition’ geven de respondenten uiteenlopende antwoorden. Sommige werknemers vinden feestdagen heel belangrijk, andere hechten er weinig waarde aan (Analyseschema 12).

Huidige baan

Bij de vraag hoe vaak men zich gespannen voelt op het werk zijn de Nederlandse respondenten het niet met elkaar eens. Zo zeggen respondent 1 en 3 zich soms zorgen te maken, terwijl respondent 2 dit nooit doet. Van de Belgische collega’s zeggen de respondenten over het algemeen dat ze soms gespannen zijn op het werk. De Duitse collega’s zitten bij dit topic ook niet op één lijn en geven antwoorden van zelden tot zeer vaak. De Oostenrijkers zeggen soms stress te ervaren tijdens de werkzaamheden (Analyseschema, 13).

Bij de vraag hoe vaak men bang is om zijn mening te delen, geven de Nederlanders aan hier niet bang voor te zijn. Dit valt de andere respondenten ook op. Respondent 6 uit België zegt *‘Ik denk dat maar heel weinig mensen ervoor opstaan en tegen hun meerderen ingaan. Ja, absoluut. Meer in andere landen wel ja, ik denk dat Nederland het best case scenario is. Maar in België gebeurt het niet en in Duitsland en Oostenrijk zeker niet’* (Bijlage V, Respondent 6).Respondent 5 zegt juist dat er een hele open cultuur is*.* Over het algemeen vinden de Duitse en Oostenrijkse collega’s dat dit nog te vaak gebeurt (Analyseschema 14).

Algemene stellingen

De eerste stelling bij de algemene stellingen zegt dat de meeste mensen te vertrouwen zijn. Hier geeft de respondent over het algemeen aan dat ze het hier mee eens zijn is als het aankomt op werk (Analyseschema 15). Dan volgt de stelling of iemand een goede manager kan zijn zonder precieze antwoorden te hebben op de meeste vragen die ondergeschikten over hun werk kunnen stellen.De Nederlandse respondenten vinden dat deze stelling klopt. Volgens hen zijn er zoveel vragen te bedenken en kan iemand niet op elke vraag een antwoord hebben. Respondent 4 en 5 uit België vinden dat de manager wel een antwoord moet hebben of in elk geval op zoek moet gaan naar het antwoord. De Duitse collega’s geven uiteenlopende antwoorden. De Oostenrijkse collega’s vinden dat een goede manager geen specialist hoeft te zijn, maar wel een beetje kennis moet hebben (Analyseschema, 16).

Een organisatiestructuur waarin bepaalde medewerkers twee bazen hebben, moet ten koste van alles worden vermeden, is de volgende stelling. Hier zijn de mening erg over verdeeld. Zo geven sommige respondent aan dat ze het eens zijn met deze stelling*.* Terwijl andere repondenten aangeven dat het hebben van twee bazen geen probleem is (Analyseschema 17).

Concurrentie tussen medewerkers doet meestal meer kwaad dan goed, is de volgende stelling. Opnieuw is er grote verdeeldheid onder de collega’s. Sommige respondenten denken dat dit ervoor zorgt dat er mensen harder werken. Andere respondenten denken dat het beter is om samen te werken, dan om elkaar tegen te werken (Analyseschema 18). Dan volgt: de regels van een bedrijf of organisatie mogen niet worden overtreden - zelfs niet als de werknemer denkt dat dit in het belang van het bedrijf is. Wederom is er veel verdeeldheid bij de collega’s. Sommige medewerkers denken aan lichtere overtredingen. De antwoorden van de vraag gaan van helemaal mee eens naar helemaal niet mee eens. Het algemene beeld bij deze vraag is dat het bedrijf soms de regels moet veranderen (Analyseschema 19). Met de laatste stelling, wanneer mensen hebben gefaald in het leven, is het vaak hun eigen schuld, zijn de respondenten het in het algemeen niet eens (Analyseschema 20).

Om deze deelvraag te beantwoorden, zijn de eerste twee open vragen ook van belang. Deze zijn per land beschreven. Dit zijn de grootste verschillen volgens de respondenten die meespelen bij de samenwerking.

Nederland

Volgens de respondenten zijn de Nederlandse collega’s uitgesprokener, relaxter, chaotischer en flexibeler. Dit geven zij niet alleen zelf aan, maar komt ook terug van andere collega’s. Ook geven respondenten aan dat het Engels van de Nederlandse collega’s over het algemeen van goed niveau is. Ook vinden respondenten Nederlanders erg vriendelijk (Analyseschema 21 en 22).

België

De Belgische collega’s zijn omschreven als vriendelijk. Ze hebben een mentaliteit van ‘we gaan het gewoon doen’ en kunnen in korte tijd snel afleveren. Wel vinden respondenten dat de Belgische collega’s zich proactiever kunnen opstellen*.* Ook zijn er respondenten die een verschil zien tussen de Vlaamse Belgen en de Franse Belgen. België valt volgens de respondenten in het midden (Analyseschema 21 en 22).

Duitsland

Volgens de respondenten is voor de Duitse collega’s het proces heel belangrijk. De Duitse collega’s zijn altijd op tijd en houden van regels. Volgens respondent 11 leven de Duitse collega’s voor structuur *‘Die leven voor structuur he, dat is gewoonweg zo. Die zijn allemaal tevreden he, maar die leven heel gestructureerd. Alleen als het middageten is elke dag hetzelfde, elke keer om dat uur’* (Bijlage V, Respondent, 11).Duitsers zijn minder pragmatisch en procesgeoriënteerder dan de andere landen, aldus de respondenten. Ook beschrijft respondent 6 (Bijlage V) de collega’s als *‘gigantisch gereserveerd’* en merken respondenten op dat de hiërarchie volgens hen aanwezig is in Duitsland.

Oostenrijk

De Oostenrijkse collega’s zijn omschreven als relaxt. Voor hen is de balans tussen werk en leven heel belangrijk. Er zijn respondenten die aanvoelen dat de Oostenrijkers meer gemeen hebben met de Duitse collega’s, voornamelijk door de taal (Analyseschema, 21 en 22).

## Resultaat deelvraag 2

In welke mate zijn de medewerkers op de hoogte van de culturele verschillen en overeenkomsten?

Er zijn veel verschillende antwoorden gekomen bij de vraag of men denkt dat hij of zij veel afwijkt van collega's in andere landen?

Er zijn respondenten die deze verschillen niet erg merken*.* Sommige respondenten zien wel wat verschillen, maar niet heel veel.Andere respondenten voelen wel verschillen bij de samenwerking. ‘*But yeah, you know cultural is so important for everybody and cultural is so different in other countries. So of course yes, I travelled a lot in my life and I worked in a lot of countries and I saw that things that you think are totally clear to everybody can be totally different for someone else*’ (Bijlage V, Respondent, 12).

In welke mate voelen de medewerkers de culturele verschillen en overeenkomsten tijdens het samenwerken? Dit is de volgende vraag Het antwoord is dat sommige respondenten de verschillen wel voelen en andere respondenten niet. Sommige medewerkers kijken vooral naar de verschillen die zij hebben met niet-westerse culturen. *‘Ook omdat wij met Europese collega’s werken, wat ook een verschil is he? Als ik moet samenwerken met Afrika of India, poef dan zal het misschien anders zijn’* (Bijlage V, Respondent 4).

## Resultaat deelvraag 3

Hoe kan volgens de medewerkers de interculturele samenwerking verbeteren?

Er zijn veel verschillende antwoorden gegeven op de vraag: hoe kan volgens de medewerkers de interculturele samenwerking verbeteren? De respondenten vinden dat er een betere communicatie moet komen. Er zijn te veel portals en soms is het niet duidelijk waar de medewerkers bepaalde documenten kunnen vinden. Ook geven respondenten aan dat er minder managementlevels moeten komen.

Respondenten vinden dat er meer face-to-face meetings moeten komen. ‘*Het zou alleen al belangrijk zijn voor die 50 mensen om twee keer per jaar in een ruimte te hebben. En dan nog een keer te achterhalen, wat zijn de belangrijkste activiteiten die jullie doen, waar zijn de problemen, en dat dan voor 2 of 3 dagen’* (Respondent 11). Een enkeling geeft ook aan dat Skype alleen niet voldoende is. Er zijn meer respondenten die vinden dat de communicatie op deze manier niet goed genoeg werkt, zeker omdat de collega’s een andere moedertaal spreken. Respondenten geven ook aan dat collega’s te vaak een project zien als iets voor hun eigen land en niet voor het Cluster. Andere respondenten willen graag dat er meer verantwoordelijkheid naar de landen zelf gaat. Zij willen bijvoorbeeld dat het management meer verantwoordelijkheid legt bij bijvoorbeeld een lokale medewerker (Analyseschema 23).

## Beantwoording hypotheses

**Hypothese 1 - Wanneer medewerkers uit een van de landen typisch gedrag vertonen, zullen de medewerkers uit de andere landen dit bewuster meemaken.**

*‘Most countries' inhabitants share a national character that's more clearly apparent to foreigners than to the nationals themselves. It represents the cultural mental programming that the nationals tend to have in common’ (Hofstede 1980 blz. 43).*

Uit het onderzoek komt naar voren dat er verschillen zijn die respondenten merken. Typisch gedrag is omschreven als gedrag dat hoort bij de desbetreffende cultuur. Er zijn typische dingen die de medewerkers uit de desbetreffende cultuur ook voelen. Deze kunnen positief en negatief zijn. Zo merken de andere collega’s op dat Nederlanders wat chaotischer zijn. Dit zeggen de Nederlandse respondenten niet over zichzelf. Ook met de gereserveerdheid van de Duitsers is dit het geval (Analyseschema 21 en 22). Daarom is de hypothese aangenomen.

**Hypothese 2 - Wanneer een medewerker op de hoogte is van de culturele verschillen, zal de samenwerking voor hem soepeler verlopen**

*‘The availability of a conceptual framework built on four dimensions of national culture, in conjunction with the cultural maps of the world, makes it possible to see more clearly where and to what extent theories developed in one country are likely to apply elsewhere’ (Hofstede, 1980 blz. 50).*

Uit het onderzoek komt naar voren welke collega’s op de hoogte zijn van de verschillen en overeenkomsten binnen culturen en in hoeverre ze dat zijn. Een deel van de respondenten geeft aan veel te weten over de andere culturen en deze kennis komt in sommige gevallen ook overeen met de theorie van Hofstede. Deze respondenten geven alsnog veel tips voor een betere samenwerking. Dit betekent dat deze hypothese alleen geldt als alle medewerkers deze kennis hebben (Analyseschema 23). Dankzij de waargenomen, bestaande kennis is deze hypothese verworpen.

**Hypothese 3 - Als er geen duidelijkheid en regels zijn over een bepaald onderwerp, zal een Duitse collega dit vervelend vinden.**

*The Germans attributed it to the lack of a written policy, and proposed establishing one’ (Hofstede, 1980 blz 58).*

Bij de vraag wat er typisch is voor de collega’s uit andere landen, geven respondenten aan dat Duitsers leven voor structuur. Het is helder dat de Duitse collega’s graag duidelijke regels willen en gericht zijn op het proces. De andere respondenten zeggen dat het voor hen aanpassen is, maar dat ze dit ook wel prettig vinden. Ze vinden het bijvoorbeeld heel fijn dat de Duitse collega’s altijd op tijd zijn en netjes werken (Analyseschema 21 en 22). Daarom neemt het onderzoek deze hypothese aan.

# Conclusies

Uit de resultaten van dit onderzoek komen de volgende conclusies voort: het valt op dat men het makkelijker vindt om typische kenmerken van de Nederlandse en Duitse cultuur te noemen dan van de Belgische en Oostenrijkse. Nederlanders vinden het makkelijker om hun mening te tonen aan hun leidinggevende. Bij de Belgen is er grote verdeeldheid over deze vraag. Duitse collega’s vinden structuur en regels prettig en Oostenrijkse collega’s scoren iets hoger op mannelijkheid dan de andere landen. Over deelvraag 2 zijn de respondenten het niet met elkaar eens en geven ze uiteenlopende antwoorden. Face-to-face gesprekken, betere indeling van de portals, betere communicatie en een betere planning moeten zorgen voor een betere samenwerking, aldus de respondenten.

## Conclusie deelvraag 1

Deelvraag 1: wat zijn de grootste culturele verschillen/overeenkomsten tussen de medewerkers op het gebied van interculturele samenwerking.

Deskresearch

De grootste cultuurverschillen van Cluster Vier die uit deskresearch zijn gekomen, zijn op mannelijkheid, onzekerheidsvermijding en machtsafstand. De verschillen zijn minder groot op individualisme, lange termijn oriëntatie en indulgence. Op mannelijkheid is het vooral Nederland dat zich onderscheidt, omdat het als enige nationaliteit erg laag scoort. Bij onzekerheidsvermijding scoren alle landen gemiddeld of hoog, maar is België een grote uitschieter. Dit betekent dat superieuren meer privileges hebben. Dit betekent dat zij op een andere manier communiceren en samenwerken met collega’s met een hogere functie, ook uit andere landen (Hofstede, 1980).

Op de dimensie mannelijkheid valt het op dat Nederland 14 scoort en de andere landen een stuk hoger. Medewerkers uit Oostenrijk, België en Duitsland scoren wel hoger dan Nederland, maar scoren alle drie redelijk gemiddeld. Dit betekent dat Nederland een vrouwelijk samenleving heeft, en de andere landen geen extreem vrouwelijke, maar ook geen extreem mannelijke samenleving hebben. Toch is het heel opvallend dat Nederland erg laag scoort. Ook houdt dat in dat Nederlanders een samenleving hebben waarbij kwaliteit van leven belangrijk is en dat men werkt om te leven (Hofstede, 1980). Op de dimensie onzekerheidsvermijding is te zien dat in Nederland en Duitsland er iets meer bereidheid is om met risico’s te leven en ervaren de inwoners iets minder stress dan in België en Oostenrijk.

Fieldresearch

Bij de vragen over de ideale baan is het grootste verschil te zien bij de vraag over zekerheid van werk hebben. Nederlandse respondenten geven aan dit niet belangrijk te vinden, terwijl de Duitse collega’s hier juist wel meer waarde aan hechten. Dit is opvallend omdat Duitsland geen extreem hoge score heeft op het gebied van onzekerheidsvermijding. Wel klopt het dat Nederland laag scoort op deze dimensie. De Oostenrijkers scoren hoger op de schaal van Hofstede, maar geven aan dat dit voor hen iets minder belangrijk is (Analyseschema 4). Wat ook opvalt, is dat Oostenrijkse collega’s aangeven dat hogerop komen in het bedrijf belangrijk voor hen is (Analyseschema 7). Oostenrijk scoort hoger op mannelijkheid dan de andere landen. In mannelijke samenlevingen zijn prestaties belangrijk (Hofstede, 2011).

Bij de vragen over het privéleven zijn er geen grote verschillen in de antwoorden op segmentatiekenmerken, terwijl die er wel zijn bij de vragen over de huidige baan. Vooral bij de vraag hoe vaak de respondenten denken dat ondergeschikten bang zijn om het oneens te zijn met hun leidinggevende. Het is opvallend dat de respondenten vinden dat dit in Nederland niet gebeurt, maar in andere landen wel. In België, Oostenrijk en Duitsland gaan mensen niet tegen hun meerderen in, aldus de respondenten. Het is ook opmerkelijk dat de respondenten uit België het niet eens zijn over deze vraag en dat de antwoorden variëren van heel vaak tot zelden. Wat ook opvallend is, is dat Duitsland laag scoort op machtsafstand, maar vaak genoemd is als land waar men niet tegen zijn leidinggevende in gaat (Analyseschema 14).

Bij de algemene stellingen valt het op dat men het niet met elkaar eens is, maar dit niet cultureel gebonden lijkt te zijn. Zo geven respondenten verschillende antwoorden zonder dat daar een segmentatiekenmerk van toepassing is. Dit geldt vooral voor de vraag over het breken van de regels in een bedrijf en concurrentie (Analyseschema 18 en 19).

Bij de open vragen valt het op dat men het makkelijk vindt om typische kenmerken van de Nederlandse en Duitse cultuur te noemen dan de Belgische en Oostenrijkse. Zo is Nederland genoemd als een land waar men uitgesproken en relaxt is, maar ook chaotisch. De Duitse collega’s zijn omschreven als mensen die van structuur en regels houden (Analyseschema 22 en 21). Dit komt niet helemaal overeen met de het beeld dat Hofstede schets, omdat Duitsland niet de hoogste score heeft op onzekerheidsvermijding. Bij de Oostenrijkers zou de hiërarchie nog erg leven, wat ook niet overeenkomt met de theorie. Wel klopt het dat de respondenten aangeven dat de Belgen niet houden van verandering. België scoort hoog op onzekerheidsvermijding (Hofstede Insight, 2019).

## Conclusie deelvraag 2

In welke mate voelen de medewerkers de culturele verschillen en overeenkomsten tijdens het samenwerken?

Opvallend bij de resultaten van deelvraag 2 is dat de respondenten het niet met elkaar eens zijn. Sommige respondenten geven aan geen verschillen te zien, terwijl andere aangeven dat die er veel zijn en dat dit de samenwerking bemoeilijkt. Deze splitsing is erg opmerkelijk omdat deze mensen allemaal in hetzelfde team met dezelfde mensen samenwerken. Ook valt het op dat Nederlanders heel precies zijn over de verschillen en deze duidelijk voelen. Ook lijken respondenten die al vijf jaar werkzaam zijn bij BEDRIJF de verschillen meer te voelen (Analyseschema 21).

## Conclusie deelvraag 3

Hoe kan volgens de medewerkers de interculturele samenwerking verbeteren?

Respondenten moeten lang nadenken bij deze vraag en respondenten geven aan dat dit de ‘million dollar question’ is. Het is duidelijk dat de collega’s geen persoonlijke problemen met elkaar ervaren maar de samenwerking toch niet goed loopt. Sommige respondenten vinden dat het team vaker bij elkaar moet komen. De infoportal staat volgens de respondenten te vol en er zijn te veel managementlevels. Ook valt het op dat men moeite heeft met het feit dat de landen niet dezelfde moedertaal hebben. Respondenten geven ook aan dat ze te vaak een project zien als iets voor hun eigen land en niet als Cluster Vier. Andere respondenten vinden juist dat er meer verantwoordelijkheid naar de landen zelf moet. Face-to-face gesprekken met heel het team kunnen helpen hier duidelijke afspraken over te maken (Analyseschema 23). Er zijn geen significante verschillen gevonden op het kenmerk ‘functie’.

## Conclusie probleemstelling

Hoe kan BEDRIJF de interculturele samenwerking tussen de vier landen van het marketingteam verbeteren?

Om ervoor te zorgen dat het marketingteam van BEDRIJF een betere samenwerking ervaart, moet het team elkaar vaker face-to-face zien en de portals van het bedrijf beter indelen. Op dit moment is het team van 47 leden al lang niet meer op dezelfde locatie geweest om dezelfde tijd (Bijlage V, Respondent 11). Men geeft aan dat het team soms last heeft van de taalbarrière. Ook zijn er zeker interculturele verschillen, zoals dat Nederlanders makkelijker zeggen wat ze denken en de andere landen meer structuur willen (Analyseschema 23). Dit soort zaken zijn het best bespreekbaar in face-to-face gesprekken. De respondenten geven aan dat Skype niet voldoende is (Bijlage V, Respondent 7). Het is ook belangrijk dat er een duidelijke planning komt. Wat ook opvalt is dat veel collega’s uit Duitsland, Oostenrijk en België moeite hebben tegen hun meerdere te zeggen dat zij het ergens niet mee eens zijn (Analyseschema 14). Dit kan dus het best anoniem gebeuren. Respondenten vinden ook dat de collega’s te veel gefocust zijn op het succes voor hun eigen land en niet het Cluster. Hier kunnen face-to-face meetings ook bij helpen (Analyseschema 23).

## Discussie

Om dit onderzoek nog representatiever te maken, zouden er aan het onderzoek eigenlijk twaalf respondenten uit elk land moeten deelnemen. Op die manier kan er een nog passender antwoord komen op de probleemstelling. Op dit moment zijn er drie of vier respondenten die het land vertegenwoordigen in het onderzoek. Op het moment dat dit er twaalf zijn, is er een beter onderscheid te maken tussen de medewerkers van de verschillende landen. Dit is in dit geval niet gedaan, omdat het onderzoek dan praktisch niet haalbaar zou zijn binnen de gegeven tijd. Ook zou het nog beter zijn voor het onderzoek om alle interviews face-to-face te voeren. Ook dit was praktisch niet haalbaar in de gegeven tijd, daarom is er gekozen voor Skypegesprekken.

# Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het aanbevolen om face-to-face meetings te orgniseren. Deze moeten jaarlijks plaatvinden. Tijdens deze meetings maakt het team duidelijke afspraken en een betere planning. Ook zorgen deze meetings ervoor dat iedereen op de hoogte is van de werkzaamheden van de andere collega’s. Er moet een anonieme enquête komen waar de medewerkers aan kunnen geven op welke punten ze het eens en oneens zijn met het management en taalcursussen. Ook moeten de infoportals een andere indeling krijgen.

## Face-to-face meetings

De eerste aanbeveling is om jaarlijks face-to-face meetings te houden. De respondenten geven aan dat ze elkaar vaker in het echt willen spreken. Op dit moment zien ze elkaar wel, maar dit zijn altijd kleine groepjes. Respondenten geven aan dat ze al drie jaar geen meetings met alle leden van het team hebben gehad. Ze willen elkaar niet alleen over Skype spreken, dit is volgens hen niet voldoende. Het is belangrijk dat iedereen elkaar minstens één keer per jaar ziet en bespreekt waar zij zoal mee bezig zijn op een dagelijkse basis. Ook geven de respondenten aan dat zij behoefte hebben aan duidelijke afspraken en een betere planning (Analyseschema, 23). Dit moet het team ook bespreken in de jaarlijkse face-to-face meetings. Als het blijkt dat deze meetings aanslaan, kan het management deze ook twee jaarlijks organiseren.

Duidelijke afspraken

Het marketingteam van BEDRIJF moet duidelijke afspraken maken over welke zaken en projecten er voor Cluster Vier zijn en welke lokaal zijn. Op dit moment is er veel onduidelijkheid en zien respondenten niet meer wanneer een project voor het cluster is en wanneer het voor het land zelf is. Het is belangrijk dat de organisatie ook aandacht besteedt aan wat de lokale medewerkers vinden. Wat is hun visie op dingen. Dit zijn de collega’s die uiteindelijk het plan uit moeten voeren. Het is goed om te weten wat er allemaal speelt binnen een organisatie en dit face-to-face te bespreken (Analyseschema, 23).

Betere planning

Tijdens de meetings is het belangrijk dat er een goede en duidelijke planning komt. Op dit moment geven respondenten aan dat er geen duidelijke plannen zijn voor het gehele Cluster. De beste manier om dit te doen is face-to-face. Zo weet iedereen wat het bedrijf van hen verwacht en dat er duidelijke doelen zijn. Respondenten geven nu aan dat er structuur ontbreekt. Mensen zijn in verschillende landen bezig met projecten en soms weten de andere collega’s hier niks van. Het is belangrijk dit allemaal vast te leggen. De duidelijke afspraken en betere planning kunnen de teamleden het beste bespreken als ze elkaar face-to-face zien (Analyseschema, 23).

## Betere communicatie

Er moet een beter communicatie komen, vinden de respondenten. Men geeft aan dat openheid en taal hierbij een grote rol speelt (Analyseschema 14 en 23).

Openheid

Nederlanders zijn veel opener en directer dan mensen uit de andere landen, is gebleken uit desk- en fieldresearch. Om de samenwerking beter te laten verlopen, moet er meer open communicatie komen. Uit het onderzoek blijkt dat respondenten uit Oostenrijk, Duitsland en België moeite hebben om tegen hun meerdere in te gaan. Op dit moment zijn ze het vaak niet met beslissingen eens, maar doen ze het wel, omdat een leidinggevende dit zegt (Analyseschema 14). De organisatie moet een anonieme enquête uitvoeren. Zo kunnen de mensen die er moeite mee hebben het oneens te zijn toch hun mening geven. Door middel van deze enquête kan het management zien op welke punten de medewerkers het oneens zijn.

Deze enquête moet vooral gaan over de werkzaamheden van de collega’s. Ook is het belangrijk te vragen wat beter kan aan het management en wat er nu al goed gaat. Het is heel belangrijk dat deze enquête anoniem is. Op deze manier kunnen de medewerkers vrij spreken en is de kans groter dat iedereen zijn eerlijke mening geeft. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten het met sommige dingen niet eens zijn. Zoals dat er te veel top-downmanagement is bij BEDRIJF. Het is goed voor het management om te weten waar de medewerkers problemen mee hebben.

Taal

Respondenten geven aan dat het soms lastig is om te communiceren met mensen met een andere moedertaal (Analyseschema 23). De moedertaal van de medewerkers veranderen, is geen optie. Wat wel kan is taalles aanbieden in het Duits en Nederlands. Natuurlijk is het dan nog steeds niet de moedertaal van de medewerkers, maar dit kan wel helpen om elkaar beter te begrijpen. De respondenten geven aan dat er op dit moment een grote kloof ontstaat tussen NL, BE en BD en AT mede vanwege de taal. Dit is een manier om deze kloof minder groot te maken.

## Infoportals

Portals

Op dit moment zijn er te veel portals, aldus de respondenten. Infoportal NL, infoportal EU, intranet en een portal voor Cluster Vier. Respondenten geven aan dat dit er te veel zijn en dat deze een nieuwe indeling nodig hebben. Het advies dan ook is om dit opnieuw in te delen. Bij deze herindeling moet duidelijk zijn waar de medewerkers alle benodigde documenten kunnen vinden. Op dit moment geven respondenten aan dat zij niet weten waar alle documenten zijn. Ook moet het bedrijf kijken of ze deze portals samen kunnen voegen, zodat er minder portals zijn (Analyseschema 23). De informatie over dit onderdeel is omdat toegang tot de portals voor stagiares gelimiteerd is.

# Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continous Improvement van William Deming (1948). Als communicatiemiddel is er gekozen voor een jaarlijkse face-to-face meeting. Deze vindt dit jaar plaats op 24 en 25 september. De totale kosten van implementatie bedragen 6022,13 euro. De opbrengst is een betere samenwerking. Daardoor is er minder reden ontslag te nemen bij BEDRIJF. Het aannemen van een medewerker kost in Nederland gemiddeld 4494 euro. Met dit plan kan het bedrijf deze kosten besparen.

## Jaarlijkse face-to-face meeting

Om de samenwerking beter te laten verlopen, is het belangrijk dat de medewerkers elkaar vaker face-to-face spreken. Hiervoor moet het bedrijf meetings organiseren waar alle leden van het marketingteam bij aanwezig zijn. Minimaal een keer per jaar moeten deze meetings plaatsvinden. Het implementatiemodel Continous Improvement van William Edwards Deming (1948) geeft dit plan vorm. Dit model bestaat uit de stappen:

* **Plan**: het identificeren van het doel en het maken van een plan om dit doel te behalen.
* **Do:** voer het plan uit en meet de resultaten.
* **Check:** check de resultaten van de implementatie. De aandacht ligt hierbij op het toetsen van de vooruitgang, het succes en de verbeterpunten.
* **Act:** in deze stap zijn de voorgaande verbeterpunten integreerbaar. Hierin is het doel aan te passen of zijn methodes te veranderen (Aggarwal & Lynn, 2012).

Deze vier stappen zijn eindeloos te herhalen, zodat er continu verbetering plaats kan vinden. Daarmee is de cyclus rond. Dit implementatiemodel past goed bij het organiseren van de face-to-face meetings, omdat het plan te herhalen is en het houvast geeft aan een planning.

## Plan

Uit het onderzoek is gebleken dat respondenten elkaar vaker face-to-face willen spreken. Dit moet minstens één keer per jaar gebeuren. Er zijn respondenten die aangeven dat zij eigenlijk twee keer per jaar af willen spreken (Bijlage V, Respondent 11). Het is echter lastig om alle 47 leden op hetzelfde moment op dezelfde plaats te krijgen. Daarom is er gekozen voor één keer per jaar. Dit kan bij succes altijd verdubbel naar twee keer per jaar. Ook is er gekozen voor een duur van twee dagen. Respondenten geven aan genoeg te hebben aan twee à drie dagen om het hele team te spreken en te werken aan een betere communicatieplanning.

Met de planning is het belangrijk rekening te houden met de zomervakantie, omdat de respondenten aangeven veel waarde te hechten aan tijd voor het persoonlijke leven (Analyseschema 1). Een geschikt moment voor de jaarlijkse face-to-face meeting is in september. In 2019 is de planning voor deze bijeenkomst op 24 en 25 september. Zo vindt de meeting nog wel in 2019 plaats, maar niet in de zomervakantie. \* Hierover krijgen de collega’s een uitnodiging op de mail.

Op 24 en 25 september is het belangrijk dat alle leden van het marketingteam aanwezig zijn op het Europese hoofdkantoor in\* plaats \*. Er is gekozen voor \* plaats \* omdat dit een groot kantoor is en omdat het centraal ligt voor de landen uit Cluster Vier. Ook kunnen de Duitse collega’s naar huis en hebben zij geen hotelovernachting nodig. Dit scheelt veel kosten. Het doel van deze jaarlijkse face-to-face meeting is om ervoor te zorgen dat de medewerkers nader tot elkaar komen.

Maandagavond 23 september gaan de medewerkers van Nederland, België en Oostenrijk richting Duitsland. Een manier om kosten te besparen op de overnachtingen, is door in de ochtend van 24 september te reizen. Toch is het fijn om er 23 september al te zijn, zodat alle leden van het team op tijd aanwezig zijn. Woensdagavond 25 september gaan alle collega's weer naar huis.

Tijdens de meetings is het belangrijk dat de medewerkers op één lijn komen om een goed marketingplan en passende planning op te stellen. Nu ze weten waarin ze verschillen en overeenkomen, is het van belang nader tot elkaar te komen. Het is belangrijk dat ze overleggen welke nieuwe indeling van de infoportals er moet komen en bespreken waar iedereen op dit moment mee bezig is. De respondenten geven nu namelijk aan dat ze het idee hebben dat mensen langs elkaar heen werken. Ook is het handig om de samenwerking kort te bespreken voordat de vergaderingen over de planning en portals beginnen.

Figuur 4, Planning face-to-face meeting

|  |  |
| --- | --- |
| Planning  | Tijden |
| Maandag 23 september | Collega’s komen aan en slapen in het Leonardo Hotel |
| Dinsdag 24 september | 9:00 Aftrap9:00 - 10:00 Samenwerking bespreken 10:00 Brainstorm planning12:00 -13:00 Lunch 13:00 - 17:00 Verder met onderwerp planning19:00 Diner |
| Woensdag 25 september  | 9:00 Aftrap9:00 - 12:00 Bespreking bezigheden12:00 -13:00 Lunch13:00 - 17:00 Brainstorm indeling portals 19:00 Diner21:00 Collega’s vertrekken weer naar huis |

\*op het moment van inleveren is het 3 juni 2019

## Do

Tijdens de meetings is het advies om vooral te praten over de planning, afspraken en portals en hoe de medewerkers deze kunnen verbeteren. Hiervoor is het implementatiemodel Brainstorming van Alex Osborn (1953) bruikbaar. Dit model heeft de volgende stappen:

1. Definieer het probleem;
2. Verzamel en deel achtergrondinformatie;
3. Genereer ideeën door 'freewheeling'-associaties;
4. Selecteer ideeën;
5. Beoordeel de voor- en nadelen van elk geselecteerd idee;
6. Bepaal pogingen en identificeer kritieke faalfactoren;
7. Stel een actieplan op.

Deze structuur biedt handvatten bij de meetings, vooral bij het opstellen van een nieuw communicatieplan met een duidelijke structuur. Hierbij is het belangrijk rekening te houden met de cultuurverschillen. De respondenten uit andere landen geven aan dat Nederlanders soms wat ongestructureerd kunnen zijn. De Duitse collega’s leven voor structuur en Oostenrijk en België scoren hoog op onzekerheidsvermijding. Het is belangrijk bij de brainstorm dat iedereen zijn creativiteit de loop laat, maar ook dat collega’s goede notulen maken en het actieplan zelf gestructureerd is.

## Check

Als de meeting voorbij is en iedereen weer naar zijn eigen kantoor is vertrokken, is het belangrijk om de meeting te evalueren. De aanbeveling is om na de meeting een anonieme enquête te sturen over de meeting met de vraag wat men ervan vond. Wat vinden dat de medewerkers dat beter kan en wat was er juist goed. Dit is belangrijke input voor het organiseren van verdere meetings.

Bij deze stap moet het management de afspraken over de planning en regels checken. Wat zijn de belangrijkste punten die uit de meeting zijn gekomen en hoe zet de organisatie deze om in concrete regels en een concreet plan. Ook is het belangrijk om te checken of iedereen hetzelfde idee heeft over de plannen en regels die tijdens de meetings zijn gemaakt. Als alles gecheckt en duidelijk is, kan het bedrijf aan de slag met de regels en het plan.

## Act

Bij deze stap voert de organisatie de op- en aanmerkingen van de vorige stap uit. Mochten de meetings een beter resultaat hebben dan verwacht, dan is het verstandig deze meetings twee keer per jaar uit te voeren. De volgende keer misschien niet over een duidelijk marketingplan, maar over andere zaken die spelen binnen het Cluster. Ook zet de organisatie bij deze stap het plan in werking en zorgt voor meer structuur. Dit geeft vooral collega’s in Duitsland, Oostenrijk en België meer rust.

## Beoogde kosten

Voor deze face-to-face meeting maakt de organisatie kosten. Er is gekozen voor vervoer per auto, omdat dit goedkoper is dan het vliegtuig. Zo kost een retour van Amsterdam naar Hannover via Skyscanner voor 23 september tot 25 septemberi 2019 op dit moment 243 euro, voor negen personen is 2187 euro (Skyscanner, 2019). Met de auto kost dit 280,41 euro. Vanuit Nederland kunnen de medewerkers in drie auto’s omdat negen personen net te veel is voor twee auto’s. De collega’s uit België en Oostenrijk gaan met twee auto’s.

Via de ANWB is er gekeken naar brandstofprijzen per land. Voor dit onderzoek gaat het bedrijf ervan uit dat alle auto’s op benzine rijden. Een volle tank is 45 liter, en hier kun je ongeveer 630 kilometer mee rijden (Watkosteenauto, z.d.).

Vanaf Nederland is het 369 kilometer en dit betekent dat de auto’s twee keer moeten tanken. Vanaf België is het 469 kilometer, dit betekent dat de Belgen ook twee keer moeten tanken. BEDRIJF gaat ervan uit dat de eerste keer tanken in Nederland en België is en de tweede keer in Duitsland. De Oostenrijkers moeten drie keer naar het benzinestation. Waarvan één keer in Duitsland voor 1,50 euro per liter en de andere twee keren in Tsjechië of Oostenrijk, voor 1,29 euro per liter. Hieronder staat het schema met de berekening van alle bedragen. De uitgebreide berekeningen en route die de auto’s af moet leggen, zijn weergeven in Bijlage X:

Tabel X Rijkosten Nederland, België en Oostenrijk

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Land** | Benzineprijs  | Kilometers retour | Aantal keer tanken | Tank in eigen land | Overige tank in Duitsland | Totaal tanken | Aantal auto’s | Totaal |
| **Nederland** | € 1,82 | 738 | 2 | € 81,90 | € 11,57 | € 93,47 | 3 | € 280,41 |
| **België**  | € 1.50 | 938 | 2 | € 67,50 | € 33,00 | € 100,50 | 2 | € 201,00 |
| **Oostenrijk (Tsjechië)**  | € 1,29 | 1692 | 3 | € 58,05€ 39,81 | € 67,50 | € 165,36 | 2 | € 330,72 |
| **Duitsland**  | € 1,50 | 0 | 0 | € 0,- | € 0,- | € 0,- | 0 | € 0,- |
| **Totaal** |  |  |  |  |  |  |  | **€ 812,13** |

De medewerkers van BEDRIJF verblijven in het Leonardo Hotel wanneer zij in Duitsland zijn. Op dit moment kost een kamer in het Leonardo Hotel 140 euro voor een kamer voor twee personen met ontbijt. Het bedrijf heeft 12 kamers nodig om 23 medewerkers kwijt te kunnen. Dit kost dus €1680,00 per nacht en daar zit dus ontbijt bij. De lunch en het diner mogen de medewerkers declareren. Voor de lunch is 10 euro begroot en voor het diner 30 euro (Bijlage Y).

Tabel X, Kosten face-to-face meeting

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Soort uitgaven**  | **Bedrag** | **Aantal personen**  | **Aantal dagen** | **Totaal** |
| Vervoer NL BE en AT | € 812,13 (alles inbegrepen)  | - | - | € 812,13 |
| Verblijf + ontbijt NL, BE, ATLeonardo Hotel  | € 70 | 23  | 2 | € 3360 |
| Lunch NL, BE, BD, AT | € 10 | 47 | 2 | € 470  |
| Diner NL, BE, BD | € 30 | 23 | 2 | € 1380 |
| **Totaal** |  |  |  | € **6022,13** |

Hierbij komt ook nog het ongemak dat alle medewerkers twee dagen geen ander werk kunnen doen.

## Beoogde opbrengsten

In de aanleiding is beschreven dat van de 47 medewerkers in 2014, nog maar 11 medewerkers dezelfde functie hebben. Dat betekent dat er minimaal 36 mensen weg zijn gegaan binnen vijf jaar. De jaarlijkse face-to-face meetings moeten zorgen voor een betere samenwerking. Met een betere samenwerking is er meer reden om te blijven bij BEDRIJF Dit is voordelig voor het bedrijf, want mensen aannemen kost geld. Het ‘Recruitment Kengetallen onderzoek’ is het onderzoek waarbij de ‘cost per hire’ van Nederland is gemeten. De werving van een werknemer kost gemiddeld 4494 euro per medewerker (Recruitment Kengetallen onderzoek, 2019). Als er al twee mensen besluiten om te blijven bij BEDRIJF in plaats van ontslag te nemen, heeft de organisatie al 8988 euro bespaard. Met dat bedrag zijn de kosten van de jaarlijkse face-to-face meetings gedekt.

## Haalbaarheid

Voor dit plan moet het bedrijf rekening houden met kosten van 6022,13 euro. Dit is een bedrag dat BEDRIJF kan betalen. Met 8,0 miljard euro netto omzet in 2018, 2.000.000 klanten en een groei van het omzetcijfer van 32% in Europa is het aannemelijk dat het bedrijf het bedrag kan betalen. Ook kan het met een goedkoper hotel en een overnachting minder duur uitvallen. Het risico dat het plan van de jaarlijkse face-to-face meeting heeft, is dat de medewerkers het druk hebben met andere werkzaamheden (Analyseschema, 23). Tijd is dus de grootste risicofactor.

## Uitnodiging jaarlijkse face-to-face meeting





Dear colleague,

On September 24th and 25th it's time for our first annual face-to-face meeting! It's time to bring all the members of Cluster Vier’s marketing team together.

During the meeting we will talk about the cooperation, planning, activities and a new layout of the portals.

The meeting takes place in \* plaats \* Employees are requested to come by car. Two nights have been arranged at the Leonardo Hotel.

It is very important that everyone is present! Further information will follow.

Kind regards,

The management team of Cluster Vier



# Literatuurlijst

Aggarwal, A.K. & Lynn, S.A. (2012). Using Continuous Improvement to Enhance an Online Course. *Decision Sciences Journal Of Innovative Education*, *10*(1), pp. 25-48.

Allecopiers. (z.d.). Merken - Allecopiers.nl. Geraadpleegd op 14 maart 2019, van http://allecopiers.nl/copier-merken.html

Bennett, M. J., & Hammer, M. (2011). A developmental model of intercultural sensitivity. Retrieved from.

Bovée, C. L, & Thill J (2004). *Zakelijk communiceren*. Pearson Education.

Brandstofprijzen Europa | Bekijk het actuele overzicht | ANWB. (2019, May 14). Retrieved May 22, 2019, from https://www.anwb.nl/vakantie/reisvoorbereiding/brandstofprijzen-europa

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture, New York, John Wiley.

Capsey, M. (2010). What is our unique selling point? Journal of Paramedic Practice, 2(6), 242–244. https://doi.org/10.12968/jpar.2010.2.6.48793

Deal T.E., Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books; reissue Perseus Books 2000.

Dimitrov, K. (2018). Geert Hofstede et al’s set of national cultural dimensions - popularity and criticisms. https://doi.org/10.5281/zenodo.1434882

Financieel Management. (z.d.). Trends in digitaal documentbeheer. Geraadpleegd op 14 maart 2019, van https://financieel-management.nl/artikel/trends-in-digitaal-documentbeheer

Hall, E. (1976). Behind Culture. New York, USA: Doubleday.

Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The Intercultural Development Inventory. International Journal of Intercultural Relations, 27(4), 421–443. https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G. H. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980). Organizational Dynamics, 9(1), 42–63. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3

Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. New York: SAGE Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. New York: McGraw-Hill Education.

Hofstede, G. (2019). Compare countries - Hofstede Insights. Geraadpleegd op 9 april 2019, van https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Jones, M. L. (2007). Hofstede-culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007.

Linkedin. (z.d.). Gabriel Olawande. Geraadpleegd op 30 april 2019, van https://www.linkedin.com/in/olawande/

McSweeney, B. (2002) Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012) Kwalitatief Marktonderzoek. Noordhoff: Groningen, 3e druk.

Meyer, J. W. (2007). Globalization. International Journal of Comparative Sociology, 48(4), 261–273. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0020715207079529

Milton J. Bennett, A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity, Intercultural Journal of Intercultural Relations, vol. 10, no 2, New York, 1986.

Osborn, A.F. (1963) Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving, (3rd ed.), New York, Charles Scribner’s Sons.

Recruitment Kengetallen onderzoek. (2019, February 5). Nieuw onderzoek Recruitment Kengetallen van start. Retrieved May 24, 2019, from https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/nieuw-onderzoek-recruitmentkengetallen-van-start

Sanders, G., & Neuijen, B. (2005). Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding. Assen, The Netherlands: Van Gorcum.

Schein, E. H. (1999). Sense and nonsense about culture and climate. San Francisco, Jossey-Bass

Schein, E.H. (1999) The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture

Change, San Francisco, Jossey-Bass

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Skyscanner. (2019). Retrieved May 22, 2019, https://www.skyscanner.nl/transport/vluchten/ams/haj/190923/190925/?adults=1&children=0&adultsv2=1&childrenv2=&infants=0&cabinclass=economy&rtn=1&preferdirects=false&outboundaltsenabled=false&inboundaltsenabled=false&ref=home#results

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2010) Riding the Waves of Innovation: Harness the

Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth, New York, McGraw-Hill.

Verhoeven, N (2018). Wat is onderzoek? praktijkboek voor methoden en technieken. Amsterdam, Nederland: Boom.

Waterman Jr, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980) ‘Structure is Not Organization’, Business

Horizons, 23(3): pp. 14–26.

Wat kost een auto op benzine - Watkosteenauto.nl. (z.d). Retrieved May 22, 2019, from https://watkosteenauto.nl/wat-kost-een-auto-op-benzine/

Dit hoofdstuk is verwijderd in verband met privacy.