

Afstudeeronderzoek_

OPTREDENDE PRAKTIJKFACTOREN BIJ WAARDENGESTUURDE CULTUURVERANDERING EN DE INVLOED
VAN LEIDERSCHAP

Rahiela Lalmahomed
461711rl@eur.nl
Parttime Master Bedrijfskunde 2016-2018
Management van Verandering

Afstudeercommissie

Begeleider: Dr. M.J. Flory

Meelezer: Dr. M. Stevens

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze scriptie mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. De verantwoordelijkheid voor de inhoud ligt in zijn geheel bij de auteur. De Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus Universiteit Rotterdam is slechts verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van het onderzoeksproces en kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van deze scriptie.

Voorwoord

En dan lijkt hij er zomaar ineens te liggen: mijn afstudeeronderzoek. Let wel: lijkt te liggen. Want in dit finale stuk zit heel wat kostbare tijd. Tijd die ik heb geclaimd, tijd die ik heb gekregen, tijd die mij is geschonken.

Marja, je weet het: als ik de vrijheid krijg gooi ik kantjes en kantjes vol met wat ik wil zeggen. Maar uiteindelijk komt het op dit neer: dank je, dank je wel. Als ik jou niet had gesproken op die koude natte zaterdag in december na mijn organisatiestudies tentamen, had ik nooit last minute NIE voor Management van verandering omgewisseld. Ik had dit voor goud willen missen. Bedankt voor onze Rijswijkse onderonsjes: ik kwam altijd bezorgd binnen en ging opgelucht weg met de juiste richting en instructies. Deze periode was zo verschrikkelijk leerzaam. Wie weet vind je binnenkort een doosje chocola op je stoep. Je weet het maar nooit met mij.

Merieke, als Operational Excellence echt in mijn DNA had gezeten had ik je tot aan mijn promotie toe gevolgd. Maar bij gebrek aan de juiste skills, is jouw meelezerschap een prima back-up plan gebleken. Ik had geen idee hoe een MV begeleider en een OE meelezer met elkaar zouden combineren. Maar ik ben zo blij dat je het met me aandurfde, misschien ben ik voor MV begrippen iets te hard en te diep in de data gedoken en ben ik voor OE begrippen wat te 'zacht' in ongeveer al het andere gebleven. Maar ik ben alleen maar blij dat het zo is uitgekapt en dat ik naast een jaar OE nog wat extra uit je briljante brain heb kunnen 'picken'.

Klaas Wassens en Raymond van Wijk, jullie hebben het mogelijk gemaakt dat ik deze opleiding kon vervolgen en voltooien. Jullie grootse gebaar zal niet vergeten worden.

Collega's bij Robs-Isola. Jullie open- en openhartigheid heeft mij verrast en verrijkt. Ik hoop dat ik met dit verhaal kan laten zien dat ik jullie heb gehoord en jullie het vertrouwen kan geven in een toekomst die ons veel moois gaat brengen.

Alle dierbare mensen die ik de afgelopen 2 jaar niet of amper heb gezien. Alle nieuwe baby's van 6+ maanden die ik nog moet gaan kussen, vriendinnen die ik nog moet knuffelen, familieleden die ik in geen maanden heb gesproken: bedankt voor jullie begrip en jullie gelukwensen. Ik kom eraan. Maar dit keer echt. Ik kom. Echt.

Ma en pa, hoe ouder ik word hoe meer ik beseft, dat het nooit mogelijk gaat zijn om uit te drukken wat jullie voor mij betekenen. Niet genoeg woorden om uit te leggen, niet genoeg geld om terug te betalen. Ik kan jullie nooit genoeg bedanken voor het feit dat jullie de afgelopen 2 jaar voor mij en mijn gezin hebben gezorgd. Schoonmama bedankt voor al je hulp en luisterend oor. Zus en Ronny, jullie weten wat ik heb doorgemaakt, bedankt voor het pushen.

Ter(ence), het zijn tropenjaren geweest en we staan hier toch maar, vraag me niet hoe, maar we staan. Hier. Je hebt zo veel college-napraat moeten aanhoren van mij dat ik denk dat jij met mij net zo hard zou kunnen afstuderen. Ik beloof je dat ik het heel lang uit mijn hoofd laat om iets als dit nog een keer te doen (Ik zeg niet nooit, want hey, je kent me). De komende tijd zal ik niks anders dan 'ons' bestuderen. Niks van dit was mogelijk zonder jou.

Omari. Mijn mooie lieve mannie, mama komt naar huis en blijft thuis. Ik heb je gemist. Kusje.

Inhoudsopgave

Afstudeercommissie	1
Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	5
1. Aanleiding onderzoek en introductie onderzoeksvraag	12
1.1. Beschrijving onderzochte context	12
1.2 Feitelijke aanleiding	13
1.3 Academische relevantie	13
1.4 Structuur van het onderzoek	14
2. Literatuur	15
2.2 Organizational en cultural change	16
2.4. Invloed van verandering op individuen	17
2.5. Manieren waarop leiderschap een positieve invloed kan uitoefenen op spelende praktijkfactoren	19
2.6 Servant Leadership stimuleren en faciliteren	24
3. Methodologie	26
3.1 Onderzoeksfilosofie	26
3.3 Onderzoeksstrategie	27
3.4 Onderzoeksopzet	27
3.6 Kwaliteitsborging	29
4. Resultaten	31
4.1 Oud zeer en angst voor de toekomst	31
4.2 Teamgevoel	33
4.3 Eilanden binnen de organisatie	34
4.4 Gedrag midden management	35
4.6 Reacties van directieleden op uitspraken van medewerkers over de factoren	38
4.6.6 Verhouding van de thema's tot elkaar	41
5. Conclusies	43
6. Discussie	45
6.1 Praktijk ten opzichte van de theorie	45
6.3 Rol van de onderzoeker	47
6.4 Factoren die kunnen leiden tot andere resultaten	48
6.5 Objectiviteit	49
7. Aanbevelingen voor verder onderzoek	51
8. Aanbevelingen voor het management	52
Bronnen	53

Bijlagen	0
1. Gebruikte interviews voor data-analyse en codes (transcripten opvraagbaar)	0
2. Uitspraken geïnterviewden over factor Oud zeer en angst voor de toekomst	1
3. Uitspraken geïnterviewden over factor Teamgevoel	4
4. Uitspraken geïnterviewden over factor Eilanden binnen de organisatie.....	10
5. Uitspraken geïnterviewden over factor gedrag van managers	17
6. Uitspraken geïnterviewden over factor dagelijkse beslissingen liggen niet in lijn met strategie.....	22

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een bedrijf dat nadrukkelijk verzocht anoniem te blijven. Hier is uiteraard gehoor aan gegeven. In dit verslag zal het bedrijf de fictieve naam Robs-Isola dragen. Deze samengestelde naam is geïnspireerd op een uitspraak van een medewerker die een situatie treffend vergeleek met het televisie programma Expeditie Robinson. De naam Robs is afgeleide van Robinson en de naam Isola is het woord eiland in het Italiaans. Kalenderdata, getallen, locaties, kenmerkende corporate merkuitingen e.d, zijn aangepast om anonimiteit van het oorspronkelijk onderzochte bedrijf te waarborgen. Daar waar de gegevens belangrijk waren voor de context is het behouden of de verandering zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid gehouden.

Robs-Isola is een bedrijf met ruim 4000 medewerkers. Robs en Isola waren twee bedrijven met een IT achtergrond. In 2014 zijn zij samengegaan in een joint venture waarin beide bedrijven 50% eigenaarschap hebben. De voornaamste kantoren van Robs, bevonden zich in Limburg en Amsterdam, terwijl het hoofdkantoor van Isola zich in Utrecht bevind met een tiental landelijke locaties. Een nieuw hoofdkantoor in Utrecht is aangekondigd en de voormalig hoofdkantoren in Utrecht en Amsterdam zullen opgeheven worden. In januari zette Robs-Isola een nieuwe stap in hun integratie, gericht op de bedrijfscultuur: er werd een drietal nieuwe waarden gepresenteerd: (1) Stel je open (2) Zoek elkaar op (3) Doe je beste best. De waarden zijn directief geformuleerd en kunnen gezien worden als gedragsregels. De nieuwe corporate waarden werden aan de organisatie gepresenteerd op een moment dat er veel onrust heerste onder de medewerkers: een nieuw hoofdkantoor zou definitief komen, maar over een voorgenomen drastische reorganisatie moest nog besloten worden door de OR. Deze situatie was de aanleiding en startpunt van het onderzoek.

Termen als waarden, normen en gedrag patronen worden door elkaar gebruikt binnen de organisatie studies. Schein (1968) legt uit dat ze op grote lijnen het volgende omvatten: (1) Basis doelen van de organisatie. (2) De gewenste voorkeursmiddelen waarmee deze doelen bereikt zouden moeten worden. (3) De basis verantwoordelijkheden van leden in de rol die ze wordt toebedeeld door de organisatie. (4) De gedrag patronen die vereist zijn voor effectieve prestatie in de rol. (5) Een set aan regels of principes die betrekking hebben op het onderhouden van de identiteit en integriteit van de organisatie. Chris Grey (2008) schetst het volgende beeld van waarden (shared values): “Iedereen in de organisatie was gecommitteerd aan de gemeenschappelijke doelen zoals: hoge kwaliteit productie en klantenservice. Als resultaat waren er minder interne conflicten, een hogere efficiency, en effectievere productie, en een hogere mate van motivatie en commitment van iedereen binnen de werkomgeving.”

Linda Smirchich (1983) spreekt over cultuur in facetten als: lijm/cohesie, waarden en sociale idealen en het geloof dat leden van de organisatie met elkaar zijn gaan delen. Aanvullend daarop spreekt Edgar Schein (1984a) over het collectief: basis aannames die de groep heeft uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld om om te kunnen gaan met problemen die gepaard gaan met de adoptie van externe factoren en interne integratie. Deze aannames hebben goed genoeg gewerkt voor de groep en daarom worden ze aangeleerd aan nieuwe groepsleden als zijnde de correcte manier om waar te nemen, denken en voelen in relatie tot de spelende problematieken.

Er zijn 3 opvattingen over culture management: (1) Cultuur kan gemanaged worden, (2)

Cultuur is mogelijk te manipuleren en (3) Cultuur kan niet bewust veranderd worden (hoewel erkend wordt dat natuurlijke verandering regelmatig optreedt).

In case studies naar organisatieverandering middels waarden, vonden Ogbonna & Harris (1998) 4 soorten gedrag bij medewerkers: (1) Afwijzing: het verwerpen of zelfs afzweren van de waarden (2) Heruitvinden: het recyclen van bestaande waarden tot zelf geformuleerde slogans die meer aansluiten bij het (espoused) gedrag. Sarcasme speelt hier een grote rol in. (3) Reinterpreteren: gedeeltelijke acceptatie, modificatie van de waarden reduceert de cognitieve dissonantie ten opzichte van de nieuwe waarden en (4) Heroriënteren: nieuwe waarden adopteren, die de bestaande waarden vervangen.

De observaties in de praktijk en kennis uit de literatuur leidde tot de volgende onderzoeksvraag:

WELKE PRAKTIJKFACTOREN SPELEN EEN ROL BIJ WAARDENGEDREVEN CULTUURVERANDERING EN HOE KAN LEIDERSCHAP DEZE FACTOREN BEÏNVLOEDEN ZODAT VERANDERING TOT GEWENSTE CULTUUR EN BIJBEHORENDE GEDRAGINGEN GAAT LEIDEN?

Er is onderzocht binnen het sociaal constructionisme. In deze opvatting gaat het niet om de zogenaamde objectieve werkelijkheid maar om de subjectieve werkelijkheid die mensen, teneinde de hen omringende organisatie te begrijpen, in hun dagelijkse omgang met elkaar construeren. (van Nistelrooij, 2004) Bovendien is het onderzoek inductief ingestoken: men toetst geen hypothesen, maar redeneert van het bijzondere naar het algemene. (Bryman & Bell, 2015)

Met de kennis uit de literatuur en observaties vanuit de startsituatie richtte het onderzoek zich vervolgens op de praktijk. Wat speelde onder de medewerkers na lancering van de nieuwe waarden en tot welk gedrag leidde dat? Was dat in lijn met de nieuwe waarden of niet? en wat waren de redenen daarvoor? Vanuit deze nieuwsgierigheid zijn er 19 semi open interviews gehouden met medewerkers en directieleden binnen Robs-Isola. Om vervolgens antwoord te geven op de volgende deelvraag:

Welke factoren zijn binnen Robs-Isola van invloed op de waardengedreven cultuurverandering?

Na intensief onderzoek en grondige analyse zijn er uit interviews een vijftal factoren naar voren gekomen die een rol spelen bij het al dan niet succesvol veranderen met behulp van de nieuwe waarden binnen Robs-Isola.

OUD ZEER EN ANGST VOOR DE TOEKOMST

Een deel van de medewerkers hebben in het verleden al een of meerdere fusies meegemaakt. Deze medewerkers nemen een afwachtende houding aan. Oud Robs-medewerkers, voor wie dit de eerste fusie is, maar ook medewerkers die net in dienst komen en nog vol energie zijn, komen in aanraking met fusie-vermoeide medewerkers van Isola en lopen tegen een muur van weerstand aan. Vermoeide medewerkers laten het tegenovergestelde van de waarden zien en sluiten zich af en medewerkers die de waarden willen naleven kunnen de interactie niet vinden. Daarnaast speelt onzekerheid over de toekomst ook een rol. Mensen zien er het nut niet van in om energie te steken in het naleven van waarden, als uiteindelijk blijkt dat ze in de toekomst geen baan meer hebben. Communicatie over de toekomst en inrichting van de organisatie, komt niet oprecht over op medewerkers en verleidt ze totaal niet tot het vertonen van nieuw gedrag. De directie is optimistisch en gelooft in de veerkracht van de medewerkers. Dat wanneer er na verloop van tijd, duidelijkheid is gekomen er energie gehaald kan worden uit de nieuwe koers die de organisatie gaat varen, inclusief de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor. De

aanwezigheid van deze gevoelens bij medewerkers werken als een beperkende factor voor culturele verandering en de implementatie van nieuwe waarden, omdat ze niet genoeg vertrouwen hebben in de toekomst om zich bloot te geven, of extra energie te steken in de nieuwe organisatie.

TEAMGEVOEL

Een groot aantal medewerkers voelt niet dat hun team echt een team is. Redenen daarvoor zijn de verschillende moederbedrijven van medewerkers. Mensen moeten actief met elkaar leren werken en op zoek naar een nieuwe modus. Medewerkers die projectmatig werken in multidisciplinaire teams, hebben en nog grotere uitdagingen, door de sterke wisselingen van mensen met wie ze samenwerken. Medewerkers die het wel leuk hebben benoemen vaak fenomenen als plezier en leuke dingen samen doen. Op teams waar het gevoel goed zit, zijn vaak eigen initiatieven van medewerkers te zien, die een oprechte wil tot samenwerking tot uiting brengen in kleine dingen als interesse tonen in anderen, uitjes organiseren en het vieren van kleine dingen. Gezamenlijk leuke dingen doen, is een middel wat door veel medewerkers gezien wordt als iets dat het teamgevoel versterkt of zou kunnen versterken. Dat wordt niet op alle afdelingen even goed ondersteund door de organisatie, dat leidt naast een gebrek aan teamgevoel op sommige plekken ook tot teleurstelling en verontwaardiging en lagere betrokkenheid en vertrouwen in de leiding van de organisatie. Bij een fijne sfeer, stellen medewerkers zich makkelijk open, tonen initiatieven en nemen hun collega's mee in dat enthousiasme. Andersom, bij een gebrek aan teamgevoel, blijven medewerkers zich isoleren en komt er geen (hecht) team tot stand.

EILANDEN BINNEN DE ORGANISATIE

De uitspraak 'mensen leven op eigen eilanden', of 'bewaken hun eigen stukje'. Kwam bij veel ondervraagden naar voren. De spreekwoordelijke afstand tussen medewerkers werd regelmatig als reden genoemd als reden waarom ze zich niet wilden of konden gedragen in de lijn van de nieuwe waarden. In bepaalde situaties komt samenwerking überhaupt niet tot stand omdat andere collega's zichzelf of hun team willen beschermen. Verder zijn sommige mensen vooral bezig met het bereiken van individuele doelen. In enkele gevallen is de term eilanden ook heel letterlijk toe te passen: Robs-Isola heeft verschillende locaties zijn over het gehele land en de fysieke afstand tussen medewerkers kan heel groot zijn. Medewerkers die bruggen bouwen stellen zich nieuwsgierig op en staan open voor ideeën van hun collega's. Ze zoeken de samenwerking op, met als doel van elkaar te leren. Bovendien spreken ze uit dat ze begrip hebben voor soms nare situaties waar collega's eerder mee te maken hebben gehad. Zolang er eilanden aanwezig zijn, zonder dat er bruggen gebouwd worden binnen de organisatie, blijven er mentale en fysieke barrières bestaande verbinding belemmeren.

GEDRAG VAN MIDDEN MANAGEMENT

Een veel besproken onderwerp is de manier waarop de midden managers acteren. In bepaalde situaties ervaren medewerkers dat hun leidinggevers niet of nauwelijks gesteund of geïnstrueerd worden. Waardoor ze geen idee hebben waar besluiten vandaan komen of wat er gedaan wordt met zaken die ze bij eigen managers aankaarten. Daarnaast zien medewerkers hun manager graag de spotlights pakken en te weinig eer doen toekomen aan hun teams. Verder wordt er ervaren dat managers hiërarchische lijnen sterk in stand houden en het niet waarderen wanneer medewerkers initiatieven tonen buiten gebaande paden, iets wat juist wél van medewerkers gevraagd wordt vanuit de waarde doe je beste best. Daarentegen zijn er ook managers die voor hun medewerkers een veilige

omgeving creëren en vertrouwen geven aan hun team en de ruimte bieden een zelf ook verantwoordelijkheid nemen wanneer er zaken niet lopen zoals gepland. Een omgeving waarbinnen het werken volgens nieuwe waarden als vanzelfsprekend gaat. Mensen en dus ook managers zullen zich altijd ‘gedragen’. Het is vooral negatief gepercipieerd gedrag, dat voor medewerkers de motivatie en faciliterende omgeving wegneemt om waarden actief uit te dragen.

DAGELIJKSE KEUZES LIGGEN NIET LIJN MET DE STRATEGIE

Medewerkers zijn vrij eenduidig in hun mening dat Robs-Isola niet zo goed is in het maken van logische keuzes. Dat zorgt voor frustratie en demotivatie onder de medewerkers. Het lijkt niet duidelijk wat het bedrijf nou echt wil. Ze zeggen in de strategie het ene, maar binnen projecten worden tegenovergestelde beslissingen genomen. Daarbij komt ook dat beslissingen niet of nauwelijks worden verantwoord. Het maakt dat medewerkers de organisatie en uitvoering van de strategische visie niet serieus nemen, want men gedraagt zich niet in lijn met de voorgeschreven waarden. Als gevolg daarvan, worden de nieuw gepresenteerde waarden ook met een korrel zout genomen, hoe stevig staat men achter die beslissing/richting?

Onderwerpen als leiderschap, management en managers liepen als rode draad door de interviews en analyses. Deze waren niet los te koppelen, dit leidde tot een verdiepende deelvraag:

Hoe kan leiderschap invloed uitoefenen op de afzonderlijk praktijkfactoren binnen Robs-Isola, zodat medewerkers nieuwe culturele waarden gaan naleven en uitdragen?

In de literatuur is gezocht naar wat voor acties leiderschap idealiter kan ondernemen met betrekking tot de heersende factoren in de organisatie

INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP OUD ZEER EN ANGST VOOR DE TOEKOMST

Managers dienen de aanwezigheid van angst bij medewerkers te erkennen, aandacht geven aan interpersoonlijk gedrag, de boodschappers te belonen, dubbelzinnig gedrag te reduceren, het niet-besprekbare bespreekbaar te maken, beslissingen in samenspraak maken, en doemdenken ter discussie stellen. Managers kunnen hun medewerkers begeleiden naar de toekomst door ze waardengedreven aan te sturen door middel van management by values, daarbij is motiverend taalgebruik belangrijk (motivating language theory).

INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP TEAMGEVOEL

Teamgevoel begint bij vertrouwen. Om vertrouwen te stimuleren tussen twee of meer partijen, moeten managers begrijpen hoe individuen vertrouwen ervaren in andere personen, groepen of de organisatie en hoe vertrouwen ontstaat tussen mensen na verloop van tijd. Verder moet een manager zich consistent en integer gedragen, controle delegeren en delen, accuraat communiceren, beslissingen uitleggen en zich open opstellen ten slotte moet de manager ook zorgen uiten: geven om het welzijn van anderen. Ook bij het creëren van vertrouwen speelt management by value en motiverend taalgebruik een rol.

INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP HET WEGNEMEN VAN EILANDEN BINNEN DE ORGANISATIE

De metaforische eilanden worden onder andere gevormd door defensief gedrag van succesvolle professionals of hele afdelingen. Om dit patroon te doorbreken zal een manager diep in de dynamiek moeten duiken van de defensieve redeneringen van professionals en de speciale situaties die ze vatbaar voor defensief gedrag maken. Als we het hebben over fysieke eilanden, bedoelt men de verschillende locaties waar

medewerkers zitten. Deze fysieke afstand is te overbruggen door een manager die medewerkers voorziet van de juiste online-tools en budgetten en tijd vrij maakt voor face-to-face ontmoetingen ter versterking van de relatie. Bij voorkeur dienen managers deze face-to-face meetings aan het begin van samenwerking te organiseren, omdat er dan een basis gecreëerd kan worden in een sterke relatie, die beter bestand zal zijn tegen de afbreuk die fysieke afstand doet.

INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP HET GEDRAG VAN MANAGEMENT

Midden managers vertonen gedrag dat niet in lijn ligt met de waarden. Dat valt tot op zekere hoogte te verdedigen door de moeilijke plek die zij in de organisatie innemen. Ze hebben conflicten horizontaal tussen operatie en top management, maar ook met managers onderling in de horizontale lijnen. Om zelfstandig uit dergelijke conflicten te komen moeten ze mandaat krijgen of afdwingen bij het topmanagement, zodat ze bezig kunnen zijn met echte beslissingen nemen in plaats van het bewaken van hun territorium.

INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP DAGELIJKSE KEUZES DIE NIET IN LIJN LIGGEN MET DE STRATEGIE

Er bestaat verwarring bij medewerkers wie in de organisatie beslissingen neemt, wie ze hoort te nemen en waarom bepaalde besluiten genomen worden. Wil het management deze verwarring wegnemen, moet het beslissingen ondubbelzinnig, duidelijk en transparant presenteren. Ook de wijze waarop het management zich betrouwbaar opstelt draagt bij aan groter vertrouwen in genomen beslissingen. Ten slotte kan het definiëren of herdefiniëren van strategische rollen meer duidelijkheid scheppen. Duidelijke structurering van beslissingslijnen stelt vooral het middenmanagement in staat nieuwe informatie te evalueren in de context van de strategie van de organisatie (wie heeft wat, waar en waarom besloten) en helpt managers in het ondubbelzinnig overbrengen van strategische beslissingen naar de operatie en markten. Bovendien weten medewerkers bij een duidelijke structuur bij wie ze moeten zijn om bij verwarring om verduidelijking te vragen.

In dit onderzoek zijn vanuit de literatuur diverse acties en modellen besproken die management kunnen helpen in het sturen van individuele praktijkfactoren. Hierbij is niet expliciet uitgesproken welk type leiderschap dit het 'beste' tot uitvoer kan brengen. In dit onderzoek wordt het voorstel gedaan om de servant leadership-stijl toe te passen.

SERVANT LEADERSHIP

Servant leadership wordt vertoont door leiders die hun motivatie om te leiden combineren met een behoefte om te ondersteunen. Persoonlijk karakter en cultuur gaan hand in hand met de leidende motivatie (Van Dierendonck, 2011). Van Dierendonck onderschrijft servant leadership in 6 hoofdeigenschappen: empoweren van mensen, bescheiden opstellen, interpersoonlijke acceptatie, richting geven, rentmeesterschap (stewardship). Joseph & Winston (2005) hebben aangetoond daar door het in de praktijk brengen van gedrag in lijn met servant leadership, het vertrouwen in de manager en de organisatie vergrootte, wat uiteindelijk leidde tot verbeterde prestaties van de organisatie, ten opzichte van organisaties die niet servant-geleid werden.

Deze uitgangspunten leiden tot een voorstel om een transformatie in leiderschap door te voeren. Middels onderzoek onder de medewerkers, het in kaart brengen van leiderschapsprofielen, servant leaders aantrekken van buiten en trainen binnen de organisatie.

CONCLUSIE

Uit dit onderzoek kunnen we concluderen dat er binnen Robs-Isola 5 factoren zijn die invloed hebben op de waardengedreven cultuurverandering: 1) Oud zeer en angst voor de

toekomst, 2) Teamgevoel, 3) Eilanden binnen de organisatie, 4) Eilanden binnen de organisatie, 5) Dagelijkse keuzes die niet in lijn liggen met de strategie.

Managers dienen de aanwezigheid van angst bij medewerkers te erkennen, vertrouwen te stimuleren, zich consistent en integer gedragen. Verder dienen ze alert te zijn op defensief gedrag en situaties herkennen waar dit kan optreden. Bij virtuele teams, dient management aandacht te houden voor de relatie. Tegenstijdig gedrag van midden-managers kan verminderd worden door herdefiniëring van lijnen binnen de organisatie wat strategische rolconflicten kan verminderen. Dit zal ook een positieve uitwerking hebben op de dagelijkse keuzes die de organisatie maakt. Ten slotte kan het succes van deze maatregelen versterkt worden door er servant leaders op te zetten, managers die hun motivatie om te leiden combineren met een behoefte om te ondersteunen. Dit kan leiden tot groter vertrouwen in de manager en de organisatie en resulteren in verbeterde prestaties van de organisatie.

DISCUSSIE

Er zijn na het trekken van de conclusie nog enige punten ter discussie gesteld: Waarden kunnen beter als een onderdeel van een visionair geheel gepresenteerd worden. Het is mogelijk dat medewerkers de nieuwe gedragsregels in congruentie brengen met hun persoonlijk waarden en behoeften, zoals de directie van Robs-Isola voor ogen heeft. Dan moet Robs-Isola de drie nieuwe waarden in de communicatie daadwerkelijk als nieuwe gedragsregels benomen. Zodat alle twijfel die verandering in de weg staat weg genomen wordt.

Vanuit literatuur kon onzekerheid bij drastische verandering al verwacht worden, de 5 gevonden praktijkfactoren konden gekoppeld worden aan drie onzekerheden: Strategische-, structurele- en functie-gerelateerde onzekerheid (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004). Indien organisaties bij drastische verandering voorspelde onzekerheden kunnen verwachten, kan de aanname gedaan worden dat de gevonden 5 factoren een onvermijdelijk gevolg zijn en dat er op te anticiperen valt door management.

Een van de gevonden factoren is angst. Vrijwel alle mogelijke benoemde acties vanuit de literatuur om angst weg te nemen, worden in de praktijk juist niet gedaan. Waardoor de angst dus alleen maar blijft heersen. Wanneer er nieuwe managers aangesteld worden die zich identificeren met- en zich gedragen volgens de nieuwe waarden en eigenschappen bezitten van een servant leader, kunnen medewerkers zich minder angstig gaan voelen, meer vertrouwen krijgen en zich open stellen voor nieuwe gedragingen.

Gezien het feit dat vertrouwen genoemd wordt als rand voorwaardelijk of resultaat van veel modellen genoemd in de literatuurreview, kan de aanname gedaan worden dat wanneer er wordt gewerkt aan het vergroten van vertrouwen, meerdere invloedrijke praktijkfactoren verdwijnen of op positieve manier cultuurverandering zullen beïnvloeden.

Tenslotte bediscussieerd de onderzoeker de juistheid van de methodiek, haar persoonlijke invloed op het onderzoek en factoren die tot andere resultaten hadden kunnen leiden: de samenstelling van functies van de geïnterviewden, geografische spreiding van de onderzochten en het tijdstip van onderzoek. Tenslotte is er vastgesteld dat er bij een sociaal constructionistisch onderzoek geen sprake is van objectiviteit, maar dat er door middel van triangulatie, het bijhouden van een reflexive journal, purpose sampling en het bijhouden van een audit trail gezorgd is voor neutraliteit binnen dit onderzoek.

1. Aanleiding onderzoek en introductie onderzoeksvraag

1.1. Beschrijving onderzochte context

Robs-Isola is een bedrijf met ruim 4000 medewerkers. Robs en Isola waren twee bedrijven met een IT achtergrond. Isola is ontstaan na een drietal fusies over een tijdspanne van een kleine 15 jaar. De meest recente fusie was in 2014 tussen de bedrijven Ins en Ons. Zowel Robs als Isola zijn onderdeel van een internationale holding. Na een joint venture zijn ze een jaar geleden verder gegaan als Robs-Isola. Elk bedrijf heeft 50% eigenaarschap in de organisatie. Robs richt zich voornamelijk op het faciliteren van draadloze werkplekken en Isola's corebusiness is het technisch inrichten en ondersteunen van vaste werkplekken. De achterliggende gedachte voor de fusie was dat het bundelen van de bedrijfsactiviteiten zou leiden tot een complete service aan hun klanten. Bovendien zouden ze zich gezamenlijk kunnen richten op marktleiderschap binnen de branche. De voornaamste kantoren van Robs, bevinden zich in Limburg en Amsterdam, terwijl het hoofdkantoor van Isola zich in Utrecht bevindt met een tiental landelijke locaties, een nieuw hoofdkantoor in Utrecht is aangekondigd.

Bij de start van Robs-Isola is er een nieuwe CEO benoemd die zelf zijn acht koppige directieteam heeft samengesteld. De CEO is afkomstig uit het moederbedrijf van Robs. Onderliggende organisatielagen zijn samengevoegd en afdelingen van het voormalige Robs en Isola hebben tot voor kort naast elkaar bestaan.

Ten tijde van het onderzoek waren Robs en Isola een jaar samen en was het ontwerp voor een nieuwe reorganisatie en een nieuw locatiebeleid gepresenteerd aan de Ondernemingsraad (OR): Belangrijkste punten in deze aanvraag zijn de sluiting van een aantal locaties, de relocatie van een x-aantal afdelingen naar het nieuwe hoofdkantoor en een herstructurering van een gedeelte van het organogram, met ontslagen als gevolg.

In januari zette Robs-Isola een nieuwe stap in hun integratie, gericht op de bedrijfscultuur: er werd een drietal nieuwe waarden gepresenteerd: (1) Stel je open en wees open (2) Zoek elkaar op (3) Doe je beste best. De waarden zijn directief geformuleerd en kunnen gezien worden als gedragsregels. De waarden werden middels interne video's, e-mails en posters door de gehele organisatie gepromoot. De waarden zijn tot stand gekomen door een cultuurwerkgroep, die input hebben opgehaald bij overige medewerkers op verschillende locaties in de organisatie. Daarna heeft een professioneel bureau gezorgd voor een consolidatie van de input en ondersteunende interne marketingcampagne.

Over de totstandkoming van de waarden zegt een directielid het volgende:

“En mensen vroegen toen: wat zijn dan de waarden van ons bedrijf? Ik zei toen: daar moeten we met elkaar naar op zoek. Toen hebben we initiatieven genomen van zo'n culture crew, heel veel luisteren en inputsessies door het bedrijf, juist om daarmee ervoor te zorgen dat de cultuur echt iets is van onszelf. En een niet door mij opgelegd. Ik had zelf ook wel iets in mijn hoofd. Maar wat je niet moet willen, is dat een iemand voor X-duizend mensen gaat beslissen wat de 3 of 4 of 5 of whatever kernwaarden zijn.”

1.2 Feitelijke aanleiding

De nieuwe corporate waarden werden aan de organisatie gepresenteerd op een moment dat er veel onrust heerste onder de medewerkers. Deze situatie was de aanleiding en startpunt van het onderzoek. Waarbij de onderzoeker wil weten wat deze waarden teweeg brengen onder de medewerkers. Hoe adoptie van de waarden tot uiting komt in gedrag, wat beweegredenen van optie tot waarden zijn, maar ook wat de belemmeringen zijn. Zouden ze deze waarden adopteren en tot uiting brengen in hun gedrag? Zo ja, waarom zou dat gebeuren en zo nee waarom niet? Welke factoren zouden een versterkende of remmende rol spelen in de implementatie van de waarden en de daarmee gewenste totstandkoming van een nieuwe bedrijfscultuur en bijbehorend gedrag?

De observatie van bovenstaande situatie en literatuuronderzoek heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag

WELKE PRAKTIJKFACTOREN SPELEN EEN ROL BIJ WAARDENGEDREVEN CULTUURVERANDERING EN HOE KAN LEIDERSCHAP DEZE FACTOREN BEÏNVLOEDEN ZODAT VERANDERING TOT GEWENSTE CULTUUR EN BIJBEHORENDE GEDRAGINGEN GAAT LEIDEN?

Ondersteunend aan de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Welke rol spelen waarden in cultuurverandering en gedrag van medewerkers?

Welke factoren zijn binnen Robs-Isola van invloed op de waardengedreven cultuurverandering?

Hoe kan leiderschap invloed uitoefenen op de afzonderlijk praktijkfactoren binnen Robs-Isola, zodat medewerkers nieuwe culturele waarden gaan naleven en uitdragen?

1.3 Academische relevantie

Over cultuur verandering is veel geschreven in de literatuur. De oudste bron in dit onderzoek dateert uit 1968. Ook over succesvolle verandering is veel geschreven, wanneer men dit succes wil meten wordt dit in een groot aantal van de bestaande onderzoeken op een kwantitatieve wijze gedaan. Echter, scores en gemiddelden verklaren niet wat er op individueel niveau wordt ervaren en wat er gebeurd onder mensen binnen de context. Dus is het niet altijd duidelijk of de theorie, daadwerkelijk aansluit op de onderzochte praktijk.

Dit onderzoek bekijkt eerst een specifiek complexe omgeving: Een fusie tussen organisaties met elk eigen veranderings-historie. Een nieuwe organisatie die binnen die context streeft naar een uniforme cultuur. Daarna wordt deze unieke context getoetst en geduid aan de theorie van grondleggers gecombineerd met recente theorieën en modellen om hedendaagse maatschappelijke verschijnselen te koppelen aan recente wetenschappelijke inzichten en oplossingen te bieden.

Tenslotte laat dit onderzoek zien hoe theorie feitelijk tot uiting komt in de praktijk. Uitspraken van onderzochten illustreren beschreven en gevonden verschijnselen uit de literatuur

1.4 Structuur van het onderzoek

Dit onderzoek is gedaan binnen het sociaal-constructionistisch paradigma. En de onderzoeksvraag is op emergente wijze tot stand gekomen. Bevindingen in de praktijk, leidden tot het onderwerp en vanuit interviews, werd de afbakening duidelijk. Deze onderzoeksaanpak wordt in het hoofdstuk methodologie verder uitgelegd. Er is sprake geweest van een cyclisch proces, waar bepaalde bevindingen leidden tot een aanpassing van de richting van het onderzoek en daarbij ook de onderzoeksvraag, deze cirkel is meerder malen doorlopen.

2. Literatuur

Dit hoofdstuk vormt een theoretisch kader voor de rest van het onderzoek. Het biedt houvast op onderwerpen als waarden en hoe zij zich verhouden tot organizational culture. Vervolgens zal er ingegaan worden op de veranderende organisaties en cultuurverandering en komt de invloed van verandering op gedrag van individuen aan bod. Na het lezen van dit gedeelte kan men antwoord vinden op de vraag:

Welke rol spelen waarden in cultuurverandering en gedrag van medewerkers?

Wegens de emergente aard van dit onderzoek is naar aanleiding van bevindingen in interviews en analyse een aanvullend literatuur onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap in invloedrijke factoren voor cultuurverandering en kan er antwoord gegeven worden op de vraag: *Hoe kan leiderschap invloed uitoefenen op de afzonderlijk praktijkfactoren binnen Robs-Isola, zodat medewerkers nieuwe culturele waarden gaan naleven en uitdragen?*

2.1 Organizational Culture

Cultuur wordt vaak gezien als een manier om de neuzen van de medewerkers in de zelfde richting te krijgen, de richting die ertoe leidt dat de strategische visie van de organisatie verwezenlijkt wordt. Volgens Ireland & Hitt (1999) is een effectieve strategische visie gebaseerd op een ‘organizational purpose’, die goed verwoord is en zorgvuldig verspreid wordt door top leiderschap. Voortvloeiende uitkomsten binnen de organisatie zullen een meer toegewijd personeelsbestand zijn. Een goed gecommuniceerde strategische visie brengt ook organisatorische kernwaarden over, om extern stakeholder-begrip en acceptatie te vergroten. (Porter, 1996) Evenzo, inspirerende visies die opgebouwd zijn vanuit sterke waarden, verbeteren het werkleven van interne stakeholders (Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001; Dolan & Garcia, 2002),

Cultuur is een fenomeen wat veelal bestudeerd is binnen de antropologie. Er is echter nooit echt consensus geweest over de betekenis van het concept cultuur, er zijn vele definities geformuleerd. Betreffende de definiëring van organizational culture, doet een zelfde veelheid aan definities de ronde. Linda Smircich (1983) heeft gebaseerd op het onderzoek van velen de volgende definitie samengesteld:

Culture is usually defined as social or normative glue that holds an organization together (Siehl & Martin, 1982; Tichy, 1982). It expresses the values or social ideals and the beliefs that organization members come to share (Louis, 1981; Siehl & Martin, 1982). These values or patterns of belief are manifested by symbolic devices such as myths (Boje, Fedor, & Rowland, 1982) rituals (Deal & Kennedy, 1986), stories (MITROFF, 1976), legends (Wilkins & Martin, 1980), and specialized language (Hirsch & Andrews, 1983).

In deze definitie wordt er over cultuur gesproken in facetten als: lijm/cohesie, waarden en sociale idealen en het geloof dat leden van de organisatie met elkaar zijn gaan delen. Verder wordt gesproken over dat de waarden, zich manifesteren als symbolische verschijnselen zoals: mythes, rituelen, verhalen, legendes en een specifieke taal.

Edgar Schein (1984b) geeft de volgende definitie van Organizational culture:

Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external

adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.

Schein's definitie gaat ook over het collectief, hij heeft het echter meer over h e organisatiecultuur zich vormt, ontwikkelt en hoe het wordt doorgegeven aan nieuwe leden. Ook beschrijft hij dat cultuur ook instructies omvat: hoe om te gaan met interne en externe omgeving.

Coporate waarden

Maar waar gaan corporate waarden nou specifiek over? Termen als waarden, normen en gedragspatronen worden door elkaar gebruikt binnen de organisatie studies. Schein (1968) legt uit dat ze op grote lijnen het volgende omvatten: (1) Basis doelen van de organisatie. (2) De gewenste voorkeursmiddelen waarmee deze doelen bereikt zouden moeten worden. (3) De basis verantwoordelijkheden van leden in de rol die ze wordt toebedeeld door de organisatie. (4) De gedragspatronen die vereist zijn voor effectieve prestatie in de rol. (5) Een set aan regels of principes die betrekking hebben op het onderhouden van de identiteit en integriteit van de organisatie.

Organizational socialization

Nieuweligen binnen de organisatie leren nieuwe normen en waarden op verschillende wijzen en dat hangt af van de mate van voorafgaande socialisering (Schein, 1968): Wanneer een nieuweling zich heeft verdiept heeft in de waarden van de organisatie waar hij of zij zich aansluit, is het integreren meer een herbevestiging van hetgeen wat eerder al is geconstateerd door de nieuweling bij vooronderzoek. De 'leermeesters' zijn diverse communicatiekanalen, persoonlijke voorbeelden van sleutelfiguren binnen de organisatie en directe instructies van supervisors, trainers en informele coaches.

Ter illustratie schetst Chris Grey (2008) terugkijkend op de jaren '80 het volgende beeld van waarden (shared values): iedereen in de organisatie was gecommitteerd aan de gemeenschappelijke doelen zoals: hoge kwaliteit productie en klantenservice. Als resultaat waren er minder interne conflicten, een hogere efficiency, en effectievere productie, en een hogere mate van motivatie en commitment van iedereen binnen de werkomgeving.

2.2 Organizational en cultural change

Chris Grey (2008) stelt dat change management pogingen van organisaties zijn, om zichzelf te veranderen in een reactie op een daadwerkelijke of voorspelde verandering in de omgeving. Dergelijke reacties worden niet als optioneel gezien: organisaties die niet adequaat reageren op een dergelijke verandering, zullen het niet overleven ten opzichte van hun concurrenten.

Uit organizational change komt onvermijdelijk een cultural change voort. Er zijn 3 opvattingen over culture management: (1) Cultuur kan gemanaged worden, (2) Cultuur is mogelijk te manipuleren en (3) Cultuur kan niet bewust veranderd worden (hoewel erkend wordt dat natuurlijke verandering regelmatig optreedt)

Smircich (1983) zegt over organizational culture dat het op twee manieren kan worden opgevat: Als iets dat 'critical viable' is of als iets dat een 'root metaphor' is. Met critical viable wordt bedoeld: dat men er bij cultuur management vanuit mag gaan dat cultuur iets is wat daadwerkelijk gemanaged kan worden. Met root metaphor erkent Smircich dat organisaties culturen hebben, maar deze zijn spontaan, ongemanaged, ze zijn gewoon

zoals ze zijn. Het is absoluut een cultuur, maar het komt niet per se overeen met wat een manager wil. Cultuur volgens de ‘root metaphor’ betekent eigenlijk: de organisatie IS, in plaats van de organisatie HEEFT.

In het proces van adoptie van een nieuwe cultuur is het volgens Schein (1968) Belangrijk om commitment te creëren. Hij benoemt hiervoor diverse mechanismes: (1) Veel tijd en moeite te investeren in nieuwe leden met de verwachting dat deze inspanning beloond zal worden door loyaliteit, hard werk en snelle kennisadoptie van het nieuwe lid. Nieuwe medewerkers zich laten committeren aan een reeks van kleine gedragingen, die alleen beoordeeld kunnen worden. De medewerker wordt de eigenaar van zijn eigen socialisatie. (2) Rebellerende personen een verantwoordelijke positie geven (3) Nieuwe leden zeer algemene ideeën laten accepteren en leden zich onderling eraan laten herinneren wanneer deze ideeën niet worden nageleefd. Een hedendaags veel gehoord voorbeeld van het laatstgenoemde is ‘de klant centraal stellen’. (4) Het stellen van een voorwaardelijkheid: pas wanneer de waarden echt geaccepteerd zijn, kan je echt een positie met verantwoordelijkheid bekleden. (5) Opgemerkt worden in je socialisatieproces tot een volwaardig lid, dit zou het lid moeten helpen de waarden een onderdeel te laten worden van zijn identiteit, hiermee gaan rituelen en testen gepaard waarmee het lid bewijst dat deze capabel is binnen de nieuwe, grotere rol.

Tot slot is er nog de theorie die betwijfelt of cultuur van organisaties echt veranderd of gemanipuleerd kan worden. Zij stellen wel dat verandering binnen een organisatiecultuur plaats kan vinden maar dat dit eerder een onbedoelde consequentie is van ondernomen acties, de veranderingen in gedrag vinden plaats in lagere divisies van organisaties, zonder dat er de cultuur in de hogere lagen van de organisatie veranderd. (Anthony, 1990; Ogbonna & Wilkinson, 1990)

2.4. Invloed van verandering op individuen

Organisatieverandering en onzekerheid

Wanneer organisaties (drastisch) veranderen, in het specifiek bij fusies. Is het meest voorkomende gevoel onder medewerkers onzekerheid. Bordia Hobman, Jones, Gallois & Callan (2004) Hebben hier 3 onderscheidende vormen in benoemd: Strategische-, structurele- en functie-gerelateerde onzekerheid.

Strategische onzekerheid, refereert aan onzekerheden op een organisatorisch niveau: reden voor verandering, planning en toekomstige richting die de organisatie op gaat. Structurele onzekerheid, gaat over onzekerheid die voortkomt uit veranderingen die voortvloeien uit de interne organisatie, zoals rapportage structuren en werkzaamheden van verschillende werk-units. Reorganisaties of herstructureringen, gaan vaak over het samenvoegen van afdelingen, het ontbinden van verlieslijdende departementen en herstructureringen op team-niveau. Hierbij kan ook gedacht worden aan het van afdelingen binnen de organisatiestructuur. Maar ook het fysiek verplaatsen van afdelingen. Ten slotte functie-gerelateerde onzekerheid: dit gaat onder andere over baanonzekerheid, promotiekansen, veranderingen in de functieomschrijving, enzovoorts.

Succes van socialiseringstechnieken hangen volgens Schein (1968) af van 2 factoren:

1. De intrinsieke motivatie van het nieuwe lid van de organisatie: hoe hoger de motivatie, hoe waarschijnlijker dat de het nieuwe lid, rituelen, programma, en instructies zal volgen.
2. De mate waarin de organisatie het nieuwe lid vast kan houden gedurende de periode van socialisering. Hierbij kan men denken aan: secundaire- en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Maar ook subtiele zaken als een herinnering van een leidinggevende die zegt: “het zal je zeker een jaar kosten om alles onder knie te krijgen.” Indirect wordt

hier gezegd, als je weggaat, moet je weer helemaal opnieuw beginnen. Dus, ondergaat het nieuwe lid de moeizame periode in de hoop dat na een jaar alles er beter uit zal zien.

Espoused gedrag

Wanneer we een poging doen te analyseren waarom leden van een groep of een cultuur zich gedragen zoals ze dat doen. Zoeken we vaak naar waarden die gedrag sturen. Over deze zoektocht zegt Schein (1984a) het volgende: omdat dit gedrag vaak moeilijk is te observeren is het nodig om sleutelfiguren te interviewen, of documenten en relikwieën te onderzoeken. Maar vaak wanneer we waarden identificeren ontdekken we 'espoused' waarden. Dat betekent: gefocust op de gerationaliseerde reden van gedrag. Echte onderliggende reden voor gedrag blijft verborgen of onbewust.

Verandering in cultuur brengt vaak ook verandering mee in de waarden en normen van een organisatie. Er is een grote hoeveelheid aan literatuur gewijd aan de moeilijkheden die het managen van cultuurverandering met zich meebrengt. Volgens Ogbonna & Harris (1998) is dit veelal gebaseerd op de aanname dat prestatie van de organisatie afhankelijk is van de mate waarin de organisatiewaarden in lijn liggen met de omarmde (espoused) waarden zoals deze in de organisatie strategie benoemd worden.

Er kan bediscussieerd worden in hoeverre adoptie van waarden in gedrag, echt een intrinsieke gedragsverandering is of dat het gezien moet worden als een geïntegreerde regulatie. Volgens Ryan & Deci (2000) treed geïntegreerde regulatie op wanneer geïdentificeerde reguleringen volledig in de individu is geassimileerd. Dit gebeurt door middel van zelfonderzoek en het in congruentie brengen van nieuwe regels met de eigen waarden en behoeften. Geïntegreerde vormen van motivatie delen veel aspecten met intrinsieke motivatie, gezien ze beiden autonoom en niet-conflicterend zijn. Toch zijn het extrinsieke motivaties, omdat het gedrag dat optreedt bij geïntegreerde regulatie, vertoont wordt als uitkomst een mogelijke instrumentele waarde, waarbij sommige uitkomsten die los staan van het intrinsieke gedrag, voor lief genomen worden. Ook al is het vrijwillig.

Gedrag bij verandering van waarden

Wanneer nieuwe waarden niet meer in overeenstemming zijn met de waarden zoals deze verwacht en geleefd werden door individuele leden, breekt er volgens Schein (1968) een fase aan van destructie of ontdooien. Het doel van deze fase is het losmaken van personen van hun voorgaande normen en waarden, het bewijzen dat de huidige 'zelf' waardeloos is vanuit het oogpunt van de nieuwe organisatie. Personen moeten zich dus herdefiniëren ten aanzien van de nieuwe rol die hij of zij toebedeeld krijgen.

Ogbonna & Harris (1998) hebben een casestudie binnen een retail organisatie, waarbij ze keken naar gevolgen van het gedrag van medewerkers na pogingen van het management de cultuur te sturen door middel van verandering van de corporate waarden. Analyses hebben geleid tot de ontwikkeling van 4 hoofdcategorieën die in relatie tot verandering van waarden bij medewerkers: (1) Afwijzing, (2) Heruitvinden, (3) Reïnterpreteren, en (4) heroriënteren. Met afwijzing gaat het niet alleen over een gedraging, het verwerpen of zelfs afzweren van de waarden. Maar ook over de rationalisering die medewerkers geven met betrekking tot het managen van nieuwe waarden: ze benoemen als uitbuiting, onethisch en oneerlijk. Met heruitvinden, doelen Ogbonna & Harris op het recyclen van bestaande waarden tot zelf geformuleerde slogans die meer aansluiten bij het (espoused) gedrag. Sarcasme speelt hier een grote rol in. Bij re-interpretatie worden de espoused organisatie waarden vertaald op een manier die bedoeld of onbedoeld resulteren in

ontwikkeling of aanpassing van de waarden die over het algemeen consistent zijn met zowel espoused en bestaande waarden. Dit is dus een gedeeltelijke acceptatie. De modificatie, reduceert de cognitieve dissonantie ten opzichte van de nieuwe waarden. Ten slotte, wordt bij heroriëntatie schijnbaar zonder vragen de nieuwe waarden geadopteerd, die dus de bestaande waarden vervangen. (Belangrijk om hierbij op te merken is wel dat in dit onderzoek medewerkers die zich sterk committeerde aan de nieuwe waarden, ook sterk gecommitteerd waren aan het bedrijf.)

2.5. Manieren waarop leiderschap een positieve invloed kan uitoefenen op spelende praktijkfactoren

De rol van leiderschap is van invloed op cultuur. Maar het gedrag van leiders, kan ook invloed hebben op individuele factoren die van invloed zijn op een succesvolle organisatiecultuur. De factoren zijn gedurende het onderzoek naar voren gekomen en zullen in het hoofdstuk resultaten uitvoerig worden geïllustreerd. De bijbehorende achtergrond vanuit de literatuur zal hier uiteengezet worden. Dit aanvullend beknopte literatuuronderzoek zien, dat de rol van leiderschap of de afwezigheid ervan als rode draad door alle factoren heen loopt. Het biedt inzichten waar bepaald gedrag van leiderschap en medewerkers mogelijk vandaan komt en hoe de spelende factoren gemanaged kunnen worden zodat ze op een positieve wijze ondersteunend kunnen zijn aan waardengedreven cultuurverandering.

2.5.1 Invloed van leiderschap op oud zeer en angst voor de toekomst

Onderzochten die deze onderwerpen benoemden hadden slechter ervaringen met hoe voorgaande organisatie veranderingen zijn verlopen en/of vragen zich vooral af wat ze te wachten staat. De rol van leiderschap en communicatie kunnen een grote rol spelen in het wegnemen van angst voor de toekomst en voorkomen dat ze fouten uit het verleden herhalen.

Het wegnemen van angst

Ryan en Oestreich (1991) hebben onderzoek gedaan naar angst op de werkplek en manieren op deze uit te bannen. In hun artikel beschrijven ze oorzaken voor angst bij medewerkers: (1) het geloof dat managers oneerlijk en ongevoelig zijn ten opzichte van medewerkers, waardoor deze terughoudend zijn in het benoemen van zaken. (2) Door misdragingen van management vinden medewerkers dat managers onbekwaam zijn en onmogelijk gebruik kunnen maken van de informatie die ze verschaffen. Dit is helemaal het geval als medewerkers al eerder (tevergeefs) poging hebben gedaan zich uit te spreken. Tenslotte (3) Wangedrag en 'fout' beleid in bepaalde sferen overtuigt medewerkers ervan dat management geen inzicht in de belevingswereld van de ondergeschikten verdiend.

Als managers angst willen wegnemen en hun medewerkers willen stimuleren zich over angst uit te spreken kunnen ze volgens Ryan en Oestreich de volgende dingen doen: De aanwezigheid van angst erkennen, aandacht geven aan interpersoonlijk gedrag, de boodschapper belonen, dubbelzinnig gedrag reduceren, het niet-bespreekbare bespreekbaar maken, beslissingen in samenspraak maken, en doemdenken ter discussie stellen.

Schein (2006) stelt dat leiders die hun persoonlijke waarden uitoefenen op groepen al een organisatiecultuur creëren. Wanneer deze groepen slagen, adopteren en de prenten ze waarden in. Vanuit culturele waarden worden leiders geselecteerd die binnen de

bestaande cultuur passen. Wanneer organisaties nieuwe uitdagingen aangaan, staan ze open voor verandering en krijgen leiders de kans om een nieuwe set of andere waarden te creëren. (Russell, 2001) Het is echter wel de bedoeling dat medewerkers meegenomen worden en hun gevoel erkend wordt. In de volgende paragrafen volgen twee instrumenten/modellen die managers en organisaties kunnen helpen medewerkers op doordachte manier mee te nemen in een cultuur- en waarden verandering.

Sturen door middel van waarden: Management by values

Volgens Dolan & Garcia (2002) zijn organisaties chaotische systemen die niet gereguleerd kunnen worden door instructies of rigide doelstellingen. De capaciteit om zichzelf te organiseren komt voort uit hoe de (menselijke) componenten vrijwillig een gezamenlijke set aan waarden en principes voor actie accepteren.

In een artikel hebben Dolan & Garcia een methode gepresenteerd, genaamd: Management By Values (MBV) Dit is een strategisch leiderschapsinstrument, dat gebaseerd is op managen via waarden in tegen stelling tot management by objectives (waarbij gestuurd word op economische doelen). MBV deze bestaat uit vier conceptuele elementen: (1) twee verschillende niveaus van cultuur binnen het bedrijf; beliefs en basic assumptions & expliciete culturele artefacten. (2) de formulering van de visie, missie en operationele cultuur. (3) het 'management van verandering' en de geassocieerde technieken benodigd om de gap tussen visie van de toekomst en de huidige realiteit te overbruggen. En (4) waarden als katalysatoren op weg naar de strategische visie.

Het volledige model uitleggen, zou binnen dit onderzoek te uitvoerig zijn en zou afbraak doen aan de totale inhoud van het model. Maar om bij het onderwerp leiderschap te blijven zijn dit 2 premissen met betrekking tot leiderschap van Dolan & Garcia bij de toepassing van MBV:

(1) Veel managers passen MBV al onbewust toe, het is een intuïtieve en imperfecte methodiek, die zijn oorsprong vindt in gedragswetenschappen. Authentiek leiderschap begint bij een dialoog over waarden. (2a) De toekomst van het bedrijf vormt zich door waarden, metaforen, symbolen en concepten te articuleren die medewerkers in alle lagen van de organisatie bij hun dagelijkse activiteiten van waarde creatie leiden. Een menselijke interpretatie van strategische visie moet gegeven worden. (2b) Wanneer er een hoge kwaliteit van performance wordt verwacht van een professioneler personeelsbestand, dan zijn kwalitatieve factoren of waarden als vertrouwen, creativiteit, of eerlijkheid van gelijke, dan wel grotere importantie dan de traditionele economische concepten zoals: efficiëntie of winst.

De kracht van taal : Motivating Language Theory

Mede geïnspireerd door de management by values methode is de Motivating Language Theory (MLT) opgesteld. MLT is een model dat demonstreert hoe leiders in de top van organisaties hun organisatie visie en gerelateerde waarden aan interne- en externe stakeholders kunnen overdragen, om verbeterde organisatieprestatie en stakeholder welzijn te verkrijgen. (Mayfield, Mayfield, & Sharbrough III, 2015)

Het onderzoek van Mayfield et al. heeft uitgewezen dat bij het uitdragen van berichtgeving rondom strategische visie, het empathische component op grote schaal over het hoofd wordt gezien. Het onderzoek heeft aangetoond dat succesvolle organisaties empathische zinnen aan strategische visie en waardenboodschap toevoegen, of includeren. Er zijn een aantal proposities die bij toepassing kunnen leiden tot het succesvol implementeren van nieuwe waarden.

- Betekenisvolle taal vergroot de effectiviteit van communicatie over strategische visie en

gerelateerde waarden door illustratie met aansprekende modellen, organisatie overtuigingen, positieve richting voor de toekomst en een inkluderende nadruk op het belang van medewerkers en externe stakeholders bij de verwezenlijking van de visie.

- Directieve taal vergroot communicatie van strategische visie en gerelateerde waarden en richt zit op het wegnemen van dubbelzinnigheid en het uitleggen van organisatiedoelen, beloningen en doelstellingen. Feedback op prestaties door directieve taal zal motiverend werken op medewerkers om organisatiedoelen na te streven.

- Empathisch taalgebruik van topleiders zal de effectiviteit van communicatie rondom strategische visie en gerelateerde waarden vergroten, en zal resulteren in waardering vanuit de organisatie wanneer er sensitiviteit getoond wordt richting interne- en externe stakeholders.

- Top-leiderschap moet een hoge mate van motivating language (ML) gebruiken bij het verspreiden van strategische visie en gerelateerde waarden, en dit doorgeven aan leiders op lager niveau, via voorbeeldgedrag van top leiders, sociale uitwisseling en institutionaliseren van training.

2.5.2 Invloed van leiderschap op teamgevoel

Onderzoekten spreken over teamgevoel als iets dat ze missen, of juist sterk ervaren.

Vanuit literatuur blijkt dat het concept vertrouwen een belangrijke rol hierin speelt.

Vertrouwen is een integraal iets bij teamwork stellen Mach, Dolan & Tzafrir (2010). Taken binnen een team hebben een hoge mate van afhankelijkheid van teamleden onder elkaar. Deze onderlinge afhankelijkheid kan een synergie creëren binnen een team, in de vorm van samenwerking en interactie tussen de team leden.

Veel organisaties proberen de mate van samenwerking tussen mensen en groepen te vergroten. Door bijvoorbeeld hun structuren platter te maken, meer werkzaamheden in teamvorm te gieten, autoriteit te decentraliseren wat tot meer empowerment zou moeten leiden bij de medewerkers op lager niveau in de organisatie. Maar deze empowerment gaat alleen samenwerking, en uiteindelijk organisatieprestatie vergroten wanneer er vertrouwen bestaat binnen de organisatie. (Jones & George, 1998)

Om vertrouwen te stimuleren tussen twee of meer partijen, moeten managers begrijpen hoe individuen vertrouwen ervaren in andere personen, groepen of de organisatie en hoe vertrouwen ontstaat tussen mensen na verloop van tijd. Jones & George stellen voor dat als organisaties echte synergie tussen de medewerkers wil hebben en de daarmee gepaarde vanzelfsprekende overdracht van kennis (die zich niet laat sturen door regels en processen), individuen onvoorwaardelijk vertrouwen in elkaar moeten ontwikkelen.

Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) hebben onderzoek gedaan naar managerial trustworthy behavior. Hierbij benoemen ze vijf categorieën van gedrag die bijdragen aan de perceptie van betrouwbaarheid bij managers.

(1) Consistent gedrag: Als managers die zich over een lange periode consistent gedragen bij verschillende situaties, kunnen medewerkers beter het toekomstige gedrag van hun manager voorspellen. Het vertrouwen van medewerkers in hun vermogen tot het doen van dergelijke voorspellingen, groeit daardoor. Nog belangrijker is dat medewerkers steeds meer bereid zijn om risico's te nemen in hun werk of in hun relatie met hun manager.

(2) Integer gedrag. Dit komt hoofdzakelijk neer op twee dingen: de waarheid vertellen en beloftes houden. (3) Het delen en delegeren van controle: Betrokkenheid van medewerkers kan variëren van geen input van medewerkers in discussies, tot aan input tot consensus bereikt wordt. De mate waarin managers hun medewerkers betrekken en invloed laten hebben, vergroot de mate waarin medewerkers hun managers vertrouwen. Het vertrouwen

is nog groter wanneer medewerkers de vrijheid krijgen om hun eigen rol in te vullen. (4) Communicatie: Hierbij hebben onderzoekers drie factoren geïdentificeerd die de perceptie van betrouwbaarheid beïnvloeden: Accurate informatie, uitleg voor beslissingen en openheid. (5) Zorgen uiten: Laten zien dat men geeft om het welzijn van anderen is een onderdeel van betrouwbaar gedrag en bevat drie acties: a. het in acht nemen en tonen van gevoel voor de behoeften en belangen van medewerkers. b. gedragen op een manier dat de belangen van de medewerker beschermd en c. afzien van het uitbuiten van anderen ten behoeven van eigen belangen. Wanneer een manager dit gedrag vertoont, kan dat ertoe leiden dat medewerkers ze als loyaal en welwillend waarnemen.

Modellen en communicatietechnieken die vertrouwen onder medewerkers kunnen versterken zijn besproken in thema 1.

2.5.3 Invloed van leiderschap op het wegnemen eilanden binnen de organisatie

Met eilanden maken we onderscheid tussen fysieke eilanden: de verschillende locaties en figuurlijke/metaforische eilanden: individualistisch gedrag van medewerkers en/of teams.

Door de afstanden tussen de medewerkers, kan er in veel gevallen gesproken worden van (gedeeltelijk) virtuele teams. Volgens Hinds & Bailey (2003) verminderd afstand de ontwikkeling van vriendschap onder teamleden. Vaak ondermijnt afstand vertrouwen en verminderd het de mogelijkheden voor interactie, in het speciaal informele interactie. Mannix, Griffith & Neale (2002) hebben onderzoek gedaan naar conflict binnen verspreide werkteams. Volgens hen kunnen individuele medewerkers op verschillende locaties hun rollen niet vervullen zonder online tools. Wanneer collega's hun taken niet vervullen verminderd het vertrouwen in elkaar en daarmee beschadigd ook de fragile teamstructuur. Mannix et. al stellen dat managers van verspreide werkteams een budget moeten krijgen: zowel geld als tijd. Zonder dat budget kunnen leden nooit met elkaar interacteren en leren van elkaar, ook zullen ze dan geen psychologische veiligheid voelen. Groepen met een fysieke afstand hebben meer baat bij face-to-face interactie vroeg in de start van groepsprocessen dan later omdat er dan een basis gecreëerd kan worden in een sterke relatie, die beter bestand zal zijn tegen de afbreuk die afstand doet.

Met betrekking tot figuurlijke eilanden spreken onderzochten zich uit over de mate waarin collega's en managers om zich heen defensief gedrag vertonen met betrekking tot hun werkzaamheden en werkdomein. Een belangrijke verklaring hiervoor benoemd Chris Argyris (1991) in zijn artikel 'Teaching smart people how to learn'. Veel professionals zijn bijna altijd succesvol in wat zij doen, ze falen nauwelijks. En omdat ze zelden hebben gefaald hebben ze nooit geleerd hoe om te gaan met falen en ervan te leren. Wanneer professionals hun leercurve niet op gebruikelijke wijze kunnen doorlopen, worden ze defensief, uiten ze kritiek, en geven ze de schuld aan alles en iedereen behalve zichzelf. De capaciteit om te leren schakelt uit. Precies op het moment dat ze het meest nodig hebben. Professionals hebben de neiging steeds de aandacht af te leiden van hun gedrag richting dat van anderen. Dit brengt het lerend vermogen tot stilstand. Om dit patroon te doorbreken zal een manager veel dieper in de dynamiek moeten duiken van de defensieve redeneringen van professionals en de speciale situaties die ze vatbaar voor defensief gedrag maken.

Organisaties kunnen een start maken met het doorbreken van het patroon door te beginnen bij het topmanagement. Deze moeten eerst kritisch kijken naar hoe zij zichzelf in de praktijk gedragen. Pas als senior managers zich ervan bewust worden hoe zij defensief redeneren hoe dat averechts werkt op wat zij willen bereiken, kunnen zij dat

uitdragen en uitleggen aan collega's, midden managers en door de keten richting junior management en andere professionals laten doorwerken. Zolang er geen bewustwording is van degelijke dynamieken, zullen activiteiten ten behoeve van verandering instrumenteel blijven.

2.5.4 Invloed van leiderschap op het gedrag van midden managers

Onder medewerkers komt naar voren dat ze op veel verschillende manieren gedrag van hun managers als storend ervaren. Punten als: Gebrek aan aandacht, het creëren van een onveilige situatie, de neiging om de spotlights te pakken of het hebben van een eigen agenda. Ter 'verdediging' van de midden managers, dragen Floyd en Lane (2000) aan dat strategische rolconflicten het meest voorkomen binnen het midden management. Van midden managers die conflicten in verticale lijnen ervaren, wordt verwacht dat ze bemiddelen tussen 2 niveaus, naar het top management en naar het operationele- en product management. Daarnaast ervaren ze op horizontale lijnen ook conflict. Er wordt van ze verwacht dat ze initiatieven promoten. Maar dat doen hun andere collega managers ook, dit levert concurrentie in de horizontale lijn naar boven op. En dwingt managers zich te profileren.

Om structureel vooruit te komen als organisatie moeten ondernemende managers voorbij de grenzen van hun formele posities gaan. Om dit te kunnen doen hebben ze macht of mandaat nodig. In grote organisaties, observeerde Rosabeth Kanter (1982) dat machteloosheid 'corrumpeert'. Ze zegt: een gebrek aan macht (de capaciteit om resources aan te wenden en mensen te mobiliseren om dingen gedaan te krijgen) creëert managers die zich meer zorgen maken over het bewaken van hun territorium, dan over samenwerken met anderen ten gunste van de organisatie. Fenton O'Creevy (2001) benadrukt dat weerstand bij midden managers vaak op subtiele wijze tot uiting komt. Bijvoorbeeld door alleen aan activiteiten deel te nemen waarbij ze het meest zichtbaar zijn voor het senior management. De mate van veiligheid binnen de context van de manager (baanzekerheid, plek in de structuur) heeft een directe invloed op de mate van hun enthousiasme en aanpak.

2.5.5 Invloed van leiderschap op dagelijkse beslissingen die niet in lijn liggen met de strategie

Uit resultaten is verder naar voren gekomen dat bij veel onderzochten verwarring bestaat over wie in de organisatie beslissingen neemt, wie ze hoort te nemen en waarom bepaalde besluiten genomen worden, ze lijken namelijk tegenstrijdig. Hierdoor voelen medewerkers dat hun werk niet altijd van toevoegende waarde is. Wanneer beslissingen regelmatig tweeledig opgevat kunnen worden, is het voor medewerkers moeilijk om te anticiperen op onvoorziene situaties in hun werk. Men weet immers niet wat de leiding per specifieke situatie voor oplossing wil zien er zit geen lijn in. Verder neemt de flexibiliteit en bereidheid tot leven met verschillende perspectieven af. Factoren die juist belangrijk zijn voor het succes van teamprocessen. Kortom het management moet beslissingen ondubbelzinnig, duidelijk en transparant presenteren. Verdere oplossingen voor betere uitvoering van besluiten zijn wederom het vergroten van de bereidwilligheid tot samenwerken, vergroten van het onderlinge vertrouwen maar ook de wijze waarop het management zich betrouwbaar opstelt, deze thema's zijn reeds besproken. Wat aanvullend kan bijdragen aan duidelijkere beslissingsvorming is het definiëren of herdefiniëren van strategische rollen en deze expliciet presenteren aan de medewerkers. Zoals eerder aangegeven hebben Floyd en Lane (2000) beschreven welke strategische rollen er zijn en hoe de lijnen van informatie idealiter zouden lopen. Wat het model

duidelijk laat zien is dat een dergelijke structurering het middenmanagement in staat stelt nieuwe informatie te evalueren in de context van de strategie van de organisatie en ondubbelzinnig kan over brengen naar de operatie en markten. Los van het feit of medewerkers het eens zijn met de beslissing, weten medewerkers weten door wie beslissingen genomen zijn en waarom. Dit biedt ze de mogelijkheid om in gesprek te gaan over gemaakte beslissingen en hun stem te laten horen. Daarnaast zou servant leadership invloed kunnen uitvoeren op deze factor. Dit wordt in het volgende paragraaf behandeld.

2.6 Servant Leadership stimuleren en faciliteren

In hoofdstuk 2.5. Zijn er diverse acties en modellen besproken die management kunnen helpen in het sturen van individuele praktijkfactoren. Hierbij is niet expliciet uitgesproken welk type leiderschap dit het 'beste' tot uitvoer kan brengen. Dit subhoofdstuk gaat in op een leiderschapsstijl: servant leadership. Wat het in het kort inhoudt en waarom deze leiderschapsstijl managers kan ondersteunen in het bereiken van een gewenste bedrijfscultuur met bijbehorend gedrag.

Een van grondleggers van de theorie rondom servant leadership is Greenleaf. Hij stelt dat "De grote leider eerst als ondersteuner (servant) wordt gezien, en dat simpele feit is de sleutel tot zijn grootsheid" (Greenleaf, 1997) Servant leadership wordt vertoont door leiders die hun motivatie om te leiden combineren met een behoefte om te ondersteunen. Persoonlijk karakter en cultuur gaan hand in hand met de leidende motivatie (Van Dierendonck, 2011)

Dierendonck (2011) onderschrijft in servant leadership 6 hoofdeigenschappen:

EMPOWEREN EN ONTWIKKELEN VAN MENSEN

Een gevoel van persoonlijke kracht geven, het waarderen van mensen en ze aanmoedigen zich persoonlijk te ontwikkelen.

BESCHIEDEN OP STELLEN

In staat zijn om andermans prestaties en talenten in een gepast perspectief te plaatsen.

AUTHENTIEK ZIJN

De ware zelf tot uiting laten komen en zichzelf uiten op een consistente manier met innerlijke gedachten en gevoelens.

INTERPERSOONLIJKE ACCEPTATIE

In staat zijn te begrijpen en ervaren wat de gevoelens van anderen zijn en te begrijpen waar ze vandaan komen.

RICHTING GEVEN

Verzekert mensen ervan dat ze weten wat er van ze verwacht wordt, wat de opbrengst is voor medewerker zelf en de organisatie.

RENTMEESTERSCHAP (STEWARDSHIP)

De bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor het grotere goed en te gaan voor ondersteuning in plaats van controle en eigenbelang.

Kool & van Dierendonck (2012) stellen dat wanneer leiders hun dienende leiderschapsstijl weten te combineren met voorwaardelijke beloning, zij eerder in staat zijn om een omgeving te creëren waarbinnen hun ondergeschikten verandering op een positieve manier zullen omarmen.

In eerder genoemde modellen en theorieën in hoofdstuk 2.5. is herhaaldelijk het onderwerp vertrouwen besproken. Joseph & Winston (2005) hebben onderzoek gedaan naar de correlatie tussen de perceptie van servant leiderschap, het vertrouwen in leiderschap

én het vertrouwen in de organisatie. Een van de hoofdbevinding was dat door het in de praktijk brengen van gedrag in lijn met servant leadership, het vertrouwen in de manager en de organisatie vergrootte, wat uiteindelijk leidde tot verbeterde prestaties van de organisatie, ten opzichte van organisaties die niet servant- geleid werden.

2.6.1. Servant leadership uitrollen in de praktijk

Acties en aanzet tot transformatie van een organisatie die met deze theorie gepaard gaan, zijn drastisch maar kunnen een grote impact hebben op medewerkers en machtsverhoudingen binnen de organisatie.

ERVARINGEN VAN MEDEWERKERS METEN

Organisaties kunnen bij medewerkers meten, hoe zij het leiderschap van hun managers ervaren. Hiervoor kan de servant leadership survey van Van Dierendonck & Nuijten (2011) gebruikt worden. De survey richt zich primair op een leider-volger relatie en wordt gemeten vanuit het perspectief van de volger. Middels 30 vragen meet de survey 8 dimensies die ondersteunend zijn aan dienend leiderschap: afstand houden, vergevingsgezindheid, moed, empowerment, verantwoordelijkheid, authenticiteit, bescheidenheid en rentmeesterschap.

IN KAART BRENGEN VAN HET PROFIEL VAN LEIDERSCHAP

Door de persoonlijke profielen van managers in kaart te brengen kunnen bedrijven zien, in hoeverre medewerkers hun leiders als servant ervaren en de servant leaders identificeren. Top management kan hierop inspelen door te leren van de bestaande servant leaders.

SERVANT LEADERS AANTREKKEN EN OPLEIDEN

Met de kennis van over servant leaders kunnen meer nieuwe managers aan gesteld worden met eigenschappen van een servant leader. Dit vraagt een aanpassingen van het recruitment en aanname proces, diverse assessments zullen in het selectieproces gedaan moeten worden. Maar ook bestaande managers nog niet de juiste combinatie van persoonlijkheid, waarden en motivatie kunnen hun servant leiderschapsvaardigheden ontwikkelen middels (intensieve) training of gebruik maken van een digitaal programma zoals Artful Leader(2018). Mits zij intrinsiek gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen tot een servant leader.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksfilosofie

Dit kwalitatieve onderzoek is volgens de inductieve filosofie uitgevoerd. Bij een inductief onderzoek toetst men geen hypothesen, maar redeneert men van het bijzondere naar het algemene. (Bryman & Bell, 2015) In tegenstelling tot positivistisch onderzoek waar de aanname wordt gedaan dat alle kennis in de wereld verkregen is door de toepassing van verschillende methoden op ervaringen en op de empirische wereld. (Eriksson & Kovalainen, 2015)

Sociaal constructionisme

De sociaal constructionistische invalshoek in onderzoek berust volgens Eriksson en Kovalainen (2015) op de ontologische aanname dat de manier waarop de realiteit begrepen wordt en zekere vorm van subjectiviteit omvat. De realiteit wordt namelijk gebaseerd op percepties en ervaringen die kunnen verschillen per persoon en kunnen veranderen in de loop der tijd en met de verandering van context. Bij het sociaal constructionisme gaat men ervanuit dat er in een en de zelfde organisatie meerdere werkelijkheden bestaan. Deze werkelijkheden zijn even waar, dat betekent dat ze tegenstrijdig kunnen zijn.

Van Nistelrooij (2004) zeg het volgende over het sociaal constructionisme:

Het sociaal-constructionisme onderzoekt, summier gezegd, het waarnemings-, gedrags- en communicatieverloop waardoor wij mensen onze individuele en organisationele werkelijkheden creëren.

Of eenvoudiger gezegd: Vanuit constructionisme wordt de aanname gedaan dat de sociale actoren een sociale werkelijkheid creëren via sociale interactie. (Eriksson & Kovalainen, 2015)

Het sociaal constructionisme kent 4 basis assumpties (Burr, 2006):

Het neemt ten eerste een kritische houding aan ten opzichte het als vanzelfsprekend vinden van kennis. Ten tweede, de categorieën in taal die gebruikt wordt om dingen om ons heen te classificeren, zijn geproduceerd via sociale interactie met groep van individueel op een bepaalde tijd op een bepaalde plaats. Ten derde wordt kennis ondersteund door sociale processen en conventies van communicatie en als laatste gaan kennis en sociale actie met elkaar gepaard. Door communicatiepatronen wordt de realiteit sociaal geconstrueert.

3.2 Onderzoeksmethode

Om meer inzicht te verkrijgen in de situatie waarbinnen Rons-Isola een cultuurverandering wil bewerkstelligen en de invloeden die daar binnen speelden, is ervoor gekozen om diverse werkelijkheden aan te horen. Verschillende visies van verschillende betrokkenen binnen dezelfde context, de organisatie. Vooral in het begin van het onderzoeksproces is er gebruik gemaakt van kwalitatief de methodiek gevolgd uit 'Naturalistic Inquiry'. Gezien het te onderzoeken onderwerp binnen Rons-Isola niet direct gekozen werd maar zich op emergente wijze openbaarde na interactie tussen onderzoeker, onderzochte bedrijf en respondenten. (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993)

Het onderzoeksproces ontwikkelde zich. Startend bij het empirische materiaal en niet bij de theoretische propositie. (Eriksson & Kovalainen, 2015)

3.3 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een single case study, een van de grondleggers van deze methode, Robert Yin (2003) zegt hierover: Case Studie geeft de onderzoeker de mogelijkheid om individuen of organisaties te verkennen, simpele tot complexe interventies, relaties, gemeenschappen, of programma's. Het ondersteunt de deconstructie en de volgordeelijke reconstructies van verschillen de fenomenen.

In het bijzonder is dit een intensive case study. Een intensive case study richt zich op het van binnenuit begrijpen van de case, wat een rijke, holistische en contextuele beschrijving en interpretatie verschaft. Het komt regelmatig voor dat de onderzoekstrategie naar verloop van tijd wijzigt. Kijkend naar ontwikkelingen gedurende het onderzoek of verkennings-tijd issues. (Eriksson & Kovalainen, 2015)

De data analyse is gedeeltelijk gedaan middels de Gioia-Methodiek. Vernoemd naar de (mede) ontwikkelaar Dennis Gioia (2013). De criteria voor geselecteerde categorieën, waren dat uitspraken gebaseerd waren op eigen ervaringen, gedragingen observaties en gevoelens van de onderzochte. Alle mogelijke categorieën in de interviews zijn benoemd: De 1^e order categorieën. Op dat punt zegt Gioia, dat het normaal is om door de overweldigende hoeveelheid aan data en code even de weg kwijt te zijn. "Want je moet eerst kwijtraken, wil je gevonden worden." (Gioia et al., 2013). In de coderingsronde erna is er gezocht naar overeenkomsten en verschillen in de data om tot een beter hanteerbaar aantal categorieën te komen, hierbij is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van eigen bewoording van de onderzochten. Uiteindelijk zijn overgebleven theorieën teruggebracht tot 5 grote thema's, die Gioia 'Aggregate dimensions' noemt. In dit onderzoek wordt naar de Aggregate dimensions verwezen met de termen, 'thema' of 'hoofd thema' in dit onderzoek worden ze factoren of praktijkfactoren genoemd.

De interviews zijn op een semigestructureerd etnografische wijze gehouden. Etnografische interviews bieden een kans om te leren hoe onderzochten direct reflecteren op hun eigen gedrag, omstandigheden, identiteiten en gebeurtenissen. Dit kan waardevol zijn in het verkrijgen van een insiders perspectief. (Eriksson & Kovalainen, 2015)

3.4 Onderzoeksopzet

Oriëntatie fase

Van November tot en met februari heeft de onderzoeker de omgeving in zich opgenomen en door middel van een journal vast gelegd wat ze zag, om hieruit een mogelijk onderwerp te vinden. Uiteindelijk bleven vooral de introductie van nieuwe corporate waarden prominent naar voren komen. Het onderwerp werd afgebakend tot 'Corporate waarden (values), corporate culture, culture change, en gedrag (behaviour) van betrokkenen'.

Interviews

Vervolgens zijn van maart tot juni 12 medewerkers, de CEO, 3 senior Directeuren en 1 senior leider, een medior leider en een junior leider geïnterviewd. De medewerkers zijn zo divers mogelijk gekozen: verschillende werkvelden, afdelingen, standplaatsen, arbeidsduur en functieschaal.

De gestuurde vragen waren:

- *Ken je de drie nieuwe waarden en weet je hoe deze zijn ontstaan?*

- *Per afzonderlijk waarde: hoe zie je deze in de dagelijkse praktijk terugkomen en hoe draag jij dagelijks zelf gedrag uit in lijn met de nieuwe waarden.*
- *Als slotvraag: Wat willen je vertellen/vragen aan de CEO. Deze slotvraag bracht onderwerpen naar boven die de onderzochten belangrijk vonden maar die de onderzoeker niet vragend aan het licht had gekregen. Met diezelfde reden is aan directieleden die dicht bij de CEO staan gevraagd, wat ze zouden doen binnen de organisatie als ze een toverstaf zouden hebben en iets mochten veranderen binnen de organisatie, dus tijd en geld spelen geen rol.*

Verder is het gesprek open gelaten. Onderzochten konden hun eigen standpunten naar voren brengen in hun eigen bewoording met zo min mogelijke interrupties. De verdere vragen van de onderzoeker waren voornamelijk doorvragen op zaken die eerder door de onderzochte benoemd waren, wat leidde tot verdieping of verbreding van aangestreepte onderwerpen. De doorvragen waren ook verduidelijkingsvragen die besproken onderwerpen terug brachten naar de eigen gedrags- en beleavingswereld van de onderzochte.

1e Analyse

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens zijn er 4 interviews geanalyseerd: die van 2 medewerkers in verschillende departementen, 1 juniorleider en 1 medior leider. Er is gebruik gemaakt van de systematische coderingstechniek, in het specifiek die van de Gioia. De methode is in het voorgaande hoofdstuk al toegelicht. De vijf aggregate dimensions, hebben uiteindelijk het coderingssysteem gevormd voor de verwerking van de overige interviews.

2e Analyse

De 5 hoofdthema's waren: Oud zeer en angst voor de toekomst, teamgevoel, op eilanden, gedrag van management, dagelijkse keuzes liggen niet in lijn met de strategie. De overige 13 interviews met medewerkers zijn geanalyseerd op uitspraken die overeenkwamen met de 5 hoofdthema's. Alle uitspraken zijn per thema genoteerd in Excel spreadsheets. Dit gaf een totaal overzicht van uitspraken per thema.

Verdiepende interviews

Na de 2^e analyse zijn er 2 verdiepende interviews gehouden met 2 directieleden. Waarvan 1 eerder geïnterviewd was in de 1^e interview ronde. Voor deze interviews zijn per thema 4 tot 6 citaten aan de directie voorgelegd. Hierbij is een mix gemaakt van positieve negatieve en neutrale uitspraken binnen de thema's. Na elke set aan citaten, sprak de directeur vrij uit en ging naar eigen behoefte in op bepaalde thema's. Deze interviews zijn eveneens opgenomen en getranscribeerd.

3e Analyse

Binnen de thema's is gekeken naar patronen binnen uitspraken van onderzochten. Verder een model opgesteld die aantoonst hoe de thema's tot elkaar in verhouding en verbinding staan.

Literatuuronderzoek

Er is op 2 manieren gebruik gemaakt van de wetenschappelijke literatuur:

1. Om een meer theoretische context te bieden aan deze single case, is er vanuit de wetenschappelijke literatuur een kader gesteld gebaseerd op de onderwerpen die het vertrekpunt waren van dit onderzoek: 'Corporate waarden (values), corporate culture, culture change, en gedrag (behaviour) van betrokkenen'.
2. Om vanuit de theorie een breder kader te met betrekking tot de praktijk en te adviseren over de vanuit analyse gevonden thema's.

3.5 Databronnen

In de onderzoeksstrategie is al naar voren gekomen wat de databronnen zijn voor dit onderzoek: Observaties, interviews en wetenschappelijke literatuur.

3.6 Kwaliteitsborging

Het concept betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek kan volgens Lincoln en Guba (1985) aan de hand van 4 aspecten beoordeeld worden: Credibility, transferability, dependability and confirmability. Oftewel: geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en verifieerbaarheid.

Met de volgende technieken is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen:

Geloofwaardigheid (credibility)

Persistent observations

Actief bronnen van data uitzoeken, geïdentificeerd door de emergente onderzoeksopzet van de onderzoeker. Het geeft iets karakteristieks aan het onderzoek. (Lincoln & Guba, 1985) Bovendien helpt persistent observation de onderzoeker relevante zaken te onderscheiden van irrelevante zaken en vast te stellen wanneer een atypische case belangrijk is.

Triangulation

Leidt tot geloofwaardigheid door verschillende of meerdere bronnen van data, methoden, onderzoekers of theorieën toe te passen. (Erlandson et al., 1993) In dit onderzoek zijn meerdere databronnen geraadpleegd. Medewerkers in diverse rollen, van verschillende afdelingen, werkzaam op verschillende locaties van de organisatie, literatuuronderzoek.

Member checks

Vergroot de geloofwaardigheid doordat de onderzoeker deelnemers of stakeholdersgroepen de categorieën, interpretaties en conclusies gedurende het onderzoek laat testen. (Erlandson et al., 1993). In dit onderzoek hebben de eerste onderzochten transcripties van hun interviews terug mogen lezen. En zijn na analyses uitkomsten en categorieën gedeeld en getoetst bij onderzochten.

Reflexive journal

Een reflexive journal is een soort dagboek waarin de onderzoeker op regelmatige basis informatie vastlegt over zichzelf. De onderzoeker schreef vooral voor en na interviews: persoonlijke aannames, verrassingen, twijfels en emoties.

Overdraagbaarheid (transferability)

Purposive sampling

Door het emergente karakter van het onderzoek, wijzigt gaandeweg de focus. Hierdoor wordt er steeds doelbewust gezocht naar typische en afwijkende data om een zo goed

mogelijke spreiding van data te krijgen binnen het (op dat moment) relevante onderzoeksdomein. Gedurende het proces zijn diverse medewerkers geïnterviewd, om een breder beeld te krijgen, werden meer mensen met overeenkomende karakteristieken of juist tegenovergestelde karakteristieken geselecteerd.

Reflexive journal

Ook voor de overdraagbaarheid is het journal belangrijk omdat het stappen weergeeft die die onderzoeker heeft genomen gedurende het onderzoek. En de beweegredenen voor de richting die is gekozen binnen het onderzoek.

Betrouwbaarheid (dependability)

Reflexive Journal

Wederom speelt de journal hier een grote rol. In de voorgaande onderdelen is de journal al toegelicht

Audit trail

In dit onderzoek zijn de bronnen zorgvuldig bij gehouden. Lijst met (geanonimiseerde) gegevens van de onderzochten. Audio opnamen van de interviews, transcripties van de interviews, documenten van alle fases van data analyse en handgeschreven aantekeningen van de onderzoeker zijn allemaal in de bijlagen te vinden of opvraagbaar.

Verifieerbaarheid (Confirmability)

Ook hiervoor kunnen het journal en de audit trail geraadpleegd worden.

3.7 Rol onderzoeker

Bij kwalitatief onderzoek binnen het constructionisme is de onderzoeker een instrument, deze heeft een sterke invloed op het onderzoeksveld, de interacties met onderzochten en de begripsvorming. Volgens Morrow (2005) moeten onderzoekers zich ervan bewust zijn dat de aard van de data die ze verzamelen én het analytische proces, in de basis subjectief zijn. Afhankelijk van het paradigma, werken onderzoekers eraan deze subjectiviteit te limiteren, te controleren of te managen. Subjectiviteit is mogelijk terug te vinden in het analyse en coderingsproces van het caseonderzoek: deze is volledig onderhevig aan interpretatie van de onderzoeker.

In dit specifieke onderzoek is de onderzoeker een medewerker van Robs-Isola. Het dienstverband is begonnen vlak voor de introductie van het nieuwe cultuurprogramma. De onderzoeker is zelf nog lerende in haar functie en de organisatie. Vanuit haar onervarenheid en nieuwsgierigheid, heeft ze gesproken met personen binnen de organisatie, met als hoofddoel: het willen begrijpen wat er speelt binnen Robs-Isola. Dit maakte dat zij door onderzochten werd gezien als ‘blanco’.

De rol van de onderzoeker specifiek in dit onderzoek, zal in de discussie uitgebreid aan bod komen.

4. Resultaten

Een maand na het lanceren van de waarden zijn de interviews start gegaan. Medewerkers kregen vragen over de waarden, of ze er bekend mee waren, hoe ze elk afzonderlijke waarde terug zagen in hun werk en of ze concrete voorbeelden konden geven van gedrag van zichzelf en anderen in specifieke situaties. Na uitvoerige analyse van de interviews kan er antwoord gegeven worden op de volgende vraag:

Welke factoren zijn binnen Robs-Isola van invloed op de waardengedreven cultuurverandering?

Vanuit analyse is een vijftal factoren expliciet naar voren gekomen. De factoren worden behandeld in volgorde die de situatie binnen Robs-Isola op meest logische wijze verteld. Dit zijn geen onderwerpen waar opzettelijk of bewust op ondervraagd is, maar door respondenten benoemd werden in antwoord op de 'standaard' vragen. Ten eerste komt het onderwerp 'oud zeer en angst voor de toekomst' aan bod. De tweede factor is 'teamgevoel'. Factor drie is op eilanden, dit is een afgeleide van teamgevoel maar werd op dusdanige manier specifiek benoemd door onderzochten dat het als een apart fenomeen gezien 'moest' worden in dit onderzoek. Factor vier: gedrag dat managers vertonen, met name het middenmanagement. Daar waar medewerkers eerste hands ervaringen van ondervinden. Tot slot zal de factor 'dagelijkse tegenstrijdige keuzes' toegelicht worden. Na illustratie van alle factoren zal schematisch uiteengezet worden hoe de thema's tot elkaar verhouden in de praktijk.

4.1 Oud zeer en angst voor de toekomst

Eerder is al beschreven dat Robs-Isola is ontstaan vanuit een fusie en dat Isola al een aantal fusies achter de rug heeft gehad. Een directielid beschrijft de culturele beginsituatie van Robs-Isola als volgt:

"Aan de Isola kant, hebben we het lastige dat Isola is niet echt een bedrijf was. 3 Jaar geleden zijn Iso en Ola samengegaan of begonnen met samengaan. Die fusie is nooit echt afgerond en daarvoor waren het feitelijk 15 kleine bedrijven die in de laatste 15 jaar bij elkaar gebracht zijn tot Isola. Die brengen we nu bij elkaar met Robs en Isola dus het vertrekpunt. (...) Deels zeg ik er ook bij ik denk dat in het verleden, er (bij Isola) onvoldoende aandacht is geweest voor de integratie vanuit een cultureel en een mensaspect en veel meer vanuit synergie, technische integratie en dat soort dingen. En daardoor heb je een moeilijk startpunt."

Dat moeilijke startpunt wordt door andere onderzochten ook beaamd, de volgende medewerker met een Isola werkverleden geeft daarbij ook aan hoe die omgaat met de huidige situatie:

"We laten het over ons heen komen, we hebben het al een keer meegemaakt, het heeft geen zin om van tevoren al te speculeren en dat is de vorige keer al helemaal gebeurd, er werd toen zoveel over gesproken en gepraat en nu laten we het maar een beetje over ons heenkomen maar het is wel gewoon heel heftig wat er allemaal gebeurd."

Een directielid beschrijft wat er gebeurde toen na de fusie Robs mensen met Isola mensen geconfronteerd werden.

"(...) de Robs populatie was super enthousiast, heel veel energie nog en die stuiten op een Isola populatie die een beetje fusie-moe was. Dus dat merkte je. Dat zie je nu niet meer zo. Maar vorig jaar merkte je dat heel erg."

Deze medewerker met in een Robs achtergrond ervaarde die fusiemoetheid, toen ze net haar nieuwe team binnen kwam:

“Toen heb ik aangegeven dat ik mij bleef verbazen hoe gesloten iedereen was. En dat ik dat niet prettig vond en toen kreeg ik letterlijk terug: “We hebben al een merger achter de rug en dat is gewoon niet lekker gegaan en daar hebben we hele slechte ervaringen mee. Dat willen we voor zijn en dan voelen we” -en dat zeiden ze letterlijk- “en ik voel me niet veilig genoeg om jou te vertellen waar ik nu mee bezig ben, en dat heeft niks met jou te maken. Maar ik ga het gewoon niet meer doen.” En dat was voor mij een soort klap want het zei ook meteen dat ik er niks aan kon veranderen. Dus hoe goed ik alles ook bedoel, het maakt allemaal niet uit. Dit is de weg die uitgezet is, die we blijven volgen tot een bepaald moment.”

Maar niet alleen oud zeer speelt in de organisatie, Ten tijde van een gedeelte van de interviews hing er nog een advies aanvraag voor reorganisatie (RFA) in de lucht, deze lag op het bureau van de OR en ondanks dat geïnterviewden het luchtig brachten, hield het ze absoluut bezig en soms zelfs op de rem: *“Ja van wat maakt mij dat nou uit. En eerst maar eens zien wat er na de RFA nog over is en wat gaat er allemaal gebeuren met de voorwaarden. En allemaal leuk en aardig dat we die waarden nu hebben. Maar ja....”*

De informatieaanvraag leek zelfs te conflicteren met de introductie van de nieuwe waarden. Mede doordat medewerkers het gedrag van de organisatieleiding als tegenstrijdig ervaarde.

“Dat is ook weer zoiets. Die RFA... en wij moeten open zijn, maar ja. Het is niet echt duidelijk zeg maar wat de rationale nou achter alle inrichtingskeuzes is geweest. En de ontwerpen van de organisatie. Waarom <functies X> terug naar de lijn moeten, <afdeling Y> samengevoegd wordt met ons. Waarom ze in het zuiden blijven, waarom wij standplaats Utrecht krijgen. Nou, best wel wat vragen. Alleen die worden niet echt beantwoord.”

En meerdere medewerkers lieten zich uit over de manier waarop gecommuniceerd werd over toekomst van de organisatie:

“Dat is misschien wel het punt zeg maar met een <directeur> of een directieteam, ze zeggen het allemaal wel, maar vervolgens doen ze het niet en dan is het niet oprecht, niet authentiek. Dan zeggen ze het gewoon om dat ze het moeten zeggen. Van interne communicatie of bij HR en dan worden hun speeches gescript. Ja, net zoals dat aan de telefoon voor de klant niet werkt, werkt dat ook voor managers niet.”

Verder werd ervaren dat verstrekte informatie totaal niet overeen kwam met waar medewerkers behoefte aan hadden: *“Een roadshow waarin alleen maar wordt vertelt hoe goed het is gegaan <met de bedrijfsresultaten>. Het stuk waar iedereen zit te wachten: “Oké wat gaat er met mij gebeuren?” Daar wordt niet echt inhoudelijk over gesproken.”*

Veel onderwerpen die de medewerkers benoemden hadden een negatieve toon: angstig, onzeker, boos, verontwaardiging of iets apatisch. Mensen hebben zich niet expliciet positief over de toekomst uitgesproken, noch over de voorgaande fusies.

Ondanks de emotie in de organisatie laat de directie zich hoopvol uit:

“Fast forward 6 maanden. Zitten we daar <op het nieuwe hoofdkantoor> met zijn allen. Dat gaat heel anders aanvoelen. Dan zijn er een aantal locaties dicht. Moeilijke beslissingen genomen. And you'll be amazed hoe flexibel mensen zijn en dat dan toch weer achter zich kunnen laten. Want ik heb duidelijkheid dat ik een baan heb, ik weet nu waar mijn werk is, ik zit op een hele gave locatie. Als je dat combineert met de

resultaten; die zijn goed, die zijn op dit moment ten opzichte van onze plannen goed. Dan krijgen mensen vertrouwen: daar is een duidelijke strategie, daar is een duidelijke richting, dat is leiderschap die doet en doet wat hij zegt en je ziet op een gegeven moment ook dingen, die moeilijke dingen langs zo'n weg laat je achter je, maar die zijn netjes gegaan en de positieve dingen zijn er wel."

4.2 Teamgevoel

In vragen naar de afzonderlijke waarden schetsten medewerkers diverse situaties binnen hun werk die al dan niet aansloten op de nieuwe corporate waarden. Op het gebied van teamgevoel liepen de meningen sterk uiteen. Daarbij werd soms ook voor anderen gedacht:

"Team up? Hoezo team up? Met een team dat niet en team is? En dat wordt nooit een team en daar bouwen we niet aan, want er hangt een reorganisatie boven. Dus ga ik niet investeren in onze relatie. Ga ik niet doen, en die andere doet dat ook niet. Ja en dat heb ik, dat heeft de ander."

Daar dacht een directe collega heel anders over: *"Niet afwachten van: wat gaat het nu brengen? en wat verwachten ze van ons? Maar echt als team samen gaan kijken: hoe gaan we hier nu mee om?"*

Communicatie laat in bepaalde situatie te wensen over, bijvoorbeeld het doorvragen op acties en gedrag (betrekkingsniveau):

"Feedback geven aan elkaar, coaching: "Hoe voel je je erbij als ik dit zeg of hoe ging je, waarom werden je er nou van geïrriteerd? Waarom ging het nou net niet goed?" Nou ik zie dat bijna nooit. Echt, inhoud, inhoud, inhoud en dan kan iemand een keer boos worden ofzo, dan denkt iedereen: "oh het zal wel". Dan gaan we weer door."

Andere medewerkers zijn juist erg opmerkzaam wanneer het hun collega's betreft:

"Maar ik vind wel dat mensen de gelegenheid moeten hebben om te vertellen wat ze dwars zit en ik denk dat het belangrijk is om te weten, wat mensen nou bezig houdt, wat voor doelen hebben ze. Privé gezien, zodat je ook kan kijken van oké, hoe kunnen we het werk zeg maar daar in meenemen zodat het ook wat mensen ook intrinsiek gemotiveerd blijven zeg maar."

Binnen bepaalde werkvelden is het creëren van teamgevoel extra uitdagend, bijvoorbeeld binnen multidisciplinaire projectgroepen en afdelingen die de medewerkers leveren voor de multidisciplinaire teams:

"Als projectmanagers is het sowieso wel lastig, om daar echt een team van te maken omdat we allemaal individueel met onze eigen projecten bezig zijn en vaak al bij je eigen projectteam zit."

Verder zijn er mensen die hun team als heel vanzelfsprekend prettig ervaren:

"Ik had een leuk team voor we gefuseerd waren en nu heb ik ook een heel leuk team. Misschien heeft het ook te maken met de <afdeling> mensen dat ik die heel leuk vind over het algemeen."

Verschillende medewerkers hangen soms letterlijk zelf de slingers op om het teamgevoel tot stand te brengen of in stand te houden:

"Ik word ook wel een beetje het maïzena op de afdeling genoemd, omdat ik ook wel altijd met etentjes plannen, als iemand jarig is, ballonnen ophangen. Ik ben wel zo'n typje die daar altijd wel het voortouw in neemt." En hoewel het lijkt of de volgende medewerkers nauw met hiervoor geciteerde bron samenwerkt, heeft deze een soortgelijke ervaring

gehad op een heel ander team: *“In mijn huidige rol, ben ik zelf heel leuk ontvangen toen ik startte in het team. Met slingers en confetti letterlijk en figuurlijk, hartstikke leuk! En bij het afscheid van een collega hebben we ook even de portemonnee getrokken en wat leuks gemaakt, buiten de deur geluncht.”*

Initiatief is een gemene deler bij medewerkers die een goed teamgevoel ervaren: *“Ik kan mijn werk overal doen maar ik wil het liefst wel omringd zijn met gezellige leuke mensen, gewoon een goede vibe dat er af en toe ook wel gelachen kan worden en ja dat zoek ik wel zelf, dat creëer ik zelf ook een beetje.”*

Wanneer er gesproken werd over teamgevoel, kwam vaak het samenzijn naar voren. Op formele wijze in teamvergaderingen, maar ook informeel samenzijn:

“Vaak ook op eigen kosten, dus dat mensen zelf organiseren. In mijn team heb ik veel mensen die van eten houden. Dus regelmatig, als er een teammeeting is dat er mensen dingen van huis meenemen, dingen koken.”

“(...)We hebben wel om de week een teammeeting zeg maar, ik denk wel dat we van elkaar kunnen leren. Dat je met iemand kan sparren, of je loopt ergens tegen aan, dat je denkt. Ik kan even bij mijn collega uithuilen zeg maar. Of om advies vragen.”

Het verlangen om leuke te dingen doen met teams onderling is groot en wordt regelmatig genoemd als een middel ter ondersteuning van de teambuilding. Maar het lijkt wel of beschikbare (financiële) middelen per afdeling en directoraat binnen het bedrijf sterk verschillen.

“Oh! En ik mis! Dat zou leuk zijn! Gewoon eens een teamuitje man! Al is het bowlen. Bowlen en wijn. Geen budget horen we. Maar ik hoorde ik wel dat B2B ging skydiven. Maar dat verschilt dan heel erg.”

Het bewustzijn van die ongelijkheid, wekt een mate van teleurstelling en verontwaardiging bij medewerkers.

“En ik heb zoiets van als je dat <evenement> voor alle managers en noem maar op kan organiseren dan kan je dat ook voor de normale medewerkers organiseren. Want dat zijn dus de mensen die het doen.”

“(...)En wat me dan nog wel opvalt is dat het redelijk, ja dat het niet helemaal goed verdeeld is binnen de organisatie wat betreft de middelen die we daarvoor meekrijgen. Dat er dus teams zijn die gerust buiten de deur een activiteit buiten de deur mogen organiseren, of een etentje of wat dan ook. Dat zijn dingen die allemaal bijdragen aan het teamgevoel en dat er ook teams zijn die daarvoor geen budget krijgen of ruimte hebben, dan krijg je vanzelf ook dat het op een laag pitje staat en ik denk dat dat wel jammer is.”

4.3 Eilanden binnen de organisatie

Teamgevoel leek een eenduidig thema te zijn. Totdat het woord ‘eiland’ letterlijk met grote regelmaat genoemd werd en situaties beschreven die over separatie gingen. Waarbij mensen de nadruk legde op individualisme en afstand tussen teams en collega's, hier volgen enkele uitspraken die de eilanden-situatie goed illustreren.

Samenwerking die gewoon niet tot stand komt:

“Ik heb voorbeelden van projecten waarbij de projectmanager former Robs is of andersom former Isola en dat iedereen op de rem gaat omdat ze persoonlijk geen klik hebben.”

“Je ziet heel veel eilandjes, je ziet heel veel mensen die hun bracket verdedigen en zeker in zo’n RFA dan veranderen er heel veel dingen. Is lastig contact maken met mensen.”

“Je hebt op je eilandje zitten en je hebt expeditie Robinson. Alleen op de wereld. Niemand komt hier, niemand neemt mijn kokosnoot. Ja. Dat zie ik heel erg. En dat was bij <vorige bedrijf> minder. Maar nu is het wel heel erg. Ik merk zelf dat ik gewoon geen reactie op mail krijg. Of laat reactie. Of vage antwoorden.”

Eigen agenda’s:

Dat mensen heel erg bezig zijn zichzelf te profileren, politieke spelletjes die worden gespeeld. Dat het eigenlijk allang niet meer over het werk gaat en eigenlijk over hele andere dingen en daar moet je heel erg vanaf.

Ik zie toch wel mensen die zelf vanuit hun expertise een bepaalde kpi meekrijgen, en dus met een andere agenda in de meeting zitten dan ik, of dan een andere collega.

Men spreekt soms ook over fysieke eilanden, door de vele verschillende locaties waar medewerkers zitten:

We gaan nu samen met <afdeling a> zij blijven gewoon in het zuiden en wij in Utrecht nou dat helpt natuurlijk ook niet. Maar goed, we gaan het zien.

Toch zijn er enkele medewerkers die die bruggen bouwen, of een poging daartoe doen:

“Ik ben ook wel enthousiast. Als iemand wat minder fijn samenwerkt, zal ik dat ook zeggen. En dan kan je nog steeds op een vriendelijke manier doen.”

“Ik begrijp het, jullie hebben volgens deze manier gewerkt, maar hoe kunnen we nu zeg maar naar een gezamenlijke manier van werken in een nieuwe situatie.”

“Dus ik sta best wel open voor andere mensen om te luisteren: wat vind jij ervan? en wat zijn jouw ideeën?. Ik ben gewoon rete nieuwsgierig toen we net met <bedrijf> gingen mergen was ik super nieuwsgierig naar hoe werken dingen bij <bedrijf> nou of hoe werkten mensen.”

“We werken met een soort van buddysysteempje waarin we een mix hebben gemaakt van <afdeling a> mensen en <afdeling b> (...) En daarin bespreken we wel dingen waar je mee zit met het werk.”

4.4 Gedrag midden management

Gedrag van het leiderschap binnen Robs-Isola, liep als rode draad door alle resultaten en thema’s heen. De managers die binnen dit thema besproken worden vallen vooral binnen de ‘midden laag’. In dit thema zijn alle anekdotes bij elkaar gebracht. Vrijwel alle medewerkers adresseerde het gedrag van managers zowel positief als negatief. Uiteenlopende voorbeelden werden gegeven. Allereerst heerst er onbegrip en onwetendheid over waar het gedrag van de managers vandaan komt en wie ze daadwerkelijk instrueert aan aanstuurt:

“Dat kan je wel weer doorvertalen dat <mijn manager> ook niet die back-up heeft. Waardoor hij back-up niet volledig aan mij kan geven. Dat speelt mee, ergens heb ik toch wel het gevoel van ik moet het toch zelf fixen want ja, <mijn manager> kan dat toch niet.”

“Daar werd <door die programmamanager> dik gelogen. Dat heb ik aan mijn manager

teruggekoppeld. Maar ik heb niet het idee dat daar iets mee gedaan is. Ja, ik denk op het moment dat dat soort signalen vanuit medewerkers komen, daar moeten ook consequenties tegenover komen te staan.”

Verder wordt er veel gesproken over ego's en plaats nemen in de spotlights. Waarbij vooral beschreven wordt dat van het harde werk dat medewerkers leveren, weinig zichtbaar is en de eer opgestreken wordt door een persoon, de manager.

“En in <die commissie> wil die <manager> niet eens in zitten, daar was discussie over, dat ze het er te druk voor had. Maar op het moment dat daar een spotlight is dan wil ze daar staan en andere mensen niet. Dat vind ik een verkeerde gang van zaken. Dat zie je wel heel veel gebeuren, dat ik denk van: ja dat moeten de mensen zijn die het werk doen en zich er hard voor maken. Dan is het leuk dat ze in een spotlight komen te staan, kunnen shinen. Pak dat niet af!”

“<Mijn manager> is daar erg goed in (...) geeft ze ons wel de credits, dan vervolgens zal ze niet zeggen van geef de presentatie maar in het <MT> zelf, dan is zij zelf wel degene die het als het <afdeling> gezicht wil doen.”

Daarnaast ligt er een barrière voor medewerkers om misstanden aan de kaak te stellen of beslissingen te toetsen op een hoger niveau.

“Aan het einde van de dag trek je aan het kortste eind. Dit is geen organisatie waarbij het gewaardeerd wordt dat je bijvoorbeeld een mailtje zou sturen. Want dan is iedereen al over de zeik dat je 3 lagen gepasseerd hebt.”

Het merendeel van de anekdotes was negatief, toch waren er ook wat (overwegend) positieve situaties. Wat vooral neer kwam op het gevoel van veiligheid en vertrouwen mede door gedrag van managers.

“Ik denk dat wij daar wel in geluk hebben. Dat is wel echt iemand die ons en de afdeling beschermt en echt voor ons vecht. Die snapt ook wel wat er allemaal speelt, dus dat maakt het denk ik wel wat makkelijker.”

“<Mijn manager> is altijd iemand die zegt, nou weet je als het is misgegaan is het eigenlijk mijn schuld, dan heb ik hier niet goed naar gekeken of dan weet je, hij kan ons daarin altijd heel erg beschermen. Dat voelt veilig.”

“Maar ik krijg ook wel al mijn vertrouwen van mijn manager hoor. Als ik een andere manager had gehad, die mij niet de vrijheid geeft die ik nu heb, dan was ik al weggeweest. Zeker.”

4.5 Dagelijkse keuzes liggen niet in lijn met de strategie

In dit laatste thema komt naar voren dat er in het bedrijf het ene gezegd en verlangd wordt, maar dat de keuzes in de praktijk daar niet op aansluiten. Dit zorgt voor frustratie. Medewerkers maken zich hard voor de purpose die de organisatie heeft opgesteld, voor de klant waar het uiteindelijk om draait. Een directielid zegt daarover het volgende:

“Ik heb bij een bijeenkomst de purpose gepresenteerd, met het purpose filmpje met het verhaal met een heel authentiek verhaal, wat er goed gaat wat er niet goed gaat, wat ik ervaren heb, waarbij ik letterlijk kon refereren aan <naam monteur>. <Naam monteur> ik heb met jou de afspraak gemaakt wij gaan deze

dingen oplossen. Ik zeg je nu dat we dit en dit gaan doen en als we dat niet doen. dan moet jij mij erop aanspreken.”

Toch ervaren niet alle medewerkers die daadkracht zo in hun dagelijkse werk:

“En dat zijn dingen waarvan ik denk, daar kan ik met mijn pet niet bij dat we ons zo focussen op 10% van je klantenbestand, dat continu switcht en weggaat en weer terug komt, daar gaan echt miljoenen in. En de vaste klanten die krijgen ieder jaar weer een prijsverhoging.”

“Als je zegt dat je service een speerpunt maakt, moet je het ook wel een speerpunt maken. Want anders is het de wassenneus en kan je geen buy-in meer creëren bij de medewerkers en voelt het niet goed meer om voor <het bedrijf> te werken.”

“We roepen de klant staat centraal, maar op het moment als je opstaat en zegt de propositie die we nu opbouwen is gewoon ruk. Heel vaak zie je dan dat ‘ja, sorry het moet live want geld, of kan niet vanwege kosten.’ Er in dit een bedrijf een hele hoge tolerantie voor inefficiëntie. En daar tegenin spreken wordt niet altijd gewaardeerd.”

Hoe de lijnen der besluit hebben gelopen is vaak onduidelijk. Wat wel duidelijk wordt is dat de motivatie van medewerkers erdoor afneemt:

“Door managers of door een MT die toch soms eerst het een zegt en dan het ander, dus dan kan het gebeuren dat je iets regelt iets doet, regelt, organiseert of uitwerkt, waarvan je dan achteraf hoort: nou we hebben helaas toch nog anders besloten. En dan is het toch eindelijk voor niks geweest. Dus ik denk ook dat daar wel een bepaald enthousiasme een beetje gematigd is, en ik minder gemotiveerd ben om bij volgende deadlines die eigenlijk onhaalbaar zijn nog zo hard mijn nek uit te steken.”

Medewerkers leggen zelf ook de link tussen hoe er wordt gehandeld in de organisatie en wat er van ze gevraagd wordt door middel van de nieuwe waarden:

“Ja besluiten nemen is iets waar we sowieso niet zo heel goed in zijn. Maar het is juist wel zo, in het kader van de waarde <doe je beste best>, je maakt jezelf er niet populair mee, maar het is ook wel zo dat iedereen het eigenlijk wel weet. Maar niemand durft het dan uit te spreken en dan denk ik zegt het nou maar gewoon. Neem het besluit.”

Het niet maken van eenduidige keuzes door verschillende mensen binnen de organisatie, geeft medewerkers een reden voor twijfel over de richting die de organisatie op gaat en waar de organisatie daadwerkelijk voor staat. Het espoused gedrag komt niet overeen met wat beloofd wordt en wat gevraagd wordt aan de medewerkers. De purpose wordt aangehaald en nageleefd wanneer dat uitkomt, dat kan met de waarden net zo gebeuren. Dus houd men een slag om de arm.

Toch laat een directielid zien dat het ook anders kan. Hij maakt keuzes en geeft daar openheid van zaken over: *“Ik heb zelf 300 mensen in de ogen gekeken en verteld: ÍK heb besloten. Niet ‘we’, niet de OR, maar ÍK heb besloten dat we de volgende dingen gaan doen <locatie sluiten>. In het licht van de strategie uitgelegd wat de business rationale is. Heeft niks te maken met dat jullie je werk niet goed doen, maar de business rationale is de volgende...”*

4.6 Reacties van directieleden op uitspraken van medewerkers over de factoren

De uitspraken van medewerkers die de thema's in het voorgaande hoofdstuk illustreerden zijn voorgelegd aan twee directieleden om vervolgens om hun reactie te vragen.

4.6.1 Oud zeer vs. toekomst

Directeur A ziet de emoties van geciteerde medewerkers ook terug in de organisatie. En snapt dat het vooral voor de Isola mensen heel heftig is geweest. En ziet het als positief dat mensen maar gewoon in de flow meegaan. Hij ziet ook de bittere mensen en de gemotiveerde mensen die met bittere mensen moeten samenwerken. Die mensen wil hij energie geven. Maar ook op een bepaald moment, als het reorganiseren klaar is en het bedrijf vol de visie op de toekomst richt, het bittere gedrag niet meer te accepteren is. Even uitzingen en daarna de nieuwe richting op gaan. Je kan niet blijven zwelgen. En hij stelt zich ook berustend op: "Veel dingen gaan we niet uitbannen, het zijn typische dingen. De patronen, van bij de koffie zeuren, hoop je met de waarden te doorbreken. Hopelijk ben je over een jaar verder, ik geloof in de waarden."

Directeur B erkent dat als je oud zeer niet weghaalt, het tegen het bedrijf gaat werken. Mensen hebben dingen meegemaakt en dat moet niet leiden tot niet-communiceren. Ze moeten delen begeleid door echte experts. Zelf haalt directeur B minder gefilterde informatie, bij de culture crew, om te kijken hoe de vlag erbij hangt bij medewerkers. Hij weet het: veel angst en onzekerheid, wat gaat de toekomst mij brengen? Zijn advies is: blijven praten, praten met elkaar, veel leuke dingen doen, gezelligheid kan je niet afdwingen. Maar hij ziet bij weinig medewerkers in zijn omgeving echte intentie problemen, niemand komt bewust niet-goed werk leveren. Dingen zullen beter gaan omdat ze vast staan. En hij is optimistisch: "Niks is gebroken".

4.6.2 Teamgevoel

Directeur A snapt dat het lastig is om te team builden, maar dat het soms een negatieve keuze is. Zijn gevoel is, dat sommige mensen het geloof en de energie verloren hebben. Vanuit het bedrijf wil hij mensen een toekomst beeld geven. Maar op een bepaald punt moeten medewerkers ook kritisch op zichzelf worden: "Als je niet meer gelooft, waarom kom je hier nog?" De persoon moet zelf geholpen willen worden en ervoor te gaan. Als dit een manager is, gaat deze niet meer de cruciale relaties aan, hoe hoger in de boom, hoe kwalijker en hoe urgenter om er iets mee te doen.

Directeur B hoopt dat medewerkers eigen belang kunnen loskoppelen van het teambelang. Hij is zich ervan bewust dat hoe hoger in de boom je zit, hoe makkelijker dat is, maar als iedereen achterover gaat zitten komt het bedrijf nergens. Bovendien is gedrag besmettelijk. Deze dynamiek binnen teams had hij zien aankomen. Maar hij heeft het gevoel dat mensen uiteindelijk wel mee gaan. Maar nu nog niet want zaken zijn nog te onduidelijk. Directeur B is ervan overtuigd dat afdwingen averechts werkt. Maar vind wel dat ze als bedrijf beter moeten worden in het activeren van waarden. Soms gaat het wat kleuterachtig met allerlei opdrachten in de e-mail, maar zelf heeft hij ook geen beter idee en hij wil wel dat mensen gaan meebewegen. En hij gaat dus ook gewoon door met praten mét mensen en niet tégen mensen, want rapportages gaan over te veel filters heen en verliezen de emotionele lading van wat medewerkers vinden en voelen.

De directeur A beaamt dat er voor de top veel geregeld wordt, omdat zij ook verantwoordelijk zijn voor veel mensen eronder. Maar erkent ook dat er geïnvesteerd moet worden in het hele medewerkersbestand, niet alleen voor de top. Als het bedrijf één team wil zijn, dan mogen er geen eerste-, tweede- en derderangs medewerkers zijn. Toch kan

dit kan weleens gebeuren, dat het toch ongelijk verdeeld is en daar moeten ze binnen het bedrijf op letten. Op de vraag, hoe dan? Antwoorde hij dat dat door regels kan maar ook dat managers het kunnen op lossen door allereerst te zijn binnen hun teams, en dat medewerkers het recht of zelfs de plicht heeft met zijn gevoel ergens aan te kloppen bij bijvoorbeeld HR of de manager van de manager. Directeur B herkent de verschillen binnen de afdelingen als het op leuke dingen aan komt. Hij illustreert het zelfs met een extremer voorbeeld waarbij een sales afdeling salestrips naar het buitenland ‘wint’. Hij zegt niet dat dat niet mag, maar dat managers en medewerkers zich bewust moeten zijn van impact die het heeft als ze daarmee gaan lopen pronken, daarmee zegt hij ook gelijk dat men vooral geen dingen geheimzinnig moeten stilhouden, maar respectvol omgaan met de situatie en het besef houden hoe anderen binnen de organisatie het hebben. Hij vindt het oké dat er ongelijkheid is, maar men moet er niet geheimzinnig doen, je kan hooguit op de vingers getikt worden als het te extreem wordt, maar je liegt in ieder geval niet.

Directeur A geeft ook nog mee dat dingen die met de beste intenties gedaan worden, toch een belabberd resultaat kunnen opleveren omdat dingen over het hoofd gezien worden. Medewerkers kunnen denken dat dat bewust zo gaat, maar vaak is het niet zo. Maar áls dingen écht benoemd worden, dan worden ze ook opgelost. Dus de oproep van de directeur is ook om vooral met cases naar voren te blijven komen en elkaar scherp te houden.

4.6.3 Op een eiland.

Directeur A beaamt dat binnen projecten mensen met eigen doelstellingen in de wedstrijd zitten. Hij adviseert dat wanneer je er met elkaar niet uit komt, je keurig een stapje hoger moet gaan en vragen: “Je vraagt aan mij links af te gaan en de ander rechtsaf. Wat willen jullie nou?” En blijven escaleren tot je helderheid hebt. Gelijk aanpakken open en eerlijk zijn of je denkt wat je doet.

Het verbaast directeur A niet dat er eilanden zijn. Hij beseft zich ook dat de directie mensen in een lastig pakket brengen. Het zou glashelder moeten zijn. “Maar ga niet gelijk je collega zien als een eikel met een andere agenda. Wij willen soms a én b en moeten daar betere keuzes in maken”

Profileren en politieke spelletjes vindt directeur A een lastig punt, hij erkent dat het gebeurt. Er zijn veranderingen en mensen zijn daar veel mee bezig en zijn bezig om zichzelf te laten zien. Maar de meeste mensen proberen gewoon hun werk heel goed te doen. Hij vindt dat als medewerkers politiek gedrag zien, ze mensen moeten wijzen op het gezamenlijke doel. Afstanden kleiner maken met een gesprek.

Directeur B gaf een levendig voorbeeld van twee Robs medewerkers die de mensen van Isola als een hele andere wereld zagen. Hij vindt dat ze dat niemand kwalijk kunnen nemen, directie en hoger management moeten dat snel doorbreken, want die eilanden kunnen de doodsteek van het succes van de organisatie worden. Het eerstejaars effect is weg en als ze niet uitkijken blijft men benadrukken dat het bedrijf 2 werelden kent. Hierbij geeft hij als voorbeeld het ABN-Amro effect. Je moet je verleden niet vergeten maar je gaat wel samen door. Dan moet je de scheidingen eruit rammen wanneer is het moment daar is.

Verder benoemt directeur B dat eilanden te doorbreken zijn door vitamine Aandacht, mensen aandacht geven. Hij stelt ook dat ze als leiders moeten uitkijken en niet vergeten men op het hoofdkantoor maar een relatief klein groepje is, het nieuwe hoofdkantoor kan

misschien een zelfde cultuur hebben terwijl er nog 4000 mensen buiten verspreid door het land zitten.

4.6.4 Keuzes maken

Dit onderwerp is voor directeur A heel herkenbaar. Het vergt dat ze als leiders een gedragsverandering moeten doormaken: “Als we het beter willen doen moeten wij heel helder zeggen wat we willen, die keuzes moeten duidelijk zijn en als we afwijken, uitleggen. In die cultuurverandering moet de directie zichtbaar zijn.” Als ze A zeggen en B doen houdt het op. Soms lijkt het zo, maar ligt het aan de communicatie. Verder zegt hij: “Als het goed is moeten wij de grote lijnen uitzetten en gaat alles van zelf. en gaan allemaal mensen goede dingen doen. nu gaan we die focus brengen en knallen we iets in elkaar dat is dan niet fantastisch maar krijgen wel beweging. Het gaat om met respect met mensen opgaan, en dan stropen ze de mouwen de volgende keer niet meer op.”

Maar ook mensen die hun beste beentje voor zetten volgens de nieuwe culturele waarden en projecten om goede redenen tot halt brengen, zouden een voorbeeld gemaakt moeten worden. Verder vind directeur A dat ze als directie consistent, helder en voorspelbaar moeten zijn. Maar ook durven te zitten op de blaren van bepaalde keuzes. Want er spelen nou eenmaal meerdere belangen die niet allemaal hun zin kunnen krijgen.

Ook directeur B ziet een rol voor het directie team binnen dit onderwerp. Als de directie hebben ze vaak goede ideeën. Maar als ze dan niet eerlijk zijn over waarom er tot bepaalde besluiten zijn gekomen, of het gewoon niet goed presenteren, gaat het niet goed. Maar er worden wél besluiten genomen, alleen de communicatie erover is vaak heel vaag. Blijven communiceren en niet teveel tegelijk willen. Men moet slimmer gaan werken in plaats van harder, niet alle initiatieven in een keer door een pijlpijn willen rammen dat tot verstopping leidt. Professioneel lui zijn noemt directeur B het.

Hij gelooft ook dat ze meer verantwoordelijkheden lager in de organisatie moeten neerleggen. Anders creëer je trekpoppen: “Hier heb je een opdracht ga maar uitvoeren.” Maak mensen verantwoordelijk voor een doel en laat de ‘hoe’ aan hen over en ze gaan vliegen.

Maar toch werpt directeur B ook tegen: “Is er iets echt fout gegaan? Nee. Hadden we het beter moeten doen? Zeker. Maar er zijn zat bedrijven waar het fouter is gegaan.”

4.6.5 Gedrag managers

Directeur A voelt zich vooral aangesproken tot het spotlight gedrag en heeft daarvoor een uitleg: “Als mensen iets goeds doen verdienen ze dat podium. Maar sommige thema’s worden in eens heel belangrijk en worden een laag omhoog geschoven en dan moet de manager er ineens gaan staan. Als je daar niet duidelijk over bent gaan wilde verhalen leven.” Directeur A wil bij een belangrijk topic een manager ook zien staan. Maar toch ziet hij graag een mix, als hij teveel één manager ziet, is het niet goed. Maar als de manager alleen zijn medewerkers het woord laat doen, vraagt de directeur zich al af de manager zelf wel weet waar het allemaal om draait.

Directeur B heeft hier een andere visie op. Hij heeft een hekel aan hiërarchie, en constateert dat sommige managers binnen de organisatie drijven op ‘appointed leadership’ mensen spelen de baas omdat ze het label hebben geregen en roepen dat ook. In plaats van leiderschap tonen en mensen voor je winnen, daar heb je geen titel voor nodig. Managers maken zich met bepaald gedrag figuurlijk groot, om elkaar en anderen te imponeren. Met betrekking tot spotlight gedrag heeft directeur B ook helemaal niks, hij zit

niet te wachten op de hoogste in ranks voor een verhaal, hij wil ook dat medewerkers die op zijn afdeling rapporten opstellen, hun eigen naam gebruiken. Hij wil eigen naam niet zien als hij er niet aan gewerkt heeft. Directeur B zou ook graag zien dat mensen positief beloond en gewaardeerd moeten worden voor zaken in twijfel trekken, of wanneer ze hun ongelijk erkennen. Hij voorziet dat de Agile transformatie gaat helpen in het omgooien van de hiërarchie.

4.6.6 Verhouding van de thema's tot elkaar

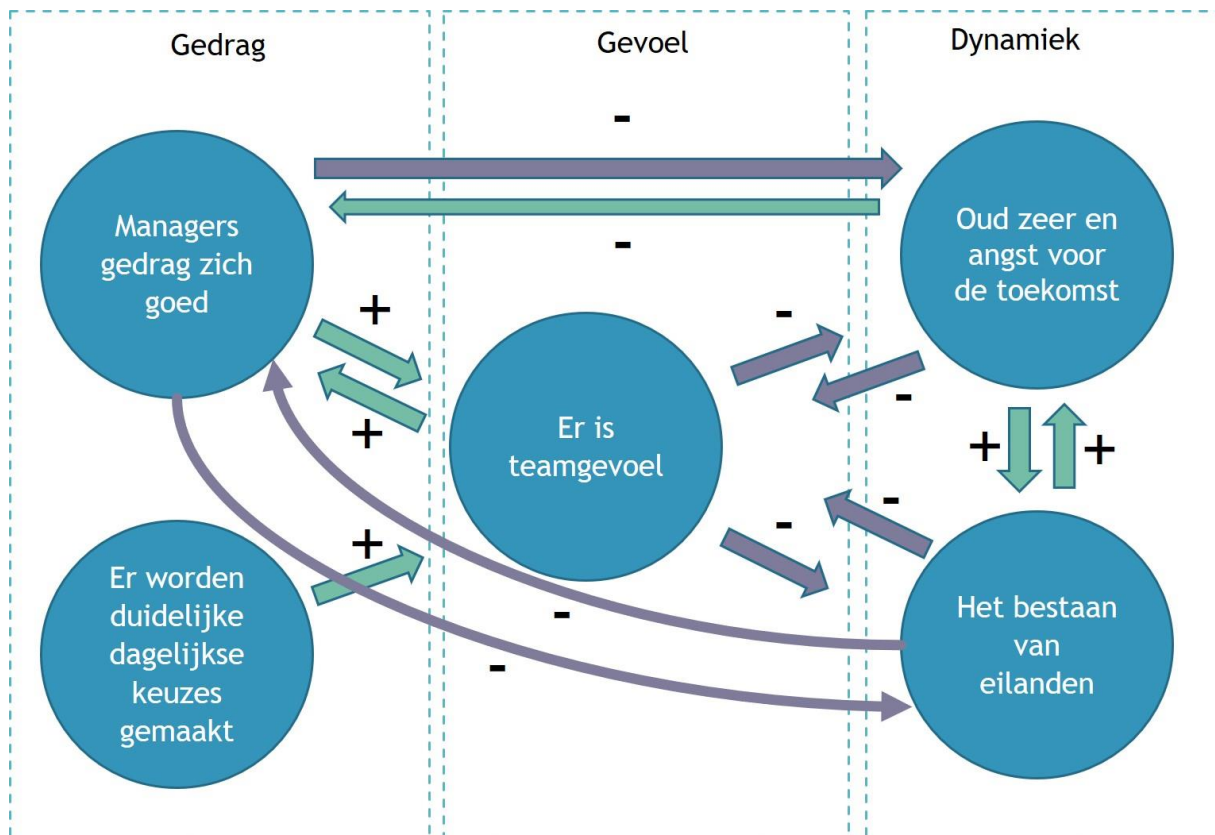
De vijf thema's zijn uitvoerig toegelicht met voorbeelden uit de interviews, dit geeft geenszins een generalistisch beeld. De bedoeling van dit onderzoek was ook om heel duidelijk een rijk verhaal te presenteren, waaruit de complexiteit van de huidige situatie van Robs-Isola naar voren kwam. Toch kwam bij de data analyse en het beschrijven van de thema's een bepaalde samenhang naar voren. De onderstaande tabel geeft aan of de thema's positief of negatief met elkaar correleren. Ter verduidelijking, groen geeft dus niet aan dat het verschijnsel 'goed' is. Maar dat thema's elkaar verstreken. En rood geeft aan dat de thema's elkaar afzwakken of oplossen.

Invloed van (rij) op (kolom)	Oud zeer en angst voor de toekomst	Er is teamgevoel	Het bestaan van eilanden	Managers gedrag zich goed	Er worden duidelijke dagelijkse keuzes gemaakt
Oud zeer en angst voor de toekomst		Mensen worden geen team	Eilanden blijven bestaan.	Managers worden gewantrouwd en wantrouwen zelf	Geen verband
Er is teamgevoel	Mensen met een goed teamgevoel, benoemen geen angsten voor de toekomst		Ervaren eilanden niet op eigen team, en minder erbuiten.	Gedrag wordt positief ervaren	Geen verband
Het bestaan van eilanden	Hebben last van oud zeer of angst	Mensen worden geen team		Managers worden beschermend naar afdeling en team	Geen verband
Managers gedrag zich goed	Geen van de positieve respondenten hebben angst voor de toekomst	Mensen ervaren eigen afdeling teams positief	Geen eilanden binnen eigen afdeling team		Geen verband
Er worden duidelijke dagelijkse keuzes gemaakt	Geen verband	Beter teamgevoel en resultaat binnen projectteams	Geen verband	Geen verband	

Door naar de tabel te kijken, kan men zien dat de positieve dan wel negatieve aanwezigheid van om een bepaald thema in deze context een ander thema stimuleert of te reduceert. Toch zijn niet alle 5 thema's zomaar knoppen waar aan gedraaid kan worden. De thema's Angst voor de toekomst, teamgevoel en het bestaan van eilanden, zijn namelijk standen van zaken, resulterend uit gedrag. De thema's gedrag management en keuzes binnen de organisatie, kunnen zorgen voor verschuivingen binnen de percepties binnen thema's. Waarbij we kunnen stellen dat positief gedrag van managers de allergrootste impact kan hebben op de thema's.

Goed gedrag van managers, neemt angst voor de toekomst weg bij medewerkers, maakt dat medewerkers zich goed voelen binnen hun eigen team en ervaren in ieder geval binnen

hun team geen eilanden. Indien zij het mandaat hebben voor het maken van keuzes over projecten, kunnen ze zelfs ervoor zorgen dat het teamgevoel binnen projectteams ook vergroot. Het volgende schema weergeeft dat nog eens globaal.



5. Conclusies

Terugkijkend op de hoofdvraag:

WELKE PRAKTIJKFACTOREN SPELEN EEN ROL BIJ WAARDENGEDREVEN CULTUURVERANDERING EN HOE KAN LEIDERSCHAP DEZE FACTOREN BEÏNVLOEDEN ZODAT VERANDERING TOT GEWENSTE CULTUUR EN BIJBEHORENDE GEDRAGINGEN GAAT LEIDEN?

In twee fases kan de hoofdvraag beantwoord worden:

WELKE PRAKTIJKFACTOREN ZIJN BINNEN ROBS-ISOLA VAN INVLOED OP DE WAARDENGEDREVEN CULTUURVERANDERING?

Binnen Robs-Isola zijn er 5 factoren die invloed hebben op de waardengedreven cultuurverandering: 1) Oud zeer en angst voor de toekomst, 2) Teamgevoel, 3) Eilanden binnen de organisatie, 4) Eilanden binnen de organisatie, 5) Dagelijkse keuzes die niet in lijn liggen met de strategie.

HOE KAN LEIDERSCHAP INVLOED UITOEFENEN OP DE AFZONDERLIJK PRAKTIJKFACTOREN BINNEN ROBS-ISOLA, ZODAT MEDEWERKERS NIEUWE CULTURELE WAARDEN GAAN NALEVEN EN UITDRAGEN?

Deze vragen zijn beantwoord vanuit de literatuur, geënt op de gevonden praktijksituaties binnen Robs-Isola.

1. INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP OUD ZEER EN ANGST VOOR DE TOEKOMST

Managers dienen de aanwezigheid van angst bij medewerkers te erkennen, aandacht geven aan interpersoonlijk gedrag, de boodschappers te belonen, dubbelzinnig gedrag te reduceren, het niet-bespreekbare bespreekbaar te maken, beslissingen in samenspraak maken, en doemdenken ter discussie stellen. Managers kunnen hun medewerkers begeleiden naar de toekomst door ze waardengedreven aan te sturen door middel van management by values, daarbij is motiverend taalgebruik belangrijk (motivating language theory).

2. INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP TEAM GEVOEL

Teamgevoel begint bij vertrouwen. Om vertrouwen te stimuleren tussen twee of meer partijen, moeten managers begrijpen hoe individuen vertrouwen ervaren in andere personen, groepen of de organisatie en hoe vertrouwen ontstaat tussen mensen na verloop van tijd. Verder moet een manager zich consistent en integer gedragen, controle delegeren en delen, accuraat communiceren, beslissingen uitleggen en zich open opstellen ten slotte moet de manager ook zorgen uiten: geven om het welzijn van anderen. Ook bij het creëren van vertrouwen speelt management by value en motiverend taalgebruik een rol.

3. INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP HET WEGNEMEN VAN EILANDEN BINNEN DE ORGANISATIE

De metaforische eilanden worden voornamelijk gevormd door defensief gedrag van succesvolle professionals of hele afdelingen. Om dit patroon te doorbreken zal een manager diep in de dynamiek moeten duiken van de defensieve redeneringen van professionals en de speciale situaties die ze vatbaar voor defensief gedrag maken. Als we het hebben over fysieke eilanden, bedoelt men de verschillende locaties waar medewerkers zitten. Deze fysieke afstand is te overbruggen door een manager die medewerkers voorziet van de juiste online-tools en budgetten en tijd vrij maakt voor face-to-face ontmoetingen ter versterking van de relatie. Bij voorkeur dienen managers deze face-to-face meetings aan het begin van samenwerking te organiseren, omdat er

dan een basis gecreëerd kan worden in een sterke relatie, die beter bestand zal zijn tegen de afbreuk die afstand doet.

4. INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP HET GEDRAG VAN MIDDENMANAGEMENT

Midden managers vertonen gedrag dat niet in lijn ligt met de waarden. Dat valt tot op zekere hoogte te verdedigen door de moeilijke plek die zij in de organisatie innemen. Ze hebben conflicten horizontaal tussen operatie en top management, maar ook met managers onderling in de horizontale lijnen. Om zelfstandig uit dergelijke conflicten te komen moeten ze mandaat krijgen of afdwingen bij het topmanagement, zodat ze bezig kunnen zijn met echte beslissingen nemen in plaats van het bewaken van hun territorium.

5. INVLOED VAN LEIDERSCHAP OP DAGELIJKSE KEUZES DIE NIET IN LIJN LIGGEN MET DE STRATEGIE

Er bestaat verwarring bij medewerkers wie in de organisatie beslissingen neemt, wie ze hoort te nemen en waarom bepaalde besluiten genomen worden. Wil het management deze verwarring wegnemen, moet het beslissingen ondubbelzinnig, duidelijk en transparant presenteren. Ook de wijze waarop het management zich betrouwbaar opstelt draagt bij aan groter vertrouwen in genomen beslissingen. Ten slotte kan het definiëren of herdefiniëren van strategische rollen meer duidelijkheid scheppen. Duidelijke structurering van beslissingslijnen stelt vooral het middenmanagement in staat nieuwe informatie te evalueren in de context van de strategie van de organisatie (wie heeft wat, waar en waarom besloten) en helpt managers in het ondubbelzinnig overbrengen van strategische beslissingen naar de operatie en markten. Bovendien weet men bij een duidelijke structuur bij wie ze moeten zijn om bij verwarring om verduidelijking te vragen.

6. SERVANT LEADERSHIP STIMULEREN BINNEN DE ORGANISATIE

In uitspraken van medewerkers binnen alle thema's kunnen signalen opgevangen worden: verlangens en voorbeelden die sterk gericht zijn op een minder directieve vorm van leiderschap maar eerder een faciliterende vorm. Geïnterviewden vragen van hun manager zaken als: in het zonnetje gezet worden, zelfstandigheid, vrijheid of een podium krijgen. Gedragingen die overeenkomen met die van een servant leader. Van uit de literatuur wordt gesuggereerd dat de organisatie een transformatie in leiderschapstijl in overweging neemt.

6. Discussie

Er wordt in het onderzoek gesproken over een nieuwe cultuur binnen Robs-Isola. Er valt naar aanleiding van het verschijnsel: eilanden te bediscussiëren of er sprake is van één of meerdere culturen. Vanuit de resultaten komt naar voren waarom de cultuur die nu heerst binnen de organisatie (nog) niet degene die de directie wenst. In deze discussie kijkt de onderzoeker ook terug op het onderzoek, overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk en de keuze voor methodiek, data-analyse de resultaten, maar ook andere omstandigheden die hebben gezorgd voor de huidige bevindingen

6.1 Praktijk ten opzichte van de theorie

KEUZE VAN DIRECTIE VOOR WAARDENGEDREVEN VERANDEREN EN DE FORMULERING VAN WAARDEN

Er is binnen Robs-Isola ervoor gekozen om waardengedreven de nieuwe cultuur te sturen middels gedragsregels die de organisatie zelf waarden noemt : (1) Stel je open (2) Zoek elkaar op (3) Doe je beste best. Echter focust dit zich op slechts een van de vijf karakteristieken van corporate waarden zoals Schein ze (1968) omschrijft: gedragspatronen die vereist zijn voor effectieve prestatie in de rol. Diverse medewerkers lieten zich uit over het feit dat ze er niet van houden dingen zomaar te moeten, een directie lid kon zich voorstellen dat de waarde als kinderachtig gezien konden worden. Wanneer de ‘waarden’ meer als onderdeel van het visionaire geheel gepresenteerd zouden worden, kunnen waarden minder ervaren worden als opgelegde regels, maar wordt het duidelijk dat ze onderdeel uit maken van een groter doel.

In de literatuur werd al bediscussieerd of de adoptie van waarden in gedrag een intrinsieke gedragsverandering is of eerder gezien kan worden als geïntegreerde regulatie: na zelfonderzoek het in congruentie brengen van nieuwe regels met de eigen waarden en behoeften. Als dat het geval is: medewerkers brengen de nieuwe gedragsregels in congruentie brengen met hun persoonlijk waarden en behoeften, dan bereikt de directie van Robs-Isola wat ze voor ogen hebben. Maar wat zou bijdragen aan dit proces en weerstand kan weg nemen is het benoemen van zaken zoals ze zijn. Dus noem de drie nieuwe waarden in de communicatie gewoon de nieuwe gedragsregels, dan bestaat daar voor medewerkers geen twijfel over. Los van het feit of ze het ermee eens zijn of niet.

ONZEKERHEID KON VERWACHT WORDEN

Er is eerder gerefereerd aan Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan (2004) Die stelden dat drastische organisatieverandering leid tot verschillende soorten onzekerheid. In het onderzoek is naar voren gekomen dat er sprake is van zowel strategische-, structurele- als functie gerelateerde onzekerheid binnen Robs-Isola. Strategische onzekerheid wordt versterkt door de factor ‘dagelijkse keuzes niet in lijn met strategie’: onvoldoende communicatie over redenen voor verandering en de richting waar de organisatie op gaat. Structurele onzekerheid veroorzaakt en versterkt de factoren ‘gedrag management’, ‘teamgevoel’ en ‘eilanden’: Interne organisaties, veranderingen in rapportagestructuren, en wijzigende werkzaamheden van verschillende werkunits en het fysiek verplaatsen van werkunits. Tot slot functie gerelateerde onzekerheid komt terug in de factor ‘oud zeer en angst voor de toekomst’: baanonzekerheid, promotiekansen, nieuwe functieomschrijvingen. Indien organisaties bij drastische verandering bovenstaande onzekerheden kunnen verwachten, kan de aanname gedaan worden dat de gevonden 5 factoren een onvermijdelijk gevolg zijn en dat er op te anticiperen valt door management.

NIEUWE (SERVANT) MANAGERS VERMINDEREN DE ANGST

Over angst en wegnemen van angst is gesproken in het hoofdstuk literatuur. In de praktijk zijn voorbeelden teruggevonden voor alle oorzaken van angst bij medewerkers. Daarop aansluitend worden alle mogelijke benoemde acties vanuit de literatuur om angst weg te nemen, in de praktijk juist niet gedaan, waardoor de angst dus alleen maar blijft heersen. In het literatuuronderzoek is niet meegenomen hoe leiders gestimuleerd kunnen worden tot gedrag dat angst wegneemt. Wel is er gesuggereerd dat nieuwe leiders geselecteerd dienen te worden op basis van fit met de nieuwe cultuur. Daarop aansluitend is er ook het fenomeen dienend leiderschap benoemd. Het zou mogelijk kunnen dat wanneer er nieuwe managers aangesteld worden die zich identificeren met en zich gedragen volgens de nieuwe waarden en eigenschappen bezitten van een servant leader; medewerkers zich minder angstig gaan voelen, meer vertrouwen krijgen en zich open stellen voor nieuwe gedragingen.

GEBREK AAN VERTROUWEN REMT DE CULTUURVERANDERING IN ZIJN GEHEEL

Er is in dit onderzoek in de literatuur gezocht naar de rol die leiderschap kan spelen in het beïnvloeden van praktijkfactoren ter bevordering van de nieuwe bedrijfscultuur. Binnen de afzonderlijke factoren, komt herhaaldelijk het creëren van vertrouwen naar voren en benoemen modellen technieken die vertrouwen bij medewerkers kunnen vergroten. Zaken als empathisch taalgebruik van rondom communicatie van de strategische visie en het stimuleren van dit taalgebruik over verschillende niveaus van management (Mayfield et al., 2015), maar ook consistent gedrag in dagelijkse situaties, integer gedrag, en het delegeren van controle (Whitener et al., 1998). In de praktijk komt naar voren dat het vertrouwen in de organisatie, management en medewerkers onderling laag is. Dit vertaalt zich ook in gedrag dat tegenovergesteld is ten opzichte van wat voorgeschreven wordt in de literatuur. De aanname kan gedaan worden dat wanneer er wordt gewerkt aan het vergroten van vertrouwen, meerdere invloedrijke factoren verdwijnen of op positieve manier cultuurverandering zullen beïnvloeden.

6.2 Keuze voor methodiek

Omdat in dit onderzoek de onderzoeker een grote rol heeft gespeeld is ervoor gekozen om het hoofdstuk vanuit het perspectief van de onderzoeker te vervolgen.

In dit onderzoek was het de bedoeling om een divers beeld van de situatie te schetsen binnen Robs-Isola, gedurende hun culturele verandering, na de fusie. Hierbij was ik vooral op zoek naar de belevingswereld van medewerkers: hoe voelden ze zich? Hoe stonden ze tegen over de verandering? Waren ze bereid om mee te veranderen? Zagen ze het nut ervan? En nog meer gelijksoortige vragen. Enquêtes zouden geen persoonlijke verhalen boven krijgen, met cijfers zou en management nog niet weten waar ze aan zouden moeten werken om te verbeteren, het ligt ook niet in de aard van management van verandering om de cijfers leidend te maken. Het was voor mij als onderzoeker belangrijk om cases boven water te krijgen. Een kwalitatieve onderzoeksmethode stond daarmee vast. Daarnaast, ging het niet om vinden van één waarheid, of dé waarheid. Een sociaal-constructionistische invalshoek was daarom de juiste. Doel was ook om te onderzoeken wat op dat moment relevant was binnen de organisatie, voor de medewerkers, de fusie was geen onderwerp op zich. Dat was al juridisch beklonken, dus de vraag die rees bij mij als onderzoeker, wat nu? Wat gaat er nu gebeuren, wat betekent dit voor alle medewerkers, één nieuw bedrijf, gaat dat lukken? En hoe? Door de emergente aard van dit onderzoek, heeft de onderzoeksvraag zich eigenlijk aan mij ontvouwen. Het toeval wilde, dat kort na

aanvang van het onderzoek, 3 nieuwe culturele waarden gelanceerd werden, waar ik in de wandelgangen gemengde boodschappen over ontving. Die waarden bleken een goed vertrekpunt voor mijn verdere onderzoek en een basis voor mijn theoretisch kader.

Hoewel ik overtuigd ben van de juiste methodiek, is onlangs gebleken dat een andere vorm van onderzoek een leidde tot grotendeels dezelfde resultaten:

Tijdens een afdelingsdag, werd middels de open space technologie van Harrison Owen (2008) de agenda opgesteld: Elke persoon in de ruimte werd uitgenodigd om een issue te identificeren waar ze veel belang aan hechtten, gerelateerd aan het thema van de dag, dat was in dit geval het verhogen van de volwassenheid van de projectorganisatie. In de bijeenkomst was niemand aanwezig die ik al eerder had geïnterviewd voor mijn onderzoek. Alle onderwerpen gingen aan een blanco rooster op de muur. Toen er geen nieuwe issues uit de groep meer naar voren kwamen, konden medewerkers zelf aansluiten bij de onderwerpen die besproken zouden worden in stand-up meetings van 20 minuten. Geheel onbewust heb ik niks aangeleverd, maar observeerde ik welke issues er aangedragen werden. Tot mijn verbazing werden 4 van de factoren uit dit onderzoek in de meeting geadresseerd: gebrek aan teamgevoel, op eilanden, dagelijkse keuzes en oud zeer uit het verleden en angst voor de toekomst. De onderwerpen, angst, teamgevoel en eilanden waren door de deelnemers gebundeld onder het onderwerp: verbinding. Aan het einde van de stand up vergadering werd aan de deelnemers gevraagd welk 3 onderwerpen men het belangrijkste vond. Doormiddel van een turfsysteem, hebben alle aanwezigen hun top 3 aangegeven. In de overall top-5 stonden op de eerste plek verbinding en op de 2^e plek onlogische keuzes die gemaakt werden in lijn met de strategie. Mijn gevonden factoren, werden herbevestigd met een alternatieve methodiek op zowel emergente als kwalitatieve wijze.

6.3 Rol van de onderzoeker

Dit onderzoek bestaat louter uit interviews, dus ik als onderzoeker heb een zeer grote invloed gehad op dit onderzoek: Keuze voor de geïnterviewden, de vragen, data-analyse.

Achtergrond van de onderzoeker

Dit onderzoek is gestart in januari. Twee maanden daarvoor ben ik in dienst getreden bij Robs-Isola. Ik ben dus vrij van historie van een van beiden organisaties binnen gekomen. Van mijn onwetendheid en onpartijdigheid heb ik veel gebruik gemaakt in dit onderzoek. Veel interviews heb ik ingestoken vanuit een combinatie tussen kennismaken en verkennend onderzoek, onder het mom van: “Mag ik je trakteren op een kop koffie? (of een biertje)” In een informele omgeving kwam er veel los bij de onderzochten en geïnterviewden.

Wat ook van invloed kan zijn geweest op de connectie met de geïnterviewden, was mijn eigen ervaring met organisatorische onrust en onzekerheid: 2 jaar voor ik bij Robs-Isola in dienst kwam, werkte ik bijna 10 jaar een grote bank, deze had ook enkele fusies en reorganisaties doorgemaakt. Uiteindelijk, heb ik na een fusie de bank verlaten en kreeg een regeling vanuit het sociale plan. Ik kon mij dus goed verplaatsen in mijn nieuwe collega's en de situatie waar ze in zaten, empathisch luisteren was vanzelfsprekend en het leidde tot heel veel openhartige uitspraken.

Keuze voor geïnterviewden

Dit is een cruciaal punt geweest in het onderzoek, de wens was om zoveel mogelijk mensen te spreken op verschillende lagen in de organisatie. Van directie tot aan callcentermedewerkers. Ook hier heb ik gebruik gemaakt van mijn oprechte wil om de organisatie beter te leren kennen en mijn opgewekte persoonlijkheid. Ik had weinig ervaring gehad met teleurstelling en trauma. Toen ik zei dat ik de directie wilde spreken,

werd mij gezegd, dat als ik geluk had ik er 1 hooguit 2 leden te spreken spreken zou krijgen. In een ontwapenende en enthousiaste e-mail heb ik gevraagd om medewerking en alle directielieden zijn even enthousiast in gegaan op mijn uitnodiging. En ik heb geheel boven verwachting gesproken met 6 directielieden. Als er meer tijd zou zijn geweest, durf ik nu te zeggen dat ik alle overige leden ook had kunnen spreken.

Een beperking is dat ik naar verhouding meer mensen heb gesproken, die binnen mijn afdeling en directoraat vielen. Kennis maken met hen was logisch voor mijn dagelijkse werkzaamheden het waren mensen die ik al van naam kende, deze mensen leken mij ook eerder geneigd in te gaan op mijn uitnodiging. Het zou interessant zijn om het onderzoek uit te breiden met meer interviews op elk ander directoraat, zoals bijvoorbeeld HR, Strategie, B2B enz. Om te zien of dan de gevonden factoren voor succes van cultuurverandering overeind zouden blijven.

Waarom een andere onderzoeker tot andere resultaten kan komen

Dit klinkt flauw, maar: omdat een andere onderzoeker niet mij is. De unieke combinatie tussen persoonlijke karakter, persoonlijke ervaring met reorganisatie en boventalligheid, vrij van Robs-Isola historie, de oprechte wil om te begrijpen om tot begrip en tot betere samenwerking te komen.

Ondanks het feit dat de organisatie een jaar samen is betekent niet dat er een culturele eenheid heerst tussen de medewerkers van de 2 gefuseerde organisaties. Een openharig antwoord geef je minder snel aan iemand met wie je ook continu over in onderhandeling bent over processen, systemen en met wie je wedijvert om dezelfde stoel. Tegelijkertijd, is het ook moeilijk om de complexe situatie uit te leggen aan iemand die helemaal geen kennis heeft van de context.

6.4 Factoren die kunnen leiden tot andere resultaten

In dit onderzoek had ik dingen anders kunnen aanpakken die tot scherpere resultaten hadden kunnen leiden, of tot meer verdieping op de gevonden factoren.

Meer interviews met hogere- en midden managers

Eerder is al aangegeven dat het een onverwacht succes was dat ik 6 directie leden te spreken kreeg, dit aantal stond in contrast ten opzichte van één midden en één hoger managers en 17 medewerkers die ik heb gesproken. Een langduriger onderzoek zou de ruimte hebben geboden voor onderzoek bij meer hogere en midden managers. Ik ben vrij natuurlijk uitgekomen bij mensen met wie ik werk gerelateerd te maken had en heb ik actief de directie benaderd. Wat maakt dat er in dit onderzoek een grijs gebied is op het gebied van midden en hoger management. Door deze te interviewen, zouden bepaalde observaties en vraagtekens van medewerkers, junior managers en directie mogelijk verklaard kunnen worden. Een voorbeeld van een vraagstuk kan ik illustreren met twee uitspraken van een directeur en een medewerker:

Het enige wat ik eigenlijk voor mezelf dus wil, is dat het heel duidelijk is dat het heel compact is dat iedereen het kan onthouden, zoals 1 purpose, 4 pijlers van eens strategie en 3 waarden en that is all I really talk about. En dan gaat het hopelijk leven en hopelijk gaan mensen ervaren dat het heel oprecht is.

Maar 3 lagen verder in de organisatie zegt een medewerker:

Zorg dat er een heldere visie en strategie komt voor RobsOla. Want, ja... Hebben we die? Zo ja, dan moet <directielid> die komen vertellen, want ik weet hem niet.

Door interviews met de tussenliggende leidinggevenden had ik graag willen zoeken naar waar een dergelijke boodschap verloren raakt.

Grotere geografische spreiding van onderzochten

Wederom een resultaat van de manier waarop ik mijn geïnterviewden heb geselecteerd. Mijn werkgebied besloeg ten tijde van de interviews hoofdzakelijk Utrecht, af en toe Amsterdam en sporadisch in het zuiden van het land. Deze verdeling is ook terug te vinden in de standplaatsen van de mensen die ik heb geïnterviewd. Ik heb heel bewust nog enkele interviews gedaan op een callcenter in Zuid Holland. Maar ben bijvoorbeeld niet in Groningen, Friesland en Gelderland geweest, plekken die zowel in het organogram als geografisch ver van het hoofdkantoor afliggen. Het is moeilijk te zeggen of zij te maken hebben met andere of dezelfde uitdagingen als de medewerkers die ik heb gesproken, kortom, iets wat ik al interviewend zou moeten toetsen.

Tijdstip van het onderzoek

Dit onderzoek is gedaan in een turbulente periode: er was een reorganisatie gaande, banen zouden nog geschrapt gaan worden, de fusie was net een jaar rond, kantoorlocaties zouden gesloten worden, maar men wist nog niet precies welke. Er waren geen eenduidige processen, men was bezig deze in kaart te brengen om tot eenduidige nieuwe processen te komen. Deze omstandigheden leidden tot verschillende soorten gedrag van mensen binnen Robs-Isola die de stand van zaken creëerde waaruit de 5 gevonden invloedrijke factoren voor cultuurverandering naar voren kwamen.

Maar een van de directieleden zei het volgende over de toekomst:

Fast forward 6 maanden: zitten we daar <op het nieuwe hoofdkantoor> met zijn allen. Dat gaat heel anders aanvoelen. Dan zijn er een aantal locaties dicht. Moeilijke beslissingen genomen. And you'll be amazed hoe flexibel mensen zijn en dat dan toch weer achter zich kunnen laten. Want ik heb duidelijkheid dat ik een baan heb, ik weet nu waar mijn werk is, ik zit op een hele gave locatie. Als je dat combineert met de resultaten: die zijn goed, die zijn op dit moment ten opzichte van onze plannen goed, dan krijgen mensen vertrouwen. Daar is duidelijke strategie, daar is een duidelijke richting, dat is leiderschap die iets doet en doet wat hij zegt en je ziet op een gegeven moment ook dingen, die moeilijk dingen langs zo'n weg laat je achter je, maar die zijn netjes gegaan en de positieve dingen zijn er wél.

Shein (1968) sprak over de periode na verandering van waarden als een fase van destructie of ontdooien. Met als doel voor personen zich los te maken van hun voorgaande normen en waarden. Het zou interessant zijn, om bovenstaande stelling en theorie op juistheid te toetsen. Door (zo veel mogelijk) dezelfde mensen spreken aan de hand van de waarden, dezelfde data analyse, om vervolgens weer tot 5 factoren te komen. Ik vraag me af of dit dezelfde zijn. Als de cultuurverandering succesvol gefaciliteerd en begeleid is zouden factoren als teamgevoel, eilanden en angst voor de toekomst minder dominant aanwezig kunnen zijn.

6.5 Objectiviteit

In hoeverre kunnen we dit onderzoek als objectief beschouwen? Daar kunnen we kort over zijn: niet. Dat is direct terug te leiden naar de sociaal constructionistische invalshoek waarbinnen dit onderzoek is gedaan. De realiteit is gebaseerd op percepties en ervaringen die per persoon verschillen en kunnen veranderen in de loop der tijd en met de verandering van context en daardoor dus subjectief. Voeg daaraan toe, dat de onderzoeker

willekeurig de onderzochten kiest, de vragen gedurende het onderzoek bepaald, binnen data-analyse vanuit een eigen interpretatie wegingsfactoren geeft aan thema's. door de toepassing van triangulatie, het bijhouden van een reflexive journal, purpose sampling en het bijhouden van een audit trail is ondanks de subjectieve aard van het onderzoek de kwaliteit van het onderzoek geborgd. Hoewel objectiviteit, niet te garanderen is in dit onderzoek, heb ik er veel aan gedaan om mij neutraal op te stellen. Mij bijvoorbeeld niet laten verleiden tot het delen van mij persoonlijke werkervaringen gedurende het interview, wat tot sturing had kunnen leiden.

7. Aanbevelingen voor verder onderzoek

In de discussie zijn bepaalde verschillen tussen theorie en praktijk geconstateerd en benoemd, ook zijn er bepaalde aannames gedaan, het zou mogelijk interessant zijn om deze aannames verder uitvoerig te onderzoeken.

Invloed van formulering van waarden op gedrag medewerkers

De waarden die als drijver dienden voor culturele verandering, zijn eerder op te vatten als gedragsregels. Respondenten hebben zich af en toe ‘opstandig’ uitgelaten ten opzichte van deze waarden. Het kan waardevol zijn om te onderzoeken wat medewerkers vinden van de formulering van de waarden en testen hoe ze zouden reageren op waarden die vanuit betekenisvol taalgebruik zijn opgebouwd met dezelfde boodschap. Hierdoor kan de organisatie zien of medewerkers reageren op de vorm, of op de inhoud van de waarden, of wellicht de manier waarop deze gecommuniceerd worden.

Onvermijdelijkheid van het optreden van de factoren in elk ander ingrijpend veranderende organisatie

In de theorie kwam naar voren dat er drie soorten onzekerheid kunnen optreden bij ingrijpende verandering: strategische-, structurele- en functie-gerelateerde onzekerheid. Daarbij kon verband gelegd tussen de vijf gevonden praktijkfactoren en de 3 onzekerheden. De aanname dat de gevonden factoren onvermijdelijk zijn bij elk drastisch veranderende bedrijf kan onderzocht worden, door simpelweg hetzelfde onderzoek uit te voeren bij een ander fuserend en of regelmatig reorganiserend bedrijf uit te voeren en te zien of bij analyse dezelfde of soortgelijke factoren naar voren komen.

De kracht van servant leaders binnen Robs-Isola

In het onderzoek kwam naar voren dat bepaalde medewerkers behoefte hadden aan een servant leiders maar enkele medewerkers hebben zich ook positief uitgesproken over managers die zich (onbewust) servant gedroegen.

Door het zelfde onderzoek te doen en onderscheid te maken tussen servant-geleide en niet-servant-geleide afdelingen kan aangetoond worden wat de kracht van servant leiders is, wat de verschillende vormen van leiderschap doen met het gevoel en gedrag van medewerkers en hoe de nieuwe cultuur wordt uitgedragen.

Invloed van vertrouwen of de factoren

Vertrouwen kwam in de literatuur terug komen als een resultaat uit of randvoorwaarden voor bepaalde acties, wanneer leiderschap invloed wilde uitoefenen op de factoren. Het algehele concept vertrouwen zou onderzocht kunnen worden binnen het bedrijf, en onderzocht worden op plekken waar vertrouwen groot is, wat de redenen hiervoor zijn. Dit kan de directie inzicht geven en de kans bieden om bepaald beleid op grotere schaal toe te passen.

8. Aanbevelingen voor het management

Medewerkers intensief betrekken in de vormgeving van het cultuurprogramma

In dit onderzoek zijn enkele medewerkers geïnterviewd die onderdeel waren van de culturecrew. Deze zijn nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de waarden. Opvallend in hun interviews was dat zij op een positieve en constructieve manier hun collega's benaderen: geheel in lijn met de waarden. Ze spreken hun collega's aan op hun gedrag en moedigen ze aan om de waarden meer na te leven en uit te dragen. In de volgende uitspraak geeft een medewerker aan dat deelnemen in de culture crew, bijgedragen heeft aan de bereidheid tot het accepteren van de waarden.

“Als ik niet zelf meedoe kan ik erg cynisch aan de zijlijn gaan staan en die persoon wil ik niet zijn. Daarom dacht ik: laat ik gewoon gaan en in ieder geval input geven en dan heb ik een stukje meegeholpen aan het creëren van de waarden. Dat is dus de reden dat ik ook in de culture crew ben gegaan omdat ik ook daar een beetje sceptisch tegenover stond.”

Het lijkt erop dat een vorm van eigenaarschap zorgt voor gedragenheid en dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor het succes van een cultuurverandering, de inhoud van het programma en bijbehorende activiteiten. Het advies gebaseerd op kennis uit dit onderzoek is om niet in klein comité het hele cultuurprogramma in detail uit te werken voor de gehele organisatie, maar teams en medewerkers zelf te laten nadenken over manieren, afspraken en activiteiten rondom de nieuwe waarden en daaruit voortvloeiende cultuur.

Nieuwe cultuur laten zien door managers zich te laten committeren aan en controleren op gedrag volgens nieuwe waarden

Op dit moment lijkt het of de boodschap van de waarden, ergens verloren raken tussen de top naar de operatie. Als directie echt wil sturen door middel van de gedragsvoorschriften, moeten ze beginnen met hun eigen managers dat gedrag te laten zien, dat op hun beurt aan hun managers te vragen te laten zien enz. enz. en dat te controleren, bij medewerkers. Als medewerkers het gedrag niet terug zien in hun directe leiders, gaat nieuw gewenste gedrag en daaruit voortkomende cultuur zich niet uiten, mits het toevallig overeenkomt met de intrinsieke waarden van de medewerkers.

Aandacht voor medewerkers

Er is in dit onderzoek meerdere malen gesproken over servant leadership. Maar ook zonder allerlei technieken en methoden, is het belangrijk om medewerkers écht te zien en te horen te begrijpen wat er in ze omgaat, alleen dan kan er een beleid gevoerd worden wat oprecht aangepakt en uitgevoerd gaat worden door de mensen die handen en voeten moeten geven aan het beleid.

Bronnen

- Anthony, P. (1990). The paradox of the management of culture or "He who leads is lost ". *Personnel Review*, 19(4), 3-8.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3)
- Artfull leader. (2018). Retrieved from <http://www.artfulleader.eu/about.html>
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Boje, D. M., Fedor, D. B., & Rowland, K. M. (1982). Myth making: A qualitative step in OD interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(1), 17-28.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* Oxford University Press, USA.
- Burr, V. (2006). *An introduction to social constructionism* Routledge.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1986). *Corporate culture* National Restaurant Association.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research* Sage.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods* Sage.
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24-40.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The servant as leader*. University of Notre Dame Press.
- Grey, C. (2008). *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* Sage.

- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632.
- Hirsch, P. M., & Andrews, J. (1983). Ambushes, shootouts, and knights of the roundtable: The language of corporate takeovers. *Organization symbolism* ()
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.
- Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* Sage.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux. *Human Systems Management*, 2(4), 246-258.
- Mach, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771-794.
- Mannix, E. A., Griffith, T., & Neale, M. A. (2002). The phenomenology of conflict in distributed work teams. *Distributed Work*, 2002, 213-233.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97-121.
- MITROFF, I. (1976). On organizational stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. in RH kilmann, LR pondy, and DP slevin (eds.), the management of organization design: Strategies and implementation (vol. 1).
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing organizational culture: Compliance or genuine change? *British Journal of Management*, 9(4), 273-288.

- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (1990). Corporate strategy and corporate culture: The view from the checkout. *Personnel Review*, 19(4), 9-15.
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide* Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*,
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *IMR; Industrial Management Review (Pre-1986)*, 9(2), 1.
- Schein, E. H. (1984a). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1984b). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* John Wiley & Sons.
- Siehl, C., & Martin, J. (1982). *Learning organizational culture* Stanford University Graduate School of Business.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-80.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- van Nistelrooij, A. T. (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: Veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wilkins, A. L., & Martin, J. (1980). *Organizational legends* Graduate School of Business, Stanford University Stanford, CA.

Yin, R. K. (2003). Applications of case study research. applied social research methods series. *Thousand Oaks: Sage Publications*. Yu, KH (2013). *Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process*, *Organization Studies*, 34(1), 105-131.

Bijlagen

1. Gebruikte interviews voor data-analyse en codes (transcripten opvraagbaar)

nr.	Interviewwee	Interview Datum	Werkverleden	Funtie	Locatie	Overige
1	201803061300V	6-3-2018	Isola	Medewerker Project	Utrecht	
2	201803061400J	6-3-2018	Isola	Medewerker Project	Utrecht	
3	201803141000N	14-3-2018	Robs	Medewerker	Zuid Nederland	
4	201803141100K	14-3-2018	Robs	Medewerker	Zuid Nederland	
5	201803151400A	15-3-2018	Robs	Medewerker	Amsterdam	Culture crew
6	201803161100J	16-3-2018	Isola	Medewerker	Utrecht	Culture crew
7	201803161200E	16-3-2018	Nieuw	Medewerker Project	Utrecht	
8	201803161400A	16-3-2018	Isola	Medewerker Project	Utrecht	
9	201803221600Y	22-3-2018	Robs	Medewerker	Amsterdam	Culture crew
10	20180404J	4-4-2018	Isola	Medewerker	Zuid Holland	
11	201804041630-1M	4-4-2018	Isola	Medewerker	Zuid Holland	
12	201804051100E	5-4-2018	Nieuw	Hoger Manager	Utrecht	
13	201804051400P	5-4-2018	Isola	Midden manager Project	Utrecht	
14	201804091030G	9-4-2018	Isola	Medewerker- Project	Utrecht	
15	201804091300R	9-4-2018	Robs	Medewerker- Project	Zuid Nederland	
16	201804111000J	11-4-2018	Robs	Director	Utrecht	
17	201804160900B	16-4-2018	Robs	Director	Amsterdam	
18	201805311500R	30-5-2018	Isola	Director	Amsterdam	
19	201807041400R	4-6-2018	Isola	Director	Amsterdam	

2. Uitspraken geïnterviewden over factor Oud zeer en angst voor de toekomst

Thema	Subthema	Uitspraak	Bron	Sentiment
		We laten het over ons heen komen, we hebben het al een keer meegemaakt, het heeft geen zin om van tevoren al te speculeren en dat is de vorige keer al helemaal gebeurd, er werd toen zoveel over gesproken en gepraat en nu laten we het maar een beetje over ons heenkomen maar het is wel gewoon heel heftig wat er allemaal gebeurd.	20180316 1400 A	Negatief
		Maar de verandering raakte voornamelijk de ISO kant. De Amsterdammers die naar Utrecht moesten en eigenlijk niet wilden. Beetje zo'n verandering. Het gevoel van ja, weetje alsof de Amsterdammers alleen verandering meemaakte en Ola eigenlijk gewoon doorging en wij moeten er maar gewoon bij. (...) Eigenlijk begon dat een beetje goed te komen als zijnde dat we elkaar echt als collega's zagen, oh jij bent Ola jij bent ISO. En dat op het punt dat zeg maar in balans was, kwam Robs. Haha zo'n gevoel... Vinden we elkaar eindelijk net aardig...	20180306 1400 J	Negatief
		Ik denk de overtuiging dat het echt een verschil zou maken. Ik denk dat ik dat along the way ben kwijtgeraakt. De overtuiging hetgeen wat ik specifiek zelf doe, zo'n danige impact zou kunnen hebben dat het, het verschil gaat maken.	20180306 1300 V	Negatief
		Toen heb ik aangeven dat ik mij bleef verbazen hoe gesloten iedereen was. En dat ik dat niet prettig vond en toen kreeg ik letterlijk terug: "We hebben al een merger achter de rug en dat is gewoon niet lekker gegaan en daar hebben we hele slechte ervaringen mee. Dat willen we voor zijn en dan voelen we" -en dat zeiden ze letterlijk- "en ik voel me niet veilig genoeg om jou te vertellen waar ik nu mee bezig ben, en dat heeft niks met jou te maken. Maar ik ga het gewoon niet meer doen." en dat was voor mij een soort klap want het zei ook meteen dat ik er niks aan kon veranderen. Dus hoe goed ik alles ook bedoel, het maakt allemaal niet uit. Dit is de weg die uitgezet is die we blijven volgen tot een bepaald moment.	20180314 1000 N	Negatief

		beginnen met duidelijkheid, en ja ook even keuzes maken. Of als je een keuze maakt, geef daar snel navolging op zodat je gewoon stappen kan maken en dat vooral. Ik denk ja. Dat. Denk ervoor zorgen dat het sneller een wordt	20180404 1630 M	Negatief
		Bij ons gaat dan zo'n locatie <stad> dan dicht. Ook daar merk je daar heel lang onduidelijk was, maar oké, wat gaat er nou gebeuren? En dat ze onterecht een soort van hoop hadden, van oké het kan nog open blijven. Dat wij allemaal zoiets hadden van: Ja... het gaat helemaal niet gebeuren. Maar zeg dat dan gewoon, zeg gewoon welke kant je op gaat. Dan is dat in ieder geval duidelijk voor die mensen, is misschien niet positief voor de productiviteit, maar aan de andere kant je gaat er toch afscheid van nemen, en de weet je dat in ieder geval en dan kan je verder kijken. Dus dan denk ik, dat duidelijkheid daar wel belangrijk is.	20180404 1630 M	Negatief
		de medewerkers natuurlijk, die worden doodgegooid met cijfers over hun eigen prestaties, team prestaties maar niet van hoe doen we het nou als bedrijf en waar willen we naartoe als bedrijf	20180404 1630 M	Negatief
		een roadshow waarin allen maar wordt verteld hoe goed het is gegaan het stuk waar iedereen zit te wachten, oké wat gaat er met mij gebeuren, daar wordt niet echt inhoudelijk over gesproken.	20180306 1400 J	Negatief
		ja van wat maakt mij dat nou uit. En eerst maar eens zien wat er na de RFA nog over is en wat gaat er allemaal gebeuren met de voorwaarden. En allemaal leuk en aardig dat we die waarden nu hebben maar ja	20180409 1300 R	Negatief
		Klein voorbeeldje was een mail ook over de RFA, ook over een stukje mobiel werken werd dan 1 alinea aan gewijd. Dat dat ook gereviewd wordt hoe gaan we nu om met mobiel werken straks in de nieuwe organisatie. Voor mij kwam het eigenlijk uit de lucht vallen. Van oké? Wat gaat er dan in veranderen,	20180409 1300 R	Negatief

		dat is ook weer zoiets. De RFA en wij moeten open zijn, maar ja. Het is niet echt duidelijk zeg maar wat de rationale nou achter alle inrichtingskeuzes is geweest. En de ontwerpen van de organisatie. Waarom <functie> terug naar de lijn moeten, <afdeling> samengevoegd wordt met ons. Waarom ze in Maastricht blijven, waarom wij standplaats Utrecht krijgen. Nou, best wel wat vragen over. Alleen die worden niet echt beantwoord,.	20180409 1030 G	Negatief
		dat is misschien wel het punt zeg maar met een <director> of een SLT, ze zeggen het allemaal wel, maar vervolgens doen ze het niet en dan is het niet oprecht, niet authentiek. Dan zeggen ze het gewoon om dat ze het moeten zeggen. Van interne communicatie of bij HR en dan worden hun speeches gescript. Ja, net zoals dat aan de telefoon voor de klant niet werkt, werkt dat ook voor managers niet.	20180409 1030 G	Negatief

3. Uitspraken geïnterviewden over factor Teamgevoel

Thema	Subthema	Uitspraak	Bron	Sentiment
Teamgevoel	Afwachten	Ik probeer daar zelfs altijd zo transparant mogelijk in te zijn ik kan heus nog weleens meegeven en zeggen het is nog niet af. Maar als we constant op elkaar gaan zitten te wachten tot dingen af zijn, dan maken we ook geen voortgang. Dus ik zou het zelf wel kunnen waarderen als ik dat ook aantref bij degene van wie ik wat nodig heb.	20180306 1300 V	Negatief
Teamgevoel	Angst van collega's	Niet altijd trouwens. Ik heb het gedaan als ik dacht dat dat het echt verandering teweeg zou kunnen brengen. Er zijn gewoon ook processen in zo'n merger. Waar je gewoon nauwelijks invloed op kunt uitoefenen. Alleen het goede voorbeeld geven zeg maar. Maar je kan niet een ander beïnvloeden, je kan niet een andermans angst minder of zomaar schoon maken. Dus in de gevallen waarbij ik dat idee had, heb ik het ook niet gedaan. Ik heb wel met een aantal mensen gewoon in mijn kring elke keer overlegd. Oké, ik zie dit gebeuren. Ligt het aan mij? Zie ik het goed? En wat zijn de stappen die we kunnen ondernemen. Is het iemand die ik gewoon kan confronteren...	20180314 1000 N	Negatief
Teamgevoel	Communiceren	Ik weet van teams waarbij een deel van de medewerkers niet tevreden is, door de andere medewerker die er werkt of aanwezig is of wat dan ook. Maar dat wordt niet uitgesproken, daar wordt alleen over geroddeld. En waarom dat is, weet ik niet. Of dat angst is, of geen zin in confrontatie of wat dan ook. Maar het gebeurt absoluut nog altijd en overal.	20180314 1000 N	Negatief
Teamgevoel	Focus op inhoud	Feedback geven aan elkaar, coaching hoe voel je je erbij als ik dit zeg of hoe ging je, waarom werden je er nou van geïrriteerd? Waarom ging het nou net niet goed? Nou ik zie dat bijna nooit. Echt, inhoud inhoud inhoud en dan kan iemand een keer boos worden of zo, dan denk ik oh het zal wel. dan gaan we weer door.	20180316 1100 J	Negatief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Maar je hoort nu wel dat bepaald teams veel vaker van die sessies hebben dan andere teams. Dus dat voelt ook niet helemaal dat dat fair, verdeeld is binnen <bedrijf b>, <bedrijf a+b>	20180316 1400 A	Negatief

Teamgevoel	Leuke dingen doen	En ik heb zoiets van als je dat voor alle managers en noem maar op kan organiseren dan kan je dat ook voor de normale medewerkers organiseren. wat dat zijn dus de mensen die het doen.	20180404 1630 M	Negatief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Oh! En ik mis! Dat zou leuk zijn! Gewoon eens een teamuitje man! Al is het bowlen. Bowlen en wijn. Geen budget horen we. Maar ik hoorde ik wel dat B2B ging skydiven. Maar dat verschilt dan heel erg.	20180306 1400 J	Negatief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Dat er ruimte is voor leuke dingen. (...) Te weinig denk ik. ja. Niet eens borrels, dat soort dingen. Het zijn misschien een beetje kleine dingen, maar ik denk bij een jonge organisatie en bij de waardes die je uit wil stralen, denk ik dat het wel zaak is... dat zijn de dingen die het verschil kunnen maken.	20180409 1030 G	Negatief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Meer samen werken. Ook meer samen doen. Dat. Meer doelstellingen samen. Meer leuke activiteiten samen doen. zorgen dat die afdelingen meer op elkaar gaan lijken.	20180409 1030 G	Negatief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Nou niet. <informele meetings> Ja misschien zelf georganiseerd misschien wel. Wellicht bij afdelingen meer dan de afdeling waar ik in zit. Ik heb best wel een mannenafdeling en best wel een blauwe technische afdeling. Redelijk wat introverte mensen dus misschien hebben die er wel wat minder behoefte aan. Maar ik denk wel dat er in sub groepjes meer drankjes worden gedaan, een soort van informeel. Maar weinig. Denk ik.	20180316 1100 J	Negatief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	En wat me dan nog wel opvalt is dat het redelijk, ja dat het niet helemaal goed verdeeld is binnen de organisatie wat betreft de middelen die we daarvoor meekrijgen. Dat er dus teams zijn die gerust buiten de deur een activiteit buiten de deur mogen organiseren, of een etentje of wat dan ook dat zijn dingen die allemaal bijdragen aan het teamgevoel en dat er ook teams zijn die daarvoor geen budget krijgen of ruimte hebben, dan krijg je vanzelf ook dat het op een laag pitje staat en ik denk dat dat wel jammer is.	20180306 1300 V	Negatief

Teamgevoel	Open staan voor anderen	Mijn ervaring tot nog toe is dat ik het gevoel heb dat mensen veel eerder al een standpunt innemen, nog voordat überhaupt alle info al gedeeld is. Dat vind ik soms een stroef begin, want dan ben je op voorhand al iemand aan het proberen te overtuigen van iets waar je eigenlijk nog een soort van open blikveld had gewild.	20180306 1300 V	Negatief
Teamgevoel	Projectmanagement	Als projectmanagers sowieso wel lastig, om daar echt een team van te maken omdat we allemaal individueel met onze eigen projecten bezig zijn en vaak al bij je eigen projectteam zit.	20180316 1400 A	Negatief
Teamgevoel	Samenwerken	Team up? Hoezo team up? Met een team dat niet en team is. En dat wordt nooit een team, en daar bouwen we niet aan, want er hangt een reorganisatie boven, dus ga ik niet investeren in onze relatie. Ga ik niet doen, en die andere doet dat ook niet. Ja en dat heb ik, dat heeft de ander.	20180405 1400 P	Negatief
Teamgevoel	Spotlights	waar ik echt een fucking hekel aan hebt is als je een goed resultaat neerzet en andere mensen claimen het. En ja dan vind ik het wel leuk, dat als mensen iets hebben gefixt in hun team, dat ik die persoon ook de credits geef en naar voren schuif. Dan hoef ik niet in MT een presentie te geven, dan mogen zij dat doen of wat dan ook. Ja en het is andere mensen ook vertrouwen geven dat ze het kunnen. Dat ze het hebben gedaan, dat ze het goed hebben gedaan.	20180409 1030 G	Negatief
Teamgevoel	Afwachten	Niet afwachten van: wat gaat het nu brengen? en wat verwachten ze van ons? Maar echt als team samen gaan kijken: hoe gaan we hier nu mee om?	20180409 1300 R	Positief
Teamgevoel	Betrokkenheid	Als ik kijk zeg maar naar de 2 teams dus zeg maar voorheen zeg maar <afdeling a> en <afdeling b> ben ik zeg maar vroeg betrokken bij het samenbrengen van die teams,	20180409 1300 R	Positief
Teamgevoel	Communiceren	Maar ik vind wel dat mensen de gelegenheid moeten hebben om te vertellen wat ze dwars zit en ik denk dat het belangrijk is om te weten, wat mensen nou bezig houdt, wat voor doelen hebben ze. Privé gezien, zodat je ook kan kijken van oké, hoe kunnen we het werkstuk zeg maar daar in meenemen zodat het ook wat mensen ook intrinsiek gemotiveerd blijven zeg maar	20180404 1630 M	Positief

Teamgevoel	Hart voor de klant	Ik zit hier met een goed hart voor de juiste dingen in mijn beleving en dat kost tijd. En die tijd heeft een agent niet aan de telefoon, die heeft de klant niet en ons budget ook niet. En dat zijn mijn 3 pijlers waar ik alles voor doe.	20180314 1000 N	Positief
Teamgevoel	Houden van samenwerken	Ik heb gewoon een heel leuk team. Ik denk dat het daaraan ligt, ik ben echt van teamsprit. Ik zou echt nooit een baan willen hebben waarin ik alleen werk zzp'er dat zou helemaal niks voor mij zijn. Ik haal heel veel energie uit mijn team.	20180315 1400 A	Positief
Teamgevoel	Houden van samenwerken	Ik schop graag tegen dingen aan. En ik zeg graag wat ik denk en wat ik vind en ik werk graag samen. En benoem het graag als mensen het niet doen, of alleen maar voor hun eigen stoepje gaan.	20180314 1000 N	Positief
Teamgevoel	In het zonnetje zetten	Nu doen we het zelf vanuit teamleider groep, hebben we toevallig volgende week een kwartaal sessies. Dat we terugblikken en mensen even in het zonnetje zetten.	20180404 1630 M	Positief
Teamgevoel	Interesse tonen	Vind ik ook wel het minimale wat je als team met elkaar kon doen maar ik vind het ook heel belangrijk om te weten hoe gaat het in zijn algemeenheid met iemand hoe is het thuis dus het totaalplaatje	20180306 1300 V	Positief
Teamgevoel	Lachen	Wij lachen bijvoorbeeld heel veel. Ik zie niet veel teams heel hard lachen de hele dag.	20180315 1400 A	Positief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Vaak ook op eigen kosten, dus dat mensen zelf organiseren en in mijn team heb ik veel mensen die van eten houden. Dus regelmatig, als er een teammeeting is dat er mensen dingen van huis meenemen dingen koken.	20180404 1630 M	Positief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Vroegtijdig met elkaar een borrel, met een teamdag plannen. Juist ook om elkaar te leren kennen.	20180409 1300 R	Positief
Teamgevoel	Leuke dingen doen	Maar wel hebben toen wel 2 keer 2 jaar op een rij dat we dan ook wel een inhoudelijke sessie hadden en daarna gewoon met zijn allen ook een overnachting op de locatie. En ook met spelelementen zeg maar erin en gewoon ook een open bar zeg maar met zijn allen gewoon afzakken aan de bar ja. Daar hebben we het nu altijd nog over. Met eens in de zoveel tijd dat er iemand over begint en dat we dan herinneringen gaan ophalen. Dat zorgt toch wel voor een beetje verbroedering en teambuilding denk ik.	20180316 1400 A	Positief

Teamgevoel	Leuke dingen doen	Ik vind het ook heel leuk af en toe eens buiten de deur te lunchen of te borrelen met elkaar en ik vind het belangrijk als je een afschrift van een collega hebt of het binnenhalen van een nieuwe collega dat er best wel iets voor gedaan mag worden. Of Stel je voor iemand is ziek of er gebeurt iets, weet ik veel, ook de minder leuke dingen, een overlijden. dat je als team ook van je laat horen	20180306 1300 V	Positief
Teamgevoel	Locatie	Ik kan mijn werk overal doen maar ik wil het liefst wel omringd zijn met gezellige leuke mensen, gewoon een goede vibe dat er af en toe ook wel gelachen kan worden en ja dat zoek ik wel zelf, dat creëer ik zelf ook een beetje.	20180316 1400 A	Positief
Teamgevoel	Locatie	Ik moet zeggen als ik naar de teams kijk waarbinnen ik functioneer, kan ik wel zeggen dat ik een van de personen ben die best wel veel reist, ik probeer altijd wel op locatie Utrecht te zijn of in Eindhoven waar we dan ook een bepaald projectteam samen hebben dus mijn locatie is eigenlijk Maastricht dus daar ben ik ook vaak, maar toch probeer ik altijd wel de connectie te houden met de rest van het team dat voor een deel hier in Utrecht zit. maar goed nogmaals ik ben een beetje in het zadel geworpen om die teams samen te brengen	20180409 1300 R	Positief
Teamgevoel	Met elkaar	Waarbij je een team hebt waarbij je ook echt alles met elkaar moet doen. je hebt elkaar gewoon dagelijks nodig om alle doelen te behalen.	20180404 1630 M	Positief
Teamgevoel	Met elkaar	Ik had een leuk team voor we gefuseerd waren en nu heb ik ook een heel leuk team. Misschien heeft het ook te maken met de <afdeling> mensen dat ik die heel leuk vind over het algemeen.	20180315 1400 A	Positief
Teamgevoel	Samenwerken	Met bijvoorbeeld jouw positiviteit en jouw nieuwsgierigheid, dat zijn dingen die ik probeer te behouden te versterken.	20180405 1400 P	Positief
Teamgevoel	Samenwerken	Ik word ook wel een beetje het maïzena op de afdeling genoemd, omdat ik ook wel altijd met etentjes plannen, als iemand jarig is, ballonnen ophangen. Ik ben wel zo'n typje die daar altijd wel het voortouw in neemt.	20180316 1400 A	Positief
Teamgevoel	Sfeer creëren	ja natuurlijk spreek ik je wel erop aan als je dat niet doet, maar ik vind het wel belangrijk dat er gewoon een goede sfeer is. En ja, niet alleen bij mensen langs te gaan op moment dat je iets van ze nodig hebt.	20180316 1400 A	Positief

Teamgevoel	Sfeer creëren	In mijn huidige rol, ben ik zelf heel leuk ontvangen toen ik startte in het team. Met slingers en confetti letterlijk en figuurlijk, hartstikke leuk! En bij het afscheid van een collega hebben we ook even de portemonnee getrokken en wat leuks gemaakt, buiten de deur geluncht.	20180306 1300 V	Positief
Teamgevoel	Teammeetings	We hebben wel om de week een teammeeting zeg maar, ik denk wel dat we van elkaar kunnen leren. Dat je met iemand kan sparren, of je loopt ergens tegen aan, dat je denkt. Ik kan even bij mijn collega uithuilen zeg maar. Of om advies vragen.	20180316 1400 A	Positief
Teamgevoel	Teammeetings	Na het team overleg is een moment om elkaar fysiek ook op te zoeken ik denk dat dat veel beter is dan bepaalde overleggen constant via een call te doen.	20180306 1300 V	Positief
Teamgevoel	Teammeetings	Dat je toch in een teammeeting het gesprek aangaat met collega's maar heb je dat al geprobeerd? En dat je bij wijze van spreken een stappenplan uitschrijft, dat je dat bespreekt met de supervisor. Hey ik doe dat zo is dat misschien niet handig om te delen met de rest, waarbij je ook de rest van het team omhoog krickt, qua resultaat.	20180404 J	Positief
Teamgevoel	Teammeetings	Er kwam ook uit dat je best wel hoe zeg je dat, dat we misschien wel dachten dat we genoeg met elkaar communiceerden, maar blijkbaar niet goed genoeg, of niet inhoudelijk genoeg. Dus dat was wel... Maar ik merkte ook wel dat na die sessie, dan spreek ik even voor iedereen, iedereen dat het een beetje ervaarde, en dat we toch weer wat meer elkaar gingen opzoeken en vragen gingen stellen	20180306 1400 J	Positief

4. Uitspraken geïnterviewden over factor Eilanden binnen de organisatie

Thema	Subthema	Uitspraak	Bron	Sentiment
Op een eiland	Afwachten	wat doe ik nu en hoe verhoudt zich dat tot wat de organisatie ontwerp dat nu onder constructie is. En is het wel zinvol om dit nu te doen en moet ik dat wel doen?	20180306 1300 V	Negatief
Op een eiland	Binnen eigen stukje	Je ziet ook wel mensen die kijken alleen maar naar hun eigen stukje he. En meer niet. en niet of dat overlapt of dat er mogelijk iets tussen het wal en het schip valt.	20180316 1400 A	Negatief
Op een eiland	Communicatie	je vraagt iets aan en die gene moet het regelen en als die klaar is gooit hij het weer terug. Ja dan moet je meer informeel met elkaar afstemmen en dan ga je dus heel veel vragen van de mensen zelf.	20180316 1100 J	Negatief
Op een eiland	Demotiverend voor positievelingen	denk ik wel een beetje dat het gevaar erin zit dat je het gewoon links laat liggen en er verder niks mee doet en je altijd vanuit je eigen cultuur of je eigen isolement blijft werken en dat kan en dat zullen ook denk wel veel medewerkers nog steeds blijven doen alleen het is wel heel demotiverend voor de mensen die het juist wel willen die wel met de juiste intentie zeg maar mee willen gaan in de nieuwe organisatie en de nieuwe cultuur.	20180409 1300 R	Negatief
Op een eiland	Eigen agenda	Dat mensen heel erg bezig zijn zichzelf te profileren, politieke spelletjes die worden gespeeld. Dat het eigenlijk allang niet meer over het werk gaan en eigenlijk over hele andere dingen en daar moet je heel erg vanaf.	20180316 1400 A	Negatief
Op een eiland	Eigen agenda	Ik zie toch wel mensen die zelf vanuit hun expertise een bepaalde kpi meekrijgen, en dus met een andere agenda in de meeting zitten dan ik, of dan een andere collega,	20180306 1300 V	Negatief
Op een eiland	Eigen agenda	mensen die niet open waren omdat ze een eigen agenda bijhielden en of omdat ze zelf zo in elkaar zitten en lekker geheim eigen lijntjes wilden uitzeten. En sommigen deelden niks omdat ze bang waren dat een ander negatieve dingen zouden doen. Dus ik heb wel echt alle facetten van niet samen werken langs zien komen.	20180314 1000 N	Negatief

Op een eiland	Grote verschillen	Wij zijn nu met vanuit sales zijn we nu ook zeg maar verantwoordelijk voor sales aan de mobile kant, maar dat is nog een totaal onbekende wereld voor ons. We kijken totaal op 2 verschillende manieren naar bepaalde zaken en ja	20180404 1630 M	Negatief
Op een eiland	Informatie voor jezelf houden	als ik info probeer op te halen dat ik toch wel vaak hoor “nee dat kan nog niet mag nog want het is nog onder constructie, mag nog niet gedeeld worden, er is nog een klap op gegeven het is nog een concept, whatever.	20180306 1300 V	Negatief
Op een eiland	Locatie	We gaan nu samen met <afdeling a> zij blijven gewoon in Maastricht en wij in Utrecht nou dat helpt natuurlijk ook niet. Maar goed, we gaan het zien.	20180409 1030 G	Negatief
Op een eiland	Locatie	Ja, in mijn omgeving is dat wel al lastig, met name met de kantoren en als je al de fysieke afstand hebt en je bent een former bedrijf. Dat loopt nog niet zo lekker. Dus bij Maastricht hebben we een kantoor. En natuurlijk in Utrecht een en in Amsterdam. Nou tussen Utrecht en Maastricht, zitten er al cultuurverschillen. Haha en als je niet genoeg met elkaar samen zit dan kan het wel een beetje 2 kanten uit lopen en daar is nog wel winst te behalen denk ik.	20180316 1100 J	Negatief
Op een eiland	Persoonlijk	Ik heb voorbeelden van projecten waarbij de projectmanager former <bedrijf b> is of andersom former <bedrijf b> en dat iedereen op de rem gaat omdat ze persoonlijk geen klik hebben.	20180314 1100 K	Negatief
Op een eiland	Solo	en ineens wijzig dat niveau van gelijkwaardigheid naar iets van “hey maar jij moet je wel even aanpassen aan ons”. En dan denk ik van nee dat is voor mij niet bedoeling, want ik werk hier voor mezelf en ik wil een leuke omgeving waar in lekker met mensen kan werken vooral zakelijk ingestoken en misschien een paar persoonlijke relaties tussen dan vind ik dat ook leuk en dan sta je in de lift en dan zie je in een keer van die drie waarden dus. En dan denk ik van ja wat moet ik daar nou mee.	20180316 1200 E	Negatief

Op een eiland	Solo	Ik werk zoals ik werk ik doe zoals ik doen. Heb ik er last van nee? Hebben andere mensen er last van? Nou dat weet ik eigenlijk niet. Dus laat mij zien waarom dit nodig is. Zodat ik het op mij kan laten in werken en dan: ah! Nu snap ik het inderdaad. Dus ik denk dat er nog een aantal stappen moeten komen waardoor en dan spreek ik even nu in algemene zin. Dat mensen ook het gevoel en besef hebben waarom we dit doen, en wat je er zelf aan kan doen en wat je er dan aan hebt en wat het bedrijf eraan heeft. En zolang het blijft bij dit. Dan denk ik gewoon. Prima. Ieder zijn ding. En ik mijn werk.	20180316 1200 E	Negatief
Op een eiland	Solo	En pas als ik vraag, aan wie rapporteer je dan? Dan pas krijg je het verhaal in welk team ze zitten en dan denk ik oh zit je bij die en die in het team. Maar de zie ik eigenlijk niet, ook niet in project team bijvoorbeeld. Het lijkt of ze allemaal alleen opereren	20180306 1400 J	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	Dan ga je heel erg de confrontatie krijgen omdat mensen die zijn met hun eigen eilandje bezig. Die willen dat verdedigen, die willen hun eigen positie verdedigen.	20180404 1630 M	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	mensen voelen zich al snel aangevallen omdat zijn iets hebben geïmplementeerd, nee dit is hoe wij dat doen. dan denk ik: ga lekker je gang.	20180404 1630 M	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	Je hebt op je eilandje zitten en je hebt expeditie Robinson. Alleen op de wereld. Niemand komt hier, niemand neemt mijn kokosnoot. Ja. Dat zie ik heel erg. En dat was bij <...> minder. Maar nu is het wel heel erg. Ik merk zelf dat ik gewoon geen reactie op mail krijg. Of laat reactie. Of vage antwoorden.	20180306 1400 J	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	Minder, heel veel mensen die nu in de fusieperiode hun hokjes aan het beschermen zijn.	20180314 1100 K	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	Ik ben ervan overtuigd je gaat het niet veranderen, dat is wat ik zeg, mensen zijn heel beschermend over hun hokjes. Ik heb het al een paar keer aangekaart. Volgens mij is dit geen efficiënt proces hoe het gaat. Maar dat ga je niet veranderen dan zal je bij HR moeten werken. En dat proces hoe dingen lopen helemaal opnieuw moeten doen. Ja... Dus dat heb ik geleerd te accepteren en vind ik dat fijn? Nee. Maar...	20180314 1100 K	Negatief

Op een eiland	Verdedigen	Het gevoel leefde daarbij dat een team dat er heel erg gestuurd wordt naar de <bedrijf a> tooling. ohh daar komt weer een <bedrijf a>tool bij. (...) ook daar even een aparte sessie gepland om er doorheen te gaan en te zeggen: Luister, het is natuurlijk ook niet onze beslissing dit is uiteindelijk de manier waar we vanuit de IT ontsluiten, ik begrijp dat het op deze manier kan voelen alsof dat iedereen maar alles via de <bedrijf a> zaak moet gaan doen.	20180409 1300 R	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	Je ziet heel veel eilandjes, je ziet heel veel mensen die hun bracket verdedigen en zeker in zo'n RFA dan veranderen er heel veel dingen. Is lastig contact maken met mensen.	20180409 1030 G	Negatief
Op een eiland	Verdedigen	dat merk je ook als je zelf aan het communiceren bent met een collega van Robs, dat ze erg stroef reageerden. Als je een vraag stelt: waarom zit dat zo? En dat je eigenlijk afgekapt wordt, oke het is hoe het is en that's all. En dat is, ja, dan denk ik ok van oke, jongens, als je met een collega schakelt. We zijn collega's! doe chill weet je! En ja dat, is iets waar bij mij wel een beetje ja, denk van, oké, dat kan wel wat beter zeg maar. Want zeker, we zijn nu een jaar verder, werken we samen en er is gewoon nog redelijk wel wat onduidelijkheden over wat eventueel kan.	20180404 J	Negatief
Op een eiland	Willen niet	Maar ook gewoon andere mensen die oprecht gewoon. Ja die gewoon dus eigenlijk oprecht niet willen samenwerken. Of daar in ieder geval onvoldoende. Nee. Dat willen ze gewoon niet. en dat laten ze ook zien ook.	20180405 1400 P	Negatief

Op een eiland	Willen niet	<bedrijf a> gewoon, wat? Ja... we zijn samen met <bedrijf b>, maar we doen gewoon precies zoals we hoe het deden. En we betrekken niemand en we combineren niet en zoek het uit en die processen lopen zoals het altijd bij ons liep, bovendien dat is sowieso de allerbeste manier. Ja superleuk verhaal, maar zoals wij het doen is het beste....	20180405 1400 P	Negatief
Op een eiland	Willen niet	en daar zie ik geen verschil in hoe hij dat nu opzet of hoe vroeger de go-to-markets waren.	20180315 1400 A	Negatief
Op een eiland	Empatie	dus het is belangrijk om dat soort gesprekken gaande te houden en je daarin open te stellen en probeert de begrijpen waarom misschien binnen ander team binnen het project, waar het minder gaan met de productiviteit als wat je gewend ben. Bijvoorbeeld, dat je je probeert te verplaatsen in de medewerkers	20180409 1300 R	Positief
Op een eiland	Empatie	En dat ik zelf toch ook wel makkelijk laat weten, maar wel op een vriendelijke manier van samenwerking is ook dat je je enthousiast bent, dat je met een positieve noot gaat beginnen. Ik ben ook wel enthousiast. Als iemand wat minder fijn samenwerkt, zal ik dat ook zeggen. En dan kan je nog steeds op een vriendelijke manier doen.	20180322 1600 Y	Positief
Op een eiland	Initiatief	het gaat nu wel beter. Niet het feit dat pietje niet open up is dat ik dan ook niet hoeft te 'open uppen', dat betekent niet dat ik dat niet hoeft te doen.	20180306 1400 J	Positief
Op een eiland	Managers	Ik weet dat <manager a> en <manager b>, de managers zeg maar ook best wel binnen <directoraat> een beetje een leidende rol daarin hebben genomen om de 2 teams samen te brengen. En daar echt proactief mee bezig zijn geweest in plaats van afwachten en kijken wat er gaat gebeuren.	20180409 1300 R	Positief
Op een eiland	Nieuwsgierig	Dus ik sta best wel open voor andere mensen om te luisteren: wat vind jij ervan? en wat zijn jouw ideeën?. Ik ben gewoon rete nieuwsgierig toen we net met <bedrijf b> gingen mergen was ik super nieuwsgierig naar hoe werken dingen bij <bedrijf b> nou of hoe werkten mensen.	20180316 1100 J	Positief

Op een eiland	Persoonlijke verantwoordelijkheid	Dat je denkt van: kut. En dan is het makkelijk om te zeggen: maar dat komt omdat de groep niet open up was waardoor ik niet... Nee, ik had ook gewoon zelf moeten 'open uppen' en vragen stellen waardoor ik dit eerder had kunnen weten.	20180306 1400 J	Positief
Op een eiland	Persoonlijke verantwoordelijkheid	Weet ik niet ik denk toch ook het niet willen teleurstellen en dat ik niet de schakel wil zijn waarop iets niet door is gegaan, of waarop een timing niet gehaald is. Het zal zeker niet aan mij gelegen hebben.	20180306 1300 V	Positief
Op een eiland	Persoonlijke verantwoordelijkheid	Ik schop graag tegen dingen aan. En ik zeg graag wat ik denk en wat ik vind en ik werk graag samen. En benoem het graag als mensen het niet doen, of alleen maar voor hun eigen stoepje gaan.	20180314 1000 N	Positief
Op een eiland	Resultaatgericht	Gewoon doen wat moet gebeuren, of dat nou wel of niet in jouw functieomschrijving staat. Gewoon 'Eye on the price' zeg maar, wel het resultaat behalen.	20180316 1400 A	Positief
Op een eiland	Resultaatgericht	Dus het is ook wel een beetje het grotere plaatje voor je kunnen houden op de momenten waarop het wat grimmig, waarin je wat discussie hebt, in je allergie zone om dat even bepaalde dingen niet lopen zoals je wil. Af en toe dan heb je die momenten gewoon en is het gewoon goed om dan, soms ook wel een stapje terug te nemen en goed na te denken over waar doen we het voor en wat is uiteindelijk het doel?	20180409 1300 R	Positief
Op een eiland	Resultaatgericht	Ik zoek verbinding met iedereen. Omdat het voor een groot deel plezier in mijn werk is. En omdat is gebleken daar ik daarmee in de afgelopen jaren het meest succesvol ben geweest. En dan ook in een zin van de ene hand wast de andere. Op het moment dat ik jou help omdat ik achter iets staat wat jij wil bereiken. Dan help jij mij als ik met hetzelfde doel iets anders wil gaan doen. En het is gewoon veel leuker om samen ergens naartoe te gaan.	20180314 1000 N	Positief
Op een eiland	Samen naar een oplossing zoeken	Ik begrijp het, jullie hebben volgens deze manier gewerkt, maar hoe kunnen we nu zeg maar naar een gezamenlijke manier van werken in een nieuwe situatie.	20180409 1300 R	Positief

Op een eiland	Verbinden	breng dan echt mensen bij elkaar. Dat zou mijn verbeterpunt zijn. Breng nou maar mensen bij elkaar, in plaats van alleen maar roepen want daar heb je ook niks aan.	20180405 1400 P	Positief
Op een eiland	Verbinden	Maar komt omdat ik expres heb gezorgd dat ik één op één heb gehad met iedereen heb gehad. Dat was op zich wel handig. Koffie drinken, wat ik eigenlijk kom doen. Dan word je ook wel gemist als je er niet bent, dat is wel leuk.	20180306 1400 J	Positief
Op een eiland	Verbinden	we werken met een soort van buddysysteempje waarin we een mix hebben gemaakt van <afdeling a> mensen en <afdeling b> (...) En daarin bespreken we wel dingen waar je mee zit met het werk.	20180409 1300 R	Positief

5. Uitspraken geïnterviewden over factor gedrag van managers

Thema	Subthema	Uitspraak	Bron	Sentiment
Managers		Daar wordt dik gelogen. Dat heb ik aan de manager teruggekoppeld. Maar ik heb niet het idee dat daar iets mee gedaan is. Ja, ik denk op het moment dat dat soort signalen vanuit medewerkers komen, daar moeten ook consequenties tegenover komen te staan.	20180316 1400 A	Negatief
Managers		En in <die commissie> wil die <manager> niet eens in zitten, daar was discussie over, dat ze het er te druk voor had. Maar op het moment dat daar een sportlight is dan wil ze daar staan en andere mensen niet. Dat vind ik een verkeerde gang van zaken. Dat zie je wel heel veel gebeuren, dat ik denk van: ja je moet de mensen die het werk doen en zich er hard voor maken, dan is het leuk dat ze in een spotlight komen te staan, kunnen shinen. Pak dat niet af.	20180316 1400 A	Negatief
Managers		Ik heb nu zelf de afgelopen paar jaar wel bijna elk jaar een andere manager gekregen. Er zat van alles wat tussen.	20180316 1400 A	Negatief
Managers		Ik vind zelf een people manager wel het fijnst. Iemand die ook oprecht geïnteresseerd is in jou, in hoe het met jou gaat. En ook thuis. Ik heb ook op den duur onder een director gehangen, dat was zeg maar tegenovergestelde. Ja. En dat is niet heel fijn dan voel je je eigenlijk meer een soort nummertje of een werkpaard zeg maar. Daar raak je ook niet echt gemotiveerd door.	20180316 1400 A	Negatief
Managers		Kom op! Je weet toch heus wel, dat als dit zo zou zijn, dat we dit hadden opgemerkt? Beetje het vertrouwen, als het echt zo zou zijn, dat het gepland onderhoud... Dat we dat dan weten. Dat zou het eerste uitgangspunt moeten zijn. En niet zo van we hebben dit gemist bla bla bla. - Want dat zei ik ook tegen <mijn managerr> Blijkbaar weet ergens nog niet 100 procent zeker, dat als iets gebeurd dat jij er voor mij staat.	20180306 1400 J	Negatief

Managers		en dat komt denk ik, dat kan je wel weer voorvertalen dat <mijn manager> hij ook niet die back-up heeft. Waardoor hij back-up niet volledig aan mij kan geven. Dat speelt mee, ergens heb ik toch wel het gevoel van ik moet het toch zelf fixen want ja, <mijn manager> kan dat toch niet.	20180306 1400 J	Negatief
Managers		Aan het einde van de dag trek je aan het kortste eind. Dit is geen organisatie waarbij het gewaardeerd wordt dat je bijvoorbeeld een mailtje zou sturen. Want dan is iedereen al over de zeik dat je 3 lagen gepasseerd hebt	20180314 1100 K	Negatief
Managers		als je dat allemaal aan je medewerkers wil overlaten moet je ze ook de verantwoordelijkheid geven. Maar tot op het hoogste niveau willen ze er alles tot in detail van weten. (...)superhoge tijdsdruk en de projectmanagers die er op zit die echt 80% van zijn tijd bezig met het rapporteren aan management. En fuck we moeten heel veel dingen voor een bepaalde datum, en waar we continu mee bezig zijn is het management tevreden houden en op de hoogte houden en laten zien waar we mee bezig zijn. Ja dat vind ik gek. En er wordt gezegd van met vallen en opstaan, leren van je fouten. Bla bla dat zie ik niet erg terug in deze organisatie.	20180409 1030 G	Negatief
Managers		<Manager>is daar erg goed in.(...) aan de andere kant is het ook weer goed, juist om andere mensen in hun kracht te zetten hoor. (...) geeft ze ons wel de credits, dan vervolgens zal ze niet zeggen van geef de presentatie maar in het <MT> zelf, dan is zij zelf wel degene die het als het <afdeling> gezicht wil doen.	20180409 1030 G	Negatief
Managers		Door managers of door een MT die toch soms eerst het een zegt en dan het ander, dus dan kan het gebeuren dat je iets regelt iets doet, regelt, organiseert of uitwerkt, waarvan je dan achteraf hoort: nou we hebben helaas toch nog anders besloten. En dan is het toch eindelijk voor niks geweest. Dus ik denk ook dat daar wel een bepaald enthousiasme een beetje gematigd is, en ik minder gemotiveerd ben om bij volgende deadlines die eigenlijk onhaalbaar zijn nog zo hard mijn nek uit te steken.	20180306 1300 V	Negatief

Managers		Soms moet iets langer een langs en MT een of ander comité of een stuurgroep waar iedereen zijn akkoord moet afgeven op een voorstel. En again, daar geldt ook: het is natuurlijk niet wijs om op de muziek vooruit alle waarheid aan te nemen die misschien straks achterhaald is. (...) Dus bij open up vind ik nog wel eens dat we doorschieten in het zichzelf in bescherming nemen. Dan denk ik joh wat is nou het ergste wat er gebeuren kan?	20180306 1300 V	Negatief
Managers		heb ik aan der lijve ondervonden, dat ik bezig was met het ophalen van input en dat er bij managers gevraagd werd of dat wel de bedoeling was en dat de manager zegt, het lijkt me niet wijs om dit te delen. En dat vond ik best bevreemdend	20180306 1300 V	Negatief
Managers		Ik denk wel dat als je zegt vanaf de n-3 laag naar beneden van: wij zijn al gezamenlijk wij hebben een gezamenlijk doel en we gaan het samen cheffen en we verwachten dat ook van iedereen die eronder zit. En dan als vanuit management al enige twijfel doorsijpelt vanuit beneden van: 'niet iedereen is het met de richting eens', ja dan is het kansloos, ja dan is het echt kansloos.	20180316 1100 J	Negatief
Managers		daarbij heb ik het gevoel dat functionele zaken die ik aangeef dat er over het algemeen weinig mee gebeurt. Het duurt allemaal lang, het blijft vaag of hij redt zich wel in zijn job, dus prima ik zie de noodzaak ook niet zozeer is om daar direct wat aan te doen, want het proces loopt toch.	20180316 1200 E	Negatief
Managers		En als ik ergens enorm mee zat met de manager dat ik denk van: hey jij zegt bepaalde zaken tegen mij die niet door de beugel kunnen en het raakt mij persoonlijk, heb ik het zeker aangekaart. En dat lef moet je denk ik ook hebben om te denken: Wat er ook gebeurt, ik moet het kwijt en ik zal het aankaarten. Ik denk niet dat iedereen dat heeft.	20180316 1200 E	Negatief
Managers		of het vertrouwen ontbreekt of denk hey ik zie toch niet dat de organisatie mij zou verder helpen, dan is het einde zoek dan kijk ik verder om me heen naar wat anders. Dan denk ik er zijn tientallen andere bedrijven waar ik aan de slag kan.	20180316 1200 E	Negatief
Managers		pas toen ik 3 weken hier werkte die zei toen zullen we eens samen gaan zitten om een bakje koffie te gaan drinken. tot aan die drie weken heb ik niks van mijn manager vernomen	20180316 1200 E	Negatief

Managers		Nou ik denk een stukje openheid vanuit bij wie je moet zijn bijvoorbeeld om ideeën door te geven. Je hebt natuurlijk in de vorm van een ideeënbuss. Oké dat zou kunnen maar ik ben liever iemand die het op de man speelt nou kijk: ik zie misschien dit eventueel voor mijn ogen, zodat het werkelijkheid zou kunnen worden. dus daarentegen, ik ben zeker een voorstander van een ideeënbuss, maar ik persoonlijk ben iemand die liever een presentatie geef.	20180404 J	Negatief
Managers		Ja ik hoop dat ik ze het gevoel geeft dat ze belangrijk zijn. Want dat zijn ze uiteindelijk ook, zij doen het werk, zij spreken de klant en wij kunnen van alles bedenken en noem maar op, zij zijn de genen die het moeten doen en uitvoeren. Dus zij zijn ook belangrijk, net als dat de klant belangrijk is, zijn zij voor mij belangrijk, dus ja. En gewoon door in ze te investeren, denk dat dat het belangrijkste is.	20180404 1630 M	Positief
Managers		Ik denk dat wij daar wel in geluk hebben. dat is wel echt iemand die ons en de afdeling beschermt en echt voor ons vecht. Die snapt ook wel wat er allemaal speelt, dus dat maakt het denk ik wel wat makkelijker.	20180404 1630 M	Positief
Managers		Mijn directe manager absoluut, die is ook echt wel van het vertrouwen en van het verantwoordelijkheid geven. Ja die geeft je ook de kans om fouten te maken om daarvan te leren zeg maar.	20180404 1630 M	Positief
Managers		Dat is echt iemand die iedereen in zijn kracht wil zetten. En ze het gene wil laten doen wat die het leukste vind om te doen.	20180315 1400 A	Positief
Managers		wat ik dan wel mooi vond is dat onze directrice <.....> die was er wel echt over te spreken en heeft echt gezegd ik vind het mooi dat we deze waarden hebben. We moeten daar wel iets mee.	20180315 1400 A	Positief
Managers		Is hij <manager> altijd iemand die zegt, nou weetje als het is misgegaan is het eigenlijk mijn schuld, dan heb ik hier niet goed naar gekeken of dan weetje, hij kan ons daarin altijd heel erg beschermen. Dat voelt veilig.	20180315 1400 A	Positief
Managers		en ik heb wel dat ik dat het afgelopen jaar heb kunnen doen en heb kunnen uitspreken wat ik leuk vind in mijn werk ook naar mijn nieuwe manager toe dus ook nu de dingen precies doe die ik leuk vind.	20180315 1400 A	Positief

Managers		Ik weet dat <manager a> en <manager b>, de managers zeg maar ook best wel binnen <directoraat> een beetje een leidende rol daarin hebben genomen om de 2 teams samen te brengen. En daar echt proactief mee bezig zijn geweest in plaats van afwachten en kijken wat er gaat gebeuren.	20180409 1300 R	Positief
Managers		Maar ik krijg ook wel al mijn vertrouwen van mijn manager hoor. Als ik een andere manager had gehad, die mij niet de vrijheid geef die ik nu heb, dan was ik al weggeweest. Zeker.	20180409 1030 G	Positief
Managers		En ik denk als afdeling hebben we dat wel goed gedaan. Het management team in iedere geval. Die heeft dat met die on-hands heel goed gedaan. En dat gewoon blijven herhalen. Gewoon vaak erover hebben laat zien dat het belangrijk is, naast alle inhoudelijke dingen dat dit ook gewoon belangrijk is.	20180316 1100 J	Positief
Managers		mocht je merken ik kan dit niet onder 4 ogen met de persoon waar ik het mee heb, dat daar zeker ook naar gekeken wordt, door supervisors, dat er dan gewoon wordt gezegd: oke wat is er precies aan de hand en we willen het wel gewoon op een lijn houden hier	20180404 J	Positief

6. Uitspraken geïnterviewden over factor dagelijkse beslissingen liggen niet in lijn met strategie

Thema	Subthema	Uitspraak	Bron	Sentiment
Keuzes niet in lijn met strategie		Zo slecht eigenlijk, dat was nou eenmaal opgenomen in de scope van het project en er was geen budget om iets anders te laten ontwikkelen of te doen.	20180316 1400 A	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Ja besluiten nemen is iets waar we sowieso niet zo heel goed in zijn. Maar het is juist wel zo, in het kader van step up, je maakt jezelf er niet populair mee, maar het is ook wel zo dat iedereen het eigenlijk wel weet. Maar niemand durft het dan uit te spreken en dan denk ik zegt het nou maar gewoon. Neem het besluit.	20180316 1400 A	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		En dan blijft het circuleren, en dan zegt iemand, het zit eigenlijk zo, maar dat mogen we niet zeggen... want... ja. Waarom dan niet? allemaal een beetje geheimelijk.	20180316 1400 A	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		we roepen de klant staat centraal, maar op het moment als je opstaat en zegt de propositie die we nu opbouwen is gewoon ruk. Heel vaak zie je dan dat ja, sorry het moet live want geld, of want kan niet vanwege kosten. Er in dit een bedrijf een hele hoge tolerantie voor inefficiëntie. En daar tegen in spreken wordt niet altijd gewaardeerd.	20180314 1100 K	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Ik erger me soms heel erg aan het feit dat ik 600 mensen moet meenemen over iets waarvan ik denk bij <bedrijf a> had ik het zelf kunnen verzinnen en nu moeten er 600 een plasje over doen. Dat accepteer ik wel maar er zijn mensen die dat minder goed kunnen.	20180314 1100 K	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Maar ik maak in projecten niet heel vaak mee dat qua step up, dat de positieve insteek. Het klinkt misschien wel beetje negatief, maar het komt weleens voor dat er bepaalde zaken zijn die je echt met elkaar gaat bespreken oké dit is niet goed gegaan	20180409 1300 R	Negatief

Keuzes niet in lijn met strategie		We zitten hier om het zo goed mogelijk te doen voor de klant. Maar in intentie zie je het niet terug komen. en als het niet resoneert, dan zie ik dat het voor ook wel heel moeilijk gaat worden om je daarin ook in over te geven en dan dat extra stapje te doen.	20180409 1300 R	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Als je zeg maar service als speerpunt maakt, je het ook wel een speerpunt moet maken. Want anders is het de wassenneus en kan je geen buy-in meer creëren bij de medewerkers en voelt het niet goed meer om daarvoor te werken.	20180409 1300 R	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		En dat zijn dingen waarvan ik denk, daar kan ik met mijn pet niet bij dat we ons zo focussen op 10% van je klantenbestand, dat continu switcht en die terug komen, daar gaan echt miljoenen in. En de vaste klanten die krijgen ieder jaar weer een prijsverhoging.	20180409 1030 G	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Maar dan als we gaan kijken welke initiatieven gaan we doen dan moeten we dat denk ik ook gewoon limiteren. En dat gewoon goed doen en niet alles tegelijkertijd proberen aan te pakken. Ik heb het idee dat dat niet goed genoeg werkt.	20180316 1100 J	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Heel veel dingen schiften, wat is er belangrijk, wat moet er echt geburen en wat zijn allemaal randzaken waarmee we elkaar helemaal gek draaien wat helemaal niet zo veel zin heeft. Ik denk dat hij daar heel goed mee kan helpen. Ja.	20180316 1100 J	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Nu moeten zoveel initiatieven lopen ik denk dat iedereen vind dat er geen tijd is om even uit te zoomen en te kijken naar hoe kunnen we slimmer werken iedereen is aan het rammen en alles gaat dus over inhoud en als dat niet goed gaat dan worden mensen boos.	20180316 1100 J	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		het kan zomaar zijn dat er een blokkade is in het systeem en bepaalde error en dat zijn dan hele kleine voorbeelden, je kan dat escaleren maar je weet niet wat daarna gebeurt.	20180404 J	Negatief
Keuzes niet in lijn met strategie		Ik had ook wel kunnen zeggen, zit niet in scope gaan we niet doen, dikke doe.	20180316 1400 A	Positief
Keuzes niet in lijn met strategie		Alles wat ik weet en wat ik mag dat ik daar ook gewoon wel zo duidelijk in ben naar mijn team dat ze ook exact weten waar ze staan, wat ze wel of niet kunnen doen.	20180316 1400 A	Positief

Keuzes niet in lijn met strategie		haha weet je wat jij moet doen: focus aanbrengen. Dat denk ik, ja. Echt focus aanbrengen. Ook heel veel nee zeggen.	20180316 1100 J	Positief
-----------------------------------	--	---	-----------------	----------