



*Growing  
together*



**Universiteit Utrecht**

FLEUR SCHIPPER (3855031)

ONDERZOEKSORGANISATIE: ACCENT COVEBO GROUP

ONDERWIJSINSTELLING: UNIVERSITEIT UTRECHT

MASTER: STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

BEGELEIDER: DR. K. KALSHOVEN

TWEEDE BEGELEIDER: PROF. DR. E.G. VAN DER VELDE

BEGELEIDER ACCENT COVEBO GROUP: DHR. M. VAN DEN DUNGEN

**ACCENTJOBS**

 **COVEBO**  
UITZENDGROEP

## VOORWOORD

Met deze scriptie komt een eind aan een vijfjarig studentenbestaan. Waar een bachelor Sociologie de fundering heeft gelegd, heeft de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) mij nog meer inzichten gegeven. Inzichten niet alleen op wetenschappelijk vlak, maar ook op vaardigheidsvlak. Waar vroeger mensen mij vroegen wat ik dan wilde worden, zei ik altijd: 'iets met mensen'. De afgelopen drie jaar is hier meer verduidelijking in gekomen. Ik merkte dat ik juist de organisatiesociologie interessant vond, ik werd aangenomen bij een uitzendbureau als intercedent en werd vervolgens aangenomen als student aan de USBO. Vervolgens kon ik bij mijn werk ook doorgroeien naar HRM-medewerker. Hierdoor kon ik het werken in de praktijk en de strategische HRM master mooi combineren. Zo is het niet per definitie 'iets met mensen geworden', maar heb ik analytisch leren kijken naar organisaties en de strategische invulling van het personeelsbeleid. Hiermee hoop ik dat ik organisaties, en dus ook de mensen, in deze organisaties kan helpen.

Graag wil ik dan ook de rest van het voorwoord gebruiken om de mensen die mij in deze periode hebben gesteund te bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleidster Karianne Kalshoven, bedankt voor de prettige samenwerking. De persoonlijke klik en het vertrouwen hebben mij erg gesterkt in het proces, ook je kritische houding en het gevoel dat ik op elk moment kon rekenen op feedback of steun was goed voor mijn gemoedsrust. In de tweede plaats wil ik mijn stagebegeleider Martijn van den Dungen bedanken. Je liet me overal meekijken, dacht mee wat nog meer interessant zou kunnen zijn en liet mij verder vrij in het proces. Daarnaast wil ik ook mijn respondenten en tevens collega's bedanken die, ondanks hun drukke schema, altijd de tijd voor mij wilden nemen. Jullie enthousiasme zorgde ervoor dat ik zelf ook vol energie aan de slag ging. Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn lieve ouders en vriend. Ook al was ik vaak aan het werk of aan de studie, jullie wisten mij op elk moment in het proces te steunen. Dank voor de motiverende woorden.

Veel leesplezier gewenst!

Fleur Schipper, Nijkerk, juli 2016.

## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING.....	4
1.1	Centrale vraag- en doelstelling.....	7
1.2	Maatschappelijke, Praktische en Wetenschappelijke relevantie .....	7
1.3	Leeswijzer .....	8
2	THEORETISCH KADER .....	9
2.1	Synergie in het overnameproces.....	9
2.2	Vier typen van cultuur .....	10
2.3	De taak van leidinggevenden.....	12
2.4	De snelheid van integratie .....	14
2.5	Communicatie .....	16
3	METHODE.....	18
3.1	Organisatie en respondenten.....	18
3.2	Onderzoeksdesign en procedure.....	19
3.3	Data-analyse .....	20
3.4	Topics .....	20
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit.....	21
3.5.1	Interne validiteit.....	21
3.5.2	Externe validiteit .....	22
4	RESULTATEN .....	23
4.1	Algemene ervaringen van de overname en cultuurverschillen.....	23
4.1.1	Cultuur beide bedrijven .....	25
4.2	De taak van leidinggevende.....	26
4.2.1	Weerstand.....	28
4.3	De snelheid van de integratie .....	31
4.3.1	Toekomstbeeld medewerkers .....	33
4.4	De communicatie.....	34
4.4.1	Betrokkenheid van medewerkers in het integratieproces .....	38
5	CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....	40
5.1	Taak van leidinggevende.....	40
5.2	De snelheid van de integratie .....	41
5.3	Communicatie .....	42
5.4	Beperkingen.....	44
5.5	Toekomstig onderzoek .....	45
5.6	Praktische implicaties.....	45

BIJLAGE 1.....	48
LITERATUURLIJST.....	54

## 1 INLEIDING

Nog steeds zijn bedrijven na de financiële crisis op verschillende manieren aan het opkrabbelen. Dat is ook zichtbaar door een sterke groei van acquisities in Nederland volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2016). Herstel van de markt laat bedrijven weer nadenken over de toekomst en kunnen zij aandacht schenken aan onder andere een grotere marktwerking, aan continuïteit van de werkzaamheden en groei (Wolters Kluwer, 2009). De verwachting en trend is dat bedrijven steeds meer genoodzaakt zijn om samen te gaan (Marks & Mirvis, 2011). Door globalisering anno 2016, maar ook vanuit een strategisch oogpunt kiezen bedrijven voor fusies en acquisities. Dit omdat fusies en acquisities, als zij succesvol zijn, gepaard gaan met een grotere reikwijdte, een verhoogde macht in de markt en verminderde kosten (Ovseiko, Melham, Fowler & Buchan, 2015). Aangezien er in de wetenschappelijke literatuur vaak wordt gesproken over '*mergers and acquisitions*', en er dus geen verschil wordt gemaakt tussen de begrippen 'fusie' en 'acquisitie', sluit dit onderzoek zich daarbij aan en wordt er geen onderscheid gemaakt in dit onderzoek. Voor de leesbaarheid zal verder in dit onderzoek het woord 'overname' worden gebruikt.

Op de Nederlandse markt worden overnames in de uitzendbranche op dit moment steeds belangrijker. Dit omdat bedrijven, en dus ook organisaties in de uitzendbranche, steeds groter worden en het steeds crucialer wordt om een groot aandeel in de markt te hebben.

Bijvoorbeeld in 2015, toen nam een Japans uitzendconcern het op een na grootste uitzendbureau van Nederland, USG People, over (Financieel Dagblad, 2015). Ook binnen Nederland zelf, en zelfs binnen de regio, zijn er steeds vaker bedrijven in de uitzendbranche die hun krachten bundelen om de concurrentiepositie te versterken (Flexmarkt, 2014). In dit onderzoek zal daarom ook toegespitst worden op de uitzendbranche.

Bauer en Matzler (2014) maken onderscheid in het proces voor en na een overname. Zij geven aan dat van te voren nagedacht moet worden over een strategische en culturele '*fit*'.

Friedman, Carmeli, Tishler en Shimizu (2015) laten het belang van deze '*fit*' ook zien, zij geven aan dat het belangrijk is om deze '*fit*' te onderzoeken. Zij willen hiermee bereiken dat beide organisaties positief zijn of worden over de toekomstige overname.

In het artikel van Friedman, Carmeli, Tishler en Shimizu (2015) wordt een definitie aangehaald van Jemison en Sitkin (1986) die aangeeft dat er sprake is van een *'fit'* wanneer de overgenomen partij een toevoeging of een versterking is voor de bovenliggende organisatie en dan ook een kenmerkende bijdrage levert aan de financiële en niet-financiële doelen van de bovenliggende organisatie. Deze stijging van prestatie van de gecombineerde bedrijven wordt synergie genoemd (Sirower, 1997). Op het moment dat deze strategische en culturele *'fit'* er is, moet er voor de overname gekeken worden of er ook sprake is van een *'organizational fit'* en dus een overeenkomst tussen de culturele- en de administratieve praktijken van beide organisaties. In deze scriptie wordt ingegaan op de overeenkomst tussen de culturele praktijken bij een overname.

Bertoncelj en Kovač (2007) kijken naar de *'organizational fit'* in termen van 'harde' en 'zachte' factoren van een succesvolle overname. Uit onderzoek blijkt namelijk dat bedrijven wat betreft overnames er vaak niet in slagen om de algehele menselijke kant mee te nemen (Marks & Mirvis, 2011). In het artikel van Witzmann en Dörrenbächer (2015) wordt het artikel van Birkinshaw et al. (2000) aangehaald waarin aangegeven wordt dat hoe hoger de culturele integratie van de overname in een vroeg stadium is, hoe makkelijker en effectiever de overname later is. Hoe lager de mate van culturele integratie, hoe groter de kans was dat er na de overname problemen ontstaan als gevolg van een trage taakintegratie. Zoals aangegeven zijn deze sociale- en culturele factoren van belang en daarom zal er in deze scriptie voornamelijk op de 'zachte', en dus menselijke, kant gefocust worden.

Onderzoek is daarnaast nog te weinig gericht op de 'soorten' cultuur van de twee organisaties die samengaan naar een nieuwe organisatie. In dit onderzoek wordt de beschrijving van Schneider, Ehrhart en Macey (2013) wat betreft organisatiecultuur gebruikt: zij verstaan onder organisatiecultuur de basisassumpties wat betreft de wereld en de waarden die leidend zijn in de organisatie. Hiermee worden de minder tastbare en dus menselijke aspecten aangeduid. Deze ontastbare menselijke aspecten van cultuur worden door Cameron en Quinn (1999) in vier typen verdeeld: de adhocratiecultuur, de hiërarchische cultuur, familiecultuur (in het Engels *'clan culture'*) en de marktcultuur (Cameron & Quinn, 1999). In dit onderzoek staan twee typen cultuur centraal, de marktcultuur en de familiecultuur.

In de marktcultuur staat het competitieve, het winnen en targets behalen centraal. In tegenstelling tot de familiecultuur waarin samenwerken, succes in termen van het belang van de werknemer kernwaarden zijn. De twee culturen hebben veel tegenstellingen.

Het is daarom aannemelijk dat ze botsen en daarom is het interessant om te onderzoeken hoe deze culturen samengaan na een overname. Duh, Belak en Milfelner (2010) geven daarbij aan dat de familiecultuur en de daarbij horende missie, visie, waarden en klimaat van essentieel belang zijn voor het succes van een organisatie op de langere termijn. Zoals eerder aangegeven blijkt dat bedrijven wat betreft overnames er vaak niet in slagen om de menselijke kant mee te nemen (Marks & Mirvis, 2011). Voor de familiecultuur is deze menselijke kant de kern van de cultuur en daarom wordt voor deze cultuur gekozen. Marktcultuur is een tegengestelde cultuur in het model van Cameron & Quinn (1999), omdat deze twee culturen zo tegenover elkaar staan, is het interessant om te kijken of één van de organisatieculturen wellicht bepaalde succesfactoren wat betreft de overname belangrijker acht of juist niet. Hierdoor kan onderzocht worden welke factoren bij welk type organisatiecultuur van belang zijn voor een succesvolle synergie bij een overname.

Uit onderzoek blijkt dat er een aantal steeds terugkerende succesfactoren zijn bij een overname. Kotter en Schlesinger (2008) identificeren de vier meest voorkomende redenen voor weerstand bij overnames, wat leidt tot een minder succesvolle overname. Het eerste punt is dat er veelal angst is onder medewerkers die bang zijn dat er veel gaat veranderen. Daarbij wordt ook vermindering van vertrouwen genoemd als factor (Witzmann & Dörrenbacher, 2015). Ook noemen Kotter en Schlesinger (2008) de taak van leidinggevendenden, zij zijn een factor in het creëren van een positief beeld van de nieuwe organisatie. Daarom wordt 'de taak van leidinggevende' als één van de factoren meegenomen in dit onderzoek. Witzmann en Dörrenbacher (2015) voegen toe dat de leidinggevendenden belangrijk zijn in het overbrengen van de nieuwe cultuur. De vierde reden waarom medewerkers weerstand bieden is dat medewerkers bang zijn dat zij niet aan de verwachtingen van de nieuwe organisatie kunnen voldoen (Kotter & Schlesinger, 2008). Hieraan gelinkt zijn het behouden van de kernmedewerkers. In tijden van verandering en vaak ook stress is het juist van belang dat deze kernmedewerkers worden behouden.

Witzmann en Dörrenbacher (2015) noemen daarnaast nog twee andere succesfactoren: Ten eerste wordt de snelheid en implementatie van de gehele overname genoemd. Een voorbeeld is of er wel genoeg de tijd genomen wordt voor de medewerkers. De factor 'snelheid van de integratie' wordt dan ook meegenomen in dit onderzoek. Om deze factoren goed over te brengen is daar tijdige en consistente communicatie voor nodig.

Volgens Marks en Mirvis (2011) wordt communicatie daarom als ‘zachte’ factor steeds belangrijker voor organisaties in overname trajecten. Daarom wordt de factor ‘communicatie’ ook meegenomen in dit onderzoek.

### *1.1 Centrale vraag- en doelstelling*

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *“In hoeverre dragen de taak van leidinggevende, de snelheid van de integratie en de communicatie bij aan de synergie van twee organisaties met een familie- en een marktcultuur in de uitzendbranche?”*

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen of de factoren taak van de leidinggevendenden, snelheid van integratie en interne communicatie bijdragen aan een succesvolle overname bij twee bedrijven met een verschillende organisatiecultuur. Wellicht dat uit het kwalitatieve onderzoek nog andere factoren dan die drie hierboven genoemde factoren, belangrijk blijken bij een succesvolle overname tussen een organisatie met een familie en marktcultuur. De verwachting is dat de organisatie met een familiecultuur en de organisatie met een marktcultuur verschillen in de factoren en daardoor ook verschillende behoeften hebben in een overnameproces, waardoor de overname minder synergistisch verloopt

### *1.2 Maatschappelijke, Praktische en Wetenschappelijke relevantie*

Binnen het maatschappelijk debat komt flexibele arbeid steeds meer en meer aan bod (Trouw, 2015). Het werkveld wordt steeds meer divers en flexibeler en dus worden uitzendbureaus ook een steeds belangrijkere speler. Hierdoor is de vraag naar flexibel personeel groot. In Nederland is het aantal werknemers met een flexibel contract de laatste tien jaar dan ook ontzettend snel gegroeid, sneller dan in de meeste andere Europese landen (CBS, 2015). Deze vraag naar flexibel personeel heeft vervolgens weer impact op de uitzendbranche die dit personeel moet verzorgen. Deze uitzendbureaus willen, om deze opdrachten te verkrijgen, ook een groter aandeel in de markt hebben en gaan daarom andere uitzendorganisaties overnemen. Zo blijven uitzendbureaus groeien (NRC, 2016) en zelfs harder dan de stijging van de markt (Financiële Dagblad, 2016). Deze scriptie zal dan ook onderzoek doen naar overnames in de uitzendbranche en daarbij bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkelingen van het samengaan van uitzendorganisaties.



De scriptie kan daarin organisaties ondersteunen om te kijken aan welke factor(en) aandacht besteedt moet worden en of bepaalde organisatieculturen anders benaderd moeten worden. Het doel van een overname is dat bedrijven samen beter presteren, en dus synergie bereiken, wanneer beide partijen tevreden zijn over de taak van leidinggevenden, de snelheid van de integratie en de communicatie in een overnameproces. Zodra bekend is welk type cultuur aan welke factor(en) het meeste behoefte heeft, kan hier door het management op ingespeeld worden bij een overname.

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de succesfactoren met betrekking tot een overname, bij een klein aantal studies is tot dusver slechts gefocust op het effect van cultuur op vernieuwing en verandering en bij veel van deze studies is daarbij niet ingegaan op de archetypes van cultuur (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Uniek aan dit onderzoek is dat nog niet eerder in de wetenschappelijke literatuur deze archetypes van cultuur gecombineerd zijn met overnames. Bekend is dat verschillende cultuur archetypes bepaalde behoeften hebben en een specifiek soort medewerkers aantrekken (Cameron & Quinn, 1999), het is niet bekend of twee tegenovergestelde organisatieculturen daarbij ook verschillende behoeften hebben op het gebied van succesfactoren van een overname. Daarnaast is wetenschappelijk onderzoek waardevol omdat uitzendbureaus een specifieke context hebben. Zij hebben een interne organisatie en een externe organisatie waar zij zorg voor moeten dragen. Daarbij komt dat richting de uitzendmedewerkers ook een bepaalde (nieuwe) cultuur moet worden uitgedragen.

### *1.3 Leeswijzer*

Hierna zal het theoretisch kader uiteengezet worden waarin de verschillende soorten ‘cultuur’ worden besproken en waarnaar er nog dieper ingegaan wordt op de taak van leidinggevende, de snelheid van de integratie en de communicatie die ondersteunend zijn voor een overname. Vervolgens zullen in hoofdstuk 3 de methoden aan bod komen. Daarna worden in hoofdstuk 4 de resultaten behandeld. Dit onderzoek zal sluiten met een discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## 2 THEORETISCH KADER

### 2.1 Synergie in het overnameproces

In de hoofdvraag wordt van ‘synergie’ gesproken en gekeken in hoeverre de organisaties elkaar aanvullen of versterken (Dam & Marcus, 2005). Het concept synergie in zijn volledigheid is de stijging van de prestatie van de gecombineerde bedrijven over datgene wat de ondernemingen apart zouden hebben bereikt (Sirower, 1997). Vervolgens noemen Larsson en Finkelstein (1999) een aantal factoren die deze synergie versterken waaronder marketing, productie, inkoop, administratie en de concurrentiepositie. Deze voorgaande factoren zijn er vooral op gericht om de kosten te reduceren. Daarnaast zijn er ook mogelijkheden tot het betreden van een nieuwe markt, *cross selling* en kennisdeling.

Alhoewel het integratieproces als doel synergie heeft, gaat er wel een hele ontwikkeling aan vooraf. Zoals eerder in dit onderzoek al kort is aangestipt, vinden er drie verschillende fases ten tijde van een overname plaats: ten eerste is er de fase voor de overname, door Kummer en Steger (2008) ook wel de pre-overname fase genoemd. Waarbij organisaties de ‘*fit*’ zoeken met een andere organisatie (Friedman, Carmeli, Tishler en Shimizu, 2015). Vervolgens is er de fase dat de overname daadwerkelijk plaatsvindt.

Daarbij is de eerste reactie vanuit medewerkers vaak negatief, dit omdat deze problemen vanuit een psychologisch perspectief vaak een “wij versus zij” gevoel oproepen (Larsson & Finkelstein, 1999). Als laatste is er sprake van de post-overname fase waarbij het integratieproces start. Deze laatste fase is tevens de meest ingewikkelde fase (Kummer & Steger, 2008). Epstein (2004) geeft vervolgens aan dat het goed is om ook een bepaalde strategie te hanteren bij een overname, zo zijn er een aantal condities die helpen bij een succesvolle synergie. Zo moet er ten eerste genoeg aandacht zijn voor het integratieproces, waarbij Larsson en Finkelstein (1999) aanstippen dat een grotere overname ook meer kans heeft van slagen, en dus een grotere mate van synergie heeft. Daarnaast moet het zo zijn dat bedrijven verschillen hebben maar ook in enige mate aanvullend zijn. Als tweede conditie moet de integratie mogelijkheden bieden voor marketing activiteiten en andere operationele processen binnen de organisatie. Ook in de managementstijlen moeten er in enige mate gelijkheid zijn om zo weerstand, wat vaak gepaard gaat met verandering, te verminderen (Larsson & Finkelstein, 1999). Als derde conditie is namelijk het beperken van de werknemersweerstand. Er zullen altijd culturele verschillen zijn tussen twee organisaties, door hun verleden en de eigen waarden en normen.

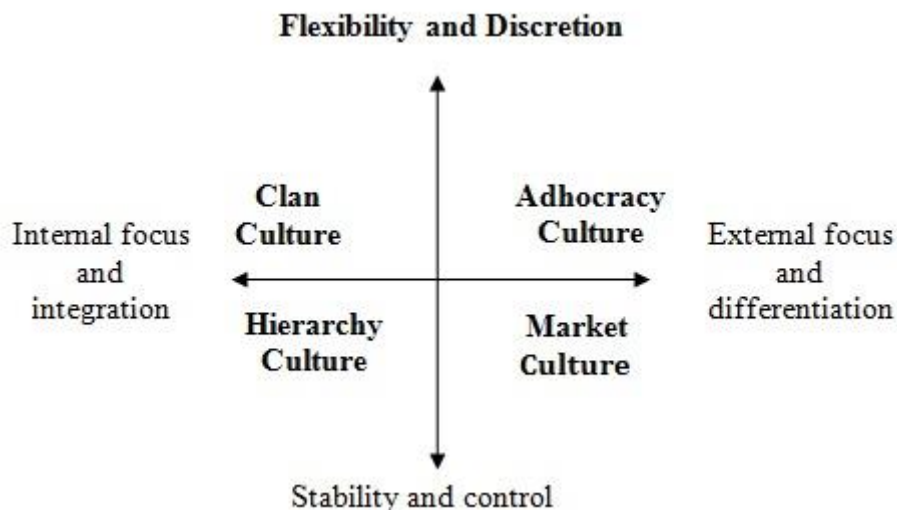
Onder deze conditie vallen twee sub condities die stellen dat deze culturele verschillen echter niet tot strijd zouden moeten leiden en niet een obstakel zouden moeten vormen voor de integratie. Daarnaast wordt als tweede sub conditie gesteld dat er met de medewerkers gecommuniceerd moet worden over de plannen en het verloop van het integratieproces (Epstein, 2004). Toch moet ook gesteld worden dat de verschillen tussen bedrijven niet altijd negatief zijn, vaak kunnen juist kleine verschillen er voor zorgen dat bedrijven complementair aan elkaar zijn en van elkaar kunnen leren (Marks & Mirvis, 2011). Deze vernieuwende combinatie kan voor nieuwe mogelijkheden zorgen waardoor juist synergie als resultaat ontstaat.

## 2.2 *Vier typen van cultuur*

Door veel wetenschappers is het begrip organisatiecultuur al bestudeerd (Duh, Belak & Milfelner, 2010). Zowel de gedeelde waarden, de assumpties en de doelen die gedeeld worden door medewerkers komen veelvuldig terug bij de definities van organisatiecultuur. Eén van de meest gebruikte typologieën in onderzoek wat betreft organisatiecultuur is die van Cameron en Quinn (1999). Er worden door Cameron en Quinn (1999) vier typen van cultuur onderscheiden voor vergelijkingsonderzoek (zie ook Figuur 1). Ten eerste wordt de familiecultuur genoemd, waarbij de toewijding en inzet groot is en het een soort familiebedrijf betreft. De participatie en het samenwerken is bij deze cultuur ook erg belangrijk. In deze organisatie delen medewerkers veel van zichzelf en de leidinggevenden zijn meer een soort mentor of vader/moederfiguur. Bij organisaties met een familiecultuur wordt de organisatie dan ook samengehouden door loyaliteit en/of traditie (Cameron & Quinn, 1999). De organisatie richt zich op de voordelen van human resource management op de langere termijn en kijkt naar succes in termen van het belang van medewerkers. Naast familiecultuur wordt ook de adhocratiecultuur onderscheiden, dit zijn meer ondernemende, dynamische en innovatieve organisaties. Bedrijven met een adhocratiecultuur zijn creatieve plekken om te werken, medewerkers hebben de vrijheid en de durf om risico's te nemen. De leiders zijn dan ook medewerkers die hierin voorop lopen en hun nek uit durven steken. Experimenteren en innovatie zijn de kernwoorden die de organisatie verbindt, de nadruk ligt dan ook op groei en het verkrijgen van nieuwe hulpbronnen. Als derde onderscheiden Cameron en Quinn (1999) de marktcultuur. Hierbij gaat het om competitieve organisaties, die hun marktaandeel en productiviteit willen vergroten. De medewerkers die er werken zijn dan ook doelgericht, willen targets behalen en het 'winnen' is wat de medewerkers bindt in de organisatie. Succes wordt bekeken aan de hand van het doordringen tot de markt en het marktaandeel.

Als laatste wordt de hiërarchische cultuur genoemd, de organisaties met deze cultuur zijn vaak heel formeel en gestructureerd. De procedures en regels geven aan wat er moet gebeuren en stabiliteit over de lange termijn is dan ook het meest belangrijkste.

Binnen de organisatie met een hiërarchische cultuur wordt er van succes gesproken als er betrouwbare levering is van het product of de dienst. Voorspelbaarheid en zekerheid zijn hier sleutelwoorden.



*Figuur 1. De vier typen van cultuur door Cameron en Quinn (1999)*

Specifiek voor dit onderzoek ligt de focus op een organisatie met familiecultuur en een organisatie met de marktcultuur, omdat deze archetypen goed te onderscheiden, en tegenovergesteld zijn. Daarnaast blijkt dat een hogere aanwezigheid van de familiecultuur zorgt voor een consistente missie, visie en cultuur, welke van groot belang is voor het succes van een onderneming (Duh, Belak & Milfelner, 2010). Bij overnames is juist het creëren van consistentie van belang, omdat medewerkers het gevoel hebben dat er al veel aan het veranderen is (Kotter & Schlesinger, 2008). Deze visie moet vervolgens, zoals genoemd door Kotter en Schlesinger (2008) ook weer overgedragen worden door de leidinggevende. In bovenstaand model van Cameron en Quinn (1999) worden de vier typen van cultuur besproken. Minder aan bod komen hier de waarden, helden en rituelen van een organisatie. Op het algehele begrip 'cultuur' is het model van Schein (2010) een goede aanvulling. Binnen een type cultuur kan je op drie levels naar cultuur kijken: artefacten, waarbij de artefacten vooral zichtbare elementen zijn. Bepaalde organisatiestructuren, bedrijfskleding, logo's en architectuur die zichtbaar zijn voor mensen in, maar vooral buiten de organisatie. Naast artefacten onderscheidt Schein (2010) een diepere laag: waarden en overtuigingen.

Dit zijn de normen en gedragsregels die het bedrijf nastreeft en vanuit hier worden ideeën en strategieën uitgedragen. Als laatste laag benoemt Schein (2010) de onderliggende veronderstellingen. Dit is de diepste laag en is dan ook het gedrag dat onbewust en vanzelfsprekend is. Dit gedrag is het meest moeilijk om te herkennen.

Hofstede (1989) voegt hieraan toe, dat juist het aanpakken van de symbolen, helden en rituelen nodig is om de waarden en cultuur te kunnen veranderen.

Er kan beargumenteerd worden dat de familie- en de marktcultuur in deze drie levels ook verschillen. De zichtbare elementen zullen binnen de familiecultuur meer duiden op een wat lossere organisatiestructuur, waar men samenwerkt terwijl medewerkers bij een marktcultuur iets meer voor zichzelf gaan en waar leidinggevendenden meer opjagers zijn. De normen en gedragsregels zijn bij de familiecultuur meer gericht op loyaliteit, het belang van medewerkers en bij de marktcultuur wordt meer de nadruk gelegd op competitie en 'winnen'. Het gedrag dat onbewust en vanzelfsprekend is, is lastiger te bepalen aan de hand van de cultuurtypen van Cameron en Quinn (1999). Gebaseerd op voorgaande tekst is af te leiden dat medewerkers in een familiecultuur toegewijd zijn, gedrag hebben op basis van tradities en dat het gedrag van medewerkers in een marktcultuur bepaald wordt door de overwinningsmentaliteit en daar ook alles voor willen doen.

Bij een overname moeten dus de verschillende culturen op de verschillende niveaus in elkaar geschoven worden om zo tot synergie tussen de twee bedrijven te komen. Een aantal factoren speelt daarbij een rol, waaronder de taak van leidinggevende.

### *2.3 De taak van leidinggevendenden*

Ten eerste hebben leidinggevendenden een belangrijke rol tijdens een overname. In het artikel van Larsson en Finkelstein (1999) noemen Salancik en Meindl (1984) dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het maken van cultuur. Medewerkers hebben immers veel aandacht voor bestuurlijke verschillen en het is de taak van de leidinggevende om hier mee om te gaan en over te brengen naar de medewerkers. Ook Gomes, Angwin, Weber en Yedidia Tarba (2013) ondersteunen deze bevinding: leiderschap blijft een van de kritieke succesfactoren in het proces bij een overname, vooral als er een gebrek is aan actie vanuit de top van de organisatie. Björkman, Stahl en Vaara (2007) voegen daaraan toe dat vooral de leidinggevende vanuit het overgenomen bedrijf toegewijd en betrokken moet zijn, want dat anders de medewerkers ook minder betrokken zullen zijn.

Hierbij is het wel van belang om te kijken welke managementstijl de organisatie hanteert en wat de structuur van de organisatie is, deze managementstijl heeft namelijk indirect invloed op het behalen van de eerder genoemde synergie (Larsson & Finkelstein, 1999). Het is te verwachten dat de familiecultuur en de marktcultuur beiden een andere managementstijl hanteren. Zo is het waarschijnlijk dat de managementstijl bij de familiecultuur meer relatiegericht is, en dat een leidinggevende bij de marktcultuur meer een vertegenwoordiger betreft. Het management is namelijk verantwoordelijk voor de aansturing wat betreft het integratieproces.

Ondersteunend leiderschap tijdens een overname zorgt dan ook voor een verbetering van de werktevredenheid, iets wat juist tijdens een overname zakt (Giessner, Dawson & West, 2013). Deze resultaten laten zien dat dynamische veranderingen in leiderschapsstijlen helpen bij verandering en bij een overname. Zoals eerder is aangegeven is het te verwachten dat beide cultuurtypen een andere managementstijl gebruiken. Leidinggevend in de familiecultuur zijn meer een soort mentor of vader/moederfiguur, waarbij medewerkers dus veel van zichzelf delen (Cameron & Quinn, 1999). Waarbij leidinggevende in een marktcultuur juist meer opjagers zijn en medewerkers voor zichzelf gaan. Zoals hiervoor genoemd is ondersteunend leiderschap prettiger tijdens een overname en valt dus te verwachten dat deze manier van leidinggeven, die dichter in de buurt komt van de familiecultuur, effectiever is bij een overname. En dat de medewerkers van een familiecultuur meer tevreden zijn.

Wat ook een taak van de leidinggevende is, is het behouden van medewerkers in tijden van een overname. Juist het behouden van zogenoemde sleutelmedewerkers, de medewerkers die de organisatie dus versterken is erg van belang voor de organisatie. Ook het aantrekken van nieuw talent is onderdeel van het takenpakket van de leidinggevende (Galpin & Herndon, 2007). Wanneer sprake is van verandering, zoals bij een overname, kunnen er ook sneller misverstanden plaatsvinden. Tenzij leidinggevend deze misverstanden de kop indrukken, kan deze verwarring leiden tot weerstand (Kotter en Schlesinger, 2008). Weerstand kan zich ook uiten in het verlaten van de organisatie.

Zoals hierboven geschetst is, is de leidinggevende rol in het proces van overname cruciaal. Gebleken is dat ondersteunend leiderschap prettiger wordt gevonden tijdens een overname en dat deze manier van leidinggeven veelal wordt toegepast bij de familiecultuur en daardoor de medewerkers in deze cultuur waarschijnlijk ook meer tevreden zijn. Voor de leidinggevende in de marktcultuur is het aannemelijk dat het lastiger is om medewerkers mee te krijgen.

Daarnaast zijn medewerkers bij een familiecultuur, op basis van de literatuur, meer één geheel en worden daardoor ook beter vastgehouden dan bij de marktcultuur waar iedereen voor de ‘winst’ gaat en waar minder de mens centraal staat.

#### 2.4 *De snelheid van integratie*

Alhoewel de snelheid van integratie vaak als een van de succesfactoren wordt gekenmerkt, zijn er niet veel onderzoekers die zich verder verdiept hebben in de snelheid en het succes bij een overname (Bauer & Matzler, 2014). Homburg en Bucerius (2006) verstaan onder de snelheid van integratie de tijdspanne van het moment van het maken van de ‘deal’, tot de gewenste mate van integratie oftewel synergie. In de wetenschappelijke literatuur is men over de gewenste snelheid van integratie verdeeld, zo geven bepaalde wetenschappers weer dat organisaties voldoende de tijd moeten nemen om de veranderingen te implementeren en de medewerkers voor te bereiden op de veranderingen, waarbij andere wetenschappers claimen dat medewerkers juist na de aankondiging van de overname open staan voor verandering en er snel gehandeld moet worden (Bauer & Matzler, 2014). Snelheid zou leiden tot een betere benutting van synergiën en op het rendement van de investering. Daarnaast zou het de onzekerheid bij de werknemers verminderen en zou het de tijd minimaliseren dat men in een suboptimale toestand verkeerd (Homburg & Bucerius, 2006). Er zijn ook negatieve effecten van snelheid, zo zou een hele snelle overname zorgen voor interne ‘turbulentie’, wat weer kan zorgen voor competitie of conflicten tussen en binnen de bedrijven en voor het achterhouden van informatie (Homburg & Bucerius, 2006). Homburg en Bucerius (2006) leggen in hun onderzoek deze tweestrijd verder uit: zij zeggen dat de snelheid bepalend kan zijn voor het succes van een integratie maar dat dit niet per definitie hoeft. Homburg en Bucerius (2006) geven aan dat de snelheid indirect, via de mate van interne en externe gelijkheid, het succes van een integratie verklaart. Externe gelijkheid gaat over in hoeverre hetzelfde product wordt verkocht. Als er sprake is van een lage externe en een hoge interne gelijkheid, is een korte integratieperiode voldoende. Wanneer er een hoge externe en een lage interne gelijkheid bestaat tussen de organisaties dan heeft snelheid juist een negatieve relatie: een geleidelijke integratie is hier gewenst. Als beide, intern en extern, laag of hoog zijn dan heeft de snelheid geen invloed op het succes van de integratie (Homburg & Bucerius, 2006). Bauer en Matzler (2014) voegen hieraan toe dat aan de mate van snelheid ook een prijskaartje zit. Er kunnen zich situaties voordoen waarin de kosten van de snelheid opwegen tegen de voordelen. Er moet dus sprake zijn van een holistisch begrip van alle processen om de juiste snelheid van de integratie te bepalen.

In een marktcultuur staan de woorden resultaatgericht en competitief centraal en willen medewerkers snel doordringen tot de markt. In deze cultuur wordt dus meer waarde gehecht aan snelheid, waarbij medewerkers het wellicht prettig vinden als een overname ook snel plaatsvindt zodat medewerkers weer verder kunnen met het behalen van targets en door de groei die de overname met zich meebrengt meer winst kunnen behalen. Snelheid is in dit geval in het eigen voordeel. Bij een familiecultuur, daarentegen, gaat het om traditie, om vertrouwen en zal er bij een snelle overnamen mogelijk meer tijd nodig zijn om het vertrouwen terug te winnen en aan de nieuwe situatie te wennen.

Bij een snelle overname en implementatie, kan het werken in de organisatie gepaard gaan met stress. Glisson (2015) noemt dat stress niet bevorderlijk is voor een succesvolle integratie. Bij stress ervaren medewerkers een hoog niveau van rolconflict, emotionele uitputting en overbelasting van het werk. Volgens Bartels, Douwes en Pruyn (2006) zijn onzekerheid en stress juist de factoren waar organisaties tijdens overnames mee kampen.

Of medewerkers in de markt- of familiecultuur meer stress ervaren daar is geen onderzoek over. Mogelijk maakt het uit welke organisatie met welke organisatiecultuur zich moet aanpassen en dus meer werk(druk) ervaart van de overname. Dat type cultuur ondervindt dan ook naar alle waarschijnlijkheid de meeste stress en onzekerheid. Het kan zo zijn dat een marktcultuur door het 'jagen', de deadlines en de bonussen meer gewend is aan snelheid, en dus ook aan vormen van stress en het daardoor niet erg vindt als een overname snel gaat. Bij een familiecultuur is het aannemelijk dat er een grotere *'fit'* is tussen medewerkers en de organisatie en dat zij in het dagelijkse werk minder stress hebben. Juist bij een snelle overname kunnen medewerkers dan wellicht plotseling meer stress ervaren doordat zij te vlot bloot worden gesteld aan een andere cultuur. Daarentegen geven Hombrados-Mendieta en Cosano-Rivas (2013) aan dat sociale support ook een positief effect kan hebben op stress. Het is dus ook aannemelijk dat organisaties met een familiecultuur meer sociale support ervaren en daardoor juist minder stress ervaren. Kortom, naar alle waarschijnlijkheid kan de marktcultuur beter omgaan met een snellere overname en zal er bij een familiecultuur iets meer de tijd voor genomen moeten worden om aan de nieuwe omstandigheden te wennen. Het is dus nog de vraag of de medewerkers vanuit de familiecultuur meer of minder stress ervaren dan medewerkers in een marktcultuur.



## 2.5 *Communicatie*

Communicatie is nauw verbonden met weerstand en kan dan ook een hele belangrijke factor zijn in het hele proces van een overname, in onderzoek wordt het dan ook vaak aangemerkt als één van de kritieke succesfactoren (Gomes, Angwin, Weber & Yedidia Tarba, 2013).

Mocht de communicatie niet optimaal zijn, kan dit er voor zorgen dat medewerkers een lage motivatie of moraal hebben. Daarnaast is dit met betrekking tot een overname en in hoeverre de samenwerking een strijd vormt of juist een aanvulling onderbelicht.

Terwijl in het bijzonder dit proces wat betreft de communicatie inzicht biedt in hoe organisaties samen kunnen werken binnen en met een bedrijf (Marks & Mirvis, 2011).

Daarnaast kan het als platform dienen om de prestaties van de overname te verbeteren (Friedman, Carmeli, Tishler & Shimizu, 2015).

Daarnaast kunnen er bij aspecten wat betreft communicatie gedacht worden aan de openheid en het vertrouwen in de communicatie en de betrouwbaarheid hiervan (Smidts, Pruyn & Riel, 2001). Zoals hiervoor geschetst is vertrouwen een belangrijk aspect als het gaat over een overname. Kotter en Schlesinger (2008) wijzen erop dat medewerkers vaak weerstand bieden bij een verandering omdat zij een gebrek aan vertrouwen voelen bij het bedrijf dat de overname doet. Medewerkers zien hierin nog niet de consequenties, ook omdat zij na de aankondiging van de overname de hele situatie als onvoorspelbaar zien. De aankondiging van een overname wordt dan ook vaak als één van de meest emotionele fases gezien (Schweiger & DeNisi, 1991). Mede daardoor voelen medewerkers zich kwetsbaar en hebben zij een gebrek aan vertrouwen in de nieuwe situatie (Kotter & Schlesinger, 2008).

Ook de ontvankelijkheid van het management voor de communicatie van medewerkers en tevens het meenemen van medewerkers in de besluitvorming is een belangrijk onderdeel om mee te nemen. Smidts, Pruyn en Riel (2001) geven daarbij aan dat als voorgaand genoemde aspecten meegenomen worden bij een overname, dat er meer betrokkenheid en minder onzekerheid is bij medewerkers. Friedman, Carmeli, Tishler en Shimizu (2015) voegen daarbij aan dat deze zogenoemde '*participatory decision-making*' er dus voor zorgt dat medewerkers zich betrokken voelen. Omdat zij meegenomen worden in besluitvorming en daardoor het gevoel krijgen dat zij ook ideeën kunnen bijdragen die van invloed kunnen zijn op de overname.

Zoals eerder al genoemd voelen werknemers zich minder verbonden met de organisatie na een overname.

Deze negatieve effecten kunnen verminderd worden door het creëren van een realistisch beeld naar de organisatie en door dit ook te communiceren naar de medewerkers (Schweiger & DeNisi, 1991).

Het blijkt dat het kernelement van communicatie is dat het onrust en/of een gebrek aan vertrouwen moet wegnemen. In het bijzonder bij de medewerkers van het bedrijf wat wordt overgenomen (Kotter en Schlesinger, 2008). Het ligt er dus aan of het bedrijf met de familiecultuur, of het bedrijf met de marktcultuur wordt overgenomen. In het eerste geval zal naar alle waarschijnlijkheid de onrust het grootst zijn omdat de loyaliteit die er heerst wordt aangetast en de familiecultuur ineens moet gaan samenwerken met andere medewerkers. Hier zal dan waarschijnlijk het *'ingroup'* effect een grotere rol spelen, het blijkt namelijk dat mensen hun eigen groep positiever zien dan de *'outgroup'* (Ratner, Dotsch, Wigboldus, van Knippenberg & Amodio, 2014). Voor de synergie is het van belang dat er geen sprake is van een *'in- en outgroup'* maar dat de leden elkaar als gelijkwaardig zien.

In het geval van de marktcultuur is de onrust er naar alle waarschijnlijkheid ook, maar zijn zij wel medewerkers die sneller weten te schakelen. Het is de vraag of zij de bovenliggende partij zijn, dan is de onrust wellicht het minst. Medewerkers neigen dan meer naar trots, want het *'winnen'* is wat medewerkers verbindt in de organisatie met een marktcultuur. Het overnemen van een organisatie kan dan als een soort *'overwinning'* gezien worden.

### 3 METHODE

#### 3.1 Organisatie en respondenten

Dit onderzoek is gehouden bij de Accent Covebo Group. Een uitzendorganisatie welke net een overname heeft afgerond. Dit uitzendbureau richt zich op de bouw, productie en techniek enerzijds en logistieke, industriële en administratieve banen anderzijds.

Vorig jaar juni 2015 is het Nederlandse Covebo Uitzendgroep, een landelijk uitzendbureau wat lokaal verankerd is, samengegaan met Accent Jobs dat onderdeel is van het Belgische The House Of HR (THOHR). Dit om als doel samen in de top 10 van uitzendbureaus terecht te komen. Beide bedrijven blijven zelfstandig ondernemen ([www.covebo.nl](http://www.covebo.nl)).

Het jaar 2016 wordt het jaar van de integratie van de twee organisatieculturen. Hierbij is een groep van cultuurdragers opgericht met kernmedewerkers van beide organisaties die als opdracht hebben om de culturele verschillen in kaart te brengen en om de organisaties meer naar elkaar toe te brengen. Accent Jobs is vooral actief in het zuiden van het land en Covebo Uitzendgroep vooral in het midden van het land (zie Figuur 2).



*Figuur 2. Verdeling kantoren Accent Jobs (oranje) en Covebo Uitzendgroep (rood).*

In totaal zijn hier op 1 januari 2016 284 medewerkers in dienst. Waarvan 42 bij Accent Jobs en 242 bij Covebo Uitzendgroep. In dit onderzoek zijn van beide organisaties Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep in totaal zestien medewerkers geïnterviewd. In eerste instantie was het idee om naar verhouding van grootte van de organisaties het aantal interviews te verdelen tussen Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep. De onderzoeker is veranderd van steekproef strategie, omdat gebleken is dat het wat betreft informatieverzameling waardevoller is om meer medewerkers van Accent Jobs mee te nemen. Zo hebben alle medewerkers van Accent Jobs iets gemerkt van de overname en niet alle medewerkers van Covebo Uitzendgroep.

De uiteindelijke verdeling is acht medewerkers van Accent Jobs en zeven van Covebo Uitzendgroep. De interviews zijn gehouden met een tweetal directieleden, waarvan één van Accent Jobs en één van Covebo Uitzendgroep en ook is er een viertal vestigingsmanagers en regiomanagers geïnterviewd, waarvan één van Accent Jobs en twee van Covebo Uitzendgroep. Daarnaast zijn er nog zeven teammanagers en accountmanagers ondervraagd, waarvan vier van Accent Jobs en drie van Covebo Uitzendgroep. Er is ook nog een HRM medewerker en een consultant van Accent Jobs ondervraagd en een werving coördinator van Covebo Uitzendgroep. Door beide kanten te interviewen, zowel op directieniveau als op het niveau van de medewerker, wordt er eerst een beeld gecreëerd hoe het zou moeten volgens de directie, en anderzijds hoe de overname ervaren wordt door medewerkers van verschillende lagen in de organisatie.

### *3.2 Onderzoeksdesign en procedure*

Dit onderzoek betreft een case study. De methode die in dit onderzoek zal worden gehanteerd is kwalitatief onderzoek, dit is gericht op de menselijke kant oftewel cultuur. Kwalitatief onderzoek kijkt dan ook naar de onderwerpen die gepaard gaan met de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hun gedragingen (Boeije, 2008). Het perspectief van de medewerkers kan zo beter onderzocht worden. Aangezien er nog weinig literatuur is over de combinatie van soorten cultuur met betrekking tot overnames wordt er met behulp van interviews meer inzicht verkregen in de factoren die voor een betere integratie kunnen zorgen. Door de ‘cultuurdragers’ zijn een aantal documenten opgesteld waarin opgesteld is hoe deze groep medewerkers de verschillende culturen ervaren en of er inderdaad sprake is van een familie- en een marktcultuur. Zo wordt er gekeken wat de actuele stand van zaken is (Tijmstra & Boeije, 2011). Vervolgens zal dit een vervolg krijgen gebruikmakend van semigestructureerde interviews. De semigestructureerd interviews en de daarbij horende topic-lijst geven nog voldoende gelegenheid voor de eigen inbreng van de respondenten. Voorafgaand aan het interview is gevraagd of opname toegestaan is, en is de vertrouwelijkheid benadrukt. Veertien respondenten zijn individueel geïnterviewd, maar eenmaal is het voorgekomen dat er door enthousiasme en relevante input van de leidinggevende, zowel een teammanager als een vestigingsmanager tegelijkertijd geïnterviewd is. Na het vijftiende interview was het punt van saturatie bereikt en werden geen nieuwe inzichten meer opgedaan (Boeije, 2008). De interviews zijn allen afgenomen in de maanden april en mei van het jaar 2016 en hebben gemiddeld 42 minuten geduurd.

De interviews hebben plaatsgevonden in aparte ruimtes in Nijkerk, Barneveld, Eindhoven, Etten-Leur, Harderwijk, Reuver, Sliedrecht en Venlo op verschillende locaties van Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep. Zo is er ook een goede spreiding qua kantoren en locaties. Ook is er in dit onderzoek sprake van een *'deductive qualitative analysis'*, er wordt namelijk niet alleen een voorspelling afgeleid uit de theorie maar zij hangen ook samen met praktische aannamen die te maken hebben met het onderzoek (Tijmstra & Boeije, 2011). Omdat de onderzoeker werkzaam is bij de organisatie, heeft de onderzoeker bepaalde verwachtingen en ideeën over het integratieproces. Gilgun (2005) noemt deze set van ideeën voorafgaand aan het onderzoek *'deductive qualitative analysis'*. Deze blik vooraf kan een nadeel zijn omdat er wellicht niet volledig objectief naar de situatie gekeken kan worden. Dit kan ook als voordeel werken omdat de onderzoeker de organisatie goed kent en daardoor een beter beeld heeft, met medewerkers goed kan praten over de situatie om zo dieper tot de kern te kunnen komen.

### 3.3 Data-analyse

Allereerst is gestart met transcriberen. Vervolgens is de data aan de hand van de topiclijst *'a priori'* gecodeerd met behulp van Nvivo. Vervolgens zijn deze codes axiaal gecodeerd en is een aantal codes aangepast. De op de topiclijst gebaseerde codes zijn daarna weer gegroepeerd in subcodes en hoofdcodes ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Aansluitend is er gekeken naar bepaalde verbanden tussen deze codes. Deze cyclus is in totaal drie keer doorlopen: één keer voor alle data samen en één keer per organisatie.

Een cruciale ethische kwestie die speelt is dat de onderzoeker zelf als HRM-medewerker werkzaam is in één van de twee organisaties. Het kan zijn dat respondenten zich hierdoor hebben laten beïnvloeden, en hierdoor tijdens de interviews sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Wel heb voorafgaand aan het interview duidelijk gemaakt dat het onderzoek voor mijn studie is en niet in opdracht van de organisatie. Hierbij is het doel van het onderzoek begrijpelijk uitgelegd en is er dus sprake van *informed consent* ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Daarbij is verteld dat de namen anoniem worden gemaakt en is verzekerd dat zij alles in vertrouwen kunnen vertellen.

### 3.4 Topics

Vanuit de theoretische concepten zijn meetbare topics afgeleid waaruit een topiclijst is ontstaan. Vanuit de onderzoeksvraag is gekeken welke *'topics'* bij elkaar passen en zijn zo geclusterd. Deze topiclijst was leidend in de interviews.

Verscheidend was dat aan de directie werd gevraagd wat het doel van de overname was en wat zij ermee wilden bereiken en hoe zij bepaalde zaken voor ogen hebben/hadden. Verder kregen zij dezelfde vragen. De topiclijsten zijn te vinden in Bijlage I.

### *3.5 Betrouwbaarheid en validiteit*

Door gebruik te maken van een topiclijst, en dus het stellen van dezelfde vragen, kan er na afloop een vergelijking tussen de interviews worden gemaakt. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede (Boeije, 2008). Tevens is aan de respondent uitgelegd dat er eerst een aantal algemene onderwerpen zullen worden besproken, zoals de algemene gegevens van de respondent en hoe de overname in zijn geheel is ervaren. Vervolgens zijn drie grotere thema's besproken waaronder 'taak van leidinggevende', 'de snelheid van de integratie' en 'de communicatie'. Vervolgens zijn deze interviews in Word getranscribeerd en konden zo letterlijk geanalyseerd worden met Nvivo. De meeste respondenten gaven daarnaast aan dat ze het prettig vonden om een jaar na de overname het proces te evalueren. Zo kon de meeste informatie nog wel in detail terug worden gehaald maar was er voldoende tijd geweest om de algehele situatie te overzien. Dit is goed voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarnaast hebben de dataverzameling en de data-analyse elkaar afgewisseld, zo werden de interviews gelijk uitgewerkt, dit kwam de betrouwbaarheid ook ten goede (Boeije, 2008).

#### *3.5.1 Interne validiteit*

In dit onderzoek wordt verschil gemaakt tussen interne en externe validiteit, Van Thiel (2009) noemt dit ook wel de geldigheid en generaliseerbaarheid van onderzoek.

Door de interviews te plannen in een korte periode achter elkaar is er sprake van een betere interne validiteit, de kans is groot dat er in de tussentijd geen wijziging heeft plaatsgevonden bij de verschillende respondenten. Deze kans was wel groter als er bijvoorbeeld een tijdsperiode van twee maanden tussen had gezeten, dan hadden er wellicht een aantal medewerkers meer informatie over de overname gehad dan dat nu het geval was. Toch bestaat bij interviews altijd de mogelijkheid op sociaal wenselijke antwoorden van de respondent, dit komt de validiteit niet ten goede (Boeije, 2014). Daarnaast kan de betrokkenheid van de onderzoeker de validiteit verhogen, de betrokkenheid heeft ervoor gezorgd dat er eenvoudig connecties werden gelegd en de interviews erg open waren. Wat tevens een positief effect heeft op de validiteit is het feit dat de semigestructureerde interviews de respondenten de kans geeft om meer te vertellen.

Daarnaast geeft het de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen. Daarbij kan dus nagegaan worden of daadwerkelijk een antwoord wordt gegeven op de vraag die gesteld wordt en of er gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten. De validiteit wordt voornamelijk bepaald door de correcte interpretaties van de onderzoeker (Boeije, 2014). Hierbij gaat het om de aannemelijkheid, de overdraagbaarheid voor andere onderzoekers en in de mate waarin het navolgbaar is (Van Thiel, 2009). Doordat de interviews opgenomen zijn met een opnameapparaat, is het databeheer goed bijgehouden. Dit bevordert de transparantie en de gelegenheid voor herhaling en controle (Boeije, 2014).

### *3.5.2 Externe validiteit*

Of de resultaten van het onderzoek verder gegeneraliseerd kunnen worden hangt af van de externe validiteit (Van Thiel, 2009). Om hier iets over te kunnen zeggen is het belangrijk om in te zoomen op de onderzoekseenheden. De argumenten waarom hier voor is gekozen staan in de paragraaf ‘organisatie en respondenten’. De validiteit had vergroot kunnen worden door ook in andere organisaties met een familie- en een marktcultuur te kijken hoe het in die organisaties gaat, met name op een organisatie met één vestiging. Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep hebben namelijk erg veel vestigingen waardoor op iedere vestiging ook weer een eigen soort ‘cultuur’ ontstaat. Omdat het onderzoek beperkt is in grootte en tijd, is hier niet voor gekozen.

## 4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Allereerst wordt een algemene toelichting gegeven op de culturen van Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep en hoe men de overname in zijn algemeenheid heeft ervaren (paragraaf 4.1). Vervolgens wordt er ingegaan op respectievelijk de taak van leidinggevende (paragraaf 4.2), de snelheid van de integratie (paragraaf 4.3) en de communicatie wat betreft de overname (paragraaf 4.4). Hierbij is gedacht aan de verschillen tussen hoe de directie de overname heeft getracht over te brengen en hoe zij het ervaren en in hoe medewerkers, van alle lagen van de twee organisaties, de overname zelf hebben ervaren. Er kan direct op basis van de analyse gesteld worden dat er veel verschillen zijn in regio. In deze resultatensectie zijn de namen gefingeerd.

### *4.1 Algemene ervaringen van de overname en cultuurverschillen*

Over het algemeen is de overname goed ontvangen, zowel van medewerkers van Accent Jobs als van Covebo Uitzendgroep. De Accentmedewerkers noemden in het bijzonder de kansen en mogelijkheden die zij er nu bij hebben gekregen, zo zei respondent 1: *“Dus op het moment dat je dan hoort van we zijn bezig met een partij erbij te kopen en het is echt een partij die groter is dan wij, toen had ik wel wat ja yes! Dan zie ik daar echt wel verbetering in, in de zin van dat je echt wat meer mogelijkheden hebt.”* Respondent 2 is iets specifieker en geeft aan: *“En ook vooral de mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling. Die er bij zijn gekomen sinds we met Covebo zijn samen gegaan. En ja, wat daar de bedoeling van is, is wel heel erg interessant. Dat boeit en bindt de medewerkers.”* Bij medewerkers van Covebo Uitzendgroep is het enthousiasme er ook, maar in mindere mate dan bij Accent Jobs. Met name in de regio's in het midden van het land waar Accent Jobs zich niet bevindt en er dus ook minder mogelijkheden zijn. Zo zegt Respondent 7: *“Uiteindelijk merken wij er niet veel van. Dus heb ik ze gefeliciteerd en ze hebben het uitgelegd en ik denk ook wel dat het iedereen weer kansen biedt.”* Respondent 10 voegt toe: *“Neutraal, je kan ook niet zeggen dat het heel positief uitpakt en dat we er echt heel veel baat bij hebben, dat niet nee.”* Zij merken er in die zin minder van omdat Accent Jobs diegene is die tot nu toe van systeem en hoofdkantoor is gewisseld en er bepaalde voorzieningen zoals opleiding verkrijgen. Toch zijn er ook medewerkers van Covebo Uitzendgroep die het liefste snel bij elkaar intrekken, zo laat Respondent 15 zien: *“Sterker nog, ik denk dat uiteindelijk dat wij hier Accent Venlo, Covebo Venlo in één pand zouden moeten zitten. Ik denk dat we zelfs ook die stap zouden moeten zetten.”*



*Het is redelijk gek dat je uiteindelijk boven de streep overblijft en dat je beide voor hetzelfde kopieerapparaat betaalt, allebei voor het koffiezetapparaat betaalt en communicatie gaat altijd beter als je maar één deurtje door hoeft en dat je elkaar ziet.” Respondent 5 van Covebo Uitzendgroep is ook positief, maar heeft wel wat op te merken: “Ja, vrij positief. Alleen het is heel erg groot gebracht zo van we gaan met zijn allen wel even groeien. Dus ik dacht ook wel van logistieke kansen, en dat valt me toch een beetje tegen.”*

Ook een medewerker van Accent Jobs geeft aan dat medewerkers van Accent Jobs niet even blij waren met de naam Covebo Uitzendgroep, zo zei Respondent 9: *“Covebo is wel gerelateerd aan EU-medewerkers. Daar willen we geen zaken mee doen. Daar zijn mensen wel bang voor geweest. Die heb ik wel vaker gehoord.”*

Voor sommige medewerkers was de overname een totale verrassing, maar de meesten zagen het wel aankomen door de communicatie vooraf, vooral bij Accent Jobs. Respondent 12 noemde het volgende: *“Ja, ik denk dat niemand ook raar heeft staan kijken toen het bekend werd gemaakt. Er werd altijd al gezegd dat we willen groeien en dat zal gebeuren met vestigingen of overnames. Dus het was een kwestie van tijd dat het een keer zou gebeuren.”*

Respondent 4 gaf hierbij nog een kanttekening: *“Dat was geen verrassing dat ze aan het zoeken zijn en dat ze iemand willen overnemen. Iedereen dacht eigenlijk op een gegeven moment: jaja, dat horen we al twee jaar lang en er gebeurt toch niets.”*

Voor Covebo Uitzendgroep geldt ook dat de overname niet zozeer als verrassing kwam, alleen voegden medewerkers van Covebo Uitzendgroep wel toe dat zij de verwachting hadden dat directie inderdaad een stapje terug zou doen en dat dit dus een goede situatie hiervoor was. *“Ik had het ook ergens wel verwacht, ik werk hier 12,5 jaar en ik denk als je zo’n bedrijf hebt, wij hebben best wel inzicht in wat er verdiend wordt en hoe gaat het. Dan kan ik me voorstellen dat je op een gegeven moment daar een keer een gedeelte van verzilverd.”* Aldus Respondent 7. Ook Respondent 9 voegt toe: *Maar ik snap Pieter en Jasper ook wel, die willen natuurlijk groeien en meer naamsbekendheid krijgen.* Daarentegen noemden een aantal medewerkers wel de verrassing van de overname, zo zei respondent 10: *“Ik had het alleen niet nu zien aankomen. Het kwam niet als een complete verrassing, maar ook niet dat ik dacht van het zal nu wel gaan gebeuren.”* Voor Respondent 5 was het wel een totale verrassing: *“Nee dat niet, het was wel een totale verrassing. Pieter belde en hij wilde, hij is komen vertellen. Nog niet wat, maar het was wel leuk. Normaal komt hij nooit dus haha. Ik wist totaal niet wat er aan de hand was.”*

Bij Accent Jobs is er dus al een lange periode vooraf aan gegaan waarbij medewerkers dus wisten dat er iets speelde, bij Covebo Uitzendgroep hadden voornamelijk de teammanagers en vestigingsmanagers wel de verwachting dat er op den duur zich een overname zou voordoen.

Medewerkers, vooral van Accent Jobs, noemen overwegend het positieve aspect in verband met kennisdeling en groeimogelijkheden en andere kansen. Zo zegt Respondent 14: *“Ja, ik vond het zakelijk een goeie beslissing omdat wij in EU-medewerkers niet zo goed zijn en ik denk dat de resultaten van nu wel laten zien dat de combinatie wel heel goed is voor de regio Limburg.”* Maar er worden ook kanttekeningen geplaatst voor de toekomst, zo geeft respondent 8 weer: *Dus dat vind ik wel positief, maar ik hoop dat Covebo zijn charme blijft behouden, dat de vrijheid er niet helemaal af gaat.* Toch merkt Respondent 15 op dat hij niet verwacht dat medewerkers op korte termijn zich echt Accent Covebo gaan voelen: *“Ik denk dat je pas echt volledig geïntegreerd bent als je zegt ik werk voor Accent Covebo laat ik maar zeggen, ik denk niet dat je daar gaat komen. Ik denk ook niet dat dat heel erg is.”*

#### 4.1.1 Cultuur beide bedrijven

Allereerst heeft er een documentanalyse plaatsgevonden om te kijken of er wel echt sprake is van twee verschillende bedrijfsculturen. In de documenten, van onder andere de groep ‘cultuurdragers’ is dit naar voren gekomen. Ook in de interviews is dit wederom getoetst. Het merendeel van de medewerkers van zowel Accent Jobs als van Covebo Uitzendgroep geeft weer dat het toch wel hele verschillende culturen zijn die in beide organisaties heersen.

Accent Jobs wordt door de eigen medewerkers overwegend omschreven als typische jagers en medewerkers die snel schakelen, zo omschrijft Respondent 14 de cultuur als volgt: *“Allemaal directe mensen, energieke mensen en ja eerst doen en dan denken.”* Ook voegt respondent 6 toe dat het vooral jonge medewerkers zijn binnen Accent Jobs: *“De cultuur van Accent is denk ik gedreven, ondernemend, soms een beetje vluchtig dus meer op de voorkant gericht, ik denk gewoon een jonge cultuur een beetje de losgeslagen honden types die eigenlijk wel een eigen weg willen gaan.”* Dit wordt mede in stand gehouden door de bonusstructuur die Accent Jobs heeft, zo geeft Respondent 1 aan: *“Wat ik bijvoorbeeld heel typerend vind bij Accent is dat wij echt zo’n incentivecultuur hadden.”* Respondent 9 zei daarentegen het volgende: *“Accent... Is allemaal heel erg gemoedelijk met elkaar. Af en toe te gemoedelijk misschien wel.”*

Covebo Uitzendgroep wordt vooral iets menselijker en zelfstandiger getypeerd. Zo geeft Respondent 3 aan: *“De menselijke maat, gewoon goed geregeld, resultaatgericht, competitief, gezellig, menselijk, vrijheid, ruimte, ontwikkeling. Elke dag een beetje veranderen.”*

Ook bij Respondent 13 komt dit zelfstandige naar voren: *“Oh dat is tricky, open, direct, zelfstandig. Ik denk dat dat wel echt keywords zijn van Covebo.”* Tot slot beschrijft Respondent 5 het menselijke aspect zelfs als een familiegevoel: *“Familie, hard werken, gewoon goed geregeld.”*

Zoals hierboven geschetst blijkt dus uit de verschillende omschrijvingen dat Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep anders worden getypeerd. Respondent 4 weet dit te ondervangen in de volgende zin: *“Als je kijkt naar Covebo en Accent, Covebo is meer familiebedrijf en echt dat mensen aardig tegen elkaar zijn en proberen altijd uit te komen en Accent zijn het echte verkopers, dus als ze echt iets willen hebben dan gaan ze over lijken.”* Bij Covebo Uitzendgroep is dit familiegevoel er zeker geeft Respondent 15 aan: *“Het zegt heel veel dat mensen lang blijven, veel langer dan bij concullega's. Het is ook gewoon echt een familiebedrijf, dat zie je in activiteiten die worden georganiseerd, dat zie je in de sfeer op kantoor en dat zie je ook zelfs weer tussen kantoren.”* Toch zijn er ook medewerkers van zowel Accent Jobs als Covebo Uitzendgroep die de verschillen niet zien tussen de twee organisaties. Dit zijn voornamelijk de medewerkers die al veel samenwerken. Zo geeft Respondent 12 aan dat het niet zozeer de medewerkers zijn maar alleen een stuk werkwijze: *“Ja ik denk dat we allemaal commercieel zijn, willen allemaal voor de euro's, willen allemaal hetzelfde dus dat is allemaal... Alleen de manier van werken, werken echt alleen met de mensen uit Polen, of de mensen die ze al hebben voor het plaatsen bij klanten en wij zijn heel anders.”* Ook Respondent 13 ziet de overeenkomsten: *“Ik merk wel als ik iedereen ontmoet van Accent, de types zijn allemaal hetzelfde als van Covebo, dat matcht echt perfect. Gewoon no nonsens relaxed, iedereen weet van aanpakken. Het klopt allemaal. Alleen qua werk is het heel erg verschillend waarin je dus heel veel van elkaar kunt leren.”*

#### 4.2 De taak van leidinggevende

Over de vraag of de leidinggevende belangrijk is geweest in het overnameproces, zijn de meningen verdeeld. Het merendeel geeft aan wel wat gehad te hebben aan de steun van zijn of haar leidinggevende. Vanuit de directie is een heel duidelijke tweedeling te zien met wat zij van hogerop willen bereiken: zo is de directie van Accent Jobs meer in beeld geweest bij de vestigingen om medewerkers zelf specifiek op de hoogte te houden. Zo zegt Respondent 6: *“Wat mijn belangrijkste rol is geweest, om eigenlijk de rust te bewaren binnen de Accent vestigingen.”* Terwijl de directie van Covebo Uitzendgroep het meer globaal uitstraalt naar de vestigingen, Respondent 3 licht dit toe door middel van volgend citaat: *“Jazeker! Het mantra wat we aan alle kanten en met iedereen gedeeld hebben is toch die van het huwelijk.[...]”*

*Die metafoor hebben we wel vertaald naar eigen identiteit, respect voor elkaar, elkaar leren kennen, verdiepen in elkaar, elkaar versterken daar waar het kan. En elkaar met rust laten daar waar het beter is.*” Beiden zijn het er wel over eens dat de taak van leidinggevende een hele belangrijke is.

Het grootste gedeelte van de medewerkers van Covebo Uitzendgroep geeft aan dat zij niet zo goed weten wat er speelt wat betreft de overname. De taak van leidinggevende in dat proces is dus moeilijk te omschrijven en daar is ook niet veel over gesproken of van te merken volgens de medewerkers. Wel komt het bewaren van de rust door de leidinggevende aan bod. Zo noemt Respondent 8 het volgende: *“Nee zij heeft wel gezegd van, jongens wat er ook gaat gebeuren, we gaan het ervaren en we gaan er positief in staan. Maar ik denk ook dat Sofie ook niet echt weet wat er gaat gebeuren en wat de voor en nadelen zijn. Ze probeert wel echt de rust te behouden.”* Respondent 5 is iets kritischer en stelt dat hij wel wat meer ondersteuning had willen hebben: *“Dat weet ik niet, ik ben niet met hem het overnameproces... Daar zit ik best wel ver vandaan. Toen ik alles te horen kreeg, nieuwe samenwerking gekregen, wat de kansen zijn, die moet je zelf gaan benutten. Dan kom ik toch weer terug op: daar zouden we iets meer hulp bij kunnen krijgen.”* Sommige medewerkers van Covebo Uitzendgroep stellen ook gewoonweg dat zij geen behoefte hebben aan meer leiding, omdat zij ver van het hele proces afstaan. Zo noemt Respondent 7: *“Uh, ik geloof dat hij daar een rol in heeft. Maar ik begreep dat Jasper meer die rol heeft gepakt als project en ik heb daar ook met Jeroen niet veel over gesproken. Uiteindelijk omdat ik er dagelijks niet mee te maken heb, loop ik niet tegen dingen aan, ervaar ik niks en weet je het is ook een beetje ver van mijn bed show. Het zal me eigenlijk worst wezen hoe het in het Zuiden gaat, heel plat gezegd.”* Dit kan wellicht ook liggen aan de zelfstandigheid van de kantoren, in hoeverre zij steun van leidinggevendenden nodig hebben. Pas bij een enkele medewerker, als hulp vereist was, zijn zij meer meegenomen in het proces. Respondent 13 noemt het volgende: *“De overname zelf heeft hij met name gecoördineerd en overeenkomsten getekend. En daar waar de expertise van mij, Derk of HRM nodig was heeft hij... Vandaar dat hij ons ook veel eerder heeft betrokken.”*

Bij Accent Jobs zijn er ook drie soorten meningen te onderscheiden: zo zijn er medewerkers die echt het gevoel hebben gehad dat zij zijn meegenomen en ondersteund, zoals Respondent 2 ook laat zien: *“Ja zij is wel een cultuurdrager Iris. [...] Ze heeft er eigenlijk een beetje voor gezorgd, of laten inzien dat het samenwerken met Covebo echt heel erg in ons voordeel zou kunnen werken. Dat sowieso.*

*En daarnaast ja, ons ook een klein beetje getriggerd om dat meer te doen.” Aldus Respondent 2. Een leidinggevende geeft aan dat hij echt bewust bezig is geweest met de rust bewaken tijdens de overname, zo legt Respondent 14 uit: “Wat ik zelf merk van de overname? In het begin natuurlijk veel, praten mensen rustig houden. Dat is heel belangrijk, ja. Ik wil gewoon zorgen, dat is mijn grootste taak, dat de kantoren gewoon bezig zijn met hun core business, veel onrust en veel onduidelijkheden in het begin. Veel dingen die misschien door Carlo anders gecommuniceerd hadden moeten worden.” Ook het enthousiasme van de leidinggevende helpt om mee te gaan in het proces, zo laat ook Respondent 1 zien: “Hij is daar altijd heel enthousiast over geweest, [...] Hij heeft ook heel veel verteld over hoe leuk het allemaal was bij Covebo, dat de bedrijfscultuur zo aansloot. Dus continu heeft hij al mensen voorbereid op het moment suprême.” Voor andere medewerkers is het eigenlijk wel duidelijk dat de leidinggevende een rol heeft gespeeld, maar niet precies wat hij of zij dan gedaan heeft. Zo noemt Respondent 4: “Dus ik denk dat hij achter de schermen heel veel heeft gedaan, wat voor mij niet inzichtelijk is.” Als laatste heeft een aantal medewerkers ook het gevoel dat zij als zelfstandige vestiging veel zelf hebben gedaan en daarin niet echt zijn ondersteund. Zo noemt Respondent 11 het volgende: “Nee niet eigenlijk in mijn opinie, ik denk dat wij dat echt zelf hebben gedaan. Daar zie ik niet echt een... nee ik zou zo even geen voorbeeld kunnen bedenken” Als er dan vervolgens verder wordt gevraagd komt er toch iets naar boven: “Ik weet wel en ik weet wel dat Iris daar een rol in heeft gespeeld: vanuit ons en vanuit andere kantoren in onze regio eigenlijk liep het niet heel erg lekker met Covebo Tilburg. [...] Maar om die samenwerking en integratie eigenlijk ook beter te laten verlopen en dat stuk heeft Iris voor onze regio wel opgepakt.”*

#### *4.2.1 Weerstand*

Uit de interviews is gebleken dat vooral Accent Jobs wat meer weerstand voelde op het begin van de overname. Dit kwam vooral door de manier waarop het nieuws is gecommuniceerd. Er is gecommuniceerd dat Accent Jobs Covebo Uitzendgroep zou overnemen waardoor de medewerkers heel blij en trots waren, tegen de medewerkers van Covebo Uitzendgroep is het daarentegen meer gebracht als een samenwerkingsverband.

Respondent 6 gaf dit ook aan: “In het begin was de betrokkenheid heel hoog juist, overheerste het gevoel van trots en overwinning en juist na die eerste kennismaking. Ja, dat dan de mensen voor het eerst eens contact hebben met een Covebo collega of toen is het eigenlijk, toen is de betrokkenheid wat lager gegaan.” Ook Respondent 2 merkte op dat het vooral de eerste samenwerkingen waren waardoor er weerstand ontstond:

*“Ja, weerstand wel op het begin inderdaad zoals ik aangaf. Als we dan een training hadden of een... dat we met collega's onderling waren dat we zeiden van, goh, hé, vind jij dat nou prettig werken. Communicatie is allemaal niks, ja waar loop je tegen aan.”* Daarnaast voelde een andere respondent weerstand doordat zij moest kiezen tussen haar Belgische en Nederlandse collega's door de overname. Een respondent vanuit Covebo Uitzendgroep benadrukt het (negatieve) beeld wat medewerkers vanuit Accent Jobs op een gegeven moment hadden: *“Jullie gaan bepalen wat wij gaan doen. Dat idee hadden ze. Dus daar heb ik wel menig woord over gesproken met collega's bij Accent. [...] die hadden wel echt een verdedigingsmuur opgezet.”* Aldus Respondent 13. Respondent 3 voegt hier nog een andere weerstand aan toe: *“En vanuit Accent is er, mensen die gevoelig zijn voor de pikorde. [...] Die dachten dat ze de nummer 2, of 3 of 4 van de organisatie waren, ja en die worden nu wat teruggezet in waar ze staan in de organisatie dus daar is wat weerstand op geweest.”*

Vanuit Covebo Uitzendgroep was het meer weerstand vanuit angst voor het verminderen van het familiegevoel. Daardoor ontstond ook meer weerstand in de vorm van vragen. Respondent 3 beaamt dit en geeft aan: *“Er is vanuit Covebo mensen wel wat weerstand omdat het familiebedrijf wat Covebo is, zich aansluit bij een internationaal georganiseerde grote club.”* Ook Respondent 7 geeft aan *“We hebben twee keer een sessie gehad en ja ik kan prima met die mensen, en dan ben ik nog wel wat openminded ten opzichte van de mensen die hier heel veel bij Covebo werken. Ik denk die hebben daar wat meer weerstand tegen hebben.”* Wel wordt hier een kanttekening bij geplaatst door de respondent: Het stukje eigen cultuur behouden is ook deel van de cultuur die er überhaupt heerst op de vestiging. Daarentegen waren er ook respondenten vanuit Covebo Uitzendgroep die niets van enige vorm van weerstand merkten, zo ook Respondent 8: *“Ja echt minder betrokken zie ik hier niet, op deze vestiging. Misschien op de vestigingen waar Accent iets meer geïntegreerd is wel, maar dat weet ik niet.”* Een enkele respondent van Accent Jobs denkt daarentegen dat de weerstand bij Covebo Uitzendgroep sowieso minder is omdat medewerkers denken dat er weinig zal veranderen, zo geeft Respondent 14 aan: *“Nee, ik denk wel dat iedereen van Covebo denkt wij zijn toch groter als Accent dus wij zijn nog steeds de baas want ze zitten ook in ons hoofdkantoor hier in Nijkerk. Snap je? Zo denken mensen wel, mij maakt het niet uit hoe iedereen denkt.”*

Daarnaast werden sommige medewerkers al direct ondergebracht bij een nieuwe werkgever, wat ook voor wat weerstand zorgde. Respondent 3 legt dit uit:

*“Mensen die nu al gelijk voor een andere werkgever zijn gaan werken, voor 3G Payroll is dat, daar is wat weerstand geweest.”* Toch worden deze soorten weerstand niet als vreemd bevonden door de directie. Er wordt aangegeven dat de medewerkers zich vooral druk maken om kleine zaken. Respondent 5 legt dat bijvoorbeeld uit: *“Ik merk daar nog wel een dingetje hoor, wij hebben hier die ontbijtsessie gehad voor zzp’ers en dan die advocaat die sprak, die zegt alleen Covebo, Covebo, Covebo. Dan is het eerste wat dan gezegd wordt: jullie hebben zeker die man betaald dat hij alleen meer Covebo zegt. Je merkt dat daar nog wel een puntje zit van wie heeft wie overgenomen, je merkt dat daar nog wel ja...”* Respondent 3 maakt het iets specifieker en geeft ook aan dat hij de weerstand die er is, dat hij die niet gek vindt: *“Ik vind dat wel allemaal de hele logische verklaarbare, terechte weerstandjes. En het wordt vooral getriggerd door kleine dingen als een naam op een visitekaartje, de manier waarop een voicemail ingesproken is, de salarisslip wat voor naam daarop staat weet ik veel dat soort dingen.”*

Daarnaast is er ook een aantal collega’s weggegaan door de overname meent een aantal respondenten. In het bijzonder wordt binnen Accent Jobs een aantal medewerkers genoemd die weg zijn gegaan door de overname, door onder andere wijziging van hoofdkantoor en dus de reisafstand, ook werd het afnemen van de zelfstandigheid beschreven. Eén van de vertrokken medewerkers was wel erg belangrijk voor de medewerkers van Accent Jobs, zo legt Respondent 11 uit: *“Bert was voor ons, voor Accent natuurlijk wel heel erg belangrijk dus dat was wel een speler die wegviel... Dat was echt, Bert was onze financiële man en die wist alles en die kon je overal mee helpen en die was weg. [...] Dat viel eventjes, dat we dachten o! Als hij weggaat...”* Een andere respondent heeft juist het gevoel dat als er medewerkers weggaan, dat dit nog moet komen, zo wordt aangegeven: *“Nee, ik denk het nog niet. Ik denk dat het nog komt, als het komt.”* Aldus Respondent 13. Dit omdat medewerkers nu langzaamaan meer en meer van de overname gaan merken en dan voor zichzelf moeten besluiten of zij nog passen binnen de vernieuwde situatie. Ook Respondent 14 geeft aan dat er verschillende medewerkers op het punt stonden weg te gaan: *“Nee maar er zijn wel twee of drie collega’s geweest die zeiden ik ben er eigenlijk wel klaar mee, ik ga.”* Bij Covebo Uitzendgroep werd het één keer genoemd door Respondent 3 dat één van de managers die wegging de overname als argument gebruikte, dat hij zich zorgen maakte of hij de vrijheid die bij Covebo Uitzendgroep heerst wel zou behouden.

### 4.3 De snelheid van de integratie

Wat betreft de snelheid lag het er voor de respondenten heel erg aan in welke regio zij werkzaam zijn en ook bij welke organisatie. Respondent 3 noemde deze verwachting ook: *“Ja, dat verschilt van medewerker tot medewerker. Ik denk dat er zijn die het nu nog niet eens in de gaten hebben. Dat als je het vraagt, pff.”* In juni 2015 is de bekendmaking wat betreft de overname geweest. Daarna is al vrij vlot de overstap gemaakt naar een nieuw systeem: MSF, waar medewerkers van Accent Jobs, maar ook projectleiders vanuit Covebo Uitzendgroep al gauw mee te maken kregen. Dit programma moest in januari 2016 gaan draaien. Deze tijdsspanne van juni tot januari werd door Respondent 1 (Accent Jobs) ook wel nodig gevonden: *“Omdat mensen eerst, want vorig jaar juni was het, dus eigenlijk heb je eerst nog een halfjaar de tijd gehad om wow, even te beseffen what’s going on. En dan zijn er natuurlijk op de achtergrond allemaal processen gaan lopen die eerst nodig waren om de volgende stap te zetten. Dus die tijd is sowieso nodig geweest.”* Respondent 15 (Covebo Uitzendgroep) benoemde ook zijn nieuwsgierigheid in het proces: *“Nee dat komt waarschijnlijk omdat ik nieuwsgierig ben, en op het moment dat het dan zo is dan kan het me niet snel genoeg gaan. Dan kun je maar beter je nieuwe collega’s leren kennen en de eerste stappen zetten. Ik denk dat dat beter werkt dan eerst dikke paper schrijven over hoe je denkt dat je moet gaan samenwerken, nee ik denk gewoon doen.”* Respondent 11, één van de nieuwe gebruikers, had nog wel een kanttekening op het proces wat betreft MSF: *“Misschien had ik dat stukje van MSF had ik misschien niet in een maand, die overname had ik niet gedaan in een maand waar de vakanties in vielen.”*

Verder zijn er ook al een aantal kantoren in het zuiden bijna direct samen gaan werken, of samengegaan in één pand. Respondent 6 noemt dan ook: *“En ik denk in de regio’s zijn ze eigenlijk na 1 maand eigenlijk wel redelijk snel, hebben ze er iets van gemerkt maar dat is eigenlijk meer in de kennismaking geweest in de vorm van wie zijn jullie en wat doen we en ja...”* De medewerkers van Accent Jobs kunnen dit beamen en geven aan *“Wij gingen heel snel eigenlijk van start, omdat we zoiets hadden van oké afspraak maken, kennismaken en hoe kunnen we samen gaan groeien. Toen werden we inderdaad eventjes teruggefloten maar nadien hebben we ook ja, dus dat was echt positief.”* Aldus Respondent 11. Ook Respondent 2 merkte direct iets van de overname: *“Ja dat was meteen te merken, zeker. Maar ook dat je je collega’s uit Oss belt. Nu bel je ook met Eindhoven en Sliedrecht.”* Te zien is dat het met name de collega’s van Accent Jobs waren die er direct bovenop zaten en wilden samenwerken. Tevens zijn het vooral de kantoren in het zuiden die samenwerken.



Daarnaast werd de Payrolltak van Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep samengetrokken, volgens Respondent 9 ging dat iets te snel. Er werd genoemd dat zij niets wist van het feit dat zij echt onder 3G Payroll zou gaan vallen en niet meer onder Accent Jobs. Door middel van volgend citaat wordt dit verder uitgelegd: *“Nou inmiddels heel snel. Want 3G was de eerste waarbij het toegepast zou worden. Wij werden eigenlijk een soort van pilot zeg maar. [...] En twee weken later zaten we al bij elkaar voor de eerste keer. In augustus zijn de eerste overleggen hier al geweest. [...] Ik bedoel juni is het bekend geworden dat het Covebo ging worden en ze wilden allemaal als het kon in oktober gerealiseerd hebben. En dat gaat gewoon niet.”* Respondent 3 sluit zich hier bij aan en geeft toe dat het wellicht te snel is gegaan voor de medewerkers: *“De samenvoeging met 3G Payroll is misschien iets te geforceerd geweest.”*

In november waren er vervolgens vrijgezellenfeesten van beide organisaties, een feestje waarbij de organisaties los van elkaar nog één keer met de ‘eigen’ organisatie konden feestvieren. Medewerkers hadden hier niet echt een mening over qua snelheid, meer dat de dingen goed op elkaar aansloten en dat de metafoor ‘huwelijk’ leuk is gebruikt. Zo stelt Respondent 11: *“Ik vind het leuk hoe ze het gedaan hebben, ook gewoon buiten beeld, buiten kantoor. Dus we hebben allemaal een vrijgezellenfeest gehad, op een gegeven moment zijn we getrouwd samen dus ze hebben dat ook heel leuk aangepakt.”* In die periode waren er ook medewerkers van het hoofdkantoor van Accent Jobs, welke was gevestigd in Breda, die naar Nijkerk moesten verhuizen. Medewerkers hebben dit als lastig ervaren omdat zij nog steeds erg bezig waren met alle documenten voor de overname die zij moesten aanleveren, en ondertussen ook moesten integreren met Covebo Uitzendgroep. Dit werd door Respondent 4 als volgt geïnterpreteerd: *“Echt de snelheid enzo, ja, eigenlijk voor ons op het hoofdkantoor was het denk ik iets anders. Collega’s van Accent die op kantoren zitten, die hoorden denk ik een stuk heel lang niks ofzo. Maar dat het bij ons echt de hele tijd leefde, omdat wij vooral de lijsten moesten inleveren en dingen moesten maken en rapportages moesten maken dus ik denk dat het bij ons de hele tijd speelde, in de zin dat we iets moesten voorbereiden daarvoor.”*

Daaropvolgend was er 1 april het huwelijk, wat voelde als het beginpunt voor veel medewerkers die nog weinig met Accent Jobs of Covebo Uitzendgroep te maken hadden tot dusver. Vooral de medewerkers van Covebo Uitzendgroep voelden het zo, omdat daar juist medewerkers bijzitten die geen contacten hebben met Accent Jobs. Zo noemde Respondent 8: *“Nee niks, ik merk er helemaal niks van. Het is dat we pas het huwelijk hadden, maar ja verder merk ik er niks van. [...]*

*Voor mij was het idee dat het huwelijk echt het startsein zou zijn.*” Ook Respondent 13 ziet dit verschil: *“Ik denk dat diegene die nog niet heel veel met Accent, dat zij het nog wel echt als Accent zien. Maar dat heeft met name te maken met het persoonlijke ontmoeten. Dat is pas vorige maand geweest. Met het huwelijksfeest, dan ontmoet je elkaar niet echt. Je staat wel met z’n allen te feesten maar je kan je niet bij iedereen voorstellen.”*

Daarin zijn de medewerkers van Covebo Uitzendgroep ook heel erg verdeeld, sommige kantoren die geen tot weinig samenwerking met Accent Jobs hebben die hadden juist eerder graag contact gehad om Accent Jobs beter te leren kennen, terwijl andere medewerkers weer heel nuchter daarin zijn. Zo ook Respondent 10 die aangeeft: *“Dit soort feestjes zijn hartstikke leuk georganiseerd, maar het hoefde voor mij geen half jaar eerder ofzo.”*

Daarentegen zijn er ook Covebo Uitzendgroep vestigingen, voornamelijk in het midden van het land, waar medewerkers nog steeds vrij weinig merken en eigenlijk zitten te wachten of er nog iets gaat gebeuren wat betreft de overname. Zo geeft Respondent 8 aan: *“Dit is wel heel langzaam. En ik denk dat als er een plan gepresenteerd was en daarbij was verteld dat we het eerste jaar niet zoveel zouden doen, lekker wennen. En het tweede jaar gaan we dit, dit en dit doen. Prima.”* Een respondent van Accent Jobs geeft vervolgens weer dat zij een prima mate van snelheid vindt en een lange tijdspanne er juist voor zorgt dat medewerkers wellicht dan juist in opstand komen. Zij laat hierin ook al een onderscheid zien tussen hoofdkantoor en de andere vestigingen: *“Ik denk niet dat je het langzamer had moeten doen, ik denk dat als je het langzamer zou doen dat je dan mensen de mogelijkheid geeft om te gaan nadenken over dingen, om iets in twijfel te gaan doen. Nu: het wordt gedaan, het is zo, wij wennen eraan er zijn inderdaad misschien wat strubbelingen, die worden opgelost en we gaan weer verder. Dus ik denk ook niet dat dat langzamer had moeten, voor mijn gevoel. Misschien voor het hoofdkantoor wel maar voor hier, nee.”* Aldus Respondent 11.

#### *4.3.1 Toekomstbeeld medewerkers*

Bij medewerkers van Accent Jobs was het met name in het begin een forse omschakeling. Respondent 6 legt dit als volgt uit: *“Kijk weet je wat de Accent mensen hadden, die hebben het gevoel van ja wij hebben Covebo overgenomen en het is natuurlijk ook een raar verhaal omdat eigenlijk officieel noemden ze het een omgekeerde overname. Dus dat een kleinere partij een grotere partij overneemt zeg maar.”* Maar vervolgens gingen zij wel over op de systemen van Covebo Uitzendgroep, waaraan zij extra veel werk hadden en ook werkdruk ervoeren.

Respondent 6 voegt daar wel een specifieke vorm van onzekerheid aan toe: *“Je merkt stress en onzekerheid in de ambities die mensen hebben. [...] Ja daar krijgt hij wel een beetje stress en onzekerheid van, van hé wat gebeurt en nou, hoe zien mijn groeikansen eruit voor de toekomst.”* Respondent 3 stelt wel dat medewerkers op het hoofdkantoor veel werkdruk hebben gehad, *“Nou, met name op het Support Center is het wel op het randje. Heel veel sneller kan niet.”* Ook één van de medewerkers beaamt dit: *“Ja, sowieso. Stress is er altijd, iedereen heeft het natuurlijk vreselijk druk gehad. Het is er natuurlijk ingebrand. We hebben met z’n allen afgesproken dat de eerste indruk van Accent goed moet zijn.”* Aldus Respondent 13.

Bij andere vestigingen, zowel van Accent Jobs als van Covebo Uitzendgroep, waren het vooral de vragen hoe het in de toekomst zal gaan. Zo stelt Respondent 7: *“Nee, nee het was vrij rustig en kalm. Meer gewoon de onrust van hoe gaat het, hoe zal het over vijf jaar zijn. Wat gaan we er van merken, wat gaan we er niet van merken.”* Ook Respondent 8 noemt het ontbreken van toekomstperspectief: *“Nee, nou onzekerheid wel, omdat je gewoon niet weet waar ze naar toe willen gaan.”* Verder vindt de directie dat deze onzekerheden per definitie niet te voorkomen zijn. Tevens was er een aantal vestigingen waar deze onzekerheid totaal niet speelde.

Opvallend was ook dat Respondent 6 zich zelf ook wel eens onzeker heeft gevoeld in het proces: *“Kijk ik heb zelf in een heel traject ook wel eens onzeker gevoeld, dan zit ik zelf ook wel eens te denken dan heb ik in een keer vijf collega’s erbij en eerder mocht ik zelf gewoon beslissen. Welke koers ik ga varen, hoe zal het zijn over een jaar?”*

#### 4.4 De communicatie

Vanuit directie is gepoogd om uit te dragen dat Accent Jobs, Accent Jobs blijft en Covebo Uitzendgroep, Covebo Uitzendgroep blijft. Zo noemt Respondent 6: *“Dus dat je in de dagelijkse praktijk op een vestiging of in een team, of een regio voor jouw taak verandert er eigenlijk niks. Je hebt alleen maar mooi extra mogelijkheden omdat we nu een grotere organisatie zijn, dat we bijvoorbeeld met opleidingen dat we daar nu een groter budget voor hebben om dat goed aan te pakken, dat we nu een professioneel Support Center hebben waar je terecht kunt met je vragen, dat je meer producten bij je klant kunt aanbieden.”* Daarnaast verwachtte het directielid van Accent Jobs dat zijn collega’s van de Covebo Uitzendgroep kant een moeilijkere taak hadden omdat daar minder van te voren over de overname is gesproken, Respondent 6 noemt dan ook:

*“Dat er een partij bij kwam, waarbij denk ik bij Covebo, dat Jasper een zwaardere taak had want dat was bij niemand ooit iets bekend, ja dus ik denk dat daar veel meer aandacht naar uit moest gaan.”* Wel zijn de directieleden van zowel Accent Jobs als van Covebo Uitzendgroep zich heel erg bewust geweest dat zij hetzelfde zouden uitdragen naar de medewerkers. Zo moest er gezorgd worden dat er consistentie in de twee verhalen is, Respondent 3 licht de reden verder toe: *“En dan denken mensen als ze het allemaal zeggen, zal het wel zo zijn.”* Toch wordt aangegeven dat er zakelijk gezien meer waarde wordt gehecht aan de Covebo Uitzendgroep medewerkers en dat daar dus ook meer aandacht aan is geschonken. Zo geeft Respondent 6 weer: *“Daar is ook bewust voor gekozen want natuurlijk Covebo vertegenwoordigt het grootste omzetvolume voor Accent Covebo Group dus we hechten meer belang, en dat is dan puur zakelijk gezien, het belang is groter dat de Covebo mensen zich veilig en gerust voelen dan dat de Accentmensen zich veilig en gerust voelen.”*

Daarnaast hebben de directieleden vooral gesproken met de vestigingen en medewerkers die iets aan de samenwerking hadden. Respondent 3 voegt wel toe dat zij getracht hebben iedereen op de hoogte te stellen: *“Bijvoorbeeld één van de dingen die Pieter en ik gedaan hebben is op de dag dat het bekend werd, zijn we echt letterlijk alle vestigingen langs geweest. Gewoon om dit te vertellen, dus niet alleen vestigingsmanager, maar alles en iedereen. En heb ik dit verhaal verteld.”*

Er is veel verschil in hoe vestigingen de communicatie hebben ervaren. Je ziet duidelijk dat vestigingen die weinig horen vanuit de organisatie, weinig met Accent Jobs/Covebo Uitzendgroep omgaan. Dit was ook de bedoeling vanuit de directie, om de medewerkers niet lastig te vallen met zaken waar zij niets aan hebben. Toch blijkt dat die medewerkers ook behoefte hebben aan communicatie, aan informatie hoe het allemaal gaat binnen de organisatie en zelfs een kennismaking met Accent Jobs/Covebo Uitzendgroep. Zo geeft Respondent 8 toe dat er veel wordt georganiseerd, zoals het personeelsblad dat wordt samengevoegd en de familiedag waar Accent Jobs nu ook voor uitgenodigd is. Toch wordt genoemd: *“Ik denk dat andere Covebo vestigingen het wel anders ervaren en zeggen dat er wel genoeg aan gedaan wordt. Omdat wij er niet zoveel mee werken, merk ik er ook niet zoveel van.”* Ook wordt door verschillende Medewerkers van Covebo genoemd dat het toch iets anders gepresenteerd is dan dat het in werkelijkheid het geval is. Zo noemt Respondent 7 het volgende: *“Wat ik aan het begin heel erg had, maar ik weet ook niet... Dat er echt werd gedaan van joh dat is nou echt precies zoals wij zijn. Dat is echt precies. Nou... Toen ik die eerste sessie had toen dacht ik wat een eikels joh, dat is een heel ander bedrijf. [...]*

*Daar heb ik nog wel eens over nagedacht van joh dat klopte niet helemaal met wat jullie zeiden maar dat is meer hoe ik er naar kijk.*” Daarnaast wordt er wel heel duidelijk gezegd door directie dat er niets zal veranderen, maar ook dit geloven een aantal collega’s niet. Zo geeft Respondent 8 aan: *“Er werd in de presentatie gezegd dat er niks ging veranderen, maar we zijn geen achterlijke Jantjes, tuurlijk gaat er wat veranderen.”* Ook de duidelijkheid voor de medewerkers vanaf het begin, wordt eigenlijk als een gemiste kans bestempeld, zo noemt Respondent 4: *“Ja ik denk meer duidelijkheid vanaf het begin, dat dat ontbrak.”* Ook noemen een aantal medewerkers dat er nu in het informele circuit verhalen de ronde doen: *“Omdat ze niet duidelijk informeren en er nu allemaal verhalen te ronde gaan, die misschien helemaal niet waar zijn. Echt spookverhalen. Terwijl ik denk, als jij gewoon het eerlijke verhaal vertelt en je plan presenteert. Dat hebben ze wel gedaan, maar dat was meer: dit zijn we nu en hier willen we naar toe. Maar wat betekent dat dan voor ons medewerkers?”* Respondent 15 noemt naast de communicatie naar Covebo Uitzendgroep toe ook een vorm van zichtbaarheid die is gemist, de behoefte was aan meer persoonlijke communicatie, *“Ja ik denk een bedrijf zoals Covebo dat dat wel heel laagdrempelig samenwerkt, dat dat sowieso al wordt gewaardeerd.”* Daarnaast wordt door dezelfde respondent toegevoegd dat het ook voor Accent Jobs geldt omdat sommige medewerkers nog steeds niet weten wie, wie is van de directie.

Het enige waar de Accentmedewerkers zich aan storen wat betreft de communicatie is dat er nog steeds veel gecommuniceerd wordt onder de Covebo Uitzendgroep naam en daarin Accent Jobs niet wordt meegenomen, zo illustreert Respondent 12: *“Ik vind het allemaal wel heel Covebo minded. En ik merk dat dat wel steeds meer Accent Covebo maar dat is wel echt een punt waar mensen wel over struikelden. Dat alles heel erg Covebo minded is. Bijvoorbeeld ook met het feestje wat we hebben gehad. Met het vrijgezellenfeest stond er ook uitgenodigd door Covebo, en niet Accent Covebo. Dat zijn kleine dingen maar Accent werd vaak weggelaten. Dat zijn wel dingen waar mensen zich aan storen.”*

Positieve dingen wat betreft de communicatie zijn vooral het persoonlijke contact, en dan vooral de interesse vanuit directie voor Accentmedewerkers en dat medewerkers zagen dat er moeite in hen werd gestopt. Zo noemde Respondent 1: *“Maar verder, het is gewoon goed opgepakt en ik heb het idee dat met name vanuit het directieteam dat zich er wel van bewust waren dat dat gevoel er was, dat ze bijvoorbeeld tijdens een presentatie waar iemand van Accent bij aanwezig was, dat er dan wel heel, héél duidelijk Accent Covebo continu werd gezegd. Volgens hebben zichzelf dat ook echt gedruild, en weetje dan is het ook goed.”*

Ook de momenten tussendoor waar even de voortgang besproken wordt, worden als fijn bestempeld. Respondent 2 gaf daarbij het volgende aan: *“Laatst was ze met Simon langs gekomen. Hebben we samen een broodje gegeten en gesproken over wat kan er beter en dat is gewoon heel prettig. Dat er ook managers, mensen van de leiding van Covebo ook interesse tonen en willen tonen in Accent.”*

Ook Medewerkers van Covebo noemen dit, Respondent 8 geeft aan wat voor haar prettig was op het begin: *“Wat ik heel positief vond aan de overname is dat Jasper en Pieter op elke vestiging langs zijn geweest. Dat was echt heel prettig, dat je gewoon de vragen die je had kon stellen en dat zij vertelden hoe ze het deden.”*

Medewerkers op het hoofdkantoor vinden ook dat zij zich er goed doorheen hebben geslagen ten opzichte van wat je altijd hoort van overnames en dat er uit de overname is gekomen wat ook verteld is, Respondent 13 noemt het volgende: *“Ik denk wel dat je het negatieve van overnames wel redelijk terecht is. Gewoon van overnames an sich, maar niet bij ons. Dat vind ik heel knap. Dat wat verteld is, is ook echt zo. Dat is wel, vind ik wel knap.”*

Daarentegen wordt ook weer benadrukt dat het voor sommige vestigingen gewoon niet zo aan de orde is, Respondent 7 zei hierover *“Ik denk dat het heel goed gecommuniceerd is, dat het duidelijk is met die feesten en nu weer met juni, dat het voor iedereen wel duidelijk is dat het één partij wordt en verder weetje maakt iedereen zich daar hier niet zo druk over.”*

Medewerkers vinden het wel prima, omdat zij er in de dagelijkse praktijk niet veel van merken. Zo legt Respondent 10 uit: *“Ja, ik denk dat er op zich voldoende aandacht is, dat zeker wel. Ja, voor mij is het wel genoeg, omdat ik niet nauw betrokken ben bij Accent. En dan krijg je inderdaad soms een blaadje door de brievenbus en dat zijn de dingen waar ik naar kijk, en daar doe ik het dan mee. Maar om nou te zeggen dat er elke week een Update moet komen over Accent en Covebo, dat hoeft voor mij ook weer niet. Het is voor nu gewoon zo wel goed.”*

Medewerkers noemen ook verbeterpunten. Zo zouden zij graag willen weten of zij nu op een lijn liggen met wat de directie op voorhand heeft bedacht. Zo noemt Respondent 5 het volgende: *“Lopen we op schema, qua samenwerking. Ik denk dat dat wel goed is om ook eens te weten gewoon met zijn allen. Zeker omdat we als vestigingsleiders ook weer meer ons ding kunnen doen, ik denk dat daar nog wel een verbeterlag in ligt.”* Ook het verschaffen van andere informatie vanuit het hoofdkantoor wordt als belangrijk verbeterpunt gezien. Zo geeft Respondent 7 aan:

*“Ik zeg vanuit Support Office mag er wel wat meer gecommuniceerd worden van wat gebeurd er. Want nu is het vaak het gevoel dat er niks gebeurd, terwijl er wel wat gebeurd maar we weten het niet. En als ik het niet weet, weten de mensen het hier ook niet.”*

Directie geeft ook aan dat zij wat dingen wellicht anders zouden doen. Zo zouden zij bijvoorbeeld eerder een moment inlassen om Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep met elkaar kennis te laten maken, en dan formeel in plaats van het bij de vestigingen zelf te laten. Ook wordt door Respondent 6 aangegeven dat zij medewerkers eerder perspectief hadden moeten geven op het gebied van arbeidsvoorwaarden: *“Mensen maken zich ook zorgen, [...] Dat vullen mensen eigenlijk zelf in, kijk terwijl mijn communicatie is: de bedoeling is dat jullie er niet op achteruitgaan.”* Even later wordt gezegd: *“Ja dus misschien hadden, als je kijkt naar arbeidsvoorwaarden, misschien hadden we gewoon duidelijker moet communiceren van ja we weten eigenlijk niet.”* Respondent 3 geeft hierop een kanttekening: *“Wat wel is weet je: ik kan me goed voorstellen dat mensen vinden dat er meer gecommuniceerd had moeten worden of had kunnen worden. Mensen in onzekerheid, en een fusie geeft altijd onzekerheid vinden áltijd dat er beter en meer gecommuniceerd kan worden.”*

#### *4.4.1 Betrokkenheid van medewerkers in het integratieproces*

Respondent 3 geeft aan dat de belangrijke dingen door de directie zijn bepaald, zoals de visie, missie en plan van aanpak. Dit wordt ook als normaal gezien, zo wordt aangegeven: *“Vind ik ook logisch hè, visie en strategie is voor directie en tactiek en operatie dat is samen. [...] Daar zit wel, tuurlijk wel, hebben heel veel mensen aan meegewerkt.”* Wel geeft Respondent 6 aan dat zij hier meer mee hadden kunnen doen: *“Ja dat we die er veel meer erbij hebben kunnen betrekken.”*

Binnen de Accent Covebo Group zijn er meerdere projectgroepen geweest, zo was er de projectgroep van MSF waar medewerkers van Accent Jobs en van Covebo Uitzendgroep het nieuwe systeem leerde aan de Accentmedewerkers. Medewerkers hebben echt het idee dat dit geholpen heeft bij de inspraak wat betreft de integratie, zo noemt Respondent 11: *“Ja dat denk ik wel, als ik zo hoor ook over MSF. Mieke dan en Judith. Vooral Limburg die is daar heel betrokken bij geweest, dus die hebben voor ons kunnen spreken. En ik denk ook zeker wel dat de ASD'ers en mensen die van Accent van het hoofdkantoor over zijn gegaan, zeker inspraak denk wel hebben gehad in een stukje werkwijze en hoe het nu verder. Ja dat denk ik zeker wel ja.”* Respondent 13 voegt toe: *“MSF hebben we echt samen gedaan dus dat is wel echt Accent en Covebo geweest.”*

Naast de projectgroep van MSF was er ook een club cultuurdragers, waarbij oudgedienden van Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep bij elkaar kwamen om beide vrijgezellenfeesten te organiseren en uiteindelijk ook het huwelijksfeest. Medewerkers zijn hier heel enthousiast over geweest, zo stelt Respondent 1: *“Ja ik denk dat dat ook wel dat een goede zet is geweest. Al is het alleen maar dat dan de sleutelfiguren binnen Accent en binnen Covebo een goed gevoel bij elkaar kregen en dat ook uitdragen op een vestiging.”*

Naast deze vaste groepen waren er tussendoor ook nog een aantal losse initiatieven, zo legt Respondent 2 uit: *“Want ik kreeg van de week een mailtje van iemand van Covebo. Van goh, zouden jullie het leuk vinden om in een projectgroep te gaan om inbreng te hebben, creatieve denkwijze ook op tafel neer te leggen en dat is dan een mix van Coveboërs en Accenters. Ik heb gelijk teruggemild dat ik dat heel graag wil want ik vind dat heel erg leuk om zeg maar out-of-the-box nieuwe dingen te bedenken dat Covebo en Accent samen naar een hoger niveau kunnen brengen.”* Er is dus zichtbaar dat medewerkers het een goed idee vinden om medewerkers van beide organisaties bij elkaar te zetten om zo van elkaar te leren.

Daarentegen zijn er ook medewerkers die heel weinig van de samenwerking zien. Respondent 4 van Accent Jobs geeft juist het volgende weer: *“Ik zie dat heel weinig trouwens, als ik naar kantoor kijk: naar onze kantoren of ze daar iets hebben bijgedragen of dat iemand heeft ze iets gevraagd. Ik denk het niet, dat het gewoon is van zo gaan we het doen.”* Ook legt een enkele medewerker uit dat er binnen Covebo Uitzendgroep op het begin wel is gevraagd wat medewerkers er van vonden maar verder niet meer naar is gevraagd, zo stelt Respondent 8: *“Maar het is denk ik wel goed om te weten wat er onder die mensen speelt. Hoe ze over die integratie denken. Het is wel even gevraagd, maar toen was het net bekend en dan ga je het niet meteen afkraken. En verder wordt daar niet meer naar gevraagd.”*



## 5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de volgende hoofdvraag besproken: *“In hoeverre dragen de taak van leidinggevende, de snelheid van de integratie en de communicatie bij aan de synergie van twee organisaties met een familie- en een marktcultuur in de uitzendbranche?”* Deze antwoorden zullen besproken worden per factor.

### 5.1 Taak van leidinggevende

De verwachting was dat de taak van leidinggevende belangrijker zou zijn voor medewerkers van de familiecultuur. Het blijkt dat de resultaten anders zijn dan verwacht. Zo zijn medewerkers van de marktcultuur vaker meegenomen door hun leidinggevende in het proces en zijn zo hierdoor enthousiaster geworden en hebben zij meer de kansen ingezien wat betreft de samenwerking. Het grootste gedeelte van de organisatie met de familiecultuur is daarentegen niet op de hoogte en weten daardoor ook niet wat de rol van de leidinggevende is in dit proces, dit raakt ook deels aan de factor ‘communicatie’. Een enkele vestigingsmanager geeft aan dat hij juist graag meer hulp had gezien van een leidinggevende omdat hij in het gebied opereert waar de andere organisatie actief is. Een aantal vestigingen, zowel van de marktcultuur als van de familiecultuur, geeft aan dat de vestigingen zelf de dingen wel oppakken en daar dus niet per definitie een leidinggevende voor nodig hebben. Leidinggevendens zelf geven aan dat zij met name de rust hebben geprobeerd te behouden.

De theorie laat zien dat ondersteunend leiderschap prettiger wordt gevonden tijdens een overname en dat deze manier van leidinggeven naar verwachting meer wordt toegepast bij de familiecultuur en daardoor de medewerkers in deze cultuur waarschijnlijk ook meer tevreden zijn. De resultaten zijn dus niet in lijn met de verwachting en dus de theorie en er is verschil in hoe de beide culturen de taak van leidinggevende hebben ervaren. Dit kan komen doordat bij de marktcultuur bijna iedereen iets heeft gemerkt van de overname en er dus meer aandacht naar deze groep uit moest gaan en zij daardoor meer merken van de ondersteunende taak van een leidinggevende, terwijl bij de familiecultuur het merendeel juist weinig van de overname heeft gemerkt en er daardoor ook minder steun nodig was. Daarnaast zijn er bij de Accent Covebo Group veel losse, zelfsturende kleine vestigingen en speelt de rol van leidinggevende wellicht een minder prominente rol.

Bij de marktcultuur wordt daarnaast het stukje ‘weerstand’ vaker besproken, ook dit had weer vaak te maken met de factor ‘communicatie’. Zo is er gecommuniceerd dat Accent Jobs, Covebo Uitzendgroep zou overnemen maar in praktijk viel dit anders uit.

Ook door bijvoorbeeld logo’s en presentaties waar Covebo Uitzendgroep werd gezegd in plaats van de Accent Covebo Group zorgde voor weerstand onder medewerkers. Ook het weggaan van collega’s wordt vaker genoemd bij de marktcultuur. Waarbij de weerstand van de familiecultuur vooral lag bij angst voor minder vrijheid en het aantasten van het familiegevoel.

Uit de theorie blijkt dat medewerkers bij een familiecultuur meer één geheel zijn en dat hierdoor de medewerkers ook beter vastgehouden worden dan bij de marktcultuur waar iedereen voor de ‘winst’ gaat en waar minder de mens centraal staat. Deze verwachting is dus wel in lijn met de theorie. Als toevoeging kan gezegd worden dat juist medewerkers van een marktcultuur veel waarde hechten naar hoe het bedrijf wordt gepresenteerd. Op het moment dat dan een logo of een naam anders wordt neergezet, tast dat de jagersmentaliteit aan en wordt er weerstand ervaren. Tevens heeft de marktcultuur tot nu toe de meeste veranderingen doorgemaakt, waardoor er überhaupt minder sprake is van weerstand bij de familiecultuur.

## *5.2 De snelheid van de integratie*

De verwachting was dat de medewerkers van de marktcultuur meer baat zouden hebben van de snelheid. Beide organisaties en de vestigingen die veel met de overname te maken hadden zijn het erover eens dat snelheid goed is, het wordt vergeleken met een pleister: snel doen, dan kunnen we weer verder. Voornamelijk vestigingen van de marktcultuur wilden direct om de tafel zitten met nieuwe collega’s en werden teruggefloten, de organisatie met de familiecultuur pakte dit iets rustiger aan. Voor het hoofdkantoor van marktcultuur en de tak van ‘payroll’ ging het juist te snel. Voor de overige vestigingen die niet in de buurt van de marktcultuur zitten ging het te langzaam, men hoorde een tijd niets en de andere organisatie was lang buiten beeld na de aankondiging.

Vanuit de theorie valt te verwachten dat er in een marktcultuur meer waarde wordt gehecht aan snelheid, waarbij medewerkers snel verder kunnen met de markt veroveren en dus groei kunnen realiseren. De snelheid helpt de medewerkers van de marktcultuur dus om meer mogelijkheden te creëren en kansen te pakken.

Bij medewerkers van een familiecultuur gaat deze overgang waarschijnlijk iets minder vlot, zij hechten meer waarde aan traditie en zullen dan ook meer moeten wennen aan de nieuwe situatie en weer leren te vertrouwen. Tevens zijn medewerkers van de marktcultuur wellicht vaker blootgesteld aan stress door de deadlines en bonussen die vaker voorkomen in een marktcultuur. De verwachting is dan ook dat zij het niet erg vinden als een overname snel gaat. Deze verwachting ligt deels in lijn met de theorie, niet alleen de marktcultuur hechtte meer waarde aan snelheid, ook de vestigingen van de familiecultuur die in het zuiden moesten samenwerken waren gebaat bij een snelle integratie.

Toch zijn er ook twee onderdelen van de marktcultuur, het hoofdkantoor en de payrolltak, die het juist iets langzamer hadden willen zien. Dit kwam doordat zij door deze snelheid meer werkdruk en stress ervoeren. Dit kan tevens gekoppeld worden aan de tweede verwachting. Aangezien de medewerkers van de marktcultuur zich dus meer moesten aanpassen aan de medewerkers van de familiecultuur dan andersom hebben zij meer stress ervaren, deze verwachting is dus in lijn met de theorie. Bij medewerkers van de familiecultuur werd bijna niets vastgelegd over stress, wel dat er op het hoofdkantoor een tijd lang een hoge werkdruk was omdat zij naast de familiecultuur nu ook de marktcultuur moesten ondersteunen. Er is dus geen sprake van stress door het te vlot blootstellen aan een andere cultuur. Dit deel van de verwachting is dus niet in lijn met de theorie. Dit is te verklaren omdat dit geen medewerkers zijn op een vestiging maar medewerkers op het hoofdkantoor, die zich in die zin ook meer moesten aanpassen aan de medewerkers van de marktcultuur dan de medewerkers van de familiecultuur die totaal geen contact hadden met Accent Jobs.

### 5.3 *Communicatie*

Wat betreft de communicatie is er een aantal uitkomsten, zo geeft de marktcultuur aan dat zij de communicatie vanuit de Accent Covebo Group vaak nog teveel ‘*Covebo minded*’ vinden maar dat zij wel heel erg de aandacht vanuit directie waarderen. Vestigingen van de familiecultuur in het zuiden zouden daarentegen ook graag meer zichtbaarheid van de directie willen zien. Tevens zouden de vestigingen die niets met de marktcultuur te maken hebben ook graag meer communicatie willen ontvangen, nu is het onduidelijk en ontstaan er verhalen in het informele circuit. De directie geeft zelf aan dat er naar de familiecultuur meer aandacht uit moest gaan omdat daar nog niets over de overname bekend was.

Vanuit de theorie valt te verwachten dat communicatie er vooral voor moet zorgen dat er geen onrust ontstaat, met name bij het bedrijf dat wordt overgenomen (Kotter en Schlesinger, 2008). Verwacht werd dat de onrust het grootst was bij de familiecultuur, omdat daar loyaliteit werd aangetast en dat mensen hun eigen 'ingroup' als positiever bestempelen (Ratner, Dotsch, Wigboldus, van Knippenberg & Amodio, 2014). Deze verwachting is deels in lijn met de theorie, de medewerkers van de familiecultuur noemden daadwerkelijk vaker het bang zijn voor het afnemen van het familiegevoel en/of de vrijheid die er nu heerst. Beide organisaties zijn daarnaast benieuwd in wat er in de toekomst gaat veranderen, zowel de marktcultuur als de familiecultuur ervaren hier een bepaalde mate van onrust in. De verminderde mate van weerstand vanuit de familiecultuur kan verklaard worden doordat er in dit geval eigenlijk sprake is van een 'omgekeerde overname', dit wil zeggen dat een kleinere partij een grotere partij overneemt. Omdat veel medewerkers van de marktcultuur overgaan op de systemen en werkwijze van de familiecultuur, kunnen de medewerkers van de familiecultuur daardoor wellicht minder weerstand voelen omdat er ook minder van 'hun' organisatie wordt aangetast.

Uit voorgaand kan dus gesteld worden dat de factoren taak van leidinggevende, de snelheid van de integratie en de communicatie bijdragen aan de synergie tussen twee bedrijven met een verschillende organisatiecultuur. Wat betreft taak van leidinggevende had juist de marktcultuur meer steun aan de leidinggevende, vonden beide organisatieculturen over het algemeen de snelle integratie juist positief en zorgde de communicatie onvoldoende voor het wegnemen van onrust. Door de leidinggevende, door de snelheid en door de communicatie bleek dat beide organisaties het nut van de samenwerking inzagen, en dat de samenwerking goed is voor de gehele organisatie. Deze factoren zijn dus zeker van belang in het gehele overnameproces.

Tevens kan er nog een factor aan toegevoegd worden, zo bleek de mate van zelfsturendheid in teams erg belangrijk. Dit raakt ook aan in hoeverre medewerkers taakafhankelijk zijn van elkaar en dus veel in aanraking komen met de andere, nieuwe organisatiecultuur. Het bleek dat als een medewerker in een team of vestiging zat dat heel zelfstandig was dat daar minder sprake was van synergie tussen de twee organisatieculturen.

#### 5.4 Sterke Punten en Beperkingen

In deze paragraaf wordt nagegaan wat de sterktes en zwaktes in het onderzoek zijn geweest. Ten eerste is de selectie van respondenten een sterk punt in dit onderzoek, er is wel sprake van een *'selection bias'* omdat de respondenten zijn geselecteerd aan de hand van hun functieniveau en de mate waarin er contact is met de andere organisatie. Maar hierdoor zijn er ook vestigingen meegenomen waar nog weinig contact is met de andere organisatie, en vestigingen waar al veel contact is. Hierdoor is niet te spreken van een beperking, maar juist van een sterkte vanwege dat alle provincies zo meegenomen konden worden in onderzoek. Daarnaast zijn er veertien respondenten individueel geïnterviewd, eenmaal is het voorgekomen dat er door enthousiasme en relevante input van de leidinggevende, er voor gekozen is om zowel een teammanager als een vestigingsmanager tegelijkertijd te interviewen. Tevens is er een bepaalde mate van verzadiging opgemerkt na een aantal interviews, zo werden een aantal zaken herhaald en bleek dus dat het onderzoek genoeg informatie naar boven heeft gebracht.

Ook zijn er een aantal beperkingen te noemen, zo worden in de wetenschap de begrippen *'fusie'* en *'overname'* samengenomen en was de onderzoeker daardoor ook genoodzaakt om dit over te nemen. Toch wordt er in de definities van beide begrippen duidelijk dat er enig juridisch verschil is tussen de twee. Het CBS (2016) omschrijft een acquisitie als volgt: *"De situatie waarbij het overgenomen bedrijf niet meer als zodanig bestaat, maar waarbij er geen sprake is van opheffing. Het overnemende bedrijf heeft zijn productiefactoren uitgebreid en blijft in dezelfde hoedanigheid voortbestaan"*. Hierbij heeft het overnemende bedrijf meer zeggenschap en gaat het dus meer om een overname. Bij een fusie daarentegen gaat het om de samenvoeging van twee of meerdere bedrijven waarbij de productiefactoren opgaan in één geheel nieuwe onderneming (CBS, 2016). De oorspronkelijke bedrijven bestaan dus niet meer en er is ook geen oprichting van een nieuw bedrijf.

Daarnaast blijft het begrip *'cultuur'* lastig te definiëren. er is geen overeenkomst over wat cultuur nou is en hoe het precies bestudeerd moet worden. Ook blijkt dat medewerkers meerdere subculturen kunnen bezitten, en dus ook verschillende ervaringen kunnen hebben en waarde kunnen hechten aan dezelfde situatie (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de vier typen van cultuur van Cameron en Quinn (1999) en alhoewel theoretisch gezien deze vier typen tegelijkertijd in een organisatie kunnen bestaan is er altijd één type wat de boventoon voert (Cameron & Quinn, 1999). Het is goed om in het achterhoofd te houden dat er dus meerdere culturen kunnen heersen in een organisatie.

Tevens is het onderzoek niet representatief voor de gehele organisatie, in eerste instantie is gekozen voor een representatieve selectie maar het bleek dat het waardevoller was qua dataverzameling om meer medewerkers van Accent Jobs mee te nemen. Qua man/vrouw verdeling is het onderzoek wel representatief. Verder is er een specifieke organisatie onderzocht met twee culturen en zo kunnen er dus geen algemene conclusies worden getrokken die voor de hele doelgroep gelden.

Als laatste kan er sprake zijn geweest van een *'interviewer bias'*, door de rol van de onderzoeker kan er wellicht beïnvloeding van de respondenten hebben plaatsgevonden. Tevens kan dit versterkt worden doordat ik zelf werkzaam ben in de organisatie, toch heeft deze rol als onderzoeker maar zowel collega ook veel diepgang opgeleverd.

### 5.5 Toekomstig onderzoek

Het onderzoek heeft gezorgd voor nieuwe inzichten in het combineren van de archetypes van cultuur met een overname, maar dit zorgt er tevens voor dat er nieuwe vragen ontstaan. Hierna worden dan ook enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Een eerste voorstel zou zijn om ook de twee andere tegenovergestelde archetypes, de adhocratiecultuur en de hiërarchische cultuur te onderzoeken in een organisatie. Om zo het andere deel van het model van Cameron en Quinn (1999) te onderzoeken.

Ten tweede zou het goed zijn om in vervolgonderzoek van twee archetypes in één vestiging of in een organisatie die op één locatie is gevestigd, plaats te laten vinden. Zo kunnen er dan geen verschillen ook nog in regio of tussen vestigingen ontstaan en dat komt de validiteit ten goede. Nu zijn er respondenten uit allerlei regio's ondervraagd en zijn er verschillende responses uit voortgekomen, het zou interessant zijn voor vervolgonderzoek om ook te kijken naar waarom bijvoorbeeld leiderschap ergens wel belangrijk is en in een andere locatie niet?

### 5.6 Praktische implicaties

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen voor de Accent Covebo Group die ervoor kunnen zorgen dat beide culturen tevreden zijn met de huidige, en toekomstige overname situatie. Nu kan de Accent Covebo Group verder met de gedachte dat beide organisaties misschien op een andere manier baat hebben bij verschillende factoren.

Het is belangrijk om ten eerste een sterke focus te leggen op de communicatie. Sommige vestigingen zijn al van start maar zouden graag meer van de vestigingen die al samenwerken horen hoe de samenwerking verloopt en wat zij daar van kunnen leren.

Tevens is het goed om Accent Jobs ook wat vaker tegemoet te komen in de communicatie en/of locaties, en dus met meetings in het Zuiden.

Wat hieraan raakt is het richten op de verschillen in regio. Zo zijn er nu grote verschillen in hoe mensen de samenwerking en de integratie ervaren, het was ook het doel van de directie om slechts de medewerkers die iets aan de samenwerking hadden erin te betrekken. Sommige Covebo Uitzendgroep vestigingen in het Zuiden zijn echter nog volop bezig met uitvogelen hoe zij zo goed mogelijk met Accent Jobs kunnen samenwerken en hebben hier ondersteuning bij nodig. Ook zouden vestigingen rondom Nijkerk juist meer willen leren van Accent België waar zij bepaalde wervingstechnieken of campagnes al hebben opgestart, hier zouden zij meer pro activiteit vanuit het hoofdkantoor of directie willen in wat zij hiervan kunnen gebruiken op de eigen vestiging.

Tevens gaven meerdere vestigingen aan dat er meer aandacht moet gaan naar een nieuwe medewerker. Op dit moment is het lastig voor leidinggevende om precies uit te leggen wat er aan de hand is binnen de Accent Covebo Group. Zij zouden hier een leaflet voor kunnen krijgen, die de leidinggevende vervolgens kan uitdelen aan de (eventuele) nieuwe medewerker of op de website zou meer up-to-date informatie moeten staan over de samenwerking en het werken bij Accent Covebo Group. Ook is het wellicht goed om deze nieuwe medewerkers zelf na een tijd over de mogelijke verschillen te laten nadenken om zo te brainstormen hoe de Accent Covebo Group verder vormgegeven kan worden.

Op korte termijn zouden er daarnaast activiteiten moeten worden georganiseerd waar medewerkers van Accent Jobs en Covebo Uitzendgroep elkaar beter kunnen leren kennen, uit de interviews bleek dat de snelheid van de integratie prima was maar dat veel mensen een activiteit miste om echt kennis te maken en dus nog nieuwsgierig naar elkaar waren of geen goed beeld hadden van de ander. Dit verkleint mogelijk het *'in- en outgroup'* gevoel.

Tevens is er ook een aantal algemene implicaties te noemen voor organisaties in de uitzendbranche die bezig zijn of gaan met een overname. Ten eerste is het goed om te kijken naar welke culturen er heersen binnen de twee bedrijven die samengaan. Vervolgens is het zeer waardevol om de interne en externe gelijkheid van beide organisaties met elkaar te vergelijken, aan de hand daarvan kan de snelheid van de integratie immers bepaald worden. Het is bovendien belangrijk om te focussen op de rol van de leidinggevende in beide organisatieculturen, is deze rol heel permanent aanwezig of wordt er gewerkt in zelfsturende teams? Zo kan beter afgestemd worden op wat medewerkers nodig hebben.

Daarnaast is het belangrijk om voldoende aandacht te geven aan de communicatie, het is niet noodzakelijk om te focussen op het bedrijf wat wordt overgenomen maar juist op het bedrijf wat de meeste verandering doormaakt.

Kortom dit onderzoek laat zien dat de factoren taak van de leidinggevende, snelheid van integratie en interne communicatie zeker bijdragen aan een succesvolle overname tussen organisaties met een familie- en een marktcultuur. Tevens blijkt dat het ook erg waardevol is om te kijken naar de mate van zelfsturendheid en de taakafhankelijkheid in beide typen cultuur.



## BIJLAGE 1

### Topiclist onderzoek directie

*Jezelf voorstellen*

*Doel onderzoek: kijken naar integratie Accent Covebo*

*Toestemming op het opnemen*

*Hoe terugkoppelen: wil de respondent het onderzoek lezen?*

*Vertrouwelijkheid garanderen*

### Algemeen

- **Persoonlijke gegevens**

Kun je kort wat over jezelf vertellen: je naam, functie, hoe lang je werkzaam bent, voor welke organisatie etc.

- **Cultuur**

Zou je eens in een paar zinnen de cultuur/kernwaarden van Covebo en/of Accent kunnen omschrijven?

Voor mensen die Accent en Covebo goed kennen: welke verschillen in cultuur zie je tussen de twee organisaties? Kun je daar een voorbeeld bij noemen?

- **Overname**

Waarom is er voor gekozen om samen te gaan met een andere partij? (*niet alleen versterking van de concurrentiepositie, maar ook iets anders: kennisdeling?*) en waren jullie hier al lang mee bezig? Wat is jouw rol hierin geweest?

Denk je dat Covebo en Accent aan elkaar gelijk zijn? Zowel intern als extern? En verwacht je dat de organisaties elkaar aanvullen of dat zij ook zullen botsen?

En hoe vind je dat de integratie tussen Covebo en Accent tot nu toe verloopt? Vind je dat er genoeg aandacht voor is? En wat verwacht je verder nog van het integratieproces?

## **Thema's**

- **Taak van leidinggevenden**

In jouw leidinggevende rol: wat doe jij precies in de integratie? (zichtbaar)

Wat is jouw/jullie (directieteam) boodschap naar de laag onder jullie? Geven jullie taken mee aan vestigingsmanagers/regiomanagers? Zijn jullie daar überhaupt mee bezig? Wat doen jullie hier precies mee?

Denk je dat deze leidinggevende rol tijdens het overnameproces belangrijk is? & kun je daar een voorbeeld van geven?

Merk je dat er medewerkers direct of indirect door de overname zijn weggegaan?

Heb je bij medewerkers ook wel een vermindering van betrokkenheid/meer weerstand gevoeld zo na de overname? Zo ja: hebben jullie hier geprobeerd op in te spelen?

- **Snelheid integratie**

Hoe snel of hoe langzaam merkte je onder medewerkers al iets van de integratie? Vind je dit een goede mate van snelheid of had je het liever sneller/langzamer gezien en waarom?

Hoe lang denk je dat het duurt voordat Covebo en Accent de gewenste mate van integratie bereiken?

Vind je of merk je dat de overname enigszins gepaard ging/gaat met onzekerheid en stress bij medewerkers op het werk? Kun je daar een voorbeeld van noemen?

Was er denk je onder medewerkers genoeg vertrouwen in Accent bij de overname? En ook in de algehele nieuwe situatie?

- **Communicatie**

Hebben jullie geworsteld met de communicatie richting medewerkers? En hoe lang waren jullie achter de schermen al bezig met communicatie? Zouden jullie dat nu anders doen?

Wat zijn de signalen die je opvangt wat betreft de integratie? Onder collega's/medewerkers → waar dan?

Heb je het idee dat je echt een reëel beeld hebt?

Vind je dat er sprake is van een open en eerlijke communicatie richting de medewerkers en dus een realistisch beeld van de overname?

Merk je dat er behoefte is aan bepaald soort communicatie onder de medewerkers van Accent/Covebo? (mondeling of juist schriftelijk? Meer of minder?) En kun je hier een voorbeeld bij noemen?

In hoeverre heb je het idee dat medewerkers mee hebben geholpen met het keuzeproces van de integratie of dat medewerkers ideeën kunnen bijdragen? En hoe speelt dit door op de organisatie denk je? (*meer betrokken en vertrouwen?*)

### **Einde**

Bedanken voor interview. Zijn er nog thema's die niet aan bod zijn gekomen met betrekking op de overname?

## **Topiclist onderzoek medewerkers**

*Jezelf voorstellen*

*Doel onderzoek: kijken naar integratie Accent Covebo*

*Toestemming op het opnemen*

*Hoe terugkoppelen: wil de respondent het onderzoek lezen?*

*Vertrouwelijkheid garanderen*

### **Algemeen**

- **Persoonlijke gegevens**

Kun je kort wat over jezelf vertellen: je naam, functie, hoe lang je werkzaam bent, voor welke organisatie etc.

- **Cultuur**

Zou je eens in een paar zinnen de cultuur/kernwaarden van Covebo en/of Accent kunnen omschrijven?

Voor mensen die Accent en Covebo goed kennen: welke verschillen in cultuur zie je tussen de twee organisaties?

Kun je daar een voorbeeld bij noemen?

- **Overname**

Kun je eens beschrijven wat er door je heen ging toen je hoorde dat er een organisatie Covebo zou overnemen/kun je eens beschrijven wat er door je heen ging toen je hoorde dat Accent een organisatie zou overnemen?

Waarom denk je dat er voor is gekozen om samen te gaan met een andere partij? (*niet alleen versteviging van de concurrentiepositie, maar ook iets anders: kennisdeling?*)

Denk je dat Covebo en Accent aan elkaar gelijk zijn? Zowel intern als extern? En verwacht je dat de organisaties elkaar aanvullen of dat zij ook zullen botsen?

Kun je aangeven wat jij merkt van de overname? Zowel op de vestiging als organisatie breed?

En hoe vind je dat de integratie tussen Covebo en Accent tot nu toe verloopt? Vind je dat er genoeg aandacht voor is? En wat verwacht je verder nog van het integratieproces?

### **Thema's**

- **Taak van leidinggevend**

Mag ik vragen wie jouw leidinggevende is? & Vind jij dat jouw leidinggevende een belangrijke rol heeft in het maken van de organisatiecultuur?

Kun je eens wat meer vertellen over de rol van jouw leidinggevende tijdens het overnameproces? & kun je daar een voorbeeld van geven?

Kun je aangeven of jouw leidinggevende wel of niet achter de overname heeft gestaan/staat?

Merk je dat er collega's direct of indirect door de overname zijn weggegaan?

Heb je bij collega's of bij jezelf ook wel een vermindering van betrokkenheid/meer weerstand gevoeld zo na de overname? Zo ja: heeft de leidinggevende hier goed op ingespeeld?

- **Snelheid integratie**

Kun jij eens het proces beschrijven vanaf dat je hoorde van de overname van Accent Covebo?

Hoe snel of hoe langzaam merkte je hier (al) iets van? Vanuit de organisatie, maar ook vanuit de mensen? Vind je dit een goede mate van snelheid of had je het liever sneller/langzamer gezien en waarom?

Hoe lang denk je dat het duurt voordat Covebo en Accent de gewenste mate van integratie bereiken?

Vind je of merk je dat dit enigszins gepaard ging/gaat met onzekerheid en stress bij medewerkers op het werk? Kun je daar een voorbeeld van noemen?

Was er onder jouzelf en onder collega's genoeg vertrouwen in Accent bij de overname? En ook in de algehele nieuwe situatie?

- **Communicatie**

Op welke wijze wordt er binnen de organisatie gecommuniceerd wat betreft de integratie? (openlijk, vol vertrouwen?)

Merk je dat er behoefte is aan bepaald soort communicatie onder de medewerkers van Accent/Covebo? (mondeling of juist schriftelijk? Meer of minder?) En kun je hier een voorbeeld bij noemen?

Vind jij dat er een realistisch beeld van de integratie is geschetst vanuit de organisatie?

Vind jij dat het management ontvankelijk genoeg is wat betreft communicatie vanuit de medewerkers?

Kun je eens beschrijven in hoeverre je het idee hebt dat medewerkers mee hebben geholpen met het keuzeproses van de integratie of dat medewerkers ideeën kunnen bijdragen? Hoe speelt dit door op de organisatie denk je? (*meer betrokken en vertrouwen?*)

### **Einde**

Bedanken voor interview. Zijn er nog thema's die niet aan bod zijn gekomen met betrekking op de overname?

## LITERATUURLIJST

- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M. and Pruyn, A. (2006), "Organisational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organisation", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 49-67.
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic management journal*, 35(2), 269-291.
- Bertoncelj, A., & Kovač, D. (2007). An integrated approach for a higher success rate in mergers and acquisitions. *Journal of Economics and Business*, 25(1), 167-188.
- Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 658-672.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek*, Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek*, Den Haag: Boom Onderwijs.
- Cameron, K.S and Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- CBS. (2016). *Bedrijven; fusies en overnames*. Geraadpleegd op 29 februari 2016. Verkregen via: <http://cbs.overheidsdata.nl/83147NED>
- Dam, N. van, & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of business ethics*, 97(3), 473-489
- Epstein, M.J. (2004) *The Drivers of Success in Post-Merger Integration*. *Organization Dynamics*, 33(2), 174-189
- Financiële dagblad. (2015). *Japans uitzendconcern daagt Randstad uit met overname USG People*. Geraadpleegd op 22 maart 2016. Verkregen via: <http://fd.nl/economie-politiek/1132842/japans-uitzendconcern-daagt-randstad-uit-met-overname-usg-people>

Financiële dagblad. (2016). Recordomzet voor uitzendbureau YoungCapital. Geraadpleegd op 29 februari 2016. Verkregen via: <http://fd.nl/ondernemen/1138127/recordomzet-voor-uitzendbureau-youngcapital>

Flexmarkt. (2014). Overname MF Uitzendbureau door Abiant Holding BV. Geraadpleegd op 22 maart 2016. Verkregen via: <http://www.flexmarkt.nl/Branche-Informatie/Algemeen/2014/12/Overname-MF-Uitzendbureau-door-Abiant-Holding-BV-1669652W/>

Friedman, Y., Carmeli, A., Tishler, A., & Shimizu, K. (2015). Untangling micro-behavioral sources of failure in mergers and acquisitions: a theoretical integration and extension. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31

Galpin, T. J. (2014). *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*. John Wiley & Sons.

Giessner, S. R., Dawson, J., & West, M. (2013). Job satisfaction and supportive leadership during organizational merger. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11590).

Gilgun, J. F. (2005). Qualitative research and family psychology. *Journal of family psychology*, 19(1), 40.

Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245-250.

Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical success factors through the mergers and acquisitions process: revealing pre-and post-M&A connections for improved performance. *Thunderbird international business review*, 55(1), 13-35.

't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Hofstede, G. (1989). Organising for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4), 390-397.

Hombrados-Mendieta, I., & Cosano-Rivas, F. (2013). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228-246.



- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is Speed Of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal*, 27347-367
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130
- Kummer, C. & Steger, U. (2008). Why Merger and Acquisition (M&A) Waves Occur: The Vicious Circle From Pressure to Failure. *Strategic Management Review* (2)1, 44-63
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organizational Science*, Vol. 10(1), 1-26
- Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (2011). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business Psychology*, 26, 161-168.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- NRC. (2016). Geraadpleegd op 29 februari. Verkregen via: <http://www.nrc.nl/nieuws/2016/02/18/uitzender-randstad-blijft-groeien>
- Ovseiko, P. V., Melham, K., Fowler, J., & Buchan, A. M. (2015). Organisational culture and post-merger integration in an academic health centre: a mixed-methods study. *BMC health services research*, 15(1), 25.
- Ratner, K. G., Dotsch, R., Wigboldus, D. H., van Knippenberg, A., & Amodio, D. M. (2014). Visualizing minimal ingroup and outgroup faces: implications for impressions, attitudes, and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 106(6), 897.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schweiger, D.M., & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol 34 (1), 110-135
- Sirover, M. L. (1997). *The synergy trap: How companies lose the acquisition game*. Simon and Schuster.

Smidts, A., Pruyn, A.Th.H. & Riel, C.B.M. van (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051-1062.

Tijmstra, J., & Boeije, H. R. (2011). *Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen*. Boom Lemma.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.

Trouw. (2015). Asscher: 'werknemers zijn mensen, geen kostenpost'. Geraadpleegd op 7 maart 2016. Verkregen via:

<http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/4089861/2015/06/27/Asscher-werknemers-zijn-mensen-geen-kostenpost.dhtml>

Van Thiel, S. (2009). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Coutinho: Bussum.

Witzmann, N., & Dörrenbächer, C. (2015). *The link between cultural due diligence and socio-cultural post-merger integration management as a critical success factor in M&As*. IMB.

Wolters Kluwer. (2009). 'All in the family' Familiebedrijven overwinnen op de markt van fusies en overnames. *Management executive*. Juli/augustus 2009.