



**Onderzoek naar de vorming van een internationale community
binnen een multinational**

Naam:	Juliette Jansen
Datum:	23-08-2011
Student nummer:	3640647
Master:	Organisatie, Verandering en Management
Studie:	Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)
Begeleider Universiteit:	Jeroen Vermeulen
Tweede lezer:	Martijn Koster
Begeleider organisatie:	Ron de Vries



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoek naar de vorming van een internationale community binnen een multinational. Dit onderzoek vond plaats binnen een multinational op de afdeling Performance management van IT International. De titel 'Connecting the dots' geeft enerzijds weer waar de inhoud van het onderzoek over gaat maar anderzijds heeft het ook betrekking op de totstandkoming van deze scriptie. IT International wil groeien naar een internationale community waarbij de locaties wereldwijd met elkaar samenwerken en van elkaar leren, oftewel *connecting the locations*. De resultaten van dit onderzoek, het model, geven weer dat het van belang is om rekening te houden met verschillende factoren die elkaar beïnvloeden en alle obstakels uit het model met elkaar verbonden zijn. 'Connecting the dots' geeft dus op verschillende vlakken mijn onderzoek weer.

Ten tweede heeft de titel ook betrekking op het doen van dit onderzoek en mijn uiteindelijke scriptie. Tijdens mijn onderzoek heb ik gezocht naar de punten die van belang waren bij het vormen van de community en vooral waar de binding lag in deze punten. Binnen IT International heb ik veel informatie gekregen bij het doen van dit onderzoek. Bij dezen wil ik daarom iedereen van de IT international bedanken die tijd heeft gemaakt om mij hun visie van de community te geven. Daarnaast wil ik de afdeling Performance Management bedanken die altijd mij een welkom gevoel hebben gegeven en er mede voor hebben gezorgd dat mijn onderzoek bij de organisatie ontspannen en leuk was om te doen. Speciaal wil ik Ron de Vries bedanken, mijn manager en begeleider, die niet alleen de kritische puntjes uit mijn scriptie haalde maar ook vooral mij heeft meegenomen in het werken op de afdeling en er altijd voor me was. Tijdens het daadwerkelijk schrijven van mijn scriptie was een van de grootste stappen het verbinden van alle elementen in mijn scriptie tot een goed verhaal. Ik wil in het speciaal mijn begeleider Jeroen Vermeulen bedanken. Hij wist iedere keer weer mij te motiveren om steeds een stap verder te komen, tot het nog beter maken van mijn scriptie. Ook David wil ik bedanken voor het eindeloos doorspreken van de structuur in mijn verhaal en zijn hulp. Daarnaast wil ik natuurlijk mijn moeder bedanken voor het vele malen nauwkeurig controleren van mijn scriptie op taalkundige onjuistheden en voor haar hulp.

'Connecting the dots' heeft centraal gestaan in deze scriptie en ik wens u veel plezier met het lezen ervan.

Juliette Jansen

Samenvatting

Dit onderzoek is een interpretatief onderzoek naar de vorming van een internationale community binnen een multinational. In deze internationale community kan kennis en best practices worden gedeeld. Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek is een model ontwikkeld dat inzicht geeft in hoe een organisatie kan groeien naar een internationale community. Om te groeien naar een internationale community zijn een aantal factoren van invloed. Deze factoren kunnen gezien worden als obstakels die overwonnen moeten worden om te kunnen groeien. Het model wat in dit artikel gepresenteerd wordt is afgeleid van het groeimodel met tipping points van Phelps et al (2007). Omdat Phelps et al. (2007) met hun model vooral kleine organisaties bedienen, is dit model is aangepast om voor een multinational van belang te kunnen zijn. Twee dimensies zijn in het model van belang, de obstakels en de manier waarop de organisatie kan groeien naar deze internationale community. De obstakels die in dit model naar voren komen zijn, strategie, people management, cultuur, historie en rol van het hoofdkantoor. De tweede dimensie is de dimensie die aangeeft hoe de organisatie kan groeien. De obstakels kunnen overwonnen worden door vier fasen te doorlopen. Deze fasen zijn van onwetendheid, naar het beseft dat er een probleem is. Na deze fase komt de fase van kennis verkrijgen, om te eindigen bij de fase waarin deze kennis geïmplementeerd wordt. Deze case studie bij IT International geeft inzicht in de hoe een multinational kan groeien naar een internationale community.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	5
1.2 Aanleiding.....	6
1.1 Situatieschets	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Methodologie	10
2.1 Respondenten	11
2.2 Onderzoekstechnieken	11
2.3 Proces	14
2.4 Kwaliteitscriteria.....	14
2.5 Analyse.....	15
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	17
3.1 Strategie	23
3.2 People management.....	23
3.3 Cultuur.....	28
3.4 Historie	29
3.5 Rol van het hoofdkantoor.....	30
Hoofdstuk 4: Resultaten	32
4.1 Strategie	33
4.2 Personeelsmanagement.....	34
4.3 Cultuur.....	42
4.4 Historie	44
4.5 Rol hoofdkantoor	45
Hoofdstuk 5 Analyse en Conclusie	49
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen.....	56
Hoofdstuk 7 Literatuur	59
Bijlagen	62

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit onderzoek is een interpretatieve studie binnen een organisatie met een internationaal karakter. Dergelijke organisaties hebben in verschillende landen locaties en vormen daarmee een multinational. In een multinational speelt de onderlinge relatie tussen verschillen locaties van de organisatie een rol. Door goed internationaal teamwerk kan een organisatie efficiënter globaal werken (Kumar, Van Fenema, & Von Glinow, 2005). Zij geven in hun artikel ook aan dat in de groei naar een internationaal team deze teams struikelblokken ondervinden. In dit onderzoek zal onderzocht worden welke struikelblokken een organisatie kan tegenkomen in de groei naar een dergelijk internationaal team. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij een multinational.

De organisatie heeft in de afgelopen jaren verschillende veranderingen doorgemaakt en is sinds juli 2010 gefuseerd. In de Nieuwjaarsspeech van dit jaar gaf de voorzitter van de Raad van Bestuur aan dat de nieuwe organisatie bezig is met het opbouwen van de organisatie.

“De nieuwe organisatie staat in de steigers. Er is progressie bij de pijnlijke reorganisatie. Bont en blauw voelde het management zich. Het wil nu gewoon weer zaken doen. We gaan niet de oude instelling opnieuw opbouwen; de oude tijd komt niet meer, de organisatie zingt een toontje lager.” (Voorzitter RvB, Nieuwjaarsspeech 13 januari 2011)

De organisatie is in 2008 geholpen met steun van de staat. Tot op heden is de overheid nog steeds voor 96 % eigenaar van de organisatie.. Er is veel maatschappelijke druk ten opzichte van de organisatie. De organisatie zal moeten veranderen. Bewuster met geld omgaan om zo het vertrouwen van de maatschappij terug te krijgen is van groot belang. Een voorbeeld dat dit ondersteunde was de grote hoeveelheid mediaberichten over de vermeende bonussen van organisaties. De media gaven aan dat het maatschappelijk onjuist zou zijn als de organisatie bonussen zou uitkeren als staatsbedrijf. Uiteindelijk heeft de organisatie via de media laten weten geen bonussen te zullen uitkeren, maar deze media berichten geeft wel het sentiment aan dat er leeft. De media en daarmee een deel van de bevolking wil dat de organisaties, zich verantwoordelijker gaan gedragen.

Dat het vertrouwen de afgelopen jaren sterk is gedaald is, is duidelijk. Dit is tevens, naast de overnames en fusies van de organisatie, een reden om een nieuwe weg in te slaan met de organisatie. Een van de voornaamste doelstellingen is om de klanttevredenheid te verbeteren en de dienstverlening beter te maken. Om deze klanttevredenheid te vergroten zullen afdelingen beter op elkaar afgestemd moeten worden.

“De Voorzitter van de Raad van Bestuur schrijft verder dat de organisatie efficiënter moet worden. Onnodige procedures moeten worden weggesneden. Verder wil hij dat er meer wordt samengewerkt en dat er minder schakels komen. ‘Onze dienstverlening kan beter, sneller, met minder fouten en minder klachten.’ (Financieel dagblad, 22-04-2011)

De samenwerking moet, zoals de voorzitter van de Raad van Bestuur aangeeft en ook in de visie van de organisatie voorkomt, dus beter. In het geval van de internationale samenwerking binnen de afdelingen van de organisatie betekent dit dat de samenwerking tussen landen en hoofdkantoor beter moet. Mijn onderzoek heeft plaatsgevonden op de internationale afdeling van een multinational die IT applicaties voor buitenlandse locaties beheert en ontwikkelt. De Afdeling IT International wil groeien naar een afdeling welke functioneert als een soort van internationale community.

Gerard Vries (Head of IT Solutions International) :” *Further developing a global IT community is one of our department’s most important tasks and we will all have to do our bit to achieve this.*” (Communication update, mei 2011.)

Deze ‘internationale community’ heeft nog geen vaste vorm. De meningen binnen IT International verschillen over hoe deze community vorm zou moeten krijgen. Er is overeenstemming over het gegeven dat de locaties en hoofdkantoor, maar ook de locaties onderling, beter willen samenwerken en van elkaar willen leren.

1.2 Aanleiding

De vraag naar het onderzoek is vanuit de afdeling IT International gekomen omdat het managementteam (MT) graag een internationale community wil bouwen die voor alle locaties inclusief hoofdkantoor goed werkt. Na eerste inleidende gesprekken die voornamelijk over de gebrekkige communicatie gingen is snel besloten om het onderzoek breder te trekken naar de vorming van de internationale community, waarbij aandacht komt in de aanbevelingen voor een vernieuwing van het communicatieplan. Door met het onderzoek enerzijds de factoren die bijdragen aan een internationale community te onderzoeken en anderzijds de beeldvorming rondom deze internationale community, kan er een beter advies en resultaat uit het onderzoek gehaald worden. Naar aanleiding van deze gesprekken ben ik ondergebracht bij de afdeling Performance management (binnen IT International) die onder meer verantwoordelijk is voor de communicatie binnen IT International.

Hieronder zal een situatieschets volgen van de situatie zoals hij nu is.

1.1 *Situatieschets*

de organisatie is juli 2010 officieel gefuseerd. Met deze fusie is er een nieuwe afdeling gevormd uit andere afdelingen binnen de organisatie. Deze afdeling heet IT International. Deze afdeling bestaat uit oude onderdelen van de twee organisaties. IT Solutions International is een deel van IT International, dat verantwoordelijk is voor de applicatieontwikkeling, applicatiebeheer en functioneel beheer van de IT applicaties die gebruikt worden door buitenlandse kantoren. IT Solutions International is daarmee het aanspreekpunt voor de eisen en wensen op IT gebied van de buitenlandse kantoren. IT Solutions International kent ook een IT International Office, De IT International Office bestaat uit 3 onderdelen. Één onderdeel van de IT International Office is de afdeling Performance Management. De afdeling Performance is verantwoordelijk voor meer stafgerelateerde zaken van IT Solutions International en houdt daarmee de systemen die nodig zijn om te kunnen werken up to date en draagt zorg voor de communicatie binnen IT International en het management support voor IT Solutions International. (Vrije-van der Sluis, G., van de Voort, L., van Reenen, M., Jongeneel, J., 2010). Bij de buitenlandse vestigingen zijn ook IT International afdelingen ontstaan door de fusie. In sommige landen is er sprake van een menging tussen ex- bedrijf 1 (ex-1) en ex- bedrijf 2 (ex-2) en in andere landen bestaat de afdeling puur uit ex-1 of ex-2. In totaal is IT International actief in circa 26 landen waarvan in twaalf landen een CTO (Country Technical Officer) aangesteld is. In de andere landen is geen specifieke IT afdeling. Deze locaties hebben hun IT ondergebracht bij andere locaties, vaak het hoofdkantoor. De locaties met een eigen CTO kunnen zelf IT oplossingen ontwikkelen, maar deze ook via het hoofdkantoor in Nederland aangeleverd krijgen. De budgetten komen vanuit de landen zelf en de oplossingen die zij vanuit Nederland aangeleverd krijgen worden doorbelast aan de budgetten van de landen. De CTO's in de landen rapporteren vervolgens weer terug aan het Management Team (MT) in Nederland.

De communicatie binnen IT International en tussen de landen bestaat uit een aantal dingen;

- Global IT calls; Deze vinden maandelijks met alle CTO's en het MT plaats. Hierin wordt door het MT voornamelijk informatie gezonden en weinig ontvangen.
- CTO calls; dit zijn één op één gesprekken met de CTO's Deze vinden met elke CTO maandelijks plaats. Dit is vooral een gesprek waarin de CTO aangeeft wat er speelt in het desbetreffende land.
- Nieuwsbrieven; hiervan is aangegeven door de landen dat ze deze niet noodzakelijkerwijs willen ontvangen
- Sharepoint; dit is een recent online gegaan platform waarin informatie gedeeld kan worden. Het is nog niet bekend of dit aanslaat.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om bij te dragen aan de inzichten over het vormen van een internationale community binnen een multinational. Dit sluit aan bij het doel van organisatie, namelijk één internationale community te maken van IT International, waarin iedereen met elkaar informatie deelt en samenwerkt om zo tot 'best practices' te komen. Door deze community kan IT International efficiënter en klantgerichter werken. De groei naar deze internationale community vormt het probleem van de afdeling. Een van de voornaamste zaken die vanuit het hoofdkantoor naar voren komt is de vraag naar wat de locaties verstaan onder deze internationale community. In beantwoording van de hoofdvraag zullen dan ook niet alleen de voorwaarden voor de groei naar een internationale community besproken worden, maar zal er een interpretatief onderzoek gedaan worden naar de betekenis die de CTO's en het MT geven aan deze internationale community.

De praktische doelstelling van het onderzoek is om, door middel van dit interpretatieve onderzoek, een basis te leggen voor de groei naar een internationale community. Dit kan tot gevolg hebben dat IT International als één geheel kan functioneren en niet meer als afzonderlijke onderdelen in de verschillende landen. Uiteindelijk kan de organisatie hiermee de klanttevredenheid verbeteren en efficiënter te werk gaan.

De intellectuele doelstelling ligt in het bijdragen aan begrip over het vormen van een internationale community in een multinational. IT International is in deze samenstelling vrij jong. Daarom is het juist nu interessant om te zien hoe de CTO's en het MT betekenis geven aan deze internationale community. Alle CTO's komen vanuit een ander land, andere organisatie (ex-1 en ex-2) en andere functie. Deze factoren maken het een uitdaging om dit onderzoek te doen. Door de koppeling te maken tussen de verschillende wetenschappelijke perspectieven (cultuur, evolutionair) kan er een mix ontstaan die bijdraagt aan het begrip over de groei naar een internationale community binnen een multinational en rol die betekenisgeving hierin speelt.

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

<i>Hoe kunnen de internationale componenten van een multinational groeien naar een internationale community?</i>
--

1.4 Leeswijzer

Het vervolg van het onderzoek is als volgt opgebouwd. Allereerst zal de methode van het onderzoek besproken worden waarbij ook aandacht zal zijn voor het proces tijdens het onderzoek. In hoofdstuk 3 zal een theoretisch kader volgen waar in de verschillende elementen in het onderzoek nader worden beschreven. In hoofdstuk 4 zullen daarna de rauwe data gecategoriseerd besproken worden, waarna in hoofdstuk 5 deze bevindingen aan de theorie zullen worden gekoppeld. Ook zullen de conclusies van het onderzoek hierin naar voren komen. Het laatste hoofdstuk is gebruikt om aanbevelingen voor de organisatie te formuleren. Aan het einde van deze scriptie zijn bijlagen toegevoegd van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2: Methodologie

Het onderzoek heeft de vorm van een interpretatief onderzoek. Dit houdt in dat de respondenten het object van het onderzoek zijn, waarbij de gedragingen van de respondenten in hun eigen context moeten worden begrepen ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). In dit onderzoek staan de meningen en de interpretaties van de respondenten centraal in de beantwoording van de vraagstelling. De betekenis die de CTO's en het MT geven aan de vorming van deze internationale community wordt onderzocht en daarom is voor de interpretatieve studie gekozen. Het begrip hierover op deze afdeling draagt bij aan de groei naar de community. De afdeling is namelijk nog vrij jong en er is geen duidelijkheid over de meningen die binnen IT International spelen. Naast dat er geen eenduidige mening lijkt te bestaan, is bij de CTO's en het MT door de afstand tussen de locaties, ook niet bekend wat iedereen zijn mening is. De locaties houden zich nu vooral bezig met de werkzaamheden van dag tot dag en hun eigen locatie. Van werken in een internationale community is nu daarom nog weinig sprake.

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een gemengde onderzoeksstrategie. Er zijn enquêtes afgenomen en er is gebruik gemaakt van interviews en observaties. Voor deze strategie is gekozen om de volgende reden. De kwalitatieve methode past als beste bij het interpretatieve onderzoek. Door middel van diepte-interviews is te achterhalen welke betekenis de respondenten geven aan de internationale community en kan er een analyse gemaakt worden van het probleem en haar context waarbij begripvorming centraal staat. Uiteindelijk kan dus door middel van kwalitatief onderzoek een beter advies worden gegeven aan de organisatie. Toch is er ook voor een kwantitatief element gekozen. Dit vanwege de reden dat de respondenten geografisch sterk verspreid zitten en face to face contact daardoor lastig is. Toch voert het kwalitatieve gedeelte in dit onderzoek de boventoon. De interviews en kwalitatieve elementen in de enquête zullen van groter belang zijn voor de analyse. Het kwantitatieve gedeelte van de enquête zal als basis dienen voor het kwalitatieve onderzoek en daarmee richting geven voor de vragen in de interviews en ondersteuning bieden tijdens de data-analyse. Tijdens het onderzoek is daarnaast sprake van participerende observatie op de afdeling in Nederland en tijdens de CTO-seminar, om zo nog beter de context te kunnen achterhalen.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een case studie ontwerp. De case studie vormt de afdeling IT International. Dit interpretatieve onderzoek heeft dus een gemengde strategie en een case studie ontwerp.

2.1 Respondenten

De beoogde respondentengroep bestond uit de CTO's van de verschillende locaties van IT International. Dit zijn er twaalf, in de landen USA, Curaçao, Jersey, Guernsey, Frankrijk, België, Luxemburg, UK, Zwitserland, Duitsland, Singapore en Hong Kong. Daarnaast was het managementteam (MT) van IT International dat uit vijf personen bestaat ook onderdeel van de respondentengroep. In mijn onderzoek heb ik mij beperkt tot de hogere lagen in de organisatie met mijn interviews. Dit is een bewuste keuze geweest, omdat veel van de besluitvorming die nu wordt gedaan op dit niveau plaatsvindt. Daarnaast zijn vaak de CTO's bijna de enige directe contactpersoon met Nederland. Op deze manier is er een goed beeld ontstaan over de beleving van de locaties over de samenwerking en communicatie.

Van de beoogde groep heb ik van iedereen respons gehad. Één van de CTO's is pas in juni aangetreden en vanwege die reden niet meegenomen in de analyse. Wel heeft haar voorganger de enquête ingevuld. Deze zal wel meegenomen worden in de analyse. In verband met overvolle agenda's van twee CTO's heb ik hen helaas niet kunnen interviewen. Hiermee komt de uiteindelijke respondentengroep voor de interviews op negen CTO's en vijf MT leden. Voor de enquête gelden wel 17 respondenten.

2.2 Onderzoekstechnieken

In het onderzoek zijn een aantal onderzoekstechnieken gebruikt.

Ter voorbereiding van mijn onderzoek heb ik informatie verzameld over de organisatie en de organisatiestructuur. Hiervoor waren documenten bij de De organisatieaanwezig. Voor het daadwerkelijke onderzoek heb ik grotendeels gebruik gemaakt van informatie uit interviews met de respondenten (de CTO's en het MT). Ter voorbereiding aan deze interviews hebben de volgende zaken plaats gevonden:

- een introductie e-mail over het onderzoek en wie ik ben ondertekend door de CEO (chief executive officer) in Nederland
- Een enquête

Deze enquêtes zijn geanalyseerd om vervolgens de antwoorden als startpunt te nemen voor de interviews. Op deze manier konden de interviews gericht verlopen en is er meer data uit de interviews gehaald.

Er zijn uiteindelijk dus verschillende methoden gebruikt in dit onderzoek

- documenten
- vragenlijst

- interviews
- observaties

Documenten

De eerste fase van mijn bestond uit het inlezen in de organisatie door middel van documenten over de structuur van de afdeling en de organisatie. Deze documenten waren voornamelijk via het MT te krijgen omdat de afdeling nog vrij nieuw is en er niet echt een intranet of plek is waar de documenten verzameld staan. Om een idee te krijgen van de organisatie heb ik het adviesdocument voor de nieuwe organisatie doorgenomen. Deze was wel van 2010, maar de structuur die in het rapport stond is redelijkerwijs overgenomen door de afdeling. Een andere bron van informatie was op een later moment de Sharepoint, welke toegang geeft tot de documenten van het team van Performance Management. Hierop staan veel documenten die betrekking hebben op het team Performance management. Deze documenten waren niet direct nuttig voor mijn onderzoek, maar wel goed om een beeld te vormen van de organisatie. Een ander document wat behulpzaam was in de inleesfase van het onderzoek was de fact pack. Hierin staat beschreven welke systemen de verschillende locaties gebruiken. Later in het onderzoek is er een zeepkist sessie geweest van Gerard Vries (Head of IT Solutions International) waarin de strategie is uitgelegd. Deze PowerPoint is ook onderdeel van de gebruikte documenten.

Om een beter beeld te krijgen over de organisatie zijn documenten van intranet gebruikt. Dit waren voornamelijk documenten over de fusie van de organisatie, bijvoorbeeld organogrammen en adviezen over de nieuwe organisatie.

Enquête

Voor de enquête heb ik gebruik gemaakt van twee soorten vragen. Enerzijds statementtest vragen en anderzijds enquêtevragen waarbij een score gegeven moest worden. Hieronder worden de twee soorten vragen nader toegelicht

- o Statementtest vragen. Hierbij is voor een deel gebruik gemaakt van de 20 statementtest (Cassell & Symon, 2004). In deze test moeten respondenten over een onderwerp 20 statements geven. Bijvoorbeeld "Ik ben...". In dit onderzoek is gekozen voor een variant op deze test. In plaats van dat er een vraag wordt gesteld waar 20 statements op moeten worden gegeven, is het aantal statements dat de respondent moet geven omlaag gegaan naar zeven en het aantal vragen naar twee. Deze statementtest is gebruikt om de CTO's te laten nadenken over het onderwerp zodat ze al bekend waren met de onderwerpen die tijdens de interviews ter sprake zouden komen. Daarnaast konden, door de CTO's zelf de statements te laten maken, zij zelf het verhaal

vertellen in plaats van dat ik veel in zou vullen als onderzoeker. Hierdoor is mijn onderzoek meer representatief voor de meningen die in de organisatie aanwezig zijn.

- *Enquêtevragen.* Hierbij zijn de respondenten gevraagd een score te geven (1 t/m 6) in hoeverre ze het met een statement eens waren. In de vragen zijn de onderwerpen samenwerking, communicatie en cultuur naar voren gekomen. De enquêtevragen zijn bijgevoegd in de bijlagen.

Interviews

De betekenisgeving van de respondenten is in dit onderzoek erg van belang. Door middel van de statementtest-vragen in de enquête heb ik geprobeerd de respondenten zoveel mogelijk hun eigen richting te laten geven aan het interview. De insteek van het interview is een semigestructureerd interview geweest. Aan de hand van de theorie en statementtest antwoorden zijn topics opgesteld. In de topiclijst zijn steeds de onderwerpen, zoals besproken in de theorie, aan bod gekomen. Elk interview is mijn eerste vraag geweest of ze iets wilde vertellen over hun werk, hun team en hun rol in de organisatie. Dit heeft mij enerzijds geholpen om een nog beter beeld te vormen over de organisatie maar anderzijds is dit ook een manier geweest op de respondenten ruimte te geven om te vertellen en open te beginnen. Vaak is uit dit eerste antwoord een vervolgvraag gekomen die aansloot bij de topics die ik wilde behandelen. In sommige gevallen hebben de statements die de respondenten hebben gegeven een functie gehad in het verduidelijken van hun visie en betekenisgeving rondom een onderwerp.

De interviews duurde gemiddeld 45 minuten tot een uur. In het geval dat ik de respondent face to face kon interviewen heb ik ook gevraagd tijdens het interview of de respondent zijn visie kon tekenen over hoe de organisatie eruit zou moeten zien op het gebied van samenwerken en communicatie. Bij de respondenten die ik via de telefoon heb geïnterviewd heb ik gevraagd of ze dit konden beschrijven.

In de loop van de interviews zijn de vragen en topics iets aangepast om dieper op de betekenisgeving in te kunnen gaan. Sommige respondenten heb ik naderhand nog gemaild met een aantal vragen, als aanvulling op hun interview.

Observaties

Tijdens de periode dat ik bij De organisatieaanwezig ben geweest heb ik zo veel mogelijk geobserveerd om op deze manier de cultuur van de organisatie te begrijpen, en te achterhalen hoe de samenwerking en communicatie op dit moment verloopt. Tijdens het tweedaagse CTO seminar medio april 2011, waar bijna alle CTO's aanwezig waren, heb ik tijdens enkele sessies de interactie tussen de CTO's inclusief MT geobserveerd. Hierbij heb

ik gelet op de samenwerking tussen de CTO's. Verscheidene punten die ik uit wilde lichten in de observatie waren:

- de mate waarin men met elkaar concurreert in het gesprek.
- de mate waarin men naar elkaar luistert.
- hoe gaan de CTO's met elkaar om?
- worden er subgroepen gevormd?

2.3 Proces

Dit onderzoek heeft een proces doorgemaakt en ik als onderzoeker heb een proces doorgemaakt. Het onderzoek is vanaf het begin heel breed ingestoken. Dit was een bewuste keuze om zo de respondenten vrijheid te geven en het onderzoek zijn eigen weg te laten gaan. Dit heeft ertoe geleid dat er heel veel data zijn verkregen, die in een later stadium van het onderzoek zijn toegespitst tot een samenhangend onderzoek. De hoofdvraag is begonnen met de samenwerking en de communicatie als twee hoofdvariabelen. Daarnaast zijn in eerste instantie de cultuurverschillen ook als factor genomen. Wat tijdens het onderzoek bleek is dat cultuur een kleinere rol speelt, maar dat er ook meer factoren zijn die een rol spelen op de afdeling. Uiteindelijk heeft dit in het onderzoek geleid tot het geheel van factoren wat nu in deze scriptie is beschreven. Al deze factoren zijn naar boven gekomen in de interviews, de enquête en de observaties.

Als onderzoeker heb ik ook een proces doorgemaakt. In eerste instantie had ik verwacht dat het moeilijk zou zijn om alle beoogde respondenten te interviewen. Dit vanwege de reden dat een groot deel van de respondenten in het buitenland werkt en de schema's van de respondenten vrij vol zitten. Ik ben tijdens het onderzoek heel erg verrast door de bereidheid van de respondenten om mee te werken aan het onderzoek. Ook de interviews konden hierdoor langer duren waardoor ik de kans heb gehad goed door te kunnen vragen. De taal bleek ook geen belemmerende factor te zijn in de interviews en de enquête. Ik heb toegang gekregen tot alles wat ik nodig achtte voor mijn onderzoek en heb veel medewerking gekregen vanuit het MT om mijn onderzoek te kunnen doen.

2.4 Kwaliteitscriteria

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid in een onderzoek is van belang om goed wetenschappelijk onderzoek te doen. Als een onderzoek betrouwbaar is houdt dit in dat het onderzoek herhaalbaar is.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is gebruik gemaakt van een heldere opbouw van de methode en theoretisch kader waarbij de nadruk in de methodologie is gelegd op de opbouw van het onderzoek. Hierdoor zal de wetenschappelijke onderbouwing

toetsbaar zijn. Daarnaast is gebruik gemaakt van de enquêtes en een topic lijst zodat alle respondenten dezelfde onderwerpen hebben behandeld tijdens de interviews.

Hierdoor zijn op de verschillende onderwerpen die getoetst worden in de analyse de antwoorden te vergelijken.

Validiteit

Naast de betrouwbaarheid van een onderzoek is ook de validiteit belangrijk. De interne validiteit van een onderzoek wordt bepaald door de mate waarin de onderzoeker objectief naar de data blijft kijken ('t Hart, H. Boeije, H. Hox, J, 2005). Ik heb me in het onderzoek steeds gepresenteerd als buitenstaander naar de respondenten. Het gegeven dat ik op het hoofdkantoor zit heb ik een zo klein mogelijke rol laten spelen door zo min mogelijk met het MT (waarvan een iemand de manager van mijn begeleider is) in gesprek te gaan over de resultaten en de richting van het onderzoek. Dit onderzoek is in eerste instantie daardoor ook heel breed opgezet en later gespecificeerd. Ook dit heb ik de respondenten uitgelegd aan het begin van het interview. Om de data meer valide te maken heb ik tijdens de interviews vaak controlevragen gesteld om te controleren dat ik goed had begrepen wat iemand bedoelde. Dit bleek af en toe ook goed te zijn geweest vanwege het taalverschil.

De externe validiteit is gewaarborgd door een zo groot mogelijke groep respondenten te interviewen. In mijn onderzoek heb ik ervoor gekozen om juist alleen de toplaag in de organisatie te interviewen omdat deze mensen veel invloed hebben op het beleid en de manier waarop ze met elkaar omgaan. Daarnaast is er een groot verschil tussen de locaties. Op de ene locatie werken tien mensen en op de andere 200. Om een zo globaal mogelijk beeld te krijgen is daarom gekozen om alleen de CTO's en het MT te interviewen. Van deze groep respondenten is de respons 75 tot 100 % geweest. Om tot een zo compleet mogelijke dataset te komen is ervoor gekozen om vier verschillende soorten methoden te gebruiken in het onderzoek, te weten; interviews, enquête, observatie en documenten. Juist in dit onderzoek was dit van belang. De bereikbaarheid van de CTO's werd door de afstand bemoeilijkt, door een kwalitatieve enquête, observaties en interviews te doen, kon er een compleet beeld ontstaan over de betekenis die de respondenten aan het onderwerp geven.

2.5 Analyse

De analyse van de data bestond uit verschillende delen. Het eerste deel van de analyse was de data van de enquête. De statements die de respondenten gemaakt hebben heb ik op verschillende manieren gecategoriseerd. Allereerst heb ik een categorisatie gemaakt in welke mate de statements positief waren of niet. Dit heb ik gedaan door kleurcodes aan te

geven variërend van groen tot rood. Hiermee heb ik een idee gekregen over de mate waarin de respondenten positief of negatief ten opzichte van een onderwerp staan. Ten tweede heb ik een onderscheid gemaakt tussen de statements van het MT en die van de CTO's. Dit om te zien of er duidelijke verschillen naar voren kwamen tussen de twee groepen. Als laatste heb ik de enquête gebruikt als basis voor de interviews. Dit heb ik gedaan door per respondent de antwoorden te analyseren en naar aanleiding van de antwoorden topics te vormen voor het interview

Het tweede deel van de analyse waren de observaties. Tijdens de observaties heb ik aantekeningen gemaakt die ik later heb uitgewerkt tot een document. De observaties heb ik gecodeerd naar de elementen die ik in het onderzoek heb gebruikt.

Hetzelfde heb ik met de interviews gedaan. In eerste instantie heb ik een codering gebruikt voor de interviews naar aanleiding van de thema's uit de theorie en observaties. Dit zijn de thema's strategie, personeelsmanagement, historie, cultuur en rol van het hoofdkantoor. Na deze codering heb ik een subcodering per thema gemaakt. Deze subthema's zijn afgeleid van de literatuur over de thema's. Deze subcodering is in de bespreking van de data verder terug te vinden.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

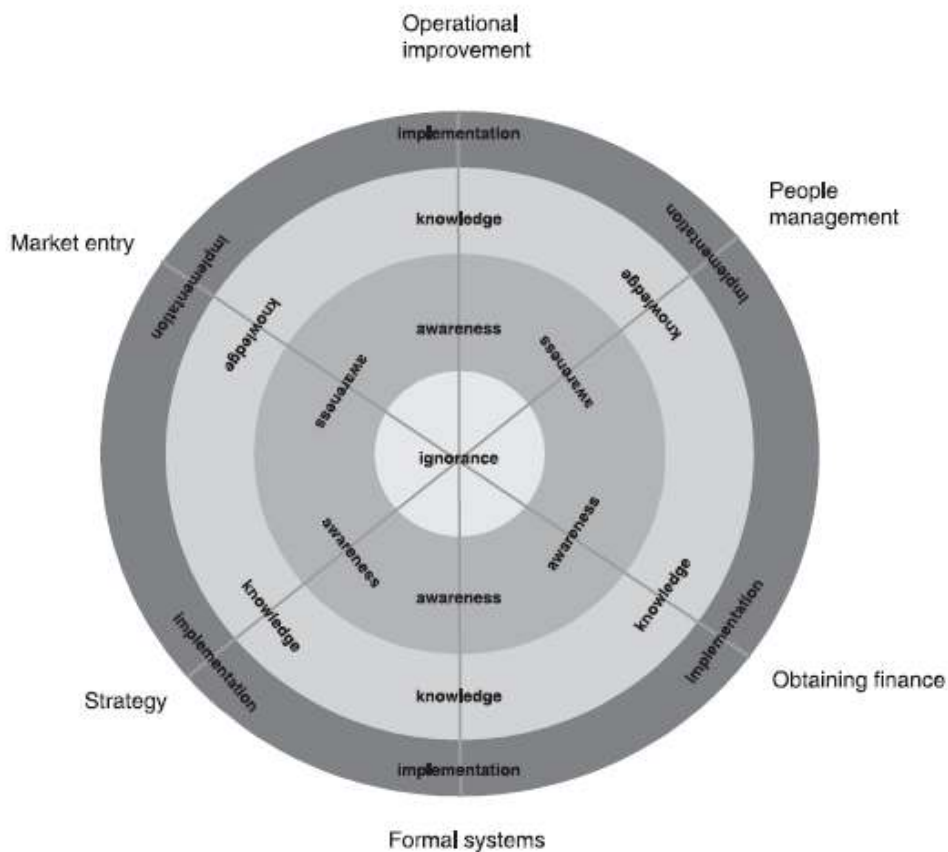
IT International wil groeien naar één internationale gemeenschap (community) waarbij 'best practices' en kennis gedeeld worden. IT International kan gezien worden als een globale organisatie die in de samenwerking culturele grenzen overschrijdt. Een organisatie die deze culturele grenzen overschrijdt noemt Plakhotnic (2011) een globale organisatie. Deze globale organisatie wordt tegenwoordig gezien als de vierde en laatste stap in de groei van profit-organisaties (Plakhotnic, 2011 p. 84). Deze fase van een globale organisatie komt na de lokale, internationale en multinationale fase waarin een organisatie kan zitten. Om als organisatie, een globale organisatie te kunnen worden, waarbij de samenwerking niet meer door grenzen en cultuur wordt bepaald zal zij moeten groeien. De theorieën over groei van organisaties zijn door verschillende auteurs beschreven. In dit hoofdstuk wordt het groeiemodel behandeld wat een leidraad vormt bij de groei naar een internationale community. Daarnaast zullen de elementen worden behandeld die van invloed zijn op deze groei, te weten; strategie, people management, cultuur, historie en rol van het hoofdkantoor.

Hieronder volgt een overzicht van de modellen over groei in organisaties. Een van de modellen over groei in organisaties, is het model van de organisatie in een levenscyclus. De organisatie wordt hierin beschouwd als levend organisme dat evolueert van de geboorte tot aan de dood (Demers, 2007 p. 17). Hierbij is het ontstaan van de organisatie de geboorte en het failliet gaan de dood. De organisatie loopt deze stappen lineair door en dit gebeurt door middel van een natuurlijk evolutionaire transitie door de verschillende fasen. Over het aantal fasen bestaan veel verschillende theorieën. Phelps, Adams & Bessant (2007) komen in hun weergave van de literatuur over organisatiegroei tot 33 verschillende modellen. Elk van deze modellen met hun eigen aantal stappen en interpretatie. De basis van het evolutionaire model ligt echter in het gegeven dat de organisatie zich volgens een levenscyclus door fases beweegt en uiteindelijk tot dood of hernieuwing komt.

De transitie door de fasen komt voort uit de groei die een organisatie doormaakt. Twee determinanten van dit model zijn dan ook de groei en de leeftijd. Hoe ouder een organisatie wordt, hoe groter een organisatie wordt. De metafoor van een levend organisme is sterk intuïtief. Voor de organisatie geldt dat het een oude organisatie is, maar voor de afdeling IT International zou je kunnen zeggen dat zij heel erg jong is. Wellicht pas net uit de geboorte, verder naar een meer adolescentie fase. Greiner (1997) gaat in zijn artikel ook uit van een lineaire groei van een organisatie. Hij noemt vijf fases van evolutie. In zijn theorie staan niet alleen ouderdom en grootte van de organisatie centraal maar ook de verschillende fasen van

evolutie en de mate van groei in de organisatie. Waar hij verschilt met het levenscyclusmodel is de manier waarop de organisatie van de ene fase van evolutie naar de volgende fase gaat. Volgens hem gebeurt dit door een proces van revolutie. Elke fase is volgens hem een effect van de vorige fase en een oorzaak voor de volgende fase. Ook Aldrich en Ruef (2006) geven aan dat als een organisatie door de fasen van evolutie wil komen, ze steeds problemen moeten oplossen. Dit model wordt door hen weergegeven als het stage model.. De onderliggende aanname bij levenscyclus modellen is dat de organisaties problemen tegenkomen als ze groeien en ouder worden. Bovenstaande modellen van Demers, Greiner en het stage model zijn allen voorbeelden van de metafoor van de levenscyclus. Aldrich en Ruef (2006) geven ook de modellen weer die niet gebaseerd zijn op de levenscyclus. Bij deze modellen is de onderliggende aanname dat leeftijd van een organisatie een serie van cycli representeert en dat organisaties zelf groei kunnen creëren, waarmee zij dus niet per definitie door ouder worden in een volgende fase belanden.

De metafoor van de levenscyclus is door vele onderzocht en geïnterpreteerd. Probleem met deze metafoor is dat er geen consensus over bestaat en daarmee alle verschillende modellen geen empirisch sluitend bewijs kunnen geven. Phelps et al. (2007) geven een ander model van groei dat niet gebaseerd is op een lineair verloop van fasen maar waar een organisatie die groeit continu door interne en externe invloeden op managementproblemen stuit. Deze probleemvisie gaat er vanuit dat in een groeiende organisatie managementproblemen ontstaan zoals de rol van het management, de organisatiestructuur maar ook de investeringen die gedaan moeten worden en marketing. De organisatie moet een transitie door en om te groeien als organisatie, zullen deze managementproblemen oftewel obstakels succesvol overwonnen moeten worden. Het voordeel van dit model voor dit onderzoek is dat het groeimodel ook gebruikt kan worden voor een kleiner onderdeel van de organisatie. De lineaire groeimodellen gaan ervan uit dat een organisatie opeenvolgende door een aantal fasen heengaat tijdens de groei. De organisatie heeft verschillende segmenten binnen de organisatie. De segmenten die gericht zijn op de Nederlandse markt hoeven niet te groeien naar een internationale community. Door de structuur van de organisatie is het dus niet noodzakelijk om de groei naar een internationale community vanuit de hele organisatie te bekijken, maar is het effectiever om dit op het niveau van de internationale componenten te bekijken. Het model van Phelps et al. (2007) kan hiermee beter de groei beschrijven omdat het geen lineaire verandering beschrijft maar obstakels die een organisatie kan tegenkomen op wat voor moment dan ook. Daardoor is het model toepasbaar op niet alleen een organisatie in zijn geheel maar ook alleen op de componenten van de multinational die van belang zijn bij het vormen van een internationale community. Hieronder staat het model beschreven waarin deze obstakels benoemd zijn.



Figuur 1 model tipping points Phelps et al. (2007)

Naast de obstakels (managementproblemen) die Phelps et al. (2007) noemen is er nog een dimensie in het model die het model bruikbaar maakt. Dit zijn de stappen die het model geeft om deze obstakels te overwinnen. Om de obstakels te overwinnen zal de organisatie volgens de auteurs het vermogen aan de dag moeten leggen kennis op te nemen en deze te gebruiken. Dit kunnen zij doen door vier fasen te doorlopen. De eerste fase is de fase van ignorance. In deze fase heeft de organisatie nog geen idee van het obstakel dat er voor hen ligt. In de tweede stap wordt de organisatie zich bewust van het probleem, de awareness fase. Als een organisatie zich bewust is van het probleem, kan zij informatie gaan verzamelen over het probleem. Dit is dan tegelijkertijd ook de derde fase. Het verkrijgen van kennis. Dit kan gebeuren door dit zelf te doen of via een extern persoon. De laatste fase is de fase waarin de kennis wordt geïmplementeerd in de organisatie zodat de oplossing steun kan krijgen en het obstakel daadwerkelijk overwonnen kan worden. Het vermogen van de organisatie om deze kennis te vergaren is vaak lastig. Bij een multinational wordt dit bemoeilijkt doordat de verschillende locaties in verschillende landen zitten. Deze kennisvergaring benoemen zij in hun artikel de absorptie capaciteit van een organisatie. Vanuit het MT van IT International heerst heel erg de vraag wat nu de meningen van alle

respondenten is met betrekking tot de international community. Dit onderzoek neemt in haar model mee dat het van belang is voor een organisatie om uit de fase van ignorance te komen en kennis te verkrijgen. Aangezien kennis verkrijgen dus een belangrijk element in de groei naar een internationale community vormt en omdat de vraag naar kennis vanuit de organisatie zo sterk naar voren komt is dit model van Phelps (2007) dus bruikbaar voor de vraag hoe de internationale componenten van een multinational kunnen groeien naar een internationale community.

De organisatie zal volgens dit model dus obstakels moeten overwinnen om te komen tot een groei naar een internationale community. Phelps et al. (2007) noemen deze obstakels, tipping points.

Tipping points describe the problems faced by the firm. The concept originates in epidemiological studies signifying a critical point in an evolving situation, before which relative stability is the condition, but after which a large change is observed (Phelps et al., 2007, p8)

In totaal geven zij zes tipping points waardoor de organisaties zich moeten navigeren om te groeien. Door middel van absorptie capaciteit, de mate waarin een organisatie kennis kan opnemen, wordt er een volwassenheidsmodel geschetst van de organisatie. De organisatie kan in verschillende fasen zitten per obstakel. Het model is gebaseerd op de groei van een kleine organisatie naar een grotere organisatie. De tipping points die in dit model worden genoemd sluiten daar dus op aan. De tipping points market entry en obtaining finance zijn typisch twee tipping point die voor een kleine organisatie die sterke groei doormaakt van toepassing. Groeiende organisaties gaan volgens het onderzoek op een gegeven moment over van hun initiële investeerders naar investeerders van buiten de organisatie. Ook gaan ze nieuwe markten ontdekken om zo verder te kunnen groeien. Het formaliseren van systemen en de operationele processen verbeteren zijn twee andere obstakels die kleine organisaties die aan het groeien zijn tegenkomen.

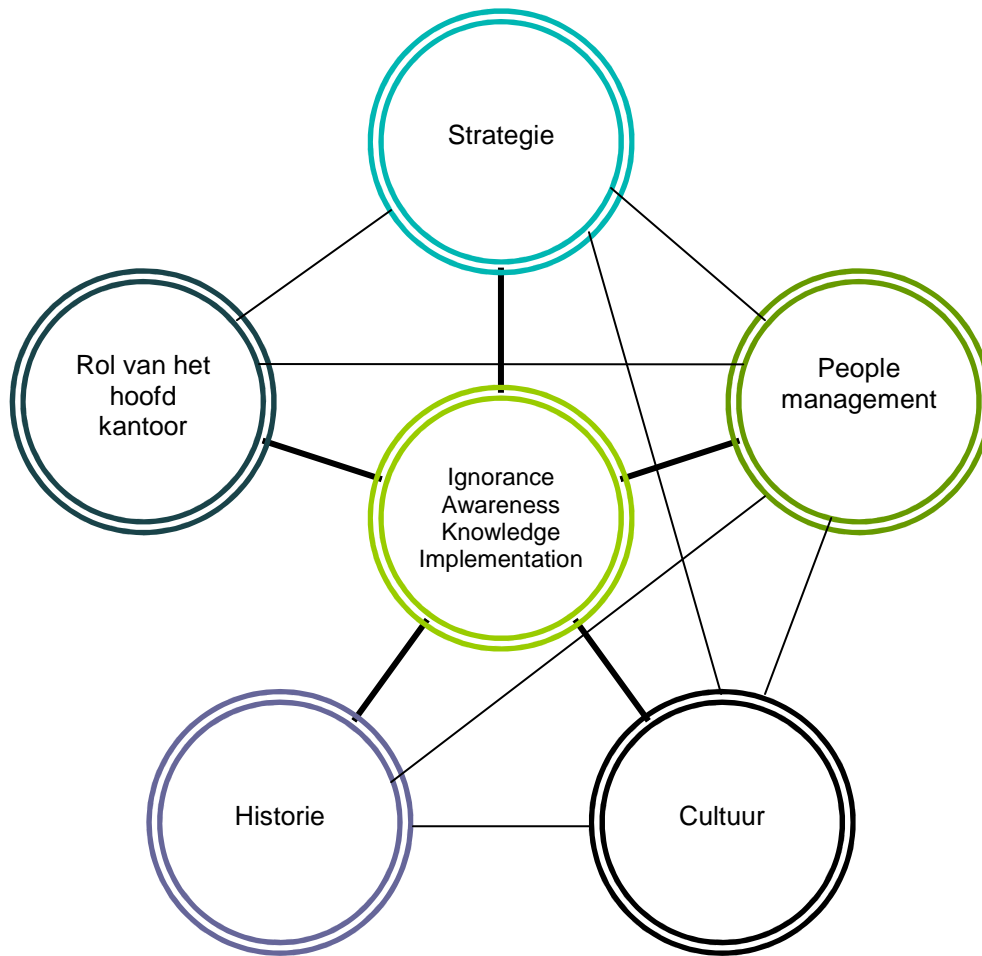
Dit onderzoek onderzoekt de groei naar een internationale community binnen een multinational. De tipping points die het artikel geeft sluiten daarom minder goed aan. Twee tipping points die wel goed aansluiten zijn strategie en people management. Een duidelijke strategie vormen is voor de groei van de organisatie van belang. Een algemene strategie van een organisatie is vaak duidelijk, maar welke uitwerking deze strategie heeft op de strategie van de afdelingen is niet altijd duidelijk. Dit is wel van belang voor de groei van de organisatie. De strategie is nu een punt dat belangrijk is om te groeien naar een

internationale community. Als alle locaties dezelfde strategie hanteren ontstaat er meer eenheid. Een ander 'tipping point' dat in dit onderzoek van toepassing is, is people management.

“Challenges can be encountered when geographically distinct offices are set up” (Phelps et al, 2007, p8)

Bij een multinational zijn er verschillende kantoren in verschillende locaties. Bij het groeien naar een internationale community kunnen er dus obstakels ontstaan voor het management. Goed people management houdt in dat er rekening wordt gehouden met participatie/teamwork en communicatie. De bovenstaande twee tipping points met hun elementen vormen dus de belangrijkste tipping points uit het model. Phelps et al. (2007) geeft met dit model een nieuw soort model voor groei weer. In het artikel van McKelvie & Wiklund (2010) staat beschreven dat het model van Phelps een belangrijke stap is in de gedachten over groei in organisaties. Het laat namelijk meer de ruimte om de problemen te begrijpen die er spelen bij de groei van een organisatie. Zij laten echter in hun artikel zien dat hoe vernieuwend dit model ook is in zijn innovatie op het gebied van groeimodellen, het nog steeds geen ruimte laat voor verschillende andere problemen die organisaties in hun groei kunnen tegenkomen. Zij geven weer dat het model van Phelps et al. (2007) dus in sommige gevallen te kort schiet.

Dit onderzoek zal buiten het model van Phelps et al. (2007) met de twee tipping points die van toepassing zijn, ook kijken naar andere factoren die van invloed zijn op de groei naar een internationale community. Naar aanleiding van observaties in de organisatie en de literatuur hieronder beschreven zijn er nog drie elementen te noemen die van invloed zijn op de groei naar een internationale community, te weten; cultuur, historie en de rol van het hoofdkantoor. Onderstaand model geeft een weergave van de elementen die voor een multinational die wil groeien naar een internationale community van belang zijn.



Figuur 2 groeimodel internationale community

Bovenstaand model laat niet alleen de elementen zien die van belang zijn voor de groei naar een internationale community maar ook het belang van elk element. People management heeft de meeste links met de andere elementen. Daarna de elementen cultuur en strategie, welke gevolgd wordt door de rol van het hoofdkantoor en als laatste de historie. Deze lijnen laten zien dat de elementen niet los van elkaar gezien kunnen worden en bijvoorbeeld people management op elk ander element invloed heeft. Naast de elementen komen de fasen van Phelps et al. (2007) ook terug in het model. Om te kunnen veranderen is het van belang dat er kennis is in de organisatie over het obstakel en over elkaar. Door deze fasen te doorlopen voor elk element (als dit zich voordoet) kan een obstakel overwonnen worden. In dit verdere hoofdstuk zullen de bovenstaande vijf elementen nader besproken worden, waarbij ook aandacht wordt besteed aan de onderlinge relaties.

3.1 Strategie

De volgende omschrijving van strategie wordt in dit onderzoek aangehouden:

Strategie houdt zich in essentie bezig met algemene bewegingen van het management om de interactie tussen de organisatie en de externe factoren te managen (Cornelissen, 2004, p 95). Het doel van de organisatie is om groei tot een internationale 'community' te bereiken. Het is dus van belang voor de organisatie om een goede strategie te hebben zodat ze met de ter beschikking staande middelen de 'community' kunnen creëren. Ook Egelhoff (2010) geeft in zijn artikel aan dat door de groei van de multinationals meer situaties worden gecreëerd waarbij een duidelijke strategie nodig is. Volgens Pearce & Robinson (1982) komt strategisch management voor op drie niveaus. Als eerste niveau vindt er strategisch management plaats op organisatieniveau. Hier wordt in grote lijnen de strategie van de organisatie bepaald. Het tweede niveau is het afdelingsniveau, waar per afdeling de globale strategie omgezet wordt in strategie en doelen voor de afdeling. Het derde niveau is dat op functioneel niveau. Op dit niveau vertalen de managers op de verschillende locaties de strategie door naar hun eigen doelen. Om op functioneel niveau een strategie te kunnen vormen moeten dus de twee niveaus daarboven de strategie goed doorcommuniceren.

Voor IT International is het dus van belang om de strategie van de organisatie goed door te vertalen. De strategie binnen de organisatie is redelijkerwijs duidelijk. Ze willen een nieuwe organisatie opbouwen. Een organisatie die te vertrouwen is en er voor de klant is. Ook willen ze bouwen aan internationale groei waardoor klanten uit Nederland bij de organisatie in het buitenland terecht kunnen. Dit geldt voor de hele organisatie.. Hoe vertaalt zich dit in de praktijk voor IT International? Deze vraag naar strategie voor de afdeling is heel belangrijk voor de CTO's. Dit is de manier waarop de CTO's en het MT met de middelen die de afdeling IT International heeft een 'community' kunnen bouwen. Er bestaat al lange tijd een relatie tussen strategie en people management zoals Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988) aangeven in hun artikel. De strategie en HRM kunnen volgens hen niet los van elkaar gezien worden. Ook Milliman, Von Glinow & Nathan (1991) geven deze relatie aan. Zij noemen daarnaast het op elkaar aan laten sluiten van de structuur, strategie en HRM een van de grootste uitdagingen binnen strategisch management. Ook Phelps (2007) zet de strategie en people management tegenover elkaar in het model. Hierdoor zou er een relatie tussen deze twee tipping points gezien kunnen worden.

3.2 People management

Het tweede tipping point dat gerelateerd is aan het eerste is dus people management, oftewel personeelsmanagement of HRM. Phelps et al. (2007) vermelden dat het bij het doen

van goed personeelsmanagement van belang is twee factoren goed te onderkennen. De eerste is teamwork of samenwerken en de tweede is communicatie. Beiden zullen hieronder nader beschreven worden.

Samenwerken

Phelps et al. (2007) geven aan dat samenwerken sterk van belang is bij de organisaties die hun bestaande structuur willen uitbreiden (Phelps et al, 2007, p8). Op het gebied van samenwerken zijn verschillende theorieën die laten zien hoe het beste samengewerkt kan worden. Delta 5 heeft op het gebied van samenwerken een model ontwikkeld. Dit model is ontwikkeld om de verschillende aspecten van samenwerken te diagnosticeren zodat gerichte verbetering mogelijk kan worden gemaakt (Boudewijns & Roemen Groep. 2011). Het model bestaat uit acht dimensies van samenwerken. Voor het samenwerken in een internationale community zijn een aantal dimensies van belang. De gedeelde visie en verantwoordelijkheid is één van die dimensies. Hierin wordt onderzocht of er één duidelijke visie is over de organisatie, doelen en samenwerking. Ook wordt onderzocht of er een gedeelde verantwoordelijkheid heerst over de uit te voeren projecten Deze dimensie is sterk gerelateerd aan de strategie vorming. Hier is dan ook de relatie goed te zien tussen de verschillende elementen. Een andere dimensie is de dimensie van kwaliteitenkennis. Hierbij komt de vraag naar voren of de verschillende afdelingen in de landen op de hoogte zijn van elkaars kwaliteiten en de mate waarin deze worden benut in de samenwerking. Ook de dimensie concurrentiedrang zou van invloed kunnen zijn in deze situatie. Er wordt hierbij onderzocht in welke mate de afdelingen met elkaar concurreren voor eigen gewin, of juist dat er sprake is van gezonde competitie. Naast deze drie factoren geeft het model nog vijf andere factoren. Deze zijn minder van belang in de situatie van IT International. IT International is namelijk een samenwerkingsverband tussen locaties in verschillende landen. Dit model is van toepassing op teams die geografisch dichterbij elkaar liggen.

Samenwerken wordt door onderzoekers met veel verschillende termen aangeduid. Dit kan teamwork zijn of werkgroep (Sosic & Jung, 2002). Bij allen gaat het om het principe dat een groep mensen samen werkt en naar één doel toe werkt.

Bij een internationale community gaat deze samenwerking over land (en cultuur) grenzen heen. Deze culturen in de verschillende landen moeten dus met elkaar werken en vormen daarmee een werkgroep (Sosic, & Jung, 2002). Samen hebben ze tot doel om de organisatie goed te laten werken. In deze werkgroep zijn volgens de auteurs een aantal categorieën van belang om tot goede samenwerking te komen. Deze categorieën: indeling van de werkgroep, het proces en de uitkomsten, worden bepaald door de cultuur die in de groep heerst. In deze categorieën zijn deelaspecten te onderscheiden. Sosic & Jung (2002) onderscheiden

verschillende aspecten. Deze zijn: functionele heterogeniteit, voorkeur voor samenwerken, groepspotentie en de uitkomstverwachting. Deze worden door de auteurs bepaald door de mate van individualiteit en collectiviteit. De mate van individualiteit of collectiviteit van een persoon is cultureel bepaald (Hofstede, 2001). Mensen uit een cultuur die individueel is ingesteld zullen minder voorkeur hebben om samen te werken, en mensen met een hoge mate van collectiviteit zullen passen makkelijker in een heterogene groep, omdat ze dat fijner vinden. Zo kunnen deze elementen de samenwerking beïnvloeden.

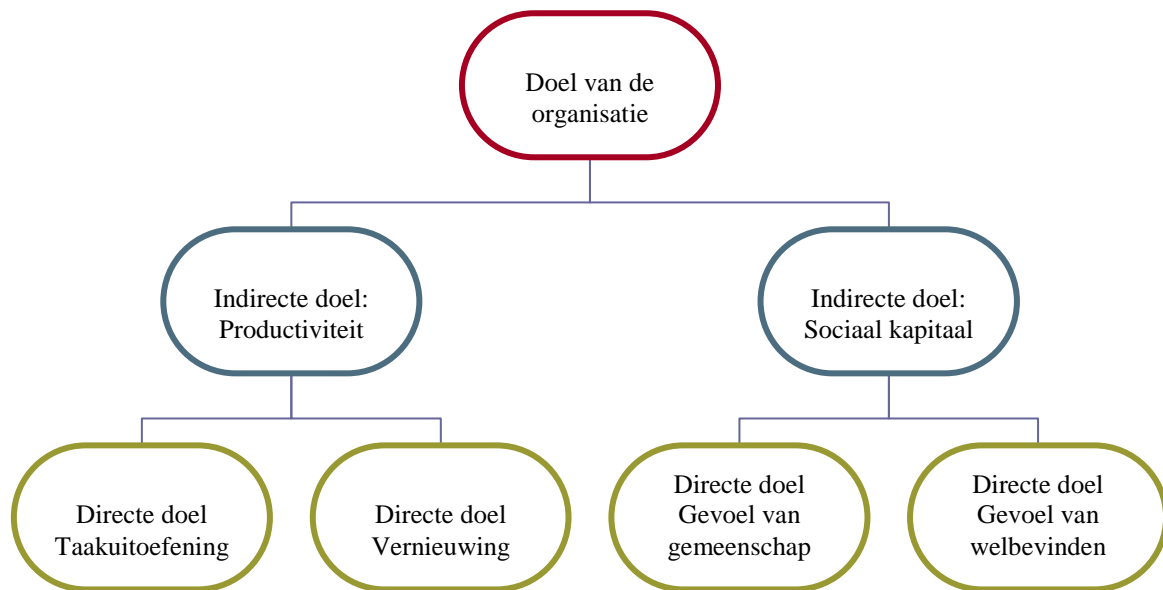
Een ander element dat in de theorie over samenwerking naar voren komt is de noodzaak om te kijken naar gedeelde waarden en de bewustwording van het feit dat er verschillende waarden in een organisatie naast elkaar bestaan (van Leest, 2001). Dit wordt ook door Martin aangehaald in het fragmentatieperspectief (Siebers, H., Verweel, P., De Ruijter, A., 2002). Dit perspectief beschouwt de organisatie niet als één geheel maar als een samenspel van verschillende opvattingen in één organisatie, die in steeds wisselende subculturen bij elkaar komen. Ook het differentiatieperspectief gaat uit van de gedachten dat er meerdere culturen naast elkaar kunnen bestaan maar dan wel in een vaste samenstelling. In Paragraaf 3.4 zullen deze perspectieven verder uitgewerkt worden.

Communicatie

Ook communicatie is een van de elementen die Phelps et al. (2007) noemen. Hierbij wordt de interne communicatie bedoeld. Zonder goede interne communicatie weet een organisatie niet waar ze aan toe is. In een internationale community is communicatie nog sterker van belang vanwege de geografische spreiding van de locaties. Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en of individuele doelen te verwezenlijken (Koeleman, 1997). Varner (2000) geeft in haar artikel weer dat bij organisatiecommunicatie werknemers gebruik maken van een communicatiestrategie. De communicatiestrategie van mensen wordt door een aantal zaken beïnvloed. Allereerst spelen de doelen van de persoon met wie je communiceert een rol. Als beiden personen een ander doel hebben, zal de communicatie ook veranderen. Daarnaast door de persoonlijke voorkeur voor middelen. Verschillende werknemers hebben verschillende voorkeuren voor soorten middelen, zoals email, telefoon, face to face.

Van Ruler (2005) beschrijft een aantal communicatiedoelen in haar boek. Deze doelen zijn onder te verdelen in directe en indirecte doelen waarbij vier directe doelen onder twee indirecte doelen vallen. De twee indirecte doelen zijn productiviteit en sociaal kapitaal. Bij doel productiviteit wordt goede communicatie ingezet om de doelen van de organisatie te

bereiken. Sociaal kapitaal is het doel waarbij de sociale cohesie van de organisatie wordt bereikt. Beide doelen staan constant in contact met elkaar en vullen elkaar aan om op die manier het doel van de organisatie te bereiken. Dit doel is in het geval van IT International de internationale 'community'. Productiviteit valt onder te delen in twee directe doelen taakuitoefening en vernieuwing. Het indirecte doel sociaal kapitaal valt onder te verdelen in de twee directe doelen gevoel van gemeenschap en gevoel van welbevinden. Onderstaand model brengt deze doelen in kaart



Figuur 3 Doelen van communicatie van Ruler (2005)

Dolphin (2005) geeft ook aan dat interne communicatie essentieel is voor de verwezenlijking van organisatiedoelen. In zijn onderzoek heeft hij een kwalitatief model gebruikt om binnen 24 verschillende organisaties de interne communicatie te onderzoeken. Uit het onderzoek komt naar voren dat op verschillende vlakken interne communicatie van belang kan zijn. Op het gebied van informatie, motivatie, verandering en identiteit, komt uit zijn onderzoek naar voren dat interne communicatie een belangrijke rol speelt. Deze doelen komen overeen met de doelen die Van Ruler (2005) beschrijft in haar model. Informatievoorziening is sterk van belang bij de taakuitoefening. Om een taak goed uit te kunnen voeren is het immers nodig informatie te hebben. Verandering is gelijk te stellen aan het directe doel vernieuwing. Bij het doel vernieuwing wordt onderzocht welke veranderingen er kunnen plaatsvinden. Het doel gevoel van gemeenschap kan aan identiteit worden gekoppeld. Bij het doel gevoel van gemeenschap wordt een 'het samen meer zijn dan een optelsom' als doel gezien. Bij gevoel van welbevinden is het van belang dat iemand zich goed in de organisatie voelt. Als een werknemer zich goed voelt in de organisatie, zal iemand ook meer gemotiveerd zijn om te werken. De mate waarin deze doelen gerealiseerd worden in de organisatie kunnen

indicatoren van kwaliteit vormen (van Ruler, 2005). Als deze doelen niet gerealiseerd worden kan dit door een aantal dingen komen. Het kunnen verkeerde boodschappen zijn, maar het kan ook zijn dat de media niet passend zijn of verkeerd gebruikt worden. Media zijn dus zeker van belang bij het behalen van organisatiedoelen.

In de mediarijkheidstheorie liggen een aantal zaken ten grondslag. Allereerst wordt de keuze voor een medium bepaald door de kenmerken van een boodschap. Daarnaast leidt de juiste keuze van een medium tot een effectieve communicatie (Daft & Lengel, 1986). Zij maken een onderscheid tussen rijke en arme media. De rijkheid van een medium wordt door vier criteria bepaald. Deze criteria zijn: de mogelijkheid tot feedback, de mogelijkheid tot gebruik van verschillende cues, het gebruik van natuurlijke taal en de persoonlijke focus van het medium. Een face to face gesprek is hierbij dus een rijker medium dan een email.

De media kunnen dus aangepast worden aan de doelen van communicatie. Voor het indirecte doel productiviteit kunnen minder rijke media ingezet worden. Maar juist voor het doel sociaal kapitaal moeten meer rijke media ingezet worden, bijvoorbeeld face to face bijeenkomsten.

Een van de uitdagingen van organisationele communicatie die Jones, Watson, Gardner en Gallois (2004) in hun artikel noemen is het onderzoeken van diversiteit en communicatie binnen groepen. Zij geven aan dat de samenstelling van teams en werkgroepen aan het veranderen is van meer homogene groepen naar meer diverse groepen. De communicatie gaat daarmee dus over grenzen, waaronder culturele grenzen.

Varner (2000) geeft in haar artikel weer dat interculturele organisatiecommunicatie uit drie onderdelen bestaat. Cultuur, de organisatie en de communicatie. In haar model geeft ze aan dat mensen een interculturele strategie hebben, een organisatiestrategie en, zoals eerder genoemd, een communicatiestrategie.

“In intercultural business communication the business strategies, goals, objectives, and practices become an integral part of the communication progress and help create a new environment out of the synergy of culture, communication, and business (Varner, 2000, p. 44)”.

Werknemers die zich bezighouden met interculturele bedrijfscommunicatie moeten met verschillende punten rekening houden. De nationale cultuur, de algemene bedrijfscultuur, de specifieke organisatiecultuur en de individuele communicatiestijl van mensen. Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim & Heyman (1996) geven ook aan dat elke individu een aparte manier van communiceren heeft, zijn eigen communicatiestijl. Deze stijlen

variëren in de verschillende culturen die de werknemers hebben. De communicatiestijl van iemand bestaat uit hoe iemand communiceert. Dit is met welk doel maar voornamelijk ook met welk middel en vanuit welk cultureel kader. Varner (2000) geeft dus aan dat het interculturele communicatieproces door de cultuur van een organisatie en de communicatiestrategie wordt bepaald. In het geval van IT International is het dus van belang om mee te nemen dat de cultuur invloed heeft op de communicatiestijl en op het communicatieproces van de CTO en MT leden. Cultuur kan daarmee één van de elementen die van invloed is op de uitdagingen genoemd worden, die de organisatie aan moet gaan om te groeien. Het is dus niet een tipping point zoals Phelps (2007) deze benoemd maar zeker een element dat van invloed is op de manier waarop de afdeling kan groeien naar een internationale community. De verschillende vormen van cultuur worden hieronder nader beschreven.

3.3 Cultuur

Cultuur in een organisatie kan onderverdeeld worden in verschillende soorten cultuur. In hun artikel geven Leung, Bahgat, Buchan, Erez & Gibson (2005) een model met ringen weer van cultuur. Hierin zijn verschillende lagen van cultuur te onderscheiden. De buitenste laag, de globale cultuur geeft in dit model de cultuur weer die globaal heerst. Dit is over het algemeen de cultuur van het kapitalisme en vrije markt economie. In de tweede ring staat de nationale cultuur welke bestaat uit de cultuur specifiek aan het land. Ook Hofstede geeft een analyse van de verschillende landsculturen in zijn onderzoek (Hofstede, 2001). Hij geeft aan dat cultuur een collectieve programmering van de geest is waardoor groepen mensen van elkaar onderscheiden worden (Hofstede, 2001, p4). Vanuit deze collectieve programmering reageren mensen op elkaar. Elk land heeft zijn eigen collectieve programmering. De mate van individualiteit en collectiviteit eerder genoemd is een dimensie die Hofstede scoort in zijn onderzoek naar culturen. Het blijkt dat West-Europese landen over het algemeen meer individualistisch zijn ingesteld dan Zuid-Europese of oosterse landen. Hierin zou cultuur wellicht een rol kunnen spelen. De derde ring die het artikel noemt is de organisatiecultuur. Dit gaat volgens Leung et al (2005) in op de cultuur van de organisatie an sich. Hierbij gelden de normen en waarden die in de specifieke organisatie voorkomen. In het geval van De organisatie zou deze cultuur redelijkerwijs gelijk moeten zijn aangezien iedereen deel uit maakt van dezelfde organisatie. Martin (2004) beschrijft in haar onderzoek echter dat één gelijke cultuur voor elke organisatie niet echt bestaat. Zij geeft drie verschillende perspectieven op cultuur. Deze zijn het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Het integratieperspectief gaat ervan uit dat cultuur gekarakteriseerd wordt door eenheid in denken, helderheid en steeds hetzelfde. Deze

eigenschappen worden gecreëerd door een management dat de visie uitdraagt met doelen en missie. De helderheid komt voor uit het feit dat de iedereen op de hoogte is van deze visie en dus weet waaraan ze moeten voldoen. Als laatste wordt deze cultuur gecreëerd doordat andere culturen (subculturen) niet worden erkend en aangemerkt als niet bestaand of storende factor. Het differentiatieperspectief gaat ervan uit dat binnen een organisatie verschillende subculturen naast elkaar leven. Sommige subculturen omarmen de visie en strategie van het management en andere zetten zich ertegen af. Één ding dat Martin (2004) opmerkt is dat subculturen zich vaak vormen naar demografische verschillen. Wellicht zijn er subculturen binnen de organisatie die geografisch bepaald zijn.

Het laatste perspectief wat Martin (2004) benoemd is het fragmentatieperspectief. Binnen het fragmentatieperspectief bestaat er niet één cultuur waarin consensus is over de cultuur of subculturen waarbinnen consensus is. Als er al sprake is van een consensus is dat steeds in een andere groep. Werknemers leven in een systeem waarbij steeds groepen worden gevormd op basis van een idee of project. Hierna valt de groep uit elkaar totdat in een andere samenstelling weer een groep met dezelfde consensus wordt gevormd. Ambigüiteit is een concept dat een cultuur vanuit het fragmentatieperspectief past. Een conclusie die Martin heeft toegevoegd is dat de organisatie niet vanuit één perspectief kan worden gezien en dat elk perspectief op haar manier kan terugkomen in de organisatie. Ook bij de organisatie lijkt dit te gebeuren.

3.4 Historie

Die verschillende culturen bij de organisatie zijn voor een deel ook terug te voeren op de geschiedenis van de organisatie. De organisatie heeft een bewogen geschiedenis achter de rug. Zoals in de inleiding is duidelijk gemaakt is na verschillende overnames en fusies de organisatie nu bezig met een nieuwe organisatie aan het opbouwen. Deze nieuwe organisatie wordt echter wel vorm gegeven door middel van oude medewerkers. Deze medewerkers hebben allen hun eigen geschiedenis die zij meenemen in het werk. Het verschil tussen de twee organisaties die gefuseerd zijn is bijvoorbeeld op veel locaties nog goed te merken. Twee bedrijfsculturen zijn bij elkaar gezet en in veel dingen zijn de normen die bij organisatie 1 golden overgenomen. Dit geldt voornamelijk ook voor systemen. Bij het creëren van een internationale community heeft de historie van waar iemand in de organisatie vandaan komt dus nog zeker invloed. Niet alleen de geschiedenis van de organisatie die gefuseerd is uit twee organisaties maar ook de geschiedenis van de veranderingen binnen de organisatie speelt een rol in de beleving van de respondenten. De manier van communicatie en de manier waarop de organisatie door de verandering is gegaan schept een verwachting bij de respondenten. Als het veranderingsproces goed verlopen is zullen mensen positiever staan ten opzichte van de organisatie dan als de

verandering minder goed is gegaan. Zoals hierboven vermeld is er nog een duidelijk verschil te merken tussen de verschillende culturen binnen de organisatie. Er is nog steeds een wij/zij gevoel waarneembaar. Uit de moodmonitor van de organisatie blijkt dat veel mensen vinden dat ze niet op de hoogte gesteld worden van veranderingen en ontwikkelingen (moodmonitor 2011). Dit geeft aan dat er onvrede was over de communicatie binnen de organisatie. Dit gevoel nemen mensen mee in hun verwachtingen over de organisatie. Om te groeien naar een internationale community is het van belang te herkennen dat deze gevoelens spelen en mensen hierdoor wellicht meer sceptisch ten opzichte van de communicatie en samenwerking staan. Pettigrew et al. (2001, p.700) geven dit aan in hun artikel met het volgende citaat:

“The past is alive in the present and maybe shaping the emerging future.”

In de groei kan dus gezegd worden dat niet alleen people management, strategie en cultuur een rol spelen maar ook historie een element is dat van invloed is op de groei.

3.5 Rol van het hoofdkantoor

Een andere factor die van invloed is op de groei van de afdeling naar een internationale community is de rol die het hoofdkantoor inneemt in deze community.

Vanaf begin jaren '90 vorige eeuw werd er door onderzoekers meer aandacht besteed aan de rol van het hoofdkantoor met de locaties (Ambos & Mahnke, 2010). Dit viel samen met de globalisering van veel organisaties (Roth & Nign, 1992). Organisaties werden groter en het hoofdkantoor kon verschillende rollen aannemen. Van oudsher is het hiërarchische model van toepassing geweest in organisaties. Hierbij geeft het hoofdkantoor aan hoe het gaat en wat de regels zijn. Dit model is onder invloed van de globalisering aangepast naar een model dat meer de vorm van een netwerk heeft. Een netwerk waarbij de locaties zelf verantwoordelijk zijn voor hun markt en middelen (Egelhoff, 2010). Met deze verandering is de vraag ontstaan wat de rol van het hoofdkantoor dan is. Tallman & Koza (2010) geven in hun artikel weer wat in een multinational de rol van het hoofdkantoor zou moeten zijn. De kern van hun artikel is dat het hoofdkantoor een nieuwe rol heeft gekregen: 'Control without command'. Zij geven aan dat dit de uitdaging is van het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor moet richting geven door middel van strategie maar vooral een rol moeten nemen waarbij zij fungeren als verzamelpunt in de organisatie. Verzamelpunt van ideeën en communicatie. De taak van het hoofdkantoor is om de ideeën, communicatie en locaties bij elkaar te brengen. Zij spelen ook een sterke motiverende rol. Dus de controlefunctie blijft bestaan maar dit gebeurt op een manier dat de locaties zich niet gecombineerd voelen. Dit komt overeen met wat Egelhoff (2010) in zijn artikel noemt. Hij noemt de verandering van een hiërarchische structuur naar een netwerkstructuur niet goed. Hij geeft in zijn artikel aan dat

multinationals juist een combinatie moeten maken van hiërarchische elementen en netwerkelementen. Volgens zijn visie kan een grote multinational niet als afzonderlijke delen in een netwerk functioneren. Er moet een gemeenschappelijke lijn terug te vinden zijn in de organisatie, dit om de globaliserende markt te kunnen bedienen en om de concurrentie internationaal aan te kunnen gaan. Bij de organisatie ligt er een groot vraagstuk over de rol van het hoofdkantoor. Dit neemt natuurlijk een plek in in de strategie die de afdeling wil gaan voeren. Daarnaast zal de communicatie ook van de plek van het hoofdkantoor afhangen. Als ze zichzelf meer in een hiërarchische rol zien zal het communicatiedoel van de afdeling veel meer gericht zijn op de productiviteit dan op sociaal kapitaal. Bij een netwerkstructuur zal het hoofdkantoor juist veel meer als doel hebben om een sfeer te creëren waarbij iedereen op gelijke voet staat in de organisatie en dus veel meer het doel sociaal kapitaal nastreven.

Gezegd kan worden dat het model dat Phelps et al (2007) geven te kort schiet in de elementen die hij noemt (de tipping points) die van invloed zijn op de groei van de organisatie (afdeling) naar een internationale community. Ook Leontiades (1985) geeft dit al aan:

A major problem is that relationships between the corporate office and foreign subsidiaries are often hampered by distance, national boundaries, language, culture, and national allegiance. The degree of integration (or fit) desired is dependent on such factors as the company philosophy, strategic orientation, structure, type of products, and environmental arenas of the MNC (Leontiades, 1985).

Naast cultuur noemt Leontiades in het artikel ook de structuur en de omgeving.

In dit onderzoek spelen de elementen, cultuur, geschiedenis en rol van het hoofdkantoor volgens de theorie duidelijke ook een grote rol, naast strategie en people management

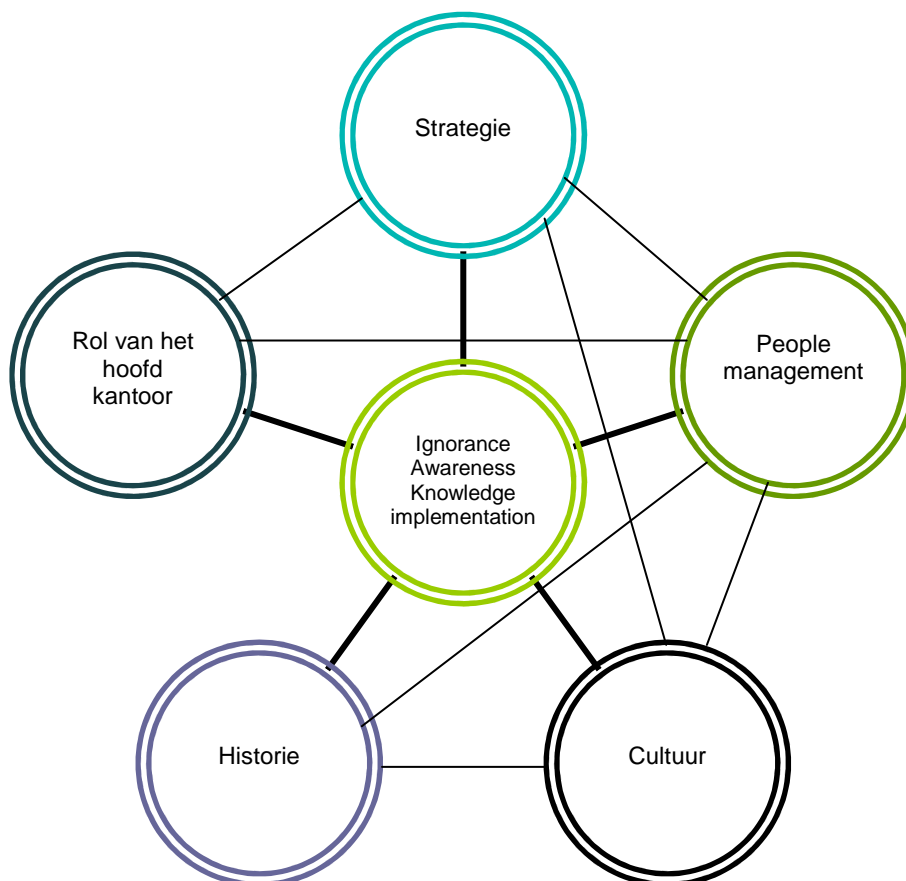
De rol van het hoofdkantoor geeft vorm aan de structuur van de organisatie en de omgeving waarbinnen IT International zich nu beweegt is gevormd door de geschiedenis van de organisatie. Alle elementen zijn dus afhankelijk van elkaar en kunnen obstakels vormen in de groei naar een internationale community.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen naar aanleiding van de data de resultaten uit het onderzoek besproken worden. Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven zijn de data verkregen uit enquêtes, interviews en observatie. De citaten van het MT zullen in het Nederlands worden opgenomen en de citaten van de CTO's zullen in het Engels opgenomen worden. Om de data gestructureerd weer te geven wordt op basis van thema's de onderzoeksdata besproken. De thema's zullen uiteindelijk leiden tot een analyse waarbij antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag:

Hoe kunnen de internationale componenten van een multinational groeien naar een internationale community?

De thema's die besproken zullen worden zijn de elementen die in het groeimodel van een internationale community zijn geschetst.



Figuur 4 groeimodel internationale community

Bij strategie wordt geschetst in welke mate de respondenten kennis hiervan hebben en hoe de strategie leeft in de organisatie. Bij personeelsmanagement worden de data besproken die ingaan op samenwerken en communicatie. Beiden dragen in belangrijke mate bij aan de verbetering van het personeelsmanagement. De drie thema's die daarna worden besproken dragen bij aan de context waarbinnen de internationale community kan groeien.

4.1 Strategie

Kennis en doorvertaling van strategie

Een van de belangrijke zaken bij IT International is of de globale strategie van de organisatie goed doorvertaald wordt naar de locaties en de locaties daardoor kennis hebben van de strategie. Hierover zijn de meningen verdeeld. Er is een duidelijke scheiding te zien tussen de mening van het MT en de mening van de CTO's. De landen hebben niet echt het idee dat de globale strategie duidelijk wordt doorgecommuniceerd.

Q.: *“Do you think the global strategy is clear to everyone?”*

Resp. CTO: *“No I don't think so.”*

Q: *“Why not?”*

Resp. CTO: *“Uhm, because it's not. And if there is one, it is not enough communicated”*

Hier geeft de respondent aan dat hij zelfs duidelijk twijfelt aan het bestaan van een strategie, door de woorden *“if there is one”* te gebruiken.

Ook uit de statements van de enquête komt naar voren dat de strategie niet goed doorkomt.

Resp. CTO. : *“Communication lacking a definition and voicing of a clear strategy”*

In het interview is dit statement voorgelegd aan de respondent en de respondent verklaarde zich als volgt nader:

Resp. CTO: *“Yes, this is something I really miss in the bank. There is nobody inside the organization that can translate the strategy of the organization. A of Ambition, have you heard of it? The only thing you hear is A of Ambition. But how are we trying to achieve this? And how do we want to realise this ambition? What's the strategy? The strategy should come from the management. If senior management can't bring the strategy, if there's any, to the CTO's so they can transfer it to their employees, you've got a big problem!”*

Uit bijna alle interviews met de CTO's komt naar voren dat de landen niet echt een beeld hebben bij de strategie van IT International. Het MT geeft een iets gevarieerder antwoord.

Resp. MT: “de top verwacht wel dat de A van Ambitie er nu echt is en nu echt de verandering gaat brengen. Maar nogmaals de kracht zit in de herhaling. Ik ben bang dat ook dit weer te vroeg stopt. Want de eerste reactie is, het waait wel over. De tweede keer, hmmm deze boodschap is wel vasthoudend. De derde keer denken ze ow het is serieus hier moet ik eens naar kijken.”

Hieruit komt naar voren wat meerdere MT leden uitten, namelijk dat de boodschap niet doorsijpelt naar de landen. In dit opzicht zijn ze het dus eens met de CTO's. Het MT geeft echter ook een verklaring voor het gebrek aan kennis over de strategie. Uit de interviews van MT leden blijkt dat strategie een proces is waar tot dusver weinig mee gedaan werd. In de communicatie naar de landen toe vanuit het hoofdkantoor werd hier tot voor kort minder aandacht aan besteed. Het volgende citaat laat dit zien:

Resp. MT: “Waar we (MT) eerst aan het praten waren over processen en over rollen en verantwoordelijkheden. Dat zie je nu langzamerhand verdwijnen. Nu kijken we bijvoorbeeld meer naar wie zijn onze strategische partners. Die kentering zie je het afgelopen kwartaal komen.”

Hieruit komt naar voren dat de strategie dus nog geen echte vormen heeft aangenomen en het een proces is wat pas sinds een kwartaal speelt. Er moet nog duidelijk richting gegeven worden aan de strategie en hoe deze gecommuniceerd wordt.

4.2 Personeelsmanagement

Samenwerken

Een van de belangrijke kenmerken van samenwerken is dat er een gedeelde visie is. Hierboven staat vermeld dat er geen duidelijk beeld is over de strategie. Er kan wel een duidelijk beeld bestaan over de visie over samenwerken. Binnen de CTO's bestaat er een redelijk duidelijk beeld over samenwerken. Samenwerken binnen IT International is een goed idee, maar alleen als het een meerwaarde heeft voor de organisatie. Zo geeft het merendeel van de CTO's aan dat zij niet per se altijd hoeven samen te werken.

Resp. CTO: “Yeah, the first thing is I think everyone has got their own responsibilities to focus on.”

Resp. CTO: “But my priority has to be on the local environment because that's where the money is being made.”

De eerste prioriteit ligt voor de landen dus bij zichzelf. Ook in de observatie tijdens het CTO seminar kwam dit tot uiting. Mensen zijn vooral geïnteresseerd als het over een onderwerp gaat wat hun raakt. De dingen die in hun eigen domein gebeuren of in hun eigen land (observatie CTO seminar 12-04-11).

Ook binnen het MT is samenwerken een toevoeging voor de afdeling en niet noodzakelijk constant hoeft plaats te vinden.

Resp. MT: "Als je bottom line bekijkt is samenwerken natuurlijk niet een doel op zich. Het is heel leuk, jippie, maar eigenlijk heeft samenwerken als doel dat je er meer uithaalt. Dan kan het zijn dat je kosten verlaagt, time to market en kwaliteit. Dat zijn eigenlijk de drie dingen hè. En dat heb ik samen even efficiëntie genoemd. En dat is volgend mij gewoon het doel van samenwerken."

Het verschil tussen het MT en de CTO's ligt wel in het gegeven dat het MT meer nadruk legt op samenwerking dan de CTO's in de locaties. Een aantal van de statements die uit de enquêtes komen die ingevuld zijn door het MT zullen hieronder opgesomd worden

Samenwerking:

- is needed to achieve our goals
- brings us all to the next level
- is the only way of working

Deze statements geven een beeld weer waarbij samenwerken een middel is van groot belang, waarmee grotere doelen kunnen worden bereikt. De CTO's geven meer statements die te maken hebben met hun directe omgeving en het praktische nut van de samenwerking.

- can add value to local teams
- provides support to my team for hosted applications
- should be based on practical needs

Hiermee zijn hun statements over samenwerken ook een stuk praktischer ingesteld. De CTO's kijken dus vanuit hun locatie en als de samenwerking een praktisch nut heeft voor hun locatie is het goed om samen te werken. Het MT ziet de samenwerking als een groter geheel. Volgend citaat vanuit het MT geeft dit ook weer

Resp. MT: "het is heel erg belangrijk dat de wil er is. De wil tot samenwerken. Als dan de executie niet helemaal goed verloopt. Dat is dat te overzien. Maar in de basis is het belangrijk dat de wil tot samenwerking er is."

Voor de CTO's is het juist veel meer van belang dat de executie wel goed verloopt. In de statements komt dit veelvuldig naar voren met statements als:

- needs to recognized the needs of the locations
- needs serious improvement
- is unclear and scattered

Dit maakt duidelijk dat de CTO's juist wel een goede samenwerking verlangen en dan het niet alleen gaat om de wil tot samenwerken. Ook bij een van de respondenten in het interview komt dit verschil in visie naar voren

Resp. CTO: "It's not always easy to find common grounds. When I look at Amsterdam, the main difference is the link to the objectives. Here we have objectives to support the business make revenues. For the central perspective, they're more trying to have a central organisation with a common strategy for all the countries, which is sometimes different from the local objectives."

Naast dat visie belangrijk is in de samenwerking zijn er ook nog andere factoren van belang. Een andere factor is mate waarin de locaties kennis hebben van elkaars kwaliteiten en werkzaamheden/applicaties. In de enquête komt overwegend naar voren dat de locaties geen kennis hebben van elkaars applicaties en systemen die ze gebruiken. De gemiddelde score op de stelling 'Ik ben op de hoogte van de applicatie portfolio van de andere locaties' was 2,9 van de 6. Dit houdt in dat gemiddeld iedereen een beetje of het oneens was met deze stelling. Het gemiddelde het MT lag een stuk hoger. Dit ligt op 3,6 van de 6. Dit houdt in dat zij allen het een beetje oneens, maar gemiddeld gezien, eens waren met de stelling. Ook in de interviews kwamen deze resultaten naar voren.

Resp. CTO: "It would be interesting to know what is going on in a similar business in another location. But it's very difficult climate. We get a little bit of feedback through the CTO conference call. That's usefull. But other than that the only time we ever meet anybody is face to face".

Resp. CTO: "It is quite difficult to understand all the countries, who is doing what"

Dit bovenstaande citaat geeft niet alleen weer dat de respondent niet weet wat de ander doet maar dat het daardoor ook moeilijk te begrijpen is wat de andere landen doen. Zonder begrip van wat andere landen doen is het lastig in te schatten wat de locaties voor elkaar kunnen betekenen. Niet alleen wat de locaties voor elkaar kunnen betekenen is van belang, het is vooral ook van belang of de locaties willen samenwerken. Het MT worstelt met deze vraag.

In de samenwerking zoals hij nu is krijgt het MT soms het idee dat de landen niet per se willen samenwerken. Zo komt uit de feedback over het CTO seminar naar voren dat veel MT leden verwacht hadden dat de landen een actievere houding zouden aannemen tijdens de brainstormsessies en de presentaties.

Resp. MT: over de strategie van het hoofdkantoor en het outsourcingmodel: Sommige zeggen, nou that's given, dat gebruik ik wel en daarbinnen ga ik al mijn energie steken om het zo goed mogelijk te doen. Sommige landen zijn het continu ter discussie aan het stellen. Zo van, moet het wel centraal en kan het niet lokaal opgelost worden. Moeten we het wel outsourcen of niet gewoon weer insourcen. Tja en dat is natuurlijk een veel grotere effort om mee samen te werken.

Ook hierin blijkt dat er landen zijn die meer hun eigen gang willen gaan en minder willen samenwerken. Uit dit citaat kan ook afgeleid worden dat sommige locaties meer eigen regie willen over hun locatie en de systemen die ze daar gebruiken. De CTO's zijn verdeeld in hun ideeën over de wil tot samenwerken van andere landen. Zoals hierboven geschetst ligt het ook heel erg aan het doel van de samenwerking, maar er zijn ook CTO's die hierin wel een duidelijke mening hebben.

Resp. CTO: "There is a very partisan approach from a lot of the countries. And they handle a different approach than the head office"

Resp. CTO: "More contact with other locations, I think from business point of view it is not necessary really"

Maar andere CTO's geven weer andere reacties

Resp. CTO: "We believe that we have good experience to share with the other countries. It would be a good occasion to show that we have expertise here and that we can be good in helping people."

Zoals hierboven getoond zijn er dus verschillen in de mening over de noodzaak en de wil tot samenwerken. Maar alle data bij elkaar bezien, kan gezegd worden dat de meningen van het MT en van de CTO's van elkaar verschillen maar dat over het algemeen de locaties wel met elkaar willen samenwerken.

Communicatie

Naast samenwerken wordt de tipping point, personeelsmanagement, ook bepaald door de communicatie. Om de beleving van de communicatie te onderzoeken is dit element in twee delen onderverdeeld. Deze delen zijn het doel en de middelen.

Communicatie kan verschillende doelen hebben, die in te delen zijn in twee indirecte doelen. Productiviteit en sociaal kapitaal. Binnen IT International zijn deze twee doelen belangrijk. De productiviteit verbeteren draagt bij aan de efficiëntie van de afdeling en sociaal kapitaal is belangrijk voor de 'community' die ze op willen bouwen. Voor het doel productiviteit moeten de communicatiemiddelen zo goed mogelijk worden ingezet om tot een zo goed mogelijke kennisdeling te komen. De internationale community draait om kennisdeling en best practices. IT international heeft volgens de statements in de enquête nog een weg te gaan met de kennisdeling in de organisatie:

- is limited at the moment
- needs facilitation
- is at the early stages of development

Zoals hierboven beschreven wordt is de communicatie net opgestart en heeft het nog geen faciliterende functie binnen IT International. Dit wordt ook ondersteund door de respondenten in de interviews

Resp. CTO: "before regarding the communication between the countries. It's not really formalized and organized. It's there when it is needed but a thing or three could be improved."

Resp. CTO: "The CTO calls are helping and having visits of management are also helping. But again it's always, I can see its improving, everyone is focussed on the integration. Now we have integrated and were moving on from that. But I think we are at the early stages of sharing information."

De landen onderling delen nu dus weinig informatie, maar ook vanuit het MT komt er niet genoeg informatie. Beiden zijn nodig voor een goede kennisdeling binnen de internationale community. Het delen van informatie wordt ook door het MT aangehaald als iets wat nu nog niet veel gebeurt en beter kan.

Resp. MT: " ik denk dat we daar in de regel misschien communiceren als het besluit genomen is maar niet delen als we in een proces van verandering zitten. Ik denk dat we te maken hebt met volwassen organisaties en dat je zelf ideeën al moet delen met de landen. Maar wel communiceren op gezette tijden en een planning geven. Ik vind dat je door ook dat

soort dingen te communiceren veel meer begrip over en weer krijgt. Zonder dat je tijdslijnen vertragend werken.”

Resp. MT: “Er zijn een paar dingen die je kunt delen, maar soms kan dit ook tot verwarring leiden omdat dingen nog niet duidelijk zijn of niet zijn vastgesteld. Soms is de discussie nog bezig. Je kunt zeggen geef maar aan dat je feedback kunt krijgen van mensen en dat je ideeën terugkrijgt van mensen. Dan kun je het een beetje in de week leggen. Je kunt dingen gewoon met elkaar delen. Je zit niet in het hiërarchisch model. Als je openheid geeft krijg je openheid. Omdat mensen toch een beetje ook verantwoordelijk voelen om zelf open te zijn. Als twee personen heel open zijn blijft de ander niet gesloten. Dan voelt de ander zich bijna verplicht om openheid te geven. Ik denk dat we veel meer openheid moeten geven. Naar de landen toe maar ook naar de leveranciers”

Hieruit komt gelijk naar voren dat informatie delen iets moeilijks blijkt te zijn. Volgens het eerste citaat is het van belang de eerste ideeën al te communiceren en de CTO's mee te nemen in de ontwikkeling van plannen. Het tweede citaat geeft dit ook weer maar zet ook de kanttekening dat het lastig is om te bepalen wat er wel en niet gedeeld moet worden. Het MT voelt wel de noodzaak om te communiceren over besluiten en veranderingen, maar wil dit wellicht op een meer gecontroleerde manier doen. Uit de interviews blijkt verder dat de MT-leden hier ook anders over nadenken. Sommige leden willen veel meer openheid geven dan anderen. Een ding dat iedereen centraal zet is het belang van open communicatie. Uit de enquête blijkt dat bij het statement: 'open communicatie is belangrijk' iedereen de hoogste score (6) geeft. Waarmee iedereen aangeeft, het in hoge mate eens te zijn met het statement. Het belang van open communicatie is dus bij iedereen duidelijk. De invulling van de communicatie en in welke mate deze open moet zijn in praktijk versus de theorie ligt moeilijker. Waar het MT met dit dilemma worstelt, zijn de CTO's het allemaal met elkaar eens en hebben juist het gevoel buiten gesloten te worden.

Resp. CTO: “The biggest part of the team is working in Amsterdam. And I'm feeling a little disconnected here in my location because of I'm far away. We have only some conference calls. That is the only possibility we have here. And always I have the feeling that I missed some steps in between cause of the coming new results. And I always asking myself, where is this coming from? What are the steps in between, what was the reason for triggering this? I do not know. So at one point it is becoming a high political environment. Especially in this situation it is really hard to have the international communication running fine for everybody.”

Met dit citaat wordt duidelijk dat CTO's niet alleen vinden dat ze te weinig informatie krijgen, maar ook dat het een politieke omgeving wordt. Verschillende andere CTO's gaven meerdere malen in het interview aan zich buitengesloten, niet gehoord, of vergeten te voelen. Een van de oorzaken zou kunnen zijn, die veel respondenten aangeven, dat er teveel eenrichtingsverkeer is in de communicatie tussen hoofdkantoor en de locaties. Het verrassende aan de data is dat iedereen dit vindt. Vanuit de landen voelen ze zich niet gehoord. Vanuit het MT komt veelal de klacht dat landen nooit een reactie geven of feedback geven. Tijdens de observaties die ik gedaan heb was dit een punt dat duidelijk naar voren is gekomen. Het grootste gedeelte van de twee dagen heeft het MT informatie gezonden. Slechts sporadisch kwam er een reactie vanuit de CTO's en vaak alleen als hier direct en persoonlijk om gevraagd werd. Een van de bijzondere dingen die mij opviel was de sfeer. Zoals gezegd heeft het MT heel veel informatie gezonden. In de discussies kregen de CTO's vaak weinig ruimte om iets te zeggen. Als er een stilte viel, werd deze vaak bijna direct opgevuld door een vraag of opmerking vanuit het MT. Dit is wellicht te verklaren uit het gegeven dat het MT graag wilde communiceren en het gesprek gaande wilde houden. De sfeer was dus vol verwachtingen en pogingen om het gesprek gaande te houden.

Deze observaties laten zien dat er geen directe scheiding is aan te brengen tussen slechts alleen informatie zenden en een communicatie faciliteren maar dat er ook een sfeer van vertrouwen, openheid en ruimte om te praten moet zijn. Een koppeling is tussen het doel productiviteit en het doel sociaal kapitaal is daarmee duidelijk te maken. Sociaal kapitaal is belangrijk voor de sociale cohesie binnen de afdeling

Resp. MT: "De communicatie is in ons model een kernfactor. In dit model moet je veel meer een centrale IT community gaan bouwen, moet je iedereen betrekken en op de hoogte houden. Ga eens met elkaar praten."

Het MT is zoals hierboven te zien is op de hoogte van het idee dat de landen betrokken moeten worden, maar in de uitvoering gaat dit zoals eerder beschreven vaak niet goed. In het seminar dat georganiseerd is in april, is ook geprobeerd een betere band te krijgen met elkaar.

Resp. CTO: "It's not that it's hard to contact other locations, but you have to do it. It's not in my system. What I find is that sometimes most effective. And you didn't ask me this but I'll say it. The disappointing thing about the conference was it didn't really provide for informal network. . And after dinner everyone was tired en went straight back tot bed. Other times the group will go and get beers and you build al relationship. To me the informal networking is

almost or the most important communication channels that should be developed. And the conference didn't really encourage that."

Dit citaat hierboven is een veel gehoord punt over de seminar. Veel feedback van de CTO's ging over het gebrek aan tijd voor informele communicatie. Veel CTO's hadden meer de mogelijkheid gewild om kennis te maken met andere CTO's. Zoals te lezen is in dit citaat ging de vraag helemaal niet over het seminar, maar wilde de respondent toch heel graag dit kwijt. Dit geeft ook aan hoe belangrijk de respondent het vond om dit te zeggen. Dit is namelijk ook een fragment uit het begin van het interview.

Het doel sociaal kapitaal vraagt om meer rijke middelen. Met face tot face gesprekken kan veel beter een band opgebouwd worden dan met een e-mail.

Resp. CTO: "The seminar is a good idea, but it must be more. This thing must happen more. Maybe not with all CTO's at the same time, but more frequent meetings between the local it organizations and the global."

Resp. CTO: "I have a much better connection with people I met before face tot face. I can't explain why but it's a huge difference, you really can feel it."

face to face communicatie blijkt dus heel belangrijk te zijn voor de CTO's zoals ook te lezen is in bovenstaande citaten. Maar ook andere vormen van communicatie zijn wenselijk

Resp. CTO: "Today there is no real system supporting the communication. There is not enough developed. There is no forum or tool to share things. Local and global and that is a thing we are missing"

Het lijkt te gaan om een combinatie van communicatiemiddelen die belangrijk is. Er is niet echt een communicatiesysteem waarmee de landen goed met elkaar kunnen communiceren en waardoor er een internationale community kan ontstaan. Dit is iets wat in de interviews van de CTO's en in de interviews van de MT beiden naar voren komt.

Hieronder wordt het element cultuur besproken naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek.

4.3 Cultuur

De cultuur van een organisatie bestaat zoals eerder vermeld uit verschillende lagen. Wij zullen hier in eerste instantie de verschillen tussen nationale cultuur en later de verschillen in de organisatiecultuur behandelen.

Hofstede (2001) geeft in zijn onderzoeken naar nationale cultuur in organisaties weer dat er verschillende culturen zijn. Gedefinieerd op vijf verschillende assen komen de verschillen tussen nationale culturen duidelijk naar boven. Tijdens het interview is aan de respondenten gevraagd in hoeverre deze cultuur van invloed is op de vorming van een internationale community binnen IT International. De antwoorden waren niet helemaal op een lijn.

Resp. CTO: "I don't think that there are that many cultural differences. It is not a major issue, because we are all ABN AMRO."

Onder andere deze CTO vindt dat er geen problemen spelen, ook al werken er verschillende landen met verschillende culturen samen.

Resp. MT: "In principe maakt het niet uit of je in Timboektoe zit of in Amsterdam, wat we moeten doen hebben we gemeenschappelijk."

Ook dit MT-lid geeft aan dat het niet zoveel uit maakt dat er verschillende culturen in de afdeling bestaan, omdat je toch met elkaar samenwerkt.

Er zijn ook CTO's en MT leden die er meer over nadenken dat er verschillende culturen in één afdeling zitten.

Reps. CTO: "Definitely yes, there are definitely cultural differences."

Resp. MT: "Verschillen zijn natuurlijk voor een deel cultureel bepaald. Aziaten zijn veel meer instructie gedreven terwijl Europeanen veel meer individueel ingesteld zijn. Dus ja."

Zij geven voornamelijk aan dat er zeker wel cultuurverschillen zijn maar dat dit een gegeven is waar je niet omheen kan. Alle reacties bij elkaar kan gezegd worden dat de alle respondenten in meer of mindere mate erkennen dat er verschillen zijn tussen de locaties.

De respondenten geven aan dat de verschillen niet erg zijn, maar dat je ermee om moet leren gaan. Je moet je in de relatie die je hebt aanpassen aan de ander. De mate van individualiteit en collectiviteit komt ook niet echt naar boven in het onderzoek. De verschillen in nationale cultuur lijken niet echt een rol te spelen binnen IT International.

Resp. CTO: "the most important thing is that you have to know about the view of your colleagues. That makes it much easier to judge or understand why they are acting this way, how they are thinking and why that decision is made. Key is to feel like them if possible."

Wat betreft de nationale cultuur kan dus gezegd worden dat volgens de respondenten deze een kleine rol speelt. Er zijn verschillen maar deze zijn overkomelijk en de respondenten zijn er zich van bewust. Ook is er grote intentie om deze verschillen te overbruggen om samen te komen tot een gemeenschappelijke cultuur om in te werken.

Waar de verschillen in opvattingen niet heel groot zijn bij de nationale cultuur zijn er wel degelijk verschillen te herkennen in de organisatiecultuur. Er zijn verschillende visies over hoe de organisatiecultuur kan worden bekeken, deze zijn ook te zien in de antwoorden van de respondenten.

Uit de observaties tijdens de CTO dagen kan gezegd worden dat de locaties zich in subculturen bewegen. Er zijn locaties die continu naar elkaar toe trekken en vaste duo's, trio's vormen. De kleine landen trekken meer naar elkaar toe en het MT vormde heel erg een blok tijdens de CTO seminars. Uit de interviews en gesprekken komt hetzelfde beeld naar voren. Veel landen willen wel met elkaar samenwerken, maar alleen als het nuttig is voor hun locatie. Toch geeft het MT aan dat ze graag één community willen vormen met hetzelfde doel en alle neuzen dezelfde richting op. Tijdens de interviews heb ik gevraagd tekeningen te maken van de manier waarop de respondenten de organisatie zien. Uit de tekeningen van het MT komt meestal hetzelfde beeld naar voren. Een cultuur waarin de verschillende onderdelen van de organisatie op gelijke voet met elkaar samenwerken en met de groep tot één gemeenschappelijk doel komen. De tekeningen van de CTO's lijken hier op maar zijn op sommige punten toch verschillend. Allen willen wel samenwerken maar vaak in een andere structuur. Er werd vaak een model getekend waarin de locaties gelijk aan elkaar zijn en het hoofdkantoor erboven staat. Niet dat ze wilden dat het hoofdkantoor alles bepaald, maar meer als een controlerende, support functie. De locaties werken met elkaar samen als dit handig is en hebben over het algemeen vaak wel een lijn met het hoofdkantoor. De meningen over vanuit welk perspectief de organisatiecultuur moet worden gezien liggen dus wel wat uit elkaar.

4.4 Historie

In de data zijn een aantal uitspraken gevonden die aangeven dat het element geschiedenis nog zeker een rol speelt in de groei naar een internationale community.

Resp. CTO: "There are still some problems between the cowboy style of the EX-f organization and the more conservative style of ABN AMRO. This still has to balance itself."

Resp. CTO: "In the Fortis world the connection between head office and the location is new. Within ABN AMRO everything is more centralized. Honestly speaking IT guys don't like this, they hate it."

Uit voorgaande citaten blijken de grote verschillen tussen ABN AMRO en Fortis die nog steeds bestaan. Er bestaan niet alleen verschillen tussen de verschillende banken waaruit ABN AMRO bestaat maar ook uit de systemen die de verschillende locaties gebruiken

Resp. CTO: "We are running different businesses in the locations. We have different history. That is the most important thing. So our IT landscape is quite different in the locations. From location to location there are not even two locations that are really similar in their IT landscape."

Dat de integratie tussen de twee bedrijven (Fortis en ABN AMRO) nog niet voltooid is, zijn alle respondenten het mee eens. Dat elke locatie andere systemen heeft vanuit hun eigen geschiedenis ook. Dit zorgt ervoor dat deze geschiedenis van de verschillende locaties een duidelijke rol speelt in de groei naar een internationale community. De verschillen zullen overbrugt of geaccepteerd moeten worden. Wat verder opvalt aan de data is dat de CTO's soms redelijk sceptisch ten opzichte van de samenwerking staan. Dit komt voornamelijk voort uit de geschiedenis die zij hebben meegemaakt. De volgende citaten maken dit duidelijk

Resp. CTO: "in the past there was some lack of communication and our location was left out of upgrades and things like that to systems. The first time we knew about it was when another location had gone live and we were going to be in a couple of weeks. I wished we were involved in the whole process."

Resp. CTO: "I was never consulted in some things in the past. I am not happy about that. If you get involved later on in the process, you don't really have the chance to say something."

But you can choose out of two bad options. So everything that affects me I want more a say in.”

De CTO's geven hier duidelijk aan dat ze in het verleden niet goed geïnformeerd zijn geweest of betrokken zijn geweest bij veranderingen. In het tweede citaat wordt ook aangegeven dat het in de toekomst van belang is om de locaties, in dit geval zijn locatie, wel te betrekken bij de veranderingen. In bijna alle gesprekken met de CTO's kwam dit punt naar voren.

4.5 Rol hoofdkantoor

Het hoofdkantoor worstelt momenteel erg met de vraag welke rol zij zouden moeten spelen. In de loop van het onderzoek is gebleken dat er een verandering in de structuur van de afdeling gaat plaatsvinden om meer duidelijkheid te scheppen naar de landen. Het idee is om de rapportagelijnen die de locaties nu naar het hoofdkantoor hebben te laten vervallen. Daarmee hebben de locaties alleen nog maar een rapportagelijnen naar hun CEO in hun locatie toe. De rol van het hoofdkantoor verandert hiermee. Daarnaast wil het hoofdkantoor een mandaat opstellen. Hierin komt te staan welke zaken het hoofdkantoor bepaald, welke zaken er advies ingewonnen moet/kan worden en welke zaken de locaties zelf mogen bepalen. Alle respondenten zijn gevraagd wat zij van deze verandering vinden en de meningen lopen uiteen. De meeste CTO's geven aan dat de verandering voor hen weinig teweeg zal brengen

Resp. CTO: “Personally, I do feel the loss of the direct reporting line to global will complicate program initiated by global, unless clear governance is in place as they will need a lot coordination and selling by the global team. The removal from the direct reporting line will also have a benefit as the local team will be able to act quicker to local business requirement.”

Resp. CTO: “I don't think it will have any real effect for us. I expect to continue liaising very closely with Gerard and team as they are uniquely placed to offer a global dimension on IT matters. In practice I don't see that there will be much difference to the current situation.”

Zoals hierboven beschreven is te zien dat de CTO's het niet zo veel uit maakt. Uit het eerste citaat blijkt dat deze CTO het juist wel fijn vindt omdat de locatie dan beter kan reageren op de lokale eisen en wensen. Bij het MT is er meer onzekerheid over de komende verandering in rapportagestructuur.

Resp. MT: “ De discussie zal lastiger worden, landen zullen in het begin veel meer hun vrijheid gaan claimen. Er staat nergens meer beschreven dat ze moeten rapporteren aan hoofdkantoor dus ze zullen gewoon hun gang gaan.”

Resp. MT: “Ja, ik vind het een hele slechte zaak, als je nu al worstelt vanuit international bepaalde zaken voor elkaar te krijgen en de enige rapportagelijijn die je hebt verdwijnt. Hoe kun je dan verwachten dat de landen in het gareel gaan lopen. Dan heb je helemaal niks meer. Ik vind het een hele slechte ontwikkeling.”

Deze MT leden hebben het idee dat door het weglaten van de rapportagelijijn de band tussen het hoofdkantoor en de locaties sterk zal veranderen en waarschijnlijk zal verminderen. Andere MT leden denken hier anders over.

Resp. MT: “Naar mijn idee gaat dat weinig uitmaken want ik heb niet het idee dat de samenwerking wordt gedreven door de rapportagelijijn. Die wordt door heel veel andere zaken gedreven maar niet daardoor. Deze wordt enerzijds gedreven door toegevoegde waarde om samen te werken maar ook doordat we in het outsourcing model tot elkaar veroordeeld zijn. Zo simpel is het.”

Resp. MT: “Elk model zal werken. Als je op een gegeven moment de goede mensen op de goede plekken hebt zitten zal het niet uitmaken of je reportagelijijnen hebt of niet. We moeten eer kijken aan hoe we met elkaar goed kunnen uitmaken waar we waardevol voor de landen kunnen zijn. We kunnen veel toevoegen maar we moeten niet alles willen dicteren. We moeten ons gewoon of een paar dingen focussen.”

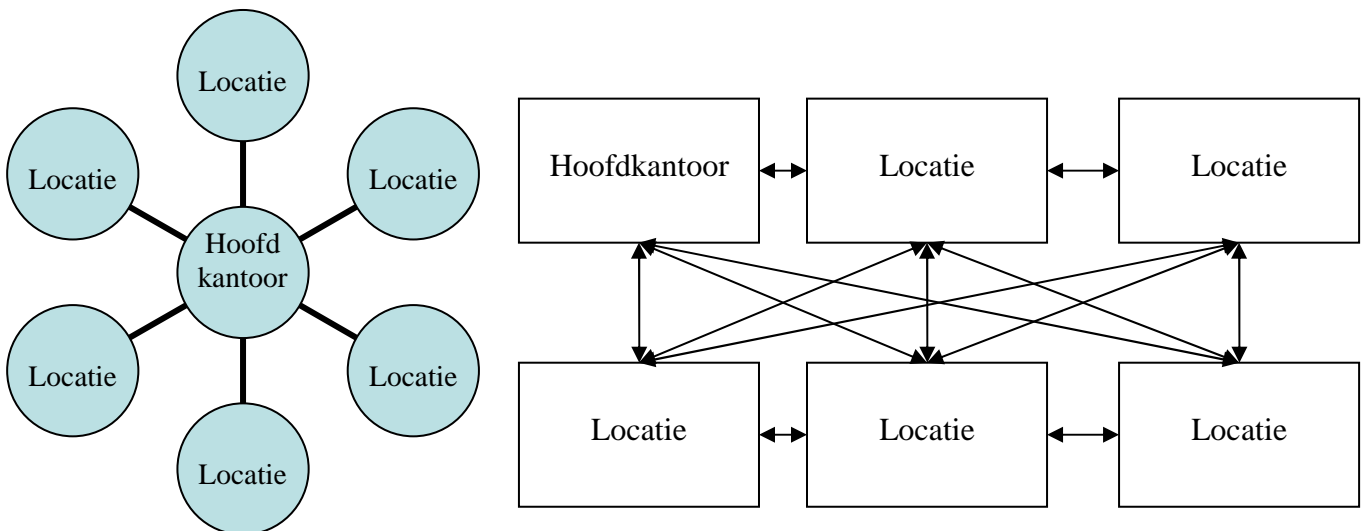
Deze citaten staan bijna haaks op de citaten daarboven. Binnen het MT zijn er dus duidelijke verschillen van mening over het wegvallen van de rapportagelijijnen. Daarnaast hebben veel van de MT leden ook het idee dat de rest van het MT anders nadenkt over de rol die de het hoofdkantoor moet hebben dan zichzelf.

Resp. MT: “Ik ken zeker mensen in het MT die veel meer in een ander model zien dan ik. Veel meer hiërarchisch. Als je één omgeving, landschap wil hebben is het veel handiger om een hiërarchisch model te hebben. Misschien is dit niet goed voor alle landen maar je hebt wel één applicatielandschap.”

Resp. MT: “Een aantal MT leden staat denk ik wel degelijk het model voor waarbij ze eerst op hoofdkantoor niveau alles bedacht willen hebben voor ze het communiceren. Ik zie dat nu

nog steeds gebeuren, dat er inventarisaties plaatsvinden, governance dingen worden bedacht zonder dat die gedeeld worden in een vroeg stadium met de landen.”

Uit alle tekeningen die ik tijdens de interviews de respondenten heb laten maken blijkt iets anders. Alle MT leden tekenen een structuur waarbij de locaties en het hoofdkantoor in een netwerk met elkaar samenwerken.



Figuur 5 modellen MT n.a.v. tekeningen

Sommige MT-leden geven aan dat het hoofdkantoor wel een centrale functie kan hebben in dit geheel, maar zeker niet hiërarchisch boven de rest hoort te staan en andere MT-leden geven aan dat er helemaal geen verschil hoort te zijn tussen de locaties en het hoofdkantoor. Vier van de Vijf MT-leden geeft zelfs aan dat het hiërarchische model juist iets is wat ze absoluut niet willen. De tekeningen bezien streven de MT-leden allemaal redelijk hetzelfde na. Een samenwerkingsverband waarin alle locaties inclusief hoofdkantoor op gelijke voet met elkaar staan en het hoofdkantoor wellicht een centrale functie kan spelen omdat iemand het initiatief moet nemen in bepaalde zaken.

De tekeningen van de CTO's laten allemaal hetzelfde beeld zien. Een beeld wat ook ondersteund wordt door de CTO's die geen tekening hebben gemaakt maar hun model hebben beschreven. Namelijk het hoofdkantoor in het midden en de landen eromheen, waarbij zij duidelijker aangeven dan de MT-leden, dat het hoofdkantoor de lijn moet uitzetten. Er moet een duidelijke strategie en visie komen vanuit het hoofdkantoor en het hoofdkantoor moet functioneren als een ondersteuning voor de landen. Dit vooral op het gebied van technische ondersteuning, maar ook als er veranderingen voorkomen moet het hoofdkantoor deze goed doorcommuniceren volgens de CTO's.

Resp. CTO: “The role of the head office should be some kind of facilitating role. It should be like a router. To centralise the requested info and provide information”

Resp. CTO: “Amsterdam is Head office. That means that the strategic view for business and IT is coming from Amsterdam. I definitely expect support for centralised things, for example for vendor management. All the support is highly welcome. ”

Resp. CTO: “One of the things is moderation. That should be one of the tasks of Head office. Other things are kind of setting of excellence for certain topics. Including things like methodology, for example project methodology, Prince 2. Those things should come from head office.”

De rol van het hoofdkantoor is in de visie van de CTO's dus groter dan bij het MT. De hiërarchische structuur wordt door iedereen tegengestaan en in dat opzicht lijken de antwoorden meer de richting op te gaan van een netwerkstructuur dan een hiërarchische structuur.

In het volgende hoofdstuk zullen de data gekoppeld worden aan de theorie. Hieruit zal de analyse van de problematiek volgen en de relaties tussen de elementen scherper worden aangezet. De analyse zal afsluiten met een conclusie gedeelte. Dit conclusiegedeelte zal ook toewerken naar de aanbevelingen voor de organisatie.

Hoofdstuk 5 Analyse en Conclusie

Als eerste zullen de afzonderlijke elementen die onderzocht zijn behandeld worden. Deze elementen zullen in dit gedeelte aan de theorie uit het theoretisch kader gekoppeld worden. Daarna zullen de elementen in de analyse aan elkaar gekoppeld worden waarbij de relaties tussen de elementen naar voren komen. Tot slot zullen er algehele conclusies getrokken worden die een basis vormen voor de aanbevelingen.

Strategie

Op het gebied van strategie kan naar aanleiding van de data gezegd worden dat de strategie niet goed doorkomt verder in de organisatie. Er is geen kennis van de strategie bij de CTO's en daarbij zijn de CTO's ook sceptisch over een eventuele strategie. Ook binnen het MT leeft de strategie nog niet genoeg om goed te worden doorgecommuniceerd. De respondenten geven aan dat de strategie een ondergeschoven kindje is waar nu aandacht aan besteed gaat worden. Op dit moment echter is er geen duidelijke visie en strategie binnen de afdeling. De theoretische inzichten (Pearce & Robinson, 1982) laten zien dat als de strategie al vanaf het MT niet doorkomt naar de rest van de afdeling, de strategie moeilijk duidelijk zal worden in de organisatie en dat daarmee de groei beperkt wordt. Een goed functioneel beleid kan namelijk niet gevormd worden zonder duidelijke strategie. Dit houdt in dat de locaties hun beleid niet kunnen aanpassen aan de lijn die de organisatie uit wil gaan, waardoor de locaties meer als losse onderdelen in de afdeling staan dan als één community binnen IT International.

People management

Samenwerking

Het element samenwerking bestaat volgens de theorie (Boudewijns en Roemen groep, 2011) uit een gedeelde visie, kennis van elkaar en begrip voor elkaar. Uit de data over samenwerken blijkt dat er zeker een wil is tot samenwerking bij alle respondenten. Het probleem wat zich voordoet is dat het MT een ander beeld over deze samenwerking heeft dan de CTO's. Waar het MT meer aandacht heeft voor het begrip samenwerking en het beeld hiervan en minder op de uitvoering kijkt, is dit bij de CTO's in de locaties juist andersom. Zij hechten juist veel meer belang aan hoe de samenwerking tot uitvoering komt. Ook zijn de CTO's in hun idee over samenwerken veel meer praktisch ingesteld. Zij verwachten van de samenwerking een praktisch nut, dat hun locatie verder helpt. Het MT bekijkt het begrip samenwerken meer van bovenaf. Samenwerking is voor hun meer een middel tot onder andere hogere efficiëntie. Het is goed dat dit verschil bestaat, alleen binnen

IT International komen deze verschillende visies moeilijk bij elkaar. De theorie over samenwerken noemt daarnaast kennis van elkaar als een voorwaarde om goed samen te werken. Uit de data blijkt dat er weinig kennis is van elkaars systemen en projecten. De respondenten geven aan dat dit onhandig is, omdat dingen nu dubbel gedaan worden. 'Best practices' worden hierdoor niet gedeeld en dit draagt niet bij aan de groei tot een internationale community. Er blijkt dat er wel interesse is in andere locaties vanuit de CTO's maar dat er verschillende redenen zijn waardoor ze zich niet in een ander land verdiepen. Allereerst omdat ze niet weten welk land wat doet, maar ook tijdgebrek wordt aangegeven als factor om niet te investeren in de kennis over anderen. Binnen het MT is er ook weinig overdracht van kennis. De MT-leden hebben elk een aantal locaties onder hun hoede. Hiervan kennen ze de systemen en projecten, maar uit de interviews blijkt dat deze kennis wordt niet met de rest van het MT gedeeld. De respondenten geven aan dat dit komt omdat deze structuur, waarbij MT-leden een groep locaties toegewezen heeft gekregen, nieuw is. Onbegrip over visie en geen kennis over elkaar leiden ook tot minder begrip voor elkaar en meer subgroepvorming. Locaties zijn meer geneigd om zich af te zetten tegen bijvoorbeeld het hoofdkantoor en het hoofdkantoor is meer geneigd om zich afstandelijker te gaan opstellen. Dit zie je ook gebeuren in de samenwerking en blijkt ook uit de observaties.

Communicatie

De communicatie is volgens de theorie (van Ruler , 2005) in te delen in twee doelen productiviteit en sociaal kapitaal. Op het gebied van productiviteit is te zien dat er weinig communicatie van de locaties naar het hoofdkantoor gaat. De CTO's geven aan dat er juist te weinig informatie vanuit het hoofdkantoor naar de locaties gaat. De landen zijn in principe redelijk onafhankelijke business units, dus op dat gebied hoeft er niet veel informatie voor het doel productiviteit te komen voor de dagelijkse werkzaamheden oftewel het doel taakuitoefening. Er is wel behoefte naar een plek waar de CTO's met hun vragen terecht kunnen. Daarnaast is er betreffende het doel vernieuwing wel heel veel behoefte aan informatie. De CTO's willen graag geïnformeerd en op de hoogte zijn van veranderingen die er spelen binnen de organisatie en geven aan dat dit nu niet gebeurt. Ook het MT geeft dit aan maar geeft ook aan dat zij een weg zoekt om dit op een goede manier te doen. Wel blijkt uit de data dat de communicatie op dit punt al sterk verbeterd ten opzichte van een half jaar eerder. Het doel sociaal kapitaal heeft als doel om de sociale cohesie te vergroten. Het MT is sterk aan het proberen om dit te doen, maar heeft het gevoel dat de CTO's niet echt willen meewerken hieraan. Vooral uit de observaties tijdens de CTO seminar en de interviews bleek dat het MT graag meer participatie vanuit de CTO's verwachtte. De CTO's gaven juist aan meer tijd voor contact te willen en dus zeker wel mee te willen werken. Van beiden kanten is er dus de motivatie om aan dit doel te werken. De middelen schieten in dit geval

vaak wel te kort. De theorie en de data geven aan dat de meest effectieve manier om het doel sociaal kapitaal te bereiken, het inzetten van rijke media is. Vooral face tot face gesprekken komen ter sprake.

Kijkend naar de vraag vanuit de respondenten om meer communicatie kunnen verschillende middelen ingezet worden om hieraan te voldoen. Het belangrijkste is dat achter elk middel dat ingezet wordt een gedachte zit en deze bij het doel past waarvoor je het wil gebruiken. Het doel productiviteit kan verwezenlijkt worden door het inzetten van meer armere media. Om meer sociale cohesie te vormen moeten er meer rijke media ingezet worden. Het probleem bij IT International nu is dat de middelen die aanwezig zijn niet goed worden ingezet om bij te dragen aan de twee doelen. Dit veroorzaakt het gevoel dat er dingen besloten worden terwijl de juiste mensen niet betrokken worden.

Cultuur

De cultuurverschillen van de nationale culturen zoals Hofstede deze bespreekt, komen bij IT international voor. De data laten zien dat de verschillen zeker een rol spelen, maar dat de respondenten dit al meenemen in hun samenwerking. Het vormt dus geen obstakel dat niet overwonnen kan worden. Alle respondenten accepteren dat de verschillen er zijn en proberen hier goed mee om te gaan, door zich aan te passen aan de gesprekspartner. Deze verschillen worden dan ook niet als een probleem ervaren. De verschillen zitten meer in de manier waarop de organisatiecultuur wordt bekeken. Martin (2007) geeft de drie verschillende perspectieven op de organisatie aan. Deze perspectieven komen ook terug bij IT International. Het MT heeft toch meer een visie waarbij het integratie perspectief een grote rol speelt. Het MT wil graag dat er een community komt met één visie waarbij iedereen samenwerkt naar hetzelfde doel. Ze geven aan dat ze graag willen dat er afspraken gemaakt worden (in overleg) en iedereen zich hier dan aan houdt. Vanuit de CTO's komt een ander beeld naar voren. Zij geven meer om een fragmentatieperspectief, waarbij er coalities gevormd kunnen worden op het moment dat dit nodig is. Wat blijkt uit de observaties is dat de afdeling zich in subculturen beweegt. Dit zou meer een differentiatieperspectief aangeven. De drie perspectieven komen in de visies van de respondenten dus allemaal voor binnen de afdeling. Volgens de literatuur is dit niet slecht. Het is juist goed om niet vast te houden aan één perspectief maar dat alle perspectieven in een organisatie aanwezig zijn. Het is wel van belang dat de verschillende denkbeelden bij iedereen bekend zijn.

Historie

De integratie tussen de twee organisaties is binnen IT International nog niet voltooid. Op het hoofdkantoor is dit nu wel bijna gebeurd en daar is veel aandacht aan besteed, maar in de locaties is dat veel minder gedaan. In de gehele organisatie zitten er dus nog duidelijke

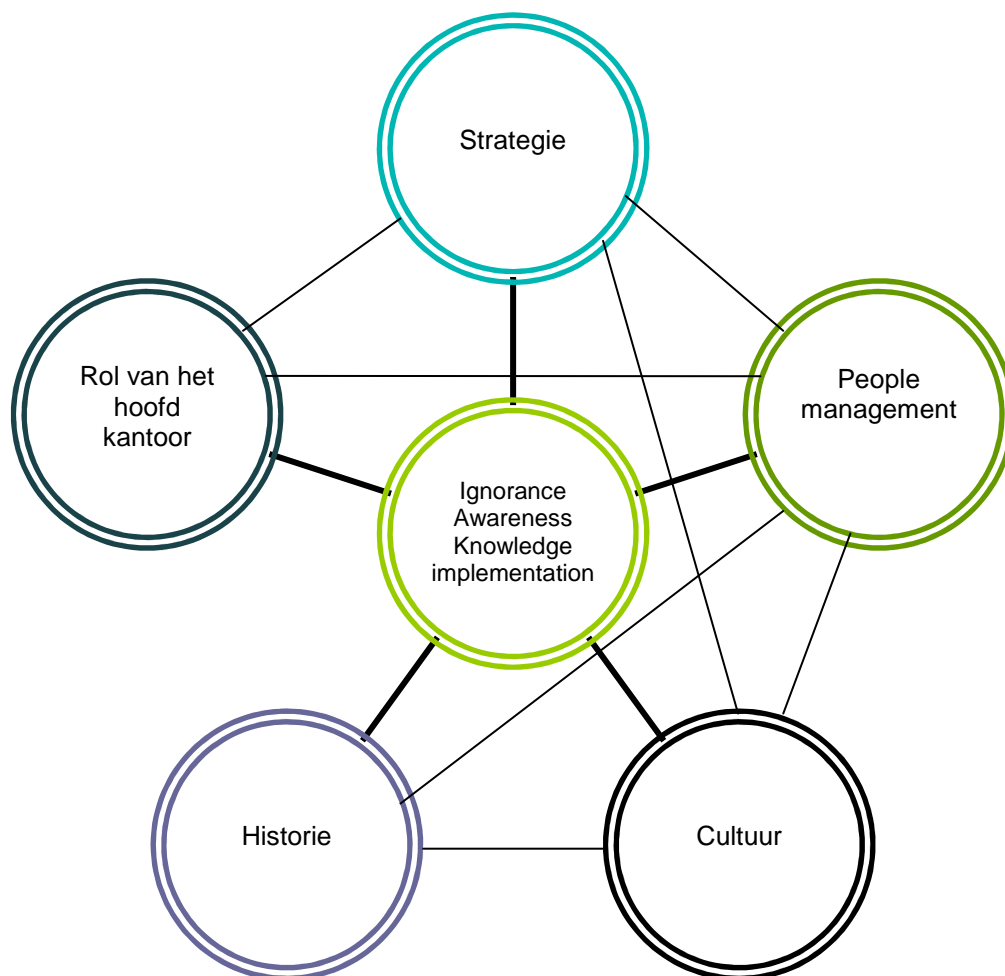
verschillen in stijl van werken. Alle locaties in de landen bestaan uit verschillende organisaties, niet alleen de twee organisaties maar ook allerlei andere organisaties. Daarnaast verschillen de systemen ook veel van elkaar. De theorie laat geeft aan dat met deze verschillen rekening gehouden moet worden omdat deze door kunnen werken in de samenwerking en daarmee in de groei naar een community. Door begrip te hebben over waar mensen vandaan komen en wat voor geschiedenis de verschillende locaties hebben, kan er een betere basis ontstaan voor de groei naar een internationale community. Een ander punt dat sterk in de data naar voren komt is dat in het verleden meegemaakte dingen bij de CTO's zeker meespelen in de verwachtingen over de toekomst. Vaak zijn in het verleden de CTO's niet betrokken in de verandering door het hoofdkantoor. Dit heeft tot gevolg dat de CTO's geen goede verwachtingen hebben over de toekomst. Ze verwachten dat het hoofdkantoor ze voor hun gevoel zal blijven uitsluiten van beslissingen over hun locatie en veranderingen die hun locatie raken. Door het verleden hebben de CTO's geen vertrouwen in de toekomst van de samenwerking. Dit is een punt wat tot obstakels kan leiden in de groei naar een internationale community.

Rol van het hoofdkantoor

Over de rol die het hoofdkantoor moet innemen zijn veel verschillende meningen. De verandering in de rapportagelijnen in de organisatie wordt doorgevoerd om de structuur voor de locaties duidelijker te maken. Niet iedereen van de respondenten is daar blij mee. De CTO's geven allemaal aan dat het niet zo veel uitmaakt voor hen en dat het deels ook makkelijker zal zijn, omdat ze beter op de markt kunnen reageren. Het MT is sterk verdeeld over de gevolgen van de verandering. Sommige geven aan dat het niet veel zal uitmaken en sommige MT leden zijn bezorgd over het vervallen van de rapportagelijijn. Zij geven aan dat het hen moeilijk lijkt om nog te groeien naar een internationale community als de rapportagelijijn vervalt. Zij hebben het idee dat de locaties hun eigen plan zullen trekken en samenwerken moeilijker wordt. Concluderend uit de respons van de CTO's komt naar voren dat zij het hoofdkantoor wel nodig zullen hebben, dus hier zit een verschil van beleving tussen het MT en de CTO's. Dit staat ook in verband met hoe de CTO's de organisatie zien, en welke rol zij vinden dat het hoofdkantoor zou moeten spelen. De theorie laat zien dat er verschillende soorten organisatievormen hebben bestaan door de jaren heen. De organisatie met een sterke hiërarchie waarbij het hoofdkantoor een grote rol speelt is een vorm die al heel lang bestaat. Hierin bepaald het hoofdkantoor alles en voeren de locaties uit. Tegenwoordig is er in veel organisaties sprake van een netwerkvorm, hierbij zijn alle locaties inclusief het hoofdkantoor hetzelfde en is er geen hiërarchische lijn te herkennen. IT International zit tussen deze twee vormen in. De mening van de MT leden is dat in het MT er zeker verschillen bestaan over welke vorm voor de afdeling goed is. Het aparte is dat

eigenlijk alle MT leden hetzelfde nadenken over de vorm en de rol die het hoofdkantoor zou moeten spelen. Ook de CTO's vinden bijna hetzelfde als het MT. Beiden pleiten voor een variant waarbij de netwerkorganisatie als basis wordt genomen. De rol van het hoofdkantoor is alleen iets uitgebreider dan bij een puur netwerkorganisatie. De CTO's zien zelfs een grotere rol voor het hoofdkantoor dan de MT leden. De theorie geeft ook aan dat een multinational om te groeien naar een internationale organisatie (in het geval van de organisatie een internationale afdeling) het goed is als een combinatie tussen de twee modellen wordt aangehouden. Hierbij geeft het hoofdkantoor sturing en ondersteuning aan de locaties. Alle respondenten geven ongeveer hetzelfde beeld weer van de organisatie. Het probleem is dat de respondenten van elkaar denken dat ze iets anders willen.

Integratie en conclusie



Figuur 6 groeimodel internationale community

Dit onderzoek heeft geleid naar een antwoord op de hoofdvraag:

Hoe kunnen de internationale componenten van een multinational groeien naar een internationale community?

De internationale componenten van een multinational kunnen groeien naar een internationale community door rekening te houden met het geschetste model waarin twee dimensies van toepassing zijn, namelijk de obstakels en de manier van groeien. De obstakels zijn de vijf elementen zoals genoemd in het model, te weten; strategie, people management, cultuur, historie en rol van het hoofdkantoor. De obstakels overwinnen en dus groeien gebeurd door het proces van awareness en knowledge waarbij de organisatie kennis vergaard om zo de kennis te implementeren in de organisatie en het probleem op te kunnen lossen. De betekenis die de CTO's en het MT in deze case van IT International geven aan de internationale community is van belang om de obstakels zoals genoemd in het model te kunnen overwinnen. Er kan gezegd worden dat het model voor de groei naar een internationale community nuttig is en meer inzicht geeft in hoe IT International kan groeien naar een internationale community.

Alle bovenstaande elementen uit het model zijn moeilijk los van elkaar te zien. Het gegeven, dat de strategie niet goed doorvertaald wordt, ligt voor een groot deel aan de onzekerheid over de rol die het hoofdkantoor wil innemen. Verder kan het doorvertalen van de strategie ondersteund worden door een goed communicatiebeleid, waarin de doelen op de middelen aansluiten en daarmee er een samenhang in communicatie ontstaat. Dat de strategie niet goed doorvertaald wordt heeft tot gevolg dat de samenwerking tussen de landen, waarbij visie en gedeelde waarden van belang zijn, ook moeilijker wordt. Voor samenwerken geldt dat er ook verschillende elementen met elkaar samenhangen. Zo spelen de verschillen in nationale cultuur geen grote rol maar bemoeilijkt het de samenwerking wel. Verder nemen de respondenten, door hun geschiedenis in de organisatie, verschillende denkbeelden mee in de samenwerking binnen IT International. Dit kan nadelen met zich meebrengen door slechte ervaringen over communicatie of samenwerking in het verleden. Ook de verschillende denkbeelden over de organisatiecultuur die door de literatuur worden beschreven spelen een rol in hoe de respondenten met elkaar willen samenwerken. Het MT dat toch meer toewerkt naar een integratiemodel en de landen die meer zien in een fragmentatiemodel botsen in hun beelden over de samenwerking.

Communicatie kan gerelateerd worden aan alle elementen die in dit onderzoek beschreven zijn. Zoals hierboven vermeld, heeft communicatie invloed op de strategie, verder wordt de communicatie bemoeilijkt door de cultuurverschillen. Elke respondent heeft zijn eigen communicatiestrategie. Buiten het gegeven dat deze strategieën al van elkaar verschillen,

komt het verschil in cultuur nu meer naar voren. Ook de historie van de organisatie en hoe in het verleden is gecommuniceerd beïnvloed de communicatie zoals deze nu gaat. Doordat in het verleden de CTO's gevoelsmatig op sommige momenten zijn buiten gesloten, zullen ze nu ook minder snel het hoofdkantoor informeren, of naar hun luisteren. Er is naar aanleiding van de data ook een relatie tussen de rol die het hoofdkantoor speelt en de communicatie te leggen. De rol van het hoofdkantoor bepaald voor een deel ook de manier waarop de communicatie plaatsvindt, kortom welke communicatiestrategie wordt gebruikt.

Buiten dat de elementen zoals hierboven geschetst allemaal aan elkaar gekoppeld kunnen worden door de theorie en praktijk, is er nog een conclusie uit dit onderzoek te trekken.

Deze is gerelateerd aan de tweede dimensie van het model, de manier van groeien.

Een terugkerend element in dit onderzoek is het gebrek aan kennis vanuit het MT en de CTO's over de meningen van elkaar. De organisatie heeft door dat er een probleem is dus is volgens het model uit de fase van ignorance. Ze zijn nu alleen sterk op zoek naar kennis van elkaar. Dit speelt in alle elementen door bij IT International, bijvoorbeeld over de rol van het hoofdkantoor. Alle respondenten hebben ongeveer dezelfde visie hierover maar denken van elkaar dat dat niet zo is. Maar ook bij de andere elementen komt het gebrek aan kennis over elkaar steeds weer terug. Voor IT international is dus te zeggen dat de kennis over elkaar ontbreekt waardoor ze tot nu toe niet hebben kunnen doorgroeien naar een internationale community. Dit onderzoek geeft naast het antwoord op de vraag, namelijk hoe ze kunnen groeien, ook inzichten over de meningen van de verschillende respondenten. In dit geval wordt de hoofdvraag dus praktisch en theoretisch beantwoord. Theoretisch door het model te creëren, wat niet alleen IT International kan helpen maar ook meer inzicht geeft in de groei naar een internationale community en praktisch door het inzichtelijk maken van de meningen die binnen de afdeling leven over elementen in het model..

De studie is een case studie waardoor voor andere multinationals wellicht ook andere factoren van invloed kunnen zijn. Wel kan gezegd worden dat voor grote multinationals het model van Phelps et al (2007) niet toereikend genoeg is. Multinationals worden door een samenspel van factoren beïnvloed. In de groei naar een internationale community spelen dus niet alleen factoren van samenwerken en communicatie een rol, maar ook meer context factoren zoals cultuur, historie en de rol die het hoofdkantoor inneemt. Door bewust te zijn van deze factoren en vooral door de kennis over elkaars ideeën te krijgen en ontwikkelen kan de groei naar een internationale community plaatsvinden. De aanbevelingen die bijdragen aan het overwinnen van deze obstakels en het verkrijgen van kennis over elkaar zullen in het volgende hoofdstuk besproken worden.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk zal de aanbevelingen bevatten die naar aanleiding van het onderzoek gemaakt zijn. Vanuit IT International kwam de vraag of deze aanbevelingen zich vooral kunnen richten op het te vernieuwen communicatieplan. Aangezien ook het model (pag. 53) laat zien dat communicatie als onderdeel van people management een grote rol speelt omdat het van invloed is op alle andere elementen, zullen de aanbevelingen ook hierop gefocust zijn.

Het model geeft ook aan dat de andere elementen invloed ondervinden van de communicatie of juist de communicatie beïnvloeden. Zo is het van belang dat een goede strategie duidelijk is binnen het MT, zodat deze doorgevoerd kan worden in alle communicatie door het hele MT. Ook is het van belang dat er een duidelijke rol van het hoofdkantoor vastgesteld wordt om zo eenheid te kunnen uitstralen en te kunnen werken aan een community. Ook de cultuur en problemen met oude beelden over de organisatie (historie) kunnen door middel van de communicatiemiddelen weggenomen worden. Het communicatieplan kan gezien worden als een geheel van uitingen waarbij doel en middel goed op elkaar aansluiten.

De middelen die nu aanwezig zijn binnen de afdeling IT International zouden voldoende kunnen zijn mits ze op de goede manier worden ingezet en voor het goede doel worden gebruikt. Er moet een scheiding komen in hoe middelen gebruikt moeten worden in plaats van alle middelen voor alles te gebruiken. Onderstaand zal per middel aangegeven worden hoe ze gebruikt kunnen worden

- Global IT calls; Deze vinden nu maandelijks met alle CTO's en het MT plaats. Hierin wordt door het MT voornamelijk informatie gezonden en weinig ontvangen. Het doel van de Global It call is het zenden van Global informatie. Waar nu op een onderwerp als bijvoorbeeld T24 wordt ingegaan, zou dit eigenlijk plaats moeten maken voor informatie die puur global en voor iedereen is. Hier is te denken aan de strategie, met voorbeelden over implementatie van deze strategie. Verder kunnen zaken als de government- change besproken worden en andere veranderingen in koers die voor iedereen gelden. De Global IT call hoeft wellicht dan ook geen anderhalf uur meer te duren maar kan bijvoorbeeld een uur duren waardoor CTO's minder geneigd zijn de 'mute' knop in te drukken. Het is dus van belang voor MT-leden om de nadruk te leggen op de globale strategie en globale informatie.
- CTO calls; dit zijn één op één gesprekken met de CTO's Deze vinden met elke CTO maandelijks plaats. Dit is vooral een gesprek waarin de CTO aangeeft wat er speelt in het desbetreffende land.

In deze call kan juist meer worden ingegaan op de zaken die spelen voor een land, maar bijvoorbeeld ook het gesprek aangegaan worden over de strategie en de implementatie hiervan in een land. Het is van belang dat deze gesprekken met een zo rijk mogelijk middel gedaan worden. Web-ex is een middel dat binnen de bank al gebruikt wordt en de mogelijkheid van video geeft. Juist voor een CTO-call kan het interessant zijn om dit in te zetten. Zo wordt er een betere band tussen de CTO en het MT-lid gecreëerd door het face tot face contact. Het MT-lid kan in dit gesprek ook terugkoppelen naar de Global It call om zo te kijken of er nog problemen of vragen zijn hierover.

- Gespecificeerde IT call; Deze bestaat op dit moment niet. Dit is een Conference Call waarin een specifiek onderwerp behandeld kan worden. Dit omdat dit wegvalt in de global IT call. Hiervoor kunnen dan de CTO's en andere mensen worden uitgenodigd die hier mee werken. Een voorbeeld kan T24 of Olympic zijn. Mocht er een gespecificeerde IT call zijn waarbij moeilijkere zaken moeten worden besproken kan ook gekozen worden voor Web-ex als communicatiemiddel. Deze call kan bijvoorbeeld één keer in de drie maanden bijvoorbeeld plaatsvinden.
- Intranet IT International; dit is een middel wat bijna tot stand is gekomen en wat moet worden ingezet voor het doel om informatief te zijn. Bij de locaties moet gestimuleerd worden om dit als beginpagina te laden en hier hoort informatie op te staan die van informatief is en in grote lijnen veranderingen en informatie aankaart.
- Communication Update; Deze komt momenteel elke maand. Het doel van dit middel is om het sociaal kapitaal (gevoel van welbevinden en gemeenschap) te vergroten. Op dit moment wordt dit middel ook op deze manier ingezet en dit moet ook zo blijven, waarbij het beginwoord van Gerard Vries van belang is en af en toe iets dieper op bijvoorbeeld strategie kan ingaan. Ook de toevoegingen vanuit de locaties zijn van belang, om zo ook te laten zien wat locaties doen en wie ze zijn.
- Sharepoint; dit is het online platform waarin informatie gedeeld kan worden. Het is nog niet bekend of dit aanslaat. Internationaal gezien kan het beste de nadruk worden gelegd op de Internationale TOPS Sharepoint waar de verschillende internationale afdelingen (naast Solutions) met elkaar hun informatie en data kunnen delen. Momenteel wordt deze Sharepoint voornamelijk vanuit Solutions ontwikkeld maar binnen een half jaar na oprichting moet de integratie met de andere afdelingen tot stand komen.
- Arena; dit middel wordt al gebruikt binnen de organisatie en kan omgezet worden naar een internationale versie. Hier kan een discussieforum gecreëerd worden waar vragen gesteld kunnen worden en informatie kan worden uitgewisseld door de verschillende locaties. De functie van Arena zou ook overgenomen kunnen worden

door Sharepoint. MT-leden, maar ook CTO's zullen een leidende rol hierin moeten spelen om zo te laten zien aan de rest van de organisatie dat het middel van belang is.

Naast het inzetten van deze communicatiemiddelen zijn er ook nog andere zaken die kunnen bijdragen aan de vorming van een internationale community.

- De 2x jaarlijkse CTO seminars zijn goed en ook qua frequentie goed. Het doel van de CTO seminars zou moeten zijn om het doel sociaal kapitaal te bereiken. In deze twee dagen zou dus de nadruk moeten liggen op de teamvorming en het leren kennen van elkaar. Uiteraard kunnen activiteiten draaien om de strategie van de organisatie of andere relevante onderwerpen. Het is beter om de activiteiten te ondernemen waarbij deze elementen centraal staan. Bijvoorbeeld een teamopdracht waarbij samen een plan wordt gemaakt rondom de strategie of gewerkt wordt met de voor de locatie specifieke systemen. Door juist de nadruk te leggen op het sociale gedeelte en de community als geheel bereik je dat mensen elkaar sneller om hulp zullen vragen en de kennisdeling beter zal verlopen.
- Als het mogelijk is en de tijd het toelaat is het handig als de MT leden op bezoek gaan in de locatie die aan hen is toegewezen. Hierdoor krijgt de locatie het gevoel dichterbij het hoofdkantoor te staan.
- MT-overleg; Hier is het van belang dat de problemen van de locaties met elkaar worden besproken zodat er meer kennis is over de problemen die spelen. Op deze manier kunnen locaties met elkaar in contact gebracht worden om elkaar te helpen.

In de communicatie naar de landen is het belangrijkste dat elk middel zijn eigen identiteit heeft. Op deze manier weten de CTO's maar ook het MT waar informatie te vinden is. Daarnaast is het voor het MT van belang om op de hoogte te zijn van elkaars werk, zodat er meer informatie uitgewisseld kan worden. Ook is het van belang dat er duidelijk met elkaar besproken wordt welke lijn, welke strategie het MT wil volgen. Door als één MT te handelen ontstaat er meer duidelijkheid waardoor de community ook vorm kan krijgen.

In de omgang met elkaar is het daarnaast van belang om te onthouden dat er veel verschillende culturen (nationaal en organisatie) bestaan binnen IT International en dat door elkaar beter te leren kennen (door video via Web-ex, eenduidige informatie en elkaar zien) er een community kan ontstaan.

Hoofdstuk 7 Literatuur

- Aldrich, H. E. & Ruef, M. (2006) *Organizations evolving 2nd edition*. Sage Publications Ltd: London
- Ambos, B. & Mahnke, V. (2010) How do MNC Headquarters add value? *Management International Review* 50(4) 403-412
- Betekenis geven (2011). Opgehaald op 22/06/2011 van <http://samenleving-en-ontwikkeling.infoyo.nl/psychologie/13960-betekenis-geven.html>
- Boudewijns & Roemen groep. (2011). *Methode samenwerkingsmodel Delta 5*
- Cassell, C. & Symon, G. (2004) *Essential guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage publications Ltd, London
- Cornelissen, J. (2004) *corporate communications theory and practice*. Sage publications LTd, London
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science* 32(5) 554-571
- Demers (2007). *Organizational change theories, a synthesis*. Sage Publications inc.: California.
- Dolphin, R.R. (2005) Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3) 171-190
- Egelhoff, W.G. (2010) How the Parent Headquarters adds value to an MNC. *Management International Review* 50(4) 413-431
- Financieel Dagblad, 22-04-2011 Zalm: kosten moeten verder omlaag bij ABN AMRO opgehaald van https://www.30miljard.nl/nieuws/2336_Zalm%3A%20kosten%20moeten%20verder%20omlaag%20bij%20ABN%20Amro.html
- Geert Hofstede, *Culture's consequences*, 2nd edition Sage publications 2001
- Greiner, L.E. (1997) Evolution and Revolution as Organizations Grow: a company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review* 10(4) 397-410
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K. & Heyman, S. (1996) The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22(4) 510-543
- 't Hart, H. Boeije, H. Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Boom onderwijs, Den Haag. Eerste editie.

- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. &
- Gallois, C. (2004) Organisational Communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication* 54(4) 722-750
- Koeleman, H. (1997) *Interne communicatie als managementinstrument*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Kumar, K., Van Fenema, P.C., Von Glinow, M. (2005) Intense collaboration in globally distributed work teams: evolving patterns of dependencies and coordination. In Shapiro, D.L., Von Glinow, M., Lap Chiu Cheng, J. (2005). *Managing multinational teams: global perspectives*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1988) Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review* 13(3) 454-470
- Leung, K., Baghat, R.S. Buchan, N. R., Erez M. & Gibson, C. B. (2005) Culture and International business: recent advances and their implications for future research. *Journal of international business studies*, 36(4)
- Leontiades, J.C. (1985) *Multinational corporate strategy*, Lexington MA, Lexington books
- McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010) Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship theory and practice* 34(2) 261-288
- Martin, J. (2004) *Organizational behaviour* in N. Nicholson, P. Audia, and M. Pillutla (Eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Second edition, Oxford, England: Basil Blackwell Ltd., in press.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A. & Nathan, M. (1991) Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *The Academy of Management Review*, 16(2) 318-339
- Nieuwjaarsspeech De organisatie Gerrit Zalm 13-01-2011
- Pearce, J.A. & Robinson, R. B. (1982) *strategic management: Strategy formulation and implementation*. Homewood, IL: Irwin
- Pettigrew, A.M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal* 44(4) 697-713
- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. (2007) Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Review* 9(1) 1-30

- Plathotnik, M.S. (2011) A Geocentric Organizational Culture of a Global Corporation: A Phenomenological Exploration of Employees' Experiences, *Florida International University The Tenth Annual College of Education and Graduate Student Network Research Conference*
- Roth, K. & Nigh, D. (1992). The effectiveness of Headquarters- Subsidiary Relationships: the role of coordination, control and conflict. *Journal of Business Research* 25 277-301
- Siebers, H., Verweel, P., & de Ruijter, A. (2002). Management van diversiteit in arbeidsorganisaties. Utrecht: Lemma BV.
- Sobic, J. J. & Jung, D. I. (2002) Work-group Characteristics and Performance in Collectivistic and Individualistic Cultures. *The Journal of Social Psychology* 142(1) 5-23
- Van Ruler, B (2005) *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- van Leest, P. (2001). Samenwerken of tegenwerken? het belang van waarden bij het omgaan met collega's. Lisse: Swets & Zeitlinger BV.
- Varner, I. I. (2000). The theoretical foundation for intercultural business communication: A conceptual model. *Journal of Business Communication*, 37, 39-57.
- Vrije-van der Sluis, G., van de Voort, L., Van Reenen, M., & Jongeneel, J. (2010). *TOPS adviesaanvraag ex art 25 WOR*

Bijlagen

Bijlage 1

Enquête

Survey IT Solutions International 3C's (collaboration, communication, culture)

In the following survey I will first give you a few statements; please give your opinion.

In the second part of the questionnaire I will ask you to make some statements about collaboration and communication.

Please answer truthfully; the results of the questionnaire will be completely confidential. The results will be used as background for the interview which I hope to have with you later in my research.

Please state below your name, country and function

Name:

Country:

Function

Collaboration within IT International is essential for the success of IT International

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IT International in all the different locations can be seen as one large multicultural team

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

We as a location define the identity of my team

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I've got full knowledge of the application portfolio of other locations

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Locations can make It decisions more effectively independent from other locations

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communication within IT international is important

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Communication between locations is important

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

All internal communication should come from headquarters

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Internal communication should be open

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I want to actively contribute to the internal communications process

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

It's important to keep other locations informed of the work of my team

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizations work best with formal hierarchy

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A shared vision in all locations on how we work is important

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having one corporate identity is important and should be shared by everyone

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Being part of the organization defines the identity of me and my team

I disagree completely	I disagree	I disagree a little	I agree a little	I agree	I agree completely
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In the seven spaces below please make seven different statements beginning “**Collaboration within IT Solutions International...**” These can be anything that you want. Write your answers in the order that they occur to you and don’t worry about logic or importance. Go along fairly fast (e.g. Collaboration within IT solutions International is important for the service to our clients).

“Collaboration within IT Solutions International...”

-
-
-
-
-
-
-

In the seven spaces below please make seven different statements beginning “**Communication within IT Solutions International...**” These can be anything that you want. Write your answers in the order that they occur to you and don’t worry about logic or importance. Go along fairly fast (e.g. Communication within IT Solutions International doesn’t exist).

“Communication within IT Solutions International...”

-
-
-
-
-
-
-

.....

.....

If there are any additional questions or comments you would like to make, please write them below.

.....

Thank you very much for your time!

Juliette Jansen

IT Solutions International

Bijlage 2

Topic list

De data verkregen uit de enquête hebben tot de topiclist geleid voor de interviews. Omdat de data verschillend was per respondent zijn de interviewvragen niet identiek aan elkaar

De onderwerpen waren wel hetzelfde. De onderwerpen komen overeen met de obstakels geformuleerd in de theorie te weten; strategie, samenwerken, communicatie, cultuur, historie en rol van het hoofdkantoor. Deze onderwerpen zijn behandeld door het stellen van open vragen rondom deze thema's. Voorbeeld van de soort vraag is:

Kunt u me iets vertellen over de samenwerking zoals hij nu is?

Aan de hand van het antwoord van de respondent is dieper in gegaan op het thema.