Working with passion for excellence, what do you mean?

Onderzoek naar de interpretatie van kernwaarden
binnen Sofitel Legend The Grand

Bachelor eindwerkstuk

Premaster Interculturele Communicatie

Dr. Roos Beerkens

Jaël Lenders 5526930

Universiteit Utrecht

13-04-2016

Inhoudsopgave

Samenvatting 4
1. Inleiding 6
2. Theoretisch kader 7
2.1 Organisatiecultuur 7
2.1.1 Verschillende perspectieven op organisatiecultuur 7
2.1.2 Verschillende niveaus van cultuur 7
2.2 Kernwaarden
2.2.1 Wat zijn kernwaarden 8
2.2.2 Belang van kernwaarden 9
2.3 English as a Lingua Franca 9
2.3.1 Taalbeleid in organisaties 9
2.3.2 Niveauverschillen in ELF 10
3. Vraagstelling 11
3.1 Probleemstelling 11
3.2 Hoofdvraag 11
3.3 Deelvragen 11
4. Methodologie 12
4.1 Onderzoeksmethode 12
4.2 Inhoudsanalyse 13
4.3. Participanten 14
4.4 Casus 14
4.5 Afbakening 14
4.6 Ethische kwesties 14
5. Resultaten 15
5.1 Introductie kernwaarden Sofitel 15
5.1.1 Ontstaan kernwaarden 15
5.1.2 Overbrengen kernwaarden intern 16
5.2 Betekenisgeving kernwaarden 16
5.2.1 Passion for excellence 16
5.2.2 Essence of pleasure 18
5.2.3 Spirit of openness 20

5.3 Medewerkers over kernwaarden 21
5.3.1 Gevoel bij kernwaarden 21
5.3.2 Implementatie in dagelijkse werkzaamheden 21
5.3.3 Overlap in kernwaarden 22
6. Conclusie 23
7. Discussie 24
Literatuurlijst 26

Voorwoord

Voor u ligt mijn eindwerkstuk. Dit onderzoek is uitgevoerd bij Sofitel Legend The Grand in Amsterdam. Een internationaal hotel met vestigingen over heel de wereld. Dit eindwerkstuk is geschreven in het kader van het behalen van de premaster Interculturele Communicatie aan de Universiteit Utrecht. Gedurende 10 weken heb ik hard gewerkt om dit eindwerkstuk tot een goed einde te brengen.

Bij deze wil ik mijn begeleidster, Dr. Roos Beerkens, bedanken voor haar begeleiding en kritische blik tijdens dit proces. Ook wil ik de meiden van mijn scriptiegroep bedanken voor de support en de wekelijkse bijeenkomsten. Het samen brainstormen heeft een goede bijdrage geleverd aan het uiteindelijke resultaat van dit eindwerkstuk.

Ik wens u veel leesplezier!

Jaël Lenders

Woerden, 13 april 2016

Samenvatting

In dit onderzoek staat de interpretatie van kernwaarden door medewerkers van een internationaal hotel centraal. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een casestudy, waardoor de resultaten niet generaliserend gebruikt kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop werknemers kernwaarden interpreteren en hoe taal en cultuur daarbij mogelijk van invloed zijn. De interpretatie van kernwaarden kunnen belemmerd worden door een aantal factoren. Kernwaarden worden namelijk steeds vaker in het Engels geformuleerd vanwege globalisatie waardoor mensen met verschillende talige achtergronden de kernwaarden anders kunnen interpreteren. Ook kan de culturele achtergrond van een medewerker van invloed zijn op de interpretatie van de betreffende kernwaarden. De hoofdvraag in deze casestudy luidt als volgt:

In hoeverre komt de betekenis die Sofitel aan de opgestelde kernwaarden geeft overeen met de interpretatie van enkele werknemers met verschillende culturele en talige achtergronden?

Deze hoofdvraag is beantwoord door middel van vijf deelvragen. Door middel van triangulatie zijn deze vijf deelvragen beantwoord. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een documentanalyse, een gestructureerd interview met een HR-executive en vier semi gestructureerde interviews met medewerkers die ondersteund werden door een variant van de Discourse Completen Test. De geïnterviewde medewerkers zijn geselecteerd op basis van variatie in culturele en talige achtergrond.

De resultaten laten zien dat er geen duidelijk verschil is te zien in de interpretatie van medewerkers met verschillende talige en culturele achtergronden. Alle kernwaarden werden door medewerkers op dezelfde manier geïnterpreteerd. Wel had een van de vier medewerkers wat meer moeite met het beantwoorden van de vragen dan anderen. Dit kan te maken hebben met haar beperkte kennis van de Engelse taal. Echter heeft dit de interpretatie van kernwaarden niet belemmerd. Daarnaast kwam de interpretatie van twee van de drie kernwaarden, namelijk Passion for Excellence en Spirit of Openness, ook daadwerkelijk overeen met de pragmatische betekenis die Sofitel geeft aan de kernwaarden. De kernwaarde Essence of Pleasure werd op een iets andere manier door alle vier de medewerkers geïnterpreteerd. Medewerkers maakten namelijk eerst de koppeling met het eigen plezier, waarna ze het plezier van de gast beschreven. In de pragmatische betekenis van Sofitel kwam het eigen plezier niet naar voren maar werd de nadruk gelegd op het plezier van de gast. Opvallend was wel dat de HR-executive in het gestructureerde interview in zijn betekenis ook het plezier van medewerkers als eerst benoemde. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom medewerkers dit ook op deze manier formuleerden. De HR-executive is namelijk tevens de coördinator van de trainingen binnen Sofitel Legend The Grand.

Eventuele suggesties voor vervolgonderzoek hebben betrekking op de omvang van de populatiegroep van het onderzoek, zowel aantal als landgrensoverschrijdend. Er wordt aanbevolen om landscultuur en bedrijfscultuur te vergelijken in een vervolg onderzoek, omdat dit een interessant perspectief zou kunnen zijn voor invloeden op interpretatie. Een andere suggestie zou zijn om te kijken welke invloed trainingen hebben op de interpretatie van kernwaarden. In dit onderzoek kwam namelijk naar voren dat medewerkers erg veel waarde hechten aan deze trainingen.

1. Inleiding

Kernwaarden houden managers en wetenschappers al decennia lang bezig (Van Rekom, Van Riel & Wierenga, 2006). Hoe deze waarden bijdragen aan het functioneren van een bedrijf wordt veel onderzocht (Robbins & Judge, 2009; Urde, 2009; Wilson, 2001). Hoe meer deze waarden overeenkomen met hoe werknemers zich in een organisatie voelen, des te eerder deze kernwaarden zullen bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen (Van Rekom et al., 2006). Kernwaarden dragen namelijk bij aan een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Door dit gevoel wordt de inzet van medewerkers volgens Urde (2009) vergroot. Wel is het hierbij van groot belang dat deze waarden door werknemers op dezelfde manier worden geïnterpreteerd zoals door het bedrijf bedoeld. Kernwaarden worden vaak verondersteld een universele betekenis te hebben, maar kunnen in verschillende culturen op een andere manier worden geïnterpreteerd (Wierzbicka, 2003). Uit onderzoek is gebleken dat het niet gemakkelijk is om deze kernwaarden op een juiste manier over te brengen en dat er een aantal factoren zijn die van invloed zijn op de interpretatie van kernwaarden (Bjørge & Whittaker, 2015).

Door de toenemende globalisatie krijgen organisaties bijvoorbeeld steeds meer te maken met werknemers uit andere landen. Landsgrenzen zijn geen belemmering meer en veel bedrijven breiden uit naar andere landen. Hierdoor wordt het personeelsbestand ook steeds diverser en managers krijgen te maken met veel verschillende culturen en talen. Om deze reden wordt er binnen een organisatie vaak gekozen voor een bepaalde taal als communicatiemiddel (Robbins & Judge, 2008). Een voorbeeld hiervan is English as a Lingua Franca (hierna ELF) (Bjørge & Whittaker, 2015). Het gebruik van een gemeenschappelijke taal moet zorgen voor heldere communicatie en een gevoel van eenheid binnen het bedrijf (Van den Born & Peltokorpi, 2010). Maar volgens Van den Born en Peltokorpi (2010) zorgt een gemeenschappelijke taal ook voor diversiteit in taalniveaus en dit kan de communicatie dan juist in de weg staan.

Volgens Bjørge en Whittaker (2015) is er nog weinig onderzoek gedaan naar het effect van taal op kernwaarden binnen een bedrijf. Hetzelfde geldt voor onderzoek naar ELF met betrekking tot het uitdragen van de kernwaarden naar werknemers binnen een organisatie (Bjørge & Whittaker, 2015). Dit onderzoek beoogt de relatie tussen de interpretatie van kernwaarden en taal en cultuur te verkennen en zal op deze manier bijdragen aan de kennisontwikkeling op dit gebied. Daarnaast zullen de uitkomsten van dit onderzoek uiteraard bruikbaar zijn voor de organisatie zelf. Er wordt inzicht verschaft in hoe werknemers met verschillende culturele en talige achtergronden de kernwaarden interpreteren. Dit geeft managers een goede mogelijkheid om hierop te anticiperen.

In dit onderzoek fungeert Sofitel Legend The Grand Amsterdam als casus. Een hotel waar medewerkers met verschillende talige en culturele achtergronden met elkaar samenwerken. Hoe deze werknemers de kernwaarden interpreteren en hoe taal en cultuur daarbij mogelijk van invloed zijn is in deze casestudy onderzocht. Doordat dit onderzoek een casus betreft zullen de uitkomsten van dit onderzoek niet generaliseerbaar zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken. Daarna volgt de probleemstelling en de vraagstelling. In het daaropvolgende hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden besproken. Vervolgens worden de resultaten gepresenteerd, waarna respectievelijk de conclusie en discussie zijn te lezen.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek staan kernwaarden en hoe deze door medewerkers binnen een organisatie worden geïnterpreteerd centraal. Om de empirische bevindingen vanuit een wetenschappelijk perspectief te bekijken, wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij voorgaande onderzoeken naar organisatiecultuur, kernwaarden en het gebruik van ELF. Kernwaarden zijn een onderdeel van de interne communicatie binnen een organisatie. Kernwaarden maken deel uit van een groter geheel, namelijk de organisatiecultuur. Dit theoretisch kader start daarom met het belichten van verschillende perspectieven waarmee er naar organisatiecultuur gekeken kan worden. Vervolgens wordt er ingezoomd op de rol die kernwaarden hebben binnen een organisatiecultuur. Als laatste wordt ELF uitgelegd en het effect daarvan op de interpretatie van de kernwaarden door werknemers.

2.1 Organisatiecultuur

2.1.1 Verschillende perspectieven op organisatiecultuur

Meerdere onderzoekers hebben geprobeerd organisatiecultuur op een duidelijke manier te omschrijven (Robbins & Judge, 2009; Wilson, 2001; Schein, 2001; Hofstede, 2005). Managers in bedrijven omschrijven de organisatiecultuur vaak als: ''It's the feeling in the organization'' of ''how things are done around here'' (Wilson, 2001, p. 21). Echter, volgens Schein (2001) wordt er op die manier niet genoeg waarde toegekend aan het begrip en wordt het wellicht zelfs gesimplificeerd. Schein (2001) geeft de volgende betekenis aan organisatiecultuur: ''*De som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd"* (p. 37). Robbins en Judge (2009) zijn het daarmee eens en geven een soortgelijke betekenis. *''Een systeem van gedeelde betekenisgeving door de leden dat de ene organisatie van de andere onderscheidt''* (p. 304). Volgens hen wordt een organisatiecultuur gecreëerd door de oprichters. Zij hebben namelijk vanaf het ontstaan van de organisatie een visie op de toekomst en willen dit op een bepaalde manier overbrengen op toekomstige werknemers (Robbins & Judge, 2009).

Welke definitie er aan organisatiecultuur gegeven wordt hangt ook af vanuit welk perspectief men er naar kijkt. Sommige definities worden meer gebruikt in het bedrijfsleven en andere bijvoorbeeld vanuit de antropologie (Wilson, 2001). Echter, wat voor dit onderzoek wordt de definitie van Schein (2001) aangehouden. Het begrip verwijst in dit onderzoek naar de waarden van een organisatie die gecommuniceerd worden aan de hand van gedeelde normen en kunnen worden waargenomen in gedragspatronen.

2.1.2 Verschillende niveaus van cultuur

Zowel Schein (2001) als Hofstede (2005) geven aan dat cultuur bestaat uit verschillende lagen. Beide onderzoekers hebben een model bedacht om dit uit te leggen. Het ui-diagram van Hofstede (2005) is in eerste instantie opgesteld om een nationale cultuur uit te leggen. Echter, dit model kan uiteindelijk ook goed gebruikt worden om een organisatiecultuur te beschrijven. Volgens Hofstede (2005) bevinden cultuurverschillen zich vooral in de praktijken. Om dit helder uit te beelden gebruikt hij het ui-diagram. Dit diagram onderscheidt symbolen, helden, rituelen en waarden. Symbolen vormen de buitenste schil van de ui en dit kunnen woorden en gebaren zijn die bijvoorbeeld gebruikt worden in een organisatie. Helden vormen de tweede schil en hiermee bedoelt Hofstede (2005) personen die in een cultuur of organisatie hoog in aanzien staan of waar veel naar wordt gerefereerd. Vervolgens de derde schil van de ui, de rituelen, waarmee Hofstede (2005) doelt op activiteiten die binnen een cultuur als sociaal essentieel

gezien worden. Hierbij valt te denken aan manieren om bijvoorbeeld elkaar te groeten. In de kern van de ui bevinden zich de waarden. In de kern vindt zelden verandering plaats. Deze kern bevat namelijk waarden over hoe mensen naar het leven kijken (Hofstede, 2005). De buitenste drie ringen zijn wel aan verandering onderhevig.

Ook Schein (2001) heeft een model ontwikkeld om een organisatiecultuur uit te leggen. Hij onderscheidt hierin drie cultuurniveaus van duidelijk zichtbaar tot diepgeworteld in de kern. Het eerste niveau betreft alles wat je ziet en hoort: de artefacten. Dit komt overeen met de symbolen uit het ui-diagram van Hofstede (2005). In de tweede laag bevinden zich de beleden waarden. Deze waarden worden enkel duidelijk door met medewerkers in gesprek te gaan. Dit gaat om de manier van denken van de organisatie en wat zij willen uitdragen. Hier bevinden zich de expliciete waarden van de organisatie. Deze waarden zijn van belang voor dit onderzoek. De beleden waarden zijn te vergelijken met de helden en rituelen uit het ui-diagram van Hofstede (2005). Als diepste laag de onderliggende basisveronderstellingen. Hier vindt men de impliciete waarden (Schein, 2001).

Vanwege het linguïstische karakter van dit onderzoek wordt er gefocust op de expliciete waarden binnen de organisatie. Expliciete waarden bevinden zich dus meer in de buitenste ringen en hier gaat het om de uitgeschreven kernwaarden en wat het bedrijf hiermee wilt uitdragen. Expliciete waarden helpen binnen een organisatie om richting te geven aan het gedrag van medewerkers. Impliciete waarden gaan veel meer in op het gevoel binnen een bedrijf en dat is moeilijk te onderzoeken. Impliciete en expliciete waarden worden sterk door elkaar beïnvloed en worden in de praktijk niet zo statisch van elkaar gescheiden zoals in bijvoorbeeld deze modellen. Dat is dan ook meteen een kritiekpunt op de modellen van Hofstede (2005) en Schein (2001). In een organisatie is het de bedoeling dat expliciete waarden ook impliciete waarden worden en andersom. Wanneer medewerkers de expliciete waarden als vanzelfsprekend gaan zien en ze vertalen in hun gedrag en werkzaamheden, betekent dit dat ze onderdeel zijn geworden van de diepgewortelde kern in de modellen van Hofstede (2005) en Schein (2001).

Nu duidelijk is wat een organisatiecultuur is en uit welke lagen het bestaat zal het begrip kernwaarden verder worden toegelicht. Wat het belang van kernwaarden is en hoe ze een bijdragen leveren aan de organisatiecultuur wordt hieronder uitgelegd.

2.2 Kernwaarden

2.2.1 Wat zijn kernwaarden

Onderdeel van de organisatiecultuur zijn de missie en visie van een bedrijf. Een missie en een visie moeten bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen. Hiervoor wordt vaak de term *mission statement* gebruikt. Een van oorsprong Amerikaanse term die voor zowel intern als extern gebruik dient. Onderzoek laat zien dat deze mission statement vaker wordt opgesteld voor intern dan extern gebruik (Klemm, Sanderson & Luffman, 1991). Een uitgeschreven missie en visie geven medewerkers richting en houvast binnen een organisatie. De waarden die beschreven staan in de mission statement van het bedrijf zijn beter bekend als *core values,* ofwel kernwaarden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat kernwaarden een set waarden binnen een bedrijf zijn om ervoor te zorgen dat alle werknemers hetzelfde doel voor ogen hebben en houden (Robbins & Judge, 2009; Urde, 2009; Wilson, 2001). Brabet en Klem (1994) beamen dat. Volgens hen zijn kernwaarden een middel dat de interne communicatie binnen de organisatie ondersteunt.

2.2.2 Belang van kernwaarden

Kernwaarden fungeren als hulpmiddel om medewerkers te leiden en te motiveren en om ervoor te zorgen dat zij met de neuzen dezelfde kant op gaan. Deze waarden dragen bij aan de organisatiecultuur. Het schept een band tussen medewerkers en de organisatie (Brabet en Klem, 1994). Volgens Urde (2009) heeft ieder bedrijf dit soort waarden, uitgeschreven of niet. Dit is ook waar Schein (2001) naar refereert in zijn model. Een organisatie heeft zowel uitgeschreven (expliciete) als niet uitgeschreven (impliciete) waarden. Het verschil daarin zit in wat de organisatie beoogt uit te stralen (expliciet) en wat er daadwerkelijk in een organisatie gebeurt (impliciet).

Volgens Bjørge en Whittaker (2015) is het echter niet gemakkelijk om de essentie van de kernwaarden van het bedrijf goed over te laten komen op werknemers met verschillende talige achtergronden. Volgens hen zijn kernwaarden namelijk vaak een stel abstracte zelfstandig naamwoorden waarvan de betekenis open is voor diverse interpretaties. In 2015 hebben Bjørge en Whittaker daarom onderzoek gedaan naar kernwaarden binnen organisaties vanuit een linguïstisch perspectief. Zij hebben dit onderzoek uitgevoerd door middel van een casestudy. Dit betrof een multinational uit Noorwegen. De betekenissen van de kernwaarden zoals opgesteld in het beleidsdocument van deze organisatie werden vergeleken met de letterlijke omschrijving in de Oxford Dictionary. Daarnaast werden er semigestructureerd interviews gehouden met drie managers. Bjørge en Whittaker (2015) concluderen in hun onderzoek dat de talige en culturele achtergronden van de medewerkers een rol spelen bij het interpreteren van de kernwaarden. Dit zou verklaard kunnen worden door de Sapir-Whorf hypothese. Zij stellen dat een woord nooit op dezelfde manier door mensen met verschillende talige en culturele achtergronden kan worden geïnterpreteerd. Hier wordt later in dit hoofdstuk verder over uitgeweid. Een complicerende factor is namelijk dat deze kernwaarden vaak zijn vertaald vanuit het Engels naar een andere taal. Hierdoor wordt het risico vergroot op een afwijkende interpretatie (Bjørge & Whittaker, 2015). Dit wordt verder besproken in de volgende alinea.

2.3 English as a Lingua Franca

2.3.1 Taalbeleid in organisaties

Kernwaarden worden volgens Bjørge & Whittaker (2015) steeds vaker in het Engels geformuleerd. Doordat steeds meer bedrijven internationaal uitbreiden moeten er keuzes gemaakt worden wat betreft de taal. Van den Born en Peltokorpi (2010) en Nickerson (2005) bevestigen dit en geven aan dat wanneer bedrijven zich gaan vestigen in het buitenland, zij hun taalbeleid daarop aan moeten passen. Om de communicatie te bevorderen binnen het bedrijf, wordt er vaak gekozen voor een aparte communicatietaal. Een voorbeeld hiervan is de keuze voor ELF. Engels wordt hierbij gekozen als gemeenschappelijke taal dat het communicatiemiddel wordt tussen werknemers die geen eerste taal met elkaar delen (House, 2003; Seidlhofer, 2005). Welke taal er gekozen wordt, is per organisatie verschillend. Sommige organisaties kiezen voor Engels, anderen kiezen de taal van het land van vestiging of de oorspronkelijke taal van de organisatie (Van den Born & Peltokorpi, 2010).

2.3.2 Niveauverschillen in ELF

Welke taal er in de organisatie ook wordt gekozen, het zal vaak voor een aantal werknemers een vreemde taal zijn. Dit zorgt voor onderlinge niveauverschillen (Van den Born & Peltokorpi, 2010; Nickerson, 2005). Onderzoek wijst uit dat respondenten met verschillende culturele en talige achtergronden, enquêtevragen opgesteld in het Engels, op een andere manier interpreteerden dan in hun eigen taal (Harzing and Country Collaborators, 2005; Harzing et al., 2002, zoals aangehaald door Bjørge & Whittaker, 2015, p. 4). Dit zou verklaard kunnen worden door de Sapir-Worf hypothese (Sapir-Whorf in Zhu, 2014). Deze hypothese is opgesteld door de linguïstische antropoloog Edward Sapir en zijn leerling Benjamin Whorf. Deze hypothese veronderstelt dat waarneming beïnvloed wordt door taal. Taal en denken zijn volgens hen onlosmakelijk met elkaar verbonden (Sapir-Whorf in Zhu, 2014).

De Sapir-Whorf hypothese geeft twee verschillende visies. De deterministische visie stelt dat de taal waarmee iemand opgroeit bepaalt hoe iemand de wereld waarneemt. Een andere taal, en de daarbij horende wereld zal diegene nooit helemaal begrijpen. De relativistische visie stelt dat de taal niet bepalend is voor de waarneming van de wereld maar dat het de waarneming van de wereld wel degelijk beïnvloed (Sapir-Whorf in Zhu, 2014). Voor dit onderzoek wordt de relativistische visie aangehouden omdat deze hypothese een belangrijke basis heeft gelegd voor verder onderzoek naar de relatie tussen taal, cultuur en gedachten. Echter worden er in Zhu (2014) wel een aantal kritiekpunten geuit op de Sapir-Whorf hypothese. Zo schijnt deze hypothese vooral te zijn ontwikkeld vanuit de eigen ervaringen van Sapir en Whorf. Vooral de deterministische kijk op taal heeft veel kritiek gekregen (Zhu, 2014).

In voorgaande onderzoeken is het belang van kernwaarden aangetoond (Robbins & Judge, 2009; Urde, 2009; Wilson, 2001). Deze waarden zijn een onderdeel van de interne communicatie en dragen, wanneer op dezelfde manier geïnterpreteerd als door het bedrijf bedoeld, bij aan het behalen van organisatiedoelen en zorgen voor consistentie in een organisatie. Het geeft medewerkers een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Maar het overbrengen van kernwaarden is niet altijd gemakkelijk (Bjørge en Whittaker, 2015). Met hun onderzoek zijn Bjørge en Whittaker (2015) de eerste die een link leggen tussen kernwaarden en taal. In dit onderzoek staat de interpretatie van kernwaarden centraal en de vraag of ELF van invloed is op de interpretatie. Dit onderzoek verschilt in eerste instantie van dat van Bjørge en Whittaker (2015) omdat er niet alleen managers geïnterviewd worden, maar ook werknemers. Ten tweede zijn deze werknemers geselecteerd op basis van verschillende talige en culturele achtergronden. Voor deze aanpassingen is gekozen om een betrouwbaar beeld te krijgen van hoe verschillend werknemers binnen de gekozen casestudy deze kernwaarden interpreteren en of talige en culturele achtergronden daarop van invloed kunnen zijn.

3. Vraagstelling

3.1 Probleemstelling

De interpretatie die werknemers aan kernwaarden geven komt niet altijd overeen met de betekenis die er door het bedrijf aan wordt gegeven (Bjørge & Whittaker, 2015). Kernwaarden zijn volgens Bjørge en Whittaker (2015) vaak een set abstracte zelfstandig naamwoorden waarvan de betekenis open is voor meerdere interpretaties. Het gebruik van Engels als lingua franca maar ook culturele diversiteit kunnen deze interpretaties beïnvloeden (Bjørge & Whittaker, 2015). Zoals in het theoretisch kader is te lezen is het belang van kernwaarden veelvuldig onderzocht. Echter, zoals Bjørge en Whittaker (2015) aangeven is er nog weinig onderzoek gedaan naar kernwaarden en de invloed van taal en cultuur op de interpretatie daarvan. In dit onderzoek wordt gekeken naar de interpretatie van kernwaarden en of dit beïnvloed wordt door verschillende talige en culturele achtergronden van werknemers.

3.2 Hoofdvraag

De probleemstelling heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

In hoeverre komt de betekenis die Sofitel aan de opgestelde kernwaarden geeft overeen met de interpretatie van enkele werknemers met verschillende culturele en talige achtergronden?

3.3 Deelvragen

1. Wat zijn de kernwaarden en vanuit welke taal en cultuur zijn deze opgesteld?
2. Op welke manier probeert Sofitel deze kernwaarden over te brengen op haar werknemers?
3. Welke betekenis wordt er door Sofitel gegeven aan de kernwaarden?
4. Hoe interpreteren enkele werknemers[1] met verschillende culturele en talige achtergronden deze kernwaarden?
5. In hoeverre geven enkele werknemers aan tevreden te zijn met deze kernwaarden en ze te gebruiken in de dagelijkse werkzaamheden?

[1] Met enkele werknemers wordt in de vraagstelling een selectie aan werknemers bedoeld die worden geïnterviewd voor dit onderzoek. Dit zijn werknemers met verschillende talige en culturele achtergronden werkzaam in diverse afdelingen binnen het bedrijf.

4. Methodologie

4.1 Onderzoeksmethode

Binnen dit onderzoek is exploratief kwalitatief onderzoek verricht. Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek omdat menselijk gedrag in dit onderzoek voorop staat. De focus van dit onderzoek ligt op de interpretatie van kernwaarden door medewerkers. Een interpretatie wordt door middel van kwalitatief onderzoek beter in kaart gebracht dan met kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek geeft namelijk de gelegenheid om antwoorden met diepgang en verklaring te verkrijgen. Exploratief onderzoek wil zeggen dat er verkennend onderzoek wordt gedaan zonder dat er vooraf al iets bekend is (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een case study. Een specifieke casus, in dit geval Sofitel, is gebruikt om onderzoek te doen. Doordat het om een specifieke organisatie gaat, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek niet generaliserend gebruikt worden.

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er verschillende onderzoeksmethodes zijn gebruikt om een betrouwbaar resultaat te bereiken (Dörnyei, 2007). Er is gebruik gemaakt van een documentanalyse, (semi)gestructureerde interviews en ter ondersteuning van de interviews wordt er een variant van de discourse completion test (hierna DCT) gebruikt. Hieronder staan de gebruikte onderzoeksmethodes stap voor stap uitgelegd.

Tabel 1: Onderzoeksmodel

Stap	Bronnen	Doel	Deelvraag
1. Documentanalyse	• Interne documenten	Kernwaarden analyseren	1, 2, 3
2. Gestructureerd interview	• Interview met HR-executive	Achterhalen welke betekenissen de organisatie aan kernwaarden hecht + achtergrond informatie ontstaan	1, 2, 3
3. Semi-gestructureerde interviews inclusief invullen variant DCT	• Interviews met 4 werknemers	Achterhalen op welke manier medewerkers de kernwaarden interpreteren	4, 5
4. Vergelijking	• Intern document • DCT • Interviews	Een koppeling maken tussen de betekenis die respondenten geven aan kernwaarden en hoe Sofitel de kernwaarden heeft bedoeld. En inzicht krijgen in de mate waarin deze betekenissen overeenkomen en gebruikt worden in de dagelijkse werkzaamheden	3, 4, 5

4.1.1 Documentanalyse

Allereerst is er door middel van een documentanalyse inzicht verkregen in de kernwaarden van Sofitel en de betekenis die zij hieraan geven, ook wel de pragmatische (toegekende) betekenis genoemd. De definities van de kernwaarden zijn vergeleken met de definities die in de Oxford Dictionary worden gebruikt, ook wel de semantische (letterlijke) betekenis genoemd. De verschillende definities zijn naast elkaar neergelegd om zo de semantische en pragmatische betekenis te vergelijken en verschillen en overeenkomsten aan te tonen.

4.1.2 Gestructureerd interview

Na de documentanalyse is er een interview gepland met een HR-executive die meer heeft verteld over het ontstaan van de kernwaarden van het bedrijf. Dit interview was een gestructureerd interview met vooraf opgestelde vragen (zie bijlage 2). Een gestructureerd interview geeft zekerheid dat alle vooraf bedachte onderwerpen aan bod komen. Het gestructureerde interview heeft de mogelijkheid om specifieke informatie in te winnen over het ontstaan, functie en betekenis van de kernwaarden (Dörnyei, 2007).

4.1.2 Variant discourse completion test

De DCT-variant wordt voorafgaand aan het semigestructureerde interview afgelegd. De DCT is oorspronkelijk ontwikkeld om speech acts tussen native en non native speakers te vergelijken. De participant moet een incomplete zin invullen (Blum-Kulka, House & Kasper, 2011). In dit onderzoek moesten respondenten opschrijven wat iedere kernwaarden voor hem of haar betekent. Op deze manier kunnen de geschreven betekenissen van de kernwaarden vergeleken worden met de geschreven betekenis vanuit het bedrijf. Na het invullen is er door middel van het semigestructureerde interview dieper op de antwoorden ingegaan. De DCT heeft een ondersteunende bijdrage geleverd aan de interviews.

4.1.3 Semigestructureerde interviews

Na het interview met de HR-executive zijn er interviews afgenomen met vier werknemers. Voor deze interviews is er gekozen voor de semigestructureerde variant (zie bijlage 2). Een semigestructureerd interview betekent dat er vooraf vragen zijn opgesteld, maar dat er gedurende het gesprek ruimte is voor eigen invulling (Dörnyei, 2007). Voor deze manier van interviewen is gekozen zodat de mening van het individu kan worden gehoord en er tijdens het interview ruimte is voor extra informatie. Het voordeel van zo'n interview is dat het meer gedetailleerde informatie geeft dan andere methoden, zoals een vragenlijst (Guion, Diehl, & McDonald, 2011). Hierdoor werd een reproductie van de definitie van het bedrijf vermeden.

De interviews zijn opgenomen en direct na afloop getranscribeerd en geanalyseerd. Dit om de validiteit van het onderzoek te waarborgen.

4.2 Inhoudsanalyse

Tabel 2: codering onderwerpen interviews

Onderwerp	**Kleur**
Passion for excellence	Geel
Essence of pleasure	Lichtgroen
Spirit of openness	Blauw
Mening over kernwaarden	Roze
Kernwaarden in dagelijks leven	Donkergroen
Gebruik ELF	Grijs

De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van een inhoudsanalyse. Dit is een systematische manier van lezen om waarnemingen te kunnen doen (Saunders et al., 2009). In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van inductief coderen, dat wil zeggen dat de codering achteraf is bepaald. Voorafgaand aan het onderzoek was namelijk nog niet duidelijk waar in de antwoorden naar zou worden gekeken. In de interviews is dus achteraf gezocht naar overeenkomsten en verschillen. Uitgewerkte interviews zijn gelabeld met behulp van kleuren (zie tabel 2) zodat antwoorden over een bepaald onderwerp makkelijk konden worden teruggevonden en vergeleken in de verschillende interviews. Per deelvraag zijn belangrijke onderwerpen gekozen en deze onderwerpen hebben een eigen kleur gekregen (zie tabel 2).

4.3. Participanten

Voor dit onderzoek zijn vier medewerkers en een HR-executive geïnterviewd (zie tabel 3). Voorafgaand aan het onderzoek is er via een mail gevraagd welke medewerkers mee wilden werken aan dit onderzoek. Het uitgangspunt was om medewerkers van verschillende afdelingen te interviewen. Uiteindelijk hebben vooral medewerkers van operationele afdelingen zich aangemeld voor medewerking. Hieruit zijn medewerkers geselecteerd op basis van verschillende talige en culturele achtergronden.

Tabel 3: Participerende werknemers

Naam	Datum interview	Functie	Nationaliteit	Moedertaal
Participant 1	14-03-2016	HR-executive	Nederlands	Nederlands
Participant 2	17-03-2016	Medewerker front office	Italië	Italiaans
Participant 3	19-03-2016	Medewerker ontbijt	Polen	Pools
Participant 4	16-03-2016	Medewerker roomservice	Spanje	Spaans
Participant 5	17-03-2016	Medewerker restaurant	Nederlands	Nederlands

4.4 Casus

Sofitel Legend The Grand is een hotel van de Franse hotelketen Accor. Accor heeft veel verschillende merken, waarvan Sofitel in het luxueuze segment valt. Sofitel heeft 121 hotels in 41 landen. In al deze verschillende hotels zijn bij elkaar zo'n 25.000 werknemers werkzaam. Binnen deze Sofitels wordt er voor werknemers, ofwel ''ambassadors'' zoals deze binnen Sofitel worden genoemd, een traject van trainingen aangeboden. Dit trainingsprogramma wordt het Ambassadors Programme genoemd en deze trainingen zijn verplicht te volgen voor iedere nieuwe werknemer. Het traject duurt zo'n twee jaar, waarna werknemers het traject verder zelf invullen. Dit trainingsprogramma wordt aangeboden om het merk een eenheid te laten zijn binnen alle Sofitels. Het doel van het programma is om werknemers te leren over de filosofie van Sofitel. Het is een manier om werknemers te motiveren, zowel persoonlijk als professioneel (Intern document Sofitel, 2012). Omdat er binnen Sofitel zoveel verschillende culturen samenwerken is de voertaal over het algemeen Engels. Alle belangrijke documenten en trainingen worden in het Engels gegeven. Naast het Engels wordt er per Sofitel ook soms de nationale taal gebruikt van het land waarin het hotel is gevestigd (Intern document Sofitel, 2012).

4.5 Afbakening

Omdat het in tien weken tijd onmogelijk is om medewerkers van alle afdelingen te spreken is er een selectie gemaakt. Ik heb ervoor gekozen om 1 HR-executive te interviewen en 4 werknemers van verschillende operationele afdelingen met verschillende talige en culturele achtergronden. Deze keuze is gemaakt om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te schetsen.

4.6 Ethische kwesties

In dit onderzoek is de onderzoeker tevens werknemer van het bedrijf. Dit betekent dus dat de onderzoeker gedurende dit onderzoek zich heeft gedecentraliseerd van haar rol als medewerker. Dit is belangrijk om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen (Dörnyei, 2007). Daarnaast is integriteit erg belangrijk. Medewerkers zijn vooraf op de hoogte worden gesteld en er is goed gecommuniceerd dat het een anoniem onderzoek betreft. Persoonsgegevens worden zorgvuldig gebruikt en beveiligd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die zijn voortgekomen uit de documentanalyse, de inhoudsanalyse van het semigestructureerde interview met de HR-executive en de vier semigestructureerde interviews met enkele medewerkers. Eerst wordt de totstandkoming van de kernwaarden besproken alsmede het implementatieproces volgens de HR-executive. Vervolgens worden de semantische en pragmatische betekenis besproken en vergeleken met de geschreven interpretatie van enkele medewerkers uit de DCT-variant, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Deze uitkomsten worden vervolgens onderbouwd en aangevuld met resultaten uit de semigestructureerde interviews met de vier medewerkers. Afsluitend wordt uit de semigestructureerde interviews gepresenteerd hoe deze vier medewerkers over de kernwaarden denken en hoe de kernwaarden volgens hen invulling krijgen in de dagelijkse werkzaamheden.

5.1 Introductie kernwaarden Sofitel

5.1.1 Ontstaan kernwaarden

Uit het gestructureerde interview met de HR-executive is gebleken dat de kernwaarden van Sofitel in 2007 zijn opgesteld als uitbreiding op de missie en visie van het bedrijf. Deze kernwaarden zijn opgesteld vanuit het hoofdkantoor van Accor in Frankrijk en daarna in het Engels vertaald voor alle vestigingen. Op de vraag wie deze kernwaarden heeft vertaald en of dit wellicht moeilijkheden met zich meebracht kon de HR-executive helaas geen antwoord geven. De HR-executive vertelde over het ontstaan van de kernwaarden. Het merk Sofitel is in 1964 ontstaan door een gebrek aan luxe hotels vanuit Europa. Vele luxe merken waren volgens hem namelijk uitbreidingen van Amerikaanse en Canadese hotelketens. Om zich te onderscheiden binnen het luxe segment heeft het management van Sofitel ervoor gekozen om Franse elegantie te combineren met de nationale cultuur van de vestiging. De merkstrategie van Sofitel is de slogan ''Be Magnifique''. Het doel van deze strategie is om de merkwaarde te vergroten (Respondent 1, 2016). De visie die bij deze strategie hoort luidt als volgt:

"Sofitel en haar ambassadeurs verbinden de wereld met Franse elegantie in een collectie van unieke plaatsen. Ambassadeurs bieden hun gasten een cousu main service[2] verrijkt met emotie, prestatie en een passie voor excellentie" (Intern document, 2010).

Om dit te bereiken en het merk als eenheid neer te zetten heeft het management kernwaarden bedacht om werknemers op die manier te inspireren in hun dagelijkse werkzaamheden (Respondent 1, 2016). De kernwaarden van Sofitel zijn als volgt:

1. *Passion for excellence*
2. *Essence of pleasure*
3. *Spirit of openness*

In het interne document staat het volgende over deze waarden vermeld:
''Het is belangrijk dat de Sofitel kernwaarden ook de kern van communicatie tussen Ambassadors zijn, omdat zij een erfenis vertegenwoordigen die doorgegeven moet worden aan alle Ambassadors zowel in de hotels als op de hoofkantoren om de Sofitel geest te waarborgen'' (Intern document, 2010).

[2] Cousu main volgens Sofitel: *Connecting with our Guests, fulfilling their emotional needs and making them happy. Serving our Guests with our hearts (in contrast with 'personalized service' where we serve with our heads).*

5.1.2 Overbrengen kernwaarden intern

Om deze kernwaarden intern over te brengen op de medewerkers heeft Sofitel een trainingsprogramma opgesteld (Respondent 1, 2016). Dit trainingsprogramma begint meteen wanneer de nieuwe medewerker in dienst treedt. Allereerst beginnen deze medewerkers met een introductietraining van twee dagen waarin alles over hotelketen Accor en het merk Sofitel wordt uitgelegd. Daarna volgen er nog verschillende trainingen die allemaal gelinkt zijn aan een bepaalde kernwaarde. In elke training (zie tabel 4) staat een andere kernwaarde centraal en wordt hiermee geoefend door middel van voorbeelden uit de praktijk (Respondent 1, 2016).

Tabel 4: trainingsschema Sofitel (Intern document, 2010).

1-4 maanden	**1-12 maanden**	**1-24 maanden**
Spirit of openness	*Passion for excellence*	*Essence of pleasure*
Sofitel Appearance	Keys of luxury experience	Enabling excellence
Sofitel Attitude	Fit for business	Succeeding together
Keeping the basics right		

5.2 Betekenisgeving kernwaarden

Iedere kernwaarde van Sofitel bestaat min of meer uit een slogan met een zelfstandig naamwoord waarin de essentie is te vinden en daarbij een bijvoeglijk naamwoord. Om de semantische (letterlijke) betekenis te achterhalen wordt in dit onderzoek alleen het zelfstandig naamwoord dat de essentie uitdrukt gebruikt om te vergelijken. Het gaat hier om de woorden excellence, pleasure en openness. In dit hoofdstuk wordt de betekenisgeving door Sofitel en medewerkers toegelicht en wordt er een vergelijking gemaakt met de betekenis vanuit de Oxford Dictionary. In tabellen 5, 6 en 7 staan de semantische en pragmatische betekenis beschreven, evenals de interpretatie van medewerkers zoals beschreven in de DCT-variant. Deze uitgeschreven interpretatie van medewerkers zal verder worden ondersteund met bevindingen en citaten uit de semigestructureerde interviews. In deze tabellen zijn woorden onderstreept die een soortgelijke of dezelfde betekenis hebben om overeenkomsten en verschillen in interpretaties te benadrukken.

5.2.1 Passion for excellence

Tabel 5: betekenisgeving Passion for Excellence

Semantische betekenis volgens Oxford Dictionary	*Pragmatische betekenis volgens Sofitel*	*Interpretatie medewerkers uit DCT*
Excellence: ''The quality of being outstanding or extremely good'' Eigen vertaling (NL): De kwaliteit om buitengewoon en extreem goed te zijn.	''Step by step, we strive for perfection: to excel in what we do and keep pushing ourselves to go just a little further. The Passion for Excellence is a commitment from each of us at all times to reach for the top and attain the summit.'' Eigen vertaling (NL): Stap voor stap wordt er gestreefd naar perfectie. Uitblinken in wat we doen en onszelf pushen om steeds verder te gaan. Passie voor excellentie is een toezegging van ieder van ons op ieder moment te streven naar de top en deze top te bereiken	1. Het beste uit jezelf willen halen zowel voor jezelf als voor de gast 2. To top up myself and deliver always the best I can. Also to push myself forward to improve 3. Het beste uit mijzelf halen voor excellente service 4. To give the best I can and always improve

Vergelijking

Wanneer de semantische (woordenboek) met de pragmatische (Sofitel) betekenis van excellence wordt vergeleken is te zien dat de essentie van het begrip in de Oxford Dictionary overeenkomt met de omschrijving gegeven door Sofitel. De semantische en pragmatische betekenis delen het kernidee om het beste te zijn. In tabel 5 is te zien dat niet exact dezelfde woorden worden gebruikt om excellence te omschrijven, maar dat er wel veel synoniemen worden gebruikt. In het woordenboek worden woorden zoals *outstanding* en *extremely good* gebruikt, waar Sofitel kiest voor omschrijvingen als *reach for the top* en *perfection*. Daarnaast is de betekenis van het begrip door Sofitel breder verwoord en met veel meer voorbeelden omschreven. In de interpretatie van medewerkers wordt in alle vier de gevallen verwezen naar *the best I can* wat overeenkomt met *perfection* uit de Sofitel betekenis en *extremely good* uit de betekenis van het woordenboek. Opvallend is ook dat drie van de vier medewerkers het woord *improve* opschrijven wat weer overeenkomsten vertoont met de omschrijving van *pushing ourselves further* in de Sofitel betekenis.

Betekenis volgens medewerkers

Uit de semigestructureerde interviews bleek dat deze kernwaarde voor de respondenten makkelijk te omschrijven was. Alle respondenten waren op hoogte van deze kernwaarde en konden hem ook in zijn geheel benoemen. Voorafgaand aan de interviews werd gevraagd op te schrijven wat deze kernwaarde volgens de respondent betekende. Uit deze omschrijvingen is gebleken dat de betekenis die respondenten aan de kernwaarde geven grotendeels overeen kwamen. Zo komt in elke omschrijving ''het beste uit jezelf halen'' terug. Dit bleek ook uit de toelichting die medewerkers gaven in de interviews.

''Passion for excellence means to me personally to top up myself. Always get a little further'' (Respondent 2, 2016).

''Ik probeer altijd een stapje meer te doen in werk en het beste uit mezelf te halen'' (Respondent 4, 2016).

In de toelichting tijdens de interviews gaven respondenten aan deze waarde belangrijk te vinden voor zowel zichzelf als voor de gast. Hierin werd aangegeven dat, volgens de respondenten, het beste uit jezelf halen bijdraagt aan voldoening in het werk en dat gasten hierdoor excellente service zullen ervaren. Als voorbeeld gaven drie van de vier respondenten aan dat de gast vaak hoge verwachtingen heeft en dat zij dat proberen te overtreffen door excellente service aan te bieden en net een stapje extra te doen. Tussen de respondenten met verschillende talige achtergronden is weinig verschil te zien in interpretatie van kernwaarden. De essentie van deze kernwaarde is door elke medewerker benoemd met omschrijvingen als het beste uit mijzelf halen. Echter, wat wel opvallend is dat respondent 6 zowel in de DCT als in het interview vrij korte antwoorden gaf en het lastig vond om de juiste woorden te vinden.

De betekenis die het woordenboek geeft aan excellence komt in essentie overeen met de betekenis volgens Sofitel. Echter, de Sofitel betekenis is daarentegen veel pragmatischer omschreven en er zijn verschillende woorden gekozen om excellence te verwoorden. De betekenis die respondenten aan het begrip excellence geven komt ook overeen met de semantische en pragmatische betekenis. Opvallend is dat medewerkers alle vier refereren naar *''the best I can''* wat overeenkomt met het streven naar perfectie uit de omschrijving van Sofitel. Er is geen verschil te zien in de interpretatie tussen medewerkers met verschillende talige achtergronden.

5.2.2 Essence of pleasure

Tabel 6: betekenisgeving Essence of Pleasure

Semantische betekenis volgens Oxford Dictionary	*Pragmatische betekenis volgens Sofitel*	*Interpretatie medewerkers uit DCT*
Pleasure: ''A feeling of happy satisfaction and enjoyment'' Eigen vertaling (NL): Een gevoel van gelukkige voldoening en plezier	By creating a perfect equilibrium between that comfortable familiar feeling of being at home and the exquisite feeling of being in a new and exotic setting, Sofitel Ambassadors succeed in transforming each moment into an unforgettable experience. We are always delighted to please our guests and the Essence of Pleasure is the hallmark of Sofitel refinement. Eigen vertaling (NL): Door het creëren van een perfecte balans tussen dat vertrouwde en comfortabele gevoel van thuis en het heerlijke gevoel om in een nieuwe, exotische omgeving te zijn, zorgen Sofitel ambassadors ervoor dat elk moment getransformeerd wordt in een onvergetelijke ervaring. We zijn altijd blij om onze gasten tevreden te stellen en de Essentie van Plezier is het kenmerk van Sofitel verfijning.	1. To be happy in your work and make the guest feel at home but with the pleasure of being somewhere else 2. Blijdschap uitstralen, zorgen dat gasten plezier beleven tijdens het verblijf en wellicht daarna 3. Om met plezier te werken en er op die manier voor te zorgen dat gasten een onvergetelijke tijd hebben 4. To have pleasure in your work and make guests happy

Vergelijking

Wanneer de semantische met de pragmatische betekenis van pleasure wordt vergeleken is te zien dat de betekenissen niet helemaal overeen komen. De essentie die de Oxford Dictionary aan pleasure geeft, namelijk *happy satisfaction* en *enjoyment*, is niet exact op die manier terug te vinden in de pragmatische betekenis van Sofitel. Sofitel gebruikt namelijk woorden als *exquisite feeling* en *familiar feeling*. Daarnaast wordt in de betekenis van Sofitel de nadruk gelegd op het plezier van de gast en hen een heerlijk gevoel te bezorgen zodat ze tevreden zullen zijn. Ook in alle vier de omschrijvingen van medewerkers is het woord gast terug te vinden. Echter, medewerkers refereren in de omschrijving ook naar het eigen plezier wat weer niet is terug te vinden in de pragmatische betekenis van Sofitel. Woorden als plezier, blijdschap en happy worden in de interpretatie van medewerkers gebruikt. Deze woorden hebben overeenkomsten met de semantische betekenis uit het woordenboek.

Betekenisgeving respondenten

Uit de semigestructureerde interviews bleek dat respondenten allemaal op de hoogte waren van deze kernwaarde en de essentie ''pleasure'' meteen konden benoemen. Echter, deze kernwaarde bleek voor de respondenten lastiger te omschrijven dan de vorige kernwaarde. Sommige moesten lang nadenken wat er voor dit zelfstandig naamwoord kwam. Uiteindelijk wisten twee van de vier respondenten dat het ''Essence of Pleasure'' was. Alle vier de respondenten wisten de essentie van de kernwaarde ''plezier'' wel te benoemen.

In de interviews werd gevraagd op te schrijven wat deze kernwaarde volgens de respondent betekende (DCT). In de betekenisgeving aan de kernwaarde gaven alle respondenten de definities plezier of vrolijkheid. Ook in de uitleg die medewerkers gaven in de semigestructureerde interviews werd vaak het woord blijdschap benoemd.

''Blijdschap uitstralen en gasten op hun gemak stellen'' (Respondent 4, 2016).

Dit staat voor alle respondenten centraal. Daarnaast koppelden alle respondenten het begrip plezier aan zowel het eigen werk als aan de beleving van de gast. Respondenten gaven in de interviews aan dat plezier uitstralen in het werk ook zorgt voor blije gasten. Volgens hen kan plezier niet worden overgebracht op gasten wanneer je zelf ongelukkig bent in je werk.

''Pleasure is very important in your work, because when you can't feel it you can not bring this over to your guests'' (Respondent 3, 2016)

''Dat je je blij voelt in je werk. En dat wanneer je blij bent je gasten juist ook het gevoel kan geven dat ze welkom zijn. Het is natuurlijk een wisselwerking'' (Respondent 6, 2016).

In vergelijking met de interpretatie van de respondenten is te zien dat Sofitel het begrip *pleasure* meer koppelt aan de beleving van de gast. In de interpretatie van respondenten wordt overal het eigen plezier juist als eerst genoemd waarna zij aangeven dit te gebruiken om het de gast naar de zin te maken. Ook in de semantische en pragmatische betekenis is verschil te zien. Zo kwam de betekenis die Sofitel geeft aan deze kernwaarde niet helemaal overeen met de betekenis van ''pleasure'' in het woordenboek. In het woordenboek werden omschrijvingen als *happy satisfaction* en *enjoyment* gebruikt, waar Sofitel het heeft over een *exquisite* en *familiar feeling*. De omschrijving zoals in het woordenboek is daardoor lastig af te leiden uit de Sofitel betekenis. Opvallend is dat in deze betekenis dus ook niet wordt gerefereerd naar het plezier van de werknemer zelf. Er is geen verschil te zien in de interpretaties van werknemers met verschillende talige achtergronden. Respondenten refereren allemaal eerst aan het eigen plezier waarna ze omschrijven dat te gebruiken om het de gast naar de zin te maken. Wel was ook bij deze kernwaarde opvallend dat respondent 6 weer moeite had met het vinden van de juiste woorden.

5.2.3 Spirit of openness

Tabel 7: betekenisgeving Spirit of Openness

Semantische betekenis volgens Oxford Dictionary	*Pragmatische betekenis volgens Sofitel*	*Interpretatie medewerkers uit DCT*
Openness: ''Lack of restriction; accessibility'' Eigen vertaling (NL): Geen beperkingen, toegankelijkheid	For a Sofitel Ambassador, diversity is a source of wealth. Ambassadors work in teams to welcome our guests and share a taste for innovation and cultural mix. It is this Spirit of Openness that leads us to conquer new horizons every day. Eigen vertaling (NL): Voor een Sofitel ambassadeur, diversiteit is een bron van rijkdom. Ambassadeurs werken in teams om onze gasten te verwelkomen en delen een voorliefde voor innovatie en culturele diversiteit. Het is deze open geest die ervoor zorgt dat we iedere dag onze horizon verbreden.	1. To respect different cultures and people and not judge different people 2. Openheid naar gasten. Hen een welkom gevoel geven net zoals thuiskomen. Transparantie in gedrag en houding naar andere culturen. 3. Jezelf open stellen voor gasten en collega's van andere culturen en niet oordelen. 4. Being open to people from all over the world

Vergelijking

Wanneer de semantische met de pragmatische betekenis van openness wordt vergeleken is te zien dat de betekenissen weinig overeenkomsten hebben qua woorden in de omschrijving. Het woordenboek omschrijft *openness* met woorden als *accessibility* en *lack of restriction*. Deze woorden zijn niet op deze manier terug te vinden in de omschrijving van Sofitel. In de betekenis van Sofitel wordt namelijk vooral gerefereerd aan *cultural mix* en *diversity*. In de omschrijving van medewerkers komt dit ook heel sterk naar voren. Woorden als *cultures*, *openheid,* en *welkom* worden veelvuldig gebruikt. Ook geven twee van de vier medewerkers de woorden als *respect* en *not judge*. Het kernidee van toegankelijkheid vanuit het woordenboek is indirect wel terug te zien in de omschrijving van Sofitel en de interpretatie van de medewerkers. Zo wordt er in de omschrijving van Sofitel beschreven dat diversiteit als bron van rijkdom wordt gezien. Dit komt weer overeen met de toegankelijkheid en openhartigheid welke in de Oxford Dictionary als omschrijvingen worden gebruikt.

Betekenis volgens medewerkers

Uit interviews bleek dat deze kernwaarde voor respondenten niet moeilijk te omschrijven was. Alle respondenten waren op hoogte van deze kernwaarde en konden hem ook in zijn geheel benoemen. In de interviews werd gevraagd op te schrijven wat deze kernwaarde volgens de respondent betekende. Hieruit is gebleken dat de meeste respondenten openheid naar andere culturen beschreven.

''So many different cultures. And some things that you thought you would never see. Than you just have to adapt to that and not trying to judge and just respect'' (Respondent 3, 2016).

''Transparantie in gedrag en houding naar mensen met een andere culturele achtergrond'' (Respondent 2, 2016).

In de interviews gaven alle vier de respondenten aan dat ze open staan voor verschillende culturen erg belangrijk vinden omdat ze met zoveel verschillende culturen te maken krijgen in het hotel. Niet alleen de gasten komen volgens hen uit veel verschillende landen, ook collega's. Twee van de vier respondenten

gaven ook aan dat het belangrijk is om niet te oordelen over anderen. Er is weinig verschil te zien in de interpretatie tussen medewerkers met verschillende talige achtergronden. Een van de vier respondenten heeft het woord ''open'' vervangen door ''respect'', de overige drie respondenten gebruiken allemaal het woord ''open''.

De pragmatische en semantische betekenis komen qua omschrijving van de betekenis niet helemaal overeen. Echter, de essentie van de betekenis komt wel overeen. De betekenis die door Sofitel wordt gegeven is, net zoals bij de andere twee kernwaarden, veel breder omschreven en met meer voorbeelden. De betekenis die respondenten aan de kernwaarde geven komt overeen met de omschrijving van het begrip door Sofitel. In beide definities wordt er nadruk gelegd op het openstellen voor andere culturen. In de Oxford Dictionary wordt openness omschreven met de begrippen toegankelijkheid en openhartigheid.

5.3 Medewerkers over kernwaarden

5.3.1 Gevoel bij kernwaarden

Uit interviews is gebleken dat alle respondenten zeer tevreden zijn over de kernwaarden. De vraag of de kernwaarden een weerspiegeling zijn van de organisatiecultuur vonden drie van de vier respondenten lastig te beantwoorden. Echter gaven zij allemaal wel aan dat zij het gevoel hadden dat de kernwaarden ook echt onderdeel zijn van de organisatiecultuur.

''Actually I think they are great. They are really great values. And I can see it everywhere in the organisation and I think people really feel them'' (Respondent 3, 2016).

Alle vier de medewerkers gaven aan dat ze de kernwaarden niet zouden veranderen. Het past bij de organisatie en alle vier de medewerkers gaven aan deze waarden als normaal te ervaren in het werken in een hotel met zoveel verschillende nationaliteiten.

5.3.2 Implementatie in dagelijkse werkzaamheden

In de interviews gaven respondenten aan deze kernwaarden ook zeker in de dagelijkse werkzaamheden te gebruiken. De kernwaarden helpen volgens hen om te gaan met verschillende situaties die zijn tegenkomen. Zoals eerder aangegeven zien alle vier de werknemers deze waarden als normaal en zeggen ze deze waarden onbewust altijd te gebruiken in het werk.

''Yeah, you see sometimes weird things and weird situation. Sometimes you will find a situation that is for you not normal. So first you have to be prepared for those. Those values help me controlling a situation like this'' (Respondent 3, 2016).

Ook is uit interviews gebleken dat respondenten veel waarde hechten aan de trainingen. Volgens hen bieden deze trainingen veel mogelijkheden om de kernwaarden te leren en ook daadwerkelijk vorm te geven door middel van opdrachten. Alle vier de respondenten gaven aan dat de trainingen helpen de kernwaarden in de praktijk te brengen.

''In deze trainingen vragen ze ook echt hoe je je er zelf bij voelt en hoe je denkt dat je deze waarden vorm kunt geven in je dagelijkse werkzaamheden'' (Respondent 2, 2016).

''Ik denk dat juist door al die voorbeelden en het zelf oefenen je de kernwaarden eigen maakt'' (Respondent 3, 2016).

5.3.3 Overlap in kernwaarden

Daarnaast was het ook opvallend dat medewerkers de kernwaarden niet altijd uit elkaar konden houden. Bij het opnoemen van de kernwaarden werden sommige woorden door elkaar gehaald. Zo wisten twee van de vier medewerkers niet meer welke woorden bij elkaar hoorden. Twee van de vier noemden als eerst passion for openness in plaats van passion for excellence. Echter, dit was niet van invloed op de interpretatie van de kernwaarden. De essentie wisten medewerkers namelijk allemaal te benoemen.

‘’Ik weet sowieso wat deze waarden inhouden, maar ik vind het altijd lastig om ze op te dreunen omdat het uit een paar woorden bestaat’’ (Respondent 2, 2016).

‘’ Well, you know what it is. I do know the values but I always mix them because they are so long. So than I say passion for openness or something’’ (Respondent 5, 2016).

6. Conclusie

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek was door middel van een documentanalyse en interviews te achterhalen of de door Sofitel opgestelde kernwaarden door werknemers met verschillende talige en culturele achtergronden op dezelfde manier werden geïnterpreteerd zoals bedoeld door Sofitel. Het onderzoek vond plaats bij Sofitel Legend The Grand in Amsterdam, onderdeel van de hotelketen Accor. Met deze case study wilde ik een antwoord vinden op de volgende hoofdvraag:

In hoeverre komt de betekenis die Sofitel aan de opgestelde kernwaarden geeft overeen met de interpretatie van haar werknemers met verschillende culturele en talige achtergronden?

Op deelvraag 1, 2 en 3 is door middel van de documentanalyse en het gestructureerde interview antwoord gegeven. Er is gebleken dat de kernwaarden door Sofitel zijn opgesteld om meer eenheid in het merk te creëren. De kernwaarden Passion for Excellence, Essence of Pleasure en Spirit of Openness moeten medewerkers richting geven in hun dagelijkse werkzaamheden en zorgen dat zij met alle neuzen dezelfde kant opgaan. Deze kernwaarden zijn opgesteld vanuit Frans perspectief en later vertaald naar het Engels. Sofitel probeert medewerkers door middel van diverse trainingen op de hoogte te brengen van de kernwaarden. Tijdens deze trainingen kunnen medewerkers oefenen hoe zij deze kernwaarden in de praktijk kunnen gebruiken.

Deelvraag 4 over de interpretatie van werknemers is beantwoord met behulp van semigestructureerde interviews. Uit interviews is gebleken dat medewerkers goed op de hoogte zijn van de kernwaarden. De ene kernwaarde kennen zij beter dan de ander, maar alle vier de respondenten konden de essentie van de kernwaarden benoemen. Er is hierbij weinig tot geen verschil gezien in de interpretaties van respondenten met verschillende talige en culturele achtergronden. Wel had een van de vier respondenten wat meer moeite met het onder woorden brengen van de betekenis van de kernwaarden. De kernwaarden Passion for Excellence en Spirit of Openness worden door de medewerkers op dezelfde wijze geïnterpreteerd zoals door Sofitel bedoelt. De kernwaarde Essence of Pleasure werd door medewerkers meer omschreven als plezier hebben in het werk en er op die manier voor zorgen dat de gast een fijn verblijf heeft. Sofitel omschreef deze kernwaarde meer vanuit het oogpunt van de gast waarbij het creëren van een vertrouwd gevoel van thuis en het heerlijke gevoel om in een nieuwe omgeving te zijn centraal staan. Hoewel medewerkers niet in staat zijn om exact dezelfde omschrijving te geven tijdens het formuleren van een definitie van een kernwaarde, wordt er een eigen invulling gegeven die in essentie de kern raakt.

In deelvraag 5 is antwoord gegeven op de vraag in hoeverre medewerkers tevreden zijn over de kernwaarden en ze zeggen te gebruiken in de dagelijkse werkzaamheden. Uit interviews is gebleken dat medewerkers zeer tevreden zijn over de kernwaarden van Sofitel. Volgens hen zijn de kernwaarden volledig geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden en worden ze als vanzelfsprekend ervaren. Hierdoor realiseren zij zich niet altijd dat het kernwaarden zijn. Medewerkers hebben in de interviews aangegeven veel baat te hebben bij de trainingen die worden gegeven. Op deze manier zeggen zij te kunnen oefenen met de kernwaarden en weten ze hoe ze dit in kunnen zetten in de praktijk.

Als antwoord op de hoofdvraag kan er gesteld worden dat de betekenis die Sofitel aan de kernwaarden geeft over het algemeen overeen komt met de interpretatie die medewerkers aan de kernwaarden geven. Tussen medewerkers met verschillende talige en culturele achtergronden is in dit onderzoek in de interpretatie geen verschil gezien.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een link gelegd tussen uitkomsten van het onderzoek en de beschreven theorie. Ook wordt er gereflecteerd op wat er eventueel beter had gekund. Daarnaast worden suggesties gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

Uit deze casestudy is gebleken dat de culturele en talige achtergrond van de respondenten geen invloed heeft op de interpretatie van de kernwaarden. Dit in tegenstelling tot wat in voorgaand onderzoek door Bjørge en Whittaker (2015) werd verondersteld. Ook spreekt deze uitkomst de Sapir-Whorf hypothese tegen die veronderstelt dat iemand een andere taal, en de daarbij horende wereld op een andere manier zal interpreteren.

Medewerkers hebben aangegeven de kernwaarden als normaal te ervaren en ze te hebben geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. Dit is precies wat Schein (2001) benoemt in het model dat hij ontwikkelde om een organisatiecultuur uit te leggen. Hierin geeft hij aan dat de expliciete kernwaarden, zoals het zou moeten gaan binnen een organisatie, zich in de buitenste ringen bevinden en de impliciete waarden, zoals het daadwerkelijk gaat binnen een organisatie, zich in de kern bevinden. De kernwaarden in Sofitel zijn dus zo ver geïntegreerd in de organisatie, dat ze tot de kern behoren. Het is niet alleen de manier hoe het moet gaan in een organisatie, het is ook daadwerkelijk de manier zoals het gaat. Expliciete waarden zijn in deze organisatie impliciete waarden geworden (Schein, 2001).

In de interpretaties van de respondenten konden geen dusdanige verschillen worden gevonden die te wijten kunnen zijn aan verschillende talige en/of culturele achtergronden. Wel opvallend was dat respondent 5 veel moeite had met het onder woorden brengen van de betekenis. Dit kan komen door haar beperkte kennis van de Engelse taal. Echter, dit had geen invloed op de betekenis die zij uiteindelijk gaf aan de kernwaarden. Deze kwamen namelijk in essentie overeen met de interpretaties van de andere respondenten. Respondenten gaven aan de kernwaarden allemaal een eigen invulling. Qua essentie kwamen deze kernwaarden overeen. Dit zou kunnen komen door de vele trainingen die medewerkers krijgen in hun loopbaan. In deze trainingen worden de geschreven kernwaarden namelijk geoefend om in de praktijk te gebruiken. Dit kan ook de reden zijn waardoor respondent 5 ondank haar matige kennis van de Engelste taal, de essentie van de kernwaarden toch kon benoemen. De eigen voorbeelden die respondenten in interviews gaven laten ook zien dat respondenten de kernwaarden echt begrijpen en niet alleen opdreunen zoals door het bedrijf bedoeld.

Opvallend om te zien was dat de kernwaarde ''Essence of Pleasure'' op een andere manier werd geïnterpreteerd door respondenten dan door Sofitel beschreven. Respondenten maakten namelijk alle vier eerst de link naar het eigen plezier in het werk om dit vervolgens op de gast zo over te brengen. De beschreven betekenis van Sofitel richt zich echter voornamelijk op het plezier van de gast, en hierin is niks te lezen over het plezier van de medewerker. Echter, in het gestructureerde interview werd deze kernwaarde door de HR-executive ook omschreven gericht op zowel het plezier van de medewerker als van de gast. Dit in tegenstelling tot de op papier geformuleerde kernwaarde van Sofitel. Het feit dat medewerkers deze kernwaarde dus op die manier omschrijven zou dan ook te maken kunnen hebben met de trainingen die door deze HR-executive worden georganiseerd.

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers veel waarde hechten aan de trainingen die door het bedrijf worden gegeven. Het kan zijn dat door deze trainingen de medewerkers met verschillende culturele en talige achtergronden de kernwaarden toch op dezelfde manier interpreteerden, ondanks het gebruik van ELF. Een interessant punt voor vervolgonderzoek zou dus de invloed van trainingen op de interpretatie van kernwaarden kunnen zijn. Een ander interessant punt voor vervolgonderzoek is om te kijken op welke manier medewerkers betekenis geven aan kernwaarden. Dit is wellicht te onderzoeken aan de hand van voorgaande onderzoeken door bijvoorbeeld Karel Weick (1995).

Aan dit onderzoek zitten een aantal beperkingen. Doordat Engels niet de moedertaal is van de onderzoeker kunnen antwoorden anders geïnterpreteerd zijn. Ook de culturele achtergrond van de onderzoeker kan van invloed zijn geweest op de interpretaties binnen dit onderzoek. Daarnaast is het onderzoek bij slechts een Sofitel vestiging gehouden wat uiteraard niet representatief is voor de gehele keten. Een suggestie voor vervolg onderzoek zou dus zijn om het onderzoek af te nemen bij verschillende vestigingen in verschillende landen in verband met variatie in organisatiecultuur. Het is mogelijk dat de organisatiecultuur van het land van vestiging een impact heeft op de belevenis van kernwaarden en navolging van de structuren. Hierbij zou het interessant zijn om ook culturele waarden per land te onderzoeken.

Daarbij zijn slechts vier medewerkers geïnterviewd van veelal operationele afdelingen. Deze werknemers hebben over het algemeen veel contact met gasten, waardoor het niveau van Engels onder deze werknemers doorgaans hoger ligt. Wanneer de interviews met medewerkers van bijvoorbeeld housekeeping zouden zijn gehouden had dit een heel ander beeld kunnen schetsen. Om de uitkomsten van dit onderzoek te bevestigen zouden er meerdere casussen moeten worden onderzocht. Voor een betrouwbaarder beeld zouden er meerdere werknemers moeten worden geïnterviewd van diverse afdelingen binnen de organisatie.

Literatuurlijst

Bjørge, A. K., & Whittaker, S. (2015). Corporate values A linguistic approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 15 (3), p. 347-362.

Busnell, M. (2011). Kernwaarden in tekst en beeld. (Scriptie). Geraadpleegd op 21-02-2016 via: http://igitur-archive.library.uu.nl/.

Born, F. v.d., & Peltokorpi, V. (2010). Language policies and communication in multinational companies. *Journal of Business Communication*, 47-2.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines experiences. *Corporate Reputation Review,* vol. 10(3), p. 201-212.

Coenraad, P. (2010). Waarden op de werkvloer. (Scriptie). Geraadpleegd op 15-02-2016 via: http://igitur-archive.library.uu.nl/.

Dornyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics.* Oxford: Oxford University press.

Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, vol. 32(6), p. 916-927.

Hofstede, G. & Hofstede, G.-J. (2005). *Cultures and organization, software of the mind.* New York, United States: The McGraw-Hill Education.

Holliday, A., Hyde, M. & Kullman, J. (2004). *Intercultural communication. An Advanced Resource Book.* New York, United States: Routledge.

House, J. (2003). English as a lingua franca: A threat to multilingualism? *Journal of Sociolinguistics* , p. 556-578.

Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission statements: selling corporate values to employees. *Long range planning*, vol. 24(3), p. 73-78.

Nickerson, C. (2005). English as a lingua franca in international business contexts. *English for specific purposes*, vol. 24(4), p. 367-380.

The Oxford English Dictionary (3e ed.). (2008). Oxford, UK: Oxford University Press.

Rekom, J. van., Riel, C.B. van. & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies,* vol. 43(2), p.176-197.

Robbins, S.P., & Judge,T.A. (2009). *Gedrag in organisaties.* Amsterdam, Nederland: Pearson Education

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Seidlhofer, B. (2005). English as a lingua franca. *ELT journal*, *59*(4), 339.

Schein, E. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming.* Schiedam, Nederland: Scriptum

Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision,* vol. 47(4), p. 616-638.

Wierzbicka, A. (2003). *Cross-cultural Pragmatics: The Semantics of Human Interaction*. Boston, United States: Walter de Gruyter.

Wilson, A. M. (2001). Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), p. 353 - 367

Zhu, H. (2014). *Exploring Intercultural Communication.* New York, Amerika: Routledge.

Bijlagen

I. Kernwaarden Sofitel

Sofitel Values

Three values guide and inspire Sofitel Ambassadors in their jobs every day:

- **Passion for Excellence**,
- **Essence of Pleasure,**
- **Spirit of Openness**.

Through their actions and their expertise, these men and women are the architects of Sofitel luxury and provide a truly personalized service. By transforming each detail into a unique moment of absolute comfort and refinement, they succeed in creating true bonds with the guests.

It is important that Sofitel Values should also be at the heart of communication between Ambassadors, as they represent a legacy to be received and passed on by all brand Ambassadors to guarantee the Sofitel spirit both in hotels and headquarters.

Passion for Excellence

Step by step, we strive for perfection: to excel in what we do and keep pushing ourselves to go just a little further. The Passion for Excellence is a commitment from each of us at all times to reach for the top and attain the summit.

Essence of Pleasure

By creating a perfect equilibrium between that comfortable familiar feeling of being at home and the exquisite feeling of being in a new and exotic setting, Sofitel Ambassadors succeed in transforming each moment into an unforgettable experience. We are always delighted to please our guests and the Essence of Plaisir is the hallmark of Sofitel refinement.

Spirit of Openness

For a Sofitel Ambassador, diversity is a source of wealth. Ambassadors work in teams to welcome our guests and share a taste for innovation and cultural mix. It is this Spirit of Openness that leads us to conquer new horizons every day.