

Moeder-dochter relatie

-

op weg naar volwassenheid



Een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en de manifestaties hiervan binnen de dochteronderneming.

M. Schwillens
Utrecht, 28 juni 2011



Universiteit Utrecht

Colofon

M. Schwillens

Studentnummer: 3649180

E-mailadres: M.Schwillens1@students.uu.nl

Datum: 28 juni 2011

Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Organisaties, Verandering en Management

Leerkring Dynamiek van Organiseren en Managen

Eerste begeleider Universiteit Utrecht: dr. J. Vermeulen

Tweede begeleider Universiteit Utrecht: dr. M. Koster

In opdracht van de dochteronderneming





Voorwoord

De manier waarop ik bij de dochteronderneming terechtgekomen ben, is eigenlijk een opeenstapeling geweest van ‘toevallige’ gebeurtenissen welke begonnen in de trein van Den Haag naar Utrecht op 14 oktober 2010.

“Ik kon er niks aan doen, het scherm van de laptop waarop de man naast mij aan het werk was, oefende een bepaalde aantrekkingskracht op mij uit, ik moest kijken! Wat ik op dat scherm las, sprak mij heel erg aan.

Woorden als connection, synnervation, co-creation vlogen me om de ‘ogen’ waarna mijn nieuwsgierigheid de overhand nam, ik de stoute schoenen aantrok en deze man aansprak. Het bleek Peter Merry te zijn - the human being, author, speaker, global activist, leader, consultant, trainer, synnervator, human ecologist, father, folk singer, theatre director, rugby trainer, husband, energy worker...- een bijzonder intrigerend persoon. Na bespreking van eventuele mogelijkheden voor een onderzoek had ik echter het gevoel dat dit voor mij een brug te ver was en te abstract zou worden waarna ik heb afgezien van het voorgestelde onderzoek. Tijdens ons gesprek liet Peter de naam van de Business Unit Manager en van het moederbedrijf vallen waarbij hij aangaf dat hij met hem heeft samengewerkt. Dit kon weleens de praktische insteek zijn die ik zocht!”

Binnen een week had ik een afspraak bij de dochteronderneming gevestigd in de plaats waar ik net naartoe was verhuisd i.v.m. samenwonen. Nog steeds toeval? Tijdens het kennismakingsgesprek klikte het eigenlijk direct en was het duidelijk dat we wat voor elkaar konden betekenen. Een week later kon ik beginnen.

De Business Unit Manager heeft dan ook een belangrijke plaats ingenomen tijdens dit onderzoek. Ik wil hem bedanken voor zijn vertrouwen in mij en zijn openheid en eerlijkheid in alle gesprekken die we hebben gehad. Deze hebben bijgedragen aan het feit dat ik kritisch durfde te zijn en te blijven. Ik ben ervan overtuigd dat dit mede heeft bijgedragen aan een betere kwaliteit van het onderzoek en de scriptie. Daarnaast wil ik de managementassistente van de Business Unit Manager bedanken die altijd voor mij klaarstond. Een andere belangrijke persoon die ik graag wil bedanken, is mijn studiebegeleider, Jeroen Vermeulen. Onze afspraken liepen als een rode draad door het onderzoeksproces heen die mij hebben geholpen het geheel in het oog te houden waarbij zijn duidelijke feedback bijgedragen heeft aan de kwaliteit van het onderzoek. Daarnaast heb ik veel steun gehad van mijn intervisiegroep, met name Linde Sevenhuijsen, bij wie ik altijd terecht kon als ik het even niet meer zag zitten of vastliep in het proces of met de inhoud. Er zijn wat telefoontjes over en weer gepleegd... Uiteraard mogen we het thuisfront niet vergeten wat als een belangrijke basis fungeert vanwaar je kunt presteren. Ik wil dan ook mijn vriend Wisam bedanken voor zijn geduld en vertrouwen welke mij in het proces geweldig hebben ondersteund.

Rest mij niets anders, dan u veel leesplezier toe te wensen!

Manita Schwillens



Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek staat een dochteronderneming centraal welke onderdeel is van het moederbedrijf. De onderzoeksvraag richt zich op de betekenisgeving van managers en medewerkers ten opzichte van de relatie tussen de dochteronderneming en het moederbedrijf en hoe dit zich manifesteert in de manier van werken binnen de dochteronderneming.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de manier van werken wordt gekenmerkt door het niet-nemen van verantwoordelijkheden, het 'start-stop-syndroom' en persoonsafhankelijkheid welke in correlatie staan met de impliciete behoefte vanuit de dochteronderneming om haar eigen identiteit te behouden. Met name de Business Unit Manager speelt een belangrijke rol bij de instandhouding en bescherming van de eigen sterke identiteit van de dochteronderneming wat grote invloed heeft op de gehele organisatie van de dochteronderneming waarbij de management subcultuur duidelijk te onderscheiden is van de rest van de organisatie. Het cultiveren van een beschermde omgeving met de mens als prioriteit creëert een wij/zij gevoel tegenover de 'harde' wereld van het moederbedrijf, een multinational in handen van aandeelhouders die sterk gericht is op kosten en omzet. De relatie dochteronderneming – moederbedrijf kenmerkt zich als een spanningsveld welke resulteert in identiteitskwesaties die doorsijpelen tot in de organisatie van de dochteronderneming en met name veel onduidelijkheid en onzekerheid tot gevolg hebben. Daarnaast hebben de cultuur van het moederbedrijf en de systemen en processen gericht op het behalen van individuele doelstellingen tevens een versterkende invloed op de bovengenoemde kenmerken van de manier van werken.

De moeder-dochter verhouding tussen het moederbedrijf en de dochteronderneming kenmerkt zich vanuit de dochter gezien als een opstandig kind wat prima zonder zijn moeder kan. Binnen de dochteronderneming zelf is de Business Unit Manager vergelijkbaar met de ouderrol welke de medewerkers van de dochteronderneming beschermd tegen de 'slechte invloed' van het moederbedrijf wat tevens een ongelijkwaardige relatie tot gevolg heeft. In beide relaties dient het evenwicht hersteld te worden om als gelijkwaardige volwassenen met elkaar om te gaan. Vandaar de titel 'Moeder-dochter relatie – op weg naar volwassenheid'.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	6
Beschrijving organisatie	7
Aanleiding onderzoek.....	9
Onderzoeksvraag.....	10
Leeswijzer	11
Theoretisch kader	12
Korte samenvatting.....	12
Relevantie onderzoek.....	13
Theoretisch kader	14
Methodologie	24
Onderzoeksstrategie/onderzoeksontwerp	24
Verantwoording onderzoekspopulatie.....	26
Onderzoeksmethoden	27
Kwaliteitscriteria.....	30
Resultaten	33
Impliciete behoefte vanuit de dochteronderneming tot behoud eigen identiteit	34
Invloed van het moederbedrijf, behoefte aan uniformiteit, dezelfde identiteit.....	40
Interne turbulentie binnen de dochteronderneming	47
Conclusie/ Discussie	56
Conclusie.....	56
Beantwoording onderzoeksvraag	59
Discussie	61
Aanbevelingen	63
Literatuur	65
Bijlagen	67
Bijlage I Topiclijst.....	68

Inleiding

Inleiding tot onderwerp door middel van een gepubliceerd artikel.

Het artikel betreft een bericht vanuit een vakbond van het moederbedrijf als reactie op een gepubliceerd artikel met betrekking tot het moederbedrijf. De reactie die dit artikel teweegbracht binnen de multinational, is onvoorstelbaar en illustreert tegelijkertijd een belangrijk spanningsveld in multinationals, de spanning tussen het hoofdkantoor en haar medewerkers.

Het moederbedrijf is een Amerikaanse multinational in handen van aandeelhouders waardoor zij sterk gericht is op het maken van winst en het reduceren van kosten wat op allerlei manieren duidelijk merkbaar is in de organisatie. Aan de andere kant staan de mensen, de medewerkers, die voornamelijk als mens behandeld willen worden en niet enkel als een 'resource'. De dochteronderneming ogenschijnlijk een op zichzelf staande organisatie met een eigen locatie, een eigen visie en een eigen manier van doen en laten. Toch maakt deze dochteronderneming onderdeel uit van het moederbedrijf, de Amerikaanse multinational in handen van aandeelhouders, en heeft zo'n moeder-dochter relatie meer om handen dan wat je op het eerste gezicht zou denken.

Het moederbedrijf streeft naar uniformiteit in de gehele multinational. Bovendien zijn organisaties in handen van aandeelhouders sterk gericht op het maken van winst en het reduceren van kosten wat op allerlei manieren merkbaar is in de dagelijkse gang van zaken. Dochterondernemingen hebben vaak de drang naar zelfstandigheid en onafhankelijkheid (Reade, 2001b). Vaak zijn moederbedrijf en dochteronderneming niet alleen fysiek van elkaar gescheiden, maar hebben tevens te maken met andere omgevingen en andere culturen met als gevolg verschillende identiteiten (Peterson & Thomas, 2007). Managers zijn over het algemeen eerder geneigd zich te identificeren met een kleinere afdeling, zoals een dochteronderneming doordat deze hen status en een positieve sociale identiteit oplevert (Reade, 2001b). Dit resulteert in een spanningsveld tussen identificatie met het moederbedrijf en met de dochteronderneming wat in de literatuur benoemd wordt als 'dual identification'. Volgens Alvesson en Svenningsson (2008) hangt de mate van 'dual identification', gezien vanuit de dochteronderneming, af van verschillende factoren: de onderscheiding van een organisatie op materieel gebied (productie, locatie etc.), symbolisch gebied (architectuur, slogans etc.), de waarden die de organisatie nastreeft en het feit dat de organisatie gezien wordt als succesvol, uniek en onderscheidend van de omgeving. Het aanzien en de onderscheidenheid van de organisatie blijkt de meest invloedrijke factor te zijn voor identificatie met de betreffende organisatie (Reade, 2001a). Leidend in dit criterium is dat het individu dit aanzien en deze onderscheidenheid als positief ervaart (Reade, 2001b). Wanneer dit niet het geval is, zal het individu hoogstwaarschijnlijk op zoek gaan naar alternatieve identiteiten waar deze positiviteit wel weer gevonden kan worden (Reade, 2001b).

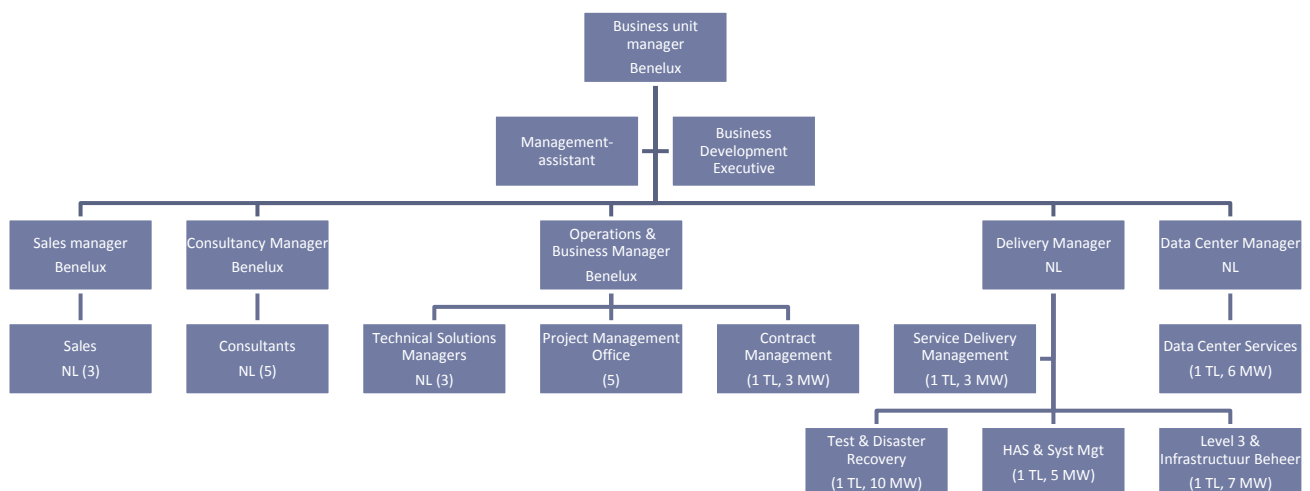
Wanneer managers eigen belang hebben bij het in standhouden van een sterke identiteit van de dochteronderneming, wat vaak het geval is (Dörrenbächer & Geppert, 2006), kan dit gevolgen hebben voor de manier waarop omgegaan wordt met de identificatie van medewerkers met de dochteronderneming waarbij veelal de cultuur kan uitwijzen wat de geldende normen en waarden zijn. De managers van de dochteronderneming zijn machtige sleutelpersonen en hebben grote invloed op de rest van de organisatie (Dörrenbächer & Geppert, 2006). Een sterke identificatie met de dochteronderneming kan ontaarden in een wij/zij cultuur waarbij het moederbedrijf veelal een negatieve perceptie krijgt toebedeeld vanuit de dochteronderneming (Clark & Geppert, 2011) wat haar identiteit weer verder versterkt.

Echter kan de manager van de dochteronderneming zelf ook in een wij/zij cultuur terecht komen (Martin, 2002) wanneer hij teveel aandacht besteedt aan deze politieke spellen vol van macht, belangen en conflicten, en de eigen organisatie hierdoor uit het oog verliest.

Beschrijving organisatie

Het moederbedrijf is een informatietechnologiebedrijf en heeft vestigingen in meer dan 70 landen waar in totaal ongeveer 350.000 mensen werken voor klanten in 174 landen. Dit houdt in dat er een internationale organisatiestructuur is van divisies en stafafdelingen waaronder tevens de betreffende dochteronderneming valt. Deze dochteronderneming omvat de regio Nederland, België en Luxemburg echter zal het onderzoek zich beperken tot Nederland.

De dochteronderneming bestaat uit ongeveer 65 medewerkers en vier verschillende afdelingen, te weten Sales, Consultancy, Operations en Delivery. Dit zijn de vier voornaamste afdelingen waaromheen nog ondersteunende/verbindende functies liggen waar later in het onderzoek verder op zal worden ingegaan. Het organogram ziet er als volgt uit:



Hieronder volgt een korte omschrijving per afdeling:

- Sales
Deze afdeling bestaat uit een Sales Manager verantwoordelijk voor de BeNeLux en drie teamleden verantwoordelijk voor Nederland waarbij één persoon de informele verantwoordelijkheid heeft over het team.
- Consultancy
De afdeling Consultancy bestaat uit een Consulting Manager verantwoordelijk voor de BeNeLux en een team werkzaam voor de dochteronderneming bestaande uit zo'n vijf consultants. Daarnaast speelt de functie Business Development Executive een belangrijke rol binnen deze afdeling en draagt eigenlijk de eindverantwoordelijkheid voor Consultancy in Nederland. De afdeling Consultancy is recentelijk enorm verkleind doordat het gedeelte Security Consulting naar het hoofdkantoor van het moederbedrijf is verhuisd. Voor het leiderschap van deze afdeling is er eind 2010 een shared-leadership team opgericht bestaande uit vier personen.
- Operations
De Operations & Business Manager BeNeLux staat aan het hoofd van de afdeling Operations bestaande uit drie subafdelingen Technical Solutions Management (TSM), Project Management (PM) en Contract Management (CM). TSM bestaat uit drie Technical Solutions Managers, PM heeft in totaal vijf Project Managers en de afdeling Contract Management bestaat uit één manager en drie medewerkers.
- Delivery
De afdeling Delivery bestaat uit een Delivery Manager en een Data Center Manager. De Delivery Manager beschikt over een rechterhand die ondersteuning biedt met betrekking tot de visiebepaling. Onder de Delivery Manager valt allereerst de afdeling Service Delivery Management bestaande uit één teamleider en drie teamleden. Daarnaast zijn drie verschillende afdelingen te onderscheiden die allen onder de verantwoordelijkheid van de Delivery Manager vallen. Ten eerste de afdeling Test & Disaster Recovery bestaande uit één teamleider en tien teamleden. De tweede afdeling is High Availability Services (HAS) & System Management onder leiding van één teamleider en vijf teamleden. De laatste afdeling is Level 3 & Infrastructuur Beheer met één teamleider en zeven teamleden. De afdeling Delivery heeft recentelijk een grote structurele verandering ondergaan op initiatief van de Delivery Manager.

Daarnaast bestaat de dochteronderneming uit een managementteam en een managementteam+ die zowel met elkaar overleggen als afzonderlijk.



Aanleiding onderzoek

De opdrachtgever voor dit onderzoek, de Business Unit Manager van de dochteronderneming, heeft tijdens het kennismakingsgesprek de dynamiek beschreven die volgens hem op dit moment binnen de dochteronderneming heerst en wat hierbij eventueel mogelijke onderzoeksvragen zouden kunnen zijn. De zwaarstwegende aanleiding voor de Business Unit Manager om een onderzoek te laten uitvoeren binnen de dochteronderneming was zoals hij dat zo mooi verwoordde 'dat het weer eens tijd werd om ons een spiegel voor te houden'.

In het kennismakingsgesprek kwam onder andere het veranderingstraject met betrekking tot de implementatie van Spiral Dynamics binnen de dochteronderneming ter sprake wat een belangrijke gebeurtenis is geweest die tevens deel uitmaakt van de aanleiding voor dit onderzoek. Zo'n zeven jaar geleden is een grootschalig veranderingstraject opgestart binnen de dochteronderneming. Dit traject had onder andere als doel met behulp van de invoering van het model Spiral Dynamics de organisatie naar een hoger plan te tillen.

“SPIRAL DYNAMICS® (Graves, presenteert, in fascinerende details, een ontwikkelingsmodel in de vorm van een spiraal van wereldvisies (worldviews). Beck en Cowan noemen deze wereldvisies, deze patronen van denken, vMemos, een afkorting van value attracting meta memes). vMemos kun je zien als een brede set basisparadigma's, : basisovertuigingen, basisvooronderstellingen van waaruit je de wereld beschouwt. Deze vMemos kunnen in zijn algemeenheid worden gecategoriseerd in acht niveau's. Net als bij producten hebben deze vMemos een soort levenscyclus: een opkomst, piek en verval fase.

Meer algemeen zou je kunnen zeggen dat elke vMeme bepaalde aanvullend overtuigingen aantrekt en leidt tot zijn eigen karakteristieke sociale groeperingen, motivatiepatronen, organisatiedynamiek en doelen.”
(Herold, 2011)

Dit traject heeft in totaal ongeveer vijf jaar geduurd en is hierna afgesloten. Tijdens dit traject is tevens een visie opgesteld voor de dochteronderneming die intern op een memo bord is uitgeschreven. De afgelopen twee jaar is vrijwel geen aandacht meer besteed aan dit model of aan dit traject. Echter merkt de Business Unit Manager dat het idee en de waarden achter dit model niet zijn beklijft en dreigen te verwateren. Wat ligt hieraan ten grondslag? Hoe komt het dat dit niet in stand blijft? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat dit wel blijvend is en we onszelf verder kunnen ontwikkelen? Wat voor soort leiderschap past hierbij? Wat zijn de mogelijkheden van een zelfsturend managementteam? En zelfs de vraag wat voor leiderschapsstijl moet ik uitdragen?

De visie van de Business Unit Manager, een organisatie die op de mens gericht is, werd direct al duidelijk in het kennismakingsgesprek. Het uitrollen van het verandertraject is hier een duidelijk voorbeeld van waarbij medewerkers werden meegenomen in een ontwikkelingsmodel wat niet enkel doelstellingen beoogd voor de organisatie, maar wat tevens kan bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling.



In dit traject werd van alles uit de kast gehaald, vele onderzoeken, begeleiding vanuit Peter Merry, de inrichting van een meditatiekamer enz., en werd tijd nog kosten bespaard, om de medewerkers in hun bewustwording te ondersteunen en om op een harmonieuzere wijze met elkaar om te gaan en samen te werken. Dit traject heeft voor sommige personen in de organisatie heel goed gewerkt en zij hebben hier hun voordeel mee gedaan. Echter het merendeel van de medewerkers bleek hier niet in mee te kunnen gaan waardoor het traject uiteindelijk ingezakt is. Met name de Business Unit Manager vraagt zich af hoe dit mogelijk is. Vele onderzoeken zijn uitgevoerd tijdens dit traject en erna. De zoektocht van de Business Unit Manager naar de oplossing voor de 'problematiek' binnen de dochteronderneming kan een interessant startpunt zijn voor een onderzoek. De trots waarmee hij over de dochteronderneming vertelt, haar onafhankelijkheid, haar 'uniek zijn' en haar mensgerichtheid, staan lijnrecht tegenover de hierboven beschreven cultuur van het moederbedrijf welke op kosten en winst gericht is. Hoe denken de medewerkers over de organisatie van de dochteronderneming en hoe kijken zij dan tegen het moederbedrijf aan? En misschien nog wel belangrijker, hoe werkt de tegenstelling tussen dochteronderneming en moederbedrijf door in de manier van werken binnen de dochteronderneming?

Onderzoeksvraag

Bovenstaande aanleiding voor het onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot de formulering van de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven managers en medewerkers van de dochteronderneming Nederland aan de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en hoe manifesteert zich dat in de manier van werken binnen de dochteronderneming?

De dochteronderneming beslaat zowel Nederland, België als Luxemburg. Het onderzoeksveld in dit onderzoek zal zich beperken tot Nederland in verband met de beperkte tijdsspanne en de cultuurverschillen tussen de verschillende landen.

Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen, in de betekenis die het management en de medewerkers geven aan de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en hoe zich dat manifesteert in de manier van werken binnen de dochteronderneming, door middel van het beschrijven en zo mogelijk begrijpen en verklaren van de betekenissen en gedragingen van mensen (Boeije, 2008). Daarnaast heeft dit onderzoek ook een praktisch doel voor de opdrachtgever waarbij handvatten aangereikt zullen worden die kunnen dienen voor verbetering van de huidige situatie.

Vanuit de onderzoeksvraag en het doel van dit onderzoek volgt de keuze voor kwalitatief interpretatief onderzoek bijna als vanzelfsprekend, omdat de nadruk in dit onderzoek ligt op het inzichtelijk maken van de betekenisgeving met betrekking tot de relatie dochteronderneming – moederbedrijf. Middels kwalitatief onderzoek kan de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen geëxploreerd worden (Boeije, 2008).

Leeswijzer

Als eerste zal het Theoretisch kader worden behandeld waarin zal worden begonnen met het toelichten van de relevantie voor dit onderzoek. De belangrijkste thema's, multinational, identiteit, cultuur en de invloed van de manager, zullen daarna uitvoerig behandeld worden waarbij deze worden ondersteund door relevante literatuur. In het volgende hoofdstuk zal de methodologie besproken worden waarbij zal worden ingegaan op kwalitatief onderzoek, de gekozen respondenten, de gebruikte onderzoeksmethoden waarmee data verzameld is, de wijze van data-analyse en tot slot de kwaliteitscriteria die zijn toegepast om de kwaliteit van dit onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen. Daarna volgen de bevindingen van het onderzoek welke zijn vormgegeven in drie hoofdstukken. Allereerst zal de impliciete behoefte van de dochteronderneming tot behoud van hun eigen identiteit toegelicht worden aan de hand van de geschiedenis en het ontstaan van de dochteronderneming, de perceptie van het moederbedrijf vanuit de dochteronderneming gezien en de invloed van het management. In het tweede deel van de resultaten wordt de invloed van het moederbedrijf besproken, de behoefte van aan uniformiteit en dezelfde identiteit wat wordt ondersteund door de cultuur van het moederbedrijf, de trend tot centralisering en de invloed van processen en systemen. Tot slot zal in het laatste gedeelte van de resultaten de interne turbulentie binnen de dochteronderneming zichtbaar gemaakt worden welke uit drie onderdelen bestaat, namelijk het niet-nemen van verantwoordelijkheden, het 'start-stop-syndroom' en de persoonsafhankelijke samenwerking. Tot slot volgt dan de conclusie en de discussie waarbij de resultaten zullen worden afgezet tegen de literatuur en de hoofvraag beantwoord zal worden. In de discussie wordt hier nog wat vrijer op ingegaan en zullen suggesties voor vervolgonderzoek gegeven worden.

In de bijlage vindt u naast de topiclijst, een overzicht van de gebruikte afkortingen in deze scriptie¹.

¹ Zie bijlage I



Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal een bredere context gegeven worden van de belangrijkste thema's in dit onderzoek. Thema's als multinational, identiteit, cultuur en de invloed van de manager zullen uiteengezet worden aan de hand van passende theorieën over deze onderwerpen. Kenmerkend voor interpretatief onderzoek is dat een werkelijkheid vanuit meerdere kanten belicht kan worden en dat deze verschillende waarheden even belangrijk zijn. Dit geldt ook voor de verschillende theorieën over bovenstaande onderwerpen. Volgens Morgan (2006) is daarom alle theorie een metafoor, omdat de theorie slechts één visie van de werkelijkheid weergeeft. In het theoretisch kader is het dan ook van belang onderwerpen vanuit meerdere kanten te benaderen om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de 'werkelijkheid'. Literatuur met betrekking tot kennis van het onderwerp, verschillende uitgangspunten hiervan en een kritische houding ten opzichte van de literatuur hebben geleid tot een theoretisch kader wat als goede basis dient voor de analyse van de bevindingen.

Allereerst zal een korte samenvatting van de inhoud van het theoretische kader gegeven worden waarin de relevantie van bovengenoemde thema's en de samenhang hiertussen duidelijk naar voren zal komen. Hierna zal de relevantie van deze casestudy in het licht van de bestaande literatuur besproken worden en zal duidelijk worden wat de toegevoegde waarde is van dit onderzoek. Tot slot volgt dan het theoretische kader waarin de verschillende thema's uitgebreid aan bod zullen komen.

Korte samenvatting

De belangrijkste thema's in het theoretisch kader zijn de thema's multinational, identiteit, cultuur en de invloed van de manager. Multinationals hebben vaak te kampen met identiteitsvraagstukken tussen moederbedrijf en dochteronderneming waarbij de dochteronderneming veelal de drang heeft naar zelfstandigheid en onafhankelijkheid en het moederbedrijf uniformiteit nastreeft in de gehele multinational (Reade, 2001b). Dit resulteert in een spanningsveld welke ook wel wordt benoemd als 'dual identification'. Eigenschappen als de locatie van de dochteronderneming, de onderscheidenheid in aanzien en producten/services van de dochteronderneming en de wijze waarop de manager van de dochteronderneming omgaat met deze spanning hebben invloed op de mate van 'dual identification' (Reade, 2001b). De manager van de dochteronderneming neemt hierin een sleutelpositie in, omdat de manager als het ware tussen beide organisaties in staat en zijn houding en gedrag grote invloed kunnen hebben voor zowel de relatie dochteronderneming – moederbedrijf als voor de dochteronderneming zelf (Burns, 1961 in Dörrenbächer en Geppert, 2006) (Clark & Geppert, 2011). Immers hoe sterker de identificatie met de dochteronderneming zelf, hoe groter de afstand zal zijn tussen dochteronderneming en moederbedrijf (Clark & Geppert, 2011).

Hierbij spelen macht, belangen en conflicten een belangrijke rol en kan een wij/zij cultuur ontstaan waarin beide culturen tegenover elkaar in conflict kunnen staan. Deze wij/zij cultuur kan tevens gecultiveerd worden om de sterke identiteit van de dochteronderneming vast te houden waarbij het eigen belang van de manager tevens meespeelt.

De cultuur van de dochteronderneming en de perceptie van het moederbedrijf vanuit de dochteronderneming zijn van belang om inzicht te verkrijgen in de betekenisgeving die managers en medewerkers van de dochteronderneming aan de moeder-dochter-relatie toekennen en hoe deze betekenisgeving tot stand komt in de dochteronderneming.

Relevantie onderzoek

Er zijn al diverse onderzoeken gedaan naar de relatie tussen moederbedrijf en dochteronderneming in het licht van de multinational waarbij het thema identiteit sterk belicht wordt. Hierin worden met name de gevolgen besproken voor de manager van de dochteronderneming die als het ware tussen de twee organisaties instaat en voor wie deze dualiteit wellicht het sterkst voelbaar is. Echter over de gevolgen van dit spanningsveld voor de organisatie en voor de dagelijkse operatie is nog niet veel bekend. Ook noemen Dörrenbächer en Geppert (2006) het belang van het verplaatsen van de primaire focus van managementinvloeden met betrekking tot micro-politiek naar de invloed van andere stakeholders zoals de medewerkers in de dochteronderneming. Dit onderzoek richt zich op de betekenisgeving van managers en medewerkers ten opzichte van de relatie moederbedrijf en dochteronderneming. Daarnaast dient de geringe literatuur met betrekking tot micro-politiek en conflicten in multinationals verbreed te worden (Dörrenbächer & Geppert, 2006). Deze casestudy onderzoekt de betekenisgeving door tevens de manifestaties binnen de dochteronderneming mee te nemen in het onderzoek om inzicht te krijgen in de cultuur en de ongeschreven regels binnen de dochteronderneming. De analyse ligt op het niveau waarop micro-politiek in de vorm van conflicten, gedragingen en acties duidelijk waarneembaar zijn. Tenslotte noemen Dörrenbächer en Geppert (2006) het belang dat toekomstig onderzoek zich dient te concentreren rondom de vraag wat de beweegredenen zijn van bepaalde sleutelpersonen om tot bepaalde gedragingen en acties te komen. Is er bijvoorbeeld acceptatie of weerstand met betrekking tot opgelegde strategieën vanuit het moederbedrijf? En zoja, op welke manier manifesteert zich dat dan in de organisatie? Wellicht laat deze casestudy ook zien wat de beweegredenen zijn achter bepaalde gedachten en gedragingen. Tot slot betogen Vora en Kostova (2007) in hun artikel dat het bestaan van meerdere identiteiten in multinationals tot nu toe beperkte aandacht heeft gekregen in de literatuur, waarbij zij de relevantie van het onderzoeken van 'dual organizational identification' in multinationals onderstrepen (Vora & Kostova, 2007).

Theoretisch kader

Veel multinationals zijn opgebouwd uit het zogenaamde moederbedrijf en verschillende dochterondernemingen. De context van een multinational waarin de betreffende dochteronderneming opereert, is van sterke invloed op deze organisatie waarbij in de relatie moederbedrijf – dochteronderneming vaak spanningsvelden bestaan (Reade, 2001b). Vraagstukken met betrekking tot identiteit en cultuur liggen ten grondslag aan de eventuele ontstane spanningen in deze relatie (Reade, 2001b). Tevens kenmerkt deze relatie zich als een politiek proces waarin macht een grote rol speelt. Wat zijn de oorzaken van deze identiteitskwesaties? Welke factoren spelen hier een rol in? En wat zijn de gevolgen van deze dynamiek? Hoe werkt dit door in de dochteronderneming? En wat is de invloed van de manager van de dochteronderneming hierin? Dit zijn enkele vragen die belangrijk zijn bij de theorievorming met betrekking tot het spanningsveld tussen de dochteronderneming en het moederbedrijf.

Multinationals worden gekenmerkt door een extreme hoge mate van heterogeniteit welke zich manifesteert op verschillende niveaus in de organisatie namelijk in de omgeving (cultuur, instituties), op organisatorisch niveau (strategie, doelen, controle systemen) en op individueel niveau (nationaliteiten, taal, normen en waarden) (Kostova & Roth, 2003 in Vora & Kostova, 2007). Vora en Kostova (2007) beargumenteren dat deze heterogeniteit het ontstaan van gedeelde normen en waarden in de multinational bemoeilijkt met belangrijke gevolgen voor de manager van de dochteronderneming. Het herkennen van de belangrijkste eigenschappen van de multinational vormt een uitdaging voor deze manager waarbij deze pas goed duidelijk worden wanneer de manager zich wil identificeren met de multinational (Vora & Kostova, 2007). Daarnaast resulteert deze heterogeniteit vaak in complexe rollen waarbij managers worden blootgesteld aan meerdere en vaak tegengestelde eisen (Vora & Kostova, 2007).

De context van een multinational geeft een bepaalde dimensie aan het zogenoemde 'organizational behavior' in deze organisatie. Onderscheidende eigenschappen van 'organizational behavior' in een multinational zijn onder andere het resultaat van het bestaan van meerdere culturen, meerdere organisaties (dochterondernemingen) en de fysieke en sociale afstanden tussen de verschillende organisaties (Peterson & Thomas, 2007).

Bestaande literatuur over International Business en Multinationals, in de literatuur ook wel Multinational Corporation (MNC) (Dörrenbächer & Geppert, 2006) en Multinational Enterprise (MNE) (Clark & Geppert, 2011) genoemd, kenmerkt zich met name door een sterk functionalistische insteek waarbij rationaliteit, efficiëntie en prestatie van de multinational op de voorgrond staan (Clark & Geppert, 2011) (Dörrenbächer & Geppert, 2006). Bovendien is veel onderzoek in het veld van International Management kwantitatief van aard wat mede als gevolg heeft dat onderwerpen als macht, politiek en conflicten nauwelijks de aandacht hebben gekregen of enkel zijn benoemd in een functioneel daglicht (Dörrenbächer & Geppert, 2006).

“The papers in this Special Issue treat micro-politics and conflicts as an unavoidable social reality and a natural mechanism of social interactions in MNCs that need to be further explored.” (Dörrenbächer & Geppert, 2006, p. 261)

Het belang van het bestuderen van de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf in het licht van micro-politiek heeft een aantal belangrijke beweegredenen. Ten eerste brengt deze focus de actoren terug in beeld en onderzoekt de conflicten die naar voren komen in de interacties van machtige actoren die elk verschillende doelen, belangen en identiteiten erop nahouden.

“Very often those interests are self-centred, defined genuinely by issues of gaining power and autonomy, and by career ambitions within a certain subsidiary or within the MNC as a whole.” (Dörrenbächer & Geppert, 2006, p. 256)

De belangen van machtige actoren kunnen echter ook voortkomen uit onzelfzuchtige ideeën en waarden, persoonlijke identificatie of groepsdynamiek (Dörrenbächer & Geppert, 2006). De belangen van machtige actoren spelen een belangrijke rol in micro-politieke processen en staan synoniem voor de beweegredenen achter bepaald gedrag of een bepaalde houding van machtige actoren. Daarnaast zijn micro-politieke conflicten dagelijks terugkerende gebeurtenissen die in elke organisatie kunnen verschijnen, zo ook in multinationals (Dörrenbächer & Geppert, 2006).

“Moreover, these conflicts are a fundamental mechanism of social interactions which either can hold organizations together or lead to fragmentation and disintegration.” (Dörrenbächer & Geppert, 2006, p. 256)

Micro-politieke conflicten kunnen betrekking hebben op de multinational als geheel maar ook op een gedeelte van de multinational zoals bijvoorbeeld de dochterondernemingen of de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf. Deze micro-politiek wordt meestal uitgeoefend door slechts een beperkt aantal machtige sleutelpersonen wiens invloed echter verstrekkende gevolgen kan hebben voor alle leden van de organisatie (Burns, 1961 in Dörrenbächer & Geppert, 2006). De auteurs benoemen hierbij specifiek het management van het hoofdkantoor van de multinational en het management van de dochterondernemingen.

Aanpassing van de dochteronderneming aan de opgelegde ideeën van het moederbedrijf veroorzaakt vaak conflicten (Dörrenbächer & Geppert, 2006). Volgens de auteurs kan dit specifiek gerelateerd zijn aan de context van de multinational, maar het zou ook in relatie kunnen staan met de micro-politiek die gespeeld wordt binnen organisaties in het algemeen.

Het is daarom belangrijk in het licht van de onderzoeksvraag van dit onderzoek, welke zich richt op de betekenisgeving van managers en medewerkers ten opzichte van de relatie dochteronderneming – moederbedrijf en hoe deze zich manifesteert in de manier van werken binnen de dochteronderneming, niet alleen de context van de multinational in ogenschouw te nemen, maar tevens oog te hebben voor de micro-politiek die zich manifesteert in de dagelijkse acties en gedragingen binnen de organisatie.

Clark en Geppert (2011) schrijven over het integratieproces van dochterondernemingen in multinationals waarbij de auteurs deze integratie voornamelijk zien als een politiek proces. In hun aanpak halen de auteurs twee aspecten naar voren, namelijk de identiteit van de dochteronderneming en haar belangrijkste praktijken ofwel de institutie van de dochteronderneming (Clark & Geppert, 2011).

“But the construction of subsidiary identity and institutions is a political accomplishment of powerful actors, who engage in sensemaking to interpret each other’s political interests and stances and sensegiving to enforce their own preferences on subsidiary.” (Clark & Geppert, 2011, p. 396)

Uit bovenstaand citaat komt naar voren dat de auteurs de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf als procesmatig en politiek getint zien waarbij machtige actoren een centrale rol vervullen (Clark & Geppert, 2011). Deze centrale rol uit zich met name in de constructie van de ‘subsidiary identity’, ofwel de identiteit van de dochteronderneming, die als volgt wordt gedefinieerd:

“Subsidiary identity refers to those central, distinctive, and relatively enduring features that different stakeholders attribute to the acquired site.” (Albert & Whetten, 1985 in Clark & Geppert, 2011, p. 398)

Clark en Geppert (2011) benoemen dat er in principe zoveel identiteiten kunnen bestaan als het aantal verschillende groepen stakeholders binnen de organisatie, zoals het management van het hoofdkantoor van de multinational, het management van de dochteronderneming, ‘middle management’ van de dochteronderneming, medewerkers van de dochteronderneming enz. Clark en Geppert (2011) leggen de nadruk op het management van het hoofdkantoor van het moederbedrijf en het management van de dochteronderneming, omdat deze actoren met name invloed hebben op de rest van de organisatie met betrekking tot het proces van identificatie (Clark & Geppert, 2011). Het ontleen van een sociale identiteit en daarmee tevens de eigen identiteit door middel van lidmaatschap van een groep is de basisgedachte achter de ‘social identity theory (SIT)’ (Reade, 2001b). Met behulp van SIT, een vorm van ‘organizational identification’, heeft Reade (2001b) getracht de patronen en de sterkte van de identificatie met de dochteronderneming versus het moederbedrijf in kaart te brengen. Toegepast op organisaties wordt de identiteit ontleend door middel van ‘lidmaatschap’ van deze organisatie. Reade (2001b) beschrijft twee kenmerken van de SIT theorie die relevant zijn voor het begrijpen van identiteitsvraagstukken tussen moederbedrijf en dochteronderneming. Ten eerste erkent SIT het bestaan van meerdere identiteiten en schrijft zij het vasthouden van een bepaalde identiteit toe aan de positieve invloed die uitgaat van het aannemen van deze identiteit.

Wanneer deze positieve invloed wegvalt voor de identiteitshouder dan zal waarschijnlijk naar een andere identiteit op zoek gegaan worden die weer kan voorzien in deze positieve waarde. Managers van de dochteronderneming maken tevens deel uit van verschillende groepen in de multinational, het moederbedrijf en de dochteronderneming, en kunnen daarom tegelijkertijd over meerdere sociale identiteiten beschikken. Volgens Reade (2001b) identificeren managers zich in het algemeen sterker met de dochteronderneming dan met het moederbedrijf doordat deze hen status en een positieve sociale identiteit oplevert. Deze dualiteit tussen identificatie met het moederbedrijf of met de dochteronderneming wordt in de literatuur ook wel 'dual identification' genoemd. In een ander artikel heeft Reade (2001a) onderzocht hoe 'organizational identification' tot stand komt aan de hand van een empirische case study waarbij vier belangrijke factoren naar voren zijn gekomen waarbij onderstaand citaat de meest invloedrijke factoren illustreert:

"The prestige and distinctiveness of the local company appears to be the greatest enhancer of local identification." (Reade, 2001a, p. 1284)

Een hoge interne capaciteit en een zekere onafhankelijkheid van de dochteronderneming blijken belangrijke drijvers te zijn voor een sterke eigen identiteit (Clark & Geppert, 2011; Reade, 2001b). De manier waarop de medewerker dit aanzien interpreteert, blijkt echter een leidende factor te zijn (Alvesson & Sveningsson, 2008). De interpretatie van de medewerker ten opzichte van de organisatie kan echter ook 'gemanaged' worden. Reade (2001a) noemt ter illustratie een voorbeeld van het gebruik van in-house media zoals een maandelijks magazine van de organisatie. De verspreiding van zo'n magazine kan voor een positieve beïnvloeding zorgen en daarmee de reputatie en onderscheidenheid van de organisatie in de ogen van de medewerkers verhogen (Reade, 2001a). Een sterke eigen identiteit van de dochteronderneming kan tot gevolg hebben dat er weinig overlap is met de identiteit van het moederbedrijf. Dit gebrek aan overlap in identiteit manifesteert zich volgens de Clark en Geppert (2011) onder andere in een negatieve houding van het management van de dochteronderneming ten opzichte van het management en de medewerkers van het moederbedrijf waarbij zij als buitenstaanders of zelfs als bezetters van hun organisatie gezien worden. Dit wordt beaamd door Reade (2001a) die ontdekte dat negatieve relaties met collega's in het moederbedrijf een negatieve invloed hebben op de identificatie met het moederbedrijf.

"In other words, the more negatively one perceives the relations with colleagues from other units in the global network, including those from the head office, the less one is likely to identify with the global organization." (Reade, 2001a, p. 1284)

Deze negatieve perceptie van het moederbedrijf versterkt de identificatie met de dochteronderneming (Reade, 2001a) en resulteert in een wij/zij tegenstelling waarbij de dochteronderneming zich afzet tegenover het moederbedrijf. Martin (2002) benoemt dit ook wel als het differentiatieperspectief.

In het differentiatieperspectief wordt cultuur gezien als het naast elkaar bestaan van verschillende subculturen waarbij deze subculturen naast elkaar kunnen staan in harmonie, onafhankelijkheid of in conflict (Martin, 2002). De ambiguïteit komt in dit perspectief tot uiting op de grensgebieden van de subculturen en wanneer het bestaan van deze ambiguïteit niet wordt erkend, kan dit zorgen voor conflicten waarbij de verschillende subculturen, in dit geval de dochteronderneming en het moederbedrijf, enkel vanuit hun eigen referentiekader reageren.

“Until identity and institutional alignment has taken place, the acquired organization remains a ‘construction’ site in transition, with the potential for conflict over the meaning of the subsidiary and the legitimacy of its structures and practices” (Clark & Geppert, 2011, pp. 398-399)

De identiteit wordt mede bepaald door de onderscheiding van een organisatie op materieel gebied (productie, locatie etc.), symbolisch gebied (architectuur, slogans etc.) en waarden waarbij de organisatie gezien wordt als succesvol, uniek en onderscheidend van de omgeving (Alvesson & Sveningsson, 2008). De positieve beleving van de organisatie identiteit door het individu is een belangrijke voorwaarde voor identificatie met deze identiteit. Wanneer een organisatie, als identiteit, op de hierboven genoemde aspecten hoog scoort, is deze organisatie een significante bron voor ‘identity work’ – “A coming together of inward/internal self-reflection and outward/external engagement – through talk and action – with various discursively available social-identities.” (Watson, 2008).

“To the extent that an organization (as identity) is a significant source for identity work, people tend to view themselves as part of an overall ‘we’ and experience unity and closeness with the whole organization.” (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 39)

In welke mate de organisatie, als identiteit, een sterke organisatie identiteit aanbiedt waarmee individuen zich kunnen identificeren, hangt samen met de mate waarop er een overkoepelend ‘wij’ en daardoor eenheid en betrokkenheid bij de gehele organisatie ervaren wordt (Alvesson & Sveningsson, 2008). Wanneer de organisatie identiteit meer ambigu en minder uitgesproken is, zullen individuen op zoek gaan naar andere identiteiten zoals die van een afdeling, professie of hiërarchische status wat het ontstaan van subculturen ondersteunt (Alvesson & Sveningsson, 2008). Martin (2002) heeft het ook over subculturen in het differentiatieperspectief als één van de drie perspectieven, integratieperspectief, differentiatieperspectief en fragmentatieperspectief, waarmee naar cultuur gekeken kan worden. Een veelgebruikte metafoor voor dit perspectief luidt als volgt: “subcultures are like islands of clarity in a sea of ambiguity.” (Martin, 2002, p. 94). Wanneer de organisatie een sterke identiteit biedt, zoals hierboven genoemd, vertoont deze overeenkomsten met het integratieperspectief van Martin (2002) waarin cultuur duidelijk is, consensus heerst en ambiguïteit zoveel mogelijk is uitgesloten (Martin, 2002). Dit kan tevens de andere kant opwerken waarbij een duidelijke uitgesproken organisatiecultuur kan bijdragen aan een onderscheidende organisatie identiteit.



“A common organizational culture can sustain a distinct organizational identity.” (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 40)

Organisatiecultuur en organisatie identiteit zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. In hoeverre kan de organisatiecultuur dan beïnvloed worden? En indirect de identiteit? In het integratieperspectief wordt cultuur gezien als ‘een’ onderdeel van de organisatie wat gestuurd kan worden. Het integratieperspectief heeft een sterk instrumentalistische insteek en kan worden vergeleken met het functionalistische perspectief op cultuur. Het ‘managen’ van cultuur waarbij cultuur als variabele wordt gezien welke maakbaar en beïnvloedbaar is, wordt gekenmerkt als één van de belangrijkste stromingen met betrekking tot cultuur in organisaties. Dit functionalistische perspectief heeft als uitgangspunt ‘organisatie heeft een cultuur’. Hier tegenover staat een interpretatief perspectief waarbij cultuur als een metafoor gebruikt wordt voor de organisatie, ‘organisatie is cultuur’, om hiermee te laten zien dat cultuur verweven is in de organisatie (Smircich, 1983a in Alvesson & Sveningsson, 2008). Het functionalistische perspectief vertoont inderdaad veel overeenkomsten met het integratieperspectief, maar kan ook naast het differentiatieperspectief gezet worden.

“Thus, there are good reasons to be a bit sceptical towards the idea of an overall and uniting organizational culture. Indeed, the concept of culture is often used to refer to top management beliefs of organizational culture (ideas of a specific culture can often be seen as a senior management sub-culture).” (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 39)

Sommige differentiatiestudies onderzoeken een breder scala aan subculturen binnen de grenzen van een collectief geheel, zoals een subcultuur op functie of op professie. (Martin, 2002) Tevens kan dit perspectief langs verticale lijnen, hiërarchisch, toegepast worden waarbij bijvoorbeeld sprake is van een subcultuur van het management en een subcultuur van de rest van de organisatie (Martin, 2002). Deze subculturen kunnen harmonieus naast elkaar bestaan, maar ook conflicterend of onafhankelijk, wat in dit perspectief met name tot uiting komt op de grensgebieden van deze subculturen. In hoeverre een cultuur ‘manageable’ is, hangt dus niet één op één samen met het creëren van een homogene cultuur, maar kan zich ook via een differentiatieperspectief, management subcultuur, manifesteren in de organisatie.

Wat is cultuur nu eigenlijk? Er bestaan vele definities van cultuur. Wanneer men het over cultuur heeft, zijn er verschillende eigenschappen van cultuur te onderscheiden (Hofstede et al., 1990 in Alvesson & Sveningsson, 2008 p. 36):

- cultuur is holistisch en heeft tenminste betrekking op een groep;
- is verbonden met de geschiedenis;
- is log en moeilijk te veranderen;
- is sociaal geconstrueerd;
- is soft, vaag en laat zich moeilijk grijpen;
- waarbij termen als mythe, ritueel en symbool veel gebruikt worden om cultuur mee te omschrijven;
- en cultuur refereert aan de manieren van denken, waarden en gedachten in plaats van het concrete, objectieve en meer zichtbare gedeelte van de organisatie.

Schein (1984, 1992) beschrijft dat organisatiecultuur bestaat uit drie verbindende niveaus, 'assumptions, values en artifacts'. 'Assumptions' behelzen de kern van organisatiecultuur en bestaan uit 'taken-for-granted beliefs' ook wel ongeschreven regels genoemd die vaak onbewust van kracht zijn.

Op een meer bewust niveau onderscheidt Schein (1984, 1992) de 'values', oftewel waarden en normen, die voorschrijven hoe de organisatie zou moeten functioneren. Op het meest zichtbare niveau bestaan tenslotte de 'artifacts' waarin de verschillende aannames gemanifesteerd worden door middel van taal, gedrag en fysiek. De drie verschillende niveaus staan in verbinding en beïnvloeden elkaar (Schein, 1984, 1992). Een manier om de onderliggende aannames in kaart te brengen is te kijken naar de ongeschreven regels die in een organisatie, binnen afdelingen en bij medewerkers leven. Ongeschreven regels zijn vergelijkbaar met de hierboven genoemde 'assumptions' en betreffen volgens Boudewijns (2010) geïnstitutionaliseerde interactieprocessen, anders dan gestuurd door formele, beschreven regels. Echter ongeschreven regels zijn niet geheel vrijblijvend waarbij organisatieleden vaak min of meer 'gedwongen' zijn deze regels te volgen om te bereiken wat ze willen bereiken (Boudewijns, 2010). Het in kaart brengen van de ongeschreven regels kan dus erg interessant zijn om gedrag van medewerkers binnen de organisatie te kunnen begrijpen en uit te leggen.

Daarnaast hebben deze ongeschreven regels of aannames zich vaak in de loop van de tijd gevormd tot een bepaalde cultuur waarbij de geschiedenis een belangrijke rol speelt bij het begrijpen van een organisatiecultuur wat tevens blijkt uit bovenstaande opsomming van de eigenschappen van cultuur. Ybema (2010) bevestigt het belang van de geschiedenis en beargumenteert dat het bestuderen van 'nostalgic and postalgic narratives', verhalen over het verleden en/of de toekomst waarbij een vergelijking wordt gemaakt met het heden waarbij het ideaalbeeld wordt afgezet tegen de werkelijkheid door een goede of slechte beoordeling, een manier is om inzicht te verkrijgen in de verschillende aannames die leven binnen de organisatie.

Voor het uitvoeren van deze analyse maakt Ybema (2010) gebruik van een taal- en tijdsgevoelige aanpak – “Nu zijn we...”, “We waren altijd...”, “Sinds we...” – en demonstreert hiermee de discursieve strijd tussen verleden, heden en toekomst met betrekking tot de collectieve identiteit. Verhalen die worden verteld door verschillende personen in een organisatie geven inzicht in de verschillende betekenissen die door hen worden gegeven aan de organisatie, de organisatieverandering, bepaalde personen of problematiek enz. Deze inzichten bieden belangrijke informatie om onder andere het ontstaan en bestaan van collectieve identiteiten te kunnen begrijpen en hier uiteindelijk op in te kunnen spelen. Daarnaast benadrukt Cunliffe (2009) de rol van taal in de totstandkoming van betekenisgeving en acties en daarmee de aandacht die een manager hieraan zou moeten besteden.

“Organizational features, texts, symbols and signs can be interpreted differently by different people, and so it’s important for managers to look at how language is used in the organization, and what it tells us about how people experience organizational life in similar and different ways” (Cunliffe, 2009, p. 105).

Bewust zijn als manager van het feit dat betekenisgeving plaatsvindt in elk gesprek, elke actie die genomen wordt. De houding en het gedrag van de manager heeft dus invloed op anderen. Clark en Geppert (2011) leggen de totstandkoming van deze betekenisgeving uit aan de hand van de constructie van een identiteit waarbij de processen van ‘sensemaking’ en ‘sensegiving’ van belang zijn (Clark & Geppert, 2011). ‘Sensegiving’ refereert aan het proces van het bepalen van de identiteit van de dochteronderneming waarbij gebruik wordt gemaakt van macht en andere middelen om dit te bereiken en in het proces van ‘sensemaking’ wordt de gegeven informatie ontvangen, geïnterpreteerd en gereflecteerd.

“One actor’s sensegiving prompts the other’s sensemaking responses, in turn leading to the latter’s sensegiving acts and the emerging political process of integration”. (Clark & Geppert, 2011, p. 399)

De managers van de dochterondernemingen spelen in dit proces een bepalende rol waarin zij uiteindelijk besluiten hoe zij met deze discrepantie in identiteit omgaan. Dit proces van de constructie van een identiteit kan zowel plaatsvinden tussen het moederbedrijf en de dochteronderneming, maar kan tevens naar voren komen in de dochteronderneming zelf, tussen de manager en de rest van de organisatie. De manager van de dochteronderneming zit dus zowel in het identiteitsvormingsproces wat zich afspeelt tussen dochteronderneming en moederbedrijf maar wat zich tegelijkertijd ook afspeelt binnen de dochteronderneming zelf waarbij deze managers zowel te maken hebben met ‘sensegiving’ als ‘sensemaking’. Cunliffe (2009) beargumenteert dat management relationeel en reflexief is waarbij alles wat je doet als manager gevolgen heeft voor anderen.

“Managing culture is about power and control: about managing the hearts, minds, bodies and souls of people.” (Cunliffe, 2009, p. 79)

Het zijn van een manager is niet los te zien van wie we zijn en hoe we omgaan met anderen (Cunliffe, 2009) wat impliceert dat het gedrag van managers invloed heeft op de identiteitsvorming van de manager zelf en de anderen in de organisatie. Cunliffe (2009) zet zich hierbij af tegen rationeel management. De vraag die hierbij gesteld kan worden is de volgende: “In hoeverre is relationeel management vrij van commentaar?” Beide vormen van management duiden op een streven naar een bepaalde utopie, de ‘perfecte plaats’, met een spanningsveld tussen controle en vrijheid waarin het functionalistische perspectief met betrekking tot cultuur naar voren komt. Dit perspectief ziet cultuur als onderdeel van de organisatie, als een variabele factor welke maakbaar en beïnvloedbaar is. Aan de andere kant staat het interpretatieve perspectief waarbij cultuur verweven is in de organisatie. In het integratieperspectief kunnen afwijkingen van het ideaalbeeld, waarin consistentie, consensus en duidelijkheid heersen, gezien worden als tekortkomingen. Wanneer deze afwijkingen gezien worden als problemen die opgelost moeten worden, is er sprake van een normatief perspectief met betrekking tot de cultuur wat gericht is op het creëren van homogeniteit (Martin, 2002). Het streven van de organisatie om de belangen van medewerker en organisatie op één lijn te krijgen, vormt de basis voor macht theorieën als bureaucratische controle en normatieve controle. Een nieuwe vorm van (normatieve) controle is neo-normatieve controle (Fleming & Sturdy, 2009) waarbij ‘jezelf zijn’ en aandacht voor diversiteit en authenticiteit wordt gestimuleerd. Neo-normatieve controle wordt gezien als een tegenbeweging waarbij medewerkers juist gestimuleerd worden om zichzelf te zijn in plaats van zich te confirmeren aan een opgelegde, externe en homogene organisatie identiteit (Fleming & Sturdy, 2009). In eerste opzicht lijkt dit een juiste verschuiving, toch is de kritiek op neo-normatieve controle dat dit tevens een vorm van controle is waarbij het management de persoon zelf gebruikt als bron. Neo-normatieve controle is misschien een minder expliciete vorm van controle dan de normatieve variant, maar roept tevens vraagstukken op met betrekking tot authenticiteit en vrijheid in de organisatie. Het overkoepelende doel van beide concepten is het feit dat organisaties effectiever moeten worden, op welke manier dan ook. Kunda (2006) brengt het gebruik van ‘symbolic power’ in relatie met normatieve controle wat een gelegitimeerd maar veelal verborgen middel van macht is waarmee situaties en misschien zelfs de cultuur of identiteit bepaald kunnen worden. Hallett (2003) combineert ‘symbolic power’ met cultuur en beschrijft organisatiecultuur als volgt:

“A negotiated order that emerges through the interactions between actors, a negotiated order influenced in particular by people with symbolic power – the power to define the situation in which interactions take place.” (Hallett, 2003, p. 133)

Hallett (2003) beredeneert dat cultuur voor een gedeelte maakbaar is door de personen in het bezit van deze ‘symbolic power’. Deze vorm van macht is vaak subtiel en ‘verborgen’ en komt tot stand doordat medewerkers de betreffende persoon ‘deference’ geven, wat wil zeggen dat zij de handelingen of de denkwijze van deze persoon waarderen en dit tevens laten blijken. Hierdoor krijgt deze persoon de legitimiteit om bepaalde situaties te bepalen (Hallett, 2003). Echter hebben diegene die de macht geven zelf ook een vorm van macht in handen.

“In the end it is people who imbue negotiators with legitimacy and symbolic power, and, when facing detrimental situations, people can – and do – stop imbuing negotiators with symbolic power.” (Hallett, 2003, p. 146)

De macht om bepaalde situaties te definiëren ligt dan bij alle leden van de organisatie waarbij Kunda (2006) beargumenteert dat het management de basis vormt, de retoriek biedt en het recht van het laatste woord in deze interpretatieve strijd behoudt, maar dat het meeste werk wordt gedaan door de medewerkers zelf in wiens belang het is om elkaar en zichzelf constant te versterken in een openlijke afhankelijkheid aan de rol. Je zou dus kunnen zeggen dat de medewerkers over enige ‘symbolic power’ beschikken. Dit vertoont tevens raakvlakken met het thema leiderschap waarbij Jackson en Parry (2008) benadrukken dat een leider bestaat bij de gratie van zijn/haar volgers.

“Leadership is essentially in the eye of the follower. Unless followers recognize it as leadership, it isn’t leadership.” (Jackson & Parry, 2008, p. 46)

Tevens zijn Jackson en Parry (2008) van mening dat het gedrag van de leider van invloed is op de rol van de leider en niet los van elkaar bestaan. De juiste balans tussen aandacht voor mensen en aandacht voor productie zou leiden tot de meest effectieve leider (Jackson & Parry, 2008).

Deze zienswijze geeft aan dat er op twee verschillende manieren gekeken kan worden naar leiders en leiderschap, te weten hun visie of leiderschapsstijl en hun invulling hiervan in de dagelijkse praktijk. Daarnaast is succesvol leiderschap sterk afhankelijk van de volgers van de betreffende leider. De mate waarin zij de visie van hun leider ondersteunen bepaalt immers voor een groot deel het succes hiervan. Hoe de volgers de leider en het leiderschap ervaren, vormt dus een belangrijk onderdeel bij de analyse van leiderschap. Popper (2011) heeft de aantrekkingskracht van leiders onderzocht vanuit een volgersperspectief waarbij de auteur beargumenteert dat de psychologie van de volgers de sleutel vormt om de invloed van de leider te kunnen begrijpen. De invloed van de leider heeft Popper (2011) geanalyseerd vanuit drietal theoretische perspectieven:

“(a) psychodynamic, according to which the leader represents a protective parental figure; (b) psycho-cognitive, in which the leader serves as a convenient explanation for a complex reality; and (c) social-psychological, in which the leader becomes a kind of narrative that grants meaning and strengthens social identity.” (Popper, 2011, p. 29)

In een context waarin gevoelens van onzekerheid en angst heersen en de behoefte aan veiligheid groter wordt, is de leider geneigd dit gevoel van veiligheid te waarborgen bijvoorbeeld in de vorm van bescherming waarbij de leider dan de rol aanneemt van de beschermende ouder (Popper, 2011).

Methodologie

Onderzoeksstrategie/onderzoeksontwerp

Dit onderzoek bestudeert de betekenisgeving die managers en medewerkers van de dochteronderneming geven aan de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en hoe zich dat manifesteert in de manier van werken binnen de betreffende dochteronderneming. Het doel van dit onderzoek is deze relatie en de manifestaties hiervan te beschrijven en waar mogelijk te verklaren. Naar aanleiding van de onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek werd de keuze voor kwalitatief onderzoek duidelijk. Kwalitatief onderzoek kan als volgt worden gedefinieerd:

“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.” (Boeije, 2008, p. 27)

Binnen kwalitatief onderzoek bestaan twee varianten, de structurele variant en de interpretatieve variant (Boeije, 2008). In de structurele variant staan de kenmerken van taal en communicatieprocessen voorop. Bij de interpretatieve variant staat het begrijpen van teksten of gedrag centraal in het onderzoek (Boeije, 2008). Er wordt vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren. Er bestaat dus niet zoiets als een ‘externe’ werkelijkheid (Boeije, 2008). Het bestuderen van deze betekenisgeving in de alledaagse interacties maakt het mogelijk om deze betekenissen uiteindelijk te kunnen beschrijven. Passend bij de casus heb ik binnen de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek gekozen voor een casestudy (Boeije, 2008). Deze vorm van onderzoek is steeds populairder geworden binnen het organisatie- en beleidsonderzoek (Den Hertog & van Sluijs, 1996; Merriam, 1998 in Boeije, 2008):

“Het onderwerp is meestal de diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem dat betrekking kan hebben op een fusie, een nieuw programma, een budgetstelsel, enzovoort.” (Boeije, 2008, p. 21)

De casus wordt zoveel mogelijk in zijn geheel onderzocht in de relevante omgeving waarin deze zich voordoet. Bij een casestudy maken onderzoekers veelal gebruik van diverse methoden van dataverzameling om de casus van verschillende invalshoeken te belichten.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de maanden februari tot en met juni 2011 en behelst vier verschillende fasen. In de eerste fase, de verkenning, heb ik me georiënteerd op de organisatie en de probleemstelling. Omdat er niet direct een concrete onderzoeksvraag was vanuit de organisatie heb ik oriënterende interviews afgenomen met verschillende medewerkers uit de organisatie om op deze manier een beeld te krijgen van de huidige dynamiek in de organisatie. Daarnaast ben ik veel op de locatie aanwezig geweest en heb daardoor meerdere observaties kunnen uitvoeren die me hebben geholpen dit beeld verder vorm te geven. Tenslotte heb ik in deze fase een start gemaakt met de documentenanalyse. Naar aanleiding van de oriënterende interviews, mijn observaties, eigen ervaringen en gesprekken met de opdrachtgever heb ik de focus aangebracht in het onderzoek welke zich heeft gericht op de betekenisgeving die managers en medewerkers geven aan de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en hoe zich dat vervolgens manifesteert in de manier werken binnen de dochteronderneming. Deze fase is afgesloten met een goedgekeurd onderzoeksvoorstel waarna de tweede fase van het uitvoeren van het onderzoek, oftewel de dataverzameling, aanbrak. In deze fase zijn diepte-interviews afgenomen, meerdere observaties uitgevoerd en de documenten-analyse voortgezet. In de derde fase, analyseren van de gegevens, zijn de verzamelde data geanalyseerd. Tenslotte is in de laatste fase van het onderzoek de scriptie geschreven en het onderzoek afgerond.

In dit hoofdstuk zullen de gebruikte onderzoeksmethoden worden toegelicht die ingezet zijn tijdens dit onderzoek waarbij de kracht en de zwakte van de gebruikte methoden tevens besproken zullen worden. Allereerst zal de verantwoording van de onderzoekspopulatie toegelicht worden. Hierna volgt de toelichting van de verschillende methoden van dataverzameling die ingezet zijn. Daarna wordt besproken hoe de ruwe data zijn geanalyseerd en wat de analyse voor gevolgen had voor de focus van het onderzoek. Tenslotte zullen de maatregelen genoemd worden die genomen zijn om de kwaliteit van het onderzoek zoveel mogelijk te bewaken.

Verantwoording onderzoekspopulatie

In dit onderzoek beperkt het veld van het onderzoek zich tot de afdelingen Sales, Consultancy, Operations en Delivery binnen de dochteronderneming. Het totale personeelsbestand bestaat uit zo'n 65 medewerkers en gezien de tijdsspanne en de intensiteit van de dataverzamelmethode zal hieruit een steekproef moeten worden getrokken.

“Wanneer in kwalitatief onderzoek een steekproef moet worden getrokken, worden uit de populatie doelgericht onderzoekseenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren.” (Boeije, 2008, p. 50)

Het is hierbij de bedoeling dat de diverse uitingsvormen van een verschijnsel, ofwel de variatie, in de onderzoeksgroep terechtkomen (Boeije, 2008). Voor dit onderzoek is gebruikt gemaakt worden van een trekking met maximale variatie binnen de populatie om de casus zoveel mogelijk in zijn geheel te kunnen onderzoeken. Dit houdt in dat gegevens worden verzameld en geanalyseerd op verschillende niveaus als dat van toepassing is (Boeije, 2008). Maximale variatie in functie, leeftijd, afdeling etc. draagt bij aan een zo representatief mogelijk beeld. Het eerste criterium wat is toegepast bij de selectie is de afdeling waarbij onderscheid gemaakt zal worden in de vier bestaande afdelingen te weten Sales, Consultancy, Operations en Delivery. Daarbinnen is gekeken naar de verschillende functies en is onderscheid gemaakt tussen leidinggevende en uitvoerende functies waarbij in elk geval één leidinggevende van de vier afdelingen en één uitvoerend medewerker geïnterviewd zijn. Echter leidt toepassing van deze beide criteria, onderscheid in afdeling en leidinggevend/uitvoerend, niet afdoende om tot een groep van twaalf respondenten te komen. Voor het bepalen van de focus van dit onderzoek en relevante thema's zijn al eerder enkele oriënterende interviews afgenomen. Ik heb ervoor gekozen om deels dezelfde respondenten te spreken bij het afnemen van de diepte-interviews, omdat ik met hen een band heb kunnen opbouwen die een zekere mate van veiligheid waarborgt en dit de kans geeft om echt dieper op bepaalde aspecten in te zoomen. Daarnaast heb ik het advies van de opdrachtgever meegenomen om maximale diversiteit binnen het onderwerp te waarborgen. Hierop heb ik een lijst van de opdrachtgever ontvangen waarbij hij per afdeling heeft aangegeven welke personen tegengestelde of uiteenlopende visies hebben. Deze lijst heb ik als aanvulling gebruikt op mijn eigen lijst van respondenten en waar mogelijk geïntegreerd. Daarnaast heb ik regelmatig gesprekken gevoerd met de Business Unit Manager, die tevens de opdrachtgever is, met als doel om elkaar op de hoogte te houden. Deze gesprekken wil ik tevens meenemen als data.

Onderzoeksmethoden

Binnen een casestudy is het belangrijk dat er gebruik wordt gemaakt van een getrianguleerde toepassing van de verschillende waarnemingstechnieken waardoor de meeste kans ontstaat op het verkrijgen van valide en betrouwbare data (Boeije, 2008). De validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zal ik later in dit hoofdstuk uitgebreid bespreken. Het gebruik van diverse methoden van dataverzameling maakt het mogelijk om het verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en daarmee de sociale werkelijkheid op een gedetailleerde wijze te kunnen beschrijven. Er wordt veelal gebruik gemaakt van dataverzamelingmethoden als documentenanalyse, participerende observatie en interviews met de respondenten. Deze drie methoden heb ik tevens ingezet tijdens dit onderzoek.

Documentenanalyse

De documentenanalyse heb ik als eerste methode ingezet om hiermee een basis te leggen voor de achtergrondkennis met betrekking tot samenwerking en de organisatie. Er is gebruik gemaakt van het organogram, de visie van de organisatie en onderzoeksrapporten van eerdere onderzoeken. De toegang tot een aantal van deze onderzoeksrapporten kreeg ik tegen het einde van de dataverzameling waardoor het nut van de analyse van deze documenten als achtergrondkennis een beetje wegviel.

Participerende observaties

Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van participerende observaties waarbij directe waarneming mogelijk wordt doordat de onderzoeker deelneemt aan het sociale leven van de onderzochten (Boeije, 2008). Daarbij is een continuüm te schetsen van de rol van de onderzoeker van volledige observant tot volledige participant. Welke rol de onderzoeker aanneemt, is afhankelijk van wat hij te weten wil komen en van de (on)mogelijkheden in het veld. Participerende observatie heb ik ingezet op de werkvloer en in verschillende vergaderingen waarbij de rol die ik aannam, verschilde per situatie. In mijn positie was dit mogelijk, doordat ik volledige toegang had tot de organisatie en hier zowel aanwezig kon zijn als 'medewerker' van de organisatie en als onderzoeker. In de informele gesprekken die ik met medewerkers heb gevoerd, heb ik uiteraard mijn positie wel benoemd, maar heb ik niet expliciet verwoord dat ik deze informatie wellicht zal gebruiken als dataverzameling. Dit heeft uiteraard wel tot gevolg dat de analyse van deze informatie algemeen van aard zal blijven om de anonimiteit te waarborgen. Deze informatie zal met name ondersteunend gebruikt worden ten aanzien van de rest van de data. Om de manier van werken binnen de dochteronderneming zelf goed in kaart te kunnen brengen, wilde ik een aantal vergaderingen bijwonen. Ik heb ervoor gekozen om enkel vergaderingen bij te wonen waarin meerdere afdelingen zitting hadden om de onderlinge omgang met elkaar goed in kaart te kunnen brengen. Om toegang te krijgen tot deze meetings heb ik de afdelingshoofden per e-mail benaderd met de vraag of zij mij wilde informeren waar en wanneer welke vergaderingen gehouden werden.

Opvallend was dat hier bijna geen reactie op kwam terwijl ik het gevoel had dat er wel degelijk vergaderingen werden gehouden. Ik ben hier nog een aantal keren achteraan gegaan, maar ben er nog steeds niet helemaal achter wat precies de reden hiervan is.

Als gevolg hiervan heb ik minder meetings geobserveerd dan ik in eerste instantie wilde doen. Uiteindelijk bleken de observaties uit de vergaderingen die ik wel heb kunnen bijwonen voldoende om data mee te kunnen ondersteunen.

Interviews

Tenslotte heb ik in totaal twaalf semigestructureerde interviews afgenomen met verschillende respondenten waarbij de inhoud van de vragen, de formulering, de volgorde van de vragen en de mogelijke antwoorden niet of slechts gedeeltelijk vastliggen (Boeije, 2008). Hierbij is gebruikt gemaakt van een zogenaamde topic-lijst die helpt om het onderwerp en aanverwante thema's in kaart te brengen en die als houvast kan dienen tijdens het interview². De topic-lijst is samengesteld aan de hand van de thema's voortkomend uit de oriënterende fase en uit de gevonden literatuur.

Al vroeg in het onderzoek heb ik het in kaart brengen van de verschillende afdelingen en functies als behoorlijk ingewikkeld ervaren. Er was geen volledig up-to-date organogram beschikbaar en de organisatie bestaat uit erg veel verschillende functies. Bovendien is het moederbedrijf vervlochten met de dochteronderneming en dit maakt de lijnen er niet duidelijker op. Uitzondering hierop is de afdeling Delivery die wel over een compleet organogram beschikt. Deze observatie heb ik meegenomen in het gebruik van de interviews waarbij ik middels het inzetten van een creatieve methode inzicht tracht te verkrijgen in deze onduidelijkheid en de visie van de betreffende respondent met betrekking tot de samenwerking met de andere afdelingen. Hierbij heb ik, voorafgaand aan het interview, de respondent gevraagd de vier verschillende afdelingen te tekenen, vervolgens de verbindingen tussen de afdelingen te tekenen en deze daarna te beoordelen waarna de tekening gebruikt kan worden als vertrekpunt voor het interview. Het inzetten van de creatieve oefening bleek lastig. Van tevoren heb ik erop gelet een zo duidelijk mogelijke geformuleerde vraag te stellen om significante verschillen in interpretatie van de respondenten te voorkomen. Het uitleggen van de oefening heb ik geoefend op een neutraal persoon waarbij toch bleek dat, ondanks de duidelijk en eenvoudig geformuleerde vraag en deze check, de uitvoering van de oefening toch heel verschillend geïnterpreteerd werd. In eerste instantie was mijn verwachting er meer kwantitatief getinte bevindingen uit te kunnen halen, zoals bijvoorbeeld het gemiddelde cijfer van de beoordeling van de samenwerking tussen twee bepaalde afdelingen en mede hierdoor had ik even het gevoel dat mijn opdracht niet 'lukte'. Hierna ben ik tot het inzicht gekomen dat het juist een waardevolle, kwalitatieve bevinding is dat de tekeningen zoveel van elkaar verschillen en heb ik belangrijke bevindingen hiermee kunnen ondersteunen. Daarnaast kreeg ik ook te maken met reacties vanuit de respondenten op de creatieve oefening.

² Zie bijlage 2

Deze reacties verschilden van weerstand tegen het doen van de oefening tot het verkrijgen van nieuwe inzichten tijdens het uitvoeren van de oefening. Wederom konden deze aspecten belangrijke bevindingen ondersteunen.

Data analyse

De ruwe data voortkomend uit de fase van dataverzameling dienen geschikt gemaakt te worden alvorens deze geanalyseerd kunnen worden (Boeije, 2008). Voorbewerking van de data bestaat voornamelijk uit de transcriptie van veldnotities, voortkomend uit de observaties, en van de interviews. Na deze voorbewerking zijn de data klaar voor analyse.

“Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling.” (Boeije, 2008, p. 63)

Met behulp van het kwalitatieve software programma MaxQDA zijn de data door de opeenvolgende fasen van open codering, axiale codering en selectieve codering gehaald. Na meerdere vormen van analyse hebben de bevindingen vorm gekregen in de vorm van de resultaten die in de opeenvolgende drie hoofdstukken gedeeld zullen worden.

Tijdens de fase van het analyseren van de data, is gebleken dat het nodig was de onderzoeksvraag aan te passen. Kwalitatieve onderzoekers hanteren veelal een open benadering wat betekent dat zij zich in een bepaalde mate laten leiden door wat zich voordoet in het veld van onderzoek (Boeije, 2008). Dit geldt tevens voor de vraagstelling die gespecificeerd en aangepast mag worden, zodat zij beter aansluit op de bevindingen in het veld. De oorspronkelijke vraagstelling was gericht op de onderlinge samenwerking binnen de dochteronderneming. De reden voor aanpassing van de vraagstelling was dat er veel interessantere vraagstukken naar voren kwamen na analyse van de data (Boeije, 2008).

“Het gaat niet om de vooraf bedachte vragenlijst van de onderzoeker, maar om wat de onderzochte personen zelf te berde brengen.” (Boeije, 2008, p. 33)

Kwaliteitscriteria

De interne kwaliteit van een casestudy is verbonden met de termen validiteit en betrouwbaarheid. Hieronder vallen drie kwaliteitscriteria die de onderzoeker in acht moet nemen tijdens het onderzoek: de begripsvaliditeit, de interne validiteit en de betrouwbaarheid.

Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit kan als volgt gedefinieerd worden:

“De begrippen die in de uitspraken van het conceptuele model (theoretisch kader) worden gehanteerd, dienen een juiste interpretatie te zijn van de empirische verschijnselen waarvoor ze worden gehanteerd.”
(Hutjes & Van Buuren, 1992, p. 52)

Gezien de complexiteit van de in een casestudy onderzochte situatie(s), de vaak beperkte gerichtheid op theorievorming of –toetsing en de start met een slechts zeer globale vraagstelling blijft de begripsvaliditeit vaak achter. Om deze toch te kunnen waarborgen, wordt gebruik gemaakt van sensitizing concepts in plaats van definitive concepts. Definitive concepts zijn strak gedefinieerde en geoperationaliseerde concepten (Hutjes & Van Buuren, 1992) terwijl sensitizing concepts meer attenderende en richtinggevende begrippen zijn die tijdens het onderzoek aan de hand van empirische resultaten een nadere theoretische invulling moeten krijgen (Hutjes & Van Buuren, 1992). Om begripsvaliditeit te waarborgen, heb ik gebruik gemaakt van deze sensitizing concepts in het onderzoeksvoorstel waarbij deze zich gedurende het onderzoek hebben ontwikkeld naar een goed onderbouwd theoretisch kader.

Interne validiteit

De interne validiteit van een onderzoek kan als volgt worden gedefinieerd:

“De juistheid van de in het conceptuele model veronderstelde relatie tussen het onderzochte verschijnsel en zijn achtergronden.” (Hutjes & Van Buuren, 1992, p. 53)

Het zoeken naar een samenhangend interpretatiekader, ofwel ‘pattern matching’, kan hierbij helpen. Doordat de onderzoeker zelf zo’n grote rol speelt binnen dit onderzoek is het van belang rekening te houden met de invloeden die door de onderzoeker zelf op de resultaten worden uitgeoefend. In het begin van het onderzoek had ik moeite met de onafhankelijke rol van de onderzoeker waarbij een thema als afstand/nabijheid meespeelde wat zich manifesteerde in bijvoorbeeld het niet goed weten hoe ik de medewerkers aan moest spreken en het gevoel in de dochteronderneming te moeten zijn vanuit een zeker verantwoordelijkheidsgevoel naar de opdrachtgever toe. Een reflectieve insteek van de onderzoeker speelt dus een grote rol tijdens het onderzoek. Om deze reflectie zoveel mogelijk te stimuleren, heb ik gebruik gemaakt van ‘peer debriefing’ (Hutjes & Van Buuren, 1992).

De controle op mijn interpretaties door mijn studiebegeleider, opdrachtgever en intervisiegroep is een goede check geweest om de interne validiteit te kunnen waarborgen en mijn eigen rol te kunnen herzien. Daarnaast heb ik het 'biased viewpoint', de mogelijkheid tot het bestaan van selectieve perceptie of interpretatie (Hutjes & Van Buuren, 1992), zoveel mogelijk getracht te voorkomen door het inzetten van de 'member check' waarbij de gegevens en interpretaties zijn voorgelegd aan een aantal respondenten om vast te stellen of de reconstructie van de werkelijkheid die de onderzoeker voor ogen staat, voor hen herkenbaar is (Hutjes & Van Buuren, 1992). Deze member check bleek zeer waardevol doordat de respondenten de focus van mijn bevindingen meer op een ander vlak zagen liggen dan ikzelf had geanalyseerd. Hierdoor heb ik een zekere nuancering in de analyse aangebracht wat uiteindelijk de kwaliteit ten goede is gekomen.

Betrouwbaarheid

Tenslotte zal het criterium betrouwbaarheid nog worden besproken waarvan de volgende definitie gegeven kan worden:

“De mate waarin een waarneming stabiel is bij verschillende metingen.” (Hutjes & Van Buuren, 1992, p. 58)

Gezien het relatief 'open' karakter van de gehanteerde onderzoeksprocedure en de complexe structuur van de onderzochte situatie zelf is betrouwbaarheid een moeilijk na te streven criterium en is dit één van de belangrijkste punten van kritiek op de casestudy. Om de betrouwbaarheid van de casestudy, en dit onderzoek, te vergroten, is een explicitering en systematisering van de in het onderzoek gehanteerde procedures gewenst (Hutjes & Van Buuren, 1992). Een gedegen onderzoeksvoorstel voorafgaand aan de casestudy en het handhaven van een apart databestand voor het verzamelde materiaal hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid doordat hiermee mijn conclusies geverifieerd kunnen worden. Daarnaast kan methodische verantwoording gewaarborgd worden, doordat ik gedurende het onderzoek een dagboek heb bijgehouden waarin ik alle wetenswaardigheden met betrekking tot het onderzoek heb vastgelegd. Tenslotte speelt triangulatie een belangrijke rol in het waarborgen van de interne kwaliteit van het onderzoek. Triangulatie wil zeggen dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Boeijs, 2008). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen theoretische triangulatie (pattern matching), datatriangulatie (member check), methodische triangulatie (diverse methoden) en onderzoekerstriangulatie (peer debriefing). Daarnaast is de externe validiteit van belang. De vraag hierbij is dan: "Zijn er op grond van een casestudy uitspraken over regelmatigheid van meer algemene aard mogelijk en zo ja, wat zijn de beperkingen hierbij?" In dit onderzoek wordt een enkelvoudige casestudy uitgevoerd wat een uiterst zwakke basis vormt voor generalisatie. Echter het hoofddoel van deze casestudy is hier ook niet statistische generaliseerbaarheid na te streven, maar enkel het analyseren van concrete situaties.

Tenslotte is het belangrijk te bepalen hoe bruikbaar de resultaten van dit onderzoek zijn waarbij het belang van de opdrachtgever hierin een grote rol speelt.



De kwalitatieve, interpretatieve insteek van het onderzoek zorgt ervoor dat er meer ruimte wordt geboden aan bestaande betekenissen en interpretaties. Deze manier van onderzoek, waarbij veelal begonnen wordt met een relatief open onderzoeksvraag en het proces een belangrijke rol inneemt, is nog niet eerder bij de dochteronderneming uitgevoerd. Dit impliceert al een mate van bruikbaarheid, doordat dit waarschijnlijk andere resultaten zal opleveren dan eerdere onderzoeken.

Daarnaast is besloten, samen met de opdrachtgever, de onderzoeksvraag vorm te geven naar aanleiding van oriënterende interviews met verschillende medewerkers uit de organisatie. Dit resulteert in een meer gedragen perspectief dan enkel het perspectief van de opdrachtgever wat wederom bijdraagt aan meer bruikbare resultaten. Daarbij komt dat middels dit onderzoek wordt getracht de dynamiek die daadwerkelijk in de dagelijkse gang van zaken speelt in de organisatie zichtbaar te maken wat bij kan dragen aan de perceptie van de opdrachtgever met betrekking tot de huidige problematiek. Tenslotte zal dit onderzoek handvatten voor verbetering van de situatie aanreiken welke ingezet kunnen worden door de opdrachtgever.



Resultaten

In de aankomende hoofdstukken staan de resultaten van het onderzoek centraal. Aan de hand van citaten van de respondenten zal ingegaan worden op relevante thema's die naar voren kwamen in de interviews. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, is enkel het gegeven, of de betreffende respondent een uitvoerende of een leidinggevende functie uitoefent, zichtbaar gemaakt.

De resultaten zijn opgebouwd in drie delen waarbij in het eerste hoofdstuk, de impliciete behoefte vanuit de dochteronderneming tot behoud van een eigen identiteit, toegelicht worden waarna het tweede hoofdstuk de invloed vanuit het moederbedrijf zal behandelen en tenslotte in het derde hoofdstuk de interne turbulentie binnen de dochteronderneming de aandacht zal krijgen.

Impliciete behoefte vanuit de dochteronderneming tot behoud eigen identiteit

De dochteronderneming is ontstaan vanuit het ‘niets’ en heeft zichzelf als organisatie volledig opgebouwd. De wijze waarop de dochteronderneming is ontstaan en de geschiedenis van deze organisatie zijn van belang bij het analyseren van de dochteronderneming. Daarnaast wordt de huidige cultuur van de dochteronderneming in kaart gebracht. Tenslotte wordt de invloed van het management, met name de Business Unit Manager, nader bekeken. Deze aspecten zullen hieronder uitgebreid toegelicht worden.

Oprichting en geschiedenis

De oprichting en geschiedenis van de dochteronderneming zijn bijzondere gebeurtenissen in het licht van de context van deze organisatie en hebben hun stempel gedrukt op de ontstane cultuur binnen de dochteronderneming.

“Eerste land ter wereld wat deze dochteronderneming heeft opgezet. Ik was er daar één van. We kregen drie maanden de tijd om er een succes van te maken. Nou binnen drie maanden een tent opzetten, is haast ondoenlijk. Dus dat is een hele aparte tijd geweest.” (uitvoerend)

De dochteronderneming is zo’n twintig jaar geleden als een zelfstandig opgerichte dochteronderneming opgezet binnen het moederbedrijf. Ondernemerschap speelt hier een belangrijke rol in. De oprichters hadden te maken met zeer weinig regels en procedures en hadden veel vrijheid en flexibiliteit om de organisatie naar eigen smaak in te richten.

“Voor het moederbedrijf was het een black box, ze zagen er een euro in gaan, er werd wat gevogeld in die black box en er kwamen twee eurootjes uit.” (uitvoerend)

Bovendien was de dochteronderneming erg succesvol vanaf de oprichting en maakte veel winst. De dochteronderneming stond ook wel bekend binnen het moederbedrijf als ‘de goudhaan’ of werd ‘de kroonjuwelen van het moederbedrijf’ genoemd. De afdeling groeide snel en genoot een goed imago binnen het moederbedrijf. Door het succes van de dochteronderneming kreeg de afdeling nog meer vrijheid vanuit het moederbedrijf om ‘hun ding’ te doen. Uit bovenstaand citaat blijkt bovendien dat het niet geheel duidelijk was wat de dochteronderneming precies deed en dit droeg tevens bij aan het exclusieve karakter van deze organisatie. Bovendien heeft de dochteronderneming altijd op een zelfstandige locatie gezeten, apart van het moederbedrijf.

“Dat heeft met de locatie te maken en ook met de historie. We zitten hier nu 7 jaar en daarvoor zaten wij in Zoetermeer, dus dat is ook weer een vestiging niet in de buurt van het moederbedrijf. Dus wij zijn altijd een beetje, ja, een eenling geweest die ergens in Verwegistan zat. Dat gevoel is er.” (uitvoerend)

Door de zelfstandige oprichting van de dochteronderneming en de aparte locatie die de dochteronderneming altijd heeft gehad, geniet de dochteronderneming een hoge mate van onafhankelijkheid wat gevolgen kan hebben voor de cultuur binnen de organisatie.

“Nou, als ik het vergelijk met hoe wij in het begin waren, toen waren wij echt een stelletje cowboys. Als er problemen waren, dan kon je er altijd terecht, want we losten het allemaal op.” (uitvoerend)

Het gevoel ‘we lossen alles op’ komt in meerdere interviews naar voren en manifesteert zich nog regelmatig in de huidige manier van werken. Wanneer er een calamiteit is en de klant in moeilijkheden zit, wil de afdeling zich als één man bewegen met een zekere passie om dit probleem zo snel mogelijk op te lossen. De vergelijking met ‘een stelletje cowboys’ duidt op een zekere vrijheid in de manier van doen. Vertrouwen speelt hierin tevens een belangrijke rol.

“Vroeger was het zo, woord is wet, wat die man zei dan was het gewoon goed. Bovendien hadden ze hier het idee dat ze alles samen deden. By the way, dat deden ze ook.” (leidinggevend)

‘Woord is wet’ duidt op een groot gevoel van onderling vertrouwen in de onderlinge samenwerking. In het verleden was er weinig sprake van hiërarchie of bureaucratie en beslissingen werden in no-time in goed overleg met elkaar genomen. Samenwerking was erg belangrijk en veel zaken werden dan ook gezamenlijk opgepakt wat betekende dat de verantwoordelijkheid voor successen en teleurstellingen ook samen werd gedragen. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten van mening zijn dat vertrouwen één van de belangrijkste pijlers voor samenwerking is. Bovendien blijkt ook uit eerder onderzoek dat het onderling vertrouwen hoog is (Bijnagte, 2010)

“Het vertrouwen is er al.” (leidinggevend)

“Dus ja, vertrouwen is een belangrijk component, uiteraard.” (uitvoerend)

De geschiedenis van de dochteronderneming speelt een belangrijke rol in het begrijpen van de huidige cultuur. Het ontstaan van de dochteronderneming, de vrijheid en flexibiliteit bij het invullen van deze organisatie en de aparte locatie van de dochteronderneming zijn belangrijke elementen die een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van de huidige identiteit welke zich verder kenmerkt door een groot onderling vertrouwen, korte lijnen en samenwerking. Opvallend is de manier waarop vanuit de dochteronderneming tegen het moederbedrijf wordt aangekeken.

Perceptie van het moederbedrijf

De perceptie van het moederbedrijf in de ogen van de dochteronderneming blijkt veelvuldig terug te komen en draagt mede bij aan de behoefte om de eigen identiteit te beschermen. Dit manifesteert zich met name door de negatieve verhalen over het moederbedrijf in de dochteronderneming waarbij het moederbedrijf wordt afgezet tegenover de dochteronderneming.

“Het feit dat wij geen gewone ‘moederbedrijf-ers’ dulden op de afdeling, bevordert ook de samenwerking niet.” (uitvoerend)

“Vaak hoor ik ook hele negatieve verhalen over, ja, als je dan op het hoofdkantoor zit...” (uitvoerend)

Bovenstaande citaten illustreren duidelijk de afstand tussen het moederbedrijf en de dochteronderneming waarbij het moederbedrijf in een negatief daglicht wordt geplaatst en de dochteronderneming positief wordt bestempeld. Deze negatieve perceptie van het moederbedrijf werkt door in de cultuur van de dochteronderneming.

“Dat vond ik wel heel frappant, dat één van jouw voorgangsters, die voelde zich bezwaard om naar het hoofdkantoor te gaan vanwege de verhalen hier die ze dan hoort.” (uitvoerend)

In de oriëntatiefase van het onderzoek bemerkte ik bij mijzelf ook een gevoel van afkeer tegen de rest van het moederbedrijf en het hoofdkantoor terwijl ik hiermee nog geen enkele ervaring opgedaan had. Mijn ervaring en die van een eerdere onderzoeker geven aan dat het in de dochteronderneming overheersende negatieve beeld van het moederbedrijf impact heeft op de houding en daarmee op het gedrag van medewerkers binnen de dochteronderneming. Uit de bevindingen komt tevens naar voren dat het management hierin een grote invloed heeft.

Invloed management

De dochteronderneming wil zich tevens op bepaalde punten onderscheiden van het moederbedrijf. De dochteronderneming noemt zichzelf uniek en wil graag mensgericht en beschermend zijn. Het in stand houden en verder uitbreiden van deze cultuur wordt voor een groot deel gecultiveerd door het management met name door de Business Unit Manager.

“De Business Unit Manager die doet heel vaak van, wees maar blij dat je hier zit, want daar op het hoofdkantoor is het verschrikkelijk. En dat bedoelt hij heel goed, denk ik, maar wat je er eigenlijk mee creëert, is dat je twee werelden krijgt, zij en wij.” (uitvoerend)



“Nou, ik vind wel dat, als ik dat mag zeggen, de Business Unit Manager die afstand tot het moederbedrijf weleens overdrijft. Kijk, het is allemaal zo slecht hier en zo slecht daar en zo slecht zus en zo slecht zo, maar het zijn, daar werken natuurlijk ook 5500 mensen die het voornamelijk toch wel naar hun zin hebben. En er zijn natuurlijk excessen en hij ziet dat meer dan wie dan ook binnen de dochteronderneming, denk ik, maar het is niet zo dat er daar geen leven is, zo werkt dat natuurlijk niet.” (uitvoerend)

Uit bovenstaande citaten komt duidelijk naar voren dat de afstand tussen de dochteronderneming en het moederbedrijf niet alleen is ontstaan als gevolg van de oprichting en de geschiedenis van de dochteronderneming, maar tevens wordt gecultiveerd door het management, met name door de Business Unit Manager. Wat hierbij opvalt, is dat de rest van de organisatie het moederbedrijf niet zo negatief beoordeelt en zij hun zorgen hierover uitspreken.

“Maar dat geeft ook een beetje mijn zorg weer van, nou zijn we niet teveel met onszelf bezig, we moeten niet vergeten dat er ook een buitenkant is, en het moederbedrijf er is.” (uitvoerend)

Hierdoor is te zien dat er verschil van mening is in de visie die de Business Unit Manager wil uitdragen en wat de rest van de organisatie hiervan vindt. Echter wordt dit niet uitgesproken wat tevens naar voren kwam in de verschillende vergaderingen waarbij veelal eenrichtingsverkeer te zien was en er weinig tot geen respons uit de groep kwam.

“De Business Unit Manager is ook heel beschermend, die geeft de grote lijnen, heeft echt een ruim hart, is ook veel sneller in staat van, ja, iemand heeft een verhaal en die dreigt ergens tussen de wal en schip te raken, potverdorie, die man heeft toch ook z'n goede kanten, god, kunnen wij geen plaatsje voor hem vinden? Nee, doen wij niet meer. En wat je ziet is als die mensen binnenkomen, dat functioneren is heel goed, maar vaak, heel weinig dat er mislukkingen zijn, dus het heeft wel z'n charme.” (leidinggevend)

De invloed van de Business Unit Manager op de dochteronderneming is daarnaast ook positief. Hij streeft een bepaalde visie na waarin mensgerichtheid hoog op de agenda staat en tracht hier de organisatie naar in te richten wat wordt gewaardeerd door de medewerkers.

“Wij als dochteronderneming zijn, als het gaat om de keuken bij het moederbedrijf, zijn wij een unieke club.” (uitvoerend)

De dochteronderneming noemt zichzelf uniek binnen het moederbedrijf en wil zich hiermee bewust onderscheiden van de rest van het moederbedrijf. De zelfstandige oprichting, eigen locatie en het benadrukken dat aparte kennis en vaardigheden nodig zijn om goed te kunnen functioneren binnen de dochteronderneming zijn enkele manifestaties van deze uniekheid. Daarnaast versterkt deze gemeenschappelijke identiteit het onafhankelijke, trotse gevoel om als dochteronderneming naast de rest van het moederbedrijf te staan.

“De dochteronderneming gaat er prat op dat we één familietje zijn, dat we allemaal hier bij elkaar zitten, dat we mekaar makkelijk kunnen vinden.” (leidinggevend)

“Dat we vooral een heel erge mens gedreven organisatie zijn. En mens gedreven, laten we eerst maar eens goed kijken welke mensen we hebben en op basis daarvan, als die mensen willen en zij een goede motivatie bezitten, dan komt die business vanzelf wel. Bij het moederbedrijf, het grote moederbedrijf, buiten de dochteronderneming, is het juist andersom, eerst business drijven, dan zeg ik het even zwart-wit, en dan komen de mensen.” (uitvoerend)

De dochteronderneming wil een mens gedreven organisatie zijn ten opzichte van het moederbedrijf wat een winst gedreven organisatie wordt genoemd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het bewustwordingsprogramma wat gedurende een aantal jaren heeft gelopen. Bovendien vinden veel medewerkers van het moederbedrijf een plekje binnen de dochteronderneming wanneer het privé even wat minder gaat bijvoorbeeld als gevolg van ziekte of een burn-out en zij behoefte hebben aan een grotere mate van vrijheid, flexibiliteit en aandacht voor de mens. In de interviews zijn hier een aantal voorbeelden van genoemd.

“Ik moet zeggen, ik heb hier zelf een behoorlijke flexibiliteit gekregen van, hoe ik mij werk invul, waar ik me mee bemoei, daar zijn ze behoorlijk flexibel in geweest. Alle vrijheid heb ik daar wel in gekregen en ik heb toen wel bewust voor deze afdeling gekozen, omdat ik die kans, dat ik die vrijheid hier kreeg, groter achtte dan destijds bij een andere afdeling binnen het moederbedrijf (uitvoerend)

De medewerkers genieten een redelijk grote mate van vrijheid en flexibiliteit binnen de dochteronderneming. Medewerkers kiezen er vaak bewust voor om in deze organisatie te gaan werken of te blijven werken. Aan de andere kant worden deze waarden ook beschermd door de Business Unit Manager en is dit onder andere terug te zien in het aannamebeleid.

“Ik ben natuurlijk niet de jongste en heb een behoorlijk lange periode bij het moederbedrijf achter de rug. Toen kreeg ik toch te horen, we gaan toch even kijken naar verjonging. En toen zei de Business Unit Manager: ‘Kom maar bij mij, ik ken jou vanuit het verleden, jij komt bij mij in het managementteam en we vinden wel een plekje.’ Nou, dat, MT wat al veel te groot was, daar moesten eerder mensen weg dan mensen bij. Op dat moment was er ook niet echt een rol.” (leidinggevend)

Echter de keerzijde van de medaille kan teveel bescherming van deze waarden zijn.

“Wat mensen zich niet realiseren, is dat ze in een behoorlijk beschermde omgeving zitten, want het moederbedrijf is veel directer, veel prestatiegerichter en veel meer verantwoording afleggen dan dat je hier hoeft te doen.” (leidinggevend)

Deze bescherming uit zich in een zekere mate van vrijheid en flexibiliteit in het werk. Vanzelfsprekend is dat iedereen binnen de dochteronderneming een plekje kan krijgen, niet of in elk geval niet snel zal worden ontslagen, er ruimte en aandacht voor de mens is en het wel goed komt. Deze beschermde omgeving uit zich tevens in een laag verloop, lange in diensttijd en een hoge gemiddelde leeftijd.

“Het is nog steeds een oude, grijze fossielenclub hier.” (uitvoerend)
“En dat hebben heel veel mensen, die komen hier om hun tijd uit te zitten zodat ze met pensioen kunnen.
En dat maakt het verschil.” (uitvoerend)

Gevolgen hiervan zijn te zien in de manier van werken binnen de organisatie en met name de verschillen in motivatie zoals in bovenstaand citaat geïllustreerd wordt.

De perceptie van de dochteronderneming ten opzichte van het moederbedrijf komt met name tot uiting in de negatieve verhalen over het moederbedrijf die leven binnen de dochteronderneming. Deze perceptie wordt voor een gedeelte in stand gehouden door de Business Unit Manager die een bepaalde visie nastreeft waarbij mensen op de eerste plaats staan wat in spanning is met de visie van het moederbedrijf die veel meer winstgericht te noemen is. Met deze visie in het achterhoofd tracht hij de dochteronderneming te beschermen tegen de invloed van het moederbedrijf door de medewerkers zoveel mogelijk vrijheid en flexibiliteit te geven waardoor de dochteronderneming bekend staat als een unieke organisatie met een goede werksfeer en aandacht voor de mens. Echter kan deze bescherming ook de andere kant opslaan en resulteren in een te beschermde omgeving waarbij medewerkers geen onzekerheid voelen, er weinig verloop is en medewerkers gewend raken aan hun eigen vrijheid. De ontstane houding ten opzichte van het moederbedrijf, waarbij het moederbedrijf negatief beschilderd wordt en de dochteronderneming als uniek gezien wordt, stimuleert het creëren van een wij/zij cultuur.

“Ehm dus dat laat wel zien dat wij blijkbaar, dat gesloten afdelinkje willen zijn, buiten het moederbedrijf, buiten die boze wereld die op het hoofdkantoor speelt” (uitvoerend)

“Omdat de dochteronderneming een beetje bang is dat die cultuur, die harde cultuur van het moederbedrijf, ook hier naartoe binnen slaat” (uitvoerend)

Opvallend is dat de rest van de organisatie deze perceptie veelal niet meer deelt en van mening is dat de dochteronderneming allereerst naar haarzelf moet kijken en de hand in eigen boezem moet steken.

Voordat de dochteronderneming zelf onder de loep wordt genomen, zal in het volgende hoofdstuk de invloed van het moederbedrijf, zoals deze door de respondenten beleefd wordt, nader bestudeerd worden.



Invloed van het moederbedrijf, behoefte aan uniformiteit, dezelfde identiteit

Wat is nu de daadwerkelijke invloed van het moederbedrijf? Zijn er legitieme redenen te zien waardoor de behoefte aan het behouden van een eigen identiteit begrijpelijk wordt? De invloed van het moederbedrijf uit zich op verschillende vlakken waaronder de cultuur, de trend tot centralisering van afdelingen binnen het moederbedrijf en de invloed van processen en systemen vanuit het moederbedrijf.

Cultuur moederbedrijf

Het moederbedrijf is in handen van aandeelhouders wat van grote invloed is op het functioneren van de organisatie en de cultuur die daarmee gemoeid is waarbij de nadruk op het genereren van winst ligt.

“Het is een hele verkoopgerichte organisatie, want we willen winst maken. Het moederbedrijf wordt van bovenaf bestuurd om winst te maken, we moeten die aandeelhouder, die wil dat aandeel meer zien stijgen. En dat aandeel kan alleen maar stijgen, dat is de mores van het moederbedrijf, door te verkopen, verkopen, verkopen, of dat nou dozen zijn, mensen, diensten, maakt niet uit, we moeten verkopen. Ieder kwartaal moeten we, zoals het moederbedrijf dat zegt, double digit winst maken, dus gewoon met dubbele cijfers, dus 9% is niet voldoende, nee, we moeten in ieder geval minimaal 10%, zodat het twee cijfers winstpercentage is, van kwartaal tot kwartaal. Dat is een ongelooflijke uitdaging steeds weer.” (uitvoerend)

De overheersende kostengerichtheid binnen het moederbedrijf uit zich in de vele targets en doelstellingen, de individuele focus, vele processen en procedures, een hiërarchische organisatiestructuur met veel lagen en een constante druk op het maken van winst en het drukken van kosten.

“Op gegeven moment is de oplossing naar een jaartarget, naar een halfjaar target, naar een kwartaaltarget, naar een maandtarget binnen het moederbedrijf. Ja, het is allemaal leuk en aardig, maar dat betekent dat er dus elke maand keihard achter cijfers wordt aangerend, elke maand, elke week of elke dag moet er worden gerapporteerd, wat gewoon ontzettend veel tijd in beslag neemt.” (uitvoerend)

Bovenstaand citaat illustreert de invloed van het moederbedrijf op de dochteronderneming en de sterke kostendrive. Dit heeft vanzelfsprekend gevolgen voor haar medewerkers. Tenslotte wordt de samenwerking niet echt aangestuurd vanuit het moederbedrijf maar vaak juist tegengewerkt door het stimuleren van tegenstellingen in de organisatie.

“Alleen we werken heel vaak tegen. Bij klanten liggen er soms offertes van verschillende afdelingen van het moederbedrijf die concurrerend zijn aan mekaar, nou dat is toch waanzin. Bloody waanzin is dat!! En er is niemand, ook niet de directeur Nederland, die dan zegt, dat laat ik niet gebeuren. Als jij een offerte hebt, jij een offerte, nu aan tafel, we maken er één offerte van en een winnende. Die laat dat gewoon gebeuren.” (leidinggevend)

De sterke kostendrive, het stimuleren van individuele doelstellingen en tegenstellingen en een hoge mate van concurrentie binnen het moederbedrijf heeft gevolgen voor de cultuur van deze organisatie.

“Beleid van het moederbedrijf is afstraffen als je verantwoordelijkheid hebt genomen en het niet goed is gegaan. Als jij heel veel verantwoordelijkheid neemt, dus je steekt je hoofd boven het maaiveld, en het gaat fout, wordt ie eraf gehakt. Dus je kan beter gewoon je werk doen, en gewoon normaal doen, dan kan ie er ook niet afgehakt worden en je krijgt nog gewoon een normale beoordeling.” (uitvoerend)

De dochteronderneming als onderdeel van het moederbedrijf ontkomt niet aan de invloed van de ‘harde cultuur’ van het moederbedrijf. Een afrekencultuur die belemmert dat medewerkers uit zichzelf verantwoordelijkheid nemen uit angst dat dit verkeerd gaat en zij hiervoor afgestraft zullen worden. Daarnaast zorgt de sterke kostendrive voor veel spanning en controle en voert individualisme de boventoon.

Trend tot centralisering

Het moederbedrijf tracht haar organisatie zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten wat onder andere tot uiting komt in het centraliseren van afdelingen binnen het moederbedrijf wat tevens terug te zien is binnen de dochteronderneming.

“Volgens mij niet meer. Volgens mij zitten de TSM’s nu op het hoofdkantoor” (uitvoerend)

Bovenstaand citaat duidt op één van de afdelingen die onlangs is overgeplaatst naar het hoofdkantoor van het moederbedrijf en deze afdeling daarom officieel niet meer onder de dochteronderneming valt. Zo zijn er meerdere voorbeelden te noemen van afdelingen of functies die in de afgelopen jaren overgeplaatst zijn naar het hoofdkantoor. Feitelijk is er een trend tot centralisering binnen het moederbedrijf waar te nemen, doordat nu al een aantal afdelingen onder het moederbedrijf vallen. Overigens is het opvallend dat hier soms onduidelijkheid over bestaat, zoals in bovengenoemd citaat. Deze onduidelijkheid was tevens terug te zien in de zeer uiteenlopende organogrammen, als resultaat van de creatieve oefening, waarbij in het ene organogram bepaalde functies wel genoemd werden als onderdeel van de dochteronderneming en in het andere werden weggelaten. Ook werd er vaak op het organogram teruggekomen, omdat de respondent van mening was dat er bijvoorbeeld nog een functie moest worden toegevoegd.

Daarnaast bestaat sinds een aantal jaren een overkoepelend orgaan die vanuit een centrale positie alle dochterondernemingen aanstuurt en als doel heeft de verschillende dochterondernemingen te professionaliseren. Dit is tevens een trend naar centralisering binnen het moederbedrijf die invloed heeft op de dochteronderneming.

Daarnaast is er een ontwikkeling gaande binnen het moederbedrijf om zoveel mogelijk taken en verantwoordelijkheden af te stoten en naar lage loon landen te verplaatsen met als gevolg het komen te vervallen van steeds meer afdelingen.

“Dat zie je natuurlijk, bij het moederbedrijf wordt op dit moment ontzettend veel ge-outsourced. En dat is 5 jaar geleden begonnen, gaan er 15.000 man per jaar naar India toe. Nou, hier in Nederland, worden nu ook afdeling na afdeling, eerst de Support afdeling was eerst een afdeling van 75 man, ik denk dat bijna alles nu ergens in Bratislava of in Madrid of ergens zitten.” (uitvoerend)

Het gevolg van deze ontwikkeling is een bepaalde mate van onzekerheid over het bestaansrecht van de dochteronderneming. Dit wordt ook expliciet benoemd in de interviews waarbij de ene mogelijkheid is dat de dochteronderneming zelfstandig wordt en de andere mogelijkheid dat de dochteronderneming steeds meer opgenomen wordt in het moederbedrijf en daarmee haar zelfstandigheid steeds meer verliest.

“Kijk, als de dochteronderneming nou afgescheiden wordt, wat misschien nog eens een keer gaat gebeuren, dan heb je een heel ander punt natuurlijk, dan kun dat zelf je regeltjes scheppen en ook dat wij ons moeten conformeren aan alle processen van het moederbedrijf, dat is vrij veel en daarbij krijgen de mensen nu toch ook niet mee te maken.” (uitvoerend)

“Nou, de economie verandert wel en ik denk wel dat op gegeven moment de dochteronderneming samen moet met het moederbedrijf zeg maar, dat we een onderdeel worden van. Nu is de dochteronderneming meer een zelfstandige unit eigenlijk, en dat gaat toch wat meer richting één bedrijf, dat we weer toegevoegd worden ofzo, we zijn natuurlijk wel een stuk van, maar zelfstandig, we zitten hier en hebben onze eigen methodes, eigen clubje en eigen pand. En ik denk wel dat er steeds meer toegewerkt wordt dat het samengaat, hè, de procesvorming van Cees is natuurlijk al een heel groot stuk richting standaardisatie van het moederbedrijf. Ik verwacht wel dat we binnenkort, of binnenkort, de komende tijd wel weer meer richting het moederbedrijf gaan.” (uitvoerend)

De hoge mate van centralisering en outsourcing binnen het moederbedrijf brengt onzekerheid over de toekomst met zich mee. Binnen de dochteronderneming komt dit tot uiting in onzekerheid over het bestaansrecht van de dochteronderneming. De hoge mate van bureaucratie en de opgelegde processen en systemen vanuit het moederbedrijf hebben daarnaast ook hun invloeden op de dochteronderneming die in het volgende hoofdstuk aan bod zullen komen.

Invloed processen en systemen

Het moederbedrijf kenmerkt zich door een hoge mate van bureaucratie wat tot uiting komt in het bestaan van de vele processen die nageleefd dienen te worden.

“Wat je wel hebt gezien het afgelopen half jaar is dat hele approval proces wat we nu kennen dat was tot een jaar geleden was dat er niet. Dat is er nu wel ingekomen en daar zie je de rol van het moederbedrijf die heeft dat toch langzamerhand opgelegd.” (uitvoerend)

“Processen die bepalen het hele leven van het moederbedrijf. De eerste calls vanochtend, die waren voor 08:00 uur, die gingen over een proces wat niet goed gaat.” (leidinggevend)

Alhoewel de dochteronderneming altijd onderdeel is geweest van het moederbedrijf hebben ze zich ook altijd zelfstandig gevoeld. Echter de invloed die het moederbedrijf heeft op de dochteronderneming valt niet uit te sluiten en heeft hoe dan ook gevolgen voor de cultuur en de onderlinge samenwerking. De invloed van de vele processen van het moederbedrijf hebben tot gevolg dat binnen de dochteronderneming ook op deze meer bureaucratische manier gewerkt zal moeten worden wat een bepaalde weerstand tot gevolg heeft.

“Dan moeten ze weer eerst een request indienen en dat gebeurt dus niet zo heel veel. Officieel moeten ze uren aanvragen via de lijntjes om mij een uur te krijgen. Als ze mij een uur willen spreken dan moet je dat officieel, hè. Dat moet eerst via de manager: ‘Ik wil hem om mijn advies te approven van jou en te controleren. Wat kost dat? Twee uurtjes.’ Dan moet je een request indienen in drievoud, dat wordt dan besproken, kijken wie beschikbaar is. Ja, dat werkt niet, ja, het werkt wel, het kost gewoon, de aanvraag om iemand die je wil hebben, kost langer dan dat je langsloopt om het te controleren. Dus dat wordt steeds minder gedaan.” (uitvoerend)

Hierboven wordt op een duidelijke wijze geïllustreerd hoeveel tijd en moeite de vele procedures kosten om een eenvoudige vraag te stellen aan een collega. De vele regels en procedures belemmeren de onderlinge samenwerking. Men is gewend om informeel te overleggen, om naar elkaar toe te lopen met een vraag, wat door het moederbedrijf tegengehouden wordt. Hierdoor komt de samenwerking veel minder tot stand, omdat het vele geregeld als een vervelende hindernis wordt gezien die eerst genomen zal moeten worden. Om dit te vermijden, wordt er minder overlegd wat gevolgen heeft voor de onderlinge samenwerking en uiteindelijk ook voor de klant.

“Nee, dat zijn allemaal interne processen die hier lopen, de klant komt pas op het eind.” (uitvoerend)

De formalisering van processen binnen de dochteronderneming is tevens te zien in de vorm van een afdelingsverandering waarbij de afdeling Delivery wordt geprofessionaliseerd door middel van veranderingen in de structuur en de cultuur van de afdeling.

“Dat komt omdat we de cultuur van de dochteronderneming was, en daarvoor ben ik volgens mij ook hier naar binnen gehaald, een local hero cultuur met technisch, bekwame mensen die allemaal wel de problemen konden oplossen, maar niet geschoold waren en niet opgevoed waren in het ook aantonen wat je gedaan hebt.” (leidinggevend)

De verandering in de afdeling Delivery is een drastische verandering waarbij tevens het doel is om de huidige cultuur om te buigen naar een cultuur waarbij men elkaar aanspreekt op ieders eigen verantwoordelijkheden. Deze verandering is naar eigen zeggen een initiatief van de dochteronderneming zelf geweest omdat zij als organisatie de behoefte voelde om deze afdeling te professionaliseren.

“En ik heb gezegd, hoho, ik wil iemand aan kunnen spreken, ik kan niet 28 man aanspreken straks, dus ik heb drie teamleads, jullie zijn de mensen die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit wat daar uit Delivery komt, dus check dat maar.” (leidinggevend)

De verandering in Delivery is er onder andere op gericht om de individuele verantwoordelijkheid te vergroten waarbij een extra laag is aangebracht in de structuur, zodat mensen kunnen worden aangesproken op die verantwoordelijkheid.

“En je moet soms je werkzaamheden dubbel uitvoeren, dus je moet iets registreren in de database, je moet het registeren in maximo, dat zijn al twee taken. Wat vroeger bijvoorbeeld door één man gedaan werd, dat wordt nu door drie man gedaan, bijvoorbeeld de inkoop werd vroeger door één man gedaan.” (uitvoerend)

De verandering heeft tevens gezorgd voor meer procedures in de dagelijkse werkzaamheden. Extra controle systemen, zoals hierboven genoemd, hebben hun intrede gedaan en hierdoor neemt de bureaucratie binnen de organisatie sterk toe. Ook al is deze verandering gewenst en ziet men de urgentie tot verandering, de gevolgen of manifestaties hiervan zijn niet altijd gewenst. Daarnaast schijnt de invloed van het moederbedrijf door in het formaliseren van processen volgens de standaarden van het moederbedrijf en medewerkers individueel ‘accountable’ te maken voor hun verantwoordelijkheden en resultaten.

Daarnaast kan de inrichting van de verschillende systemen binnen het moederbedrijf van invloed zijn op de manier van werken binnen de dochteronderneming waarbij met name ingegaan zal worden op de meet- en compensatieregelingen, waar onder andere de Personal Business Commitments (PBC's) en het Sales Incentive Plan deel van uitmaken. In de PBC's worden jaarlijks persoonlijke doelstellingen overeengekomen die gekoppeld zijn aan een bepaald percentage salarisverhoging. Het Sales Incentive Plan is voornamelijk gericht op de doelstellingen voor Sales en managers om de verkoop te stimuleren.



“Dus jij wordt beoordeeld op het verkopen van eh spullenboel x,y,z dus dan doe je alleen maar spullenboel x,y,z en niet a,b,c, want dat is jouw pakkie-an niet, daar krijg jij niks voor. En dat zie je dus wel. We hebben daar een uitdrukking voor ‘what you measure, is what you get’, dus als je iets meet en je beloont of je straft mensen daarop, dan is dat ook iets wat je dan uiteindelijk in hun gedrag terug zal zien en dat is dan ook wat je wilt.” (leidinggevend)

Een gevolg van een overmatig gebruik van individuele doelstellingen is sterk individueel gedrag. Ieder wil graag zijn/haar doelstellingen bereiken en loopt enkel voor de metingen waar die persoon op gemeten wordt.

“Als een Sales drie miljoen moet doen in een half jaar of in een kwartaal, dan gaat hij dus voor de grote deals, grote stappen, snel thuis i.p.v. voor een 50 of 60 k Consulting trajectje, dan zal hij daar niet zoveel aandacht aan besteden. Dat houdt dus in dat wij, ik heb ook niet voor niks die Consulting een stukje in die Selling kolom gestopt, daar ook zelf onze boterham moeten verdienen en onze projecten binnen moeten halen. Want zij hebben gewoon, zij hebben dat niet als hun prioriteit.” (uitvoerend)

Uit bovenstaand voorbeeld komt naar voren dat de verschillende doelstellingen elkaar bijten en voor fricties tussen de afdelingen zorgen met als gevolg het ontstaan van eilandjes met verschillende belangen waarin ieder kiest voor zichzelf. Het moederbedrijf kiest er bewust voor dit spanningsveld tussen individualiteit en samenwerking te stimuleren.

“En het is ook zo dat moederbedrijf breed, dat geldt natuurlijk dan ook voor de dochteronderneming, ook wel iets heeft dat ze tegenstellingen cultiveren. De spanning tussen een Sales die iets moet tekenen en de Delivery man die kwaliteit moet leveren, dat vinden ze helemaal niet erg dat dat niet helemaal formeel afgedicht is. Ze gaan er vanuit dat daar in die spanning die daar zit, dat daar ook creativiteit ontstaat. En in positieve termen uitgelegd, is dat ook zo. Maar als het een keer slecht gaat, dan ontstaat natuurlijk ook die frustratie en die ruzie. Dus het is een instrument wat twee gezichten heeft, wat twee kanten op kan slaan.” (leidinggevend)

Echter heeft het cultiveren van tegenstellingen en het inzetten van individuele doelstellingen ook een keerzijde en kan belemmerend werken voor de onderlinge samenwerking doordat veelal individuele prestaties beoordeeld en beloond worden. Tegelijkertijd komt naar voren dat het beeld van de PBC's als systeem en de invulling en het doel hiervan verschillend worden geïnterpreteerd door de respondenten.

“Ik zit een beetje aan het eind van mijn carrière, dus dan zijn die deviaties marginaal. Kijk, als je aan het begin zit en je moet nog promotie maken en dit en dat, dan kan ik me voorstellen dat je je daar wat drukker om maakt. Maar dat heb ik gewoon niet.” (uitvoerend)

“Ik kom om te leren, om de uitdaging te vinden en gewoon voor de lol. Ja, en heel veel mensen die komen hier om hun tijd uit te zitten zodat ze met pensioen kunnen. En dat maakt het verschil. Ik ben in een heel andere fase dan zij zijn, de meesten kunnen mijn vader zijn. Ik steek heel graag mijn kop boven het maaveld uit, want dan krijg je ook een betere beoordeling. Dat kan best een keer fout gaan, maar dan wordt mijn haar gekortwiekt en is niet meteen mijn kop eraf.” (uitvoerend)



De grote verschillen in leeftijd kunnen tevens zorgen voor spanningen in de onderlinge samenwerking doordat de belangen sterk kunnen verschillen zoals hierboven is geïllustreerd. Dit heeft met name gevolgen voor de motivatie waarbij de jongere medewerkers meer gedreven zijn om iets te bereiken voor zichzelf en voor de organisatie terwijl de oudere medewerkers deze gedrevenheid veel minder hebben.

De invloed van processen en systemen hebben effect op de onderlinge samenwerking en de cultuur binnen de dochteronderneming. De hoge mate van bureaucratie en de vele processen beperken de bewegingsvrijheid van de dochteronderneming en roepen een zekere weerstand op. Daarnaast hebben de meet- en compensatieregelingen tevens invloed waarbij doelstellingen individueel bepaald worden, tegenstellingen worden gecultiveerd en dit beoordelingssysteem op verschillende manieren geïnterpreteerd wordt door de gebruikers.

Hierdoor ontstaat een cultuur die sterk individueel gericht is waarbij iedereen enkel voor het eigen gewin gaat. Dit wordt tevens ondersteund door het eigenaarschap van het moederbedrijf wat in handen is van aandeelhouders en de cultuur die dit met zich meebrengt.

Naar aanleiding van de eerste twee hoofdstukken van de resultaten sectie is het tijd de balans op te maken en de samenhang tussen beide hoofdstukken aan te geven.

De impliciete behoefte vanuit de dochteronderneming om haar eigen, unieke identiteit te beschermen waarbij waarden als mensgerichtheid, vrijheid, flexibiliteit, vertrouwen, samen en onafhankelijkheid een belangrijke rol spelen en de drang naar controle vanuit het moederbedrijf waarbij kosten en omzet bepalend zijn en de cultuur als een afrekencultuur beleefd wordt, zorgt voor een spanningsveld tussen moederbedrijf en dochteronderneming met als gevolg een mate van onzekerheid over het bestaansrecht van de dochteronderneming. Deze onzekerheid is expliciet naar voren gekomen in de interviews waarbij de twee mogelijke gevolgen voor de dochteronderneming, compleet zelfstandig of volledig onderdeel van het moederbedrijf, werden benoemd. Onzekerheid over het bestaansrecht van een organisatie kan zorgen voor gevoelens van onveiligheid. Daarnaast kan dit zorgen voor veel onduidelijkheid binnen de organisatie.

Hoe staat dit spanningsveld in relatie tot de samenwerking? Wat zijn de gedragsuitingen die naar voren komen tijdens het samen werken?

Interne turbulentie binnen de dochteronderneming

De manier van werken binnen de dochteronderneming kenmerkt zich door een drietal aspecten waarbij het niet-nemen van verantwoordelijkheden als eerste toegelicht zal worden, ten tweede heeft het 'start-stop-syndroom' invloed op de manier van werken en tenslotte is de samenwerking sterk persoonsafhankelijk.

Niet-nemen van verantwoordelijkheden

Een opvallend kenmerk van de onderlinge samenwerking is het afschuiven van verantwoordelijkheden. Dit wordt verder geïllustreerd aan de hand van de volgende uitspraken:

“Zo van, dan ben ik het even kwijt, dat is zijn probleem.” (leidinggevend)

“Wacht even, dat is mijn pakkie-an niet, daar doe ik even niks mee.” (uitvoerend)

Bovenstaande uitspraken duiden op een sterk zelfbehoud en afscherming van taken en verantwoordelijkheden waarbij de oorzaak van deze escalatie in de samenwerking eigenlijk altijd buiten de persoon zelf wordt gelegd. Daarbij worden verschillende excuses gebruikt.

“Het is met name gewoon het niet doen, het niet oppakken en vaak met verschillende excuses van, of, ‘ik heb het te druk’, of, ‘het is mijn rol niet’, of, ‘ik dacht dat die ander het zou doen’, ja, ‘management heeft mij die opdracht gegeven’, schuilen achter hiërarchie is ook iets wat veel gebeurt. Dan zie je gewoon een heel scala aan excuses naar boven komen.” (leidinggevend)

Schuilen achter werkdruk, schuilen achter de formele rol of achter hiërarchie zijn veelgebruikte excuses om de eigen verantwoordelijkheid af te schuiven of te ontlopen. Opvallend is dat de medewerkers erkennen dat dit gedrag voorkomt en tevens kennis geven van het feit dat dit wellicht een stuk ongewenst gedrag is.

“Dat is natuurlijk in het algemeen een smoes, zal ik maar zeggen, want geen tijd wil natuurlijk zeggen geen prioriteit.” (uitvoerend)

De beweegredenen om iets niet te doen, om iets niet op te pakken ligt op dat moment duidelijk ergens anders dan op het niveau van de excuses die gebruikt worden. Binnen de afdeling Delivery komt dit aspect het meest duidelijk naar voren.

“Met name in Delivery is men sterk verantwoordelijkheid mijndend, heel erg sterk risicomijndend, zorgen dat je niets verweten kan worden. Heel vaak over nieuwe diensten die we zouden kunnen doen dat dan het argument naar voren komt van, ‘ja, maar daar kunnen wij niet de volledige verantwoordelijkheid voor nemen, dat risico is veel te groot.’ Terwijl ze het in de dagelijkse praktijk allemaal gewoon doen hè, dat is dan heel raar, dan doen ze het gewoon, maar dan denken ze er niet bij na, want ze zijn niet verantwoordelijk en dan maken ze zich ook geen zorgen. Blijkbaar is schuld heel erg belangrijk.” (leidinggevend)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat schuld een belangrijke rol speelt. De medewerkers willen zo min mogelijk zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Gevoelens van onzekerheid, onveiligheid en angst spelen mogelijk een rol bij de totstandkoming van dit gedrag.

“Binnen Delivery zie je heel sterk dat het te maken heeft met veiligheid, want er is een informele hiërarchie binnen Delivery en ja, mensen die daartegen in opstand komen, proberen er bovendien te stijgen, die worden natuurlijk genadeloos neergesabeld op het moment dat ze verantwoording hebben genomen en het gaat mis. Trouwens, ook als het goed gaat dan nog zal men proberen om daar lullig over te doen als men tegen de ongeschreven regels in is gegaan. En dat houdt mensen natuurlijk ook wel heel erg klein en gemakkelijk.” (leidinggevend)

Een ongeschreven regel die hier duidelijk naar voren komt is: ‘Je moet vooral binnen de gestelde grenzen van de informele hiërarchie blijven en geen risico nemen, anders word je afgestraft’. Bovenstaand stuk duidt op het bestaan van ongeschreven regels die een sterke invloed hebben op het gedrag van mensen. Over de oorzaken voor dit gedrag zijn de meningen verdeeld waarbij de turbulente geschiedenis van de afdeling, de ‘vrijheidscultuur’ van de organisatie, onduidelijkheid in het geheel, demotivatie en de gemiddelde hoge leeftijd van de medewerkers naar voren komen.

Het lijkt een gewoonte geworden om verantwoordelijkheden niet te (willen) nemen of niet te doen wat je zegt waarbij verschillende excuses worden gebruikt om de schuld buiten de persoon zelf te leggen, zoals schuilen achter werkdruk, de eigen formele rol of achter hiërarchie. Echter de beweegredenen om iets niet te doen, om iets niet op te pakken, ligt op een dieper niveau en kan duiden op het bestaan van bepaalde ongeschreven regels die dit gedrag aansturen. Schuld speelt hierbij een belangrijke rol evenals gevoelens van onzekerheid, onveiligheid en angst. Dingen zeggen en niet doen is een gewoonte die tevens op andere vlakken tot uiting komt met name bij het management en in de interviews ook wel werd benoemd als het ‘start-stop-syndroom’.

'Start-stop-syndroom'

Het afschuiven van verantwoordelijkheden hangt samen met het feit dat er dingen gezegd worden en niet gedaan en vice versa wat naar voren komt in de gehele organisatie maar met name geldt voor het management.

“Wat ik dus zie is dat mensen dingen zeggen en niet doen en niet zeggen en wel doen.” (uitvoerend)

“En dat geldt ook voor management. Dat komt, we hebben dat weleens onderling besproken, en dat heb ik toen ons start-stop-syndroom genoemd. Wij starten met initiatieven, maar we maken het niet af. En dat is jammer.” (uitvoerend)

Hierboven wordt het 'start-stop-syndroom' toegelicht. Er wordt gestart met initiatieven, maar dat stopt ook snel weer omdat het niet doorgezet wordt.

Hier zijn verscheidene voorbeelden van naar voren gekomen, zoals overleggen die zijn afgesproken, maar na verloop van tijd toch weer een stille dood sterven, het MT+ team wat langzaam een beetje ingezakt is, de vele onderzoeken die gedaan zijn, maar waar de terugkoppeling en de actie naar aanleiding van het onderzoek mist.

“We hebben nu zo'n MT+ team, ik weet niet meer wat het was, MT+ ofzo, hartstikke leuk, mooi initiatief. Wat doen we ermee, wat is het? We hebben één keer wat te horen gekregen in de Delivery meeting en we zouden elke keer tijdens de Delivery meeting updates krijgen. Volgens mij hebben we één keer tijdens alle Delivery meetings een update gehad en daarna was het weer klaar, schijnbaar. Want het was vooral, het bestond vooral uit mensen van Consultancy en die zijn nu eigenlijk, ja... Hartstikke leuk initiatief, maar we zijn nu wel weer een tijd verder en het is nu alweer een stuk doodgebloed, heb ik het idee tenminste.” (uitvoerend)

“Er zijn elke keer initiatieven gestart, maar die initiatieven hebben nooit navolging gehad. Vorig jaar hadden we een project, dat was, een Consultant draaide mee met een test en dan gingen zij kijken hoe wij die test doen en hoe die communicatie was met de klant. Daar maakten zij een verslag van en aan de hand van dat verslag zouden zij dan weer iets gaan initiëren, maar dat verslag is keurig gemaakt en daarna is nooit meer wat mee gedaan. Er waar dat nou aan ligt, geen idee, maar het bloedt gewoon dood.” (uitvoerend)

“Er zijn verscheidene onderzoeken gedaan, er zou nog een eindpresentatie gegeven worden. Volgens mij is die eindpresentatie nooit geweest. Of misschien alleen voor het management, maar nooit voor Delivery. Of niks mee gedaan is. Nou doe jij een onderzoek, waarschijnlijk geef jij ook een presentatie voor het management, waarschijnlijk ook voor Delivery. Maar wat er mee gedaan wordt, wordt er überhaupt wat mee gedaan? Of is het, 'hé, dankjewel, we hebben er wat van geleerd en, zo, dat was weer een volgende stapel papieren op de stapel, want dat is eigenlijk de indruk die wij hebben, tenminste, als ik voor mezelf spreek.” (uitvoerend)



De observaties ondersteunen de bevindingen uit de interviews waarbij de respondenten een zekere moeheid ervaren over het onderwerp samenwerking waarbij de reactie veelal was dat dit onderwerp al zo vaak behandeld was en dat er al zoveel aan gedaan was. De gevolgen van vele initiatieven die grotendeels weer doodbloeden, zijn terug te zien in de organisatie.

“Nouja, minder meewerkend naar het volgend initiatief, dat is logisch, ‘o’ja nieuw initiatief, ok, kijken hoe lang dat gaat duren.’ Dat initiatief wordt meestal bekeken van,’ nou, dit is initiatief 44, op naar 45.’ Want dat gebeurt toch, daar kan niemand wat aan doen. Ja, behalve als het echt helemaal een perfect initiatief is en er wordt meteen ook gehoor aan gegeven. Dit gaan we doen, zo gaan we het doen, dit zijn de antwoorden en dit kunnen we zo verbeteren en we gaan dit doen. Dat zijn dingen die moeten gebeuren. Doorpakken. Vooral dat doorpakken mist.” (uitvoerend)

Een afwachtende houding ten opzichte van nieuwe initiatieven, omdat de praktijk leert dat deze initiatieven waarschijnlijk toch weer verdwijnen. Een zekere verandermoetheid is ingetreden waarbij het vertrouwen steeds minder wordt dat zaken daadwerkelijk doorgang zullen vinden.

Opvallend is dat in het bovenstaande citaat de schuld bij ‘niemand’ wordt gelegd en wederom de verantwoordelijkheid hiervoor wordt afgeschoven. Tegelijkertijd wordt er een suggestie gegeven dat er doorgepakkt moet worden.

“En ik zie dat, dat is weer dat start-stop, dat wordt wel verteld, dat staat op één of andere slide, en dat gebeurt dan niet. En dat zou, kijk, we zijn met z’n allen niet achterlijk hè, dus we weten wel wat we zouden moeten doen. We pakken niet door op de een of andere manier en dat is dus algemeen, omdat we veel dingen hebben en dan komt er weer een klant, en dan komt er dit, en dan komt er dat, en dan komt weer zus, en dan komt weer dat, en dan schuift het weer naar de achtergrond en gebeurt het niet.” (uitvoerend)

Hierboven wordt duidelijk geïllustreerd dat er excuses gebruikt worden om niet de verantwoordelijkheid te pakken om dingen uit te voeren zoals ze gepland staan of gezegd zijn. De oorzaak van dit ‘syndroom’ wordt veelal gelegd bij het ontbreken van een duidelijke visie.

“Ja, heel veel ballen in de lucht, onvoldoende focus. En we zijn soms ook inconsequent en dat is ook wel jammer.” (uitvoerend)

“Naja, dat we niet met z’n allen dezelfde richting opgaan. Als het allemaal helder zou zijn, dan komen we hier vandaan en we gaan daar naartoe, dan moet je niet paden inslaan die zo gaan of zo gaan, dan moet je dus met je eigen acties wel een beetje die richting op, nou dat gebeurt onvoldoende, denk ik, en we zouden daar toch mekaars kennis, kunde en vaardigheden kunnen gebruiken.” (uitvoerend)

Onvoldoende focus waardoor niet iedereen dezelfde richting opgaat en ook niet adequaat in een bepaalde richting gestuurd kan worden, omdat deze richting niet geheel helder is.

Het niet duidelijk hebben van een visie voor de organisatie en de behoefte aan een duidelijke richting is een veelbesproken onderwerp geweest tijdens de interviews. Uit de bevindingen kwam onder andere naar voren dat de visie die er op dit moment is niet geheel wordt gedragen door de rest van de organisatie en de dagelijkse praktijk tegenstrijdig is met de huidige visie.

“De visie is toch dat wij naar de grote klanten, met de grote contracten, moeten gaan. De praktijk leert dat wij, ook op branchemeetings, apetrots zijn als er een contractje valt van 150.000 euro wat een heel klein contractje is. En dat, natuurlijk zijn we blij en ik denk ook dat dat de contractjes zijn waar we heel veel van moeten hebben en dat we daar ook heel succesvol in kunnen zijn. Maar onze visie is dat niet, onze visie is bij die hele grote jongens.” (uitvoerend)

“Ik zeg net al, ‘grote klanten zijn leuk, maar het werk is hetzelfde’, of je nou een grote klant of een kleine klant heb. Ik heb liever meer verschillende contacten, dat we meer, gewoon, dat we meer klanten hebben, want we krijgen niet heel veel klanten binnen op dit moment, het zijn wel wat grotere klanten, maar hoe meer klanten we binnen krijgen, hoe meer inkomsten we hebben, hè, dan blijven we nog langer doorbestaan.” (uitvoerend)

Het verschil van mening in visie tussen het management en de rest van de organisatie zorgt voor fricties waarbij tevens wordt aangegeven dat het in zo'n situatie, wanneer de leiders een bepaalde kant op willen gaan, maar de groep daar geen geloof in heeft, lastig wordt om dat doel te bereiken.

In het laatstgenoemde citaat wordt de opmerking geplaatst ‘dan blijven we nog langer doorbestaan’ wat toch duidt op onzekerheid met betrekking tot de toekomst van de dochteronderneming.

Niet alleen lijkt er een mis match te zijn tussen de visie die het management heeft gesteld en de rest van de organisatie, tevens mist het aan corrigerende sturing vanuit het management om de organisatie bij te sturen richting de gestelde visie.

“Daarnaast is het met die stip op je horizon op je netvlies hebbende, ben je verplicht in het pad daar naartoe te corrigeren als je te ver van die stip afgaat. En dat houdt heel concreet in dat als je constateert dat er bij een klant, waar we vanuit Delivery een mooie oplossing bieden, maar we constateren dat we eigenlijk met Consultancy wat meer hadden moeten doen of andersom, dat je corrigerend optreedt vanuit het management en zegt, ‘jongens, kijk dat bedoelen we nou, dat zouden we samen moeten doen, hadden we veel sterker geweest.’ Nou dat zal je nooit zien gebeuren. Dat heb ik echt nooit meegemaakt dat we daarop corrigeren.” (uitvoerend)

De sturende werking van het management wordt als ontbrekend gevoeld waarbij de samenwerking niet afgedwongen wordt vanuit die visie, vanuit de sturing om tot die visie te komen, maar waarbij een tegengestelde actie te zien is.

“Sterker nog, een voorbeeld van twee jaar geleden was dat geloof ik, bij de klant, waarbij we een Delivery en een Consultancy opdracht hadden aangeboden in een contract, heleboel gebakkelei is er geweest en aan het eind van de rit hebben we beide afdelingen nota bene losgekoppeld van elkaar tot grote frustratie van de Consultant.” (uitvoerend)



Het niet sturen op een betere samenwerking, oftewel het sturen in de tegengestelde richting, leidt tot frustraties en teleurstellingen binnen de organisatie.

“Die goede samenwerking, nou, eigenlijk waar ik iedere keer op terugkom, de basis waar een hoop mensen nog zweven. Om goede communicatie, om goed weer de juiste kant op te gaan, moet je dat eerst gewoon oplossen, want anders blijven mensen in onzekerheid en blijven ze in hun schulp zitten of hun eigen kasteeltje bewaken of hun kansen niet zien en dan beperkt dat gewoon de geest en de gedachte. Ik denk dat dat eigenlijk het allerbelangrijkste is en dan komt de rest vanzelf wel, zoals goed communiceren, goed praten, goed kijken. Gezamenlijke doelstellingen afstemmen, waar gaan we heen, dat is eigenlijk het allerbelangrijkste. Iedereen weer even een goed gevoel geven na de afgelopen 3 à 4 jaar.” (uitvoerend)

De onduidelijkheid met betrekking tot de visie wordt als belangrijke oorzaak gezien van de huidige dynamiek binnen de dochteronderneming. Dit wordt als een basis gezien die niet helemaal in orde is. Ook zijn in bovenstaand citaat de onderlinge verbanden te zien tussen de onduidelijkheid van de visie en ‘hun eigen kasteeltje bewaken.’

In de gehele organisatie en tevens binnen het managementteam is er sprake van het ‘start-stop-syndroom’. Vele voorbeelden waarbij enthousiast wordt gestart met initiatieven, maar deze ideeën ook weer snel doodbloeden wat frustratie, teleurstelling en een zekere verandermoetheid teweeg brengen in de organisatie. Tevens wordt hierdoor het vertrouwen in de organisatie en in het management steeds minder. De oorzaak van dit ‘syndroom’ wordt veelal gelegd bij het ontbreken van een duidelijke visie. Onvoldoende focus waardoor niet iedereen dezelfde richting opgaat en ook niet adequaat in een bepaalde richting gestuurd kan worden, omdat deze richting niet geheel helder is. Daarnaast komt naar voren dat de visie die er op dit moment is niet geheel wordt gedragen door de rest van de organisatie en de dagelijkse praktijk tegenstrijdig is met de huidige visie wat zorgt voor fricties in de samenwerking. Tot slot mist het aan corrigerende sturing vanuit het management om de organisatie bij te sturen richting de gestelde visie.

Persoonsafhankelijke samenwerking

Uit de bevindingen is naar voren gekomen dat de samenwerking sterk persoonsafhankelijk is.

“Ja, ik wil dat wel doen voor jou.” (uitvoerend)

Een belangrijke bevinding uit de interviews is dat er vaak op persoonlijk niveau wordt gesproken over de samenwerking. Niet zozeer wordt er gepraat in termen van functies en/of afdelingen, des te meer in termen van personen en namen. Dit is tevens gebleken uit de bevindingen van de creatieve oefening, waarbij in veel gevallen individuen een plek kregen in het organogram.



“Als je met persoon X van doen hebt, is dat op zich waardevol omdat hij goede kennis heeft, als [naam functie] vind ik het laag, 2 tot 3. En als persoon zeg ik van, en ook de man met ideeën, zeg ik, is hij makkelijk benaderbaar, toegankelijk, en dan kom je uit bij 3 à 4.” (leidinggevend)

In de samenwerking wordt onderscheid gemaakt tussen de persoon en de functie die beiden even zwaar wegen en meegenomen worden in de overweging om met deze persoon samen te werken. Ook lijkt het belangrijk te zijn om mensen te kennen voordat hiermee een samenwerking opgebouwd kan worden.

“Naar het Delivery team toe, ehm, ja de mensen die ik ken, ehm, is altijd positief, je weet ze te vinden, ze geven je prima antwoord, je weet ook wie je hebben moet.” (leidinggevend)

“Onbekend maakt een beetje onbemind.” (uitvoerend)

Bovenstaande citaten geven aan dat de samenwerking goed is wanneer men bekend is met elkaar en een positieve ervaring gedeeld heeft. En wanneer men niet veel met elkaar van doen heeft en men elkaar niet kent, is men ook niet gauw geneigd deze samenwerking op te zoeken. Tenzij de andere persoon een hogere functie heeft.

“Maar je merkt heel duidelijk dat mensen gevoelig zijn voor hiërarchie. Als jij wat vraagt, dan als het uitkomt en ze willen het voor je doen of iemand wil het voor je doen, dan is het goed. Maar als een manager het vraagt, dan gebeurt het.” (uitvoerend)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat hiërarchie erg belangrijk wordt gevonden in de samenwerking. Op het moment dat er iets wordt gevraagd door iemand in een hogere positie wordt dit sneller aangenomen en uitgevoerd dan wanneer ditzelfde gevraagd wordt door een collega op dezelfde positie. In één van de interviews werd hier een duidelijk voorbeeld van gegeven.

“Heel concreet voorbeeld was eind vorig jaar in de branchemeeting, hadden we net een klant gescoord En van Delivery moesten een aantal jongens een presentatie geven, dat vertelden ze ook, dat ze dat moesten doen, dat is even niet relevant trouwens, maar één van die jongens die vertelde dat hij in dat voortraject een klus kreeg waar die wat verder op door moest zoeken, wat hij normaal gesproken waarschijnlijk niet had gedaan, maar omdat zijn manager ernaast stond, deed hij dat wel. En dat werd op die manier, ook bijna letterlijk, in de branchemeeting verteld. En ik had zoiets, prachtig dat je het gedaan hebt en dat je het uitgezocht hebt en dat het goed gekomen is, maar dat je durft te beweren dat je dat gedaan hebt omdat je manager erbij zat en dat je het anders waarschijnlijk niet had gedaan, vind ik dramatisch. Dat vind ik echt heel slecht. En als manager zou ik iemand daar op aanspreken. Je bent gewoon een professional en het moet niet uitmaken of Pietje het vraagt of Jantje het vraagt of Jantje erbij zit of Pietje erbij zit. En het werd, ongelogen, het werd zo breed naar de hele branchemeeting, en niemand die daarop reageerde en dat vond ik heel verrassend. En ik denk dat dat een beetje, hoe vaak je ook niet hoort, ja ik wil dat wel doen voor jou, ja maar jongens kom op, je doet niks voor mij, we doen het voor mekaar en voor de klant en alsjeblieft niet omdat je me aardig vind of niet aardig vind. Dat vind ik niet goed, als je het aan mij vraagt. En natuurlijk heb je met personen te maken en ga je liever met de één dan met de ander, dat heb je altijd. Maar het mag niet zoveel van invloed zijn als het bij ons is, vind ik.” (uitvoerend)

Uit dit voorbeeld komt duidelijk naar voren dat deze persoonsafhankelijkheid algemeen ‘geaccepteerd’ is. In een algemene meeting wordt hier niet op gereageerd en dat kan duiden op het bestaan van een ongeschreven regel die het gedrag op een bepaalde manier aanstuurt zonder dat men zich hier echt bewust van is. Kortom, het is wellicht gemeengoed geworden om persoonsafhankelijk samen te werken. Naar aanleiding van dit voorbeeld keurt de respondent dit gedrag ook af en zegt eigenlijk dat de organisatie hierin niet professioneel genoeg is. Of de taak of de dienst wordt uitgevoerd, is nu afhankelijk van de persoon die het vraagt en de persoon die het moet uitvoeren. Terwijl in een professionele organisatie de persoon niet zo nadrukkelijk op de voorgrond staat, maar de taak of de dienst op de eerste plaats staat.

Gevolgen van deze persoonsafhankelijke samenwerking zijn terug te zien in de cultuur die zich kenmerkt als ‘ieder voor zich’ wat tevens ondersteund wordt door observaties waarbij bijvoorbeeld een lakse houding werd aangenomen wanneer niet alle benodigde aanwezigen (op tijd) bij een vergadering aanwezig waren of tijdens lunchtijd waarbij ieder zijn eigen keuzes maakt waar, met wie of hoe te lunchen. Een ander gevolg van deze persoonsafhankelijke samenwerking is wellicht een lagere kwaliteit van de dienst die geleverd wordt.

“De gevolgen in mijn optiek zijn kwaliteit, dat je dan je kwaliteit inlevert. Dat je er niet van op aan kunt, want je bent afhankelijk van de grillen of iets wel of niet gedaan wordt.” (uitvoerend)

Bovenstaand citaat geeft een verband aan tussen de persoonsafhankelijke samenwerking en de kwaliteit van de dienst die geboden wordt. Door de heersende dynamiek wordt het product van de dochteronderneming aangetast wat uiteindelijk ook gevolgen kan hebben voor de klant.

De onderlinge samenwerking binnen de dochteronderneming is sterk persoonsafhankelijk. Of en op welke manier er wordt samengewerkt, hangt af van de persoonlijke verhouding die de betreffende personen met elkaar hebben. Tevens blijkt hiërarchie van grote invloed te zijn op het uitvoeren van de samenwerking, deze wordt dan direct uitgevoerd, dan wanneer eenzelfde vraag door een collega op hetzelfde niveau wordt gesteld. Daarnaast lijkt het of de samenwerking niet actief opgezocht wordt maar enkel wanneer deze nodig is.



De drie kenmerken met betrekking tot de onderlinge samenwerking staan met elkaar in verbinding. Ook hier is het gewenst deze samenhang te expliciteren.

Het afschuiven van verantwoordelijkheden en de persoonsafhankelijke samenwerking zijn enkele kenmerken van de onderlinge samenwerking die sterk vertegenwoordigd worden in de bevindingen van het onderzoek. Of en op welke manier er wordt samengewerkt, hangt af van de persoonlijke verhouding die de betreffende personen met elkaar hebben. Ongeschreven regels lijken dit gedrag aan te sturen waarbij schuld en gevoelens van onzekerheid, onveiligheid en angst een rol lijken te spelen. ‘Dingen zeggen en niet doen’ is een gewoonte die tevens op andere vlakken tot uiting komt met name bij het management wat in de interviews ook wel werd benoemd als het ‘start-stop-syndroom’. Vele voorbeelden waarbij enthousiast bedachte ideeën bijna altijd weer doodbloeden met als gevolg een zekere verandermoeheid in de organisatie. Het rotsvaste vertrouwen in de organisatie en het management wordt hierdoor ook aangetast. De oorzaak van dit ‘syndroom’ wordt veelal gelegd bij het ontbreken van een duidelijke visie. Onvoldoende focus waardoor niet iedereen dezelfde richting opgaat en ook niet adequaat in een bepaalde richting gestuurd kan worden, omdat deze richting niet geheel helder is. Daarnaast komt naar voren dat de visie die er op dit moment is niet geheel wordt gedragen door de rest van de organisatie en de praktijk tegenstrijdig is met de huidige visie wat zorgt voor fricties in de samenwerking. Tot slot mist het aan corrigerende sturing vanuit het management om de organisatie bij te sturen richting de gestelde visie.



Conclusie/ Discussie

In het licht van de onderzoeksvraag zullen de besproken resultaten gekoppeld worden aan de relevante literatuur uiteengezet in het theoretische kader om daarmee een verbindende conclusie te vormen en uiteindelijk antwoord te geven op de gestelde onderzoeksvraag. Daarna volgt de discussie waarin suggesties zullen worden gegeven voor verder onderzoek. Tenslotte zullen daarna de aanbevelingen voor de organisatie besproken worden.

Conclusie

De verhouding dochteronderneming – moederbedrijf karakteriseert zich op dit moment het meeste als een wij/zij cultuur. De dochteronderneming heeft een sterke, eigen identiteit gebaseerd op waarden als mensgerichtheid, vrijheid, flexibiliteit, vertrouwen en onafhankelijkheid die met name de Business Unit Manager tracht te behouden en te beschermen. De cultuur van het moederbedrijf staat bekend als een ‘harde’ cultuur waarin individualiteit, controle en een sterke winstgerichtheid voorop staan en waarbij deze multinational streeft naar uniformiteit en eenzelfde identiteit. Beide organisaties, beide culturen en beide identiteiten staan tegenover elkaar en dit zorgt voor een spanningsveld in deze relatie. Opvallend hierin is dat de bescherming en het behoud van de sterke, eigen identiteit van de dochteronderneming door middel van de negatieve perceptie van het moederbedrijf niet meer geheel gedragen lijkt te worden door de medewerkers van de dochteronderneming. Hierdoor lijkt er tevens een spanningsveld te zijn tussen de Business Unit Manager van de dochteronderneming en de rest van de organisatie.

Allereerst zal hieronder het spanningsveld tussen het moederbedrijf en de dochteronderneming besproken worden. Daarna zal het spanningsveld tussen de Business Unit Manager van de dochteronderneming en de rest van de van de organisatie toegelicht worden.

Spanningsveld tussen moederbedrijf en dochteronderneming

De zelfstandige locatie van de dochteronderneming, buiten het moederbedrijf, en de wijze waarop deze dochteronderneming destijds is opgezet, hoge mate van vrijheid en flexibiliteit, hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van de sterke eigen identiteit van de dochteronderneming (Alvesson & Svingsson, 2008; Clark & Geppert, 2011; Reade, 2001b). Daarnaast wordt het belang van de geschiedenis benadrukt welke een belangrijke rol kan spelen in de cultuur van een organisatie (Hofstede et al., 1990 in Alvesson & Svingsson, 2008). Kijkend naar de dochteronderneming is het uniek voor een dochteronderneming van het desbetreffende moederbedrijf om op deze wijze de dochteronderneming te mogen oprichten waardoor het gevoel een ‘eigen organisatie’ op te zetten aanwezig was. Het gevoel van vrijheid en onafhankelijkheid

uitte zich in benamingen als ‘een stelletje cowboys’, de vergelijking met een soort ‘black box’ en een manier van werken waarin alles mogelijk was, ‘we lossen alles op’.

De dochteronderneming had hoge winstcijfers en kon daardoor eigenlijk verder haar gang gaan, de winst was immers het belangrijkste voor het moederbedrijf. De aparte locatie, eigen invulling van de organisatie en de manier van werken en het succes van de dochteronderneming zijn onderscheidende factoren welke het aanzien en de identiteit van de dochteronderneming opgebouwd hebben. Reade (2001b) beargumenteert dat de onderscheidenheid en het aanzien van een organisatie de mate van identificatie met de betreffende organisatie verhogen. Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de dochteronderneming een sterke eigen identiteit heeft.

De literatuur benoemt echter wel het leidende principe dat het hier gaat om de manier *waarop* de medewerkers deze onderscheidenheid en dit aanzien interpreteren. Tenslotte zijn het de medewerkers zelf die de betekenis toekennen aan bepaalde eigenschappen van de organisatie wat essentieel is bij het proces van identificatie. Alvesson en Sveningsson (2008) benoemen hierbij de voorwaarde dat deze identiteit als positief gezien moet worden door de medewerkers om identificatie hiermee te bewerkstelligen. Uiteraard geldt bovenstaande ook voor het management van de organisatie waarbij volgens Reade (2001b) het ontlenen van status en een positieve, sociale identiteit bijdragen aan een sterke identificatie van de manager van de dochteronderneming met de betreffende organisatie. Bovendien geven managers van een dochteronderneming de voorkeur aan identificatie met relatief kleine sociale groepen, zoals de dochteronderneming is (Reade, 2001b). Echter kan de interpretatie van medewerkers tevens door de organisatie ‘gemanaged’ worden om identificatie met de organisatie te verhogen (Reade, 2001a). De verspreiding van een magazine binnen de dochteronderneming, de negatieve perceptie van het moederbedrijf vanuit de dochteronderneming en de manier waarop dit beeld tot uiting wordt gebracht, bijvoorbeeld in de vorm van verhalen die leven in de organisatie (Ybema, 2010) en de houding en het gedrag van managers en medewerkers, dragen bij aan het creëren en in stand houden van een sterke eigen identiteit van de dochteronderneming. Volgens Reade (2001a) resulteren negatieve verhalen over het moederbedrijf in een negatieve houding tegenover medewerkers van het moederbedrijf wat de afstand tussen dochteronderneming en moederbedrijf vergroot en de identificatie met de dochteronderneming verder versterkt. Volgens Clark en Geppert (2011) is deze negatieve houding een gevolg van een gebrek aan overlap in identiteit van dochteronderneming en moederbedrijf. Dit gegeven benadrukt de bestaande kloof tussen de identiteit van de dochteronderneming en die van het moederbedrijf en daarmee de mate van ‘dual identification’.

Identiteit is nauw verbonden met de cultuur van een organisatie waarbij cultuur en identiteit elkaar wederzijds beïnvloeden (Alvesson & Sveningsson, 2008). Het naast elkaar staan van verschillende identiteiten komt min of meer overeen met het naast elkaar staan van verschillende culturen wat door Martin (2002) ook wel het differentiatieperspectief genoemd. Het ontstaan van deze wij/zij cultuur wordt onder andere gestimuleerd door het management van de dochteronderneming waarbij de Business Unit Manager een belangrijke rol speelt.

Het in standhouden en beschermen van een bepaalde cultuur en identiteit kan geplaatst worden in het functionalistische perspectief op cultuur waarbij de cultuur als maakbaar gezien wordt. De visie die de Business Unit Manager tracht na te streven, waarbij impliciet getracht wordt de dochteronderneming te behoeden voor de 'harde' cultuur van het moederbedrijf, heeft zowel positieve als negatieve effecten.

Mensgerichtheid staat hoog in het vaandel en wordt gewaardeerd door de medewerkers van de dochteronderneming en vaak als belangrijkste motivator gezien waarbij bescherming, vrijheid en flexibiliteit belangrijke waarden zijn. Doordat medewerkers deze manager waarderen en dit tevens laten blijken, geven zij de betreffende persoon de legitimiteit om bepaalde situaties te bepalen, ook wel 'symbolic power' genoemd (Hallett, 2003). Echter de andere kant van de medaille laat zien dat deze visie tevens negatieve effecten heeft en kan omslaan in een te beschermde omgeving waarin geen onzekerheid gevoeld wordt door de medewerkers, de organisatie weinig verloop kent, een hoge gemiddelde leeftijd heeft en medewerkers gewend raken aan de bescherming, vrijheid en flexibiliteit binnen de dochteronderneming wat tevens gevolgen heeft voor de manier van samen werken binnen de dochteronderneming.

Om het begrip 'dual identification' te begrijpen in de context van de dochteronderneming en het moederbedrijf is het minstens net zo belangrijk om de cultuur en de invloed van het moederbedrijf te beschrijven. De afrekencultuur van het moederbedrijf en haar systemen en processen hebben tevens invloed op de manier van samen werken binnen de dochteronderneming. De hoge mate van bureaucratie en de vele processen beperken de bewegingsvrijheid van de dochteronderneming. Daarnaast hebben de individuele meet- en compensatieregelingen tevens invloed op de samenwerking waarbij tegenstellingen gecultiveerd worden wat resulteert in een cultuur die sterk individueel gericht is en waarbij iedereen voor het eigen gewin gaat. Deze invloeden staan sterk in verbinding met de persoonsafhankelijke samenwerking en het niet-nemen of afschuiven van verantwoordelijkheden wat in het volgende gedeelte van de conclusie aan bod zal komen. Bovendien is het moederbedrijf sterk aan het centraliseren en outsourcen wat een zekere mate van onzekerheid met zich meebrengt over het bestaansrecht van de dochteronderneming wat de mate van 'dual identification' tussen moederbedrijf en dochteronderneming verder voedt. De onzekerheid over het bestaansrecht van de organisatie en daarmee de eigen rol illustreert tevens het andere spanningsveld tussen de Business Unit Manager en de rest van de organisatie waarin de Business Unit Manager deze onzekerheid juist tracht weg te halen door cultivering van de bestaande cultuur binnen de dochteronderneming.

Spanningsveld tussen de Business Unit Manager en de rest van de organisatie

De integratiecultuur waarmee de dochteronderneming haar identiteit tracht te verankeren, geeft maar beperkt zicht op de cultuur binnen de dochteronderneming. Ideeën over een bepaalde cultuur kunnen ook gezien worden als een subcultuur van het management (Alvesson & Sveningsson, 2008). Kijkend vanuit het differentiatieperspectief komt dan naar voren dat de visie, of de uitdraging hiervan, niet geheel ondersteund wordt door de rest van de organisatie.



Met name de negatieve perceptie ten opzichte van het moederbedrijf en daarmee de bevestiging dat de dochteronderneming goed en uniek is, wordt niet meer zo ervaren door de medewerkers van de dochteronderneming. Juist zij hebben de behoefte geuit om de hand in eigen boezem te steken. Echter belemmeren bestaande ongeschreven regels, de invloed van het moederbedrijf en de invloed van het management om hiermee aan de slag te gaan (Boudewijns, 2010). Het niet-nemen of afschuiven van verantwoordelijkheden en de persoonsafhankelijke samenwerking kenmerken op dit moment de manier van werken binnen de dochteronderneming. Daarnaast is het een gewoonte geworden om 'dingen te zeggen en niet te doen en vice versa' wat met name tot uiting komt bij het management. Het zogenoemde 'start-stop-syndroom' waarbij initiatieven niet tot nauwelijks navolging krijgen, brengt een zekere veranderbaarheid met zich mee wat het vertrouwen in het management ook niet ten goede komt. Het ontbreken van een duidelijke visie ligt volgens de respondenten hieraan ten grondslag. Onvoldoende focus, onvoldoende sturing en het niet helder hebben van een stip op de horizon zorgt voor onduidelijkheid in de organisatie. Bovendien wordt de bestaande visie niet geheel gedragen door de rest van de organisatie en laat de dagelijkse praktijk wat anders zien dan de visie doet voorschrijven wat overeenkomt met het ontbreken van corrigerende sturing vanuit het management. De weerstand van de rest van de organisatie manifesteert zich voornamelijk in verborgen vorm (Morrill, Zald, & Rao, 2003) waarbij de dialoog met het management niet echt wordt aangegaan en deze zaken onuitgesproken blijven. Het ontbreken van de dialoog wordt tevens versterkt door de tegenstrijdigheid van de beschermende, paternalistische leiderschapsstijl (Popper, 2011) die de Business Unit Manager aan de ene kant uitstraalt, maar waarbij dit aan de andere kant ontkracht wordt door de houding en het gedrag van het 'wel zeggen, niet doen'. De veranderbaarheid in de organisatie tast het vertrouwen en de betrokkenheid aan en heeft een zekere laksheid tot gevolg.

Beantwoording onderzoeksvraag

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is antwoord te geven op de geformuleerde onderzoeksvraag. Welke conclusies kunnen dan getrokken worden naar aanleiding van de gestelde onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven managers en medewerkers van de dochteronderneming Nederland aan de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en hoe manifesteert zich dat in de manier van werken binnen de dochteronderneming?

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende betekenissen worden toegekend aan de moeder-dochter relatie waarbij met name een duidelijk onderscheid naar voren komt tussen de visie die de Business Unit Manager nastreeft en de rest van de organisatie die zich veelal niet meer kan vinden in deze visie ten opzichte van de relatie dochteronderneming - moederbedrijf.

De positie van de Business Unit Manager kan het beste worden omschreven als een 'boundary spanning role' – “as they are in contact with and must act on behalf of both the corporate office and the subsidiary”(Bartlett & Ghoshal, 1998 in Vora & Kostova, 2007) – waarbij de auteurs benadrukken dat dit niet enkel gevolgen heeft voor de manager zelf maar tevens voor de organisatie (Vora & Kostova, 2007). De rol van deze manager is complex doordat hij het hoofd moet bieden aan meerdere, vaak conflicterende eisen (Vora & Kostova, 2007) waardoor deze positie het meest te maken krijgt met het spanningsveld wat ontstaat als gevolg van 'dual identification' (Vora & Kostova, 2007).

Identificatie met kleinere groepen binnen de multinational, zoals de dochteronderneming, geniet dan ook de voorkeur bij managers (Reade, 2001b). Onderscheidende factoren van de dochteronderneming, zoals een aparte locatie, aanzien en onderscheidenheid in producten/diensten en de wijze waarop de manager omgaat met dit spanningsveld hebben invloed op de mate van identificatie met de dochteronderneming (Clark & Geppert, 2011) (Reade, 2001b). Sterke identificatie met de dochteronderneming resulteert ook in meer prestige en het ontlenen van een positieve sociale identiteit voor de manager zelf (Reade, 2001b).

De sterke eigen identiteit van de dochteronderneming waarmee zij zich afzetten tegen het moederbedrijf resulteert in een wij/zij cultuur die zich tevens manifesteert in de dochteronderneming zelf als gevolg van het spanningsveld tussen management en de rest van de organisatie. Deze wij/zij cultuur komt naar voren in de sterk persoonsafhankelijke samenwerking, het niet-nemen of afschuiven van verantwoordelijkheden en daarmee een mentaliteit van 'wel zeggen, niet doen' en veel onduidelijkheid in de organisatie.

De context van de dochteronderneming, het moederbedrijf, is van grote invloed gebleken op de relatie tussen dochteronderneming en moederbedrijf en op de dochteronderneming zelf. De 'harde' afrekencultuur die binnen het moederbedrijf heerst, de sterke kostenbeheersing en de centralisering en outsourcing van allerlei afdelingen manifesteren zich in gevoelens van angst en onzekerheid met name over de eigen rol. Naast deze invloed van het moederbedrijf leeft binnen de dochteronderneming het vraagstuk met betrekking tot het bestaansrecht van deze dochteronderneming. In een context waarin gevoelens van onzekerheid en angst overheersen en de behoefte aan veiligheid groter wordt, is de leider geneigd dit gevoel van veiligheid te waarborgen bijvoorbeeld in de vorm van bescherming waarbij de leider dan de rol aanneemt van de beschermende ouder (Jackson & Parry, 2008) (Popper, 2011). In het geval van de dochteronderneming is dit heel duidelijk terug te zien waardoor een ongelijkwaardige relatie ontstaat tussen management en medewerkers in de vorm van een ouder-kind relatie. Maar net als in een moeder-dochter relatie zullen beide moeten leren om uit deze rol te stappen en de rol van volwassenen aan te nemen waardoor een gezonde dialoog weer op gang kan komen.

Discussie

Uit de conclusie komt naar voren dat het moederbedrijf van grote invloed is op de dochteronderneming. Alhoewel dit onderzoek enkel vanuit het gezichtspunt van de dochteronderneming is uitgevoerd, komt toch de vraag naar voren wat de rol van het moederbedrijf is in dit proces van 'dual identification'? Deze multinational bestaat al lange tijd en heeft veel meer dochterondernemingen dan enkel deze betreffende dochteronderneming. Je zou er bijna vanuit gaan dat zij bekend zijn met deze identiteitsvraagstukken tussen moederbedrijf en dochteronderneming? Interessant is te onderzoeken hoe het moederbedrijf hierin staat. Vora en Kostova (2007) beargumenteren dat het herkennen van de belangrijkste eigenschappen van de multinational een uitdaging vormt voor de manager van de dochteronderneming waarbij deze eigenschappen pas duidelijk naar voren komen wanneer de manager zich wil identificeren met de multinational. Dit illustreert dat er wel degelijk barrières zijn vanuit het moederbedrijf gezien. In de literatuur is nog niet veel bekend hoe het moederbedrijf met dit spanningsveld omgaat. Des te interessanter is het om dit verder te onderzoeken.

Daarnaast is naar voren gekomen dat er tevens sprake is van een spanningsveld tussen de Business Unit Manager en de rest van de organisatie. De omgeving en cultuur van de dochteronderneming is als beschermend en mensgericht omschreven met daarbij een behoorlijke mate van vrijheid en flexibiliteit voor de medewerkers. Waarom ontstaat dan toch deze mis-match tussen de manager van de dochteronderneming en de rest van de organisatie? Je zou denken dat de gecreëerde omgeving en cultuur van de dochteronderneming zeer goede voorwaarden scheppen om met elkaar de dialoog aan te gaan. Waarom gebeurt dit dan niet? Geconstateerd is dat het niet-nemen of afschuiven van verantwoordelijkheden een gewoonte is geworden binnen de manier van werken. Maar wat is dan de oorzaak hiervan? Is de invloed van het moederbedrijf met haar afrekencultuur dan zo sterk dat dit doordringt tot in de dochteronderneming? Of is deze gewoonte zo sterk ingebed in de manier van doen dat dit een ongeschreven regel is geworden die onbewust het gedrag aanstuurt?

Reflectie onderzoeksproces

Hieronder volgt een korte reflectie waarbij de sterktes en mogelijke zwaktes met betrekking tot het onderzoeksproces besproken zullen worden.

- In dit onderzoek zijn veel verschillende respondenten geïnterviewd, waardoor een completer beeld is gegeven hoe de relatie tussen moederbedrijf en dochteronderneming ervaren wordt. Hierdoor kon het spanningsveld tussen management en medewerkers binnen de dochteronderneming geconstateerd worden wat in correlatie staat met het spanningsveld tussen moederbedrijf en dochteronderneming.

- Onderdeel van het waarborgen van de kwaliteit van het onderzoek is de ‘member check’ waarbij de interpretaties van de onderzoeker worden besproken met enkele respondenten. Dit bleek in dit onderzoek van essentiële waarde waarbij de respondenten waardevolle feedback gaven wat mede heeft bijgedragen aan het spanningsveld tussen management en de rest van de organisatie.
- Dit onderzoek heeft enkel de kant belicht van de dochteronderneming. Het moederbedrijf is buiten beschouwing gelaten als gevolg van de beperkte tijdsspanne van dit onderzoek. Echter is het moederbedrijf wel een belangrijke speler in het spanningsveld tussen moederbedrijf en dochteronderneming zoals al eerder is toegelicht in de discussie en ook verder besproken zal worden bij de suggesties voor vervolgonderzoek.

Suggesties vervolgonderzoek

Onderzoek doen is een dynamisch proces wat wil zeggen dat onderzoek eigenlijk nooit klaar is. Voortkomend uit dit onderzoek zijn er een aantal suggesties voor het doen van vervolgonderzoek.

- Dit onderzoek heeft zich enkel gericht tot de dochteronderneming. Om een completer beeld te krijgen van het spanningsveld in de relatie tussen moederbedrijf en dochteronderneming is het van belang het moederbedrijf hier ook in mee te nemen. Hoe ziet het moederbedrijf de dochteronderneming? En wat zijn de belangen van het moederbedrijf? Tevens is het dan interessant om beide visies, moederbedrijf en dochteronderneming, naast elkaar te zetten. Zoals in de discussie al benoemd, is er nog niet veel bekend over de wijze waarop het moederbedrijf van de multinational omgaat met de ‘dual identification’ welke voorkomt tussen moederbedrijf en dochteronderneming. Dit maakt deze suggestie voor vervolgonderzoek des te meer van belang!
- Daarnaast is de klant ook geheel buiten beschouwing gelaten. Hoe ervaart de klant dit spanningsveld? En wat zijn de gevolgen hiervan voor de klant? Verder onderzoek naar de betekenisgeving van de klant zou tevens bijdragen aan een completer beeld van het spanningsveld tussen moederbedrijf en dochteronderneming en de mogelijke gevolgen hiervan.
- In deze casestudy is enkel één dochteronderneming onderzocht. Het is interessant uit te zoeken of vergelijkbare situaties plaatsvinden in andere dochterondernemingen. De dochterondernemingen zijn bijna allemaal op soortgelijke wijze ontstaan waarbij de centrale invloed van het moederbedrijf zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Wellicht kan onderzoek in meerdere dochterondernemingen deze ‘dual identification’ beter in kaart brengen.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en de conclusie van dit onderzoek worden in dit gedeelte de aanbevelingen beschreven voor de dochteronderneming om tot verbetering van de situatie te komen.

- Duidelijkheid positie dochteronderneming

Het is de taak van de dochteronderneming om uit te zoeken waar zij staat binnen het moederbedrijf en wat dit voor gevolgen heeft voor de toekomst. Onzekerheid en onveiligheid over het bestaansrecht van de dochteronderneming speelt op dit moment een rol in de organisatie. Hoe ga je hier als manager mee om? Door een paternalistische leiderschapsstijl blijven de medewerkers afhankelijk en wordt deze scheve verhouding in stand gehouden. Deze relatie weer op een volwassen niveau brengen is een vereiste voor de dochteronderneming, omdat enkel volwassenen goed overwogen beslissingen kunnen nemen. Voordat de dochteronderneming zich kan bezighouden met het verkrijgen van een duidelijke positie binnen het moederbedrijf zal de dochteronderneming eerst intern haar zaken op orde moeten hebben. De dochteronderneming zal van binnen naar buiten moeten werken. Het huis moet op orde zijn, een solide basis vormen. Er is geconstateerd dat er een spanningsveld is tussen de Business Unit Manager en de rest van de organisatie waarbij de medewerkers de betrokkenheid missen en weinig vertrouwen hebben in het management. Belangrijk is om dit vertrouwen te herstellen om zo een sterkere basis te vormen. Het is hierbij belangrijk om sleutelpersonen daarbij als eerst te benaderen om samen een 'sense of urgency' te creëren waardoor uiteindelijk de hele organisatie mee zal gaan.

- Stilstaan

De Business Unit Manager is een visionaire leider die duidelijk voor ogen heeft wat hij wil bereiken en waar hij naartoe wilt met de organisatie. Een eigenschap van een visionaire leider is dat hij graag vooruit loopt, de troepen voor gaat. Het gevaar hierin bestaat dat de leider te ver vooruit loopt en zijn troepen uit het oog verliest. Dit manifesteert zich binnen de dochteronderneming door de vele initiatieven die blijven liggen bij het management, er is teveel visie. Ook heeft dit tot gevolg dat de troepen de leider niet meer zien en het spoor bijster raken wat tot veel onduidelijkheid leidt. Deze onduidelijkheid is goed te zien binnen de dochteronderneming in de vele opmerkingen over de visie (onduidelijk, niet helder, visie klopt niet met de praktijk enz.). De uitdaging voor een visionaire leider is af en toe stil te staan en de tijd geven aan zijn troepen om bij hem te komen en dan samen weer verder te gaan. Wie weet wat de troepen onderweg nog zijn tegengekomen? Uit de interviews kwamen namelijk regelmatig relevante verbetervoorstellen naar voren, zoals het advies om teamdoelstellingen in te voeren om op deze manier de samenwerking te stimuleren. Om de Business Unit Manager te ondersteunen in zijn taak om af en toe stil te staan, kan eventueel een tweede persoon naast de Business Unit Manager helpen dit te verwezenlijken. Hierbij kan gedacht worden aan een secondant die de Business Unit Manager helpt te kaderen.

- Huidige visie toetsen

De visie die het management op dit moment voor ogen heeft, moet getoetst worden met de rest van de organisatie om uit te zoeken waar de knelpunten liggen en eventueel bij te sturen. De medewerkers van een organisatie hebben vaak goed door wat er speelt en geven vaak bruikbare suggesties om bepaalde situaties te verbeteren. Er werd bijvoorbeeld de suggestie gedaan om de functionele structuur van de afdelingen te veranderen, omdat deze structuur de samenwerking niet bevordert, maar veelal belemmert doordat de organisatie naar functie is ingedeeld. Dit heeft raakvlakken met de eerder genoemde aanbeveling 'stilstaan', omdat je de tijd moet nemen om te luisteren en de dialoog aan te gaan.

- Opbouwen relatie vanuit de dochteronderneming naar het moederbedrijf toe

Wanneer het binnen de dochteronderneming weer op orde is, kan er worden gewerkt aan de relatie van de dochteronderneming met het moederbedrijf. Uit de resultaten viel op dat het moederbedrijf contact tracht te zoeken met de dochteronderneming en haar kunde en expertise tevens respecteert. Echter het lijntje vanuit de dochteronderneming terug naar het moederbedrijf is over het algemeen passief te noemen waarbij de dochteronderneming door de medewerkers zelf als een 'gesloten afdeling' wordt ervaren. Door zelf het stuur in handen te nemen en te bepalen op welke manier de dochteronderneming contact wil zoeken met het moederbedrijf blijft de controle bij de dochteronderneming. Door kennis en kunde te delen, ontstaat er wellicht een betere relatie tussen de dochteronderneming en het moederbedrijf waar beide partijen baat bij hebben. De dochteronderneming bouwt deze relatie op door allereerst de perceptie die zij van het moederbedrijf heeft te managen waarbij de Business Unit Manager een voorbeeldfunctie heeft ten opzichte van de rest van de organisatie. Wanneer de Business Unit Manager zich negatief uitlaat over het moederbedrijf of een negatieve houding aanneemt, zal dit niet onopgemerkt blijven door de rest van de organisatie waarbij zij geneigd zijn dit gedrag over te nemen.

In grote lijnen zijn dit vier belangrijke aandachtspunten voor de dochteronderneming om de organisatie verder te ontwikkelen. Voor de opdrachtgever zal een apart rapport worden opgesteld waarin de aanbevelingen uitgebreid beschreven zullen worden met daarbij concrete actiepunten voor de organisatie.

Literatuur

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Hoofddorp: Boom Onderwijs.
- Boudewijns, J. (2010). *Versterk uw organisatieleervermogen, creëer en verduurzaam succes*. Grafisch Service Bureau.
- Clark, E., & Geppert, M. (2011). Subsidiary Integration as Identity Construction and Institution Building: A Political Sensemaking Approach. *Journal of Management Studies* 48 (2), 395-416.
- Cunliffe, A. (2009). *A Very Short, Fairly Interesting And Reasonably Cheap Book About Management*. Los Angeles: Sage Publications.
- Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2006). Micro-politics and conflicts in multinational corporations: Current debates, re-framing, and contributions of this special issue. *Journal of International Management* 7 (1), 251-265.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!" Towards neo-normative control in organisations. *Employee Relations*, 569-583.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*, 128-149.
- Hutjes, J., & Van Buuren, J. (1992). *De gevalsstudie. Strategie van kwalitatief onderzoek*. Heerlen: Boom Open Universiteit.
- Jackson, B., & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Los Angeles: Sage Publications.
- Kunda, G. (2006). *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Morrill, C., Zald, M., & Rao, H. (2003). Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below. *Annual Review of Sociology*, 391-415.
- Peterson, M., & Thomas, D. (2007). Introduction organizational behavior in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior* (28) 3, 261-279.
- Reade, C. (2001a). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management* 12 (8), 1269-1291.
- Reade, C. (2001b). Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *The International Journal of Human Resource Management* 12 (3), 405-424.



- Vora, D., & Kostova, T. (2007). A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior* 28 (3), 327-350.
- Watson, T. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization* (15) 1, 121-143.
- Ybema, S. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, Vol. 31 no. 4 pp. 481-503.

Overige bronnen

- Bijnagte, E. (2010). *Geen woorden maar d(r)aden? Business Improvement Plan*. Afstudeeronderzoek Stenden Hogeschool.

Websites

- Herold, M.E.J. (2011) *Spiral Dynamics en het einde van Maslov*. Geraadpleegd via http://www.spiraldynamics.info/de_sd_theorie.php
Geraadpleegd op 25 juni 2011
- http://www.petermerry.org/Peter_Merry/Welcome.html
Geraadpleegd 27 juni 2011

Afbeeldingen

- Voorpagina
<http://mansvelder.wordpress.com/2008/10/07/expositie/>
Geraadpleegd op 27 juni 2011



Bijlagen

I. Topiclijst



Bijlage I Topiclijst

Inleiding

- Opwarmertje, stellen van informele vragen om gevoel van veiligheid en wederzijds vertrouwen te waarborgen
- Master OVM
- Uitleg onderzoek
- Doel dataverzameling
- Punten interview bespreken
- Toestemming voor opname
- Anonimisering bespreken

Introductie respondent

- Voorstellen
- Uitleg huidige functie
- Leeftijd
- Hoelang indienst binnen dochteronderneming/moederbedrijf

Creatieve opdracht samenwerking

Middels deze methode tracht ik inzicht te krijgen in de visie van de betreffende respondent vanuit zijn/haar afdeling in verhouding tot de andere afdelingen en de afdelingen onderling en hoe de respondent de verhoudingen beoordeelt (goed, neutraal, slecht). Hierbij wil ik bijvoorbeeld letten op de grootte van de getekende afdelingen, de afstand van de lijnen en uiteraard de beoordeling zelf.

Toelichting oefening:

1. Ik heb een leuke oefening (haha)
Hoe zie je jouw afdeling in relatie tot de andere afdelingen en de relaties tussen de andere afdelingen onderling? Wil je deze samenwerking beoordelen aan de hand van een cijfer (1 t/m 5)? → dit cijfer bij het lijntje schrijven
2. Doel uitleggen; Doel = beeldvorming van interpretatie van de samenwerking tussen de vier afdelingen.
3. De oefening bestaat uit 3 stappen
Stap 1: Zou je de afdeling voor mij willen tekenen op de flipover. Dat mag in elke vorm gedaan worden; cirkels, blokjes, tekst, volgorde, maakt niet uit.
Stap 2: Zou je vervolgens de verbindingen tussen de verschillende afdelingen d.m.v. lijnen willen aangeven?
Stap 3: Tot slot zou je deze verbindingen/lijnen, dus de samenwerking, willen beoordelen met een cijfer van 1-5 waarbij 1 een slechte samenwerking representeert en 5 een hele goede.

- 1 = geen goede samenwerking
- 2 = matige samenwerking
- 3 = goede samenwerking
- 4 = behoorlijk goede samenwerking
- 5 = zeer goede samenwerking

Doorvragen naar de beargumentie n.a.v. beoordelingen!



Voorbeeld goede/slechte onderlinge samenwerking

- Waarom was deze samenwerking zo goed/slecht?
- Doorvragen!

Samenwerking tussen afdelingen

- In hoeverre (wat gebeurt er samen/wat apart/waar hebben ze elkaar bij nodig)
- Met wie
- Communicatie (structuur, middelen)
- Ongeschreven regels m.b.t. samenwerking (normen en waarden)

- Vertrouwen
- Verantwoordelijkheden
- Collectieve oriëntatie (motivatie)
- Werkdruk
- Rol management
- Rol systemen (beoordelingssysteem, training, structuur)

- Mening
- Knelpunten
- Verbeter-/veranderpunten

Cultuur binnen afdeling

- Wat zijn de ongeschreven regels?
- Welk gedrag hoort hierbij?
- Wat zijn hiervan de effecten/gevolgen?

Invloed context op samenwerking

- Invloed flexibel werken
- Invloed moederbedrijf

Afronding

- Vragen/opmerkingen
- Bedanken