



Lauren Hammink
2 juli 2012

‘Samen maar toch apart’

Een kwalitatief onderzoek naar de beleving van de fusie van GGN in termen van beleefde organisatie-identiteit

Masterscriptie
Utrecht, 2 juli 2012

Lauren Hammink
3276325

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatie wetenschap
Organisaties, Verandering en Management
Dr. ir. Martijn Koster
Dr. Jeroen Vermeulen

GGN
Robert Verkroost
Karin Smit



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie voor de master Organisaties, Verandering en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Dit is het resultaat van een intensieve onderzoeksperiode van 6 maanden bij GGN. Het schrijven van deze scriptie heeft de nodige tijd, energie en soms frustratie gekost. Ik heb deze periode ervaren als een leerzame tijd, waarin ik veel kennis heb opgedaan, een klein beetje 'werkervaring', en veel heb geleerd over mezelf.

Deze scriptie had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal mensen, die ik op deze plek graag persoonlijk wil bedanken.

Ten eerste mijn scriptiebegeleider Martijn Koster. Bedankt voor alle waardevolle en snelle feedback, waardoor mijn denkproces werd gestimuleerd en jij gaf de bevestiging die ik soms nodig had. Ik heb de samenwerking met jou als zeer prettig ervaren.

Ten tweede mijn begeleider vanuit GGN, Robert Verkroost. Bedankt voor alle mogelijkheden en ruimte die jullie mij hebben geboden om dit onderzoek uit te voeren en de tijd die je voor me vrij hebt gemaakt. Ook alle mensen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek binnen GGN, en in het bijzonder de 17 respondenten, wil ik bedanken voor hun tijd en moeite. Zonder de verhalen die jullie verteld hebben, bijzonder en soms zelfs ontroerend, had deze scriptie hier niet kunnen liggen.

Daarnaast wil ik ook mijn ouders bedanken voor jullie geduld, onvoorwaardelijke steun en vertrouwen tijdens dit onderzoek en eigenlijk mijn hele studietijd. Sorry voor de chagrijnige momenten tijdens de weekendjes thuis, maar ook deze hebben ertoe bijgedragen dat deze scriptie hier nu ligt.

Lieve Roel, tegelijkertijd een scriptie schrijven bleek niet altijd makkelijk, maar zorgde er ook voor dat we elkaars pieken en dalen begrepen. Gelukkig hebben wij dit overleefd en ik wil je bedanken voor je input en het over je heen laten komen van mijn gezeur en geklaag om me vervolgens weer op te vrolijken en aan te moedigen.

Lieve vriendinnen en vrienden, bedankt voor jullie interesse, begrip en broodnodige momentjes van ontspanning tijdens de uitvoering van het onderzoek.

Dan rest mij te hopen dat u veel leesplezier beleeft aan deze scriptie!

Lauren Hammink,
Utrecht, 2 juli 2012

Samenvatting

Dit is een kwalitatief, interpretatief onderzoek naar de beleving van een fusie in termen van organisatie-identiteit. Het onderzoek is uitgevoerd bij GGN, een creditmanagement organisatie die in 2009 is ontstaan door de fusie van verschillende zelfstandige gerechtsdeurwaarderskantoren. Hierbij is gefocust op medewerkers van de vestigingen Den Haag en Rotterdam. Voorheen waren dit twee zelfstandige kantoren onder de naam Van Mastrigt & Partners in Den Haag en Maas-Delta in Rotterdam. Dit onderzoek heeft geresulteerd in drie belangrijke bevindingen.

Ten eerste bestaat er veel weerstand tegen de fusie onder de medewerkers in Den Haag. Weerstand is een veelvoorkomende reactie van medewerkers op een fusie (Galosy, 1990; Marks&Mirvis, 1992; Seo&Hill, 2005). Onder de medewerkers in Rotterdam is weinig tot geen weerstand te herkennen.

Ten tweede is onderzocht hoe de medewerkers de organisatie voor en na de fusie omschrijven in centrale kenmerken. Dit geeft de beleefde organisatie-identiteit weer (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). Onderliggende vraag hierbij is of er een verandering in beleefde organisatie-identiteit heeft plaatsgevonden als gevolg van de fusie. In de wetenschap bestaan verschillende visies op verandering van organisatie-identiteit. Sommige auteurs zien organisatie-identiteit als permanent en dus onveranderlijk (Albert&Whetten, 1985; Whetten&Mackey, 2002), andere auteurs stellen dat organisatie-identiteit dynamisch is (Dutton&Duckerich, 1991; Gioia e.a., 2000; Hatch&Schultz, 1997, 20002; Ybema, 2010). Uitkomst van dit onderzoek is dat door de fusie een verandering in de beleefde organisatie-identiteit heeft plaatsgevonden. Bron van deze verandering is het veranderen van de interne organisatie door de fusie.

Ten derde is gebleken dat de gewenste organisatie-identiteit, die weergeeft hoe het management de organisatie graag zou zien (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006), geen onderdeel uitmaakt van de beleefde organisatie-identiteit. De onderdelen van de gewenste organisatie identiteit worden wel herkend en erkend door de medewerkers.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	11
1.1 Introductie onderzoek	11
1.2 Beschrijving onderzoeksorganisatie	11
1.3 Doelstelling en vraagstelling	13
1.4 Onderzoeksbenadering	14
1.5 Relevantie onderzoek	14
1.6 Leeswijzer	15
2. Theoretisch kader	17
2.1 Organisatie-identiteit	17
2.1.1 Wat is organisatie-identiteit?	17
2.1.2 Beleefde organisatie-identiteit versus gewenste organisatie-identiteit	19
2.1.3 Beleefde organisatie-identiteit en organisatie identiteitsverandering	21
2.2 Fusies	22
2.2.1 Typen van integratie	22
2.2.2 Fasen in het fusieproces	23
2.2.3 Reacties van medewerkers op fusies	23
2.2.4 Factoren die de reacties van medewerkers beïnvloeden	25
3. Methoden	27
3.1 Onderzoeksstrategie	27
3.2 Onderzoeksperspectief	27
3.3 Onderzoeksontwerp	28
3.4 Onderzoeksgroep	28
3.5 Onderzoeksmethoden	28
3.5.1 Interviews	28
3.5.2 Observaties	29
3.5.3 Documentenanalyse	29
3.6 Analyse	29
3.7 Rol van de onderzoeker	30
3.8 Kwaliteit van het onderzoek	31
3.8.1 Betrouwbaarheid	31
3.8.2 Validiteit	31

4. Resultaten	33
4.1 Beleving van de fusie	33
4.1.1 Algemene beleving	33
4.1.2 Beleving van de fusie door de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners	34
4.1.3 Beleving van de fusie door de medewerkers van oud Maas-Delta	38
4.1.4 Samenvatting beleving van de fusie	41
4.2 Beleefde organisatie-identiteit voor de fusie	42
4.2.1 Beleefde organisatie-identiteit Van Maastricht & Partners voor de fusie	42
4.2.2 Beleefde organisatie-identiteit Maas-Delta voor de fusie	43
4.2.3 Samenvatting beleefde organisatie-identiteit voor de fusie	43
4.3 Beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN	44
4.3.1 Beleefde organisatie identiteit na de fusie met GGN Door de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners	47
4.3.2 Beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN door de medewerkers van oud Maas-Delta	49
4.3.3 Samenvatting beleefde organisatie/identiteit	50
4.4 De gewenste organisatie-identiteit van GGN	50
4.4.1 Kernwaarden	51
4.4.2 Één GGN	53
4.4.3 Het binden van medewerkers	54
4.4.4 Samenvatting gewenste organisatie-identiteit GGN	54
5. Conclusie	55
5.1 Beleving van de fusie in termen van beleefde organisatie-identiteit	55
5.2 Discussie	62
5.3 Aanbevelingen	62
Literatuurlijst	65
Bijlagen	69

1. Inleiding

1.1 Introductie onderzoek

In 2009 heeft een fusie plaatsgevonden tussen acht zelfstandige gerechtsdeurwaarderskantoren, resulterend in de enige full service creditmanagement organisatie in Nederland: GGN. Een fusie van deze grootte komt zelden voor, meestal fuseren twee of hooguit drie organisaties. Van fusies is bekend dat deze een grote impact op de medewerkers kunnen hebben. Angst en onzekerheid over de toekomst spelen hierbij een grote rol. Dit kan resulteren in weerstand, stress, ziekte en vertrek (Seo&Hill, 2005). In deze scriptie wordt onderzocht hoe de medewerkers van twee vestigingen van GGN de fusie hebben beleefd.

Een deel van de stress die gepaard gaat met fusies wordt veroorzaakt doordat medewerkers hun oude organisatie-identiteit moeten loslaten, die belangrijk voor hen was, en een nieuwe organisatie-identiteit moeten ontwikkelen (Amiot e.a., 2006). Bij een fusie moeten meerdere organisaties samensmelten tot één organisatie. Dit kan gevolgen hebben voor de identiteit van de oorspronkelijke organisaties (Seo&Hill, 2005). In deze scriptie wordt gefocust op beleefde organisatie-identiteit. Dit wordt geoperationaliseerd als de centrale kenmerken van de organisatie volgens de medewerkers en geeft antwoord op de vraag ‘wie zijn wij als organisatie?’ (Albert&Whetten, 1985; Alvesson&Empson, 2008). Deze scriptie laat zien welke gevolgen de fusie van GGN heeft voor de beleefde organisatie-identiteit. Onderliggende vraag hierbij is of er verandering in beleefde organisatie-identiteit heeft plaatsgevonden. Wetenschappers hebben verschillende visies op verandering van organisatie-identiteit. Sommige wetenschappers zien organisatie-identiteit als permanent, waardoor organisatie-identiteitsverandering onmogelijk is (Albert&Whetten, 1985; Whetten&Mackey, 2002). Andere wetenschappers beargumenteren dat medewerkers de organisatie-identiteit continue reconstrueren, waardoor deze aan verandering onderhevig is (Dutton&Duckerich, 1991; Hatch&Schultz: 1997, 2002; Gioia e.a.:2000; Ybema:2010). Onderzocht wordt of in deze case verandering in beleefde organisatie-identiteit heeft plaatsgevonden.

Naast de beleefde organisatie-identiteit bestaat er een gewenste organisatie-identiteit. Deze wordt gevormd door de leiders van de organisatie en geeft weer hoe zij de organisatie graag zouden willen zien (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). Onderzocht wordt hoe de gewenste organisatie-identiteit zich verhoudt tot de beleefde organisatie-identiteit.

1.2 Beschrijving onderzoeksorganisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd bij GGN Creditmanagement. In 2009 is GGN ontstaan uit een fusie van acht zelfstandige gerechtsdeurwaarderskantoren. Het is een commerciële organisatie gericht op financiële dienstverlening. Van oorsprong bestaat de organisatie uit gerechtsdeurwaarders en incassowerkzaamheden, maar inmiddels zijn de diensten verder uitgebreid tot een breed pakket aan financiële dienstverlening. Er werken ongeveer 1300 mensen bij GGN. Deze medewerkers zijn verdeeld over 5 regio's, bestaande uit in totaal 28 vestigingen in Nederland.

GGN heeft een rijke geschiedenis. In 2002 is GGN opgericht als Groep Gerechtsdeurwaarders Nederland, een samenwerkingsverband van verschillende gerechtsdeurwaarderskantoren met een landelijke dekking in een franchise formule. De reden voor het samenwerkingsverband

was de vraag vanuit de markt en maatschappij om full service creditmanagement: advies en ondersteuning in het gehele proces van facturatie tot beslaglegging. Daarnaast was er vanuit grote klanten behoefte aan een landelijke samenwerkingspartner op het gebied van deurwaarderij en incasso, in plaats van in elke regio een ander klein gerechtsdeurwaarderskantoor.

Het gemeenschappelijke doel was om opdrachtgevers en debiteuren optimaal tegen minimale kosten te bedienen. Gezamenlijk benaderden zij grote landelijke klanten en maakten gebruik van elkaars diensten. Daarnaast behielden zij hun eigen klanten in het midden- en klein bedrijf.

Dat de verschillende kantoren die deelnamen aan het samenwerkingsverband eigendom waren van verschillende maatschappen en kantoorhouders bleek een blok aan het been van GGN. Om de slagkracht en efficiëntie van GGN als organisatie te verbeteren hebben de kantoorhouders besloten om de handen in één te slaan en te fuseren. Op 27 maart 2009 droegen de verschillende directies van de toenmalige kantoren hun aandelen over aan GGN Participaties N.V. De kantoorhouders werden toen aandeelhouders ofwel participanten in GGN. Nederland werd opgedeeld in vijf regio's met een eigen regiodirecteur.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij twee vestigingen van GGN binnen één regio: Rotterdam en Den Haag. Voorheen waren dit zelfstandige gerechtsdeurwaarderskantoren onder de naam Maas-Delta en Van Mastrigt & Partners. Maas-Delta had naast een kantoor in Rotterdam ook kantoren in Sommelsdijk, Dordrecht en Schiedam en had in totaal ongeveer 200 medewerkers. Van Mastrigt & Partners had naast een kantoor in Den Haag kantoren in Leiden en Zoetermeer en ongeveer 120 medewerkers. Na de fusie maken beide kantoren onderdeel uit van regio 2. Het regiomanagementteam bestaat uit vijf personen, waaronder één van oud Van Mastrigt & Partners en vier van oud Maas-Delta. De regiodirecteuren zijn direct betrokken bij het algehele GGN beleid en schrijven op basis hiervan een eigen beleidsplan voor hun regio met een regioafhankelijke groeidoelstelling, marktbediening en waar nodig een specifiek beleid op het gebied van mensen, professie en organisatie.

Voor elke regio is een hoofdkantoor aangewezen. In regio 2 is het kantoor van oud Maas-Delta in Rotterdam het hoofdkantoor, omdat hier het grootste aantal medewerkers werkte en in dit pand nog veel ruimte beschikbaar was om uit te breiden en te groeien. Na de fusie zijn er veel werkzaamheden gecentraliseerd, waaronder naar de hoofdkantoren in de regio's. Hierdoor moesten er medewerkers van andere kantoren in de regio verhuizen naar het kantoor in Rotterdam, waaronder medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners.

De werkwijzen van de verschillende kantoren moesten na de fusie geüniformeerd worden. Hierbij bleek dat er grote verschillen in werkwijze bestonden tussen oud Maas-Delta en oud Van Mastrigt & Partners. Bij Maas-Delta werd er op cijfers gestuurd en hadden de medewerkers een gericht takenpakket. Bij Van Mastrigt & Partners werd er minder op cijfers gestuurd en taakomschrijvingen waren minder specifiek, waardoor de medewerkers veel vrijheden in hun werk hadden. Toen er een keuze gemaakt moest worden voor een werkwijze, is er gekozen voor de werkwijze van oud Maas-Delta. Een manager van oud Maas-Delta zegt het volgende hierover:

“Mensen waren daar hele andere dingen gewend dan hier.(...) Een aantal processen waren hier natuurlijk wel vrij behoorlijk geregeld, vind ik. Je probeert die te behouden, dus ze moeten zich daar een stukje aanpassen”

De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners hebben hun werkwijze moeten aanpassen aan de Rotterdamse werkwijze. De manager gaf hierbij aan dat Maas-Delta misschien ‘de grote broer in het verhaal is geweest’.

Dit proces maakt het interessant om de beleving van de fusie onder de medewerkers van deze kantoren te onderzoeken.

1.3 Doelstelling en vraagstelling

Bovenstaande informatie heeft geleid tot de volgende doelstelling van dit onderzoek:

“Inzicht verkrijgen in de beleving van de fusie door de medewerkers en de gevolgen van de fusie voor de beleefde organisatie-identiteit.”

Hieraan is de onderzoeksvraag gekoppeld, die is opgesplitst in een hoofdvraag met vier deelvragen. De hoofdvraag luidt als volgt:

“Hoe hebben de medewerkers de fusie beleefd in termen van beleefde organisatie-identiteit?”

Met als bijbehorende deelvragen:

1. *“Hoe hebben de medewerkers de fusie beleefd?”*
2. *“Hoe beschrijven de medewerkers de beleefde organisatie-identiteit voor en na de fusie?”*
3. *“Is er sprake van verandering in beleefde organisatie-identiteit als gevolg van de fusie?”*
4. *“Hoe verhoudt de gewenste organisatie-identiteit zich tot de beleefde organisatie-identiteit?”*

Naast de veranderingen in de regio zoals onder 1.2 beschreven, hebben er veel veranderingen op landelijk niveau plaatsgevonden. Een voorbeeld hiervan is de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, hetgeen inhoudt dat alle medewerkers dezelfde arbeidsvoorwaarden hebben gekregen. Hiervoor bestond er een grote diversiteit aan arbeidsvoorwaardelijke regelingen doordat elk kantoor haar eigen arbeidsvoorwaarden had. Daarnaast worden alle werkprocessen geüniformeerd, terwijl voorheen alle kantoren een eigen werkwijze hanteerden. Een voorbeeld hiervan is het opstellen van een standaardbehandelplan. De fusie en de veranderingen die hieruit voort zijn gekomen hebben het nodige gevraagd van de medewerkers. Sommige medewerkers zien dit als een uitdaging, anderen verzetten zich er tegen en blijven op hun oude manier werken. Het doel is om door middel van dit onderzoek in kaart te brengen hoe de medewerkers van de twee vestigingen in Rotterdam en Den Haag deze fusie hebben beleefd en welke reacties op de fusie te herkennen zijn.

Tevens wordt onderzocht hoe de medewerkers de beleefde organisatie-identiteit voor en na de fusie omschrijven. De beleefde organisatie-identiteit bestaat uit de centrale kenmerken van de organisatie volgens de medewerkers.

Aan de hand hiervan wordt onderzocht of er als gevolg van de fusie verandering in beleefde organisatie-identiteit heeft plaatsgevonden en zo ja, welke verandering(en) en hoe deze tot stand zijn gekomen.

Tot slot wordt onderzocht hoe de gewenste organisatie-identiteit zich tot de beleefde organisatie-identiteit verhoudt. De gewenste organisatie-identiteit wordt gevormd door de leiders van de organisatie en geeft weer hoe zij de organisatie graag zouden willen zien (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). De gewenste organisatie-identiteit bestaat

binnen GGN uit de kernwaarden, het één worden van GGN met al haar vestigingen en het binden van medewerkers.

Gezamenlijk beantwoorden deze deelvragen de hoofdvraag, die in kaart brengt hoe de medewerkers de fusie hebben beleefd in termen van beleefde organisatie-identiteit.

1.4 Onderzoeksbenadering

Het onderzoeksontwerp is een case study: één case wordt gedetailleerd en intensief geanalyseerd onder alledaagse omstandigheden en in zijn geheel (Baarda e.a., 2009). De aard van deze studie is kwalitatief. Kwalitatief onderzoek gaat in op perspectieven, ervaringen, beleving en betekenisgeving van mensen (Baarda e.a., 2009). In dit onderzoek wordt de beleving van de fusie onderzocht en de betekenisgeving aan de organisatie-identiteit door de medewerkers. De wetenschapsfilosofische stroming die wordt gehanteerd in dit onderzoek is het interpretativisme. Deze stroming gaat er van uit dat er geen objectieve werkelijkheid is, maar dat personen een eigen sociale realiteit construeren aan de hand van ervaringen en belevingen (Tsoukas&Knudsen, 2003: 67). Om dit onderzoek meer diepgang en focus te geven, is er voor gekozen om het onderzoek vanuit het culturele perspectief uit te voeren. Fusies zijn onlosmakelijk verbonden met culturele processen (Verweel&David, 1995). Binnen dit onderzoek wordt er van uit gegaan dat een organisatie een cultuur *is*, en niet dat een organisatie een cultuur *heeft* (Smircich, 1983 in Demers, 2007).

De onderzoeksmethoden bestaan uit individuele open en semigestructureerde interviews met medewerkers in hun eigen kantoor, documentenanalyse van relevante teksten en observaties tijdens de bezoeken aan de organisatie. In het hoofdstuk Methoden wordt hier verder op in gegaan.

1.5 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek draagt bij op twee gebieden, namelijk op wetenschappelijk gebied en in de praktijk.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat ten eerste wordt onderzocht of verandering van beleefde organisatie-identiteit kan plaatsvinden. In de literatuur verschillen auteurs hierover van mening. Albert en Whetten (1985), de auteurs die als eerste het concept organisatie-identiteit hebben beschreven, zien organisatie-identiteit als permanente, onderscheidende en centrale kenmerken van een organisatie. In de literatuur zijn er naar aanleiding van deze definitie twee perspectieven op organisatie-identiteit ontstaan. In het sociale actor perspectief komt organisatie-identiteitsverandering zelden tot nooit voor. In het sociale constructivistische perspectief kan organisatie-identiteitsverandering plaatsvinden naar aanleiding van organisatieverandering (Ravasi&Schultz, 2006). In deze scriptie wordt onderzocht of de beleefde organisatie-identiteit is veranderd naar aanleiding van de fusie. Daarnaast wordt in de literatuur de bron van organisatie-identiteitsverandering met name extern gezocht. Imago zou hierbij als grootste trigger van identiteitsverandering gelden (Dutton&Dukerich, 1991; Hatch&Schultz, 1997; 2002; Gioia e.a., 2000). In dit onderzoek wordt onderzocht of interne bronnen effect hebben op de beleefde organisatie-identiteit. Tevens draagt dit onderzoek bij op wetenschappelijk gebied, omdat het onderzoekt welke specifieke gevolgen een fusie heeft voor de organisatie-identiteit. De literatuur die zich

concentreert op organisatie-identiteit bij fusies geeft niet aan welke onderdelen van de organisatie-identiteit veranderen naar aanleiding van een fusie en dit zal door middel van deze case study in kaart worden gebracht.

Praktische relevantie

Dit onderzoek is ook in praktische zin van belang. Het management van GGN is geïnteresseerd in de beleving van de fusie en welke centrale kenmerken van GGN de medewerkers noemen, de beleefde organisatie-identiteit. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek hebben zij aangegeven wellicht acties te ondernemen.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd: na deze inleiding volgt hoofdstuk 2 Theoretisch kader waarin de literatuur over de twee belangrijkste concepten organisatie-identiteit en fusies uiteengezet wordt. Aansluitend worden in hoofdstuk 3 Methoden de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 Resultaten de onderzoeksgegevens uit de interviews weergegeven. Tot slot worden de resultaten in hoofdstuk 5 Conclusie gekoppeld aan de literatuur uit het theoretisch kader en wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. In de Conclusie komen ook de discussie en aanbevelingen aan bod.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een analyse weergegeven van de literatuur over de concepten die centraal staan in dit onderzoek. Deze concepten zijn organisatie-identiteit en fusies. Het doel van dit hoofdstuk is de dialoog aan gaan tussen en met verschillende auteurs in het licht van deze concepten. Allereerst wordt het onderwerp organisatie-identiteit uitgelicht. Vervolgens wordt er een uiteenzetting gegeven over de literatuur betreffende fusies en de reacties van medewerkers daarop.

2.1 Organisatie-identiteit

‘Organizational identity’, ook wel ‘OI’ genoemd, is een populair onderzoeksthema binnen de organisatiewetenschappen. Er wordt veel over geschreven en hierbij zijn een aantal discussies te onderscheiden tussen verschillende wetenschappers.

Albert en Whetten hebben in 1985 een definitie van organisatie-identiteit geïntroduceerd die zeer invloedrijk is geweest in de literatuur. Deze auteurs definiëren organisatie-identiteit als datgene wat medewerkers zien als centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken van de organisatie. Na de introductie van deze definitie zijn er twee perspectieven op organisatie-identiteit ontstaan in de literatuur, het ‘social actor perspective’ en het ‘social constructionist perspective’ (Ravasi&Schultz, 2006; Sillince&Brown, 2009). Het verschil tussen deze perspectieven is dat bij het sociale actor perspectief de organisatie-identiteit bestaat uit claims over de organisatie door de leiders en dat in het sociale constructivistische perspectief de organisatie-identiteit wordt gevormd door de centrale kenmerken van de organisatie volgens de medewerkers. In dit onderzoek wordt ingegaan op beleefde organisatie-identiteit, gedefinieerd als de centrale kenmerken van de organisatie volgens de medewerkers. Hierdoor wordt het sociale constructivistische perspectief aangehangen.

Daarnaast verschillen de perspectieven in hun visie op organisatie-identiteitsverandering. Binnen het sociale constructivistische perspectief is verandering van organisatie-identiteit mogelijk als gevolg van organisatieverandering en binnen het sociale actor perspectief komt organisatie-identiteitsverandering zeer zelden voor. In deze scriptie wordt onderzocht of verandering in beleefde organisatie-identiteit heeft plaatsgevonden als gevolg van de fusie. Tevens wordt onderzocht hoe gewenste organisatie-identiteit zich verhoudt tot de beleefde organisatie-identiteit. De gewenste organisatie-identiteit wordt gevormd door de leiders van de organisatie en geeft weer hoe zij de organisatie graag zouden willen zien (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). In deze casus wordt de gewenste organisatie-identiteit gevormd door de kernwaarden, de eenwording van de organisatie en het binden van de medewerkers aan de organisatie.

2.1.1 Wat is organisatie-identiteit?

Het antwoord op de vraag : ‘wie zijn wij als organisatie?’ geeft de organisatie-identiteit weer (Albert&Whetten, 1985; Alvesson&Empson, 2004). De organisatie-identiteit wordt gevormd door:

“members’ understandings and claims about what is central, distinctive, and continuous over time about their organization” (Albert & Whetten, 1985: 291).

De collectieve dimensie van organisatie-identiteit staat hierbij centraal. Het gaat om wat de medewerkers van de organisatie zien als centrale en relatief permanente kenmerken van de

organisatie, die de betreffende organisatie onderscheidt van andere organisaties. Deze hoofdkenmerken van de organisatie zijn verbonden met de historie van de organisatie. De meeste wetenschappers hebben in vervolgonderzoek deze definitie gebruikt (Gioia e.a., 2000).

Na de introductie van deze definitie is er ambiguïteit ontstaan over wie de organisatie-identiteit vormgeeft. Naar aanleiding hiervan zijn er twee perspectieven op organisatie-identiteit ontstaan: ‘identity of organizations versus identity in organizations’ ofwel het ‘social actor perspective versus social constructionist perspective’ (Whetten&Mackey, 2002; Ravasi&Schultz, 2006; Sillince&Brown, 2009). Ravasi en Schultz (2006) geven deze perspectieven weer in een tabel.

TABLE 1
Perspectives on Organizational Identity: Social Actor versus Social Constructionist

Characteristic	Social Actor Perspective	Social Constructionist Perspective
Theoretical foundations	Institutional theory	Social constructivism
Definition of identity	Organizational identity resides in institutional claims, available to members, about central, enduring and distinctive properties of their organization (e.g., Whetten, 2003).	Organizational identity resides in collectively shared beliefs and understandings about central and relatively permanent features of an organization (e.g., Gioia et al., 2000).
Emphasis on cognitive processes	Sensegiving: Identity claims are organizational self-definitions proposed by organizational leaders, providing members with a consistent and legitimate narrative to construct a collective sense of self.	Sensemaking: Shared understandings are the results of sensemaking processes carried out by members as they interrogate themselves on central and distinctive features of their organization.
Emphasis on endurance or on change	Identity claims are by their own nature enduring and resistant to change; labels tend to change rarely and never easily.	Shared understandings are periodically renegotiated among members.
Fundamental work	Czarniawska (1997) Whetten & Mackey (2002) Whetten (2003)	Dutton & Dukerich (1991) Fiol (1991, 2002) Gioia & Thomas (1996) Gioia, Schultz, & Corley (2000) Corley & Gioia (2004)

Bron: Ravasi&Schultz, 2006: 434.

Eenzijds, in het ‘social actor perspective’ ofwel ‘identity of organizations perspective’, worden de functionele eigenschappen van organisatie-identiteit benadrukt, die tegemoet komen aan de behoefte van medewerkers en organisaties als sociale actoren: continuïteit, samenhang en onderscheiding van anderen. Organizational-identiteit bestaat uit een aantal expliciet vermelde claims over de organisatie door de leiders, waardoor de medewerkers beïnvloed worden bij het vormen van de centrale, onderscheidende en duurzame kenmerken van de organisatie. In dit perspectief wordt de ‘sensegiving’ functie van organisatie-identiteit benadrukt. Organizational-identiteit is een set emotioneel geladen, stabiele en duurzame kenmerken en is hiermee inert. Identiteitsverandering komt zeer zelden voor.

Anderzijds in het ‘social constructionist perspective’ ofwel ‘identity in organizations perspective’, wordt de nadruk gelegd op het collectief ontwikkelen van de centrale en onderscheidende kenmerken. Organizational-identiteit wordt vormgegeven door gedeelde interpretatieve schema’s die de medewerkers collectief construeren om betekenis te geven aan

de ervaringen. Deze organisatie-identiteit kan verschillen van de officiële, gewenste organisatie-identiteit. In dit perspectief wordt de nadruk gelegd op 'sensemaking' in plaats van 'sensegiving'. Dit worden 'identity understandings' genoemd (Ravasi & Schultz, 2006: 436). De mogelijke invloed van de formele organisatie-identiteit zoals in het sociale actor perspectief wordt erkend, maar de nadruk ligt op de interpretaties van de medewerkers van de organisatie-identiteit. Wetenschappers die deze visie aanhangen stellen dat substantiële organisatieveranderingen veranderingen in de collectieve organisatie-identiteit te weeg kunnen brengen (Ravasi & Schultz, 2006: 435).

Het grootste verschil tussen deze perspectieven is dat bij het 'social constructionist perspective' de organisatie-identiteit door de medewerkers wordt geconstrueerd en bij het 'social actor perspective' de organisatie-identiteit door de leiders van de organisatie wordt ontwikkeld. Deze laatste kan gezien worden als de gewenste organisatie-identiteit door het management. Hierop wordt verder ingegaan onder 2.1.2. Daarnaast kan organisatie-identiteitsverandering plaatsvinden in het 'social constructionist perspective' en bij het 'social actor perspective' komt dit zelden tot nooit voor.

In dit onderzoek wordt organisatie-identiteit gezien als de centrale kenmerken die de medewerkers aan de organisatie geven. Dit wordt gekenmerkt als de beleefde organisatie-identiteit en sluit aan bij het 'social constructionist perspective'. Er is gekozen voor dit perspectief, omdat de onderzoeker van mening is dat een organisatie wordt gevormd door mensen en hun handelen en interactie (Cunliffe, 2009). Hierbij vormen niet alleen de leiders of het management de organisatie, maar alle medewerkers.

2.1.2 Beleefde versus gewenste organisatie-identiteit

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de beleefde organisatie-identiteit, de centrale kenmerken van de organisatie die de medewerkers noemen, en de gewenste organisatie-identiteit, hoe het management de organisatie graag zou zien. Onderzocht wordt hoe de gewenste organisatie-identiteit zich verhoudt tot de beleefde organisatie-identiteit. Het verschil tussen deze twee identiteitsbegrippen wordt hieronder weergegeven.

In deze scriptie koppel ik de beleefde organisatie-identiteit aan de 'actual identity' (Balmer & Greyser, 2002) en aan de definitie van organisatie-identiteit in het 'social constructionist perspective' (Ravasi & Schultz, 2006), omdat deze definities van organisatie-identiteit weergeven hoe de medewerkers de organisatie zien. De 'actual identity' bestaat uit de leiderschapstijl van het management, de organisatiestructuur, de activiteiten en markt waar de organisatie actief is, de kwaliteit van de producten en diensten en de prestaties. De waarden van de medewerkers en het management zijn ook onderdeel van de 'actual identity'. Deze identiteit wordt vormgegeven door de interne organisatie, de medewerkers (Balmer & Greyser, 2002: 4,5). Zoals in 2.1.1 omschreven, wordt in het 'social constructionist perspective' organisatie-identiteit gezien als de centrale kenmerken van de organisatie die de medewerkers collectief construeren (Ravasi & Schultz, 2006).

De gewenste organisatie-identiteit wordt gekoppeld aan de 'ideal identity' (Balmer & Greyser, 2002) en de definitie van organisatie-identiteit in het sociale actor perspectief (Ravasi & Schultz, 2006), omdat zij weergeven hoe de leiders of het topmanagement de organisatie graag zou willen zien. De 'ideal identity' is de optimale positie van de organisatie in de markt binnen de bestaande context. Dit wordt vormgegeven door de strategische planners en ontwikkeld na uitgebreid (markt)onderzoek (Balmer & Greyser, 2002: 4,5). In het sociale actor perspectief wordt de organisatie-identiteit gevormd door de claims over de

organisatie door de leiders. De claims hebben invloed op de formulering van de organisatie-identiteit door de medewerkers (Ravasi&Schultz, 2006). Dit wordt onderzocht doordat gekeken wordt hoe de gewenste organisatie-identiteit zich verhoudt tot de beleefde organisatie-identiteit.

Kernwaarden: onderdeel van de gewenste organisatie-identiteit

De gewenste organisatie-identiteit wordt binnen dit onderzoek mede bepaald door de kernwaarden van GGN, die de identiteit van de organisatie vormgeven (Onze kernwaarden, Intranet GGN, laatst geraadpleegd op 28-5-2012). Binnen GGN wordt veel aandacht besteed aan de kernwaarden. De kernwaarden zijn op Intranet duidelijk aanwezig en zijn afgedrukt op grote borden en deze hangen op de kantoren. De teamleiders zijn getraind in hoe te handelen naar de kernwaarden. Om deze reden zijn de kernwaarden als onderdeel van de gewenste organisatie-identiteit uitgelicht en wordt in dit hoofdstuk weergegeven wat verschillende auteurs over kernwaarden hebben geschreven.

Kernwaarden kunnen ‘espoused content themes’ of ‘inferred content themes’ vormen. ‘Espoused content themes’ zijn thema’s die het management naar buiten toe presenteert. Deze zijn vaak oppervlakkig, omdat ze ontwikkeld zijn om indruk te maken op een publiek. Ze geven vaak niet weer wat zich werkelijk afspeelt in de organisatie en zijn erg abstract en cliché. ‘Inferred content themes’ reflecteren een dieper niveau van interpretatie en leven onder de medewerkers (Martin, 2002). In deze scriptie wordt onderzocht of de kernwaarden ‘espoused content themes’ of ‘inferred content themes’ zijn.

Kernwaarden kunnen een positieve bijdrage leveren door verbindend te werken en een gedeeld referentiekader te scheppen. Daarnaast kunnen kernwaarden onderdeel zijn van de organisatiecultuur. Een organisatiecultuur bestaat uit drie niveaus: artefacten, gedragen waarden en onderliggende basisveronderstellingen. Artefacten zijn alle tastbare dimensies van cultuur. Gedragen waarden zijn de doelstellingen en filosofieën die ten grondslag liggen aan de artefacten. Zij komen tot uiting in het dagelijks handelen. Onderliggende basisveronderstellingen zijn onbewuste en impliciete overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens die het handelen van de medewerkers bepalen (Schein, 2004). De onderliggende basisveronderstellingen komen overeen met de ‘inferred content themes’ (Martin, 2002).

Onderzocht wordt of de kernwaarden gedragen waarden zijn of onderliggende basisveronderstellingen, en daarmee onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur.

Kernwaarden maken onderdeel uit van ‘management of understanding’ (Sandberg&Targama, 2007). Dit is een interpretatief perspectief op management, waarbij wordt gepleit voor management op basis van indirecte technieken als missie, visie, cultuur en waarden gecombineerd met leiderschap waarbij de dialoog met medewerkers wordt aangegaan. Deze manier van denken over management heeft gezorgd voor een keerpunt in academische discussies en de management praktijk. Hiervoor lag de nadruk op het gebruik van directe technieken als regels, instructies en autoriteit om mensen aan te sturen. Dit wordt het rationele perspectief genoemd. ‘Managing of understanding’ is belangrijk voor de organisatie, maar in de praktijk bestaan er nog veel moeilijkheden mee omdat men vaak terugvalt in het rationele perspectief (Sandberg&Targama, 2007). Onderzocht wordt of dit het geval is bij GGN.

Tenslotte kunnen medewerkers in onzekere situaties, zoals tijdens een fusie, meer behoefte hebben aan stelsels van ideeën en kan de invloed van kernwaarden op dat moment groter zijn (Sagie, Elizur en Koslowsky, 1996).

2.1.3 Beleefde organisatie-identiteit en identiteitsverandering

Zoals aangegeven wordt beleefde organisatie-identiteit gezien als de centrale kenmerken van de organisatie volgens de medewerkers. Deze definitie is afkomstig van het sociale constructivistische perspectief, waarbij verandering van organisatie-identiteit mogelijk is. Deze verandering wordt veroorzaakt doordat medewerkers de organisatie identiteit reconstrueren. Door ervaringen binnen de organisatie vormen de medewerkers een beeld van de centrale kenmerken van de organisatie. Door nieuwe ervaringen kan het beeld van de organisatie veranderen en wordt dit beeld gereconstrueerd, en hiermee de beleefde organisatie-identiteit (Hatch&Schultz, 1997; 2002). Verschillende factoren hebben invloed op verandering van beleefde organisatie-identiteit.

Ten eerste hebben intern de visie van het topmanagement en de organisatiecultuur invloed op de verandering van organisatie-identiteit (Hatch&Schultz, 1997; 2002). De visie van het topmanagement heeft invloed op de organisatie, omdat aan de hand hiervan beslissingen worden gemaakt die van invloed kunnen zijn op de organisatie-identiteit. Zij beslissen hoe de interne organisatie er uit ziet en welke expressies er naar buiten plaats zullen vinden, bijvoorbeeld hoe het logo van de organisatie er uit zal zien. Hierdoor hebben zij invloed op de dynamiek van de organisatie-identiteit en heeft het topmanagement veel macht (Hatch&Schultz, 2002: 1004; 1005). De ervaringen van medewerkers en de visie van het topmanagement zijn beide ingebed in de organisatiecultuur (Hatch&Schultz, 1997; 2002).

Ten tweede speelt extern het imago, de beelden van buitenstaanders over de organisatie, een grote rol. Medewerkers van de organisatie komen in aanraking met buitenstaanders en vangen de beelden op zij hebben van de organisatie, het imago. De medewerkers vergelijken dit imago met de organisatie-identiteit die zij hebben geconstrueerd. Wanneer er discrepantie bestaat tussen het imago en de organisatie-identiteit, kan de organisatie-identiteit door de medewerkers worden gereconstrueerd, waardoor deze verandert. Door dit proces van reconstrueren is organisatie-identiteit volgens verschillende wetenschappers dynamisch (Dutton&Duckerich, 1991; Hatch & Schultz, 1997, 2002; Gioia e.a., 2000; Ybema, 2010). Deze processen waarbij de wisselwerking tussen identiteit en imago centraal staat, worden getypeerd als 'identity threats' (Ravasi&Schultz, 2006: 433)

Daarnaast kan de tijdsdimensie van organisatie-identiteit een grote invloed hebben. Medewerkers ontwikkelen een collectieve organisatie-identiteit door het vergelijken van de organisatie in het verleden, heden en de toekomst. Vergelijkingen tussen de organisatie vroeger en nu spelen een grote rol in het betekenis geven aan de organisatie-identiteit. Bij GGN kan dit ook een rol spelen, aangezien de medewerkers gevraagd wordt een vergelijking te maken van de organisatie voor de fusie – het verleden- en de huidige organisatie. Sommige medewerkers vergelijken de organisatie in het verleden met de huidige organisatie en vertellen een tragisch verhaal over verlies en tekortkomingen van de huidige organisatie. Het verleden wordt geromantiseerd en geïdealiseerd en er wordt gesteld dat er geen verband is tussen het verleden en het heden en de toekomst. Men verlangt terug naar het verleden. Dit komt vaak voor onder mensen die weerstand vertonen tegen een verandering en vaak in de onderste lagen van de organisatie. Dit wordt het discours 'nostalgia' genoemd. Andere medewerkers kijken juist vooruit en idealiseren de toekomst. Het verleden wordt gezien als slecht. Dit komt met name voor onder het management, dat plannen maakt voor de toekomst. Dit wordt het discours 'postalgia' genoemd. Bij beide discoursen wordt een ideale identiteit gecreëerd naast de ervaren, onbevredigende identiteit. Er moet onderhandeld worden over de toekomst:

“Discourses that “dwell” in the past or the future are in fact not so much about other times as they are disputing and negotiating who, metaphorically speaking, “owns” the present; that is, whose discourse authors a more authoritative version of an identity and ultimately determines decisions on present-day policies and practices. So, while appropriating the past or the future, one is actually battling over who is the “proprietor” of the present.” (Ybema, 2010: 496).

Door deze verandering in organisatie-identiteit kan de organisatie zich aanpassen aan de veranderingen in de omgeving. Dit is noodzakelijk en kan de organisatie voordelen opleveren ten opzichte van de concurrentie. Het wordt het principe van ‘adaptive instability’ genoemd. Hierdoor kan er een balans worden gevonden in de paradox waarin organisaties zich bevinden in relatie met hun omgeving. Deze paradox bestaat er uit dat enerzijds het creëren en behouden van een permanente identiteit essentieel voor succes op de lange termijn, en anderzijds organisaties zich snel moeten aanpassen aan de turbulente omgeving waarin zij zich bevinden (Gioia e.a., 2000).

2.2 Fusies

Fusies zijn een veelbesproken onderwerp in de literatuur. In de literatuur wordt verwezen naar M&A, ‘mergers and acquisitions’. Oftewel, fusies en overnames worden als één onderwerp behandeld. In de ogen van de onderzoeker is dit onterecht, omdat de basis voor een fusie verschilt van de basis voor een overname. Bij een overname koopt de ene organisatie de andere organisatie. Hierbij heeft de koper meer macht dan de gekochte organisatie. De gekochte organisatie moet de processen en structuur overnemen. Daarnaast is dit vaak niet op basis van vrijwilligheid. Bij een fusie wordt er door twee organisaties besloten samen te werken en één organisatie te vormen op basis van vrijwilligheid. Hierbij is er sprake van gelijkheid; de ene organisatie heeft in principe even veel macht als de andere organisatie (Epstein, 2004).

In de zoektocht naar literatuur heb ik mij zo veel mogelijk gericht op literatuur over alleen fusies, maar er zijn ook een aantal artikelen gebruikt die gaan over M&A. Ik heb de keuze gemaakt om deze artikelen toch te gebruiken, omdat zij waardevolle theorieën bevatten in verband met dit onderzoek. Daarnaast hebben een aantal medewerkers de fusie ervaren als een overname, waardoor de theorieën over ‘acquisitions’ van toepassing kunnen zijn.

In dit hoofdstuk wordt besproken welk type van integratie van toepassing is op de fusie van GGN, in welke fase van de fusie GGN zich bevindt en welke reacties van medewerkers op een fusie te onderscheiden zijn. Daarnaast wordt de koppeling gemaakt tussen fusies en organisatie-identiteit. Met betrekking tot fusies wordt van medewerkers gevraagd om hun oude organisatie-identiteit los te laten en een nieuwe organisatie-identiteit te ontwikkelen met de gefuseerde partner (Seo&Hill, 2005). Welke reacties dit teweeg brengt en hoe dit proces verloopt wordt uiteengezet in dit hoofdstuk.

2.2.1 Typen van integratie

Bij een fusie moeten twee of meer organisaties integreren tot één organisatie. Deze integratie kan op verschillende niveaus plaatsvinden en hierdoor zijn verschillende typen integratie te onderscheiden. Bij GGN vindt de integratie plaats op bijna alle niveaus en het integratietype dat hierbij van toepassing is, is ‘symbiotic’ of ‘absorption’ (Haspeslagh, 1991). Het type integratie wordt bepaald door twee randvoorwaarden: noodzaak van autonomie en noodzaak van strategische samenhang. De noodzaak van autonomie heeft verband met de verschillen die waar te nemen zijn tussen de organisaties. Het is hierbij belangrijk om te herkennen in hoeverre organisaties of afdelingen autonoom kunnen blijven teneinde de doelstelling van de

fusie te halen. De noodzaak van de strategische samenhang wordt bepaald door welke kerncapaciteiten geïntegreerd worden. Deze kerncapaciteiten bestaan uit hulpbronnen (strategische middelen als gebouwen, afdelingen of voorraden), functionele kennis of managementvaardigheden. Hoe groter de noodzaak van strategische samenhang, hoe meer kerncapaciteiten geïntegreerd worden. De noodzaak van autonomie en strategische samenhang bepalen het type integratie.

Bij het type ‘symbiotic’ zijn de strategische samenhang en autonomie hoog. De organisaties groeien op voet van gelijkheid in elkaar. ‘Best of both worlds’ wordt toegepast in productie- en managementprocessen, maar de organisaties behouden een bepaalde mate van autonomie omdat dit voordelig voor de organisatie is. Bij GGN is dit het geval, omdat verschillende kantoren op basis van gelijkheid integreren en de oorspronkelijke kantoren de ‘oude’ kleine klanten van voor de fusie blijven bedienen, waardoor een bepaalde mate van autonomie blijft bestaan. Bij het type ‘absorption’ is de noodzaak tot strategische samenhang hoog en de autonomie laag. Bij deze vorm van integratie wordt de ene organisatie gedomineerd door de andere organisatie. De productie- en managementprocessen worden door de dominerende partner opgelegd aan de gedomineerde partner. Dit is in principe niet het geval bij de fusie van GGN, maar wordt door sommige medewerkers wel op deze manier ervaren zoals blijkt uit de resultaten.

2.2.2 Fasen in het fusieproces

In het fusieproces zijn verschillende fasen te onderscheiden (Seo&Hill, 2005). GGN bevindt zich op dit moment in de fase waarin de juridische fusie heeft plaatsgevonden, de doelen en de visie zijn vastgelegd en veranderingen in structuur hebben plaatsgevonden. De kantoren zijn officieel gefuseerd en de integratie van de verschillende kantoren is in gang gezet. Er zijn nieuwe werkprocessen en prestatiestandaarden ontwikkeld en ingevoerd door middel van het operationele model en key performance indicators.

Hierdoor bevindt GGN zich in de ‘operational combination stage’ van de fusie. De kenmerken van deze fase zijn dat ten eerste de functionele en operationele integratie van de organisaties van start gaat. Er ontstaat interactie tussen medewerkers van de fusiepartners en de werkprocessen worden opnieuw ingericht en uitgevoerd. De werknemers moeten op een andere manier gaan werken en nieuwe prestatiestandaarden behalen. Daarnaast ontstaan nieuwe waarden en overtuigingen. Omdat dit een veelomvattende fase is duurt deze vaak langer dan verwacht. Na deze fase volgt de ‘stabilization stage’, waarin normen, rollen en routines gestabiliseerd en geconsolideerd worden (Seo&Hill, 2005)

2.2.3 Reacties van medewerkers op fusies

Onder de medewerkers van GGN is een grote verscheidenheid aan reacties op de fusie te herkennen. Sommige medewerkers ervaren weinig verandering en staan positief tegenover de fusie, terwijl andere medewerkers de fusie zien als een grote omslag en veel weerstand vertonen. In dit subhoofdstuk worden verschillende reacties van medewerkers op fusies die in de literatuur omschreven zijn, uiteengezet.

Een fusie kan gevolgen hebben voor de beleefde organisatie-identiteit. Bij een fusie moeten meerdere organisaties, die voorheen een eigen organisatie-identiteit hadden, samensmelten tot één organisatie. Dit heeft tot gevolg dat één of beide organisaties hun oude organisatie-identiteit moeten loslaten en een nieuwe organisatie-identiteit moeten ontwikkelen. Dit kan een moeilijk proces zijn (Seo&Hill, 2005: 427).

Fusies kunnen veel onzekerheid voor de medewerkers met zich mee brengen. Een deel van die onzekerheid is te wijten aan dat de medewerkers de organisatie-identiteit die voorheen

belangrijk voor hen was, moeten loslaten en leren omgaan met de nieuwe identiteit van de organisatie. Dit is een incrementeel proces (Amiot e.a., 2006).

Sommige medewerkers houden vast aan de oude organisatie identiteit. Dit wijst op een 'highly identified workforce' (Fiol, 2002). Hieraan zijn voor- en nadelen verbonden.

Enerzijds is er een sterk groepsgevoel dat voordelig kan zijn bij grote organisatieveranderingen. Anderzijds kan een dergelijke sterke identificatie een beperkende werking hebben wanneer de omgeving van de organisatie vraagt om de organisatie-identiteit aan te passen, bijvoorbeeld bij een fusie. Als medewerkers vasthouden aan hun oude organisatie-identiteit, belemmert dit 'out of the box' denken. Medewerkers hechten zo sterk aan de organisatie-identiteit dat zij binnen hun eigen kader blijven denken. Dit heeft een beperkende werking.

Seo en Hill (2005) hebben een review gemaakt van de literatuur over de menselijke kant van M&A. Hieronder wordt verstaan de ervaringen van medewerkers en reacties op de fusie of overname. Aan de hand van de analyse van meer dan 100 boeken en artikelen over dit onderwerp zijn zes theorieën ontwikkeld die de reacties en ervaringen van medewerkers met fusies en/of overnames weergeven. Deze zes theorieën spelen in elke fase van het fusieproces een andere, grotere dan wel kleinere, rol. In de 'operational combination stage' waarin GGN zich bevindt, spelen de volgende theorieën een grote rol:

Allereerst kan er 'intergroep conflict' ontstaan wanneer er dagelijkse interactie is tussen de medewerkers van de voorheen verschillende organisaties. Deze conflicten gaan vaak over de inhoud van de nieuwe functies, rollen en werkprocessen binnen de afdelingen. Dit kan resulteren in gebrek aan samenwerking tussen de medewerkers en het ontwikkelen van een sterk 'wij-zij' gevoel op de werkvloer (Buono&Bowditch, 1989).

Ten tweede kunnen 'culture clashes' een barrière vormen. 'Culture clashes' ontstaan wanneer de medewerkers van de twee oorspronkelijke organisaties ondervinden dat er cultuurverschillen zijn in bijvoorbeeld communicatiestijl, planning, autoriteit, betrokkenheid en werkwijze. Als de medewerkers hun manier van werken als superieur zien en zij deze werkwijze verdedigen. Hierdoor vallen zij de andere organisatie aan en ontstaat er een 'culture clash'. Een dergelijke 'culture clash' is waarschijnlijk wanneer de medewerkers zich bedreigd voelen door de fusie. Mede hierdoor ontstaat een 'wij-zij' gevoel.

Daarnaast kunnen onder medewerkers gevoelens van onrechtvaardigheid leven. De medewerkers betreuren dat zij, in hun ogen, onrechtvaardig collega's zijn verloren door de fusie. Bovendien dragen nieuwe functies en werkprocessen, waardoor de oude werkwijze verdwijnt, bij aan het gevoel van onrechtvaardigheid. Dit kan invloed hebben op de betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en de medewerkerstevredenheid.

Ten vierde kunnen rolambigüiteit en rolconflict een bron van stress vormen. Bij rolconflicten zijn de verschillende rollen die medewerkers hebben onverenigbaar. Bij rolambigüiteit is er onzekerheid over de verwachtingen van een rol. Tijdens een fusie heerst er onzekerheid over de taken, verantwoordelijkheden, leidinggevenden, collega's en verwachtingen. Dit kan zeer stressvol voor de medewerkers zijn omdat het een politiek proces is en er vaak weinig informatie beschikbaar is.

Ten vijfde kunnen als gevolg van het veranderen van de invulling van functies, de nieuwe functies en omstandigheden slechter zijn dan voorheen. Hierdoor raken de medewerkers minder betrokken bij de organisatie en is het waarschijnlijker dat ze ontslag nemen.

Tot slot is het moeilijk om de reacties van de medewerkers te beïnvloeden. Medewerkers mythologiseren de oude organisatie en functie en voelen zich onzeker over hun nieuwe functie en verantwoordelijkheden. Als medewerkers langer dan een jaar stress ervaren door onzekerheid en angst, kan dit mentale en fysieke problemen en verminderde motivatie veroorzaken (Seo&Hill, 2005: 436).

Medewerkers ontwikkelen in de ‘post merger stage’ een verhaal over de fusie gebaseerd op oppervlakkige informatie, waardoor deze een mix is van waarheid en fantasie. Er ontstaan vele geruchten onder de medewerkers, die niet altijd een kern van waarheid bezitten. Vaak is er sprake van een ‘wij-zij’ gevoel tussen de medewerkers van de oorspronkelijke organisaties, door de natuurlijke neiging van mensen om zich te concentreren op verschillen in plaats van overeenkomsten.

De medewerkers ervaren een overgang tussen het oude en het nieuwe. Tijdens deze overgang mythologiseren de medewerkers hun oude functie: ze vergeten de minder plezierige kanten aan hun oude functie en herinneren zich alleen de plezierige kanten. Zij houden zich vast aan oude gewoonten. Dit zijn reacties op verlies van routine.

Het blijven hangen in woede, niet vertrouwen van het management en het verliezen van idealisme leiden tot cynisme en achterdochtigheid. Deze medewerkers zijn er van overtuigd dat de situatie ten nadele van hen is veranderd en uiten dit door bijvoorbeeld te klagen dat de organisatie managementlagen heeft toegevoegd, waardoor ze verder verwijderd zijn van de macht (Marks&Mirvis, 1992).

Medewerkers ervaren gevoelens van verlies wanneer zij geconfronteerd worden met een fusie op de volgende gebieden: hiërarchische status, kennis van de organisatie (procedures en medewerkers veranderen), vertrouwde ondergeschikten (er worden mensen ontslagen), netwerk (nieuwe contacten), controle, onzekerheid over de toekomst, functieomschrijving (taken veranderen), locatie (een fusie brengt soms een verhuizing met zich mee), vrienden en collega’s. Dit kan voor angst zorgen onder de medewerkers en kan effect hebben op hun productiviteit, zoals verminderde creativiteit en concentratie en verhoogde irritatie. Hierdoor lijden niet alleen de medewerkers onder de fusie, maar ook de organisatie (Galosy, 1990).

Er kan een verband gelegd worden tussen groepsdynamiek en fusies. Een fusie verbreekt relaties in een bestaande groep, de oude organisatie, en er moet een nieuwe groep gevormd worden. Vaak ontstaat er een competitieve relatie tussen de twee, voorheen gescheiden, organisaties. Soms komt er onder de medewerkers een bittere of vijandige houding tot stand ten opzichte van ‘de andere organisatie’. Deze negatieve gevoelens kunnen het succes van de fusie in de weg staan. Het kan leiden tot een ‘wij-zij’ cultuur, waarbij de medewerkers de oude organisatie-identiteit niet los kunnen laten (Hogg&Terry, 2000).

2.2.4 Factoren die de reacties van medewerkers beïnvloeden

De mate waarin stress, weerstand en conflicten ontstaan en de intensiteit hiervan is afhankelijk van verschillende factoren.

Ten eerste kan continuïteit in organisatie-identiteit leiden tot minder weerstand en discontinuïteit tot meer weerstand. Continuïteit is het gevoel van de medewerkers dat de gefuseerde organisatie een voortzetting is van de oude organisatie. Dit gevoel wordt beïnvloed door onder andere structurele veranderingen, andere collega’s, verandering in status, etc. Bij fusies, een substantiële organisatieverandering, kan het moeilijk zijn om de medewerkers een gevoel van continuïteit te geven (Giessner, 2011). Als de ene organisatie de andere organisatie domineert is de continuïteit in organisatie-identiteit voor de medewerkers van de dominante organisatie groter, omdat zij meer invloed hebben. De medewerkers van de gedomineerde organisatie ervaren meer veranderingen en daardoor discontinuïteit, waardoor weerstand ontstaat en de medewerkers zich minder snel met de gefuseerde organisatie identificeren (Van Knippenberg e.a., 2002). In dat geval is het belangrijk om aan de medewerkers te communiceren dat de fusie noodzakelijk is. Wanneer de medewerkers de fusie als

noodzakelijk zien, neemt het gevoel van onzekerheid onder de medewerkers af waardoor zij zich eerder identificeren met de gefuseerde organisatie (Giessner, 2011).

Ten tweede kan de mate waarin het werk verandert invloed. Des te meer verandering in het werk, des te meer stress en weerstand onder de medewerkers (Marks&Mirvis,1992).

Ten derde speelt status een rol bij het ontstaan van conflicten en weerstand. Status is het succes van de organisatie. Binnen een gefuseerde organisatie kunnen de oorspronkelijke organisaties een hogere of lagere status hebben ten opzichte van elkaar. Als de medewerkers van een organisatie er van overtuigd zijn dat hun lagere status binnen de gefuseerde organisatie legitiem is zullen er weinig competitieve gevoelens of conflicten ontstaan. De medewerkers zullen zich aanpassen en identificeren met de nieuwe organisatie. Dit heeft een positieve invloed op het succes van de fusie. Maar als de medewerkers van een organisatie hun lagere status als niet legitiem zien, zullen de medewerkers negatiever reageren op de fusie en zal er competitie ontstaan tussen de medewerkers van de twee gefuseerde organisaties. Dit zal het succes van de fusie ondermijnen en deze medewerkers identificeren zich minder snel met de gefuseerde organisatie. Medewerkers van de organisatie met de hogere status zien sociale mobiliteit als bedreiging voor hun superieure status en reageren negatief op de fusie. Zij kunnen de medewerkers van de andere organisatie uitsluiten (Hogg&Terry, 2000; Terry&O'Brien, 2001).

Ten vierde speelt culturele verenigbaarheid een rol. Er kunnen verschillen zijn tussen de twee organisaties in opvattingen over het nemen van risico's, besluitvorming, resultaatgerichtheid en centralisering en deze verschillen kunnen problemen veroorzaken en resulteren in een 'wij-zij' cultuur (DiGeorgio, 2002).

Ten vijfde heeft leiderschap invloed op het ontstaan van conflicten en weerstand. Leaders zijn belangrijk om de integratie van de partners effectief te laten verlopen. De leiders moeten sensitief zijn voor culturele issues die spelen onder de medewerkers en de dialoog met hen aangaan. Wanneer dit niet gebeurt, ontstaat er weerstand (DiGeorgio, 2002).

Ten zesde kan de relatieve grootte van de organisaties die fuseren een rol spelen. De medewerkers van de grotere organisatie hebben positievere verwachtingen van de fusie omdat zij verwachten meer invloed te hebben, waardoor onzekerheid en angst vermindert. De medewerkers van de kleinere organisatie verwachten dat zij gedomineerd zullen worden door de grotere organisatie en zullen om deze reden negatievere verwachtingen hebben (Rentsch&Schneider, 1991).

Ten zevende speelt het type integratie een rol. Hoe hoger het niveau van integratie, hoe meer kans op conflicten (DiGeorgio, 2002).

Tot slot kan de implementatie van de fusie invloed hebben op het ontstaan van weerstand en conflicten. Wanneer medewerkers de mening delen dat de fusie op een positieve manier geïmplementeerd is, wat wil zeggen dat zij zich geïnformeerd over de fusie en implementatie voelen en dat ze vinden dat het management effectief gereageerd heeft, zij minder stress ervaren dan de medewerkers die vinden dat de fusie slecht geïmplementeerd was. Deze uitkomst onderschrijft de algemene aanname in de organization change management literatuur dat medewerkers zich makkelijker aanpassen aan de nieuwe situatie bij organisatieveranderingen als ze geïnformeerd worden over de verandering en de implementatie daarvan, en als er sprake is van effectief leiderschap (Amiot e.a., 2006: 567).

3. Methoden

Dit hoofdstuk gaat in op hoe dit specifieke onderzoek is ingericht. Hierbij komen achtereenvolgens de onderzoeksstrategie, onderzoeksperspectief, onderzoekontwerp, onderzoekspopulatie, onderzoeksmethoden, analyse, rol van de onderzoeker en kwaliteit van het onderzoek aan bod.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat in op perspectieven, ervaringen, beleving en betekenisgeving van mensen. De nadruk ligt op het begrijpen of doorgronden van individuele mensen, groepen of situaties. Het fenomeen wordt bestudeerd binnen de eigen context. De onderzoeker probeert in de huid van de betrokkenen te kruipen om hun perspectief te achterhalen (Baarda e.a., 2009). De wetenschapper gaat op zoek naar de betekenissen en percepties van de onderzochte personen door van binnen uit te kijken (Martin, 2002). Dit wordt ook wel het emic of insiders perspectief genoemd, waarbij het verhaal van de respondenten verteld wordt. Dit gebeurt door middel van directe waarneming, waardoor de onderzoeker het belangrijkste instrument is. Voor dit onderzoek is het van belang om de betekenisgeving aan de organisatie-identiteit die de medewerkers van GGN hebben geconstrueerd te achterhalen en de beleving van de fusie. Voor deze onderzoeksvraag is kwalitatief onderzoek de meest geschikte strategie, omdat kwalitatief onderzoek in gaat op deze betekenissen en beleving en helpt de betekenissen achter ‘interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen’ te ontdekken (Boeije, 2005).

Er is gebruik gemaakt van een flexibele onderzoeksopzet, om zo goed mogelijk te kunnen inspelen op wat er leeft in het veld. Een voorbeeld hiervan is dat in eerste instantie dit onderzoek niet gericht was op de beleving van de fusie, maar omdat dit zo’n grote rol speelde onder de respondenten en ook invloed had op de oorspronkelijke onderzoeksvraag is besloten de onderzoeksopzet en –vragen aan te passen.

3.2 Onderzoeksperspectief

De wetenschapsfilosofische stroming die wordt gehanteerd in dit onderzoek is het interpretativisme. Deze stroming gaat er van uit dat er geen objectieve werkelijkheid is zoals deze in de natuurwetenschappen wordt gesuggereerd, maar dat personen een eigen sociale realiteit construeren aan de hand van ervaringen en belevingen. Alles is aan interpretatie onderhevig. De sociale wereld bestaat uit verschillende realiteiten en interpretaties (Tsoukas&Knudsen, 2003: 67). Deze stroming richt zich op de betekenis en het proces van betekenisgeving in bepaalde sociale contexten. Dit is precies wat er in dit onderzoek onderzocht wordt: de betekenis van de fusie en de organisatie-identiteit in de ogen van de medewerkers wordt achterhaald. Het gaat hierbij niet om verklaren, maar om begrijpen (Tsoukas&Knudsen, 2003: 66). Doel is te begrijpen waarom mensen een bepaalde betekenis geven, aan bijvoorbeeld de organisatie-identiteit, of hoe de specifieke beleving tot stand is gekomen. Hierbij speelt de context een belangrijke rol: mensen worden beïnvloed door hun context en verschijnselen worden inzichtelijk gemaakt binnen hun specifieke context. Het perspectief van waaruit dit onderzoek is uitgevoerd, is het culturele perspectief. Fusieprocessen zijn onlosmakelijk verbonden met culturele processen (Verweel&David, 1995). Binnen dit onderzoek wordt er van uit gegaan dat een organisatie een cultuur *is*, en niet dat een organisatie een cultuur *heeft* (Smircich, 1983 in Demers, 2007). Een

organisatiecultuur bestaat uit sociaal geconstrueerde systemen van betekenissen. Strategie, structuur en macht worden gezien als expressies van de cultuur. Een cultuur ontstaat door de geschiedenis van een groep en is niet te controleren of te veranderen door een manager (Demers, 2007: 76).

3.3 Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp is een case study: één case of geval wordt gedetailleerd en intensief geanalyseerd onder alledaagse omstandigheden en in zijn geheel (Baarda e.a., 2009). Case study onderzoek richt zich op de complexiteit en specifieke aard van een case. Binnen een case study is de onderzoeker er op gericht om de unieke kenmerken van een case te begrijpen. Dit wordt ook wel de idiografische benadering genoemd (Bryman, 2008). Doel van de case study is niet om te generaliseren naar andere cases of populaties, maar om iets te kunnen zeggen over deze unieke case en om theorie vanuit deze case te genereren.

3.4 Onderzoekspopulatie

De onderzoeksgroep bestaat uit 17 medewerkers van twee oorspronkelijke kantoren, Van Mastrigt & Partners in Den Haag en Maas-Delta in Rotterdam, die voor de fusie minstens vier jaar bij de zelfstandige gerechtsdeurwaarderskantoren werkzaam waren. De respondenten zijn afkomstig van verschillende lagen en afdelingen uit de organisatie, onder andere een regiomanager, gerechtsdeurwaarders, incassomedewerkers en medewerkers van de financiële administratie. De keuze voor twee kantoren of vestigingen is gemaakt in samenspraak met de begeleider vanuit GGN en vanuit de universiteit. Omdat de fusie zo grootschalig is geweest en de tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek beperkt, was het onmogelijk om een beeld te geven hoe alle medewerkers van GGN de fusie hebben ervaren en beter om het onderzoek op twee vestigingen te concentreren. De begeleider vanuit GGN heeft deze kantoren aangedragen, omdat zij van oorsprong hele verschillende kantoren zijn. Dit leek mij erg interessant en ik ben hiermee akkoord gegaan. De begeleider heeft contact gelegd met de regiodirecteur en de twee vestigingsmanagers om toestemming te vragen voor het onderzoek. De vestigingsmanagers hebben vervolgens medewerkers aangedragen die ik kon interviewen. Hierdoor hebben zij invloed gehad op de onderzoeksgroep. Maar omdat zij inzicht hebben in wie er al voor de fusie bij het kantoor werkten en omdat ik in de mail die ik vervolgens naar de medewerkers heb verstuurd met de vraag of ik hen mocht interviewen de naam van de vestigingsmanager kon noemen en daardoor een bepaalde mate van legitimiteit verkreeg, heb ik er toch voor gekozen om via deze weg mijn respondenten te werven. Vervolgens heb ik zelf contact met hen gezocht via mijn GGN email adres. Bijna alle medewerkers die ik heb benaderd wilden meewerken aan het onderzoek en reageerden snel op mijn e-mails. Één medewerker heeft niet geantwoord.

3.5 Onderzoeksmethoden

Er is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode: de multimethodeaanpak of methodische triangulatie (Baarda e.a., 2009). Er is voor triangulatie gekozen, omdat op deze manier een zo compleet mogelijk beeld van het onderzoeksonderwerp ontstaat.

3.5.1 Interviews

Doel van een interview is het verzamelen van informatie uit de mededelingen van ondervraagde personen, om zo de onderzoeksvraag te beantwoorden (Baarda e.a., 2009).

Omdat de beleving een complex onderwerp is en het om gevoelens gaat, is het mondelinge interview de beste manier om dit te onderzoeken.

Er zijn verschillende typen interviews en er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee typen: het ongestructureerde en semigestructureerde interview. Er zijn twee ongestructureerde, oriënterende interviews afgenomen. Dit wil zeggen dat alleen het onderwerp van het interview vast staat, maar de vragen en subonderwerpen nog niet en afhankelijk zijn van de respondent. Dit is een goede manier om te weten te komen wat er speelt binnen de organisatie wat betreft mijn onderzoeksvraag. Daarna zijn 15 semigestructureerde interviews afgenomen. Bij semigestructureerde interviews wordt gewerkt met een aantal onderwerpen of brede vragen, waarbij ruimte is voor de inbreng van de respondent (Bryman, 2004: 320). Ik heb daarbij gewerkt met een topiclijst, waarop onderwerpen staan die besproken moeten worden en waarin ook een voorkeur voor de volgorde van deze onderwerpen is aangegeven, maar waarvan afgeweken kan worden. De topiclijst kunt u vinden in de bijlage.

Er zijn acht interviews van gemiddeld 45 minuten afgenomen onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en negen interviews van gemiddeld 35 minuten onder de medewerkers van oud Maas-Delta. De interviews bij de medewerkers van oud Maas-Delta duurden minder lang omdat er voor hen minder veranderd was door de fusie en zij minder de behoefte hadden om hun verhaal kwijt te vertellen. De medewerkers gaven bijna allen zonder problemen toestemming voor het opnemen van het interview, slechts één medewerker gaf eerst aan dat het interview niet opgenomen mocht worden, maar gaf na een aantal minuten alsnog toestemming. Ik heb aangegeven dat de gegevens vanuit de interviews anoniem verwerkt worden.

3.5.2 Observaties

Voor, tijdens en na de interviews heb ik de medewerkers geobserveerd. Opvallend was dat vaak na afloop van het officiële interview, wanneer de recorder uit was, onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners veel behoefte was om nog een aantal zaken kwijt te kunnen. Vaak waren dit lastige onderwerpen, waarvan ik het idee had dat de medewerkers deze liever ‘off the record’ wilden vertellen. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker aangaf op zoek te zijn geweest naar een andere baan vlak na de fusie, omdat de medewerker zich niet thuis voelde binnen GGN. Deze uitspraken heb ik meegenomen als observaties voor het onderzoek en deze data zijn extra prudent behandeld. De anonimiteit van deze respondenten is op deze manier extra gewaarborgd. Hiervan zijn memo’s gemaakt, waarbij onderscheid is gemaakt tussen eerste en tweede orde concepten (Van Maanen, 1979). Deze zijn vervolgens meegenomen in de analyse van de data.

3.5.3 Documentenanalyse

Tot slot heb ik relevante documenten voor mijn onderzoeksvraag gelezen en geanalyseerd. Dit zijn met name documenten op Intranet over de fusie en kernwaarden, het document ‘Master strategie 2009-2011’, het jaarverslag van 2009 en 2010 en het organogram. Deze documenten zijn gescand op relevantie topics voor dit onderzoek en hebben vooral gediend als achtergrondinformatie.

3.6 Analyse

De interviews zijn opgenomen en vervolgens letterlijk getranscribeerd, wat wil zeggen dat alles wat is besproken is uitgetypt. Er is hiervoor gekozen, omdat op deze wijze alle aandacht tijdens het interview uit kan gaan naar de respondent en niet tussentijds aantekeningen hoeven worden gemaakt waardoor respondent en interviewer afgeleid worden of het interview stil

komt te liggen. Daarnaast kan alle data op deze wijze nauwkeurig uitgewerkt worden. Deze transcripten en memo's van de observaties heb ik vervolgens gecodeerd aan de hand van de methode van Boeije (2005). Deze methode gaat uit van drie fasen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Tijdens de eerste fase, open coderen, worden de data uiteengehaald en gestructureerd. Alle data krijgen een code. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van splitting, waarbij elke zin of zinsdeel een code krijgt, voor de eerste vijf interviews en ben vervolgens overgegaan op lumping, waarbij een grotere eenheid van de data een code krijgt. Er is in vivo gecodeerd, waarbij gebruik gemaakt wordt van woorden die de respondenten gebruiken, en descriptief gecodeerd, waarbij een beschrijvende code aan een stuk tekst gekoppeld wordt. Bij de tweede fase, axiaal coderen, heb ik bepaald wat de belangrijke en minder belangrijke elementen van de data zijn voor dit onderzoek. Hierdoor werd de data gereduceerd en werd er een focus aangebracht. De codes heb ik hierbij verdeeld in categorieën op een abstracter en breder niveau in hoofd- en subcodes. Tot slot de fase van selectief coderen, waarbij kerncategorieën gedefinieerd zijn en de data verder zijn gestructureerd. Hierbij heb ik een codeboom gemaakt, welke te vinden is in de bijlage. Het coderen heb ik handmatig op de computer gedaan. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van Microsoft Office Excel, waarbij het makkelijk was om tekstfragmenten bij codes te plaatsen en deze terug te vinden.

3.7 Rol van de onderzoeker

Als onderzoeker is het belangrijk om je er van bewust te zijn dat jouw aanwezigheid de onderzoeksresultaten beïnvloedt. De respondenten worden beïnvloed door de persoon van de onderzoeker. Als onderzoeker is het van belang om je bewust te zijn van deze invloeden en eventuele problemen die hieruit voortvloeien.

Ik ben in het begin van de onderzoeksperiode betrokken geweest bij het uitvoeren van het medewerkerstevredenheidsonderzoek onder de medewerkers van GGN. Dit heb ik ook verteld tijdens de introductie bij de eerste interviews. Hierbij heb ik wel duidelijk benadrukt dat deze twee onderzoeken los van elkaar staan. Sommige medewerkers stonden sceptisch tegenover dit medewerkerstevredenheidsonderzoek, en dit heeft wellicht invloed gehad op de antwoorden die zij gaven in het interview. Om deze reden heb ik dit na vijf interviews niet meer verteld in de introductie van het onderzoek en mijzelf.

Reflectie op interviews

Bij alle interviews ben ik zeer hartelijk ontvangen door de medewerkers en ik kreeg altijd koffie of thee aangeboden. Alle medewerkers zijn op hun eigen vestiging geïnterviewd en leken op hun gemak. Bij de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners had ik het gevoel dat hun motivatie om mee te werken was dat zij graag hun verhaal kwijt wilden. Tijdens interviews bleek dat er veel dwars zat. Vijf interviews waren een aaneenschakeling van kritiek op GGN. Een aantal medewerkers had het idee dat ik hun boodschappen kon doorgeven aan het management en dat ik een soort spreekbuis voor hen was. Één medewerker had een kritische houding ten opzichte van mij en had niet veel te vertellen over de fusie. Opvallend was dat alle medewerkers vroegen of zij nog 'iets te zien kregen van het onderzoek'. Zij vertelden dat er eerder een dergelijk onderzoek had plaatsgevonden over de beleving van de fusie, maar dat zij hier nooit meer iets over gehoord hadden. Hier was veel kritiek op. Hierdoor moest ik me soms verdedigen en de nadruk leggen op dat zij iets van mij zouden horen.

Onder de medewerkers van oud Maas-Delta had ik niet het gevoel dat zij hun verhaal kwijt wilden. Zij werkten mee omdat ik het vroeg en waren wel zeer bereidwillig om van alles te

vertellen. Ik moest vaak wel duidelijk aangeven dat het ging om de fusie met GGN en niet met een kantoor uit Schiedam een aantal jaren daarvoor. Één medewerker had, net als ik, onderzoek gedaan naar de beleving van de fusie met het kantoor uit Schiedam en kon mij hier veel over vertellen. Volgens deze medewerker waren er veel parallellen met deze fusie.

3.8 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door de betrouwbaarheid en validiteit. Ter bevordering van de kwaliteit van het onderzoek heb ik getracht de betrouwbaarheid en validiteit zo hoog mogelijk te laten zijn. Hieronder zal ik deze begrippen uitlichten.

3.8.1 Betrouwbaarheid

In klassieke zin wordt betrouwbaarheid gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval (Baarda e.a., 2009). Dat wil feitelijk zeggen dat als het onderzoek nog een keer wordt gedaan, er dezelfde resultaten uit zullen komen: het onderzoek is herhaalbaar. Dit is in kwalitatief onderzoek lastig, omdat het om de betekenisgeving en beleving van mensen gaat, en deze kan na verloop van tijd veranderen. Door nieuwe ervaringen kan de betekenisgeving en beleving veranderen, en zal dan wellicht een andere uitkomst voor het onderzoek opleveren.

In dit geval is het van belang dat het onderzoek navolgbaar is. In dit hoofdstuk zijn de methoden die zijn gebruikt in dit onderzoek toegelicht, waardoor de navolgbaarheid is vergroot. Ook zijn de onderzoeksmethoden zo veel als mogelijk is bij kwalitatief onderzoek gestandaardiseerd door te werken met een topiclijst, welke te vinden is in een bijlage. Doordat de interviews letterlijk uitgetypt worden en de observaties uitgeschreven, is de navolgbaarheid vergroot. Tevens kon de onderzoeker op deze manier dichtbij het verhaal van de respondenten blijven en had meer oog voor de non-verbale communicatie tijdens het interview.

Daarnaast zijn de transcripten naar de respondenten gestuurd en konden zij deze eventueel aanpassen, nuanceren of zaken nader toelichten. Een aantal respondenten heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt, maar dit waren geen essentiële veranderingen. Op deze manier is extra controle in het onderzoek toegepast.

De onderzoeker zelf is het belangrijkste instrument binnen kwalitatief onderzoek. De uitkomsten zijn afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker. Wellicht zal een andere onderzoeker andere interpretaties verbinden aan de resultaten van het onderzoek, waardoor de uitkomst verschilt van mijn conclusies. Door bij de analyse van de interviews en observaties onderscheid te maken tussen eerste en tweede orde concepten is geprobeerd om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te laten zijn. Eerste orde concepten zijn de feiten zoals zij zich voor hebben gedaan en de interpretaties van de organisatieleden van de feiten. Tweede orde concepten zijn interpretaties van de onderzoeker van de feiten (Van Maanen, 1979: 540, 541). Door dit onderscheid in eerste en tweede orde concepten en daarnaast het systematisch analyseren aan de hand van de methode van Boeije (2005) is de betrouwbaarheid gewaarborgd.

3.8.2 Validiteit

Interne validiteit gaat over de juistheid van de onderzoeksbevindingen, in welke mate de onderzoeksgegevens weergeven wat er zich werkelijkheid heeft afgespeeld (Baarda e.a., 2009). Dit is gewaarborgd door de multimethodenaanpak, zoals omschreven bij de onderzoeksmethoden. Hierdoor zijn de resultaten afkomstig uit verschillende bronnen en ondersteunen zij elkaar. Conclusies zijn getrokken op basis van verschillende bronnen.

Daarnaast is de validiteit gewaarborgd doordat er is gewerkt met een topiclijst in plaats van een vragenlijst. Hierdoor was er veel ruimte om in te gaan op de beleving en betekenisgeving van de respondenten en waren deze leidend in het interview. Op deze manier is getracht om zo goed mogelijk te onderzoeken wat er zich werkelijk afspeelt.

Daarnaast wordt er wat interne validiteit betreft onderscheid gemaakt tussen de twee vestigingen waar onderzoek is verricht. In de ogen van de onderzoeker is de interne validiteit hoog voor de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners. De verhalen van de respondenten kwamen in hoge mate overeen met elkaar en de respondenten gaven aan dat wat zij vertelden leefde onder de medewerkers. Na zes interviews trad verzadiging op. De interne validiteit voor de medewerkers van oud Maas-Delta is lager. De medewerkers die zijn geïnterviewd gaven aan dat er voor hen weinig veranderd is, maar voor andere medewerkers wel. Deze heb ik helaas niet gesproken, en dit zou invloed kunnen hebben op de onderzoeksresultaten, waardoor de validiteit afneemt.

De externe validiteit richt zich op de generaliseerbaarheid van de resultaten (Baarda e.a., 2009). Dit is niet het doel van het onderzoek, zoals toegelicht bij het onderzoeksontwerp. Doel van de case study is niet om te generaliseren naar andere cases of populaties, maar om iets te kunnen zeggen over deze unieke case. Om deze reden is de externe validiteit laag.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de interviews met 17 medewerkers. Het hoofdstuk is opgedeeld in 4 subhoofdstukken, waarbij eerst de beleving van de fusie door de medewerkers uiteengezet wordt. Vervolgens wordt de beleefde organisatie-identiteit voor de fusie behandeld en daarna de organisatie-identiteit na de fusie. Tot slot worden de resultaten over de gewenste organisatie-identiteit van GGN weergegeven.

4.1 Beleving van de fusie

In dit hoofdstuk wordt de beleving van de fusie onder de medewerkers beschreven. Hierbij wordt eerst de verandering in werkwijze toegelicht, die door medewerkers van beide kantoren wordt genoemd als grootste verandering door de fusie. Daarna wordt de beleving opgesplitst in beleving van de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners en oud Maas-Delta, omdat er een groot verschil bestaat in de manier waarop de medewerkers van beide kantoren de fusie hebben beleefd.

4.1.1 Algemene beleving

Op de vraag wat de grootste verandering is voor de medewerkers door de fusie, was in bijna alle gevallen het antwoord dat de werkwijze sterk is veranderd. Dit sluit aan bij Seo en Hill (2005) die beargumenteren dat in de ‘operational combination stage’ van de fusie waarin GGN zich op dit moment bevindt, de werkprocessen worden aangepast. Hierbij verwijzen de medewerkers naar het operationele model dat is ingevoerd. De grootste verandering merken de medewerkers in de dossierbehandeling van zaken. Voor de fusie was één medewerker verantwoordelijk voor alle handelingen in een dossier. Na de fusie is dit proces opgesplitst in verschillende delen. Er zijn verschillende afdelingen die allemaal een andere handeling in het dossier uitvoeren. Het klantteam heeft bijvoorbeeld contact met de klant, een andere afdeling doet de informatieverzoeken en het executieteam voert executies uit.

“Ja, ik denk dat dat wel de grootste verandering is. Dus waar je voorheen van A tot Z, dat je nu nog een klein stukje doet en dat er meer in bulkverwerking wordt behandeld, verwerkt eigenlijk, ja.” Respondent 4

Onder de medewerkers is er veel kritiek op deze werkwijze. De medewerkers vinden het jammer dat ze niet meer betrokken zijn bij het hele proces, maar slechts een klein gedeelte mogen uitvoeren terwijl ze alle handelingen kunnen uitvoeren. Daarnaast ervaren de medewerkers de nieuwe werkwijze als een vertraging. Omdat zij nu zaken uit moeten besteden aan andere afdelingen duurt het langer dan voorheen.

“Als een vertraging eigenlijk. Want normaal behandel ik een zaak en dan denk ik, ik moet een KvKtje doen of een GA. Dat deed ik voorheen zelf en nu moet ik dat vragen aan iemand anders. En daar wachten op het antwoord.” Respondent 5

Tevens gaat er kennis verloren door de opsplitsing in werkzaamheden volgens de medewerkers.

“Ik denk wel dat door de opsplitsing van dingen soms ook de kennis wel vervaagt, omdat men natuurlijk kijkt naar dat stukje wat hij moet doen. En niet meer naar de voorkant of de achterkant kijkt. Dus ik denk dat dat wel een beetje verloren gaat.” Respondent 4

Ook geven de medewerkers aan dat de verschillende afdelingen nog niet goed op elkaar afgestemd zijn en sommige afdelingen nog niet doen wat ze moeten doen. Hierdoor worden de medewerkers belemmerd in de uitvoering van de nieuwe werkwijze.

Een medewerker zegt dat door het operationele model de klant niet meer weet waar hij moet zijn en dat dit een kwalijke zaak is. Hiervoor bestaat een klantteam, maar deze staat te ver van de praktijk volgens deze medewerker.

De werkwijze is door de fusie veranderd en in de ogen van de medewerkers verslechterd (Seo&Hill, 2005).

Een medewerker heeft het gevoel dat GGN koste wat kost vasthoudt aan het operationele model.

“Er wordt bijvoorbeeld ook vastgehouden aan het nieuwe operationele model. Terwijl er gewoon op heleboel punten is aangetoond dat dat niet werkt. Maar ja, dat plan is aangenomen, dus het moet uitgevoerd worden.” Respondent 6

Naast de verandering in de werkwijze door de fusie, ervaren de medewerkers ook dat de lijnen in de organisatie langer zijn geworden, dat er minder persoonlijk contact is en dat de organisatie groter is geworden, zoals genoemd 4.3.1. Dit zijn de centrale kenmerken van GGN volgens de medewerkers. De veranderde werkwijze noemen de medewerkers niet als kenmerk van GGN, maar werd vaak genoemd wanneer er gevraagd werd naar de veranderingen door de fusie. Om deze reden is de veranderde werkwijze in dit hoofdstuk opgenomen.

4.1.2 Beleving van de fusie door de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners

De medewerkers van oud Van Maastricht & Partners hebben de fusie als een grote omslag ervaren. Voor hen is er veel veranderd door de fusie.

“Ik vind dat best wel, kijk nu ben je er al weer aan gewend, maar dat vond ik best wel een omslag.” Respondent 4

Twee medewerkers van Van Maastricht & Partners hebben de fusie met GGN niet als een fusie ervaren, maar als een overname door Maas-Delta. Zij geven aan dit gevoel onder de medewerkers leeft en is ontstaan doordat de werkwijze die bij Maas-Delta gehanteerd wordt, over moet worden genomen door Van Maastricht & Partners. Hierdoor is onder de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners het gevoel ontstaan dat zij een lagere status toebedeeld krijgen en zij zien deze status niet als legitiem (Galosy, 1990; Hogg&Terry, 2000; Terry&O’Brien, 2001).

“Ja, en dan zie je dat bepaalde dingen in Rotterdam gedaan worden en ik moet heel eerlijk zeggen dat heeft de afgelopen 2,5 jaar ook wel het gevoel gegeven van ‘alles moet op de Rotterdamse manier draaien’. En dat heeft mij en ook de medewerkers hier heel sterk het gevoel gegeven dat het eigenlijk geen fusie is, want we kiezen niet van the best of both worlds. Nee, we kiezen voor 1 model en dat is het Rotterdamse model en jullie volgen.” Respondent 1

“Dat er toch meer naar Rotterdam is getrokken. Maar dat is ook gewoon zo. Wij zeggen altijd wel, het is geen fusie voor ons, maar het is een overname. (...) Ja, omdat we allemaal de werkzaamheden moeten doen zoals hun het doen. Het lijkt wel alsof wij niets goed hebben

gedaan, weet je wel. Dat irriteert wel eens op de afdeling. Kijk bij ons, liep het altijd goed. Dan merk je daar ook dingen, dan denk je ja zo zouden wij het al niet doen. Ze hebben wel één dingetje ofzo van ons overgenomen,” Respondent 8

Één respondent vertelt dat onder de medewerkers het gevoel leeft dat het een overname is geweest, maar vindt dat te ver gaan.

Weerstand tegen de fusie

Niet alle medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners geven aan de fusie als een overname te hebben ervaren, maar wel is bij zes van de acht respondenten weerstand tegen de fusie te herkennen. Drie respondenten brengen dit ook daadwerkelijk onder woorden.

“Ja, en die fusie had voor mij persoonlijk niet zo gehoeven.” Respondent 1

“Ja, ik zie dingen veranderen die ik niet gunstig vind en ik kan me er wel heel druk over maken, maar de enige die ik daar mee heb, ben ik zelf.” Respondent 2

“Kijk, leuk vind ik het niet, jammer vind ik het gewoon. Maar je moet ook wel, je kan niet meer terug.” Respondent 8

Daarnaast zijn vele vormen van verborgen weerstand waar te nemen. Voorbeelden hiervan zijn het uiten van kritiek op de organisatie. Vijf medewerkers uiten gedurende het interview constant kritiek op GGN.

Twee medewerkers hebben er over na gedacht om te vertrekken vlak voor of na de fusie met als reden dat zij het niet eens zijn met de manier waarop GGN werkt. Bovendien geven de medewerkers aan dat andere medewerkers zijn vertrokken na de fusie. Als gevolg van verandering in taken en functies zijn de omstandigheden verslechterd in de ogen van de medewerkers en nemen zij sneller ontslag (Seo&Hill, 2005). Tot slot vertelt een medewerker dat stress die met de fusie gepaard ging één van de redenen is geweest dat de respondent overspannen was. Mentale en fysieke problemen zijn het gevolg van langer dan een jaar stress ervaren door de met de fusie gepaard gaande veranderingen (Seo&Hill, 2005).

Een medewerker geeft aan erg aan de identiteit van het oude Van Mastrigt & Partners te hechten en deze niet los te willen laten omwille van GGN. Het loslaten van een oude organisatie-identiteit is moeilijk (Amiot e.a., 2006).

“Maar ik houd toch wel een beetje vast aan de identiteit van ons kantoor. Ik ga niet zo maar alles, omwille van GGN, overboord gooien.” Respondent 1

Andere medewerkers zetten soms ‘de hakken in het zand’ of voeren taken uit die zij officieel niet meer mogen uitvoeren. Het vasthouden aan oude gewoonten is een logische reactie op het verlies van routine (Marks&Mirvis, 1992). Een medewerker geeft aan dat er medewerkers zijn die bij het oude Van Mastrigt & Partners blijven hangen.

Tezamen duidt dit op een ‘highly identified workforce’: de medewerkers hechten sterk aan de organisatie (Fiol, 2002).

Verlangen terug

Sommige medewerkers verlangen terug naar de tijd voor de fusie, het oude Van Mastrigt & Partners. Dit zijn tekenen van ‘nostalgia’ (Ybema, 2010). Er worden tragische verhalen verteld van verlies en tekortkomingen van de huidige organisatie. De oude organisatie wordt gemythologiseerd en medewerkers houden vast aan oude gewoonten, zoals hun werkwijze (Marks&Mirvis, 1992; Seo&Hill, 2005). Er worden grote tegenstellingen geponeerd tussen de organisatie voor en na de fusie, in het nadeel van de huidige organisatie. Deze medewerkers vertonen weerstand tegen de fusie en stellen dat het vroeger beter was. Drie respondenten geven dit letterlijk aan in de interviews.

“Want je kan niet bij het oude vast blijven houden. Hoewel je dat stiekem wel eens zou willen natuurlijk.” Respondent 4

Andere respondenten geven dit aan door veel kritiek te leveren op GGN en daardoor impliciet te stellen dat het voor de fusie beter was.

Begrip voor de fusie: “het was noodzaak”

Opvallend is dat ondanks de weerstand onder de medewerkers van Van Mastrigt & Partners, zij uit zichzelf aangeven dat ze begrijpen waarom de fusie heeft plaatsgevonden en ook de noodzaak hiervan in zien. Als medewerkers veel veranderingen ervaren na een fusie, is het van groot belang dat de noodzaak van de fusie gecommuniceerd wordt (Giessner, 2011). De medewerkers vertellen dat in de huidige markt een grote organisatie de enige manier is om te overleven. Daarnaast kunnen zij zich door de fusie op landelijke klanten concentreren die veel geld opleveren. Tevens zouden ze klanten verliezen als ze niet zouden fuseren met GGN.

“De enige manier om in ons vak en in onze branche te overleven, en dat zie ik om me heen, is een grote organisatie” Respondent 1

Evaringen met en beelden over Maas-Delta

Zonder dat er naar gevraagd werd, werd er door de respondenten van oud Van Mastrigt & Partners vaak gerefereerd naar Maas-Delta. Ook onder medewerkers die zelf aangeven dat zij geen contact hebben met medewerkers uit Rotterdam, heersen er beelden over het kantoor. Er zijn geruchten ontstaan over Maas-Delta onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners (Marks&Mirvis, 1992).

De respondenten vertelden dat Maas-Delta zo ‘anders’ is. Op de vraag wat er dan ‘anders’ is, wordt geantwoord dat het een veel hiërarchischer en meer autoritair kantoor met rangen en standen is en waar men formeler met elkaar omgaat dan bij Van Mastrigt & Partners. Een medewerker zegt dat de mensen van Van Mastrigt & Partners en Maas-Delta twee verschillende bloedgroepen zijn. Dit wijst op een ‘wij-zij’ gevoel (Buono&Bowditch, 1989; Marks&Mirvis, 1992; Hogg&Terry, 2000; Seo&Hill, 2005). Een andere medewerker zegt dat er een hele andere mentaliteit heerst en dat ze anders zijn opgevoed. Er wordt genoemd dat Maas-Delta ‘kil en onpersoonlijk’ is en medewerkers hebben een vijandige houding ten opzichte van hen.

“In Rotterdam had je meer een kantoor met rangen en standen. (...) Ik snap dat nooit zo.”
Respondent 2

Opvallend is dat de medewerkers van Maas-Delta deze kenmerken niet noemen. De medewerkers geven juist aan dat er een gezellige, informele sfeer heerst en er wordt geen

enkele keer genoemd dat de organisatie autoritair is. Dit kan er op wijzen dat de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners een verhaal hebben ontwikkeld over de fusie, gebaseerd op oppervlakkige informatie waardoor deze een mix is van fantasie en werkelijkheid (Marks&Mirvis, 1992).

Daarnaast wordt aangegeven dat de medewerkers van oud Maas-Delta alleen naar hun eigen taken kijken en niet verder dan dat, terwijl de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners er waarde aan hechten dat een medewerker verder kijkt. Ook zijn de medewerkers van oud Maas-Delta meer voor zichzelf bezig volgens de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners.

“Ja, omdat ze zo voor zichzelf bezig zijn. (...) Je merkt gewoon dat ze weinig over hebben voor anderen.” Respondent 8

De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners noemden dit ook als kenmerk van GGN. Daarnaast maken de medewerkers zelf de koppeling tussen de fusie en Maas-Delta. Dit wijst er op dat de medewerkers de fusie zien als een regionale fusie met Maas-Delta en niet als een landelijke fusie.

Dat de medewerkers van oud Maas-Delta alleen naar hun eigen taken kijken komt doordat zij voor de fusie al een gericht takenpakket hadden, zoals aangegeven door een manager in inleiding. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners hadden veel meer vrijheden en verrichtten ook taken die buiten hun officiële takenpakket vallen. Dit verwachten zij na de fusie ook van de medewerkers van oud Maas-Delta, maar zij zijn dit niet gewend.

Twee respondenten zeggen dat de medewerkers van oud Maas-Delta een andere manier van communiceren hanteren. Een respondent vertelt dat zij moet wennen aan de manier waarop Maas-Delta opdrachten neerlegt bij hen en de andere respondent vertelt dat de medewerkers ‘korte snauwmailtjes’ sturen. De respondent zegt dat de medewerkers van Maas-Delta verteld wordt dat ze kort moeten zijn en dat ze dit ook doen. Beide medewerkers geven wel aan dat dit verbetert.

Twee medewerkers vertellen dat er bij Maas-Delta een andere werkwijze gehanteerd wordt dan bij Van Mastrigt & Partners. De werkwijze is anders doordat het kantoor groter is. Daardoor zijn er meer afdelingen en duurt het langer voordat zaken geregeld zijn. Hierdoor raken de medewerkers van beide kantoren gefrustreerd en is er weinig onderling begrip. Er ontstaan ‘culture clashes’ en ‘intergroup conflict’ (Seo&Hill, 2005).

“Stel, wij hebben een dossier nodig dat toevallig in Rotterdam staat. Dan moeten wij 5 verschillende afdelingen gaan mailen om dat dossier boven water te krijgen. Dat kost heel veel tijd, en een hoop energie en een hoop frustratie. Terwijl als we hier een dossier hebben staan. (...). Je loopt naar je kast, je pakt het er uit en klaar. Dat is een verschil. En dat botst soms en ik denk dat er dan niet veel wederzijds begrip is dan.” Respondent 7

De andere werkwijze wordt ook gerelateerd aan het andere soort klanten dat Maas-Delta heeft. Maas-Delta heeft veel grote klanten meer ‘bulkzaken’ waarbij in vele zaken dezelfde handelswijze wordt gehanteerd. Van Mastrigt & Partners heeft meer midden- en kleinbedrijf en advocaten als klant, die een specifieke handelswijze verlangen. Daarnaast heeft Van Mastrigt & Partners minder incassozaken dan Maas-Delta. De medewerkers vertellen dat zij de handelswijze van Maas-Delta moeten overnemen, maar dat deze niet geschikt is voor het

soort klanten dat zij hebben. Daarom houden zij vast aan hun eigen oude werkwijze en verdedigen deze. Dit stuit op weerstand onder de medewerkers van oud Maas-Delta en er ontstaat ‘intergroup conflict’ (Seo&Hill, 2005).

“Toch wel omdat ze ook werkwijze die daar gevoerd wordt en die daar gehanteerd wordt, dat die ook eigenlijk voor hier moet gaan gelden. En wij zetten soms, althans of dat, wij zetten soms onze hakken in het zand. Zo van ‘nou zo werkt dat niet hier’. En ik denk dat dat daar wel eens, dat we daar wel als lastpost ervaren worden ja. Dat vind ik soms wel een lastig, omdat we willen alleen maar ons werk goed doen. Wat we allemaal willen.” Respondent 7

Tot slot refereren de medewerkers vaak aan de panden van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta om aan te geven dat er grote verschillen zijn tussen de twee kantoren. Oud Van Mastrigt & Partners is gevestigd in een kleiner oud pand met vele kleine kamertjes en oud Maas-Delta is gevestigd in een groot, modern pand met grote open ruimtes. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners hechten erg aan hun pand en geven aan het pand van oud Maas-Delta ‘maar niets te vinden’. Het pand is de tastbare dimensie van organisatiecultuur (Schein, 2004).

“En daarnaast, wij hechten aan hele andere bedrijfscultuur. Als je alleen al kijkt naar de panden, ik hecht aan zo ’n oud pand met hoge plafonds. (...)Als je nou dat pand ziet van Maas-Delta, ja ik wil er niet dood gevonden worden. Met alle respect, hoe mooi het ook is ingericht.” Respondent 1

4.1.3 Beleving van de fusie door de medewerkers van oud Maas-Delta

De medewerkers van oud Maas-Delta hebben de fusie op een hele andere manier beleefd. De medewerkers hebben al meerdere fusies en overnames meegemaakt en er is voor hen weinig veranderd. De verandering is voor hen geleidelijk gegaan, zij zijn er in mee gegaan en zien GGN als voortzetting van de oude organisatie (Van Knippenberg e.a., 2002; Giessner, 2011).

“Dat is een geleidelijk proces, is dat geweest.” Respondent 17

Weerstand tegen de fusie

Onder de medewerkers van oud Maas-Delta is weinig weerstand te herkennen tegen de fusie. Twee medewerkers hebben zich negatief geuit over de fusie.

“Als je zegt ‘voel je je thuis binnen de club van GGN?’. Ja, dan komt die organisatie wel wat verder af van mij te staan. (...) Die hele grote organisatie, zoals die nu is en de kant die het op gaat, daar voel ik me wel minder in thuis.” Respondent 9

Alle medewerkers zeggen dat de organisatie minder persoonlijk is geworden na de fusie, doordat de organisatie zo groot is geworden. Bij sommige medewerkers was hier weerstand tegen te herkennen, anderen ervaren dit als logisch en hebben hier geen moeite mee.

De respondenten geven aan dat er wel medewerkers zijn vertrokken, omdat zij moeite hebben met het groter worden van de organisatie en de daarmee gepaard gaande werkwijze (Seo&Hill, 2005), maar de medewerkers die zijn geïnterviewd hebben hier zelf niet over nagedacht.

Ook is er onder de medewerkers van oud Maas-Delta minder verlangen terug naar de situatie voor de fusie te herkennen. Twee medewerkers geven aan dat zij terug zouden willen naar de situatie voor de fusie.

“Ja, je legt je er bij neer, want je weet dat het gewoon niet anders kan. Je kan niet meer terug. Maar als ik er voor kon kiezen zou ik zeggen, ik zou weer terug willen naar vroeger.”

Respondent 15

Ervaringen met Van Maastricht & Partners

Hoewel alle medewerkers van oud Van Maastricht & Partners beelden hadden over Maas-Delta, speelt dit onderwerp veel minder onder de medewerkers van oud Maas-Delta. Drie medewerkers hebben samengewerkt met medewerkers van oud Van Maastricht & Partners vertelden uitvoerig hoe deze samenwerking verliep. De andere medewerkers hadden geen ervaring met oud Van Maastricht & Partners en hadden hier ook geen beelden over. De tegenstelling tussen de twee kantoren leeft meer onder de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners.

De medewerkers van oud Maas-Delta die met oud Van Maastricht & Partners hebben samengewerkt geven aan dat er veel cultuurverschillen zijn. Ze noemen het twee verschillende bloedgroepen en er was een ‘twee kampen gevoel’ in het begin van de fusie. Dit duidt op een ‘wij-zij’ gevoel (Buono&Bowditch, 1989; Marks&Mirvis, 1992; Hogg&Terry, 2000; Seo&Hill, 2005).

Een medewerker vertelt dat het vaak botst op de verschillende werkwijzen van de twee kantoren. De medewerkers van oud Maas-Delta hadden voor de fusie al een gerichter takenpakket en er werd al meer op cijfers gestuurd. Bij Van Maastricht & Partners werd er minder op cijfers gestuurd en hadden de medewerkers een minder specifiek takenpakket en meer vrijheden in hun werk. Na de fusie moesten de werkwijzen geüniformeerd worden en is er gekozen voor de werkwijze van oud Maas-Delta. Hierdoor werden de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners beperkt in hun vrijheden en is ‘intergroup conflict’ ontstaan (Seo&Hill, 2005). Dit blijkt uit het volgende citaat.

“Bij ons heeft dat altijd dicht gestaan en bij Van Maastricht mocht iedereen nog alles doen. (...) Ze moeten heel erg wennen aan dat stukje van ‘nee, dat gaat nu dicht en dat moet ik aan een andere afdeling vragen. Dat betekent dus dat ik moet wachten, dat ik niet gelijk door kan.’ Dan merk je wel een stukje wrijving. En hier merkte ik van ‘jeetje wat is die database vervuild. Wat hebben ze daar allemaal zitten doen’. En dat onderlinge begrip dan krijgen. Dat is heel erg moeilijk.” Respondent 12

Mede hierdoor is een vijandige houding ontstaan onder de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners. Daarnaast spelen volgens de medewerkers van oud Maas-Delta nog een aantal andere zaken een rol. Ten eerste zitten in het regio MT vier mensen van oud Maas-Delta en één van oud Van Maastricht & Partners. Ten tweede was er een verschil in grootte van de kantoren tijdens de fusie, Maas-Delta was groter (Rentsch&Schneider, 1991). Ten derde is het pand van oud Maas-Delta het hoofdkantoor van de regio, waardoor verlies van locatie wordt ervaren (Galosy, 1990). Ten vierde worden in verband met efficiëntieslagen veel werkzaamheden gecentraliseerd naar het hoofdkantoor. Daardoor moesten medewerkers vanuit Den Haag naar Rotterdam verhuizen en hebben de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners collega’s verloren. Zij betreuren dit en ervaren dit als onrechtvaardig (Seo&Hill, 2005).

Hierdoor hebben de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners de fusie als een vijandige overname ervaren. Twee medewerkers voelen de vijandigheid van de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners wanneer zij daar op kantoor zijn.

“Er waren een aantal mensen die dachten ‘jullie zijn dat grote Rotterdam, jullie komen alles inpikken’. Dat is helemaal niet zo. Toen heb ik ook uitgelegd van ‘dat is helemaal niet zo’.”
Respondent 10

Maas-Delta is zelf mede schuldig aan het ontstaan van dit vijandige gevoel volgens een medewerker, omdat zij snel taken op zich nemen. Hierdoor trekken zij veel werkzaamheden naar zich toe en wordt het gevoel van ongelijkheid versterkt.

Een medewerker vertelt dat er alles aan gedaan wordt om het gevoel van ongelijkheid en de vijandige houding onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners weg te nemen. De teamleiders van oud Maas-Delta moeten er bijvoorbeeld rekening mee houden dat wanneer projectgroepen gestart worden, er een evenredige verdeling is van medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta. Daarnaast moeten zij op hun woordkeuze letten en proberen om hun collega's van oud Van Mastrigt & Partners niet te domineren tijdens overleggen. Hier worden zij actief op gewezen door de managers.

Maar ook onder de medewerkers van oud Maas-Delta leven vijandige gevoelens jegens oud Van Mastrigt & Partners, zoals onder andere blijkt uit het volgende citaat.

“Maar ik kan me herinneren dat een jaar na de fusie, dat medewerkers op de werkvloer hier, klanten voor ...(oud Van Mastrigt & Partners) aan de telefoon hadden en dat ze dan zeiden ‘heeft u zaken voor daar, dan moet u niet naar Van Mastrigt sturen hoor, want die doen het niet goed’. En het was godverdorie je eigen organisatie! Zo zich niet realiserend dat we één zijn. Zo erg was het.” Respondent 9

Onder de medewerkers van oud Maas-Delta zijn bepaalde ergernissen, zoals naar voren kwam in het citaat over de verschillende werkwijzen. Ook is het idee ontstaan dat de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners overal tegen zijn. Volgens een medewerker is er een negatieve spiraal ontstaan onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners.

“Als je eenmaal in zo'n flow zit, dan is alles wat maar eventjes van het pad afwijkt wordt verkeerd opgepakt, en ja op een gegeven moment is dat vechten tegen de (onverstaanbaar) en dat kan je niet redden.” Respondent 9

Het is een moeizaam proces volgens de medewerkers en ‘ze zijn er nog niet’. Er wordt aangegeven dat er in bepaalde periodes vooruitgang wordt geboekt, maar in andere periodes verslechtert de situatie wederom.

“Het is heel veel praten en soms merk je in hele kleine dingetjes dat dat zo'n geweldige impact heeft op toch wel die verwijdering. Ik bedoel op een gegeven moment gingen we de rekeningnummers aanpassen. En toen kregen de mensen van Mastrigt van hun salaris overgemaakt en daar stond onder dat dat van Maas-Delta, dat de rekening op Maas-Delta stond. Je zou denken ik ben blij dat ik mijn geld krijg, maar geweldige commotie. ‘We krijgen het geld van Maas-Delta’. Waarom? Dat is driekwart jaar geleden. Zo zaten mensen er nog in.” Respondent 9

Teamleiders

Daarnaast vertelt de medewerker dat de teamleiders een speciale rol spelen bij de fusie. Zij zijn de schakel tussen het management en de werkvloer. Sinds de fusie is er contact tussen de teamleiders in de regio. Een medewerker vertelt dat de plannen van de teamleiders van oud Van Mastrigt & Partners vaak worden afgeschoten door de teamleiders van oud Maas-Delta. Maas-Delta heeft bewust gewerkt aan een groep mondig teamleiders en wanneer de teamleiders van oud Maas-Delta en oud Van Mastrigt & Partners bij elkaar zitten, is na een uur duidelijk wie als ‘winnaars uit de strijd komen’, de teamleiders van oud Maas-Delta. Hierdoor kregen de teamleiders van oud Van Mastrigt & Partners een soort minderwaardigheidscomplex volgens een medewerker van oud Maas-Delta.

Een teamleider vertelt dat er weinig onderling contact was tussen de teamleiders van oud Maas-Delta en oud Van Mastrigt & Partners en dat zij elkaar niet benaderden voor vragen. Daarnaast vormen de teamleiders van oud Maas-Delta een hechte groep waar niet makkelijk tussen te komen is.

De teamleiders hebben sinds kort een nieuwe overlegstructuur, waarbij er wekelijks overleg plaatsvindt tussen de teamleiders van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta. Dit worden in de organisatie ook wel ‘pit stops’ genoemd. Een teamleider vertelt dat er hierdoor meer binding in de groep is ontstaan, maar dat dit lang heeft geduurd en dat alle teamleiders daar schuld aan hebben.

4.1.4 Samenvatting beleving van de fusie

Samenvattend kan gesteld worden dat de medewerkers van beide kantoren een verandering in werkwijze ervaren wat betreft de dossierbehandeling van zaken. De medewerkers ervaren dit als een verslechtering (Seo&Hill, 2005).

Daarnaast bestaat er onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners veel weerstand tegen de fusie. Sommige medewerkers geven dit expliciet aan, bij andere medewerkers is dit op te maken uit impliciete maar duidelijke verwijzingen. Twee medewerkers hebben het gevoel dat er een overname heeft plaatsgevonden en zeggen dat dit onder de medewerkers leeft. Deze weerstand is ontstaan doordat de werkwijze van oud Maas-Delta overgenomen moet worden door de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners. Sommige medewerkers verlangen terug naar de situatie voor de fusie, een teken van ‘nostalgia’ (Ybema, 2010). Daarnaast heersen er allerlei beelden over Maas-Delta onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners. Zij vinden Maas-Delta zo ‘anders’, veel formeler en strakker. Ook ervaren zij verschillen in werkwijze, communicatie en klanten. Hierdoor ontstaan er ‘culture clashes’ en ‘intergroup conflict’ (Seo&Hill, 2005).

Onder de medewerkers van oud Maas-Delta bestaat minder tot geen weerstand tegen de fusie. Deze medewerkers hebben al meerdere fusies meegemaakt en er waren al veel zaken veranderd toen zij verhuisd zijn naar een groter kantoor. De werkwijze die zij hanteerden is voor een groot deel hetzelfde gebleven en het management stuurde voor de fusie al op cijfers en omzet. Hierdoor is het proces voor hen geleidelijker verlopen en ervaren zij continuïteit (Van Knippenberg e.a., 2002; Giessner, 2011). Ook leeft de tegenstelling tussen de twee kantoren minder onder de medewerkers van oud Maas-Delta.

4.2 Beleefde organisatie-identiteit voor de fusie

Aan de medewerkers van de twee van oorsprong verschillende kantoren, Van Mastrigt & Partners en Maas-Delta, is gevraagd om hun kantoor voor de fusie te typeren door een aantal centrale kenmerken. Dit geeft de beleefde organisatie-identiteit weer (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). Hoewel de kenmerken van beide kantoren sterk overeenkomen worden zij apart van elkaar uiteengezet, omdat zij van oorsprong een ander kantoor zijn.

4.2.1 Beleefde organisatie-identiteit Van Mastrigt & Partners voor de fusie

De respondenten van voorheen Van Mastrigt & Partners beschrijven het kantoor van voor de fusie als een klein deurwaarderskantoor. Hierbij refereren ze naar het kleine aantal medewerkers op het kantoor. Daarnaast noemen alle medewerkers dat het een gezellig en gemoedelijk kantoor was. Alle medewerkers kenden elkaar.

“Het was echt een open, klein en ja iedereen wel betrokken bedrijf. Iedereen wist wat de ander deed en was bereid om je daar mee te helpen.” Respondent 2

Bijna alle medewerkers noemen dat iedereen erg betrokken bij elkaar was. Iedereen was er van op de hoogte wat andere medewerkers deden. Daarnaast wordt vaak genoemd dat de medewerkers elkaar hielpen en erg solidair waren, iedereen stond voor elkaar klaar. Tevens noemen bijna alle respondenten dat er een informele sfeer hing bij voorheen Van Mastrigt & Partners. Iedereen sprak elkaar aan met ‘je’ en ‘jij’.

Het saamhorigheidsgevoel binnen dit kantoor was groot. De medewerkers spreken altijd over ‘wij’ wanneer ze vertellen over het kantoor. Twee respondenten beschrijven het kantoor zelfs als één familie.

“En dat zeggen de mensen ook wel die hier komen, het is hier gewoon één familie.”
Respondent 8

Bovendien noemen de medewerkers dat er een open en laagdrempelige sfeer hing. De mensen uit de maatschap stonden open voor de mening van de medewerkers en luisterden daarnaar. De loyaliteit aan de mensen in de maatschap was groot en zij waren zichtbaar op de werkvloer.

“Want medewerkers hadden echt het idee van ‘wij werken voor ..., ..., en voor ... (personen uit maatschap) en daar knokken we voor, want zij knokken ook voor ons’. Dat was wel een beetje het gevoel hier. Dat was wel een kenmerk van het bedrijf en de kracht van het bedrijf.”
Respondent 1

Ook benadrukken de medewerkers dat het een snel en flexibel kantoor was. Er waren korte lijnen naar de mensen uit de maatschap. Beslissingen werden snel genomen en teruggekoppeld aan de medewerkers en klanten.

De medewerkers waren trots op de goede kwaliteit van hun product. Een respondent noemt het kantoor ‘de traiteur op de hoek’. Er werd hard gewerkt en er hing een sfeer van ‘mouwen opstropen en aan het werk’.

Tot slot noemen de medewerkers als kenmerk dat Van Mastrigt & Partners veel advocaten als klant had. Hier zijn zij trots op.

“Den Haag heeft ontzettend veel advocaten als klant. Dat willen we graag zo houden omdat je daar ten eerste hele leuke zaken van krijgt. En het is gewoon één van de speerpunten van het voormalig Van Maastricht. Daar hebben we heel veel effort in gestoken en dat is zonde als je die nu in eens moet laten gaan.” Respondent 7

4.2.2 Beleefde organisatie-identiteit Maas-Delta voor de fusie

De medewerkers van Maas-Delta beschrijven het kantoor van voor de fusie eveneens als een klein deurwaarderskantoor. Hierdoor kende iedereen elkaar, was er veel contact onderling en wisten de medewerkers veel van elkaar.

“Op een klein kantoor weet je gewoon wat er leeft en wat er speelt en ook omdat je best wel veel contacten hebt met je collega’s.” Respondent 15

Ook hier heerste een gemoedelijke en gezellige sfeer onderling. Mensen liepen makkelijk bij elkaar naar binnen. Er hing een informele sfeer en mensen spraken elkaar bij de voornaam aan, net als bij oud Van Maastricht & Partners.

Ook hier waren korte lijnen met het management en het was een overzichtelijke organisatie. Als er iets geregeld moest worden was dat snel voor elkaar, zoals ook door de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners omschreven.

Men vond het een prettig en gezellig kantoor. Twee respondenten beschrijven het als een familie, net zoals bij Van Maastricht & Partners.

“Het was toen één, ja, je had eigenlijk het gevoel dat het wel één big happy family was.” Respondent 17

De fusie die de medewerkers van Maas-Delta eerder hebben meegemaakt met een kantoor uit Schiedam leeft nog steeds onder de medewerkers. Wanneer er gevraagd wordt naar het kantoor voor de fusie, vertellen alle medewerkers over de fusie met het kantoor in Schiedam. Zij vergelijken de fusie met Schiedam met de fusie met GGN. Ze geven aan dat er in het begin van de fusie met Schiedam twee verschillende groepen medewerkers waren, maar dat dit in de loop van de tijd is vervaagd en dat dit niet meer speelt onder de medewerkers van Maas-Delta.

Na de fusie met Schiedam is Maas-Delta verhuisd van een klein en ouderwets pand naar een groot en modern pand. Hier wordt nog vaak naar gerefereerd door de medewerkers. Één medewerker ziet het als de afsluiting van een tijdperk. De medewerkers geven aan dat deze verhuizing al veel veranderingen met zich mee heeft gebracht. Sinds de verhuizing naar het grotere pand zien ze collega’s die ze voorheen elke dag zagen niet meer. Ook zijn er veel mensen in het pand aanwezig die ze niet kennen.

4.2.3 Samenvatting beleefde organisatie-identiteit voor de fusie

Hoewel de kantoren een andere oorsprong hebben, geven zij over het algemeen dezelfde kenmerken aan het kantoor. Een klein deurwaarderskantoor, gezellig, gemoedelijk, persoonlijk, informeel, een familiebedrijf en korte lijnen vormen de onderdelen van de organisatie-identiteit voor de fusie. De medewerkers benadrukken met name het gezellige en informele karakter, zogenoemde ‘softe’ kenmerken.

4.3 Beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN

In dit hoofdstuk wordt de beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN uiteengezet. Aan de medewerkers is gevraagd wat de centrale kenmerken van GGN zijn. De onderliggende vraag hierbij is of er beleefde organisatie-identiteitsverandering heeft plaatsgevonden als gevolg van de fusie.

In de kenmerken die de medewerkers geven aan de organisatie na de fusie zijn een aantal overeenkomsten en verschillen te onderscheiden tussen oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta. Allereerst worden de kenmerken besproken die medewerkers van beide kantoren noemen. Vervolgens wordt er onderscheid gemaakt tussen de kenmerken die de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta noemen.

De respondenten vonden het over het algemeen moeilijk om GGN te beschrijven in een aantal centrale kenmerken, terwijl Maas-Delta of Van Mastrigt & Partners typeren hen makkelijk af ging. Dit kan er op duiden dat GGN (nog) geen duidelijke kenmerken heeft. Één respondent brengt dit ook onder woorden.

“Ik denk dat GGN heel sterk naar zichzelf aan het zoeken is. Nog steeds, als gevolg van de fusie, op zoek naar zichzelf is.” Respondent 1

Nog steeds gezellig, gemoedelijk en informeel

De medewerkers is gevraagd of de kenmerken van de kantoren voor de fusie nog steeds van toepassing zijn na de fusie. In beide gevallen werd verteld dat de sfeer op kantoor niet is veranderd. Er heerst nog steeds een informele, gemoedelijke en gezellige sfeer volgens de medewerkers van beide kantoren. Het op kantoor voelt nog oud en vertrouwd en ze voelen zich hier thuis. Alle medewerkers zeggen veel plezier te hebben in hun werk.

“Ik vind niet dat er nou een andere bijvoorbeeld een verharding of zo of een hele koele, nee absoluut niet, nee. Ik voel me ook gewoon prima thuis.(...)Dat is niet veranderd.”
Respondent 13

De medewerkers van beide kantoren geven aan dat de organisatie wel minder persoonlijk is geworden. Dit wordt ook genoemd als kenmerken van GGN, en wordt hieronder verder uitgewerkt.

Groot, massaal en minder persoonlijk

Vervolgens wordt vaak als eerste kenmerk genoemd dat het een grote en massale organisatie is.

“Groot is dat nu wel. Zeker als je vanaf begin af aan die kleine kantoren gewend bent. Dan is het nu één grote massa.” Respondent 16

Als gevolg hiervan is de organisatie minder persoonlijk geworden in verhouding tot voor de fusie en is het familiegevoel verdwenen. Voor de fusie kenden ze alle medewerkers en maakten ze een praatje met hen. Na de fusie is de organisatie zo groot geworden en zijn er zo veel mensen bij gekomen, dat dit niet meer mogelijk is. Hierdoor is het minder persoonlijk.

“En hier is het nu dat je mensen ziet lopen, dat je denkt van ‘jou heb ik nog nooit eerder gezien’. Dus een stuk minder persoonlijk. En op zo’n kleiner kantoor weet je ook wat er speelt

en het privé leven van de mensen en dat is hier gewoon bijna nihil. Behalve op je eigen afdeling natuurlijk. Ja, het is gewoon een stuk anoniemer, onpersoonlijker geworden.”
Respondent 15

De medewerkers missen het persoonlijke contact in de organisatie. Twee respondenten hebben het gevoel dat ze een nummer zijn en dat er niet meer naar de mensen persoonlijk wordt gekeken.

Gericht op cijfers, productie en omzet

Bovendien geven de medewerkers aan dat er veel naar de cijfers wordt gekeken. Er wordt gestuurd op productie en efficiëntie. Alle processen worden geanalyseerd en de medewerkers kunnen zien hoeveel acties ze ondernomen hebben. Er zijn targets gesteld en het is belangrijk om deze te halen. Het maken van winst is belangrijker geworden.

“Het is gegroeid maar het is ook veel meer gaan focussen op productie, het halen van je targets, je hebt deadlines. Het is allemaal sneller werken denk ik ook. Wat begrijpelijk is. Het maken van winst is belangrijker geworden.” Respondent 17

De medewerkers van oud Maas-Delta geven aan dat er voor de fusie ook al werd gestuurd op cijfers, maar dat dit meer is geworden na de fusie. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners geven aan dat er voor de fusie nauwelijks gestuurd werd op cijfers en omzet en op een andere manier.

Door de fusie is getracht een efficiëntieslag te maken en om deze reden moeten de cijfers in beeld worden gebracht. Dit is de reden waarom het management stuurt op cijfers, productie en omzet.

Een gelaagde organisatiestructuur met lange lijnen

Door de grootte van de organisatie zijn de lijnen binnen de organisatie ook langer geworden. Dit beschrijven de medewerkers ook als een kenmerk van de organisatie: er zijn veel lagen of schijven in de organisatie.

“En het is nu echt wel een heel groot kantoor met af en toe hele vervelende lange lijnen. Het duurt heel lang voordat je iets bereikt hebt. Het gaat natuurlijk over verschillende stappen. En dat merk je wel. Dat is het grote verschil wel.” Respondent 15

Over het algemeen ervaren medewerkers dit als een vertraging. Voor de fusie waren zaken snel geregeld als zij ergens om vroegen en dit duurt nu langer omdat vele lagen moeten meebeslissen. Het duurt niet alleen langer voor de medewerkers, maar ook voor de klanten. Een voorbeeld hiervan is het doorverbinden van klanten, een metafoor die vaak werd genoemd door de medewerkers.

“Als een klant hier naar toe moet bellen en die wordt 64 keer doorverbonden en vervolgens zit ie op een verkeerde afdeling.” Respondent 9

Daarnaast merken zij dat hun invloed en die van het management beperkter is en zij betreuren dit. De medewerkers ervaren dat zij minder controle hebben op de organisatie (Galosy, 1990).

“Maar je merkt ook dat hun zo maar niet alles kunnen regelen wat speelt zeg maar. Dat is voor hun net zo frustrerend als voor ons. (...) Dan kan je niet meer overal invloed op uitoefenen zoals je dat vroeger wel kon.” Respondent 12

Een aantal medewerkers vinden dat de organisatie door de verschillende lagen stroperig en log is geworden. Sommige medewerkers kenmerken de organisatie als bureaucratisch door de vele lagen.

“Maar die stroperigheid en dat (onverstaanbaar). Ja, af en toe ben ik wat geïrriteerd daar over c.q. gedemotiveerd. (...) Er zitten zo veel mensen die overal over heen moeten plassen om mee te beslissen.” Respondent 3

De medewerkers merken ook op dat door de lange lijnen binnen de organisatie er weinig contact is tussen het management en de werkvloer. De medewerkers geven aan dat er wel contact is tussen de verschillende lagen, maar niet van hoog naar laag. Hierdoor vermindert of ontbreekt het persoonlijke contact met het management. Het grootste gedeelte van de medewerkers zegt behoefte te hebben aan meer persoonlijk en direct contact met het management.

Dit gemis hangt samen met de historie van de kantoren. Voor de fusie was het management, de personen uit de maatschap, aanwezig op de werkvloer en was er veel contact met hen. Na de fusie is het management minder zichtbaar geworden omdat zij meer op afstand functioneren en verantwoordelijk zijn voor de hele regio in plaats van één kantoor.

Veel projecten en commissies

Daarnaast noemen een aantal medewerkers dat er binnen GGN veel projecten lopen en commissies ingesteld zijn. Vanwege het grote aantal projecten en commissies is niet meer overzichtelijk welk project of welke commissie wat doet. Daarnaast zien veel medewerkers geen of te laat resultaat van de verschillende projecten en commissies. Een medewerker heeft het gevoel dat overal een commissie voor wordt ingesteld.

“Alle projecten en weet ik het allemaal. Ik denk van als we nou gewoon eens gaan werken. In plaats van allerlei projecten op te richten en allerlei commissies van waar wat fout gaat en waar. Bij wijze van spreken wordt er een commissie opgericht om te kijken wat er in een andere commissie fout is gegaan. Zo'n beeld ontstaat er een beetje.” Respondent 6

De projecten en commissies zijn na de fusie door het management opgericht om de interne organisatie op orde te krijgen en te verbeteren.

Te veel en onduidelijke communicatie

Tevens noemen de medewerkers dat GGN heel veel en vaak onduidelijk communiceert. Dit verwijst naar de communicatie over de implementatie van de fusie (Amiot e.a., 2006). De medewerkers geven aan dat ze zo veel e-mails ontvangen, dat ze het niet meer bij kunnen houden. Deze e-mails gaan bijvoorbeeld over de werkwijze die vaak verandert.

“Het ene uur is het zo en het volgende uur is het ‘we gaan het toch anders doen’. En dan denk ik van jongens als je visie hebt, volg die dan ook en pas je processen daar op aan. Ga niet constant maar weer.” Respondent 7

Daarnaast gaan de e-mails over de communicatie. Een vaak genoemd voorbeeld is de e-mailadressen van de afdelingen. Deze veranderen vaak, waardoor medewerkers niet meer weten naar wie ze moeten mailen.

“Nou, laat ik het zo zeggen, er is zo veel gecommuniceerd over met wie je moet communiceren, dat je op een gegeven moment niet meer weet met wie je moet communiceren.” Respondent 6

Tot slot gaan de e-mails over de projecten en commissies binnen GGN. Zoals bij het vorige kopje beschreven, kunnen de medewerkers niet meer bijhouden welke projecten en commissies er zijn, omdat het er zo veel zijn.

Deurwaarders minder belangrijk geworden

Een aantal medewerkers, met name deurwaarders, vertelt dat de deurwaarders binnen de organisatie minder belangrijk zijn geworden.

“De core business is niet meer dat je deurwaarder bent, maar dat je de incassotak, dat is het belangrijkste.” Respondent 2

GGN richt zich meer op andere zaken zoals incassowerk en uitgebreidere financiële dienstverlening aan haar klanten. Een deurwaarder wijst erop dat er geen ‘deurwaarderskantoor’ meer op de gevel van het gebouw staat en dat er op de enveloppen van GGN niet wordt genoemd dat het een deurwaarderskantoor is. Een aantal medewerkers noemt de deurwaarder een ‘veredelde postbode’.

4.3.1 Beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN door medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners

Naast bovengenoemde kenmerken noemen de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners nog een aantal andere kenmerken die door de medewerkers van oud Maas-Delta niet genoemd worden. Dit zijn duidelijk meer negatieve kenmerken dan de medewerkers van oud Maas-Delta noemen.

Onduidelijkheid in verantwoordelijkheden

Één van de kenmerken die vaak genoemd werd door de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners is dat zij het onduidelijk vinden wie of welke functie verantwoordelijk is voor bepaalde werkzaamheden. Dit wijst op rolambigüiteit (Seo&Hill, 2005).

“Één van de grootste punten die de fusie en dus ook de gelaagde structuur met zich mee heeft gebracht is dat je nou niet weet wie nou ergens verantwoordelijk voor is.” Respondent 6

Dit ervaren de medewerkers als vervelend en vertragend in het werkproces. Als ze een vraag of opmerking hebben, weten ze niet wie daarvoor het aanspreekpunt is.

Vergadercultuur

De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners delen de mening dat GGN een vergadercultuur heeft.

“En dat heb ik er het meeste op tegen, op de structuur binnen GGN. Dat is de vergadercultuur. En het overlegje om het overlegje. En als het er op aan komt dat dan iedereen weg duikt.” Respondent 3

De medewerkers vinden dat er veel overleggen plaatsvinden binnen GGN waar zij het nut niet van in zien. Ze vinden dat er beter gewerkt kan worden in plaats van te overleggen. Vaak zien de medewerkers ook geen resultaat of verbetering door de vergaderingen waardoor het gevoel

dat de vergaderen nutteloos zijn wordt versterkt. Hier is veel kritiek op vanuit de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners.

Er is na de fusie veel vergaderd over de toekomst van GGN. Daarnaast zijn er lagen toegevoegd aan de organisatie en deze beslissen allemaal mee, waarvoor overleg nodig is. Ook is dit kenmerk te herleiden naar de historie. Bij Van Mastrigt & Partners waren er korte lijnen, hierdoor was er minder overleg nodig. Daarnaast heerst er een sfeer van ‘mouwen opstropen en aan het werk’, waarin geen plek is voor veel vergaderingen.

“Als je gewoon aan het werk gaat, dan zijn die achterstanden er niet.” Respondent 2

Gericht op eigen taken

Daarnaast zeggen de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners dat de medewerkers binnen GGN erg gericht zijn op hun eigen takenpakket, maar niet verder kijken dan dat. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners vinden het belangrijk dat een medewerker verder denkt en kijkt dan zijn of haar eigen taken.

“En ja, ieder doet zijn eigen stukje en het is niet meer kijken naar het geheel van de zaken. Dat is me wel opgevallen. Die tendens zie je ook wel veel meer, dat iedereen gewoon zijn eigen tokootje beheert. En niet verder kijkt, dat is me wel opgevallen.” Respondent 5

De medewerkers krijgen vaak te horen van andere medewerkers dat werkzaamheden niet tot hun takenpakket behoren en dat ze deze daarom niet willen uitvoeren.

“Maar wat je dus wel heel veel hoort, is dat mensen dus zeggen ‘dat is mijn pakkie an niet’. (...) Dat vind ik echt heel erg jammer.” Respondent 6

De medewerkers zijn hier gefrustreerd over en een aantal medewerkers pakt zelf zaken op die andere afdelingen of medewerkers niet willen oppakken.

“En dan zeggen sommigen dat hoort niet bij hun functieomschrijving. Dan zeg ik nee, het hoort ook niet bij mijn functie omschrijving, ben ik een ICT-er dan? Maar het moet wel gebeuren. En als jullie het niet doen, dan doe ik het zelf wel.” Respondent 3

Dit komt doordat de medewerkers voor de fusie veel vrijheden in hun werk hadden en veel werkzaamheden uitvoerden die niet in hun taakomschrijving vermeld stonden. Na de fusie verwachten zij dit ook van andere medewerkers, maar deze hebben een gerichter takenpakket en zijn gewend alleen taken uit te voeren die tot hun functie behoren.

Het management luistert niet en is niet zichtbaar

Tot slot werd er vaak genoemd dat het management niet naar de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners luistert. Een medewerker zegt dat het management te weinig feeling heeft met de werkvloer. De medewerkers zien weinig mensen van het managementteam en hebben het gevoel dat Den Haag een afslag te ver is voor het management en dat het hen niet interesseert.

“Dat mensen soms denken van, ja we liggen helemaal aan de kust. Rotterdam dat ligt lekker al een beetje richting Den Bosch en dat soort dingen. En Den Haag is net een afslag te ver. Alsof we soms vergeten worden.” Respondent 6

Zij betreuren dit, omdat ze denken dat het management veel nuttige dingen kan oppakken van de werkvloer. De medewerkers hebben sterke behoefte aan meer zichtbaarheid van het management.

“En dat is denk ik één van de belangrijkste dingen die je mee moet nemen, dat is dat GGN zichtbaarder moet worden voor de medewerkers. Want anders denk ik dat er op een gegeven moment nog wel meer poppetjes om gaan vallen.” Respondent 6

Vier medewerkers vinden dat er te veel lagen zijn en dat er een laag van het management uitgesneden moet worden of dat het management uitgedund moet worden. Dit sluit aan bij de bevindingen van Marks en Mirvis (1992), die stellen dat medewerkers die er van overtuigd zijn dat de organisatie na de fusie is verslechterd, klagen over te veel managementlagen waardoor ze zijn verwijderd van de macht. De medewerkers hebben behoefte aan meer direct contact en vinden de lagen vertragend werken. Daarnaast merken ze op dat de doorvertaling van het management naar de werkvloer door de vele lagen onduidelijk is.

Dit gevoel wordt veroorzaakt doordat er voor de fusie veel direct contact was met de mensen uit de maatschap, het management toentertijd, en zij waren aanwezig op de werkvloer. Ze waren makkelijk te benaderen, luisterden naar de medewerkers en zaken werden snel opgepakt en geregeld. Na de fusie wordt het management gevormd door het regio management team, dat verantwoordelijk is voor de hele regio en vaak in Rotterdam zit. Daarnaast bestaat het regio MT uit vijf personen, waarvan één persoon afkomstig van oud Van Mastrigt & Partners, waardoor zij diegene persoonlijk kennen. De andere vier managementteamleden zijn afkomstig van oud Maas-Delta en kennen zij niet persoonlijk van voor de fusie.

4.3.2 Beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN door medewerkers van oud Maas-Delta

Naast de algemene kenmerken die de kantoren beiden geven, geven de medewerkers van oud Maas-Delta nog twee specifieke andere kenmerken.

Prettige organisatie

De medewerkers geven aan dat ze GGN een prettige organisatie vinden. Ze hebben het naar hun zin op kantoor. Vijf medewerkers geven aan dat dit kantoor voor hen voelt als thuis, vertrouwd en een warm bad.

“Ik vind Rotterdam, toch nog wel omdat er nog heel veel mensen van jaren geleden werken, voelt het nog wel als een thuis zeg maar. Een heel sociaal gebeuren. Het voelt voor mij wel echt als een thuis.” Respondent 12

GGN wordt als een goede werkgever gekenmerkt, waarbij wordt verwezen naar de goede arbeidsvoorwaarden, dat arbeid wordt omgezet in loon en dat je veel kan bereiken als je dat zelf wil.

Hoge werkdruk

Er is altijd een stevige werkmentaliteit geweest in Rotterdam, maar na de fusie is de werkdruk verhoogd en vormt een kenmerk van de organisatie. Dit wordt mede veroorzaakt door de focus op productie, cijfers en omzet. De medewerkers moeten hun targets halen, waardoor de werkdruk verhoogd is. Een medewerker geeft aan 80 overuren per maand te draaien.

4.3.3 Samenvatting beleefde organisatie-identiteit na de fusie met GGN

Opvallend is dat de medewerkers over het algemeen lang moesten nadenken over de kenmerken van GGN na de fusie, hetgeen erop kan duiden dat de organisatie nog geen duidelijke centrale kenmerken heeft. GGN bestaat immers nog maar drie jaar.

De gezellige, gemoedelijke en informele sfeer op de oude kantoren is niet veranderd door de fusie volgens de medewerkers. Daarna werd als eerste kenmerk groot, massaal en minder persoonlijk genoemd, waarna achtereenvolgens vaak genoemd werden: gericht op cijfers, productie en omzet; gelaagde organisatiestructuur met lange lijnen; veel projecten en commissies; te veel en onduidelijke communicatie en de verminderde importantie van de deurwaarders. Deze kenmerken zijn door medewerkers van oud Maas-Delta en oud Van Maastricht & Partners gegeven en lijken in strijd met sfeer op het kantoor die niet is veranderd. De medewerkers hechten erg aan deze gezellige, informele en gemoedelijke sfeer en proberen deze te behouden. Opvallend is dat de kenmerken van het kantoor voor de fusie meer gericht zijn op de sfeer en de manier waarop men met elkaar om ging binnen het oude kantoor, zogenoemde 'softe' kenmerken. De kenmerken die de medewerkers geven aan de organisatie na de fusie zijn met name gericht op de manier van werken en de organisatiestructuur. Dit komt doordat er na de fusie veel aandacht is besteed aan de interne organisatie. Er is een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld, een operationeel model ingevoerd en er zijn veel interne kwesties opgepakt door middel van projecten en commissies.

Daarnaast valt op dat de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners over het algemeen negatievere kenmerken geven aan de organisatie. De onduidelijkheid in verantwoordelijkheden, vergadercultuur, gericht op eigen taken en kritiek op het management zijn allen negatief en komen voort uit de weerstand tegen de fusie onder de medewerkers van oud Van Maastricht & Partners, zoals behandeld in 4.1.2.

4.4 De gewenste organisatie-identiteit van GGN

De gewenste organisatie-identiteit geeft weer hoe de leiders of het topmanagement GGN graag zou zien (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). Omdat dit een ander identiteitsbegrip vormt, wordt deze in een apart hoofdstuk behandeld. De gewenste organisatie-identiteit wordt medebepaald door de kernwaarden, die vormgeven aan de identiteit van de organisatie.

“Kernwaarden zijn waarden waar wij als GGN medewerkers voor staan. Deze waarden staan in onze dienstverlening en in ons gedrag altijd bovenaan en geven vorm aan de identiteit van onze organisatie. Onze kernwaarden zijn: proactief, integer, dichtbij, betrokken. Met het programma Waarden van het huis gaan we deze kernwaarden invulling geven door met elkaar afspraken te maken over gedrag dat de waarden 'GGN-kenmerkend' tot uitdrukking brengt.”(Onze kernwaarden, Intranet GGN, laatst geraadpleegd op 28-5-2012)

De kernwaarden zijn ontwikkeld vanuit het idee dat de binnen- en buitenkant van de organisatie moeten matchen. In 2009 zijn de kernwaarden vastgesteld door de afdeling marketing in het project 'Waarden van het huis'.

Er is invulling gegeven aan de kernwaarden door middel van een aantal trainingen waarin de leidinggevenden afspraken hebben gemaakt over gedrag dat bij deze kernwaarden hoort. Daarnaast geven de kernwaarden richting aan beleidsvorming, werkwijzen en procedures. (Jaarverslag 2010 GGN Participaties N.V.).

Naast de kernwaarden wil de organisatie met alle kantoren één GGN vormen. In het jaarverslag van 2010 wordt bijvoorbeeld hierover geschreven:

“Binnen GGN is er in 2010 intensief doorgewerkt aan de eenwording van de organisatie naar aanleiding van de fusie in het jaar daarvoor.” (Jaarverslag 2010 GGN Participaties N.V.)

Ook dit maakt onderdeel uit van de gewenste organisatie-identiteit. De medewerkers is gevraagd in hoeverre zij GGN als één ervaren. Tot slot wil GGN werknemers aan zich binden.

“Het HRM beleid is er dan ook op gericht om een aantrekkelijk werkgever te zijn, teneinde vakkundige medewerkers aan te trekken en te binden.” (Jaarverslag 2010 GGN Participaties N.V.)

Dit is onderzocht door de medewerkers te vragen of zij zich onderdeel voelen van GGN.

4.4.1 Kernwaarden

Tijdens de interviews zijn de kernwaarden slechts één keer genoemd toen er gevraagd werd naar de centrale kenmerken van GGN. Bovendien werd er deze ene keer op een sarcastische toon naar verwezen. In de 16 andere interviews zijn de kernwaarden niet genoemd als de centrale kenmerken van GGN. Als er werd gevraagd naar de kernwaarden, bleek dat de meeste respondenten op de hoogte zijn van de kernwaarden. Hierbij is een opvallend onderscheid te maken tussen oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta. Bij oud Van Mastrigt & Partners kende slechts één respondent de kernwaarden niet uit het hoofd. Bij Maas-Delta kent slechts één persoon alle kernwaarden, de andere respondenten kennen niet alle kernwaarden of geven aan ze niet uit het hoofd te weten. Daarnaast valt op dat de kernwaarde proactief vaak vergeten wordt.

Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan dat de kernwaarden logisch, gewoon of vanzelfsprekend zijn. Veel respondenten handelden al naar deze waarden voordat ze als kernwaarden benoemd werden en vinden deze bij het vak horen.

“Wat ik er vooral heel erg van vond, van die kernwaarden, ik vond ze heel erg vanzelfsprekend. En ook vooral naar je team toe enzo. Ik vond dat al heel erg gewoon zeg maar. En zo waren er meer teamleiders die zeiden, maar dit doe je toch ook gewoon dagelijks? En het is toch ook heel erg normaal, he.” Respondent 13

Voor de deurwaarders is integer de belangrijkste kernwaarde. Daarnaast zeggen zij dat hun handelen niet bepaald wordt door de kernwaarden, maar door de bepalingen van de gerechtsdeurwaarderswet.

Twee respondenten geven aan dat de kernwaarden heel algemeen zijn en op elk bedrijf van toepassing kunnen zijn. Vijf respondenten hechten weinig waarde aan de kernwaarden. Zij zien het als marketing, een lege huls, gezocht of onzin.

“En ik zie dat meer als een soort marketing. (...) Ja, maar die kernwaarden, ik vind dat altijd een beetje gezocht zeg maar.” Respondent 3

Drie respondenten zeggen het goede kernwaarden of een goed project te vinden.

Op de vraag of GGN als organisatie handelt naar deze kernwaarden wordt in alle gevallen geantwoord: soms wel, soms niet. Dit wordt verder opgesplitst aan de hand van de vier kernwaarden.

Betrokken

Wat betreft betrokkenheid zijn er verschillende groepen te onderscheiden. Ten eerste geven de meeste respondenten aan dat GGN betrokken is naar haar medewerkers toe en dat collega's onderling betrokken zijn bij elkaar. Hierbij wordt een aantal keer de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden aangehaald, die als positief beoordeeld wordt. Ten tweede geven de medewerkers aan dat de betrokkenheid bij de klanten verbeterd kan worden, door met name beter te communiceren. Ten derde de betrokkenheid bij de debiteuren. Hierbij is GGN tot op zekere hoogte betrokken, omdat zij ook geld van hen willen. De medewerkers vinden dit logisch. Maar medewerkers zeggen ook dat de betrokkenheid bij de debiteuren verbeterd kan worden. Hierbij worden vaak de grote beslagacties of bulkacties genoemd, die men als niet betrokken bij de debiteur bestempeld.

“Ik vind als je iemand 3 of 4 beslagen onder even zo veel instellingen in 1 week om de oren slaat. Dan ben je alleen maar bezig om zo veel mogelijk omzet te draaien en dan ben je niet betrokken bij je debiteuren.” Respondent 6

Dichtbij

Veel respondenten vinden het moeilijk een onderscheid te maken tussen betrokken en dichtbij. Vaak scharen zij dit onder één noemer.

Dichtbij wordt vaak geassocieerd met de kantoren. Hierbij wordt gezegd dat het goed is dat er in elke regio of elke grote plaats in Nederland een kantoor is. Daarbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat een aantal kantoren ‘uitgekleed’ worden en de medewerkers beoordelen dit negatief.

Daarnaast wordt een aantal keer genoemd dat GGN voor haar grote klanten wel dichtbij staat, maar voor kleinere klanten zoals het MKB verder af staat.

“Kijk als een grote klant zoals het CJIB, of een DUO of een Menzis, waar het echt in tienduizenden zaken gaat. (...) Ik denk dat we daar heel goed in zijn. (...) Maar ik denk dat gewoon voor de timmerman om de hoek (...) Dat die denken ‘wat een log, als ik naar GGN bel dan kom je bij een afdeling customer intimacy, wat is dat?’” Respondent 3

Tot slot worden ook hier wederom een aantal keer de grote beslag- of bulkacties aangehaald als zijnde niet dichtbij de debiteur.

Integer

De respondenten geven vaak aan integer een moeilijk begrip te vinden. Daarnaast vinden zij dat integer zijn bij het vak hoort. Met name de deurwaarders noemen de kernwaarde integer als belangrijkste kernwaarde. Bovendien geven de medewerkers aan dat integriteit erg individueel bepaald is.

Tot slot worden bij deze kernwaarde in de helft van de interviews grote beslagacties en bulkacties aangehaald als zijnde niet integer. De respondenten geven aan dat er vaak fouten worden gemaakt en dat mensen onterecht een bankbeslag opgelegd krijgen. Dit vinden zij niet integer en erg kwalijk. Er is veel kritiek op deze handelswijze.

“Als ik dat zie dat wij gewoon aan het eind van de maand rücksichtslos stapels bankbeslagen leggen of zorgtoeslagen. Of dat als mensen bellen of brieven schrijven voor een betalingsregeling en die brief zit in de molen om verwerkt te worden en dat wij ondertussen wel beslagen leggen. Ja, dan denk ik van integriteit valt nog wel iets te zoeken.” Respondent 3

Proactief

Zoals eerder genoemd, wordt de kernwaarde proactief opvallend vaak vergeten door de respondenten. Wel geven zij aan dat de organisatie proactief is.

“Proactief zeker. (...) Er wordt toch altijd gekeken om verder te ontwikkelen, om verder te komen. Om nog betere dienstverlening te kunnen geven. Dus er wordt altijd wel vooruit gedacht zeg maar.” Respondent 10

Hierbij wordt een aantal keer genoemd dat als de respondenten zelf proactief willen zijn, zij vaak tegen ‘een muur op botsen’.

“Dus dan probeer je betrokken en proactief te zijn en wordt je eigenlijk gestopt door andere factoren zoals budget of tijdgebrek of ICT problemen.” Respondent 5

4.4.2 Één GGN

Het topmanagement wil één GGN vormen met alle kantoren. Gevraagd is aan de medewerkers of zij GGN als één ervaren.

Medewerkers zien dat GGN bezig is met het éénwordingsproces door het uniformeren van processen. Hierbij worden het standaardbehandelplan, de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, het samenvoegen van de database en andere praktische zaken genoemd.

“Ze zijn natuurlijk nu bezig met de harmonisatie. Iedereen heeft praktisch dezelfde arbeidsvoorwaarden. Bezig met één database. Ik merk in veel opzichten wel dat we bezig zijn met één GGN worden, ja.” Respondent 17

Maar daarbij wijzen de medewerkers er ook op dat GGN nog geen één is. Hierbij wordt vaak gerefereerd naar de verschillende werkwijzen die gehanteerd worden door de kantoren. Daarnaast zien sommige medewerkers nog veel verschillen tussen de kantoren onderling.

“Ik denk dat dat overal wel zo is, je hebt verschillende vestigingen en die behouden toch nog wel een beetje hun eigen identiteit.” Respondent 15

Meerdere medewerkers wijzen er op dat doordat er verschillende regio's zijn met verschillende doelstellingen, het gevoel dat het één organisatie is wordt gehinderd.

“Om het nou zo, door het zo te benoemen en het land zo in te delen, krijg je eigenlijk al 5 koninkrijkjes. Dan is het nog steeds geen één. Dus nee, daar zijn we nog niet. Zo kan je het niet noemen.” Respondent 12

Er wordt ook vaak gezegd dat wanneer er een feestje, receptie of uitje is de mensen toch in aparte groepjes gaan staan en dat de medewerkers hierdoor merken dat de organisatie nog geen één is.

Opvallend is dat medewerkers die tijdens hun dagelijkse werkzaamheden contact hebben met andere kantoren en regio's, GGN meer als één ervaren dan de medewerkers die geen contact hebben met andere kantoren of regio's. Zij zien de medewerkers uit andere regio's als hun collega's en zijn over het algemeen positiever over één GGN. Twee medewerkers die geen contact hebben met andere kantoren of regio's geven ook aan dat ze het GGN één gevoel alleen kunnen krijgen als ze meer contact hebben met andere kantoren en regio's of daar werken.

Op de vraag of de medewerkers er vertrouwen in hebben dat GGN één zal worden in de toekomst wordt wisselend gereageerd. Sommige medewerkers vragen zich af of dit ooit gaat lukken. Ze denken dat de verschillen tussen de kantoren en werkwijzen te groot zijn om ooit één te worden.

“Dus ik vraag me af of dat ooit gaat lukken. Of je echt één uitstraling hebt, alle neuzen dezelfde richting op. Dat is een helse taak denk ik.” Respondent 7

Andere medewerkers denken dat dit wel gaat lukken, maar dat het nog wel een tijd gaat duren voordat de organisatie werkelijk één is. Één GGN werd niet genoemd als onderdeel van de beleefde organisatie identiteit.

4.4.3 Het binden van medewerkers

Aan de medewerkers is ook gevraagd of zij zich onderdeel voelen van GGN. In totaal voelen 13 van de 17 geïnterviewde medewerkers zich onderdeel van GGN. Zij gaven aan dat ze mee zijn gegaan in de ontwikkeling van hun oude kantoor naar GGN en zijn meegegroeid. Sommige medewerkers zitten nog in dit overgangsproces van het oude kantoor naar GGN, maar neigen wel meer naar GGN dan het oude kantoor. Het binden van de medewerkers werd niet genoemd als centraal kenmerk van GGN.

Twee medewerkers van oud Van Maastricht & Partners voelen zich geen onderdeel van GGN, maar nog van het oude kantoor. De reden hiervoor is dat zij het oude kantoor prettiger vonden.

“Ik heb meer een Van Maastricht hart dan een GGN hart. Omdat ik die organisatie prettiger vond, prettiger, persoonlijker. Misschien past dat meer bij mij, ik weet het niet.” Respondent 2

Twee medewerkers van oud Maas-Delta geven aan dat zij zich onderdeel voelen van het oude kantoor. Dit komt doordat zij weinig contact hebben met de andere kantoren.

“Ik voel me op dit moment nog meer onderdeel van dit kantoor. Ook wel onderdeel van GGN, maar meer van dit kantoor. Dat komt ook omdat wij hier eigenlijk heel weinig te maken hebben met de andere kantoren.” Respondent 17

4.4.4 Samenvatting gewenste organisatie-identiteit GGN

Ten eerste worden de kernwaarden logisch, vanzelfsprekend en normaal gevonden. Medewerkers handelden al naar de kernwaarden voordat zij benoemd werden. GGN als organisatie handelt niet altijd naar de kernwaarden, waarbij de grote bulkacties vaak aangehaald worden. Daarnaast ervaren de medewerkers GGN nog niet als één, maar zien wel dat het éénwordingsproces in gang is gezet. Tot slot voelt het merendeel van de medewerkers zich onderdeel van GGN. De kernwaarden, één GGN en het binden van de medewerkers wordt niet genoemd als onderdeel van de beleefde organisatie-identiteit.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoekshoofdvraag met behulp van de deelvragen. Vervolgens komen in de discussie de beperkingen van dit onderzoek aan bod en tot slot aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie.

5.1 Beleving van de fusie in termen van beleefde organisatie-identiteit

De onderzoekshoofdvraag in deze scriptie gaat in op hoe de medewerkers van GGN van de twee oorspronkelijke kantoren Maas-Delta en Van Maastricht & Partners de fusie hebben beleefd in termen van beleefde organisatie-identiteit.

Verandering in beleefde organisatie-identiteit

Ten eerste blijkt dat de medewerkers de fusie hebben beleefd als een gedeeltelijke verandering in beleefde organisatie-identiteit. De medewerkers van beide kantoren beschrijven de organisatie-identiteit voor de fusie als een klein deurwaarders kantoor met een gezellige, gemoedelijke, persoonlijke en informele sfeer. Een aantal medewerkers noemt het één familie. Er zijn korte lijnen en zaken zijn snel geregeld. Bij Van Maastricht & Partners hielpen de medewerkers elkaar waar mogelijk en stond de kwaliteit van het product hoog in het vaandel. Bij Maas-Delta speelt de fusie met een kantoor uit Schiedam 10 jaar geleden een grote rol en als gevolg daarvan de verhuizing van een klein en ouderwets naar een groot en modern gebouw.

Als gevolg van de fusie is de beleefde organisatie-identiteit deels veranderd. Deze veranderingen zijn te herleiden naar de historie van de kantoren en de invulling van de gefuseerde organisatie door het topmanagement. De gezellige, gemoedelijke en informele sfeer op de kantoren is niet veranderd. Maar als gevolg van het veranderen van een kleine naar een grote en massale organisatie –de eerste beleefde organisatie-identiteitsverandering- is de organisatie minder persoonlijk geworden. De medewerkers kennen alle andere medewerkers niet meer en er is minder persoonlijk contact. Het familiegevoel is verdwenen. De medewerkers ervaren dit als een verandering in organisatie-identiteit. Daarnaast zijn de lijnen in de organisatie langer geworden doordat de organisatie groter is geworden en er lagen zijn toegevoegd. Dit vormt de derde verandering in beleefde organisatie-identiteit. Deze veranderingen in beleefde organisatie-identiteit zijn te herleiden naar de historie van de kantoren. Zij geven een tegenovergestelde weer van een onderdeel van de organisatie-identiteit voor de fusie: van een klein deurwaarderskantoor naar een grote en massale organisatie, van persoonlijk naar minder persoonlijk en van korte naar lange lijnen. Daarnaast noemen de medewerkers nog een aantal centrale kenmerken van GGN die geen verband hebben met het verleden. Deze zijn te herleiden naar de manier waarop het topmanagement invulling geeft aan de gefuseerde organisatie. Door middel van de fusie wilde het topmanagement een efficiëntieslag slaan. Om deze reden wordt er gefocust op cijfers, productie en omzet. Dit wordt door de medewerkers genoemd als onderdeel van de beleefde organisatie-identiteit. De interne organisatie is na de fusie op orde gebracht en verbeterd door middel van projecten en commissies, een kenmerk van GGN. Hierover wordt te veel en onduidelijk gecommuniceerd naar medewerkers, onderdeel van de beleefde organisatie-identiteit na de fusie. Tot slot heeft het management besloten zich te richten op bredere financiële dienstverlening, waardoor de deurwaarders een minder prominente plek innemen binnen de organisatie. Ook dit maakt onderdeel uit van de beleefde organisatie-identiteit na de fusie.

Deze veranderingen in beleefde organisatie-identiteit zijn genoemd door medewerkers van beide kantoren. Daarnaast noemen de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners nog een aantal centrale kenmerken van GGN, die niet door de medewerkers van oud Maas-Delta genoemd zijn. Dit zijn de kenmerken: onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, vergadercultuur, gericht zijn op eigen taken en onzichtbaarheid van het management. Ook deze kenmerken zijn te herleiden naar de historie van Van Mastrigt & Partners, waaraan door de medewerkers veel waarde wordt gehecht, en de manier waarop GGN is ingericht door het topmanagement. Er is onduidelijkheid over verantwoordelijkheden ontstaan, doordat men voor de fusie alle medewerkers kende en van iedere medewerker wist wat hij deed. Nu zijn er zo veel medewerkers dat het onmogelijk is om dit te weten, waardoor onduidelijkheid over verantwoordelijkheden is ontstaan. Om de interne organisatie op orde te krijgen is er veel vergaderd door de vele managementlagen, hetgeen de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners als een vergadercultuur typeren. Daarnaast heerst er bij Van Mastrigt & Partners een mentaliteit van ‘mouwen opstropen en aan het werk’, waar veel vergaderen volgens hen niet bij past. De gerichtheid op de eigen taken is ook te herleiden naar de situatie voor de fusie. Toen hadden de medewerkers van Van Mastrigt & Partners veel vrijheden in hun werk en voerden veel werkzaamheden uit die niet in hun taakomschrijving vermeld waren. Dit verwachten zij na de fusie ook van andere medewerkers, maar zij hebben een gericht takenpakket en zijn gewend om alleen taken uit te voeren die binnen dit takenpakket vallen. De onzichtbaarheid en het niet luisteren van het management wordt komt doordat voor de fusie de mensen uit de maatschap duidelijk aanwezig waren op de werkvloer en naar de medewerkers luisterden. Nu is het management verantwoordelijk voor de hele regio en is minder op de werkvloer aanwezig, waardoor de medewerkers vinden dat zij onzichtbaar zijn en niet naar hen luisteren.

Tot slot noemen de medewerkers van Maas-Delta nog twee kenmerken die niet door de medewerkers van Van Mastrigt & Partners zijn genoemd. Dit zijn de kenmerken een prettige organisatie en een hoge werkdruk. Deze kenmerken zijn ook te herleiden naar de historie van de kantoren en de invulling van de gefuseerde organisatie door het topmanagement. Deze medewerkers ervaren weinig verandering door de fusie, en er hangt nog steeds een gezellige, gemoedelijke en informele sfeer. Om deze reden vinden zij GGN een prettige organisatie. De hoge werkdruk wordt veroorzaakt door de focus op cijfers, productie en omzet, waardoor er meer deadlines en targets gehaald moeten worden.

Factoren die een rol spelen bij de beleefde organisatie-identiteitsverandering

Zoals blijkt uit de bovenstaande alinea, heeft als gevolg van de fusie verandering in beleefde organisatie-identiteit plaatsgevonden. Er zijn een aantal invloeden op deze verandering te onderscheiden.

Ten eerste speelt de tijdsdimensie (Ybema, 2010) een hele grote rol de verandering in beleefde organisatie-identiteit. Zoals omschreven kunnen veel veranderingen in beleefde organisatie-identiteit herleid worden naar de historie, het verleden. De medewerkers zien veranderingen in de organisatie-identiteit ten opzichte van het verleden en refereren ook vaak naar het verleden om aan te geven dat er een verandering heeft plaatsgevonden.

Daarnaast heeft de visie van het topmanagement en de macht die zij hebben om deze visie door te voeren veel invloed gehad op de beleefde organisatie-identiteitsverandering (Hatch&Schultz, 1997; 2002). Het topmanagement heeft er voor gekozen om de gefuseerde organisatie op een bepaalde manier in te richten -bijvoorbeeld door de focus op cijfers, productie en omzet- en dit vormen de onderdelen van de huidige organisatie-identiteit.

Tot slot heeft het imago een rol gespeeld bij de aanleiding van de fusie en daarmee de verandering in beleefde organisatie-identiteit (Dutton&Dukerich, 1991; Hatch&Schultz, 1997, 2002; Gioia e.a., 2000). De aanleiding van de fusie is de behoefte van klanten aan full service

creditmanagement en een landelijke samenwerkingspartner op het gebied van deurwaarderij en incasso, zoals te lezen in de inleiding. De voorheen kleine, zelfstandige deurwaarderskantoren konden dit niet bieden en hadden dit imago bij klanten. De kantoorhouders signaleerden de behoefte vanuit de klanten en besloten om te fuseren om in deze behoefte te kunnen voorzien. Door de fusie is de beleefde organisatie-identiteit veranderd en op deze manier heeft het imago invloed gehad op de verandering van de beleefde organisatie-identiteit, zoals door Dutton en Dukerich (1991), Hatch en Schultz (1997; 2002) en Gioia, Schultz en Corley (2000) aangegeven. Maar deze auteurs beargumenteren dat organisatie-identiteit verandert door een discrepantie tussen het imago en de organisatie-identiteit. Hiervan is geen sprake in dit geval, deze kwamen overeen: de kleine zelfstandige deurwaarderskantoren konden geen full service creditmanagement bieden en geen landelijke samenwerkingspartner vormen. Er bestond wel discrepantie tussen het imago en de gewenste organisatie-identiteit door het management. Zij wilden graag full service creditmanagement leveren en een landelijke samenwerkingspartner vormen, om tegemoet te komen aan de wens van klanten. Door deze discrepantie is het management gemotiveerd om te fuseren, waardoor de organisatie-identiteit is veranderd.

Door deze flexibiliteit in organisatie-identiteit is de organisatie in staat zich aan te passen aan de veranderende omgeving: de vraag vanuit de markt en maatschappij om full service creditmanagement en de behoefte van grote landelijke organisaties aan een landelijke samenwerkingspartner op het gebied van deurwaarderij en incasso. Dit is noodzakelijk om te overleven in een turbulente omgeving en biedt de organisatie voordelen ten opzichte van de concurrentie: GGN is de enige full service creditmanagement organisatie in Nederland. Het principe van ‘adaptive instability’ is hier van toepassing (Gioia e.a., 2000).

Kortom, het imago heeft een rol gespeeld bij de aanleiding voor de fusie, en door de fusie is de organisatie-identiteit veranderd. Maar de specifieke veranderingen in organisatie-identiteit zijn te herleiden naar de historie van de kantoren en de invulling van de gefuseerde organisatie door het topmanagement.

Beleving van de fusie

Opvallend is dat de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners duidelijk negatievere kenmerken van GGN noemen: onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, vergadercultuur, gericht op eigen taken en het management luistert niet en is onzichtbaar. Deze negatieve kenmerken komen voort uit de beleving van de fusie, waardoor weerstand is ontstaan zoals omschreven in 4.1.2. Sommige medewerkers uiten dit expliciet door aan te geven dat ze het jammer vinden dat het kantoor is gefuseerd, andere medewerkers geven dit impliciet aan door veel kritiek te leveren op GGN.

Toen de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en Maas-Delta gingen samenwerken, bleek dat er grote verschillen waren tussen de twee kantoren in werkwijze. Bij Van Mastrigt & Partners kregen de medewerkers veel vrijheden in de uitvoering van hun werkzaamheden en voerden zij veel werkzaamheden uit die niet in hun taakomschrijving vermeld stonden. De medewerkers van oud Maas-Delta hadden een gericht takenpakket en voerden alleen deze taken uit. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners verwachten van de medewerkers van oud Maas-Delta dat zij ook taken uitvoeren die niet in hun takenpakket vallen, maar zij zijn dit niet gewend. Hierdoor ontstond ‘intergroup conflict’, conflicten tussen de twee groepen van de oorspronkelijke kantoren over de werkwijze (Seo&Hill, 2005). Toen de werkprocessen geüniformeerd moesten worden, is er gekozen voor de werkwijze van oud Maas-Delta. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners moesten deze werkwijze overnemen en er zijn geen elementen van hun oude werkwijze overgenomen. Dit ervaren de

medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners als onrechtvaardig (Seo&Hill, 2005). Dit gevoel van onrechtvaardigheid wordt versterkt doordat medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners door de centralisering van werkzaamheden over zijn geplaatst naar Rotterdam, waardoor zij collega's zijn verloren (Galosy, 1990). Hierdoor voelen de medewerkers zich bedreigd door de fusie (Seo&Hill, 2005) en hebben sommige medewerkers het gevoel dat ze zijn overgenomen door Maas-Delta in plaats van gefuseerd.

Ook ervaren de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners veel cultuurverschillen tussen de kantoren in autoriteit, communicatiestijl en betrokkenheid. Zij vinden Maas-Delta meer autoritair, zijn kortaf in mailtjes en minder betrokken bij hun werk. De medewerkers proberen hun cultuur te behouden en verdedigen deze, en vallen Maas-Delta aan. Hierdoor ontstaan 'culture clashes' (Seo&Hill, 2005) en een vijandige houding (Hogg&Terry, 2000). Als gevolg hiervan is een sterk 'wij-zij' gevoel ontwikkeld (Buono&Bowditch, 1989; Marks&Mirvis, 1992; Hogg&Terry, 2000; Seo&Hill, 2005).

Bovendien heerst onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden binnen GGN, hetgeen kan worden aangeduid als rolambigüiteit: onzekerheden rondom de verwachtingen van een rol (Seo&Hill, 2005). Dit is ook te kenmerken als verlies van kennis over de organisatie (Galosy, 1990).

Tevens hebben twee medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners er over nagedacht om te vertrekken en zijn andere medewerkers daadwerkelijk vertrokken door de verslechtering in werkomstandigheden als gevolg van de fusie (Seo&Hill, 2005). Een medewerker van oud Van Mastrigt & Partners heeft als gevolg van de fusie en de daarmee gepaard gaande verandering in werkwijze een paar weken overspannen thuis gezeten, het gevolg stress na een fusie (Seo&Hill, 2005).

Een aantal medewerkers verlangt terug naar de werkwijze van Van Mastrigt & Partners, een teken van 'nostalgia' (Ybema, 2010) en het mythologiseren van de werkwijze (Marks&Mirvis, 1992). Er worden tragische verhalen verteld over verlies en tekortkomingen van de huidige organisatie en de oude organisatie wordt geromantiseerd. Er worden grote tegenstellingen geponeerd tussen de organisatie voor en na de fusie, in het nadeel van de huidige organisatie. Zij stellen dat het vroeger beter was en blijven vasthouden aan de oude werkwijze, een reactie op het verlies van routine (Marks&Mirvis, 1992). Dit wijst erop dat het loslaten van de oude organisatie-identiteit na een fusie een moeilijk en incrementeel proces is (Seo&Hill, 2005; Amiot e.a., 2006). Daarnaast heeft dit verband met een 'highly identified workforce' (Fiol, 2002). Dit heeft een beperkende werking, omdat de medewerkers niet mee gaan in de veranderingen die GGN van hen vraagt. Dit is niet alleen te herkennen in de onderste lagen van de organisatie zoals Ybema beargumenteert, maar ook op hogere niveaus zoals het management.

Naast 'nostalgia' zijn er ook duidelijk tekenen van 'postalgia' aanwezig zijn binnen de organisatie (Ybema, 2010). Met name het topmanagement is optimistisch over de toekomst en kijkt vooruit. Dit uit zich in de vele plannen, strategieën, projecten en commissies om de organisatie te verbeteren, de kernwaarden, missie, visie en doelen. Bij GGN is het topmanagement de 'proprietor of the present' (Ybema, 2010), omdat zij de macht hebben om hun plannen en strategieën door te voeren.

Kortom, onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners is veel weerstand te herkennen tegen de fusie.

De medewerkers van Maas-Delta hebben de fusie op een hele andere manier beleefd. Voor hen is de fusie een geleidelijk proces geweest en is er minder veranderd: zij zien de gefuseerde organisatie als een voortzetting van de oude organisatie (Giessner, 2011). Weinig medewerkers zijn op de hoogte van of ervaren een moeizame samenwerking tussen medewerkers van oud Maas-Delta en oud Van Mastrigt & Partners. Slechts drie medewerkers

waren hiervan op de hoogte terwijl alle medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners uit zichzelf vertelden over de moeizame samenwerking. Deze medewerkers van oud Maas-Delta ervaren ‘intergroup conflict’, omdat de twee kantoren een andere werkwijze hanteren en hier frustraties over bestaan (Seo&Hill, 2005) en ‘culture clashes’ door cultuurverschillen tussen de kantoren. Hierdoor is een ‘wij-zij’ gevoel ontstaan (Buono&Bowditch, 1989; Marks&Mirvis, 1992; Hogg&Terry, 2000; Seo&Hill, 2005). Samengevat, onder de medewerkers van oud Maas-Delta is minder weerstand te herkennen tegen de fusie.

Verschillen in weerstand toegelicht

Dit verschil in weerstand tussen medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta is te herleiden naar zeven factoren die invloed hebben op de mate waarin weerstand en conflict ontstaat en de intensiteit hiervan.

Ten eerste speelt de culturele verenigbaarheid een grote rol (DiGeorgio, 2002). De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners ervaren veel cultuurverschillen tussen de kantoren en concentreren zich hierop (Marks&Mirvis, 1992). Door de waargenomen grote verschillen in cultuur, ontstaat weerstand. Minder medewerkers van oud Maas-Delta ervaren cultuurverschillen, waardoor minder weerstand ontstaat.

Ten tweede speelt continuïteit in organisatie-identiteit een rol (Van Knippenberg e.a., 2002; Giessner, 2011). De medewerkers van oud Maas-Delta zien de gefuseerde organisatie als voortzetting van de oude organisatie en ervaren meer continuïteit, waardoor weerstand afneemt. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners zien de fusie als een ‘omslag’, ervaren meer veranderingen en voelen zich gedomineerd. Hierdoor ervaren zij relatieve discontinuïteit, waardoor de weerstand toeneemt.

Ten derde ervaren de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners meer verandering in het werk (Marks&Mirvis, 1992). Zij hebben hun werkwijze moeten aanpassen aan oud Maas-Delta, waardoor er voor hen veel veranderd is, en voor Maas-Delta minder. Om deze reden is de weerstand onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners groter.

Ten vierde speelt status een rol (Galosy, 1990; Hogg&Terry, 2000; Terry&O’Brien, 2001). De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners hebben het gevoel dat zij een lagere status toebedeeld hebben gekregen, omdat zij zich moeten aanpassen aan Maas-Delta. Zij zien deze status niet als legitiem, waardoor een negatieve, vijandige en competitieve houding ontstaat ten opzichte van de fusie en Maas-Delta.

Ten vijfde speelt leiderschap een rol (DiGeorgio, 2002). De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners vinden dat het management niet naar hen luistert en onzichtbaar is, zoals blijkt uit de beleefde organisatie-identiteit van GGN. Hierdoor ontstaat weerstand.

Ten zesde speelt de grootte van de fuserende organisaties een rol (Rentsch&Schneider, 1991). Maas-Delta was ten tijde van de fusie en is nog steeds groter dan Van Mastrigt & Partners. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners hebben het gevoel dat ‘dat grote Rotterdam alles komt afnemen’ en zijn bang om gedomineerd te worden, waardoor de weerstand toeneemt.

Ten zevende is het niveau van integratie van belang (DiGeorgio, 2002). De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners ervaren het niveau van integratie als ‘absorption’ (Haspeslagh, 1991), waarbij zij gedomineerd worden door Maas-Delta en daardoor het niveau van integratie hoger is in de gedomineerde organisatie. De medewerkers van oud Maas-Delta als ‘symbiotic’ (Haspeslagh, 1991), waarbij gelijkwaardigheid tussen de fusiepartners bestaat. Het niveau van integratie wordt door de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners als hoger ervaren, waardoor meer weerstand ontstaat.

Tot slot de ervaren de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners de communicatie over de implementatie als slechter (Amiot e.a., 2006), hetgeen blijkt uit de kenmerken

‘onduidelijkheid over verantwoordelijkheden’ en ‘het management luistert niet’. Daardoor ontstaat meer stress en als gevolg daarvan weerstand.

Naast deze verschillen in beleving van de fusie en de weerstand die hieruit voortkomt, hebben medewerkers van beide kantoren een grote verandering in de werkwijze ervaren, een kenmerk van de ‘operational combination stage’ (Seo&Hill, 2005) waarin GGN zich bevindt. Waar de medewerkers voorheen verantwoordelijk waren voor alle handelingen die verricht werden in een dossier, is dit proces nu opgesplitst en zijn de verantwoordelijkheden verdeeld over meerdere afdelingen. Dit is onderdeel van het nieuwe operationele model. Onder de medewerkers is veel kritiek op deze nieuwe werkwijze: het werkt vertragend, kennis gaat verloren, de afdelingen zijn nog niet goed op elkaar afgestemd en er heersen onduidelijkheden voor klanten.

De gewenste organisatie identiteit

Na de fusie is er door het topmanagement een gewenste organisatie-identiteit ontwikkeld voor GGN. Deze gewenste organisatie-identiteit (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006) bestaat uit drie onderdelen: ten eerste de kernwaarden, ten tweede willen zij met alle vestigingen één GGN vormen, en ten derde willen zij de medewerkers binden. Onderzocht is hoe deze gewenste organisatie-identiteit zich verhoudt tot de beleefde organisatie-identiteit.

De kernwaarden zijn door de medewerkers niet genoemd als centraal kenmerk van de organisatie. Daarnaast wisten bijna alle medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners de kernwaarden uit het hoofd en slechts één medewerker van oud Maas-Delta wist de kernwaarden uit het hoofd op te noemen. De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners zijn, ondanks de weerstand tegen de fusie, beter op de hoogte van de kernwaarden. Dit duidt er op dat de invloed van kernwaarden in onzekere situaties, zoals bij een fusie, groter is (Sagie e.a., 1996). Voor de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners bracht de fusie meer onzekerheden met zich mee, omdat zij de fusie als een grotere verandering hebben ervaren. Hierdoor is de invloed van de kernwaarden onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners groter.

Hoewel niet alle medewerkers de kernwaarden kunnen opnoemen, zeggen bijna alle medewerkers de kernwaarden logisch of vanzelfsprekend te vinden en bij het vak horen. De medewerkers handelden al naar deze kernwaarden voordat ze als kernwaarden benoemd zijn. Om deze reden kunnen de kernwaarden aangemerkt worden als ‘inferred content themes’ (Martin, 2002): ze leven onder de medewerkers en geven een dieper niveau van interpretatie weer in vergelijking tot de ‘espoused content themes’, oppervlakkige waarden die het management naar buiten toe presenteert om indruk te maken op een publiek. Een aantal medewerkers geeft aan de kernwaarden gezocht, marketing, onzin of te algemeen te vinden. Deze medewerkers zien de kernwaarden als ‘espoused content themes’, maar geven anderzijds aan wel naar de kernwaarden te handelen waardoor ze ook aangemerkt worden als ‘inferred content themes’. Deze ‘inferred content themes’ komen overeen met de onderliggende basisveronderstellingen: onbewuste en impliciete overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens die het handelen van de medewerkers bepalen (Schein, 2004). De kernwaarden zijn onderdeel van de organisatiecultuur (Schein, 2004).

De medewerkers worden aangestuurd door middel van kernwaarden, waardoor ‘management of understanding’ wordt toegepast: management op basis van indirecte technieken (Sandberg&Targama, 2007). Maar het management valt hierbij ook terug in het rationele perspectief, door directe regels en afspraken te verbinden aan de kernwaarden. Daarnaast

handelt de organisatie zelf gedeeltelijk niet naar de kernwaarden in de ogen van de medewerkers, waardoor het afbreuk doet aan de geloofwaardigheid van de kernwaarden.

Naast de kernwaarden geeft het management aan één te willen zijn met alle kantoren van GGN. Ook dit werd niet genoemd als onderdeel van de beleefde organisatie-identiteit. Daarnaast ervaren de medewerkers GGN (nog) niet als één. Zij zien dat er gewerkt wordt aan de éénwording, maar ervaren nog veel verschillen tussen kantoren, regio's en in werkwijzen.

Tot slot wil het topmanagement van GGN haar medewerkers binden. Het binden van de medewerkers werd door de medewerkers niet genoemd als onderdeel van de beleefde organisatie-identiteit, waardoor ook dit laatste onderdeel van de gewenste organisatie-identiteit geen onderdeel is van de beleefde organisatie-identiteit. Een grote meerderheid van de medewerkers voelt zich wel onderdeel van GGN. Zij geven aan dat dit een incrementeel proces is geweest dat met kleine stapjes is verlopen. Vier medewerkers, twee van beide kantoren, geven aan dat zij zich geen onderdeel voelen van GGN maar van hun eigen vestiging omdat zij zich hier thuis voelen en weinig contact hebben met de andere vestigingen.

In de literatuur wordt gesteld dat medewerkers zich minder met de organisatie zullen identificeren wanneer zij hun lagere status niet als legitiem beschouwen (Terry&O'Brien, 2001; Hogg&Terry, 2000) of gedomineerd worden door de fusiepartner (Van Knippenberg e.a., 2002). De medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta identificeren zich in gelijke mate met GGN, terwijl de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners zich gedomineerd voelen en hun lagere status niet als legitiem zien. Dit zou verklaard kunnen worden doordat de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners de noodzaak van de fusie inzien, waardoor het proces van identificeren wordt versneld (Giessner, 2011).

Kortom, de verhouding tussen de gewenste en beleefde organisatie-identiteit is dat de gewenste organisatie-identiteit geen onderdeel uit maakt van de beleefde organisatie-identiteit (Balmer&Greyser, 2002; Ravasi&Schultz, 2006). Maar de kernwaarden zijn wel onderdeel van de organisatiecultuur (Schein, 2004) en kunnen aangemerkt worden als 'inferred content themes' (Martin, 2002) en onderliggende basisveronderstellingen (Schein, 2004). De medewerkers ervaren GGN niet als één, maar zien dat het management bezig is met de éénwording. Tot slot zijn de medewerkers gebonden aan GGN: het merendeel van de medewerkers voelt zich onderdeel van GGN.

Samengevat antwoord op de onderzoekshoofdvraag

Alles in ogenschouw genomen, is het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag dat de medewerkers de fusie als een gedeeltelijke verandering in beleefde organisatie-identiteit hebben ervaren. Centrale kenmerken van de oude kantoren zijn veranderd en er zijn een aantal kenmerken toegevoegd na de fusie. Deze verandering in kenmerken is te herleiden naar de historie van de organisaties en de invulling van de gefuseerde organisatie door het topmanagement. Het imago heeft een rol gespeeld bij de aanleiding voor de fusie. Onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners is veel weerstand te herkennen tegen de fusie. Dit heeft invloed op de negatieve formulering van de beleefde organisatie identiteit van GGN. De gewenste organisatie-identiteit zoals ontwikkelt door het topmanagement na de fusie maakt geen onderdeel uit van de beleefde organisatie-identiteit, maar de onderdelen er van worden herkend en erkend door de medewerkers.

5.2 Discussie

In de discussie wordt antwoord gegeven op de vraag: wat zou ik achteraf gezien anders doen? Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek op wetenschappelijk gebied.

De eerste beperking van mijn onderzoek is dat de respondenten voor de interviews zijn aangedragen door de twee vestigingsmanagers, die beide een duidelijke mening over de fusie hadden. Ik heb aan de vestigingsmanagers gevraagd welke medewerkers er al werkten voor de fusie en zij hebben vervolgens namen gegeven van deze medewerkers. Hierdoor hebben de vestigingsmanagers invloed gehad op de selectie van de onderzoeksgroep en is er een mogelijkheid dat zij medewerkers hebben aangedragen waarvan ze wilden dat deze invloed hadden op mijn resultaten en aansloten bij hun visie. Ik heb niet het gevoel dat dit is gebeurd, omdat sommige medewerkers een hele andere mening hadden dan de vestigingsmanagers. Maar achteraf had ik de selectie van mijn onderzoeksgroep liever in eigen hand gehouden.

Daarnaast was de beleving van de fusie in eerste instantie geen onderwerp van onderzoek. Tijdens de eerste interviews onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners bleek dat dit een grote rol speelde en ook invloed had op de formulering van de organisatie-identiteit. Maar omdat eerst de focus niet lag op de beleving, zou het kunnen dat ik dit onderwerp niet uitputtend heb behandeld in de eerste interviews.

Tot slot had ik achteraf graag aanvullende observaties gedaan naar de samenwerking tussen medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners en oud Maas-Delta. Op deze manier had ik de uitspraken van de medewerkers over de samenwerking kunnen toetsen aan de waargenomen interacties.

Als aanbeveling voor vervolgonderzoek op wetenschappelijk gebied, wil ik er voor pleiten om ‘organizational identity change’ te onderzoeken vanuit een intern perspectief. In de bestaande literatuur worden de oorzaken van verandering in organisatie-identiteit met name gerelateerd aan externe bronnen, waarbij het imago als grootste trigger genoemd wordt. Maar in dit onderzoek blijkt dat interne organisatieveranderingen ook grote gevolgen kunnen hebben voor de organisatie-identiteit. Hier zou meer aandacht aan moeten worden besteed bij onderzoek naar organisatie-identiteitsverandering.

Aansluitend hierop zou er meer onderzoek gedaan moeten worden naar de gevolgen van een fusie voor de onderdelen van de organisatie-identiteit. In de literatuur wordt hier geen aandacht aan besteed, maar het is aannemelijk dat als gevolg van een fusie bijvoorbeeld het kenmerk korte lijnen verandert in lange(re) lijnen bij meerdere gefuseerde organisaties. Tot slot zou er meer onderzoek verricht moeten worden naar de invloed van de gewenste organisatie-identiteit op de beleefde organisatie-identiteit. In de literatuur worden deze gescheiden van elkaar behandeld en wordt er weinig aandacht geschonken aan het verband tussen deze twee identiteitsbegrippen.

5.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen aanbevelingen worden gedaan aan het management van GGN. In de resultaten van het onderzoek liggen een aantal duidelijke boodschappen voor het management verscholen. De eerste aanbevelingen zijn op basis hiervan opgesteld.

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de relatie tussen het management en de werkvloer. Een kenmerk van GGN volgens de medewerkers is dat er minder persoonlijk contact is tussen het management en de werkvloer. Dit persoonlijke contact missen de medewerkers. Daarom luidt mijn eerste aanbeveling: het management moet zich meer laten zien op de werkvloer en de dialoog aangaan met de medewerkers (DiGeorgio, 2002) Deze aanbeveling geldt voor beide kantoren, maar de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners verdienen hierbij extra aandacht. Zij hebben een nog sterkere behoefte aan zichtbaarheid en een luisterend oor van het management, hetgeen blijkt uit het kenmerk ‘het management luistert niet en is niet zichtbaar’ dat deze medewerkers noemen als kenmerk van GGN. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

“En dat is denk ik één van de belangrijkste dingen die je mee moet nemen, dat is dat GGN zichtbaarder moet worden voor de medewerkers. Want anders denk ik dat er op een gegeven moment nog wel meer poppetjes om gaan vallen.” Respondent 6

Daarnaast kan door meer zichtbaarheid en persoonlijk contact met het management de weerstand onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners wellicht afnemen.

Bovendien noemen de medewerkers als kenmerk van GGN dat er veel projecten en commissies zijn en dat de communicatie te veel en onduidelijk is. Hierin ligt een duidelijke boodschap voor het management verscholen: reduceer het aantal projecten en commissies en communiceer minder en duidelijker. De medewerkers kunnen het aantal projecten en de stroom van informatie niet meer bijhouden.

Ook geven de medewerkers aan dat er minder persoonlijk contact is door de fusie en dat zij dit betreuen. Er is behoefte aan meer face to face interactie en het is van belang dat hier ruimte voor geboden wordt. Een medewerker vertelde dat zij al jaren samenwerkt met collega's van andere vestigingen, maar deze nog nooit gezien heeft en behoefte heeft aan een gezicht bij een functie. Volgens deze medewerker zou dit ook kunnen zorgen voor meer begrip voor elkaar en een wij-gevoel. Dit is ook belangrijk in het licht van de samenwerking tussen medewerkers van oud Van Mastrigt en Maas-Delta. Als er meer face to face interactie is tussen de medewerkers, wordt er meer gecommuniceerd. Hierbij is ook plaats voor informele communicatie en ontstaat er meer begrip voor elkaar als persoon (Haunschild .e.a., 1994). Een aantal medewerkers die contact hebben met de andere kantoren geven dit ook aan. Als ze elkaar een keer hebben gezien, bijvoorbeeld tijdens een cursus of werkoverleg, is contact leggen daarna makkelijker en informeler, waardoor mensen meer betrokken bij elkaar raken en elkaar makkelijker om hulp vragen. Het is van belang dat medewerkers niet alleen per telefoon of email communiceren, omdat hierbij de kans groot is dat boodschappen verkeerd geïnterpreteerd worden door de medewerkers en een bron van frustratie en irritatie vormen. Een manier om meer face to face interactie te creëren zijn overleggen per afdeling zoals de pit stops, waarvan de teamleiders aangeven dat dit goed is voor de binding in de groep.

Verder is misschien wel het belangrijkste dat de weerstand onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners verminderd wordt. Hieronder lijden niet alleen de medewerkers, maar ook de organisatie (Galosy, 1990). Zoals Robert Verkroost zei, zolang mensen kritiek hebben zijn ze nog betrokken bij de organisatie en is er beweging in mensen te krijgen. Hiervoor zijn al een aantal handvatten gegeven, zoals aandacht voor hen vanuit het management en meer persoonlijk contact. Daarnaast is het van belang dat het gevoel van ongelijkheid verdwijnt onder de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners. Zij voelen zich gedomineerd, omdat

ze zich aan moeten passen aan de werkwijze van oud Maas-Delta. Een regiomanager heeft al aangegeven dat zij er alles aan doen om dit gevoel te laten verdwijnen, maar (nog) meer sensitiviteit zou hier op zijn plaats zijn. Daarnaast is het van belang om met de medewerkers van oud Van Mastrigt & Partners in gesprek te gaan. Hierbij is van het belang dat er een open sfeer gecreëerd wordt, zodat medewerkers kunnen zeggen wat er op hun hart ligt. Hierdoor kunnen medewerkers zich opgelucht voelen en kan de weerstand verminderen. In de literatuur worden ‘grieving meetings’ voorgesteld waarbij de medewerkers worden aangemoedigd om hun gevoelens en emoties openlijk te tonen en op deze manier afscheid kunnen nemen van de oude organisatie (Buono&Bowditch, 1989).

Tot slot wil ik een aanbeveling voor vervolgonderzoek binnen de organisatie doen. Mij is ter ore gekomen dat ook in andere regio’s weerstand onder de medewerkers te herkennen is. Het is van belang om dit in kaart te brengen en de weerstand te verminderen om op deze manier van GGN de organisatie te maken die het management voor ogen heeft. *Één GGN!*

Literatuurlijst

- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. In Cummings, L. L., Staw, B. M. (1985). *Research in organizational behaviour*, 7, 263-295.
- Alvesson, M., Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1-16.
- Amiot, C.A., Terry, D.J., Jimmieson, M. L., Callan, V.J. (2006). A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *Working Paper Series*.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Bryman, A. (2004) *Social research methods*. Oxford: University Press.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, S.M., Gioia, D.E., Ketchen, D. J., Thomas D.B. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*, 55, 397-439.
- Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Management*. Los Angeles: Sage Publications.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A synthesis*. Londen: Sage Publications.
- DiGeorgio, R. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know Part II. *Journal of Change Management*, 3, 259-274.
- Dutton, J.E., Dukerich, D.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34 , 517-554.
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science*, 13 , 653-666.
- Giessner, S.R. (2011). Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post merger identification. *Human Relations*, 64, 1079-1098.
- Gioia, D.E., Schultz, M., Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25, 63-81.

- Haspeslagh, P. (1991). *Managing Acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.
- Haunschild, P., Moreland, R., Murrell, A. (1994). Sources of resistance to mergers between groups. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1150-1178.
- Hogg, M.A., Terry, D.J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.
- Marks, M.L., Mirvis, P.H. (1998). *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*. Jossey-Bass.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rentsch, J. R., Schneider, B. (1991). Expectations for postcombination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 233-252.
- Sagie, A., Elizur, D., Koslowsky, M., (1996), Work values: a theoretical overview and a model of their Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503-415.
- Sandberg, J., Targama, A. (2007). *Managing understanding in organisations*. London: Sage.
- Schein, E.H., (2004), *Organizational Culture and Leadershi.*, Third edition, San Francisco: Jossey- Bass.
- Seo, M., Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 422-443.
- Sillince, J.A.A., Brown, A.D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62, 1829-1856.
- Terry, D. J., O'Brien, A.T. (2001). Status, Legitimacy and Intergroup Bias in a Context of a Organizational Merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 271-289.
- Tsoukas, H., Knudsen, C. (2003) *The Oxford Handbook of Organization Theory. Metatheoretical perspectives*. Oxford: University Press.

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., De Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.

Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539-550.

Whetten, D. A., Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the study of Organizational Reputation. *Business and Society*, 41, 393-414.

Ybema, S. (2010). Talk of change: temporal contrasts and collective identities. *Organization studies*, 31, 481-503.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Interne documenten GGN:

Beschrijving organisatie

GGN Structuur compleet 2010

GGN Strategie 2011-2015 voor HR

Jaarverslag 2009 GGN Participaties N.V.

Jaarverslag 2010 GGN Participaties N.V.

Masterstrategy GGN versie 20-11-'08

Onze kernwaarden

Organogram

Notitie Planning & Control cyclus GGN, februari 2011, versie 1.0

Speerpunten Masterstrategie GGN 2009-2011

Vereenvoudiging juridische structuur

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst

1. Introductie interview (doel, onderzoek, duur, anonimiteit, toestemming vragen opnemen, bedanken).
2. Introductie respondent (naam, functie, hoe lang al werkzaam bij GGN)
3. Centrale kenmerken kantoor voor de fusie
4. Verandering in centrale kenmerken voor de fusie door de fusie
5. Centrale kenmerken van de organisatie na de fusie
6. Kernwaarden
7. Één GGN
8. Onderdeel van GGN?

Bijlage 2: codeboom



