

Onderzoeksrapport:

Ymere, organisatie en integratie



Amani Michael

2008

Amstelveen

Onderzoeksrapport:

Ymere, organisatie en integratie

Augustus 2008, Amstelveen

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Strategisch Human Resource Management

Studentnummer 0460168

Amani Ludmila Michael

Schweizerlaan 55, Amstelveen

Begeleider Bestuurs- en Organisationswetenschap: Peter Leisink

Begeleider Ymere: Arend de Hoog

Voorwoord

Dit onderzoekverslag is het resultaat van enkele maanden theorie zoeken, interviews houden en vele uren denk en typewerk om al die gegevens tot een geheel te maken. Ik heb met veel plezier onderzoek gedaan bij Ymere. Ik wil daarvoor graag Arend de Hoog bedanken voor zijn begeleiding en alle medewerkers die ik daar heb gesproken. Daarnaast wil ik graag Prof. Peter Leisink bedanken die met een kritische blik mij aan het denken heeft gezet en naar mijn mening mijn inzichten heeft aangescherpt.

Met vriendelijke groeten,

Amani Michael

Management Samenvatting

Dit onderzoek is gedaan in het kader van de fusie tussen Woonmaatschappij en Ymere. Samen vormen zij de nieuwe organisatie Ymere. Deze fusie maakt Ymere tot de grootste woningcorporatie van Nederland met 82.500 woningen, 900 medewerkers en 7 vestigingen

Ymere wil een organisatie zijn die zorgt voor het creëren van buurten met perspectief waarin maatschappelijk resultaat het belangrijkste resultaat is. Om de innovatieve en daadkrachtige organisatie te worden zijn ze gefuseerd en samen zorgen ze voor synergie. Deze synergie kan bereikt worden door de integratie van systemen, processen maar vooral van het personeel. Dit omdat het personeel, het menselijke kapitaal van een organisatie, de belangrijkste factor is in het onderscheidend vermogen van de organisatie (Boxall&Purcell, 2003). Omdat HRM invloed heeft op het personeel wordt er in dit onderzoek gekeken naar Human Resource Management en hoe HRM kan helpen bij de integratie van de medewerkers van de 'oude' Woonmaatschappij en het 'oude' Ymere in het 'nieuwe' Ymere. De doelstelling in dit onderzoek is :

Het doen van aanbevelingen ter bevordering van de integratie van het personeel van het 'nieuwe' Ymere

Als er wordt gekeken naar de literatuur dan speelt commitment aan de nieuwe organisatie een belangrijke rol in de integratie. Er wordt gesproken over people management, wat bestaat uit HR praktijken en stijl van leidinggeven dat invloed heeft op de organisatiecommitment.

Er is een indirecte invloed van de HR praktijken op de commitment aan de nieuwe organisatie. Mottola e.a. (1997) spreken over het feit dat een fusie kan leiden tot lage commitment onder medewerkers. Indien medewerkers zich meer gecommitteerd voelen tot de nieuwe organisatie dan is er minder weerstand tegen de fusie. In het geval van Ymere leidt minder weerstand tot een betere integratie. De commitment kan worden versterkt door (Bachman in: Mottola e.a. 1997) het gevoel van steun, juiste contactomstandigheden en een eenheidsgevoel. De commitment kan worden afgezwakt door de ervaren bedreiging. Er is tevens een direct verband met de organisatiecommitment, afhankelijk of men tevreden is met de HR praktijken.

De stijl van leidinggeven is van belang voor de organisatiecommitment. (Purcell&Hutchinson, 2007). De medewerkertevredenheid met HR praktijken worden geassocieerd met hogere niveaus van commitment. dit is een direct verband met de organisatiecommitment.

Er is een indirect verband van de stijl van leidinggeven met de organisatiecommitment. dit loopt via vertrouwen. Dit vertrouwen is de variabele tussen HR praktijken en individuele uitkomsten en als dit vertrouwen afneemt dat is de medewerker minder gecommitteerd aan de organisatie. Zolang er geen vertrouwen is hebben de HR praktijken minder invloed op de prestatie van de organisatie. Vertrouwen heeft een voorspellende waarde over organisatiecommittent, en daar dit belangrijk is voor het onderzoek kan er uit het artikel van Gould-Williams (2003) worden gehaald dat als er geen vertrouwen is dat de HR praktijken minder invloed hebben op de organisatiecommittent.

De vraagstelling luidt aan de hand van de literatuur:

Welke aspecten van people management kunnen volgens medewerkers en leidinggevendenden een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van commitment bij het nieuwe Ymere?

People management, bestaande uit HR praktijken en de stijl van leidinggeven, kan een bijdrage leveren aan de commitment volgens leidinggevendenden en medewerkers. Deze bijdrage is echter niet eenduidig. De beantwoording van de hoofdvraag is de interpretatie die ik als onderzoeker maak aan alles wat uit het hele onderzoek naar voren is gekomen.

De indirecte invloed van de HR praktijken is niet bewezen, omdat de contactcondities er niet zijn. De directe invloed van HR praktijken op organisatiecommitment is wel bewezen. Maar waar het hier om gaat, als men in de toekomst organisatiecommitment wil, wat van belang is voor de integratie van het personeel, is dat de medewerkers in de toekomst tevreden zijn met de HR praktijken. Dit is het verschil tussen oud-Woonmaatschappij en oud-Ymere. de toekomst verwachting van medewerkers oud-Woonmaatschappij met betrekking tot de HR praktijken is over het algemeen negatief, waardoor er kans is dat men in de toekomst minder commitment heeft aan de nieuwe organisatie. Bij oud-Ymere is er over het algemeen een betere toekomstverwachting bij

de medewerkers en leidinggevenden, wat beter is voor de commitment aan de nieuwe organisatie.

Bij de stijl van leidinggeven is het indirecte verband niet aangetoond. Dit omdat er geen uitspraken over de verbanden zijn gedaan over de stijl van leidinggeven in samenhang met het vertrouwen en organisatiecommitment. Het directe verband van de stijl van leidinggeven en organisatiecommitment daar zijn geen directe uitspraken over gedaan maar ik kan wel verbanden leggen. Sommige medewerkers van oud-Woonmaatschappij ervaren de stijl van leidinggeven negatief en dat heeft negatieve invloed op hun organisatiecommitment. Andere medewerkers van oud-Woonmaatschappij ervaren de stijl van leidinggeven positief, wat een positieve invloed heeft op de organisatiecommitment.

Bij oud-Ymere zijn er geen directe uitspraken gedaan over het directe verband van stijl van leidinggeven op organisatiecommitment. Maar omdat er bij de medewerkers van oud-Woonmaatschappij een verband is aangetoond neem ik aan dat er hier ook een verband is tussen de stijl van leidinggeven en de organisatiecommitment. En omdat de stijl van leidinggeven door de meeste medewerkers als positief wordt ervaren denk ik dat de invloed op organisatiecommitment ook positief is.

Commitment aan de nieuwe organisatie moet leiden tot een verbeterde integratie, wat in lijn ligt met de doelstelling. Sommige aspecten van het model zijn niet bewezen, de indirecte invloeden van HR praktijken en stijl van leidinggeven. Er kan wel worden aangenomen dat de HR praktijken en de stijl van leidinggeven direct invloed hebben op de organisatiecommitment, hoewel deze invloed wisselend is.

Voor Ymere gaat het erom dat die organisatiecommitment in de toekomst gecreëerd wordt. als dat lukt met behulp van HR praktijken en stijl van leidinggeven dan kan er via de directe invloed organisatiecommitment worden gecreëerd en daarmee kan de integratie van het personeel worden verbeterd.

Inhoud

Voorwoord.....	4
Management Samenvatting.....	5
1. Probleemstelling.....	11
1.1 Inleiding.....	11
1.2 Doelstelling.....	12
1.3 Vraagstelling.....	13
2. Theoretisch kader.....	18
2.1 Integratie.....	18
2.2 Integratie en commitment.....	19
2.3 Commitment.....	21
2.4 HRM en commitment.....	22
2.5 HRM en leidinggevenden.....	25
2.6 HRM en vertrouwen.....	26
2.7 Conceptuele model.....	30
2.8 Samenvatting.....	31
3. Verantwoording methoden en kwaliteitscriteria.....	34
3.1 Wetenschappelijk perspectief.....	34
3.2 Kwalitatief of Kwantitatief.....	35
3.3 Data verzameling.....	36
3.4 Data analyse.....	40
3.5 Kwaliteitscriteria.....	40
3.5.1 Betrouwbaarheid.....	41
3.5.2 Interne validiteit.....	42
3.5.3 Externe validiteit.....	43
4. Analyse.....	44
4.1 De fusie.....	45
4.2 HR praktijken.....	47
4.2.1 Oud-Woonmaatschappij.....	47
4.2.2 Oud-Ymere.....	55
4.3 Stijl van leidinggeven.....	60
4.3.1 Oud-Woonmaatschappij.....	60

4.3.2 Oud-Ymere	62
4.4 Communicatie.....	64
4.5 Observatieverslag.....	66
4.6 Documenten	67
4.7 Conclusie.....	67
5. Discussie en conclusie	70
5.1 HR praktijken	72
5.1.1 Indirecte invloed HR praktijken	72
5.1.2 Directe invloed HR praktijken.....	77
5.2 Stijl van leidinggeven	79
5.2.1 Directe invloed stijl van leidinggeven	79
5.2.2 indirecte invloed stijl van leidinggeven	80
5.3 Communicatie.....	81
5.4 Arbeidsrelaties en werk relaties	82
5.5 Het nieuwe conceptuele model.....	83
5.6 Conclusie.....	84
5.6.1 Deelvragen	84
5.6.2 Hoofdvraag	87
6. Aanbevelingen	89
7. Kritische reflectie	91
Bronvermelding	93
Bijlage 1 : Topiclijst	95
Bijlage 2: Opbouw interview	97
Bijlage 3: Lijst met respondenten.....	98
Bijlage 4: Paper Publieke Dimensie.....	99

Leeswijzer

Het verslag wordt begonnen met een inleiding in de probleemstelling (Hoofdstuk 1). Er wordt aangegeven wat de reden van het onderzoek is en wat de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek is. Vervolgens wordt er verder gegaan met een bespreking van de relevante literatuur en wordt er een conceptueel model aangedragen (Hoofdstuk 2). Hierna worden de methodologische keuzen toegelicht te samen met de kwaliteitscriteria (Hoofdstuk 3)

Dan worden de resultaten uit het onderzoek geanalyseerd die in de discussie aan de literatuur wordt gekoppeld (Hoofdstuk 4 en 5). Bij de discussie hoort ook de conclusie met de beantwoording van de hoofdvraag. In hoofdstuk 6 zijn de aanbeveling beschreven. In hoofdstuk 7 is er een reflectie op het onderzoek. In de bijlagen kunt u de topics, de opzet van de interviews en de respondentenlijst vinden. Tevens is hier ook een eerder geschreven paper over de publieke dimensie van dit onderzoek.

1. Probleemstelling

1.1 Inleiding

In dit onderzoeksrapport wordt er gesproken over de integratie van het personeel van Ymere rondom de fusie die heeft plaatsgevonden.

Ymere is een organisatie in beweging. Per één januari 2008 is Ymere gefuseerd met Woonmaatschappij. Samen gaan ze verder als nieuwe organisatie onder de naam Ymere. Deze fusie maakt Ymere tot de grootste woningcorporatie van Nederland met 82.500 woningen, 900 medewerkers en 7 vestigingen.

De 'oude' Woonmaatschappij bestond uit ruim 300 medewerkers en 3 vestigingen in de Haarlemmermeer, Haarlem en Amsterdam West. Het 'oude' Ymere bestond uit ruim 600 medewerkers en 5 vestigingen, 4 in Amsterdam en 1 in Almere. Het 'oude' Ymere is zelf al een fusieorganisatie. De laatste fusie was met 't Zand uit Almere. In Almere zit nu een vestiging van Ymere. Het 'oude' Woonmaatschappij is ook een fusieorganisatie. Er zijn daar vele fusies geweest waarvan de laatste met Zomersbuiten was, wat een woningcorporatie te Amsterdam Sloten was. In Sloten zat een vestiging van oud-Woonmaatschappij wat nu Ymere is.

De fusie heeft gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers. Sommige vestigingen gaan sluiten, er gaat een nieuwe geopend worden. Daarnaast gaan er veranderingen plaatsvinden in de inrichting van het werk en de functies. Door deze veranderingen zullen sommige medewerkers een andere baan, andere functie of een andere werkplek krijgen.

De fusie heeft een reden. Ymere wil een organisatie zijn die zorgt voor het creëren van buurten met perspectief waarin maatschappelijk resultaat het belangrijkste resultaat is. Om de innovatieve en daadkrachtige organisatie te worden zijn ze gefuseerd en samen zorgen ze voor synergie. Deze synergie kan bereikt worden door de integratie van systemen, processen maar vooral van het personeel. Dit omdat het personeel, het menselijke kapitaal van een organisatie, de belangrijkste factor is in het onderscheidend vermogen van de organisatie (Boxall&Purcell, 2003). Hoe er met het personeel wordt omgegaan, Human Resource Management, is de sleutel tot dit personeel en is daarom de invalshoek in dit onderzoek.

In dit rapport zal aan de hand van literatuur en gegevens uit interviews worden beschreven hoe HRM Ymere kan helpen bij de integratie. Begonnen zal worden met de doelstelling en de vraagstelling. Hierna kan men in het theoretisch kader lezen wat er in diverse literatuur over integratie, fusie en HRM bekend is. Vervolgens zal worden ingegaan op de verantwoording van het onderzoek. Daarna kan men in de analyse en discussie lezen wat de resultaten uit de interviews zijn en hoe die in verband staan tot de literatuur. Als laatste volgt een kritische reflectie op dit onderzoek.

1.2 Doelstelling

De doelstelling maakt waarom, wat en wie van het onderzoek duidelijk (Van der Velde e.a., 2004, p14). De doelstelling legitimeert het onderzoek en kan de onderzoeker helpen bij verdere beslissingen (Maxwell, 2005, p15).

Een doelstelling kan praktisch zijn of theoretisch. Een praktische doelstelling zorgt voor een bijdrage aan een praktische situatie door informatie aan te dragen die kan helpen bij het oplossen van problemen (Van der Velde e.a., 2004, p4). Indien een onderzoek een theoretische doelstelling heeft wordt er een bijdrage geleverd aan de wetenschap. Onderscheid tussen beide doelstellingen kan enigszins kunstmatig zijn aangezien beide aanwezig kunnen zijn in hetzelfde onderzoek (Van der Velde e.a., 2004, p15).

De doelstelling in dit onderzoek is praktisch. Er is een praktisch probleem, dat zijn de verwachte integratieproblemen rondom de fusie. Dit onderzoek kan door het leveren van informatie en inzichten helpen bij het oplossen van deze problemen.

De doelstelling van dit onderzoek richt zich daarom op het zoeken informatie die kan bijdragen aan een oplossing voor integratieproblemen.

Voor de doelstelling, maar ook later de vraagstelling, is het van belang om te weten wat de achtergronden van de fusie zijn. In de inleiding is een beeld geschept van hoe de situatie is. Ymere is gefuseerd met Woonmaatschappij om een daadkrachtige en innovatieve organisatie te worden. Dit moet worden behaald door de synergie van beide organisaties. Deze synergie moet uiteindelijk ontstaan in de fusieorganisatie. Echter om die synergie te bereiken moeten beide organisaties één worden, niet alleen in systemen, maar vooral het personeel. Organisaties streven naast te overleven naar competitief voordeel en superieure winst en daarvoor hebben organisaties een combinatie van menselijke en niet menselijke bronnen voor nodig (Boxall&Purcell, 2003, p7). Het

menselijke kapitaal, de medewerkers, zijn de belangrijkste onderscheidende factor organisaties. En de HR praktijken daarbij dragen bij aan het competitieve voordeel (Boxall&Purcell, 2003, p99).

Dit is het belang dat HRM heeft op personeel. Het personeel is de belangrijkste factor in het behalen van die synergie en omdat HRM invloed heeft op het personeel wordt er in dit onderzoek gekeken naar Human Resource Management en hoe HRM kan helpen bij de integratie van de medewerkers van de 'oude' Woonmaatschappij en het 'oude' Ymere in het 'nieuwe' Ymere.

De doelstelling luidt daarom als volgt:

Het doen van aanbevelingen ter bevordering van de integratie van het personeel van het 'nieuwe' Ymere

1.3 Vraagstelling

De onderzoeksvraag is de centrale vraag die in het onderzoek beantwoord moet worden. Het is de vraag die beschrijft wat er onderzocht is (Van der Velde e.a., 2004, p16). De onderzoeksvraag heeft twee duidelijke doelstellingen namelijk om focus te geven aan het onderzoek en richting te geven aan het onderzoek (zoals methode en validiteit (Maxwell, 2005, p67)).

In kwalitatief onderzoek, zoals dit onderzoek is, gaat het niet om de omvang van het verschijnsel maar om de kenmerken daarvan (Boeijs, 2006, p41). Daarom zijn de vragen vaak gericht op het ontleden van het verschijnsel en het begrijpen van het verschijnsel. Omdat het bij kwalitatief onderzoek lastig is om generaliseerbare uitspraken te doen van de verzamelde gegevens is de vraag gericht op de specifieke context. Dit onderzoek richt zich op het weergeven van processen die in de organisatie spelen.

Het nieuwe Ymere wil gebruik maken van synergie om een daadkrachtige en innovatie organisatie te worden. De synergie kan bereikt worden door de integratie van het personeel, wat de belangrijkste onderscheidende waarde is van een organisatie.

In dit onderzoek staat centraal wat Human Resource Management kan bijdragen aan de integratie van het 'oude' Ymere met de 'oude' Woonmaatschappij. Human Resource Management betreft het managen van arbeidsrelaties in organisaties en

arbeidsorganisatie. De term Human Resource Management zegt het al, het is het managen van menselijk kapitaal, van het personeel en omdat het de integratie van het personeel betreft is het managen van het personeel hierbij van invloed.

Als er wordt gekeken naar de literatuur dan speelt commitment aan de nieuwe organisatie een belangrijke rol in de integratie. Mottola e.a. (1997) spreekt over het feit dat een fusie kan leiden tot lage commitment onder medewerkers. Indien medewerkers zich meer gecommitteerd voelen tot de nieuwe organisatie dan is er minder weerstand tegen de fusie. In het geval van Ymere leidt minder weerstand tot een betere integratie.

De commitment kan worden versterkt door (Bachman in: Mottola e.a. 1997) het gevoel van steun, juiste contactomstandigheden en een eenheidsgevoel. De commitment kan worden afgezwakt door de ervaren bedreiging.

Vertrouwen is tevens van belang voor de commitment. Volgens Gould-Williams (2003) heeft systeem vertrouwen een positief voorspellende waarde t.o.v. medewerkertevredenheid organisatieprestatie en organisatiecommitment. Dit vertrouwen is de variabele tussen HR praktijken en individuele uitkomsten en als dit vertrouwen afneemt dat is de medewerker minder gecommitteerd aan de organisatie. Zolang er geen vertrouwen is hebben de HR praktijken minder invloed op de prestatie van de organisatie. Vertrouwen heeft echter ook een voorspellende waarde over organisatiecommitment, en daar dit belangrijk is voor het onderzoek kan er uit het artikel van Gould-Williams (2003) worden gehaald dat als er geen vertrouwen is dat de HR praktijken minder invloed hebben op de organisatiecommitment.

Naast HR praktijken is de rol van de leidinggevende, de front-line manager, van belang voor commitment (Purcell&Hutchinson, 2007). De medewerkertevredenheid met HR praktijken wordt geassocieerd met hogere niveaus van commitment. Purcell&Hutchinson spreken over people management als term voor HR praktijken en de front-line manager.

Integratie kan worden verbeterd door commitment aan de nieuwe organisatie. Deze commitment kan worden beïnvloed door ervaren steun, juiste contactcondities, eenheidsgevoel en ervaren bedreiging. Daarnaast is voor organisatie commitment het vertrouwen van belang in samenhang met de HR praktijken en de leidinggevende in samenhang met de HR praktijken. Dit wordt people management genoemd. People management is de overkoepelende term die zowel HR praktijken als de stijl van leidinggeven bevat.

Commitment is de kern van het onderzoek, waarbij informatie over de diverse soorten van commitment die op de vestiging, naar de organisatie of naar de nieuwe organisatie zijn kan bijdragen aan het vinden van een oplossing voor een verbeterde integratie.

De vraagstelling zal daarom luiden:

Welke aspecten van people management kunnen volgens medewerkers en leidinggevenden een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van commitment bij het nieuwe Ymere?

In deze vraagstelling gaat het expliciet om de visies van leidinggevenden en medewerkers. Hiervoor is gekozen omdat er in de literatuur naar voren komt (zie theoretisch kader) dat de perceptie van medewerkers en leidinggevenden van belang is. Volgens Meyer en Allen (1997, p88) is de beleving van de HR praktijken door de medewerkers meer van belang dan de werkelijkheid, het gaat dus om beleving.

De beleving van medewerkers is dus van belang en hierdoor moet er gekeken worden naar de betekennissen die medewerkers en leidinggevenden geven aan de situatie. De interpretatieve benadering sluit hierbij aan. Hierbij gaat het er om waarom en welke betekennissen er aan gebeurtenissen worden toegekend. Daarom wordt er in dit onderzoek gekozen voor de intepretatieve benadering.

Omdat deze betekennissen en meningen van medewerkers en leidinggevenden van belang zijn wordt er gekozen voor kwalitatief onderzoek. De meningen van deze medewerkers zijn zeer complex omdat de situatie van een fusie van twee organisaties complex is. medewerkers hebben een verschillende achtergrond, een onduidelijk toekomstbeeld en hebben daar wisselende meningen en verwachtingen over. Dit heeft ook te maken met de verschillende locaties die er zijn. Al deze aspecten zorgen ervoor dat de respondenten zich in een complexe situatie bevinden waar de meningen ook complex zijn. Kwalitatief onderzoek is hierbij nodig om recht te doen aan de meningen. Deze meningen komen het beste tot haar recht in interviews waarin dieper kan worden ingegaan op de redenen en oorzaken achter deze inzichten en meningen.

Voor het onderzoek is het belangrijk dat er op verschillende locaties onderzoek is gedaan. Dit is ten eerste gedaan omdat de kerntaak van de organisatie, het beheer van woningen, wordt uitgevoerd op de locaties. En de kerntaak van de organisatie is centraal

in de fusie waarbij er gestreefd wordt om een innovatieve en daadkrachtige organisatie te worden. Tevens werkt het grootste gedeelte van de medewerkers op de verschillende locaties.

Daarnaast zijn de locaties het beste ondervraagbaar. Dit omdat er op het hoofdkantoor een reorganisatie plaats vindt als het gevolg van de fusie en de medewerkers daarbij meer bezig zijn met hun eigen positie in de nieuwe organisatie en minder belang zullen hechten aan het onderzoek dan de medewerkers op de locaties die nu de kans krijgen om aan te geven wat volgen hun kan bijdragen aan een betere integratie.

Deze vraagstelling wordt onderverdeeld in deelvragen. Deze deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de vraagstelling (Van der Velde e.a., 2004, p19). De deelvragen maken de vraagstelling meer specifiek. De vraagstelling is gedurende het onderzoek aangepast en aangescherpt.

De deelvragen zijn vragen zijn:

1. *Welke HR praktijken kunnen volgens leidinggevenden en medewerkers leiden tot meer commitment bij het 'nieuwe' Ymere?* In de literatuur zijn HR praktijken vastgesteld die leiden tot meer commitment. Dit geeft medewerkers en leidinggevenden de kans om aan te geven welke HR praktijken direct of indirect kunnen bijdragen aan het creëren van commitment bij de nieuwe organisatie.
2. *Wat is invloed van de stijl van leidinggeven op het creëren van commitment bij het 'nieuwe' Ymere?* De leidinggevende heeft volgens de literatuur invloed op de situatie. En vooral invloed op het creëren van ervaren steun en vertrouwen. Wat voor invloed heeft de leidinggevende in deze situatie en wat is dan de invloed op het creëren van de commitment.
3. *In hoeverre ervaren medewerkers en leidinggevenden steun van hun organisatie?* Steun kan voortkomen uit de HR praktijken, uit het proces van integratie en ook van leidinggevenden. Steun is belangrijk voor de commitment van medewerkers en leidinggevenden en zal daarom apart bekeken worden.
4. *Voelen leidinggevenden en medewerkers zich bedreigd door de nieuwe organisatie en wat draagt er bij aan die ervaren bedreiging en welke maatregelen kunnen dit verminderen?*

Als medewerkers en leidinggevenden zich bedreigd voelen is dat slecht voor het commitment aan de nieuwe organisatie. Het is dus van belang dat er wordt

gekeken waarom medewerkers en leidinggevenden zich bedreigd voelen en welke maatregelen die bedreiging doen afnemen.

Met behulp van deze deelvragen kan de hoofdvraag worden beantwoord. Dit zal gebeuren in de conclusie.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal de literatuur die van belang is voor dit onderzoek worden besproken. In dit onderzoek staat de integratie van het 'oude' Ymere met de 'oude' Woonmaatschappij centraal. Samen vormen de organisaties het 'nieuwe' Ymere.

Hier zal worden besproken wat er onder integratie wordt verstaan, wat de relatie met commitment is en wat de rol van HRM is en tevens wat

Wat is integratie en wat is de rol van commitment met betrekking tot de integratie? Wat is het verband met HRM en people management?

2.1 Integratie

Ymere wil een daadkrachtige en innovatieve organisatie worden. Dit wordt behaald door synergie. Dat houdt in dat de fusieorganisatie een meerwaarde heeft, die meer is dan de som van beide losse organisaties (Ymere en Woonmaatschappij). Om die synergie te bereiken moeten beide organisaties één worden, dit zowel in processen als betreft de medewerkers. In dit onderzoek wordt ingegaan op de integratie van medewerkers. Dit omdat de medewerkers, het menselijke kapitaal, de belangrijkste onderscheidene factor is voor organisaties. Deze integratie vindt plaats na de fusie. De fusie betreft de juridische en economische positie van een organisatie, deze worden één. Integratie gaat verder op het menselijke gebied waar medewerkers ook één worden.

Organisaties streven naar competitief voordeel om te overleven en om winst te maken en daar is een combinatie van menselijke en niet menselijke bronnen voor nodig (Boxall&Purcell, 2003, p7). Een organisatie kan niet overleven zonder menselijke capaciteiten (Boxall&Purcell, 2003, p45). Hieruit volgt het belang van het personeel en ook het belang van HRM. HR praktijken dragen bij aan het competitieve voordeel en de levensvatbaarheid van organisaties (Boxall&Purcell, 2003, p45). (Op HRM en de HR praktijken zal later in dit hoofdstuk worden verdergegaan).

Het is nu duidelijk waarom er wordt gekeken naar de integratie van het personeel. Hier zal worden duidelijk gemaakt wat er in dit onderzoek onder integratie wordt verstaan. Integratie is volgens de Van Dale(1999) het maken of opnemen in een geheel. Integreren is in die zin het integreren tot een geheel, in dit onderzoek is dat één geheel

vormen van al het personeel. Deze definitie wordt in dit onderzoek gebruikt. Dit omdat deze definitie verwoordt wat het streven is van Ymere om één geheel te worden.

2.2 Integratie en commitment

De doelstelling van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen ter bevordering van de integratie van het personeel van het 'nieuwe' Ymere. Om aan deze doelstelling te voldoen is het van belang te weten wat er invloed heeft op de integratie van personeel in het proces van een fusie.

Volgens Mottola e.a. (1997) speelt commitment aan de nieuwe organisatie een belangrijke rol in de integratie. De fusie kan leiden tot lagere commitment van medewerkers aan de organisatie. Organisatiecommitment is volgens Buchanan (1974 in: Mottola e.a., 1997, p1336) de band die mensen voelen in relatie tot hun organisatie en de kracht van deze band is gerelateerd aan verloop, vermoeidheid en afwezigheid. Tevens is er gemengd bewijs dat organisatiecommitment ook gerelateerd is aan werktevredenheid en werkprestatie.

In het artikel van Mottola e.a. (1997) wordt er gebruik gemaakt van een model van Bachman (1993 in: Mottola e.a., 1997, p1337). Hierin wordt factoren die invloed hebben op de tegenwerking van medewerkers betreft de fusie en de commitment aan de nieuwe gefuseerde organisatie. Er wordt begonnen met de afkomst van medewerkers. Medewerkers voelen zich niet gelijk aan elkaar, door het verschil in organisatie grootte en status. Afhankelijk van het integratiepatroon krijgen medewerkers een gevoel van steun van de organisatie. Mottola e.a. gaan in op integratie patronen aan de hand van verwachtingen over het fusieproces. Er zijn verschillende 'integratiepatronen' zoals het opnemen van de andere organisatie in de eigen organisatie, het mixen van beide organisaties waarin beide organisaties blijven bestaan en het combineren van beide organisaties. Het laatste integratiepatroon, leidt tot het grootste gevoel van steun bij de medewerkers. Als de medewerkers gesteund worden, dan voelen ze dat de organisatie om hen geeft en dan voelen ze zich erkend en gerespecteerd. Dit zal het gevoel van eenheid vergroten. Tevens leidt het gevoel van steun onder medewerkers direct tot meer commitment aan de nieuwe organisatie. De ervaren steun is een gevoel dat medewerkers ervaren *tijdens* het fusieproces. Het is dus iets tijdelijks wat verbonden is aan een proces. De ervaren steun is afhankelijk van de tijdelijke aspecten van leidinggeven en HR praktijken.

De contactomstandigheden spelen ook een rol. Hierbij gaat het om het geven van informatie aan de medewerkers over hun relatie tot de andere groep van de andere organisatie (Mottola e.a., 1997, p1338). De beste relaties tussen groepen ontstaan namelijk als er een gelijkwaardige status is van beide groepen en er een coöperatieve onafhankelijkheid bestaat tussen deze groepen, indien er gelijke normen en kansen zijn. Deze gewenste contact condities leiden tot een beeld van meer eenheid onder de medewerkers.

Het gevoel van organisatie eenheid is belangrijk volgens Bachman(1993 in: Mottola e.a., 1997, p1340). Dit omdat dit gevoel van eenheid leidt tot een vermindering van de ervaren bedreiging tijdens het fusieproces. Als de nieuwe organisatie niet als een eenheid wordt gezien dan kan dat leiden tot differentiatie tussen groepen en daarmee het gevoel van competitie tussen die groepen vergroten. Daarmee wordt de bedreiging voor medewerkers groter betreft baanzekerheid en status.

Bedreigingen voor medewerkers zijn negatief voor organisatiecommitment van medewerkers, daarom moeten deze bedreigingen worden verminderd om commitment aan de organisatie te laten toenemen.

Het artikel van Mottola e.a. wordt ingegaan op het integratie aspect van fusies. Uit het artikel blijkt dat organisatiecommitment van belang is tijdens en na de fusie. Verschillende aspecten hebben hier invloed op. Het integratiepatroon heeft invloed op contactomstandigheden tussen de te integreren groepen en op de perceptie van steun aan de medewerkers. Daarmee heeft het invloed op het gevoel van eenheid en de ervaren bedreiging. Via de ervaren bedreiging heeft het integratiepatroon invloed op organisatiecommitment aan de nieuwe organisatie.

Dus indien er organisatiecommitment wordt bereikt door eenheidsgevoel, minder bedreiging en meer steun en de gewenste contact condities dan zal dat leiden tot meer succes voor de gefuseerde organisatie. De integratie verloopt soepeler als de aspecten die Mottola e.a. noemt goed zijn en hierbij ontstaat er meer commitment aan de nieuwe organisatie. Door de goede integratievoorwaarden, waardoor meer commitment aan de nieuwe organisatie ontstaat, ontstaat er ook een beter geïntegreerde organisatie. Die mate van commitment van de medewerkers aan de nieuwe organisatie is van belang voor de mate van succes van de nieuwe organisatie (Meyer & Allen, 1991 in Mottola e.a., 1997). Dus de integratie van de medewerkers is van belang voor de synergie die men wil bereiken en de commitment aan de nieuwe organisatie is van belang voor het

uiteindelijke succes van de nieuwe organisatie. Dat succes wordt bereikt door de commitment aan de nieuwe organisatie en door de synergie van het personeel.

Hieruit kan worden afgeleid dat de aspecten die tot commitment aan de nieuwe organisatie leiden ook tot een betere integratie leiden. Daarom zal er in dit onderzoek verder worden gegaan met organisatiecommitment.

2.3 Commitment

Hieronder zal verder worden gegaan met commitment. Er zullen verschillende aspecten van commitment worden toegelicht en tevens zal er worden ingegaan op wat er verstaan wordt onder commitment in dit onderzoek.

Commitment is een breed begrip waaraan verschillende invullingen kunnen worden gegeven. Meyer en Allen geven aan dat er verschillende definities zijn. Meyer en Allen geven het drie componenten model weer (Meyer en Allen, 1997). Deze drie componenten zijn affectieve commitment, continuance commitment en normatieve commitment. Affectieve commitment is de emotionele band en identificatie met de organisatie. Men wil bij de organisatie werken. Continuance commitment houdt in dat men zich bewust is van de kosten die er zijn om de organisatie te verlaten. Normatieve commitment geeft aan dat er een gevoel van verplichting bestaat om het werk te blijven doen. Dit driecomponenten model van Meyer en Allen (1997) wordt gebruikt om de verdere aspecten van commitment te beschrijven.

Deze drie componenten hebben gemeenschappelijk dat commitment wordt gezien als een psychologische staat die de relatie die de werknemer heeft met de organisatie weergeeft. En dat commitment gevolgen heeft met betrekking tot het voortduren van het lidmaatschap van de organisatie.

De meeste literatuur gaat over organisatiecommitment. Dat is tevens de focus in dit onderzoek. Becker en Billings (1993, in Meyer en Allen, 1997, p18) onderscheiden vier dominante profielen van organisatiecommitment.

1. locale commitment: medewerkers zijn toegewijd aan hun leidinggevende en het team/afdeling
2. globale commitment: medewerkers zijn toegewijd met het topmanagement en de organisatie
3. de toegewijde: medewerkers zijn zowel lokaal toegewijd als met de gehele organisatie

4. de niet-toegewijde: medewerkers die niet lokaal of globaal toegewijd zijn met de organisatie

Medewerkers die zowel globaal als lokaal verbonden zijn met de organisatie hebben de hoogste mate van werktevredenheid en zijn het minst geneigd de organisatie te verlaten (Meyer en Allen, 1997, p18). Dit model van Becker en Billings kan geïntegreerd worden met het driecomponenten model van Meyer en Allen.

In dit onderzoek wordt er daarom gekeken naar medewerkers die zowel globale als lokale commitment ervaren. Deze zijn het meeste geneigd bij de organisatie te blijven. De lokale commitment is van belang bij Ymere omdat er veel verschillende locaties zijn en men moet zich daarvoor inzetten. Maar de gehele organisatie is ook van belang als het gaat om het nieuwe 'Ymere' als geheel.

2.4 HRM en commitment

In deze paragraaf zal worden ingegaan op het verband tussen organisatiecommitment en HRM. Eerst zal worden besproken wat er wordt verstaan onder HRM en wat HR praktijken daarmee te maken hebben. Vervolgens zal het verband met organisatiecommitment worden gelegd.

In dit onderzoek staat centraal wat Human Resource Management kan bijdragen aan de integratie van het 'oude' Ymere met de 'oude' Woonmaatschappij. Human Resource Management betreft het managen van arbeidsrelaties in organisaties en arbeidsorganisatie. De term Human Resource Management is letterlijk vertaald het managen van menselijk kapitaal. Omdat de het hier gaat om de integratie van het personeel is het managen van het personeel van belang. In het boek van Boxall&Purcell (2003, p1) gaat HRM over alle activiteiten die te maken hebben met het management van arbeidsrelaties in de organisatie. De definitie van Goshal (1992 in: Boxall&Purcell, 2003, p4) ligt dicht bij hun eigen definitie. In deze definitie dekt HRM drie gebieden. Ten eerste de werkrelaties, die betreffen de manier waarop het werk is georganiseerd en het inzetten van medewerkers rondom technologie en productieprocessen. Ten tweede de arbeidsrelaties (Individuele afspraken met werkgever), die gaan over de regelingen betreft werving, training, promotie, beloning en het dienstverband. Ten derde de arbeidsverhoudingen betreffende de representatie van medewerkers in de organisatie zoals vakbonden. HRM gaat zowel over de structuur van

werk in een organisatie als over alle gerelateerde arbeidspraktijken die nodig zijn om het werk uit te voeren (Boxall&Purcell, 2003, p5). Deze arbeidspraktijken zijn niet alleen de HR praktijken het gaat over het management van het werk en de mensen in de organisatie. HR praktijken worden door Boxall&Purcell (2003, p6) ook micro-HRM genoemd. HR praktijken zijn dus kleine onderdelen van het HR beleid.

Dat HRM en de HR praktijken van belang zijn is nu duidelijk. Er is echter een verband tussen deze HR praktijken en commitment.

Er is veel onderzoek gedaan naar management praktijken (die hierbij worden gezien als HR praktijken omdat het gaat om de management uitvoering van het HRM beleid, wat micro-HRM is, en daarbij HR praktijken zijn). Management praktijken zijn van invloed op organisatiecommitment, hieronder zal worden beschreven wat deze invloed is.

Het meeste onderzoek naar de invloed van management praktijken richt zich op affectieve commitment, dit omdat affectieve commitment de meest gewilde vorm van commitment is vanwege de positieve effecten. Medewerkers die affectief gecommitteerd zijn aan de organisatie willen graag bij de organisatie werken en identificeren zich meer met de organisatie. Dit leidt tot positieve effecten op de medewerkertevredenheid en de prestatie van de medewerkers. Management praktijken kunnen ook de normatieve en de continuance commitment beïnvloed (Meyer en Allen, 1997, p67).

Aangezien affectieve commitment de meest onderzochte is en voor de organisatie ook de meest gewilde is, zal het in het onderzoek hierover gaan. Ogilvie (1986, in Meyer en Allen, 1997, p68) heeft uit onderzoek vastgesteld dat de beloning, de juistheid van de evaluatie van verdiensten en de eerlijkheid van promotie significant samenhangen met commitment. Uit onderzoek van Gaertner en Nollen (Meyer en Allen, 1997, p68) is gekomen dat percepties die medewerkers hebben van de gerichtheid van de organisatie naar carrièregeoriënteerde werkpraktijken, zoals interne promotie, training en ontwikkeling en veiligheid, samenhangen met de commitment.

Net zoals bij Ogilvie werd er gevonden dat deze percepties van HR praktijken bijdragen aan context factoren zoals relaties met de leidinggevende, participatie in het beslissingsproces en communicatie. Gaertner en Nollen concludeerden dat de psychologische commitment het hoogst is onder medewerkers die geloven dat ze worden behandeld als bronnen die kunnen worden ontwikkeld, en niet als een eigendom.

Hieruit blijkt dat affectieve commitment in organisaties gerelateerd is aan de percepties van HR praktijken. HR praktijken werken niet alleen maar in combinatie met elkaar. Er zijn verschillende HR strategieën. Arthur(1994, in Meyer en Allen, 1997, p80) onderscheidt ze in twee strategieën van control en commitment die het gedrag en de houding van medewerkers moet vormen. Control Human Resource systems hebben het doel om kosten te reduceren of de efficiency te verhogen door medewerkers compliance te versterken met regels en procedures. Daartegenover staan de commitment Human Resource systems die het gedrag en de houding van de medewerkers vormen door een psychologische link te maken tussen organisatie en medewerkers doelen(Meyer en Allen, 1997, p80). De commitment systemen worden gekenmerkt door grotere decentralisatie en kwaliteit en kosten controle activiteiten, meer training en ontwikkeling, hogere lonen en een lager percentage van de gemiddelde personeelskosten voor bonussen.

In ander onderzoek van MacDuffie (1995, in Meyer en Allen, 1997, p81) is naar voren gekomen dat het gebruik van high-commitment HRM praktijken geassocieerd wordt met hogere niveaus van productiviteit en kwaliteit. Die high-commitment HRM praktijken zijn een focus op openheid naar leren en interpersoonlijke vaardigheden in selectie, compensatie afhankelijk van divisie prestatie, lage status van differentiatie en extensieve training. Verder moeten er bundels van HR praktijken zijn die intern consistent zijn en verenigbaar zijn met de bredere organisatie logica. Deze HR praktijken die gericht zijn op commitment verlagen het verloop, verhogen de productiviteit en zorgen voor meer succes voor de organisatie. Organisaties kunnen de commitment van hun medewerkers beïnvloeden door HRM beleid en HR praktijken.

De HR praktijken hebben dus invloed op commitment, en volgens Mottola e.a. (1997) zijn er aspecten die invloed hebben op de organisatiecommitment tijdens en na de fusie. De aspecten die Mottola e.a. (1997) noemen zijn dus HR praktijken, en deze kunnen samen, als bundel, worden aangewend om de organisatiecommitment te verbeteren.

Er kan hier een aanvulling worden gedaan op het model van Mottola e.a. aangezien hier wordt vermeldt dat de beleving van medewerkers van belang is(Meyer en Allen, 1997, p88). Het gaat dus niet alleen om de aanwezigheid van bepaalde HR praktijken, maar ook hoe die wordt waargenomen door de medewerkers. Het gaat dus niet zozeer om de werkelijkheid maar hoe deze wordt waargenomen.

Waar Meyer en Allen en ook Mottola e.a. niet op ingaan is de rol van de leidinggevende in het geheel. Deze is van invloed op de waarneming van de medewerkers. De leidinggevende is degene die de HR praktijken toe moet passen en gebruiken voor de medewerkers. Wat het belang van de leidinggevende is zal worden behandeld aan de hand van het artikel van Purcell en Hutchinson (2007).

2.5 HRM en leidinggevenden

Hieronder zal worden beschreven wat de rol is van de leidinggevende in het beïnvloeden van de organisatiecommitment, waardoor er betere integratie ontstaat.

Purcell en Hutchinson(2007) hebben het in het in hun artikel over de rol van front line managers. De perceptie die medewerkers hebben van het HR beleid is meer van belang dan de werkelijkheid en volgens Purcell en Hutchinson wordt die perceptie beïnvloed door de rol van managers en specifiek door front line managers. Purcell en Hutchinson hebben het in hun artikel over people management, waarbij ze bedoelen op het uitvoeren van de HR praktijken en het geven van leiding. Er is een gat tussen het HR beleid en het beleid dat wordt uitgedragen door de managers. De managers gebruiken de HR praktijken samen met hun leiderschapscapaciteiten om het gedrag en de houding van medewerkers te beïnvloeden en om te sturen.

Centraal in het artikel staat in hoeverre leiderschap en de HR praktijken als aparte factoren gezien kunnen worden. Er zijn twee aannames. De eerste is dat het gedrag van de front line managers invloed heeft op de organisatiecommitment en werkervaringen. De tweede is dat de ervaren HR praktijken gerelateerd zijn aan de organisatie commitment en de werkervaring (Purcell&Hutchinson, 2007, p4).

De managementtaken van de front line managers zijn volgens Purcell en Hutchinson meer discretionair dan andere aspecten van het werk van de front line managers. De mate van dit discretionaire gedrag wordt beïnvloed door het ontwerp en volgorde van HR praktijken die de front line managers moeten implementeren. De organisatiecommitment van de medewerkers wordt beïnvloed door hun perceptie van de HR praktijken en de relatie met hun front line manager.

De relatie tussen medewerkers en de front line managers is belangrijk omdat het de perceptie van de medewerkers beïnvloed betreft de functionele praktijk en het klimaat van de organisatie. En dat is verbonden met de mate van organisatiecommitment.

Er wordt gesuggereerd dat medewerkers perceptie van front line managers leiderschapsgedrag, onafhankelijk van de HR praktijken, invloed heeft op de affectieve organisatie commitment en werkervaringen. En dat de medewerkertevredenheid met HR praktijken als geheel, zonder front line managers leiderschapsgedrag, invloed heeft op de affectieve organisatie commitment en werkervaring. Verder leidt tevredenheid met de HR praktijken gekoppeld met de tevredenheid over het leiderschapsgedrag van de front line managers tot een sterkere relatie tussen de houding van de medewerkers richting de baan en de organisatie.

De resultaten zijn dat de percepties van het leiderschapsgedrag de medewerkers uitkomsten, zoals commitment en werkervaring, versterken. De medewerkertevredenheid met HR praktijken wordt geassocieerd met hogere niveaus van commitment. De sterke associatie tussen leiderschapsgedrag en HR praktijken indiceert het belang van front line managers in de uitvoering van de HR praktijken en ondersteunt de combinatie van de twee in de term people management. Hier wordt ook het verband aangetoond dat tevredenheid met de HR praktijken los invloed heeft op organisatiecommitment, maar dat de rol van de managers erbij een grotere invloed heeft op organisatiecommitment.

Kortom people management is van belang voor organisatie commitment, en dat houdt in dat de rol van managers van belang is op de percepties van medewerkers betreft HR praktijken en dat die rol van de managers in combinatie met de tevredenheid met de HR praktijken leidt tot een hogere organisatiecommitment.

2.6 HRM en vertrouwen

Naast people management en de aspecten van Mottola e.a. speelt vertrouwen een rol om commitment te bereiken. Het bereiken van die commitment is van belang voor de integratie van het personeel. Gould-Williams heeft het in zijn artikel (2003) over de invloed van verschillende HR praktijken op vertrouwen, werktevredenheid, commitment, inzet en organisatieprestatie. Dit artikel is van belang voor het onderzoek aangezien het aantoont dat vertrouwen van medewerkers van belang is voor de organisatieprestatie. Zolang er geen vertrouwen is hebben de HR praktijken minder invloed op de prestatie van de organisatie.

Hierbij moet vermeld worden dat Gould-Williams het heeft over de invloed van vertrouwen op organisatieprestatie, maar zoals Gould-Williams beschrijft hebben HR praktijken ook invloed op organisatiecommitment en via deze commitment is er sprake van een betere organisatieprestatie. Het artikel van Gould-Williams wordt hier toegepast om aan te tonen wat de invloed is van HR praktijken op organisatiecommitment.

Gould-Williams (2003) behandelt eerst het argument dat HR praktijken en de directe invloed op prestatie beperkt is, in dit onderzoek wordt dat gebruikt om aan te geven dat de HR praktijken en de directe invloed op commitment beperkt is. Vervolgens gaat hij in op het belang van vertrouwen op het werk.

Verschillende modellen geven aan waarom HR praktijken invloed hebben op organisatie prestatie door nadruk te leggen op hun effecten op de houding van medewerkers, zoals werktevredenheid en commitment, en het gedrag van medewerkers (Gould-Williams, 2003, p30). Er blijkt een mate van vaagheid over de inhoud van het type van de HR praktijken die horen bij high commitment praktijken. In dit paper wordt erop ingegaan dat bundels van praktijken de organisatie prestatie versterken. Dit wordt ondersteund door Ichniowsky e.a. (1993, in: Gould-Williams, 2003, p20), die aangeeft dat bundels van HR praktijken een groter effect hebben op organisatieprestatie dan individuele praktijken. Dit is vooral als er sprake is van praktijken die een interne fit hebben of synergie creëren.

Die 'high commitment' practices zijn volgens Pfeffer (1999 in: Gould-Williams, 2003, p30) veiligheid voor medewerkers, selectief aannemen, teamwerk, prestatiebeloning, training en ontwikkeling, gelijkheid en het delen van informatie. Deze praktijken zouden tot een superieure prestatie moeten leiden.

Hier is echter ook kritiek op. De high commitment practices zouden in deze zin niet alleen tot een betere prestatie moeten leiden voor de organisatie, het zou ook moeten zorgen voor meer commitment. Dat is de directe invloed de HR praktijken op commitment hebben. De directe invloed wordt ook beschreven door Purcell&Hutchinson Namelijk dat de medewerkertevredenheid met HR praktijken als geheel invloed heeft op de affectieve organisatiecommitment.

Gould-Williams geeft echter aan dat vertrouwen belangrijk is voor de invloed van HR praktijken op organisatiecommitment. De vraag of vertrouwen essentieel is voor prestatie (lees organisatiecommitment) wordt vervolgens behandeld. Vertrouwen wordt vaak gezien als een integrerend mechanisme dat sociale systemen creëert en behoudt (Gould-Williams, 2003, p31). Een tekort aan vertrouwen kan leiden tot disfunctionerende

uitkomsten zoals lage motivatie, lage inzet en een laag vertrouwen in de organisatie. Het ontwikkelen van vertrouwen is een taak van het management en medewerkers werken graag in een organisatie die vertrouwen bevordert. Luhman (1979, in: Gould-Williams) stelt dat vertrouwen een tweedelig concept is dat bestaat uit interpersoonlijke en systeem onderdelen. De interpersoonlijke onderdelen betreffen de relaties tussen medewerkers en de systeemonderdelen betreffen de organisatie als geheel. Het systeem is meer stabiel dan het interpersoonlijke vertrouwen. Systeem vertrouwen heeft een positief voorspellende waarde ten opzichte van medewerkertevredenheid en organisatie commitment en organisatie prestatie (Gould-Williams, 2003, p47). Hieruit mag afgeleid worden dat systeem vertrouwen een positieve waarde heeft voor de commitment, en daarmee voor de integratie van het personeel.

De rol van vertrouwen is dus van belang voor het bereiken van commitment. Gould-Williams gaat vervolgens verder met het identificeren van de rol van vertrouwen in HRM modellen. Er wordt betoond dat commitment aangetoond dat bundels van HR praktijken duidelijke signalen worden afgegeven aan de medewerkers in hoeverre de organisatie om hen geeft (Iles e.a., 1990 in: Gould-Williams, 2003, p33). HR praktijken vormen de koppelingen tussen lagere gedragstheorieën, zoals motivatie en verwachting met commitment.

Volgens normatieve theorieën moeten organisaties HR bundels introduceren om organisatiecommitment te versterken in een poging om de gewenste gedragssuitkomsten te bereiken met superieure prestatie als doel.

Vertrouwen is de variabele tussen HR praktijken en individuele uitkomsten (Gould-Williams, 2003, p34). Dit komt overeen met sociale uitwisselingstheorieën en verplichtingstheorieën die volgens Rousseau (1989 in: Gould-Williams, 2003, p34) een onderdeel vormen van het werkcontract. Vertrouwen is de essentie van sociale uitwisseling en verplichtingen zijn de aard van het werkcontract tussen twee partijen. Als er aan die verplichtingen niet wordt voldaan staat de relatie tussen twee partijen op het spel en daarmee kan het vertrouwen van de medewerker afnemen. Onder die omstandigheden voelt de medewerker zich minder toegewijd aan de organisatie.

HR praktijken geven een signaal af aan de medewerkers in hoeverre de organisatie hen vertrouwt, dit heeft te maken met wederkerigheid van deze praktijken.

Ten slotte hebben normatieve theoretische modellen invloed op organisatieprestatie. HR praktijken hebben volgens Barney (1995 in: Gould-Williams, 2003, p35) invloed op de relatie tussen het menselijk kapitaal van de organisatie en het bereiken van superieure prestaties. Als deze theorie van Barney wordt overgenomen dan hebben HR praktijken een direct en een indirecte invloed op de prestaties van de organisatie, hieruit wordt gehaald dat HR praktijken een ook een directe invloed hebben op organisatiecommitment, de indirecte invloed van HR praktijken loop via vertrouwen.

De conclusie van het artikel is dat HR praktijken tot commitment kunnen leiden (en uiteindelijk tot een superieure organisatie prestatie). De HR praktijken hebben een directe invloed op organisatiecommitment. Er is echter ook een indirecte invloed van HR praktijken op de organisatiecommitment, via vertrouwen. Vertrouwen is de variabele tussen HR praktijken en individuele uitkomsten. De HR praktijken, zoals bij people management is beschreven, worden uitgedragen door de managers. En Gould-Williams beschrijft dat het creëren van vertrouwen een taak van het management is. Daarom wordt vertrouwen hier gekoppeld aan stijl van leidinggeven wat een onderdeel is van people management.

Dus met HR praktijken en via vertrouwen kan er organisatiecommitment worden bereikt en daarmee kan de integratie van het personeel worden verbeterd.

Bij Gould-Williams moet wel worden opgemerkt dat het artikel eigenlijk gericht is op het creëren van een betere organisatieprestatie. Om dat te bereiken wordt er ook meer organisatiecommitment gecreëerd en dat is in dit onderzoek van belang en dat gedeelte van Gould-Williams wordt gebruikt in het conceptuele model. Tevens beschrijft Gould-Williams het creëren van organisatiecommitment aan de organisatie. Hier is een verschil met Mottola e.a. (1997). Deze hebben het specifiek over commitment aan de nieuwe organisatie. Echter omdat er is aangetoond dat organisatiecommitment positieve invloed heeft op de integratie van het personeel worden beiden gebruikt. Het verschil is de situatie tussen wel een fusie en geen fusie. Echter de theorie van Gould-Williams is ook in een situatie van een fusie relevant en is daarom in dit onderzoek ook relevant.

Commitment aan de nieuwe organisatie en organisatiecommitment leiden beide tot een betere integratie van het personeel. Dat is de reden dat ze naast elkaar gebruikt worden. Er is wel een verschil. Organizatiecommitment is iets dat te allen tijde kan worden

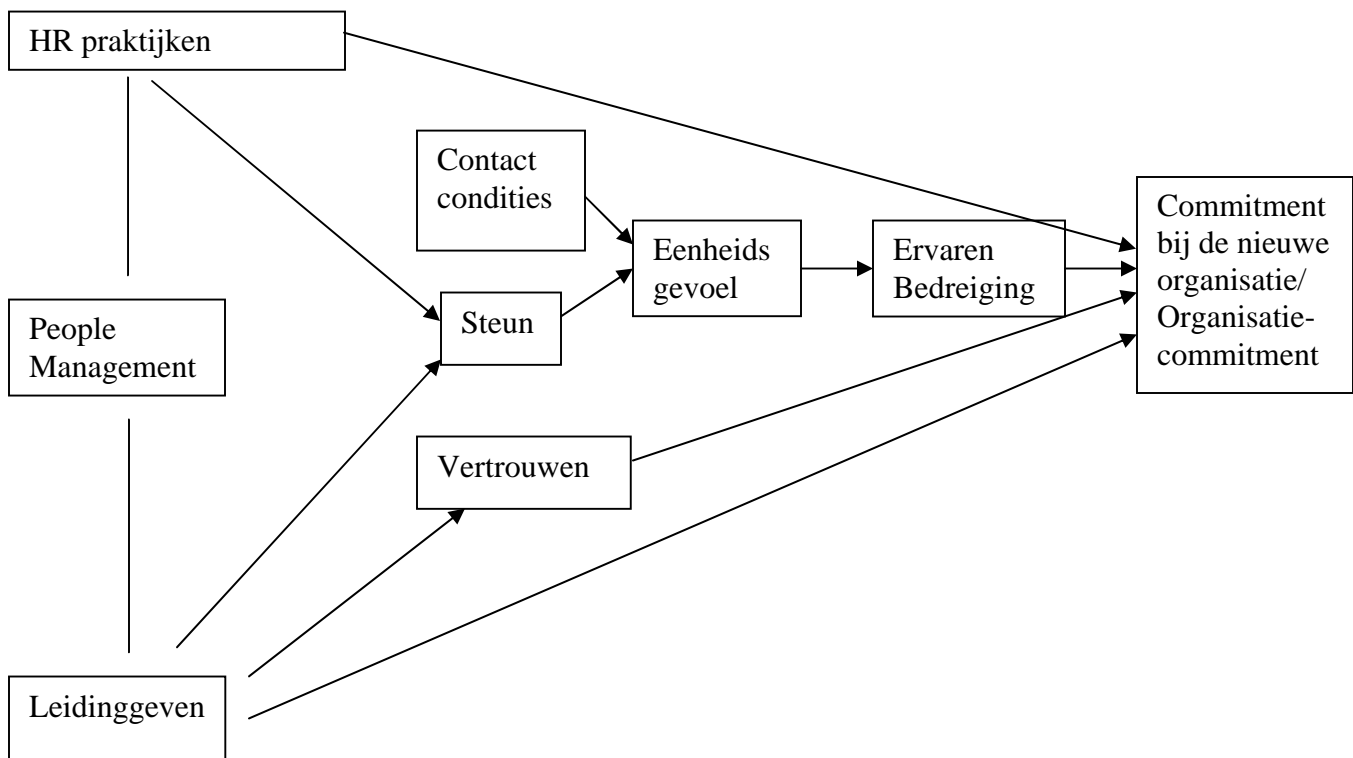
gecreëerd. Commitment aan de nieuwe organisatie is specifiek gebonden aan de situatie waarin er sprake is van een nieuwe organisatie.

2.7 Conceptuele model

Het conceptuele model is vanuit de literatuur opgesteld. People management bestaat uit HR praktijken en stijl van leidinggeven. De HR praktijken hebben direct invloed op de commitment. Daarnaast leiden deze HR praktijken tot steun bij medewerkers. Hoe deze wordt ervaren is afhankelijk van hoe er invulling wordt gegeven. In samenhang met de contactcondities, die onafhankelijk zijn in het model leidt steun tot een eenheidsgevoel. Deze contactcondities gaan over het geven van informatie aan de medewerkers over hun relatie tot de andere groep. Het eenheidsgevoel leidt tot een vermindering van de ervaren bedreiging, die ontstaan rondom een fusie/integratieproces. Hoe hoger dat eenheidsgevoel en minder er bedreigingen ervaren wordt. Bedreigingen zijn negatief voor de commitment van de medewerkers, dus minder bedreiging leidt tot een hogere commitment.

De stijl van leidinggeven heeft invloed op het vertrouwen van de medewerkers. Dit heeft te maken met de ervaren perceptie van de HR praktijken. Daarnaast heeft de manier van leidinggeven direct invloed op de commitment.

Het conceptuele model ziet er als volgt uit:



2.8 Samenvatting

Het 'nieuwe' Ymere wil een innovatieve en daadkrachtige organisatie worden. Dat kan als er sprake is van synergie tussen het 'oude' woonmaatschappij en het 'oude' Ymere. Die synergie kan bereikt worden door integratie van het personeel. Het personeel is de belangrijkste waarde van de organisatie en zal ook de belangrijkste waarde zijn om de synergie te creëren en het is daarom het belangrijkste om te integreren.

In dit onderzoek staat centraal wat HRM kan bijdragen aan de integratie het personeel. Human Resource Management betreft het managen van arbeidsrelaties in organisaties en arbeidsorganisatie. HR praktijken dragen bij aan het competitieve voordeel en de levensvatbaarheid van organisaties (Boxall&Purcell, 2003, p45).

De doelstelling van dit onderzoek is: *het doen van aanbevelingen ter bevordering van de integratie van het personeel van het 'nieuwe' Ymere.* Om aan deze doelstelling te voldoen moet er worden gekeken wat er invloed heeft op de integratie van het personeel in het proces van een fusie.

Mottola e.a. (1997) beschrijven dat commitment aan de nieuwe organisatie een belangrijke rol speelt in de integratie. Indien er organisatiecommitment wordt bereikt door aspecten als eenheidsgevoel, minder bedreiging en meer ervaren steun en de gewenste contact condities dan zal dat leiden tot meer succes voor de gefuseerde organisatie. De integratie verloopt soepeler als deze condities goed zijn en hierbij ontstaat er meer commitment aan de nieuwe organisatie.

HRM heeft ook invloed op commitment, en daarmee op de gewenste integratie. Omdat het gaat om de integratie van het personeel is het managen van het personeel van belang, en volgens Boxall&Purcell(2003) gaat HRM over alle activiteiten die te maken hebben met het management van arbeidsrelaties in de organisatie. HRM betreft de structuur van het werk en alle gerelateerde arbeidspraktijken die nodig zijn om het werk uit te voeren (Boxall&Purcell, 2003, p5). HR praktijken worden door Boxall&Purcell (2003, p6) micro-HRM genoemd, in die zin zijn HR praktijken zijn kleine onderdelen van het HR beleid. Door middel van HRM beleid en de bijbehorende HR praktijken kunnen organisaties de commitment van hun medewerkers beïnvloeden.

Het gaat echter niet alleen om de aanwezigheid van bepaalde HR praktijken maar ook hoe deze worden waargenomen. Hiermee komen we bij de rol van de leidinggevende. De percepties van het leiderschapsgedrag versterken de medewerkers uitkomsten, zoals commitment en werkervaring. Kortom people management is van belang voor organisatie commitment, en dat houdt in dat de rol van managers van belang is op de percepties van medewerkers betreft HR praktijken en dat die rol van de managers in combinatie met de tevredenheid met de HR praktijken leidt tot een hogere organisatiecommitment. Naast people management en de aspecten van Mottola e.a. speelt vertrouwen ook een rol. HR praktijken, zoals eerder gezegd, kunnen leiden tot organisatiecommitment. Hier is sprake van een directe invloed van de HR praktijken op de organisatiecommitment en een indirecte invloed die via vertrouwen loopt. Vertrouwen is de variabele tussen HR praktijken en organisatiecommitment. De HR praktijken, zoals bij people management is beschreven, worden uitgedragen door de managers. Daarom wordt vertrouwen beïnvloed door de stijl van leidinggeven en heeft het op die manier invloed op organisatiecommitment.

Er zijn dus verschillende aspecten van invloed op commitment. Volgens Purcell en Hutchinson(2007) wordt zijn zowel de HR praktijken en het leiderschapsgedrag van belang en dit wordt samen people management genoemd. De HR praktijken hebben direct invloed op commitment. Dit vooral door high commitment die niet alleen tot een

betere organisatieprestatie moeten leiden maar ook tot een hogere organisatiecommitment. Gould-williams beschrijft ook de indirecte invloed aan de hand van vertrouwen wat gecreëerd wordt bij de medewerkers door leidinggevenden en dat dat invloed heeft op de commitment. Volgens Mottola hebben ook de contact condities samen met de ervaren steun invloed op het eenheidsgevoel. Via het eenheidsgevoel wordt de ervaren bedreiging beïnvloed en daarmee heeft het invloed op de organisatiecommitment.

Daarnaast is de rol van de leidinggevende van belang bij organisatiecommitment, dit heeft een directe invloed, en zoals hierboven staat een indirecte invloed via vertrouwen. Aan de hand van deze literatuur is dit onderzoek opgebouwd en aan deze literatuur zullen alle resultaten worden gekoppeld.

3. Verantwoording methoden en kwaliteitscriteria

Bij een onderzoek moet er duidelijk zijn welke stappen en keuzes de onderzoeker maakt. Het is van groot belang voor de wetenschappelijkheid van het onderzoek dat het objectief, herhaalbaar, openbaar, ethisch, simpel en generaliseerbaar is (Van der Velde e.a., 2004, p5-6). Een onderzoeker moet hierin keuzes maken, die gevolgen hebben voor deze aspecten. Hieronder zullen de keuzes die worden gemaakt worden beschreven. Er wordt begonnen met het wetenschappelijke perspectief, de manier van data verzameling en de data analyse. Vervolgens wordt er ingegaan op de kwaliteitscriteria. Kwaliteitscriteria zijn er om te zorgen dat de resultaten correct zijn. Hier worden de betrouwbaarheid, de interne validiteit en de externe validiteit toegelicht.

3.1 Wetenschappelijk perspectief

Wetenschapsfilosofie is van belang voor de positie van de onderzoeker. Afhankelijk welke benadering de onderzoeker hanteert kijkt de onderzoeker naar het doen van onderzoek en wat de geschikte methode van onderzoek is.

Er zijn verschillende benaderingen, de belangrijkste benaderingen zijn het positivisme en de interpretatieve benadering. Positivisten gaan ervan uit dat er één waarheid is en dat onderzoek dat kan aantonen. Vandaar dat er bij deze onderzoeksmethode vaak gebruikt wordt gemaakt van de kwantitatieve methode (Benton& Craib, 2001, p23). Bij het positivisme wordt er tevens gestreefd naar een zo objectief mogelijk onderzoek.

Bij de interpretatieve benadering gaat de onderzoeker er niet vanuit dat er één waarheid bestaat, maar dat wat we waarnemen een representatie van die waarheid is. Er wordt vanuit gegaan dat er betekenis wordt gegeven door de respondenten (Easterby-Smith e.a., 1991, p24). De interpretatieve benadering erkent dat de onderzoeker niet volledig objectief is. De interpretatieve benadering kijkt naar het doen van kwalitatief onderzoek.

Als onderzoeker ben ik meer verbonden met de interpretatieve benadering. Deze benadering legt meer nadruk op de betekenissen van respondenten dan op de cijfers.

Het spreekt mij meer aan om de betekenissen achter gebeurtenissen te begrijpen.

Tevens ben ik van mening dat er niet één waarheid bestaat. Afhankelijk van de achtergronden, levenservaring en opgedane kennis ervaren verschillende personen

hetzelfde fenomeen als iets anders. Juist daarom is het voor mij als onderzoeker van belang de verhalen te kennen.

De interpretatieve benadering sluit, behalve bij mijzelf, beter aan bij dit onderzoek. Dit heeft te maken met de complexiteit van de meningen en verwachtingen van de respondenten die een wisselend verleden en een onduidelijke toekomst hebben. Bij de interpretatieve benadering gaat het er niet om hoeveel medewerkers of leidinggevenden iets denken, maar waarom en welke betekenis ze aan bepaalde aspecten geven. Bij complexe betekenisgeving is het minder van belang hoeveel respondenten iets denken maar juist het waarom achter deze meningen is van belang om de gebeurtenissen te begrijpen.

3.2 Kwalitatief of Kwantitatief

Een van de belangrijkste keuzes voor een onderzoeker is of het onderzoek kwalitatief, kwantitatief of beide wordt. Het standpunt betreft benaderingswijze speelt hier een belangrijke rol in. Nu ben ik als onderzoeker meer verbonden met de interpretatieve methode, vandaar de keuze voor kwalitatief onderzoek.

De onderzoeksmethode moet echter ook bij het onderzoek passen. Dit onderzoek is een onderzoek naar betekenissen en meningen. Deze meningen en betekenissen zijn zeer complex en kunnen niet in een standaard format worden gegoten zoals bij kwantitatief onderzoek gebeurt. Zoals hierboven staat zijn de achtergronden van de respondenten wisselend en is de toekomst voor de respondenten onduidelijk, dit maakt dat er een complexe situatie is waarin en meningen en betekenissen divers zijn. De meningen over de gebeurtenissen komen het beste tot haar recht in interviews waarin dieper kan worden ingegaan op de redenen en oorzaken achter deze inzichten en meningen. Kwalitatief onderzoek is de beste methode om deze situatie te onderzoeken en recht te doen aan de complexe meningen

Bekend is dat er met kwantitatief onderzoek ook goed kan worden doorggevraagd, echter is een groot nadeel dat indien er iets niet van te voren is vastgesteld in de enquête dit niet kan worden meegenomen. In dit onderzoek het juist belangrijk om ruimte te laten voor de inbreng van de respondenten. Dit vanwege de complexe meningen en betekenissen. Namelijk omdat deze complex zijn is het als onderzoeker zeer moeilijk om alle aspecten die van belang zijn in de situatie van te voren mee te nemen in een enquête of vragenlijst. Door voor kwalitatief onderzoek te kiezen is er meer ruimte om

door te vragen naar deze meningen en kunnen er meer aspecten naar voren komen die van te voren niet waren vastgesteld maar toch van belang zijn in de situatie.

Dit zijn de redenen dat er wordt gekozen voor kwalitatief en niet voor kwantitatief onderzoek.

Van der Velde (2004, p74) geeft aan dat de keuze voor kwalitatief of kwantitatief onderzoek gevolgen heeft voor de dataverzameling en de tijd die men er later mee kwijt is. Maar het doen van kwalitatief onderzoek heeft ook gevolgen voor de generaliseerbaarheid en de validiteit waarop later wordt teruggekomen.

3.3 Data verzameling

Bij kwalitatief onderzoek wordt er literatuur verzameld om aan de hand van die literatuur op zoek te gaan naar wat er is gebeurd (Boeije, 2006, p18). Om op zoek te gaan naar wat er is gebeurd, is er informatie nodig over die gebeurtenissen. Die informatie wordt behaald door middel van data verzameling. Er zijn verschillende methoden voor het verzamelen van data, zoals interviews, observaties en documenten. Door deze verschillende methoden te gebruiken krijgt de onderzoeker een beter begrip en worden de resultaten geloofwaardiger. Deze verschillende methodes samen gebruiken heet triangulatie (Maxwell, 2005, p93). Hiervan zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt.

Documenten

Documenten zijn een aanvulling op de informatie die is verzameld tijdens de interviews en tevens een opzet tot interviews. In de documenten staat veel informatie over de gang van zaken bij Ymere, de toekomst van de organisatie en het HR beleid.

Scott (in Punch, 1998, p191) hanteert een tweedelige typologie. Ten eerste is het van belang wie de schrijver is van het document en waar deze vandaan komt. Ten tweede is het van belang wie dat document mag lezen. Deze gegevens zijn van belang om vast te stellen of het een feitelijk document is of een visie van een persoon.

De documenten die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek zijn het jaarverslag en verschillende nota's over de fusie, het strategisch plan en het HR beleid van Ymere en Woonmaatschappij. Deze zijn geschreven door verschillende beleidsmedewerkers van verschillende afdelingen. Het zijn visiedocumenten van een aantal medewerkers/managers over de organisatie en waar de organisatie heen gaat. Aan de

andere kant is het jaarverslag een meer feitelijk document. De documenten dienen ter ondersteuning van de interviews.

Observaties

Observaties zijn een goede manier om informatie te verzamelen over de interacties tussen personen en het gedrag van deze personen in de organisatie (Van der Velde e.a., 2004, p99). Verschillende soorten observaties.

Je kunt als onderzoeker tijdens de observaties kiezen om volledig observant of volledig participant maar ook om participant observant te zijn (Walsh, 2004, p217).

Een onderzoeker die volledig observeert heeft minder contact met de respondenten en hierdoor minder inzicht in wat er speelt. Om volledig te participeren is er een risico dat je als onderzoeker 'native' gaat. Hierdoor verlies je je afstand tot de gebeurtenissen.

De participerende observatie is een observatie waarin de onderzoeker een actieve rol kan innemen en geen buitenstaander is (Van der Velde e.a., 2004, p99). De participerende observatie is een overkoepelende naam voor verschillende methoden van informatieverzameling zoals observaties verrichten, toekijken, meelopen met anderen, deelnemen aan bezigheden etc. De onderzoeker is hierin insider en outsider tegelijk (Boeije, 2006, p56).

Er is voor gekozen om participerende observaties gaan houden, omdat deze een combinatie vormen van insider en outsider zijn (ofwel observant of participant). Hierdoor kunnen de nadelen voorkomen worden van volledig observant of participant te zijn. Zoals 'native' gaan of juist geen inzicht te hebben in de gebeurtenissen.

Er zijn volgens Boeije (2006, p56) drie verschillende elementen die een onderzoeker kan waarnemen tijdens de observaties. Dit is wat mensen doen (cultureel gedrag), wat mensen weten (culturele kennis en opvattingen) of wat de dingen of voorwerpen die mensen maken en gebruiken. Een onderzoeker moet hierin een focus maken. De focus in dit onderzoek ligt op de culturele kennis en opvattingen aangezien het gaat over de inzichten van leidinggevenden en medewerkers over de invloed van HRM op de integratie.

Voordat er begonnen gaat worden moet er besloten worden wat en waarom er geobserveerd moet worden (Punch, 1998, p187). De observaties in dit onderzoek dienen vooral ter ondersteuning van de interviews.

Interviews

Bij het houden van interviews moeten er keuzes gemaakt worden. Er zijn diverse soorten interviews zoals het gestructureerde, het semi-gestructureerde, het ongestructureerde interview en mogelijke tussenvormen (Boeije, 2006, p58). Hoe meer structurering er is, hoe meer de onderzoeker de richting bepaalt in het interview (Boeije, 2006, p57). Zonder structuur is de kans groot dat je niet de informatie verkrijgt die men nodig heeft voor de beantwoording van de vraagstelling.

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het semi-gestructureerde interview, hierbij is een topiclijst opgesteld (zie bijlage 1) . Deze topics zijn van te voren bepaald aan de hand van de literatuur (dit heet een *a-priori* visie (Punch, 1998, p178)). Deze topics zijn tijdens het onderzoek aangepast, communicatie is erbij gekomen. Door het gebruik van deze topics komen bepaalde onderwerpen die voor het onderzoek van belang zijn zeker aan bod maar heeft de respondent toch vrijheid. De topics zijn van belang tijdens het onderzoek zodat alle vragen gesteld worden die gesteld moeten worden. Het semi-gestructureerde interview biedt echter ook ruimte aan de respondenten om zelf nieuwe informatie aan te dragen.

Een interview houden heeft voor en nadelen (Van der Velde e.a., 2004, p103). Een voordeel is dat er veel informatie kan worden verzameld in relatief korte tijd. Een nadeel is dat een interview veel tijd kost en dat het lastig is om de interviews te analyseren en te generaliseren.

Een ander probleem is de betrouwbaarheid van de data, hierop zal later worden in gegaan.

Selectie van respondenten

Het selecteren van respondenten is zeer belangrijk voor het onderzoek aangezien zij het grootste deel van de data leveren. Punch (1998, p180) geeft aan dat men als eerste moet weten wie er geïnterviewd gaat worden, ten tweede hoeveel interviews er plaats gaan vinden en ten derde hoe lang een interview duurt.

Purposeful sampling (Maxwell, 2005, p88) is een manier van het selecteren van respondenten. Hiermee wordt de onderzoeksgroep in bepaalde mate gerepresenteerd.

Wie er geïnterviewd gaan worden bepalen voor een belangrijk deel de data van het onderzoek. Volgens Punch (1998, p180) moeten er verschillende punten behandeld worden om vast te stellen wie de respondenten zijn.

Ten eerste moet er worden besproken wie er geïnterviewd wordt en waarom. De selectie van respondenten gebeurt door *purposeful sampling* (Maxwell, 2005, p88).

Er zijn van tevoren selectiecriteria gesteld. Namelijk dat het medewerkers waren van verschillende locaties van oud-Woonmaatschappij en oud-Ymere. Dit omdat de verschillende locaties verschillend in de fusie staan en andere ervaringen en meningen (kunnen) hebben. Er is gekozen voor twee locaties van oud-Ymere en twee locaties van oud-Woonmaatschappij. Waarvan één locatie van oud-Woonmaatschappij in Amsterdam moest liggen en één van oud-Ymere ook. Dit omdat er in Amsterdam meer gaande is betreft de fusie, men zit daar dichterbij het centrum van de actie. De overige twee locaties zitten buiten Amsterdam. Daarnaast moesten alle ze werkzaam zijn op de afdeling Wonen. Dit omdat het de kerntaak van de organisatie is.

Tevens is er gekeken naar leidinggevend en medewerkers. Er zijn op elke locatie zowel managers geïnterviewd als medewerkers. Deze respondenten hebben actuele kennis van zaken die van belang is voor het onderzoek en zijn daarom geïnterviewd.

Het tweede punt gaat om de hoeveelheid interviews. Er worden 16 interviews gehouden, waarvan 8 voor oud-Ymere en 8 voor oud-Woonmaatschappij. Daarnaast worden op elke locatie een manager geïnterviewd. Dit vanwege mogelijke verschillen in meningen tussen leidinggevend en gewone medewerkers.

De tijd van het interview is vastgelegd op ongeveer een uur. De interviews zijn op locatie gehouden en worden altijd gehouden in een ruimte waar de respondent vrij kan praten. Voor de data verzameling en de data analyse worden de interviews opgenomen op een voice-recorder. Tijdens alle interviews wordt er volledige anonimiteit gegarandeerd.

Sociaal wenselijke antwoorden

In een interview kan er sprake zijn van een respondent die sociaalwenselijke antwoorden geeft. Tijdens een observatie kan ook sociaal wenselijk gedrag worden vertoond. Daar wordt rekening mee gehouden. Dit gebeurt door de respondent het veilige gevoel te geven dat de informatie anoniem blijft en dat de respondent vrij kan spreken. Tevens worden de vragen niet normatief gesteld zodat de respondent niet gestuurd wordt door de onderzoeker. En daarnaast wordt er veel doorgevraagd op antwoorden.

3.4 Data analyse

De data analyse is van belang voor het onderzoek. Elke manier van dataverzameling heeft een andere methode van analyse maar ze zullen wel met elkaar afgestemd worden. Er zal tussen door geanalyseerd worden, dit heeft het voordeel dat er dan al gekeken wordt naar de data die er is en of er misschien nieuwe informatie naar boven komt.

Analyse van interviews

Zoals eerder vermeld zijn de interviews opgenomen. Deze opnames zijn verwerkt tot transcripties.

Er is gebruik gemaakt van axiaal coderen. Axiaal coderen is het coderen rond een categorie. De betekenis van belangrijke begrippen worden achterhaald en het begrip wordt omschreven (Boeije, 2006, p99). Bij het analyseren van de interviews is er gebruik gemaakt van Microsoft Office Excel waardoor de gegevens zeer overzichtelijk waren.

De transcripties worden ingedeeld in alinea's van wat de onderzoeker vraagt of zegt en wat de respondent antwoord of zegt. Deze zijn per alinea ingedeeld en genummerd naar het interview nummer. Deze alinea's zijn gecodeerd. De eerste code betreft de topics die van te voren zijn opgesteld of wat er nieuw is opgekomen in het onderzoek. De tweede code (subcode) is de versmalling van wat er gezegd is. Hierdoor kon er zeer gericht gezocht worden naar uitspraken van respondenten.

Analyse van Observaties

De observaties vormen een ondersteuning van de gehouden interviews. De informatie uit de observaties is met de data van de interviews vergeleken.

Analyse van documenten

De documenten geven achtergrond informatie over het verloop van de fusie, HR beleid en aanverwante zaken. De informatie uit de documenten is gebruikt tijdens interviews.

3. 5 Kwaliteitscriteria

Hieronder wordt verder gegaan met de kwaliteitscriteria waaronder betrouwbaarheid en de interne en externe validiteit.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betreft de consistentie en de herhaalbaarheid van het onderzoek.

LeCompte en Goetz (in Field&morse, 1996, p119) hebben vijf punten opgesteld waardoor de betrouwbaarheid beïnvloed kan worden: de statuspositie van de onderzoeker, de keuze van respondenten, de sociale context waarin de data wordt verzameld, de methode van dataverzameling en de methode van data analyse. De status van mij als onderzoeker is die van student.

De keuze van respondenten is beschreven bij de selectie van de respondenten. De respondenten zijn uiteindelijk geselecteerd met behulp van de leidinggevendenden of de secretaresse van de locaties. Dit hing af van de leidinggevende van de locatie. Indien de leidinggevende de respondent heeft aangegeven is er kans dat de leidinggevende dat doet omdat deze aanneemt dat de respondent de juiste antwoorden geeft of niet negatief is over hem/haar of over de organisatie. Dit is geprobeerd te voorkomen door veel door te vragen.

De sociale context is dat ik een student ben en daar onderzoek doe naar de fusie. Dit is een gevoelig onderwerp. De methode van data verzameling en data analyse is in de vorige hoofdstukken beschreven.

Volgens Van der Velde (2004, p5) moet een onderzoek objectief en precies zijn, herhaalbaar zijn, publiek zijn, ethisch zijn, simpele antwoorden geven en generaliseerbaar zijn. Echter een onderzoek kan niet en precies, en generaliseerbaar en eenvoudig zijn. De onderzoeker moet hierin een keuze maken (Van der Velde, 2004, p7). Dit onderzoek is precies. Kwalitatief onderzoek biedt de kans om goed in te gaan op de situatie en daarom met meer precieze informatie te komen over Ymere en de situatie daar. De eis van eenvoudige antwoorden op vragen is in dit onderzoek noodzakelijk. Het is van belang een goed beeld te krijgen van de situatie om concrete aanbevelingen te doen. Dit goede beeld is ook gecreëerd en hierdoor zijn de aanbevelingen ook betrouwbaar.

De combinatie tussen eenvoudig en precies onderzoek betekent dat het een specifiek onderzoek wordt. Het is hierboven al aangegeven maar dit onderzoek is alleen toepasbaar bij Ymere en de resultaten geven informatie over Ymere.

Betrouwbaarheid is ook of een onderzoek herhaalbaar is. Dit onderzoek is niet onder dezelfde omstandigheden herhaalbaar. Dat heeft te maken met verschillende aspecten. Het belangrijkste is, zoals hierboven staat, dat het onderzoek specifiek is. De resultaten zijn niet alleen toepasbaar bij Ymere. Op enig ander moment zal er niet dezelfde

informatie uitkomen zoals tijdens dit onderzoek gebeurt. Dit omdat dit een eenmalige situatie is bij Ymere en er geen andere organisatie is die precies zo is als Ymere. Daarnaast kan een andere onderzoeker een andere invulling geven aan de informatie. Een volgende belangrijke eis is dat het onderzoek navolgbaar/publiek is. Dat wordt gedaan door alle stappen duidelijk te maken. Dat is gebeurd in het methodologische kader en door de kwaliteitscriteria helder te maken.

3.5.2 Interne validiteit

Validiteit is of we meten wat we denken te meten (Kvale, 2002, p302). Er is een interne en een externe validiteit. Interne validiteit gaat over het krijgen van een beeld van de meningen en opvattingen van de respondenten, de onderzoeker en de onderzoekssituatie.

Het verkrijgen van een goed beeld van de onderzoekssituatie kan door triangulatie. De data kan elkaar aanvullen en door verschillende manieren van dataverzameling worden de resultaten geloofwaardiger. Er is gebruik gemaakt van document, observatie en interviews. De belangrijkste bron van informatie waren de interviews. Hierdoor is het beeld vooral gevormd door de meningen en betekenissen die de respondenten hebben gegeven. Echter zoals eerder is aangegeven is dat ook het belangrijkste in het onderzoek, het gaat juist om deze betekenissen in het onderzoek. Om te voorkomen dat er één mening de overhand kreeg is er wel gezorgd voor een weergave van de verschillende meningen. Hierdoor is de validiteit gewaarborgd.

De respondenten vormen een redelijke vertegenwoordiging van Ymere. Hierdoor wordt het beeld representatief. Door de anonimiteit die geboden wordt, wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden verminderd en wordt de beeldvorming van de opvattingen en meningen van de respondenten verhoogd.

De analyse is ook van belang voor de interne validiteit. De tussentijdse analyse heeft meer richting gegeven aan het onderzoek en de juistheid van de analyse garandeert dat de data op een gedegen manier is verwerkt.

Alle keuzen en acties van de onderzoeker moeten worden vastgelegd, zodat het duidelijk is wat de onderzoeker denkt en doet. Dit is hier gebeurd.

Tevens is reflectie op het onderzoek van belang. Ymere, de begeleider en de onderzoeker hebben tijdens het onderzoek gereflecteerd. De begeleider vanuit Ymere heeft vooral aan het begin van het onderzoek richting gegeven en geholpen met de

sturing. Als onderzoeker ben ik lange tijd zelfstandig geweest in het zoeken van literatuur en vraagstelling en het doen van onderzoek. Er zijn echter regelmatig reflectie momenten geweest met de begeleider vanuit de universiteit die met een kritische blik positief heeft bijgedragen aan de inhoud van dit onderzoek.

Daarnaast moeten ook de doelstelling en de vraagstelling overeenkomen om de interne validiteit te waarborgen. Deze zijn tijdens het onderzoek aangepast.

Het theoretische kader heeft een vormende functie op de onderzoeker. In dit onderzoek is er veel rekening gehouden met de informatie uit de literatuur. Maar in de interviews is ruimte geweest voor nieuwe inbreng.

Tijdens een onderzoek is er een kans op misinterpretatie van data en een teveel aan waarde toekennen aan data (Banister e.a., 1997, p64).

Zoals bij het methodologisch kader is aangegeven is er geen werkelijkheid, maar is er sprake van een representatie van de waarheid. Dit beeld moet echter wel zo correct mogelijk zijn, en daarom moet het risico op misinterpretatie verkleind worden.

Dit risico wordt kleiner door het houden van voldoende interviews, zodat niet één mening de overhand krijgt.

Door al deze aspecten wordt er gestreefd de interne validiteit te waarborgen.

3.5.3 Externe validiteit

Externe validiteit betreft de vraag of de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn voor andere niet onderzochte situaties (Boeije, 2006, p155).

Dit onderzoek kan niet generaliseerbaar zijn en is niet generaliseerbaar, omdat dit onderzoek specifiek geldt voor Ymere en de fusie daar. Resultaten kunnen wel gebruikt worden in andere onderzoeken maar kunnen niet op andere organisaties worden toegepast. Daarnaast is het een kwalitatief onderzoek. De data die hieruit komt is niet generaliseerbaar omdat deze organisatie gebonden is en afhankelijk is van de respondenten. In die zin is het onderzoek ook niet herhaalbaar. De zelfde stappen kunnen worden uitgevoerd maar er zal nooit precies dezelfde informatie uitkomen.

Het ligt niet in de doelstelling van het onderzoek om een generaliseerbaar onderzoek te houden.

4. Analyse

In de verantwoording van de methodes is aangegeven hoe de interviews geanalyseerd worden om tot de resultaten te komen. Hieronder worden die resultaten geanalyseerd.

Er wordt begonnen met de weergave van de resultaten over de fusie. De fusie is de context waarin alle resultaten verzameld zijn en het is daarom van belang te weten hoe de medewerkers en leidinggevenden hierover denken.

Hier wordt er verder gegaan met people management. People management bestaat uit HR praktijken en stijl van leidinggeven. Vervolgens wordt er aan de hand van de verbanden die in de literatuur zijn vastgesteld de resultaten weergegeven. Dit gebeurt met behulp van het opgestelde conceptuele model. Het gaat om de resultaten die horen bij bepaalde codes die aan de hand van de topiclijst zijn opgesteld. Door deze resultaten op deze manier weer te geven kunnen deze resultaten op een overzichtelijke manier gekoppeld worden met de literatuur. Dat zal gebeuren in het volgende hoofdstuk, de discussie.

Na het beschrijven van de resultaten die uit de vooraf bepaalde topics naar voren zijn gekomen wordt er ingegaan op een aspect dat niet van te voren was opgesteld maar zo regelmatig in interviews besproken is geweest, waarbij er ook werd besproken wat de invloed hiervan was, dat het toch van belang is de rol hiervan weer te geven. Dit aspect is communicatie.

Als laatste zal er worden ingegaan op de informatie die uit documenten en observatie naar voren is gekomen.

Er zal bij de bespreking van de resultaten onderscheid gemaakt worden tussen oud-Woonmaatschappij en oud-Ymere. Tevens zal er onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers en leidinggevenden. Dit om de verschillen en overeenkomsten die er zijn goed uit te laten komen. Er worden in deze analyse termen gebruikt als oud-Woonmaatschappij, oud-Ymere en het 'nieuwe' Ymere. Dit om aan te duiden over welke 'organisatie' of groep mensen er wordt gesproken. Met het 'nieuwe' Ymere wordt de fusieorganisatie bedoeld.

Er zal zo veel mogelijk naar de respondenten verwezen worden. In sommige situaties zijn er geen directe uitspraken gedaan. Soms kan ik hier mijn eigen interpretatie

aangeven maar er zijn ook gedeeltes waar aan de hand van de data geen uitspraken over mogen worden gedaan.

4.1 De fusie

Oud-Woonmaatschappij

Voor een aantal medewerkers en leidinggevenden en medewerkers van oud-Woonmaatschappij is de fusie te snel gekomen. *‘Ik vind dat die voor Woonmaatschappij te snel is gekomen (...) omdat wij nog bezig waren onze vorige fusie nog af te ronden’.* (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem) . Maar over het algemeen zijn zowel medewerkers als leidinggevenden positief over de fusie. *‘Ik zie het als een kansrijke fusie. We worden wel een stuk groter(...) Aan de andere kant krijgen we meer vermogen waardoor we aan financiële slagkracht winnen’.* (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp)

Medewerkers en leidinggevenden ervaren wel onduidelijkheid over de fusie. Een aantal leidinggevenden en medewerkers ervaren onduidelijkheid over hun toekomstige positie. Door een aantal geïnterviewden wordt aangegeven dat die onduidelijkheid voor sommige collega's een reden is geweest om op te stappen. Er wordt aangegeven door zowel medewerkers als leidinggevenden dat er bij oud-Woonmaatschappij al een aantal medewerkers weggegaan. Echter geven veel medewerkers en ook leidinggevenden aan af te wachten wat er gaat gebeuren.

Een aantal medewerkers en leidinggevenden geven aan de fusie niet als een fusie te ervaren maar meer als een overname. *‘Sommigen hebben het gevoel dat het geen fusie is maar een overname. Dat heeft te maken met dat Ymere een stuk groter is dan Woonmaatschappij’.* (Leidinggevende Woonmaatschappij Amsterdam).

Als onderzoeker viel me op dat er veel medewerkers al eerder een fusie hadden meegemaakt. Op de vraag of dat invloed had op de ervaringen bij deze fusie waren de antwoorden wisselend. Voor sommigen scheelde het, omdat men wist wat erbij kwam kijken en voor andere maakte het geen verschil omdat elke fusie anders was.

Oud-Ymere

De meeste leidinggevenden en medewerkers van oud-Ymere zien de fusie als een goede zet. *‘Ja, wat vind ik van de fusie? Het biedt meer perspectief denk ik. Meer woningen. Vanuit bedrijfsoogpunt gezien denk ik dat het het beste is’.* (Medewerker

Ymere Almere). De meeste medewerkers en een aantal leidinggevenden geven aan dat de fusie volgens hen niet zoveel zal veranderen aan de manier van werken en ze zien het wel komen. Sommige medewerkers. Vooral medewerkers in Almere geven aan nog niet zoveel van de fusie gemerkt te hebben.

Maar ook bij oud-Ymere ervaren medewerkers en leidinggevenden onduidelijkheid over de toekomst, over hoe alles precies vorm gaat krijgen en of er andere functies komen. *'Op het moment is er voor het personeel nog niet een duidelijk beeld hoe een vestiging eruit gaat zien omdat we er voor hebben gekozen die deze periode vanuit de basis op te gaan bouwen. Dat beeld is in september'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). Een aantal medewerkers verwacht dat het door gaat zoals het bij oud-Ymere ging. Ze geven aan dat niet zeker te weten. Mijn interpretatie als onderzoeker is dat ze minder veranderingen verwachten omdat oud-Ymere een grotere organisatie is en er tot nu toe voor de medewerkers en leidinggevenden van oud-Ymere nog bijna niets is veranderd. Veel medewerkers en leidinggevenden hebben aangegeven de eerdere fusie tussen Ymere en 't Zand (vestiging Almere) meegemaakt. Dit heeft echter bij Ymere vooral invloed gehad op de medewerkers en leidinggevenden van het oude 't Zand. Maar de medewerkers en leidinggevenden daar geven aan dat die eerdere fusie geen invloed heeft op de ervaringen die ze met deze fusie hebben. Als onderzoeker zie ik hier dat de vestiging Almere bij de vorige fusie werd overgenomen door Ymere en dit keer maken ze deel uit van het Ymere, dat samengaat met een kleinere organisatie.

De fusie wordt bij oud-Woonmaatschappij anders ervaren dan bij oud-Ymere. Als onderzoeker denk ik dat dat komt omdat Ymere de grote speler is in de fusie en oud-Woonmaatschappij kleiner is. Sommige medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij geven aan de fusie als overname te ervaren.

De medewerkers en leidinggevenden van beide organisaties ervaren onduidelijkheid over de toekomst. Echter medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij verwachten meer veranderingen dan medewerkers en leidinggevenden van oud-Ymere. De medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij zijn onzekerder over de toekomst omdat ze kleiner zijn en zich overgenomen voelen, dat interpreteer ik zo als onderzoeker. Bij oud-Ymere, dat is mijn interpretatie, zijn ze groter en daarom ook zekerder over de toekomst.

Hieruit concludeer ik dat de medewerkers en leidinggevenden van oud-Ymere een optimistischer toekomstbeeld hebben van de fusieorganisatie dan de medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij

4.2 HR praktijken

Hier worden de HR praktijken besproken en wat de invloed is van die HR praktijken op de organisatiecommitment en de commitment aan de nieuwe organisatie. Er wordt begonnen met het bespreken van de huidige HR praktijken en de verwachte HR praktijken. Er wordt dan verder gegaan met alle verbonden aspecten die Mottola e.a. (1997) hebben genoemd: ervaren steun, contactcondities, eenheidsgevoel en ervaren bedreiging. Vervolgens wordt de organisatiecommitment besproken aan de hand van de data.

4.2.1 Oud-Woonmaatschappij

Huidige HR praktijken

- Opleiding en ontwikkeling: Volgens de leidinggevenden bij woonmaatschappij is er veel mogelijk betreft opleiding en ontwikkeling en worden er veel cursussen aangeboden. *'Er was ruimte voor de mensen om die en die opleiding te volgen. En vervolgens keken wij van is dat voor het huidige werk van belang of willen ze er meer mee. (...). Dan werd dat gehonoreerd of niet'* (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Dat vinden ook een aantal andere managers bij Woonmaatschappij. Echter een andere leidinggevende geeft aan dat het personeelsbeleid afhangt van de manager. *'Ik vind dat er relatief weinig, is meer op individueel niveau dat managers met elkaar afspreken (...) Dat is iets dat niet ingeregeld is in de organisatie'* (Leidinggevende Woonmaatschappij Amsterdam). Dit wordt beaamd door een aantal andere leidinggevenden. Een andere medewerker geeft aan dat er geen vastgesteld HR beleid is. Medewerkers zijn van mening dat er wel mogelijkheden zijn *'Als ik iets wil, een opleiding dan is dat vast mogelijk, ik heb nu die behoefte niet'* (Medewerker Woonmaatschappij Amsterdam). Er wordt daarnaast door een paar medewerkers aangegeven dat er niet altijd iets gedaan wordt met die opleidingen die medewerkers volgens. *'Dan*

hebben ze hier geïnvesteerd voor duizenden euro's en dan laten ze die weggaan omdat ze hem niet willen laten doorschuiven'. (Medewerker Woonmaatschappij Amsterdam).

- Beoordeling en beloning: alle leidinggevenden en medewerkers geven aan dat er een vaste manier van beoordelen is: *'we hebben een drietal momenten waarin we in het kader van beoordelingsbeleid met elkaar praten. (...) een startgesprek (...) het functioneringsgesprek (...) dat beoordelingsgesprek'* (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Volgens medewerkers en leidinggevenden hangt aan die beoordeling een prestatiebeloning vast die aan het begin van het jaar wordt vastgesteld. Een paar medewerkers geven aan dat het niet duidelijk is waar je op beoordeeld wordt. *'Er worden prestatieafspraken met je gemaakt maar er wordt niet gezegd hoe zwaar welke afspraak meeweegt in de uiteindelijke beoordeling en de vaststelling van je bonus(...). Maar bij Ymere kennen ze niet eens een prestatiebeloning'* (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp). Een paar medewerkers zijn van mening dat men geen invloed kan uitoefenen op de beoordeling. Daarnaast wordt door deze medewerkers aangegeven dat de gemaakte afspraken over de prestatiebeloning nog aangepast kunnen worden.

Over de beloning vinden de meeste medewerkers dat ze relatief goed betaald krijgen, alleen niet altijd marktconform. Voor sommige medewerkers, dat geven deze medewerkers zelf aan en een aantal andere respondenten ook, is de beloning is zo goed dat ze jaren op dezelfde functie zitten: *'Als je binnen de volkshuisvesting een baan hebt, dan mag je best tevreden zijn. Sommige mensen zijn zo tevreden, die gaan nooit meer weg'*(Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem).

Verwachte HR praktijken

Bij oud-Woonmaatschappij worden geen directe uitspraken gedaan over de toekomstverwachtingen betreft de opleiding en ontwikkeling. Wel worden er uitspraken gedaan over de beloning. De meeste medewerkers en een aantal leidinggevenden zijn van mening dat ze zijn aangenomen onder de voorwaarden van Woonmaatschappij en ze verwachten dat deze van kracht blijven. *'Dat is zoals ik het gewend ben bij woonmaatschappij. Ymere kennen de startgesprekken niet. Ik vertrouw erop dat we in*

het nieuwe Ymere het op dezelfde manier zullen doen. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem)

Echter betreft andere aspecten van het personeelsbeleid zijn er wel verwachtingen bij medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij. Een belangrijk verhaal voor de meeste medewerkers daar is dat de manier van verlofdagen aanvragen is gewijzigd van een digitaal systeem naar een systeem met papieren verlof kaarten. *'In het oude Woonmaatschappij hadden we een elektronisch systeem (...) dat kende het oude Ymere niet. En toen kregen wij de mededeling dat het toch een systeem moest worden. Er werd toen altijd gezegd we gaan fuseren en we kiezen de goede dingen eruit.(...)En als je het dan hebt over betrokkenheid dan werkt dat niet mee'* (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Een ander voorbeeld is de verandering van de declaratie van de gereden kilometers. Deze veranderingen werden medegedeeld en de medewerkers hadden geen invloed op deze veranderingen. Beide veranderingen zijn als een achteruitgang ervaren van het personeelsbeleid. Er zijn geen directe uitspraken over gedaan maar mijn interpretatie is dat hierdoor verwachtingen voor andere aspecten van het personeelsbeleid negatiever worden.

Ervaren steun

De meeste medewerkers en een aantal leidinggevenden geven aan zich niet gesteund te voelen betreft de toekomstige ontwikkelingen. *'Dat is nu allemaal wat een makelaar doet en straks wordt dat opgedeeld naar verschillende afdelingen. (...)Minder uitdagend. (...) En dan gaan die doorgewinterde mensen gaan weg'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Hoofddorp). De meeste medewerkers geven aan dat ze verwachten dat hun functie minder leuk wordt, ze verwachten dat de functie smaller wordt. De meeste medewerkers zeggen af wat er gebeurt en dan te beslissen wat te doen. *'Dus als ik op een bepaald moment denk er gebeuren nu dingen waar ik me niet ik kan vinden dan is dat voor mij een moment om op te stappen'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp).

Door de gebeurtenissen met de kilometer declaratie en de verlofkaarten, die men niet als prettig heeft ervaren, geven zowel medewerkers als leidinggevenden aan dat ze zich overgenomen voelen door Ymere. In die situatie geven een aantal medewerkers en leidinggevenden aan zich niet gesteund te voelen.

Er zijn een paar medewerkers die van mening zijn zich niet niet gesteund voelen, maar zich ook niet wel gesteund voelen.

Over het algemeen voelen de medewerkers van oud-Woonmaatschappij zich niet gesteund in deze situatie, maar de meeste medewerkers geven aan het af te wachten.

De stijl van leidinggeven heeft ook invloed op de ervaren steun. Een aantal leidinggevendenden bij woonmaatschappij geven aan dat hun stijl van leidinggeven een coachende stijl is. *'Oude kreet van woonmaatschappij is verantwoordelijkheden laag. Dat betekent (...) dat je de verantwoordelijkheden laag in de organisatie legt. Ze kunnen veel doen'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Een aantal medewerkers beamen dat ze veel zelfstandig werken. Echter andere medewerkers geven aan dat er een hiërarchische stijl van leidinggeven is en sommigen geven daarbij aan dat ze weinig invloed kunnen uitoefenen. *'Wij waren erg zelfsturend en een tijd geleden is daar een andere zweep overheen gegaan. Het wordt topdown verzonnen en het wordt naar beneden gegooid en vervolgens is het ga je gang maar en kijk maar hoe het loopt'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp). Er zijn een aantal leidinggevendenden die van mening zijn dat er andere leidinggevendenden zijn die een hiërarchische stijl van leidinggeven hebben. Als onderzoeker is mijn interpretatie dat beide stijlen van leidinggeven aanwezig zijn, het verschilt per leidinggevende en per locatie.

Sommige medewerkers geven aan zich niet gesteund te voelen. Op de vraag of men zich gesteund voelt door de leidinggevende is het antwoord: *'niet echt. Bovenaf doet wat ze zelf willen'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp). Er wordt door sommige medewerkers aangegeven dat er beslissingen worden genomen boven in de organisatie. Als medewerkers met een idee komen, zo wordt er door een paar medewerkers aangegeven, wordt dat vaak van de hand gedaan volgens sommige medewerkers. Aan de andere kant zijn er ook medewerkers die aangeven zich wel gesteund voelen door hun leidinggevende. Als onderzoeker ben ik van mening dat het verschilt per locatie en per leidinggevende of de medewerkers zich gesteund voelen. Mijn inzicht als onderzoeker is dat indien de medewerker vindt dat er sprake is van een hiërarchische stijl van leidinggeven voelt deze zich over het algemeen minder gesteund dan een medewerker die aangeeft dat hij/zij zelfstandig kan werken.

Sommige leidinggevendenden geven aan dat ze proberen hun medewerkers te steunen door dingen voor ze regelen. Alleen ontstaan er, naar de mening van de leidinggevendenden, steeds meer lagen in de organisatie. *'Ze voelen zich gesteund vooral op de momenten dat het lukt dat je iets kan regelen. (...)'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Door die meer lagen, geven sommige leidinggevendenden

aan, wordt het steeds lastiger om wat te regelen voor de medewerkers en dus lastiger om ze te steunen.

Contactcondities

De contactcondities zijn van belang, samen met de ervaren steun, voor het eenheidsgevoel. De beste relaties tussen groepen ontstaan indien er sprake is van een gelijkwaardige status en dan kan bereikt worden door de groepen met elkaar om te laten gaan en ze te informeren over elkaar.

Over het algemeen wordt er door de medewerkers van oud-Woonmaatschappij aangegeven dat ze nog niet echt contact hebben gehad met de collega's van oud-Ymere. *'Nee alleen via de OR. (...) We hebben een keer een feest gehad. Maar je merkt omdat het zo groot is dat je optrekt naar de mensen die je kent. Dat doe je dan toch. Van de PV uit. Met die kleine contacten, zoals met een sporttoernooi, dan leer je die mensen beter kennen. (...) Maar vanuit het bedrijf is er nog niets geweest'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp). De meeste leidinggevenden geven aan wel betrokken te zijn bij het overleg over de inrichting van het 'nieuwe' Ymere, maar ook niet allemaal. *'De directeuren zijn als eerste aan de beurt. (...) Die hebben ook meer een idee, dat was ook heel vervelend dat Ymere alleen managers kenden en geen andere leidinggevenden en wij hebben ook teamleiders, we werden heel vaak vergeten'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem).

In verband met de fusie is er een feest geweest geven zowel medewerkers als leidinggevenden aan. Het feest was een mogelijkheid tot contact. Door de meeste medewerkers wordt aangegeven dat ze op het feest niet echt contact hebben gehad met de collega's van het 'nieuwe' Ymere. Dit, hebben een aantal respondenten gezegd, omdat ze meer naar de mensen toe trokken die men al wel kende.

Er is volgens de leidinggevenden en medewerkers nog niet echt contact geweest met de collega's van oud-Ymere.

Eenheidsgevoel

De ervaren steun samen met de contactcondities heeft invloed op het eenheidsgevoel. Het eenheidsgevoel gaat om de mate van eenheid bij het 'nieuwe' Ymere.

Bij oud-Woonmaatschappij geven een aantal leidinggevenden aan dat het vooral de afdeling is waarmee men zich één voelt. *'We hebben hier in de vestiging drie afdelingen (...) Ik denk dat sowieso geldt dat op afdelingsniveau een sterke mate van eenheid is.'*

(...) *Op vestigingsniveau ook maar anders*'. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Maar de meeste medewerkers zijn ook van mening dat het vooral om de afdeling gaat. Een aantal medewerkers geven aan zich vooral te identificeren met het eigen werk en de eigen afdeling en nog niet zozeer met het 'nieuwe' Ymere of de collega's van het 'nieuwe' Ymere.

Ervaren bedreiging

Hoe meer men zich een eenheid voelt, hoe minder men zich bedreigt voelt (Mottola e.a. 1997). Echter ervaren medewerkers en ook leidinggevenden meer een eenheidsgevoel naar de eigen afdeling of het eigen werk. In die zin, is mijn interpretatie als onderzoeker, is er nog geen eenheidsgevoel ten opzichte van het 'nieuwe' Ymere.

De respondenten geven dan ook wisselende antwoorden op vragen die te maken hebben met de ervaren bedreiging. Een leidinggevende bij oud-Woonmaatschappij vindt dat er geen bedreiging is. *'Nee, daar is ook geen reden toe denk ik. Iedereen weet ook wel dat het geen fusie is die samengaat met gedwongen ontslagen. Maar ik denk dat voor mensen die bij mij op de afdeling zitten dat de functies die ze nu hebben dat die niet 1 op 1 zullen terug keren*'. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Maar een andere leidinggevende vindt dat er wel sprake is van bedreiging. *'Maar het kan wel een bedreiging zijn omdat je functie weer gaat veranderen en omdat je weer niet weet of dat je functie blijft bestaan en welke plek krijgt. Daar zit wel een bepaalde bedreiging in*'. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). En ook een aantal medewerkers ervaren een bedreiging. Aan de andere kant zijn er ook medewerkers die aangeven het als een kans zien. *'Ik zie het als een kans om te ontplooiën om mooie dingen te kunnen doen*'. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp).

Commitment bij de nieuwe organisatie en organisatiecommitment

Zowel commitment bij de nieuwe organisatie als organisatiecommitment worden hieronder behandeld. De organisatiecommitment heeft direct verband met de HR praktijken en de commitment aan de nieuwe organisatie hangt samen met de aspecten van Mottola e.a. (1997) zoals steun, contactcondities, eenheidsgevoel en ervaren bedreiging. Daarom worden zowel commitment bij de nieuwe organisatie als organisatiecommitment besproken.

In de literatuur is er gesproken over verschillende soorten commitment. Om het overzicht te behouden worden de profielen van commitment van Becker en Billings

(1993, in Meyer en Allen, 1997, p18) gebruikt om de resultaten te ordenen. De vier dominante profielen van organisatiecommitment zijn:

1. Locale commitment (medewerkers zijn toegewijd aan hun leidinggevende en het team/afdeling). De meeste medewerkers geven aan over het algemeen betrokken te zijn bij de eigen afdeling. Dit geven verschillende medewerkers aan op verschillende locaties. *'Dat wel en zeker de afdeling. Dat is het mooie van de afdeling'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp).
2. Globale commitment (medewerkers zijn toegewijd met het topmanagement en de organisatie). De betrokkenheid is volgens de leidinggevendenden richting de oude organisatie hoog. *'Betrokkenheid ten opzichte van in ieder geval woonmaatschappij was heel erg hoog, echt enorm'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Hoofddorp). Bij de medewerkers is er meer sprake van locale commitment (zie hierboven). Een aantal leidinggevendenden geeft aan dat ze wel betrokken zijn bij de gehele organisatie maar nog niet bij het nieuwe Ymere. *'Je moet betrokken raken. (...) Waar het gaat gebeuren is in Amsterdam. (...) Er is wat afstand, en als er wat afstand is dan is de betrokkenheid minder'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem). Het 'nieuwe' Ymere, interpreteer ik aan de hand van de data, wordt door medewerkers en leidinggevendenden ervaren als iets dat nog ver weg is. Dat heeft ook te maken (is de interpretatie) met het werk dat voor een groot gedeelte, geven een aantal medewerkers aan, voor een groot gedeelte op de manier van de oude Woonmaatschappij wordt gedaan. Daarnaast zijn er nog geen nieuwe collega's. Er is wel een medewerker die aangeeft zich betrokken te voelen bij het 'nieuwe Ymere', maar deze medewerker is in de minderheid.
3. De toegewijde (medewerkers zijn zowel lokaal toegewijd als met de gehele organisatie). De meeste medewerkers en ook leidinggevendenden geven aan zich nog Woonmaatschappij te voelen. Als onderzoeker heb ik ervaren dat medewerkers zich vooral betrokken voelen bij het eigen werk en de eigen afdeling, dus meer lokaal toegewijd zijn.
4. De niet-toegewijde (medewerkers die niet lokaal of globaal toegewijd zijn met de organisatie). Er zijn geen medewerkers die aangeven dat ze niet betrokken zijn bij de organisatie of bij hun werk. Echter er zijn wel medewerkers die hebben aangegeven dat de betrokkenheid afneemt door de omstandigheden

Medewerkers en ook een aantal leidinggevenden hebben aangegeven dat hun invloed die ze kunnen uitoefenen kleiner wordt. Hierbij geven sommige medewerkers aan dat het invloed heeft op de betrokkenheid. *'Maar de betrokkenheid naar het werk. Als je drie keer je kop stoot dan doe je het de vierde keer niet meer. (...) dan denk ik dat een bepaalde betrokkenheid toch wel afneemt'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp). Leidinggevenden hebben aangegeven dat dit te maken heeft met dat de organisatie groter wordt.

Over het algemeen is er wel sprake van organisatiecommitment. Dit geven zowel medewerkers als leidinggevenden aan. Echter deze organisatiecommitment is volgens medewerkers vooral gericht op de eigen afdeling en op de oude Woonmaatschappij. Als onderzoeker interpreteer ik de situatie zo dat er nog weinig commitment is naar de nieuwe organisatie toe.

Er wordt wel aangegeven door een leidinggevende van oud-Woonmaatschappij Haarlem dat het positief zou zijn voor de commitment naar de nieuwe organisatie als er contact is. *'En dat is als je in een werksituatie bij elkaar komt, dan krijg je een kruisbestuiving zoals ik het maar noem, en elkaar te kunnen spreken. Dat draagt voor mij bij aan betrokkenheid'*.

Er zijn geen uitspraken gedaan over de invloed van de HR praktijken op organisatiecommitment. hierover kan in de discussie alleen een interpretatie worden gegeven.

Samenvatting

Hier geef ik aan als onderzoeker wat er uit de interviews is gekomen. Dit is mijn interpretatie van de situatie. Woonmaatschappij is de kleinere organisatie in deze fusie. Daarnaast zijn er een aantal veranderingen geweest (kilometerdeclaratie en verlofkaarten) die niet als positief zijn ervaren. De meeste medewerkers en ook de leidinggevenden geven aan dit niet te zien als een fusie maar als een overname.

Betreft de HR praktijken geven de meeste medewerkers aan nu tevreden te zijn en men hoopt dat het zo blijft. Maar de medewerkers weten het niet zeker. Door die bovengenoemde veranderingen voelen een aantal medewerkers zich niet gesteund in het HR beleid.

De aspecten die volgens Mottola e.a. (1997) moeten leiden tot commitment bij de nieuwe organisatie zijn nog gericht op de oude Woonmaatschappij. De meeste

medewerkers en een aantal leidinggevenden geven aan zich meer betrokken te voelen bij hun eigen afdeling en het oud-Woonmaatschappij.

4.2.2 Oud-Ymere

Huidige HR praktijken

- Opleiding en ontwikkeling: Er wordt door een aantal leidinggevenden en medewerkers aangegeven dat er geen vastgesteld HR beleid is. *Sowieso is het HR beleid niet echt veel. Er zijn wel mogelijkheden. als men iets echt wil dan kan het*. (Medewerker Ymere Amsterdam). De meeste medewerkers van oud-Ymere geven duidelijk aan dat er niet echt zoiets is als een HR beleid. De meeste medewerkers en leidinggevenden geven aan dat er wel veel mogelijk is als men dat wil, maar het is niet geregeld. *‘Dat heeft te maken met het individu opzich. Niet iedereen heeft hetzelfde nodig. (...) Als je in dit bedrijf iets wilt dan kan alles*’. (Leidinggevende Ymere Amsterdam).
- Beoordeling en Beloning: De meeste medewerkers en leidinggevenden vinden de beloning prima. *‘ze betalen normaal*’.(Leidinggevende Ymere Amsterdam). Er wordt aangegeven door een paar leidinggevenden dat er sprake is van een *‘gouden keten*’ (Leidinggevende Ymere Almere) Over beoordeling zijn geen uitspraken gedaan.

Verwachte HR praktijken

De meeste medewerkers en een paar leidinggevenden van oud-Ymere geven aan dat ze verwachten dat er eigenlijk niet zo veel gaat veranderen. *‘Voor de oud Woonmaatschappijers zijn wel de veranderingen groter dan voor oud Ymere*’. (Leidinggevende Ymere Amsterdam).

Een aantal leidinggevenden geven aan dat er nog wel veranderingen gaan komen *‘Ik weet niet hoe die precies in elkaar gaat schuiven. We hebben net met de OR een nieuw beloningssystemen afgesproken*’ (leidinggevende Ymere Amsterdam).

Mijn interpretatie als onderzoeker is dat meeste medewerkers en waarschijnlijk ook de leidinggevenden verwachten dat er niet zoveel gaat veranderen, omdat er nog niet veel verandert is en omdat Ymere de grootste partij is in de fusie.

Ervaren steun

Bij Ymere Amsterdam wordt er door een paar medewerkers aangegeven dat ze zich niet gesteund voelen door het personeelsbeleid. Dit heeft te maken met dat er geen echt personeelsbeleid is vastgesteld. *'Er is geen ouderenbeleid, ik heb al meerdere keren aangeboden om dat zelf te schrijven'*. (Medewerker Ymere Amsterdam). Aan de andere kant wordt er door een aantal de leidinggevenden aangegeven dat er op verzoek van de medewerkers een aantal projecten op het gebied van personeelsbeleid zijn, zoals *'soepel verkassen'*. *'Verleden jaar hebben we een rondje gedaan wat zijn nou voor west de knelpunten waar wat aan gedaan moet worden. En dit was een van die dingen, het loopbaan beleid'* (Leidinggevende Ymere Amsterdam). De leidinggevenden van Ymere Amsterdam geven aan dat de medewerkers zich daardoor gesteund voelen.

De meeste medewerkers van Ymere Almere voelen zich gesteund door het personeelsbeleid, de aangeboden opleidingen en de mogelijkheden. De meeste medewerkers geven aan dat er genoeg wordt aangeboden en dat ze het salaris prima vinden.

De ervaren steun door het personeelsbeleid is wisselend. Als onderzoeker zie ik het dat de meeste medewerkers van oud-Ymere zich wel gesteund voelen door het personeelsbeleid indien ze het aanbod prima vinden. Indien ze vinden dat er niet echt een personeelsbeleid is voelen ze zich minder gesteund.

De stijl van leidinggeven heeft ook invloed op de ervaren steun. Een aantal leidinggevenden bij oud-Ymere is van mening dat de stijl van leidinggeven is dat ze de medewerkers zelfstandig laten werken. *'Daarnaast moet ik een team aansturen dat is vooral dat de afdelingshoofden hun team aansturen en ik er af en toe overheen kijk of alles goed gaat'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). De meeste medewerkers van oud-Ymere geven aan tevreden te zijn over de stijl van leidinggeven.

De aantal medewerkers voelen zich gesteund door de stijl van leidinggeven. *'Nou als je met een probleem zit en je legt het uit dan gaat ze door het vuur voor je of voor de afdeling. De manager moet ervoor zorgen dat de medewerkers goed kunnen werken. (...) En mijn manager doet dat'*. (Medewerker Ymere Amsterdam). Een aantal andere medewerkers doen er geen uitspraken over, ook geen negatieve.

Contactcondities

De contactcondities zijn, zoals eerder vermeld, samen met de ervaren steun van invloed op het eenheidsgevoel. Als er sprake is van een gelijkwaardige status dan is de relatie tussen de groepen het beste. Daarvoor is het nodig de groepen met elkaar in contact te brengen en ze te informeren over elkaar.

De meeste leidinggevenden hebben aangegeven dat er overleg is met de leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij over de inrichting van het 'nieuwe' Ymere. Echter geven ze ook aan dat het contact daar wel ophoudt.

Sommige medewerkers van oud-Ymere geven aan dat ze hun collega's van oud-Woonmaatschappij wel willen leren kennen. *'Absoluut het zijn mijn collega's en misschien kunnen we dingen samen doen waardoor we nog krachtiger zijn'*. (Medewerker Ymere Amsterdam). Een andere medewerker geeft aan dit niet van belang te vinden. *'Persoonlijk ik zit in Amsterdam dus ik heb niet veel met ze te maken in hoofddorp of in andere gemeentes. Dus voor mij is het niet zo van belang'*. (Medewerker Ymere Amsterdam).

Ook medewerkers van oud-Ymere hebben in het interview aangegeven niet veel contact te hebben gehad met collega's van oud-Woonmaatschappij. *'Je gaat toch op zoek naar je directe collega's. Iedereen was op zoek naar zijn eigen collega's. Als je het vaker doet of kleiner en een kruisbestuiving laat plaatsvinden. Verschillende afdelingen of functies. Dan werkt het sneller. Zo'n groot feest is mooi'*. (Medewerker Ymere Almere). Sommige medewerkers waren van mening dat het feest leuk was en anderen gaven aan dat ze het minder geslaagd vonden.

Eenheidsgevoel

Het eenheidsgevoel is van invloed op de ervaren bedreiging. Hoe meer men zich in de nieuwe organisatie (het 'nieuwe' Ymere) één groep voelt hoe minder men zich bedreigt voelt (Mottola e.a., 1997). De meeste leidinggevenden van oud-Ymere ervaren vooral eenheid op de vestiging. *'Ik denk dat je eenheidsgevoel hebt tussen de vestigingen. Sommige vestigingen lopen wat dingen wat lekkerder. Ik denk dat binnen een vestiging zoals hier een bepaalde sfeer hangt die niet overal hetzelfde is. Dat is wel eenheidsgevoel. Of mensen een zijn met Ymere dat durf ik niet te zeggen'*.

(Leidinggevende Ymere Amsterdam). Maar ook de meeste medewerkers van oud-Ymere geven aan vooral eenheid te ervaren binnen de vestiging.

Ervaren bedreiging

De meeste leidinggevendenden geven aan de fusie als een kans te ervaren. *'Ik denk zelf (...) dat het alleen maar meer kansen biedt. De mogelijkheden zijn groter om een plek naar je eigen wens te vinden'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). De meeste respondenten, zowel leidinggevendenden als medewerkers, geven aan de fusie niet als een bedreiging te zien maar dat ze zich wel kunnen voorstellen dat anderen dat doen. *'Er zijn mensen die zien het wel als een bedreiging'*. (Medewerker Ymere Amsterdam).

Mijn interpretatie als onderzoeker is dat medewerkers en leidinggevendenden van oud-Ymere zich niet zo bedreigd voelen aangezien er voor hen nog niet zoveel verandert is, ze nauwelijks veranderingen verwachten en omdat zij de grootste organisatie zijn in de fusie.

Commitment bij de nieuwe organisatie en organisatiecommitment

Er wordt hier gesproken over commitment bij de nieuwe organisatie omdat de aspecten van Mottola e.a. (1997) die hierboven behandeld zijn (steun, eenheidsgevoel, ervaren bedreiging en contactcondities) invloed hebben op commitment bij de nieuwe organisatie. Echter HR praktijken hebben ook direct invloed op de organisatiecommitment. Vandaar dat beiden hier besproken worden.

Net zoals bij oud-Woonmaatschappij is gedaan worden de profielen van organisatiecommitment van Becker en Billings (1993, in Meyer en Allen, 1997, p18) gebruikt om de resultaten te ordenen. De vier dominante profielen van organisatiecommitment zijn:

1. lokale commitment (medewerkers zijn toegewijd aan hun leidinggevende en het team/afdeling). De meeste leidinggevendenden zijn van mening dat de medewerkers meer betrokken zijn bij hun afdeling. *'Mensen zijn sowieso betrokken bij hun werk maar primair bij hun eigen werk en secundair bij de afdeling'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). Ook de meeste medewerkers ervaren betrokkenheid naar hun vestiging of naar hun afdeling. Uit de interviews is een aantal keer naar voren gekomen dat medewerkers bij locatie Almere betrokkenheid ervaren richting hun

vestiging en dat medewerkers van vestiging Amsterdam meer betrokkenheid ervaren naar de afdeling toe.

2. Globale commitment (medewerkers zijn toegewijd met het topmanagement en de organisatie). Een aantal medewerkers zijn van mening dat ze betrokken zijn bij hun dagelijkse werk en de afdeling. Een enkele medewerker geeft aan zich betrokken te voelen naar het Ymere als geheel. *'Ik voel me heel betrokken bij de vestiging Almere en betrokken bij het oude Ymere. (...) Ik voel me wat minder betrokken, niet dat het niet kan komen gewoon nog niet in geïnvesteerd, bij het woonmaatschappij Ymere. Want ik vind Ymere alleen al zo groot met al die vestigingen'*. (Medewerker Ymere Almere). Maar zowel de meeste leidinggevenden als de meeste medewerkers geven in het interview aan nog niet betrokken te zijn bij het nieuwe Ymere. Zowel een paar leidinggevenden als medewerkers geven aan dat er nu nog niet zoveel verandert is en dat de zijn van mening dat de mensen zich daardoor nog meer betrokken voelen bij wat er nu is.
3. De toegewijde (medewerkers zijn zowel lokaal toegewijd als met de gehele organisatie). De meeste medewerkers ervaren vooral lokale commitment maar er zijn ook een aantal medewerkers en leidinggevenden die aangeven zich zowel lokaal als globaal inzetten voor de organisatie.
4. de niet-toegewijde (medewerkers die niet lokaal of globaal toegewijd zijn met de organisatie) Net zoals bij oud-Woonmaatschappij zijn er geen medewerkers of leidinggevenden geweest die aan hebben gegeven zich nergens betrokken bij te voelen.

Er wordt bij oud-Ymere nog veel betrokkenheid ervaren richting de eigen organisatie, maar nog niet echt richting de nieuwe organisatie (is mijn interpretatie als onderzoeker). Een aantal leidinggevenden en de meeste medewerkers hebben nog niet echt veranderingen meegemaakt en verwachten ook niet echt veranderingen. Dit maakt dat ze zich meer oud-Ymere voelen.

Bij Ymere Amsterdam wordt er door een aantal leidinggevenden en medewerkers aangegeven dat het personeelsbeleid de betrokkenheid versterkt. *'We hebben een keer in de 14 dagen een bijeenkomst voor personeels waarin mensen met alle vragen terecht kunnen. Ik heb de indruk dat de betrokkenheid wel vergroot heeft de afgelopen twee jaar'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). Een enkele medewerker geeft daar ook bij aan dat deze bijeenkomsten zinvol zijn en dat ze zich hierdoor betrokken voelen. Een

paar medewerkers zijn van mening zich meer betrokken te voelen personeelsactiviteiten die er zijn zoals borrels, net als bij de medewerkers van oud-Woonmaatschappij. De meeste medewerkers en leidinggevenden, interpreteer ik hier als onderzoeker, zijn wel geëngageerd aan de organisatie. Echter wel aan het oude Ymere. Er kan dus nog geen sprake zijn van commitment aan de nieuwe organisatie.

Samenvatting

Hieronder worden de resultaten samengevat, maar hierbij geef ik ook mijn interpretatie als onderzoeker van de situatie. De situatie voor medewerkers van het oude Ymere is anders dan voor de medewerkers van de oude Woonmaatschappij. De medewerkers zijn van mening dat het HR beleid prima is en verwachten niet echt dat er dingen gaan veranderen.

De meeste medewerkers geven aan dat ze betrokken zijn bij hun afdeling en het werk maar nog niet zo bij het 'nieuwe' Ymere. Dit heeft, denk ik als onderzoeker, ook te maken met het feit dat er nog niet echt iets verandert is voor de medewerkers van het oude Ymere en dat ze ook niet zoveel veranderingen verwachten. Er is in die zin wel sprake van organisatiecommitment, maar nog niet van commitment naar de nieuwe organisatie.

4.3 Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven heeft, zoals in de literatuur is besproken, invloed op de organisatiecommitment. Bij de HR praktijken hierboven is de invloed van de stijl van leidinggeven op de ervaren steun al besproken. Hieronder wordt ingegaan op de stijl van leidinggeven en het vertrouwen en het directe verband tussen de stijl van leidinggeven en de organisatiecommitment.

4.3.1 Oud-Woonmaatschappij

Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven wordt volgens de meeste medewerkers en leidinggevenden bij oud-Woonmaatschappij wisselend ervaren. Een aantal medewerkers en leidinggevenden geven aan dat ze de stijl van leidinggeven coachend vinden met

zelfstandigheid voor de medewerkers. Een aantal andere medewerkers en leidinggevendenden zijn van mening dat de stijl van leidinggeven meer hiërarchisch is

Vertrouwen

Volgens de literatuur heeft de stijl van leidinggeven invloed op vertrouwen. Er worden door de medewerkers en leidinggevendenden geen directe uitspraken gedaan over het verband tussen de stijl van leidinggeven en vertrouwen. Er worden wel uitspraken gedaan over het vertrouwen. Een aantal leidinggevendenden van Woonmaatschappij geven aan dat er sprake is van vertrouwen met hun medewerkers. *'Ik weet dat het team weet dat ik er voor hun sta(...) Ik vind het heel belangrijk dat het team op mij kan bouwen en vertrouwen'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Hoofddorp). Er wordt wel aangegeven door een leidinggevende dat als medewerkers hun mening geven en daar niets mee gebeurt het vertrouwen in de leiding afneemt.

Enkele medewerkers geven aan dat er vertrouwen is in de directe leidinggevendenden maar niet in de top van de organisatie. *'En ik mijn ogen wordt de teamleider wel eens belet door de afdelingsmanager. (...) Ik denk dat ze met dezelfde problematiek zit al wij. Dat je bij de top naar beneden wordt gedrukt. (...) Maar ik heb wel vertrouwen in de teamleider zelf, daar zit ook deskundigheid genoeg en die geeft je ook de ruimte'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp).

Organisatiecommitment

De stijl van leidinggeven heeft direct invloed op de organisatiecommitment. Er worden hier wel een aantal uitspraken gedaan over de stijl van leidinggeven in verband met betrokkenheid. Een paar leidinggevendenden geven aan dat het hun eigen rol is om die betrokkenheid te tonen.

'Ik vind juist dat ik betrokken moet zijn bij het team. Ik zit ook op de afdeling mijn bureau zit los van de (...) Dat heeft een voordeel dat je heel betrokken bent en dat je alles hoort'. (Leidinggevende Woonmaatschappij Haarlem).

Sommige medewerkers geven aan dat de leidinggevende de betrokkenheid wel kan beïnvloeden. Hierbij wordt door sommige medewerkers aangegeven dat die invloed niet als positief wordt ervaren omdat ze de stijl van leidinggeven hiërarchisch vinden. Mijn interpretatie als onderzoeker is hier dat indien de medewerkers de stijl van leidinggeven als hiërarchisch ervaren dat ze dit als negatief voor hun betrokkenheid ervaren. En vice

versa, als de medewerkers de stijl van leidinggeven meer als coachend ervaren dan ervaren ze hierdoor ook betrokkenheid.

Een andere medewerker geeft aan dat de leidinggevende niets met betrokkenheid te maken heeft maar dat het meer uit jezelf moet komen.

De stijl van leidinggeven heeft invloed op vertrouwen en vertrouwen heeft invloed op organisatiecommitment. Het vertrouwen dat de medewerkers ervaren betreft hun leidinggevende is wisselend. Er zijn geen directe uitspraken gedaan of vertrouwen betreft medewerkers of leidinggevendenden invloed heeft op de betrokkenheid. Hierover kunnen dan ook geen uitspraken worden gedaan.

Samenvatting

Betreft de stijl van leidinggeven en organisatiecommitment bij oud-Woonmaatschappij is het lastig om uitspraken te doen, aangezien er bepaalde data niet is.

Er is sprake van een wisselende ervaring van de stijl van leidinggeven. Ook betreft het vertrouwen is het wisselend. Een aantal medewerkers geeft aan vertrouwen te hebben in de leidinggevende en een aantal medewerkers geven aan dat er geen vertrouwen is in het hoger management. De verbanden met organisatiecommitment kunnen hier niet worden gemaakt omdat er geen directe uitspraken zijn gedaan hierover.

4.3.2 Oud-Ymere

Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven is al eerder besproken. De meeste medewerkers geven aan tevreden te zijn over de stijl van leidinggeven. Een aantal leidinggevendenden zijn van mening dat de stijl van leidinggeven is dat ze de medewerkers zelfstandig laten werken.

Vertrouwen

De stijl van leidinggeven heeft invloed op vertrouwen volgens Gould-Williams (2003). Er worden door de medewerkers en leidinggevendenden geen uitspraken gedaan of die stijl van leidinggeven invloed heeft op vertrouwen. Wel worden er uitspraken gedaan over vertrouwen.

Een aantal leidinggevendenden geven aan dat er onderling vertrouwen is. *'Ik vind dat het een heel goed draaiend team is. Als er dingen spelen worden ze ook uitgesproken. (...) Maar er is veel vertrouwen in elkaar'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). Ook een aantal medewerkers zijn van mening vertrouwen te hebben in de leidinggevende.

Organisatiecommitment

De stijl van leidinggeven heeft invloed op organisatiecommitment. Een van de leidinggevendenden geeft aan dat de betrokkenheid vooral richting de omgeving moet gaan. *'Betrokkenheid moet niet zozeer zijn bij Ymere maar de betrokkenheid moet zijn bij wonen en de omgeving. De organisatie is toch maar een middel het is geen hoofddoel'*. Dit is opvallend, terwijl een andere leidinggevende aangeeft dat er juist wel gewerkt wordt aan de betrokkenheid. *'Ja, ik denk dat Ymere dat wel aan het leren is. Dat ze gewoon personeel betreft bij'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam). Een aantal medewerkers geven aan dat er wel invloed is op de betrokkenheid. *'Ja dat denk ik wel, omdat die lijnen zo kort zijn zie je ook wat hun doen. (...). Je ziet iedereen is met hetzelfde bezig. En probeert het op dezelfde manier goed te doen. Ymere moet, en dan rennen wij. Dat maakt het ook leuk en geeft betrokkenheid en vertrouwen naar iedereen toe'*. (Medewerker Ymere Almere). Echter zijn er geen directe uitspraken gedaan door medewerkers dat de stijl van leidinggeven invloed heeft op hun betrokkenheid. Hierover kunnen dan ook geen uitspraken worden gedaan.

Het vertrouwen heeft ook invloed op de organisatiecommitment. Er zijn wel uitspraken gedaan over vertrouwen, maar niet over of vertrouwen invloed heeft op de organisatiecommitment. Het is dan ook niet mogelijk om hierover uitspraken te doen.

Samenvatting

Net als bij oud-Woonmaatschappij zijn er bepaalde uitspraken niet gedaan over het verband tussen de stijl van leidinggeven, vertrouwen en organisatiecommitment. De meeste medewerkers geven aan wel tevreden te zijn met de stijl van leidinggeven. Ook wordt er door de meeste medewerkers aangegeven dat er sprake is van vertrouwen richting de leidinggevende en er is ook sprake van organisatiecommitment. Echter kan er geen verband worden gemaakt omdat er geen directe uitspraken zijn gedaan.

4.4 Communicatie

Uit een groot gedeelte van de interviews is naar voren gekomen dat communicatie door de meeste medewerkers van belang wordt gevonden in het fusieproces. Daarbij wordt er in een aantal interviews aangegeven dat de communicatie een rol speelt in hoe medewerkers en leidinggevenden de fusie ervaren. Communicatie was geen topic in het onderzoek. Echter omdat het in zo een groot gedeelte van de interviews naar voren is gekomen en zo'n groot gedeelte van de medewerkers aangaf dat het invloed had op hun ervaring is het toch van belang weer te geven wat de rol van communicatie is in het fusieproces.

In de eerste interviews kwam het onderwerp communicatie vanzelf naar voren. Na een paar interviews kwam het besef dat het misschien wel van belang kon zijn en indien de respondent er zelf niet over is begonnen werd er naar gevraagd.

Oud-Woonmaatschappij

Een aantal medewerkers en een aantal leidinggevenden geven aan onduidelijkheid te ervaren over het fusieproces. Op de vraag hoe de communicatie is: *'Ik vind matig tot nu toe. Er is wel gecommuniceerd maar toch wel het had wel iets meer gemogen de communicatie naar de mensen toe. Duidelijkheid, dat is wel matig geweest tot nu toe. Wat is er besloten, wat wordt er volgende maand besloten. Die informatie is wel, achterwege gebleven'* (Leidinggevende Woonmaatschappij Amsterdam).

Er wordt aangegeven door een aantal medewerkers en ook leidinggevenden aangegeven dat er niet veel gecommuniceerd wordt. Sommige medewerkers geven aan dat de informatie lastig te vinden is. *'Op vier manieren kun je geïnformeerd worden over het hele gebeuren. Maar je moet elke keer zoeken. Mensen die niet zo handig zijn op internet zoeken zich een ongeluk. (...) Mensen voelen zich daar niet prettig bij.* (Medewerker Woonmaatschappij Amsterdam).

Er zijn ook een paar medewerkers die aangeven dat die onduidelijkheid ervoor zorgt dat mensen weggaan. *'Je moet mensen niet moedwillig dom houden want daardoor ontstaat er irritatie en daardoor haken mensen af. (...) Er is hier heel veel kennis aanwezig en die loopt hier heel hard weg'*. (Medewerker Woonmaatschappij Hoofddorp). Er wordt door een paar medewerkers aangegeven dat er al een paar collega's ontslag hebben genomen. Er zijn echter ook medewerkers en een aantal leidinggevenden die aangeven af te wachten wat er gebeurt en dan hun beslissing te nemen of ze blijven of weggaan.

Ook is er een leidinggevende die aangeeft dat de onduidelijkheid invloed heeft op de betrokkenheid. *'Als je niet goed communiceert welke dingen je niet doet en waarom niet dan is die betrokkenheid is dan ook ver te zoeken'*. (Leidinggevende Woonmaatschappij Amsterdam).

Als onderzoeker heb ik van deze situatie een interpretatie. Er zijn interviews geweest, korte gesprekken met andere medewerkers. Als onderzoeker zie ik het zo dat medewerkers en ook leidinggevend en de behoefte hebben aan informatie omdat hun toekomst onzeker is. Een paar leidinggevend en de meeste medewerkers geven aan dat ze niet weten hoe het straks gaat worden.

Daarnaast, zoals eerder vermeld is, zijn er een aantal negatieve veranderingen geweest met de declaratie van de kilometers en de verlofkaarten. Hierdoor is er een negatieve verwachting voor de toekomst.

Oud-Ymere

Ook bij oud-Ymere wordt er zowel door een aantal medewerkers als een aantal leidinggevend en onduidelijkheid ervaren over de toekomst. *'Het is gewoon wel belangrijk dat de medewerkers wel op binnen korte termijn meer duidelijkheid gaan krijgen'*. (Medewerker Ymere Amsterdam). Een leidinggevende geeft aan dat die duidelijkheid van belang is voor het succes van de fusie *'Ik denk dat het algehele wat nodig is voor het succesvolle verloop van de fusie duidelijk leiderschap van boven (...) ik denk niet voldoende'*. (Leidinggevende Ymere Amsterdam).

Een aantal leidinggevend en zeggen echter dat ze meer weten over de fusie omdat ze betrokken zijn bij het proces van de inrichting van het 'nieuwe' Ymere.

Opvallend is dat in vestiging Almere er wel voldoende communicatie wordt ervaren door de meeste medewerkers. Mijn interpretatie is dat dit komt omdat de fusie voor de medewerkers erg 'ver' weg is. Er zijn voor hun nog geen dingen veranderd en ze verwachten ook geen verandering. Dat is waarschijnlijk ook de reden dat ze vinden dat ze genoeg informatie krijgen, als er geen veranderingen komen hoeft men daarover niet geïnformeerd te worden, is mijn interpretatie als onderzoeker. Dit is niet direct aangegeven in dit verband door de medewerkers. Maar dit is afgeleid door uitspraken van een aantal medewerkers die aangeven dat ze verwachten dat er niet veel gaat veranderen en dat de fusie voor hen wel erg ver staat. Daarnaast is daarbij aangegeven door de meeste medewerkers van vestiging Almere dat ze voldoende communiceerden.

Samenvatting

Als onderzoeker zie ik hier een patroon. Bij medewerkers van oud-Woonmaatschappij is wordt er door een aantal medewerkers en leidinggevenden aangegeven dat er onduidelijkheid is. Daarnaast worden er ook veranderingen verwacht, wordt er aangegeven door medewerkers, die men niet als positief zal ervaren. Volgens mij zorgt dat voor meer behoefte aan zekerheid voor de toekomst, dus meer informatie. Bij oud-Ymere wordt er aangegeven door de meeste medewerkers dat ze niet echt veranderingen verwachten, helemaal bij vestiging Almere. Als onderzoeker denk ik dat ze om die reden ook vinden dat ze in mindere mate behoefte hebben aan informatie. Er wordt wel onduidelijkheid ervaren, net als bij oud-Woonmaatschappij maar omdat de meeste medewerkers aangegeven dat ze niet echt veranderingen verwachten denk ik dat ze minder behoefte hebben aan informatie.

4.5 Observatieverslag

Er is gedurende het onderzoek geen officiële observatie geweest. Als observatie worden de momenten gebruikt dat ik op de locaties aanwezig ben geweest voor de interviews. Dit is mijn interpretatie van die momenten.

Er was niet veel verschil tussen de locaties van oud-Ymere en oud-Woonmaatschappij. Bij beide organisaties ging men vrij informeel en open met elkaar om. Men kon gemakkelijk bij elkaar binnenstappen, en dat gebeurde dan ook soms tijdens interviews. Medewerkers stapten ook gemakkelijk bij leidinggevenden naar binnen om vragen te stellen.

De medewerkers waren daarnaast vooral open naar mij toe, en welwillend om hun verhaal te doen. Alle medewerkers spraken vrij in de interviews.

Daarnaast ging men informeel met elkaar om. Er werd nauwelijks met u gesproken en veel met 'je' en 'jij'. Dit tegen elkaar, tegen de leidinggevenden en ook in de interviews.

Collega's waren vriendelijk naar elkaar toe en dat zorgde voor een prettige sfeer.

De gebouwen kwamen allemaal vrij nieuw en transparant over. Er was veel glas en veel ruimtes waar meerdere bureaus stonden. De kantoren werden meestal door de leidinggevenden gebruikt.

Deze openheid bevorderde ook dat men makkelijk bij elkaar kon binnen lopen.

Er was ook altijd een kantine aanwezig, waar ook gebruik van werd gemaakt.

Dit observatieverslag dient vooral ter ondersteuning van de interviews. De interviews waren open en ook kritisch en uit de manier waarop men met elkaar omgaat blijkt dat dit kan.

4.6 Documenten

Er zijn verschillende documenten geraadpleegd voor dit onderzoek.

Uit die documenten zijn verschillende aspecten naar voren gekomen. Ten eerste het belang van de fusie. Dat door de fusie de positie van Ymere als woningcorporatie versterkt wordt in de stad en in de regio. De synergie die bereikt kan worden als beide organisaties samengaan is een groot voordeel. In de documenten wordt veel gesproken over een fusie en synergie door het combineren van de sterktes van beide organisaties. In de praktijk, blijkt uit interviews, wordt het door medewerkers van oud-Woonmaatschappij als een overname gezien.

Een tweede punt wat opviel in de documenten, en wat ook onderbouwd wordt in de interviews, is dat er geen echt HR beleid is. Zowel bij oud-Ymere niet als bij oud-Woonmaatschappij niet. Dit is kenmerkend omdat het zo een grote organisatie wordt. Dit zijn de belangrijkste aspecten die uit de documenten naar voren komen. Deze informatie dient vooral ter ondersteuning van de interviews.

4.7 Conclusie

De respondenten van oud-Woonmaatschappij en oud-Ymere hebben in de interviews veel verteld over de situatie en hun mening daarover. Er zijn verschillen in deze meningen maar ook overeenkomsten. Dit is tevens mijn interpretatie van de resultaten. Oud-Woonmaatschappij is de kleinere organisatie in deze fusie. Daarnaast zijn er een aantal veranderingen geweest die niet prettig vond en waarop men geen invloed had. Door deze gebeurtenissen voelen medewerkers en leidinggevenden ook, zich overgenomen door het grote Ymere. Dit speelt niet voor de medewerkers van oud-Ymere.

Zowel bij oud-Ymere als bij oud-Woonmaatschappij geven de meeste medewerkers aan tevreden te zijn met de huidige HR praktijken. Echter bij oud-Ymere zijn de meeste medewerkers en leidinggevenden van mening dat er niet echt iets gaat veranderen terwijl bij oud-Woonmaatschappij de meeste medewerkers en leidinggevenden wel

veranderingen verwachten. De meeste medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij geven ook aan onduidelijkheid te ervaren over de toekomst. Maar door de veranderingen met de kilometerdeclaratie en de verlofkaarten geven een paar medewerkers aan de toekomstveranderingen niet als positief te beschouwen, ondanks dat ze niet weten wat er gaat veranderen.

Bij oud-Ymere zijn er ook leidinggevenden en medewerkers die aangeven onduidelijkheid te ervaren. Echter geven ze ook aan niet echt veranderingen te verwachten.

De aspecten die volgens Mottola e.a. (1997) moeten leiden tot commitment bij de nieuwe organisatie zijn nog gericht op de oude Woonmaatschappij. De meeste medewerkers en een aantal leidinggevenden geven aan zich meer betrokken te voelen bij hun eigen afdeling en het oud-Woonmaatschappij. Dit wordt ook aangegeven door de meeste medewerkers en leidinggevenden van het oude Ymere. Er is in die zin wel sprake van organisatiecommitment, maar nog niet van commitment naar de nieuwe organisatie.

Betreft de stijl van leidinggeven en organisatiecommitment is het voor zowel oud-Woonmaatschappij als oud-Ymere lastig om uitspraken te doen, aangezien er bepaalde data niet is. Bij oud-Woonmaatschappij worden er verschillende stijlen van leidinggeven ervaren door de medewerkers. Bij oud-Ymere geven de meeste medewerkers aan tevreden te zijn over de stijl van leidinggeven. Bij oud-Woonmaatschappij geven een aantal medewerkers aan wel vertrouwen te hebben in hun directe leidinggevende maar niet in de top van de organisatie. Bij oud-Ymere geven de meeste medewerkers aan vertrouwen te hebben in de leidinggevende. Er kunnen hierover uitspraken gedaan worden, maar niet over de organisatiecommitment door vertrouwen en leidinggeven.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de communicatie invloed heeft op hoe de fusie wordt ervaren door de medewerkers en leidinggevenden. Bij medewerkers van oud-Woonmaatschappij is wordt er door een aantal medewerkers en leidinggevenden aangegeven dat er onduidelijkheid is en worden er ook veranderingen verwacht die men niet als positief zal ervaren. Volgens mij zorgt dat voor meer behoefte aan zekerheid voor de toekomst en hierdoor is er ook meer behoefte aan informatie. Door de meeste medewerkers bij oud-Ymere wordt er aangegeven dat ze niet echt veranderingen verwachten, helemaal bij vestiging Almere. Als onderzoeker denk ik dat ze om die reden ook vinden dat ze in mindere mate behoefte hebben aan informatie.

De belangrijkste bevindingen die uit de resultaten komen is dat de medewerkers van oud-Woonmaatschappij veranderingen verwachten en de medewerkers van oud-Ymere niet echt. Een andere belangrijke bevinding is dat er bij beide organisaties sprake is van organisatiecommitment aan de organisatie, maar aan de organisatie zoals die is en nog niet aan de fusieorganisatie.

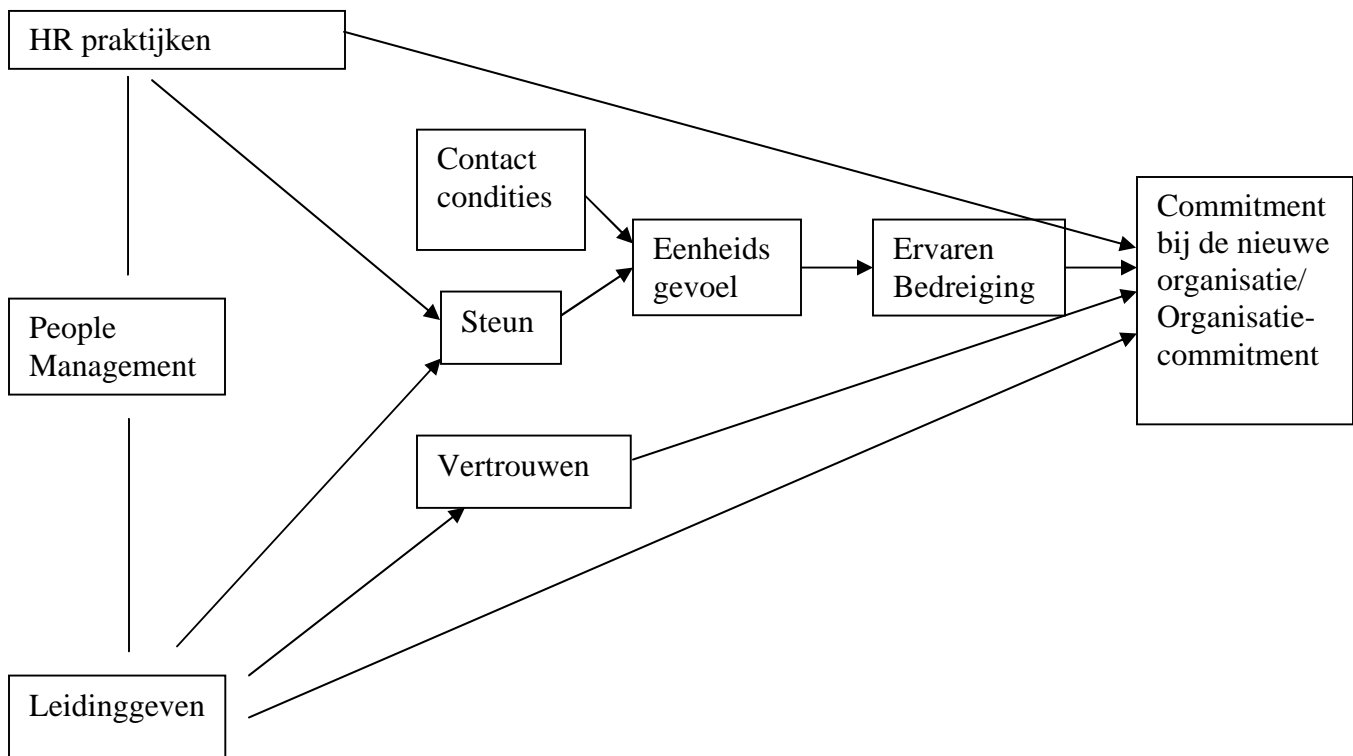
Verder is van belang dat er geen uitspraken gedaan worden over de stijl van leidinggeven in verband met vertrouwen en organisatiecommitment omdat hiervoor geen directe uitspraken gebruikt kunnen worden.

Verassend is dat er een ander aspect, communicatie, door medewerkers en leidinggevenden van belang wordt gevonden in het fusieproces. Dit vanwege de onduidelijkheid die zowel bij oud-Ymere als oud-Woonmaatschappij wordt ervaren.

5. Discussie en conclusie

De discussie gaat dieper in op de resultaten die in de analyse zijn besproken. De theorieën die zijn gebruikt om het onderzoek vorm te geven en de onderzoeksvragen op te stellen komen hier terug. De verbanden die in de literatuur zijn gemaakt zullen samen met de resultaten worden besproken en geïnterpreteerd om vanuit die interpretatie van de data en de theorie de deelvragen en de hoofdvraag te kunnen beantwoorden in de conclusie.

Voor de analyse is het conceptuele model van belang, dit voor het overzicht welke verbanden er zijn en wat er volgens de theorie zal leiden tot commitment bij de nieuwe organisatie en dus tot een verbeterde integratie. Het conceptuele model:



In dit onderzoek is de doelstelling het doen van aanbevelingen ter bevordering van de integratie van het personeel van het 'nieuwe' Ymere. Er is in literatuur gezocht naar theorieën die aangeven wat kan zorgen voor integratie van het personeel. Mottola e.a. (1997) beschrijft dat commitment aan de nieuwe organisatie van invloed is op de integratie. Een fusie, zoals bij Ymere het geval is, kan leiden tot lagere commitment.

Organisatiecommitment is van belang tijdens en na een fusie voor het succes van de organisatie. Indien de medewerkers geïntegreerd zijn aan de organisatie is daarbij een betere integratie het gevolg. De aspecten steun, contactcondities, eenheidsgevoel en ervaren bedreiging hebben invloed op die commitment aan de nieuwe organisatie. Dit is een indirect verband tussen de HR praktijken en organisatiecommitment.

Omdat organisatiecommitment van belang is wordt er verder gegaan met aspecten die invloed hebben op organisatiecommitment. Volgens Meyer en Allen (1997) hebben HR praktijken invloed op de organisatiecommitment, dit komt tevens terug in de theorie van Gould-Williams (2003). Meyer en Allen geven tevens aan dat het niet alleen gaat om de HR praktijken maar om de perceptie die medewerkers hiervan hebben.

Hier komt de rol van de leidinggevende bij kijken omdat zij de personen zijn die het HR beleid uitdragen. Purcell en Hutchinson (2007) gaan in op die rol van de leidinggevende in hun artikel. Zij hebben het over people management wat uit de stijl van leidinggeven en HR praktijken bestaat. De rol van de managers is in hun ogen van belang op de percepties van medewerkers betreft HR praktijken en die rol van de managers in combinatie met de tevredenheid over die HR praktijken kan volgens hun leiden tot een hogere organisatiecommitment.

Gould-Williams heeft het in zijn artikel (2003) over de invloed van verschillende HR praktijken op vertrouwen, werktevredenheid, commitment, inzet en organisatieprestatie. Het artikel is van belang voor het onderzoek aangezien het aantoont dat vertrouwen van medewerkers van belang is voor de organisatieprestatie. In het artikel staat dat HR praktijken tot commitment kunnen leiden (en uiteindelijk tot een superieure organisatie prestatie). De HR praktijken hebben een directe, maar beperkte, invloed op organisatiecommitment. De indirecte invloed van HR praktijken is via vertrouwen. Vertrouwen is de variabele tussen HR praktijken en individuele uitkomsten. De HR praktijken worden uitgedragen door de leidinggevend en het creëren van vertrouwen is de taak van het management. Dus met HR praktijken en via vertrouwen kan er organisatiecommitment worden bereikt en daarmee kan de integratie van het personeel worden verbeterd.

Dit zijn de verbanden zoals ze hierboven staan. Aan de hand hiervan zullen de resultaten worden besproken en geïnterpreteerd. Er zal wel steeds onderscheid gemaakt worden tussen oud-Ymere en oud-Woonmaatschappij. Dit vanwege de verschillen die te verwachten zijn, aangezien het twee aparte organisatie waren. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen de 'nieuwe' en de 'oude' organisatie of de

'nieuwe' en de 'oude' collega's. Dit is het onderscheid tussen de nieuwe fusie organisatie, het nieuwe Ymere en de oude organisaties, namelijk het oude Ymere of de oude Woonmaatschappij.

5.1 HR praktijken

In dit onderzoek staat centraal wat HRM kan bijdragen aan de integratie het personeel. Human Resource Management betreft het managen van arbeidsrelaties in organisaties en arbeidsorganisatie. HRM en HR praktijken hebben invloed op commitment, en daarmee op de gewenste integratie. Hieronder zal besproken worden wat deze invloed is en of dit terug komt in de resultaten.

5.1.1 Indirecte invloed HR praktijken

Zoals is beschreven zijn de HR praktijken van invloed op organisatiecommitment. En is die organisatiecommitment van invloed op een betere integratie.

Volgens Mottola e.a. (1997) zijn de ervaren steun, de contactcondities, het eenheidsgevoel en de ervaren bedreiging van invloed op de commitment aan de nieuwe organisatie. Hier gaat het ook om organisatiecommitment, maar het is aan de nieuwe organisatie aangezien Mottola e.a. (1997) het specifiek heeft over commitment aan de nieuwe organisatie in een fusieproces. De ervaren steun wordt beïnvloed door de stijl van leidinggeven en de HR praktijken. Als men zich gesteund voelt dan kan dat, samen met de juiste contactcondities leiden tot een eenheidsgevoel met de collega's van de 'nieuwe' organisatie. Die contactcondities betreffen het geven van informatie aan de medewerkers over hun relatie tot de andere groep. Het eenheidsgevoel heeft invloed op de ervaren bedreiging, hoe meer men zich één voelt met de nieuwe collega's als groep hoe minder men zich bedreigt voelt. Deze ervaren bedreiging heeft een verband met de commitment aan de nieuwe organisatie. Als de ervaren bedreiging lager is, is de commitment aan de nieuwe organisatie hoger.

In de resultaten zijn alle aspecten los bekeken. Er gaat nu gekeken worden of er verbanden zijn zoals Mottola e.a. deze beschrijven. Echter zijn niet overal directe uitspraken over gedaan. Sommige situaties bieden wel voldoende informatie om een interpretatie te kunnen geven.

Oud-Woonmaatschappij

Hieronder zullen alle aspecten van Mottola e.a. (1997) worden besproken. Er wordt begonnen met de invloed van de HR praktijken en de stijl van leidinggeven op de ervaren steun. Vervolgens worden de contactcondities, het eenheidsgevoel en de ervaren bedreiging besproken. Waarna ingegaan wordt op de commitment aan de nieuwe organisatie.

Als er naar de resultaten betreft de HR praktijken wordt gekeken dan is de situatie voor oud-Woonmaatschappij anders dan voor oud-Ymere. Bij oud-Woonmaatschappij geven de meeste medewerkers aan nu tevreden te zijn met de HR praktijken. Een aantal medewerkers geven aan dat ze wel veranderingen verwachten. Een aantal medewerkers en leidinggevendenden geven aan dat er een aantal veranderingen zijn geweest die ze niet als positief hebben ervaren. Er zijn geen directe uitspraken over gedaan maar mijn interpretatie is dat een aantal medewerkers en een paar leidinggevendende dat de situatie betreft de HR praktijken minder goed wordt dan dat ze dat nu ervaren.

Volgens Mottola e.a. (1997) hebben de HR praktijken invloed op de ervaren steun. In de interviews zijn er directe uitspraken gedaan over de invloed van HR praktijken op ervaren steun. Bij oud-Woonmaatschappij geven de meeste medewerkers en een aantal leidinggevendenden aan zich niet gesteund te voelen betreft de ontwikkelingen in de toekomst.

Naast de HR praktijken heeft de stijl van leidinggeven invloed op de ervaren steun. De stijl van leidinggeven wordt volgens de medewerkers en leidinggevendenden bij oud-Woonmaatschappij wisselend ervaren. Sommige medewerkers en leidinggevendenden vinden de stijl van leidinggeven hiërarchisch en andere medewerkers en leidinggevendenden vinden het meer coachend. Betreft de ervaren steun zijn er directe uitspraken gedaan over de stijl van leidinggeven. Bij oud-Woonmaatschappij geven sommige medewerkers aan zich niet gesteund te voelen door de stijl van leidinggeven, terwijl naar de mening van andere medewerkers hun leidinggevendende hun wel steun. Een aantal medewerkers van oud-Ymere zijn van mening dat ze gesteund worden door hun leidinggevendende. Een aantal anderen hebben hier geen uitspraken over gedaan.

Mijn interpretatie als onderzoeker is dat zowel de stijl van leidinggeven als de HR praktijken naar de ervaringen van de medewerkers invloed heeft op de steun die zij ervaren. Er is door medewerkers van de oude Woonmaatschappij aangegeven dat ze zich niet gesteund voelen betreft de ontwikkelingen in verband met het HR beleid,

tevens is er aangegeven door een aantal medewerkers dat ze zich niet gesteund voelen door de leidinggevende. Sommigen hebben aangegeven dat ze zich wel gesteund voelen door hun leidinggevende. Er is niet eenduidig te zeggen dat de invloed van de HR praktijken en de stijl van leidinggeven bij oud-Woonmaatschappij negatieve invloed heeft op de ervaren steun, echter de meeste medewerkers geven aan zich niet gesteund te voelen. Mijn interpretatie is hierbij dat de invloed van verwachte de HR praktijken en de stijl van leidinggeven overwegend negatief is op de ervaren steun. Hoewel er ook positieve aspecten aan de stijl van leidinggeven zitten betreft de ervaren steun.

De ervaren steun heeft volgens Mottola e.a. (1997) samen met de contactcondities invloed op het eenheidsgevoel van de medewerkers.

De gewenste contactcondities zijn dat de medewerkers met elkaar in contact komen en informatie over elkaar krijgen waardoor ze een meer gelijkwaardige relatie krijgen. In de interviews is echter door de meeste medewerkers van oud-Woonmaatschappij gezegd dat er nog niet echt contact is geweest met de collega's van Ymere. Een aantal leidinggevendenden heeft wel aangegeven contact te hebben gehad met andere managers. Echter kunnen deze omstandigheden, als er wordt gekeken naar de theorie van Mottola e.a. niet worden beschouwd als de gewenste contactomstandigheden. Hierdoor kunnen er geen uitspraken worden gegaan over het eenheidsgevoel dat zou worden beïnvloed door deze contactcondities.

Er is wel een overeenkomst te vinden met de literatuur. Mottola e.a. (1997) beschrijven dat die gewenste contactcondities samen met de ervaren steun, als beide dus ervaren worden door de medewerkers, invloed hebben op het eenheidsgevoel. Door meeste de medewerkers en leidinggevendenden is echter aangegeven dat er eenheid wordt ervaren op de vestiging. Het gaat volgens Mottola e.a. (1997) juist om eenheid met de collega's van de nieuwe organisatie. Mijn interpretatie is dat omdat er geen sprake is van de juiste contactcondities en de ervaren steun wisselend is er op dit moment nog geen sprake is van eenheidsgevoel met de collega's van het 'nieuwe' Ymere.

Hoe meer men zich een eenheid voelt, hoe minder men zich bedreigt voelt (Mottola e.a. 1997). Een aantal medewerkers geven aan zich bedreigd te voelen door de fusie, enkele andere medewerkers en leidinggevendenden zijn van mening dat het een kans is. Echter kan het eenheidsgevoel, wat er niet is, deze ervaren bedreiging niet verminderen of beïnvloeden omdat het er niet is. Over de verbanden tussen de contactcondities, het eenheidsgevoel en de ervaren bedreiging is het zeer lastig om uitspraken te doen. Alles

wat hier verder wordt vermeld is dan ook een interpretatie van de theorie samen met de literatuur.

Er is dus geen invloed op de ervaren bedreiging die door de medewerkers van oud-Woonmaatschappij, naar hun mening, wisselend wordt ervaren.

Volgens Mottola e.a. (1997) zou deze ervaren bedreiging invloed hebben op de commitment aan de nieuwe organisatie. Als er naar de resultaten wordt gekeken dan wordt er door de meeste medewerkers en leidinggevendenden gezegd dat ze betrokken zijn bij Woonmaatschappij, nog niet bij het nieuwe Ymere.

In die zin kloppen de verbanden van Mottola e.a. (1997) misschien wel. Als er wel contactcondities waren geweest, wel een eenheidsgevoel en geen ervaren bedreiging dan was er misschien wel commitment bij de nieuwe organisatie geweest. Maar omdat dat er niet is kunnen er daarover geen uitspraken worden gedaan zonder vervolg onderzoek.

Wat wel gezegd kan worden is dat er vooral nog commitment is aan de Woonmaatschappij, en dat is geen commitment aan de nieuwe organisatie. Mijn interpretatie is daarom dat de afwezigheid van commitment aan de nieuwe organisatie niet positief is voor de integratie van het personeel van oud-Woonmaatschappij met het personeel van oud-Ymere.

Oud-Ymere

Bij oud-Woonmaatschappij bleek het lastig om uitspraken te doen over de verbanden die Mottola e.a. bespreken. Of dat wel of niet kan voor oud-Ymere zal hieronder worden besproken.

Als er gekeken wordt naar de HR praktijken bij oud-Ymere dan wordt er door de meeste medewerkers aangegeven dat ze tevreden zijn met de HR praktijken. De meeste medewerkers geven ook aan dat ze niet echt veranderingen hierin verwachten in de toekomst. Een paar leidinggevendenden hebben echter gezegd wel verandering te verwachten. Zowel vrijwel alle medewerkers als leidinggevendenden zijn positief over de fusie, waarbij ik interpreteer dat het toekomstbeeld positief gestemd is. Hoewel de meeste medewerkers aangeven dat ze tevreden zijn met de HR praktijken zijn er een aantal medewerkers van mening zich niet gesteund te voelen door de HR praktijken. Er zijn ook medewerkers van mening wel gesteund te worden door de HR praktijken. Het is dus wisselend.

Naast de invloed van de HR praktijken op de ervaren steun is de stijl van leidinggeven hierop van invloed volgens Mottola e.a. (1997). De meeste medewerkers geven aan tevreden te zijn over de stijl van leidinggeven. Een aantal medewerkers geeft ook aan zich hierdoor gesteund te voelen, terwijl een aantal medewerkers hierover geen uitspraken doen.

De invloed van de HR praktijken en de stijl van leidinggeven op de ervaren steun is wisselend. Er zijn zowel positieve aspecten bij de HR praktijken als negatieve aspecten voor de ervaren steun. Bij de stijl van leidinggeven neigt het meer naar een positieve invloed maar omdat een aantal medewerkers hierover geen directe uitspraken hebben gedaan is dat een interpretatie van de situatie.

De ervaren steun heeft volgens Mottola e.a. (1997) samen met de gewenste contactcondities invloed op het eenheidsgevoel. Door een aantal medewerkers wordt aangegeven dat er niet echt contact is geweest met de collega's van oud-Woonmaatschappij. Een aantal leidinggevendenden heeft wel contact gehad, wordt er gezegd in de interviews. Net zoals bij oud-Woonmaatschappij zijn dit niet de gewenste contactcondities waarop Mottola e.a. zich richten. Daarbij moeten de groepen over elkaar geïnformeerd worden en met elkaar in contact komen.

De contactcondities worden niet zo ervaren als Mottola e.a. ze noemen. Echter de contactcondities zouden samen met de ervaren steun invloed hebben op het eenheidsgevoel. Zowel medewerkers als leidinggevendenden zijn van mening dat er eenheid is op de vestigingen. Er wordt dus niet aangegeven dat ze een eenheid vormen met de nieuwe collega's van Woonmaatschappij.

Dit eenheidsgevoel, als dat er is, heeft dat een positieve invloed op de ervaren bedreiging. Deze zou dan afnemen. Bij oud-Woonmaatschappij werd er aangegeven door sommige medewerkers dat ze zich bedreigd voelden door de fusie. Echter bij oud-Ymere zijn de meeste medewerkers en leidinggevendenden van mening dat de fusie geen bedreiging is, maar een aantal geven aan zich wel voor te kunnen stellen dat anderen dat wel doen. Er is geen sprake van eenheidsgevoel en toch, zo interpreteer ik de resultaten, is er niet echt sprake van een ervaren bedreiging. Hier is er geen sprake van het verband zoals Mottola e.a. (1997) dat bedoelen.

Maar dat de meeste medewerkers aangeven zich niet bedreigd voelen door de fusie kan invloed hebben op de commitment aan de nieuwe organisatie. De meeste medewerkers en leidinggevendenden, zo heb ik bij de resultaten de situatie geïnterpreteerd, zijn wel

gecommitteerd aan de organisatie. Echter wel aan het oude Ymere. Er is geen sprake van commitment aan de nieuwe organisatie. Hier is dus ook geen sprake van het verband zoals Mottola e.a. dat hebben aangeduid.

Dat er hier geen sprake is van commitment aan de nieuwe organisatie kan negatief zijn voor de integratie van het personeel. Bij oud-Ymere is er wel een belangrijk pluspunt en dat is dat men zich minder bedreigd voelt dan bij de medewerkers van de oude Woonmaatschappij.

5.1.2 Directe invloed HR praktijken

HR praktijken hebben naast de hierboven besproken indirecte invloed op de commitment aan de nieuwe organisatie een directe invloed op organisatiecommitment. De directe invloed van HR praktijken op organisatieprestatie is groter als er gebruik wordt gemaakt van bundels van HR praktijken. In dit onderzoek wordt dat gebruikt om aan te tonen dat er invloed is op organisatiecommitment. Dit is vooral als er sprake is van praktijken die een interne fit hebben of synergie creëren. Die 'high commitment' practices zijn volgens Pfeffer (1999 in: Gould-Williams, 2003, p30) veiligheid voor medewerkers, selectief aannemen, teamwerk, prestatiebeloning, training en ontwikkeling, gelijkheid en het delen van informatie. Deze praktijken zouden tot een superieure prestatie moeten leiden en dus voor organisatiecommitment. Purcell&Hutchinson(2007) beschrijven een soortgelijke directe invloed van de HR praktijken op organisatiecommitment. Namelijk dat medewerkertevredenheid met de HR praktijken als geheel (lees bundel) invloed heeft op de affectieve organisatiecommitment. Gould-Williams (2003) geeft echter aan dat HR praktijken en de directe invloed op prestatie beperkt is, in dit onderzoek wordt dat gebruikt om aan te geven dat de HR praktijken en de directe invloed op commitment beperkt is. Maar er is wel invloed op commitment en dat zal hieronder besproken worden.

Als er gekeken wordt naar de resultaten dan geven de meeste medewerkers van oud-Woonmaatschappij aan dat ze op dit moment over het algemeen wel tevreden zijn met de HR praktijken. Echter voor de toekomst denk ik dat ze negatieve verwachtingen hebben over de veranderingen in het HR beleid. Dit komt, is mijn interpretatie, onder andere omdat ze zich overgenomen voelen en omdat er nu al veranderingen zijn geweest waar ze geen invloed op hadden en die ze niet als positief hebben ervaren.

Er zijn geen directe uitspraken gedaan door medewerkers of leidinggevendenden dat de HR praktijken invloed hebben op hun betrokkenheid. Maar mijn interpretatie is dat er wel een bepaald verband kan worden gezien tussen de HR praktijken en de organisatiecommitment. De meeste medewerkers geven aan dat ze nu betrokken zijn bij de afdeling en de oude organisatie. Daarnaast geven de meeste medewerkers en leidinggevendenden aan nu tevreden te zijn met de HR praktijken. Hieruit interpreteer ik, zoals Purcell&Hutchinson (2007) aangeven, dat als er tevredenheid is over de HR praktijk en invloed heeft op de organisatiecommitment.

Echter over de verwachtingen over de HR praktijken, zo is mijn interpretatie, weten de medewerkers van oud-Woonmaatschappij niet waar ze aan toe zijn. Er zijn een aantal negatieve veranderingen geweest en de verwachting is daardoor negatiever in de toekomst. Als dat zo is, en dat verband tussen tevredenheid over de HR praktijken van Purcell&Hutchinson (2007) wordt hierop gelegd dan interpreteer ik dat die negatieve toekomst verwachting over mindere HR praktijken voor medewerkers van oud-Woonmaatschappij minder positief kan uitpakken voor de organisatiecommitment en dus uiteindelijk voor de integratie van het personeel.

Betreft de medewerkers van oud-Ymere is er een andere situatie. Op dit moment geven de meeste medewerkers aan tevreden te zijn met de huidige HR praktijken. Tevens geven een aantal medewerkers aan niet zo veel veranderingen te verwachten. Een aantal leidinggevendenden verwachten wel veranderingen. De meeste medewerkers en leidinggevendenden zeggen positief te staan tegenover de fusie. Hieruit interpreteer ik dat men geen negatieve veranderingen verwacht. Als men geen negatieve verwachtingen heeft dan is er in de toekomst de kans dat men tevreden is met de HR praktijken en dan zou dat volgens Purcell&Hutchinson (2007) invloed hebben op de organisatiecommitment. Die invloed zou dan in dit geval positief kunnen zijn, en daarmee dus ook positief op de integratie van het personeel.

Er moet wel opgemerkt worden dat de directe invloed van HR praktijken op organisatiecommitment beperkt is (Gould-Williams, 2003).

5.2 Stijl van leidinggeven

People management bestaat uit HR praktijken en stijl van leidinggeven. Hierboven zijn de effecten van de HR praktijken op de commitment aan de nieuwe organisatie en organisatiecommitment besproken. Er is ook al vluchtig gesproken over de stijl van leidinggeven, aangezien deze invloed had op de ervaren steun waarbij ook HR praktijken van invloed zijn.

Hieronder wordt verder gesproken over de stijl van leidinggeven en hoe deze samenhangt met organisatiecommitment.

5.2.1 Directe invloed stijl van leidinggeven

Purcell en Hutchinson (2007) beschrijven dat de percepties van het leiderschapsgedrag de medewerkers uitkomsten, zoals commitment en werkervaring, versterken. De rol van de managers is van belang voor de perceptie van de medewerkers betreft de HR praktijken. Als men tevreden is over de HR praktijken en over de stijl van leidinggeven dan leidt dat tot een hogere organisatiecommitment.

De managers zijn de personen die invloed hebben op die perceptie van de HR praktijken, het heeft te maken met de stijl van leidinggeven. Dit is de directe invloed van de stijl van leidinggeven op de organisatiecommitment.

Bij de oude Woonmaatschappij hebben medewerkers wisselende ervaringen over de stijl van leidinggeven. Een aantal medewerkers zijn van mening dat de stijl van leidinggeven hiërarchisch is, terwijl aan de andere kant een aantal medewerkers van mening zijn dat de stijl van leidinggeven meer coachend is. Er zijn uitspraken gedaan over de invloed van de stijl van leidinggeven op de organisatiecommitment. Hierbij zijn de ervaringen ook wisselend. In verband met de literatuur is mijn interpretatie dat als medewerkers de stijl van leidinggeven als hiërarchisch ervaren dat ze dit als negatief voor hun betrokkenheid ervaren. Aan de andere kant interpreteer ik het zo dat als de medewerkers de stijl van leidinggeven meer als coachend ervaren dat ze dan ook meer organisatiecommitment ervaren. Er kunnen geen eenduidige uitspraken worden gedaan over de stijl van leidinggeven, en daarmee ook niet over de invloed hiervan op de organisatiecommitment. Wel kan er worden gezegd dat er invloed is van de stijl van leidinggeven op de organisatiecommitment, maar dat deze voor sommige medewerkers als negatief wordt ervaren en voor andere medewerkers positief.

De meeste medewerkers van het oude Ymere geven aan dat ze tevreden zijn over de stijl van leidinggeven. Dit is eenduidig. De invloed op de organisatiecommitment is dat niet. Er zijn helaas geen directe uitspraken gedaan door de medewerkers of de stijl van leidinggeven invloed heeft op de betrokkenheid.

Echter bij oud-Woonmaatschappij is er een verband aangetoond, dat negatief en positief kan zijn voor de organisatiecommitment. Ik denk daarom dat er ook door sommige medewerkers van oud-Ymere dit verband wordt ervaren. En omdat de stijl van leidinggeven door de meeste medewerkers als positief wordt ervaren denk ik dat de invloed op organisatiecommitment ook positief is. Omdat er geen uitspraken zijn is dat een interpretatie.

5.2.2 indirecte invloed stijl van leidinggeven

Gould-williams (2003) beschrijft de indirecte invloed van de stijl van leidinggeven aan de hand van vertrouwen. Vertrouwen fungeert als de variabele tussen HR praktijken en individuele uitkomsten. Gould-Williams beschrijft dat het creëren van vertrouwen een taak van het management is. Daarom wordt vertrouwen hier gekoppeld aan stijl van leidinggeven wat een onderdeel is van people management.

Dus met HR praktijken en als de medewerker vertrouwen heeft in de leidinggevende kan er organisatiecommitment worden bereikt en daarmee kan de integratie van het personeel worden verbeterd.

Oud-Woonmaatschappij

Hierboven is gesproken over de stijl van leidinggeven. Een andere vraag is of de medewerkers van oud-Woonmaatschappij daar vertrouwen in hebben. Er worden directe uitspraken gedaan over vertrouwen. Een paar medewerkers geven aan wel vertrouwen te hebben in hun leidinggevende en een enkele medewerker is van mening geen vertrouwen te hebben in de top van de organisatie.

Er worden helaas door de medewerkers en leidinggevendenden geen directe uitspraken gedaan over het verband tussen de stijl van leidinggeven en vertrouwen.

Omdat er hier geen uitspraken over zijn gedaan kunnen er ook geen uitspraken worden gedaan over de invloed van vertrouwen op organisatiecommitment.

Oud-Ymere

Bij oud-Ymere zijn er uitspraken gedaan over vertrouwen. Een aantal medewerkers is van mening vertrouwen te hebben in de leidinggevende. Helaas zijn er verder geen uitspraken gedaan of dit vertrouwen komt door de stijl van leidinggeven. Hierdoor kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de samenhang van vertrouwen met de organisatiecommitment.

5.3 Communicatie

Communicatie is niet direct meegenomen in het literatuur onderzoek. Echter uit de data is naar voren gekomen dat communicatie als belangrijk wordt ervaren, vooral door medewerkers van de oude Woonmaatschappij.

Door een aantal medewerkers bij de oude Woonmaatschappij en door een aantal leidinggevendenden wordt er aangegeven dat er onduidelijkheid is.

Er zijn al een aantal veranderingen geweest voor deze medewerkers Waarover ze hebben aangegeven deze niet als positief te hebben ervaren. Er is gezegd dat ze er geen invloed op hadden. Het is niet direct gezegd maar mijn interpretatie is dat dit hun toekomstverwachting negatiever maakt over de veranderingen. Aangezien er al onduidelijkheid wordt ervaren en sommige medewerkers een negatieve toekomstverwachting hebben willen ze graag meer duidelijkheid. Dit kan door communicatie.

Verder is communicatie goed voor iets anders, er zijn een aantal medewerkers die hebben aangegeven dat ze zich bedreigd voelen. Voor deze medewerker kan het veel schelen als er meer gecommuniceerd wordt. Meer duidelijkheid kan die bedreiging en het gevoel van onzekerheid wegnemen.

Als onderzoeker denk ik dat de onduidelijke situatie en de onzekerheid, samen met de negatieve toekomstverwachting die er voor sommige medewerkers is er meer behoefte ontstaat aan informatie en communicatie. Als dit er komt denk ik dat het positief kan zijn voor de toekomstige organisatie en integratie.

Bij oud-Ymere wordt er aangegeven door de meeste medewerkers dat ze niet echt veranderingen verwachten, helemaal bij vestiging Almere. Omdat ze minder veranderingen verwachten, zijn ze ook minder onzeker over hun toekomst is mijn mening. Daarnaast is er aangegeven door de meeste medewerkers de fusie niet als een

bedreiging te zien. Daarom interpreteer ik dat ze, omdat ze meer zekerheid hebben, minder behoefte hebben aan informatie en communicatie.

Deze analyse is gebaseerd op huidig literatuur onderzoek en de data uit dit onderzoek. Er is meer onderzoek nodig om vast te kunnen stellen dat deze theorie opgaat en gebruikt kan worden.

5.4 Arbeidsrelaties en werk relaties

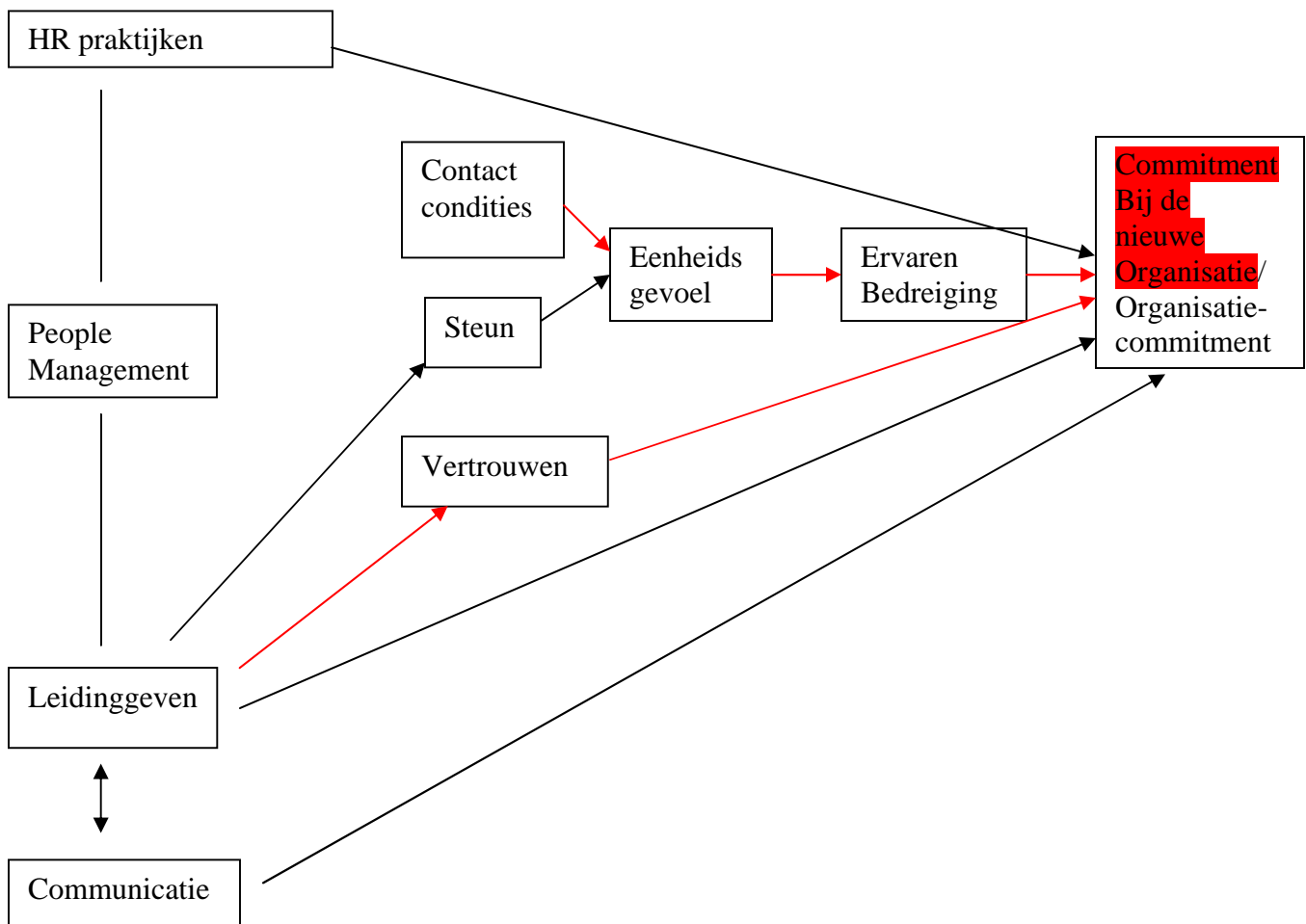
Boxall&Purcell (2003, p4) hebben het in hun boek over verschillende gebieden die door HRM gedekt worden. Ten eerste de werk relaties, ten tweede de arbeidsrelaties (die gaan over de regelingen betreft werving, training, promotie, beloning en het dienstverband) en ten derde de arbeidsverhoudingen. HRM gaat zowel over de structuur van werk in een organisatie als over alle gerelateerde arbeidspraktijken die nodig zijn om het werk uit te voeren (Boxall&Purcell, 2003, p5). In het onderzoek is vooral ingegaan op de arbeidsrelaties zoals de HR praktijken en de stijl van leidinggeven. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de arbeidsrelaties niet alleen van belang zijn. Ook de arbeidsorganisatie is van belang(Boxall&Purcell (2003, p111). De organisatie van het werk is belangrijk en heeft invloed op de manier waarop mensen hun werk ervaren.

Ik neem aan dat de arbeidsorganisatie een onderdeel is van HRM, zoals Boxall&Purcell dat doen (2003, p112). Daarmee neem ik aan dat het ook onderdeel is van de HR praktijken en dat het ook invloed heeft op de commitment en de ervaren steun. Dit ligt in lijn met de resultaten. De meeste medewerkers van oud-Woonmaatschappij ervaren de organisatie van hun werk nu nog positief. Er wordt aangegeven dat ze zelfstandig kunnen werken en diverse werkzaamheden hebben. Door een aantal andere medewerkers wordt aangegeven dat de stijl van leidinggeven meer hiërarchisch is en dat er veel beslissingen voor hun worden genomen. Ondank hoe de situatie nu is geven de meeste medewerkers aan dat ze ook bang dat hun functie versmald gaat worden en dat het minder uitdagend wordt. Omdat het onderdeel is van de HR praktijken heeft dit negatieve invloed op de ervaren steun, omdat ze zich niet gesteund voelen als hun werk veranderd, maar ook direct op de organisatiecommitment, omdat zij minder werkplezier denken te hebben in de toekomst. Er is door een aantal medewerkers van oud-Woonmaatschappij aangegeven dat er een aantal collega's zijn weggegaan omdat zij

deze verandering niet willen. Door de medewerkers van oud-Ymere is er aangegeven dat ze verwachten dat er bij hun niet veel gaat veranderen, deze situatie is daarom vooral van toepassing op oud-Woonmaatschappij.

5.5 Het nieuwe conceptuele model

Dat er belang zit in arbeidsorganisatie was bekend vanuit de literatuur. Er was bij het begin van het onderzoek geen rekening mee gehouden dat het van belang kon zijn. Echter omdat het een onderdeel is van de HR praktijken hoeft het model niet veranderd te worden, het is een toevoeging. Communicatie is echter wel nieuw. Het is een losstaand aspect van het onderzoek en past in die zin niet in de bestaande onderdelen, dus moet er wat worden toegevoegd. Communicatie heeft direct invloed op de commitment maar omdat de leidinggevenden ook communiceren en het daarmee invloed heeft op de ervaren steun staat het in relatie tot elkaar. Het nieuwe model ziet er daarom als volgt uit (de rode lijnen staan voor de verbanden die niet meer van toepassing zijn)



5.6 Conclusie

In de conclusie zal aan de hand van de beantwoording van de deelvragen de hoofdvraag worden beantwoord. De onderzoeksvraag is:

Kan people management volgens medewerkers en leidinggevenden een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van commitment bij het nieuwe Ymere?

Er gaat gekeken worden naar de mate van commitment bij het nieuwe Ymere en hoe deze beïnvloed kan worden door middel van people management (HR praktijken en stijl van leidinggeven)

5.6.1 Deelvragen

Deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de vraagstelling (Van der Velde e.a., 2004, p19). De deelvragen zullen per vraag worden besproken om uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden.

5. *Kunnen HR praktijken kunnen volgens leidinggevenden en medewerkers die leiden tot meer commitment bij het 'nieuwe' Ymere?*

Uit de discussie blijkt dat het lastig is om uitspraken te doen over de indirecte invloed van de HR praktijken op de organisatiecommitment zoals Mottola e.a. (1997) het beschrijven. Dit omdat niet alle verbanden zo zijn zoals ze volgens Mottola e.a. horen te zijn. Er is in ieder geval geen sprake van commitment aan de nieuwe organisatie.

Over de directe invloed van de HR praktijken op de organisatiecommitment kunnen wel uitspraken worden gedaan. Bij oud-Woonmaatschappij ervaar ik dat er een negatieve toekomstverwachting is betreft de HR praktijken. Het gaat volgens Purcell&Hutchinson (2007) over de tevredenheid over die HR praktijken, en als dat in de toekomst niet zo is kan dat negatief zijn voor de organisatiecommitment, en daarbij dus negatief voor de integratie van het personeel. Oud-Ymere bevindt zich in een andere situatie. Op dit moment geven de meeste medewerkers aan tevreden te zijn met de huidige HR praktijken. Er worden niet zoveel veranderingen verwacht door de medewerkers en leidinggevenden zeggen positief te staan tegenover de fusie. Hieruit volgt naar mijn interpretatie dat men geen negatieve veranderingen

verwacht in de toekomst. Daarmee is er een kans dat men in de toekomst tevreden is met de HR praktijken en dat zou volgens Purcell&Hutchinson (2007) invloed hebben op de organisatiecommitment. in dit geval kan die invloed positief zijn op de organisatiecommitment en daarmee op de integratie van het personeel.

6. *Wat is invloed van de stijl van leidinggeven op het creëren van commitment bij het 'nieuwe' Ymere?*

De leidinggevende bleek in de literatuur belangrijk, maar ook volgens de leidinggevend en medewerkers was het leidinggeven van belang.

Betreft oud-Woonmaatschappij kunnen er geen eenduidige uitspraken worden gedaan over de directe invloed van de stijl van leidinggeven op het creëren van organisatiecommitment. Er is wel een verband tussen de stijl van leidinggeven en de organisatiecommitment. sommige medewerkers ervaren de stijl van leidinggeven als hiërarchisch, negatief, en dat heeft voor hun negatieve invloed op de organisatiecommitment. terwijl andere medewerkers de stijl van leidinggeven als coachend vertrouwen, positief, en dit heeft positieve invloed op de organisatiecommitment.

Er zijn geen directe uitspraken gedaan of de stijl van leidinggeven invloed heeft op de organisatiecommitment door de respondenten van oud-Ymere. Maar omdat er bij de medewerkers van oud-Woonmaatschappij een verband is aangetoond neem ik aan dat er hier ook een verband is tussen de stijl van leidinggeven en de organisatiecommitment. En omdat de stijl van leidinggeven door de meeste medewerkers als positief wordt ervaren denk ik dat de invloed op organisatiecommitment ook positief is.

De indirecte invloed van stijl van leidinggeven op organisatiecommitment kan niet worden aangetoond in dit onderzoek. Er worden helaas door de respondenten van oud-Woonmaatschappij en oud-Ymere geen directe uitspraken gedaan over het verband tussen de stijl van leidinggeven en vertrouwen en tussen vertrouwen en organisatiecommitment. hierdoor kunnen er geen uitspraken gedaan worden over de indirecte invloed van de stijl van leidinggeven op de organisatiecommitment.

7. *In hoeverre ervaren medewerkers en leidinggevenden steun van hun organisatie?* Steun kan voortkomen uit de HR praktijken en door de stijl van leidinggeven. Steun is belangrijk voor de commitment van medewerkers en leidinggevenden en zal daarom apart bekeken worden. De steun is wisselend. Bij oud-Woonmaatschappij geven de meeste medewerkers aan zich niet gesteund te voelen door de HR praktijken. Daarnaast wordt ervaren steun door de stijl van leidinggeven wisselend ervaren door de medewerkers. De invloed van de verwachte HR praktijken en de stijl van leidinggeven overwegend negatief is op de ervaren steun. Hoewel er ook positieve aspecten aan de stijl van leidinggeven zitten betreft de ervaren steun.

De invloed van de HR praktijken en de stijl van leidinggeven op de ervaren steun is wisselend bij oud-Ymere, interpreteer is. De HR praktijken hebben zowel negatieve als positieve aspecten op de ervaren steun. De stijl van leidinggeven neigt het meer naar een positieve invloed maar omdat een aantal medewerkers hierover geen directe uitspraken hebben gedaan is dat een interpretatie van de situatie.

De steun die medewerkers ervaren is wisselend of je een medewerker van oud-Ymere of van oud-Woonmaatschappij bent en hoe je de HR praktijken en de stijl van leidinggeven ervaart. Over het algemeen kan er gezegd worden dat medewerkers van oud-Ymere meer steun ervaren.

8. *Voelen leidinggevenden en medewerkers zich bedreigt door de nieuwe organisatie en wat draagt er bij aan die ervaren bedreiging en welke maatregelen kunnen dit verminderen?* Als medewerkers en leidinggevenden zich bedreigd voelen is dat slecht voor de commitment aan de nieuwe organisatie. De ervaren bedreiging wordt beïnvloed door de contactcondities, samen met de ervaren steun. Deze hebben invloed op het eenheidsgevoel en dat heeft invloed op de ervaren bedreiging. Nu is het zo dat er geen sprake is van de gewenste contactcondities, zowel bij oud-Woonmaatschappij als bij oud-Ymere niet. Deze invloed op het eenheidsgevoel is negatief, want er kan geen positieve invloed vanuit gaan. Er is dus geen invloed op de ervaren bedreiging die door de medewerkers van oud-Woonmaatschappij, naar hun mening, wisselend wordt ervaren. De contactcondities worden door de medewerkers van oud-Ymere vrijwel hetzelfde ervaren, dus hierbij is er ook geen sprake van invloed op de ervaren bedreiging. Ik denk, als onderzoeker, dat communicatie en

onduidelijkheid invloed hebben op de ervaren bedreiging. Er is naar voren gekomen dat medewerkers van oud-Woonmaatschappij meer onduidelijkheid voelen en zich meer bedreigd voelen door de fusie. Hierbij komt dat er negatieve toekomstverwachtingen zijn, denk ik. Dit te samen zorgt ervoor dat men zich meer bedreigd voelt door alle onzekerheid.

Door medewerkers van oud-Ymere is aangegeven dat ze wel onduidelijkheid ervaren maar zich niet echt bedreigd voelen door de fusie en ze hebben geen negatieve toekomst verwachting.

De communicatie speelt hierin een rol, er kan onduidelijkheid mee worden weggehaald en hiermee ook een gedeelte van de ervaren bedreiging.

5.6.2 Hoofdvraag

De onderzoeksvraag is:

In hoeverre kan people management volgens medewerkers en leidinggevenden een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van commitment bij het nieuwe Ymere?

People management, bestaande uit HR praktijken en de stijl van leidinggeven, kan een bijdrage leveren aan de commitment volgens leidinggevenden en medewerkers. Deze bijdrage is echter niet eenduidig. De beantwoording van de hoofdvraag is de interpretatie die ik als onderzoeker maak aan alles wat uit het hele onderzoek naar voren is gekomen.

De indirecte invloed van de HR praktijken is niet bewezen, omdat de contactcondities er niet zijn. Hierdoor is een negatieve invloed of geen invloed op het eenheidsgevoel wat het verband met de ervaren bedreiging lastig maakt. juist door die ervaren bedreiging te verminderen zou men commitment aan de nieuwe organisatie kunnen creëren.

De directe invloed van HR praktijken op organisatiecommitment is wel bewezen. Maar waar het hier om gaat, als men in de toekomst organisatiecommitment wil, wat van belang is voor de integratie van het personeel, is dat de medewerkers in de toekomst tevreden zijn met de HR praktijken. Dit is het verschil tussen oud-Woonmaatschappij en oud-Ymere. de toekomst verwachting van medewerkers oud-Woonmaatschappij met betrekking tot de HR praktijken is over het algemeen negatief, waardoor er kans is dat men in de toekomst minder commitment heeft aan de nieuwe organisatie. Bij oud-Ymere

is er over het algemeen een betere toekomstverwachting bij de medewerkers en leidinggevendenden, wat beter is voor de commitment aan de nieuwe organisatie.

Bij de stijl van leidinggeven is het indirecte verband niet aangetoond. Dit omdat er geen uitspraken over de verbanden zijn gedaan over de stijl van leidinggeven in samenhang met het vertrouwen en organisatiecommitment. Het directe verband van de stijl van leidinggeven en organisatiecommitment daar zijn geen directe uitspraken over gedaan maar ik kan wel verbanden leggen. Sommige medewerkers van oud-Woonmaatschappij ervaren de stijl van leidinggeven negatief en dat heeft negatieve invloed op hun organisatiecommitment. Andere medewerkers van oud-Woonmaatschappij ervaren de stijl van leidinggeven positief, wat een positieve invloed heeft op de organisatiecommitment.

Bij oud-Ymere zijn er geen directe uitspraken gedaan over het directe verband van stijl van leidinggeven op organisatiecommitment. Maar omdat er bij de medewerkers van oud-Woonmaatschappij een verband is aangetoond neem ik aan dat er hier ook een verband is tussen de stijl van leidinggeven en de organisatiecommitment. En omdat de stijl van leidinggeven door de meeste medewerkers als positief wordt ervaren denk ik dat de invloed op organisatiecommitment ook positief is.

Commitment aan de nieuwe organisatie moet leiden tot een verbeterde integratie, wat in lijn ligt met de doelstelling. Sommige aspecten van het model zijn niet bewezen, de indirecte invloeden van HR praktijken en stijl van leidinggeven. Er kan wel worden aangenomen dat de HR praktijken en de stijl van leidinggeven direct invloed hebben op de organisatiecommitment, hoewel deze invloed wisselend is.

Voor Ymere gaat het erom dat die organisatiecommitment in de toekomst gecreëerd wordt. als dat lukt met behulp van HR praktijken en stijl van leidinggeven dan kan er via de directe invloed organisatiecommitment worden gecreëerd en daarmee kan de integratie van het personeel worden verbeterd.

6. Aanbevelingen

De doelstelling van het onderzoek is:

Het doen van aanbevelingen ter bevordering van de integratie van het personeel van Ymere en Woonmaatschappij.

In het onderzoek is er gekeken hoe HRM met behulp van organisatiecommitment kan bijdragen aan de integratie van het personeel van het 'nieuwe' Ymere.

Hieronder volgen concrete aanbevelingen teneinde de integratie te verbeteren.

Communicatie

Vrijwel alle respondenten hebben gesproken over communicatie. Wat opvallend was is dat medewerkers en leidinggevenden van oud-Woonmaatschappij hebben aangegeven meer behoefte te hebben aan informatie over het fusieproces en hun toekomst.

Door zowel medewerkers van oud-Woonmaatschappij als van oud-Ymere wordt er aangegeven dat er onduidelijkheid is over de toekomst.

Hier liggen kansen voor het 'nieuwe' Ymere. de medewerkers geïnformeerd houden is van belang voor de toekomst, dat medewerkers en ook leidinggevenden weten wat er gaat gebeuren. Daarmee kan men de medewerkers en leidinggevenden betrokken houden bij de organisatie en de processen die er spelen.

Communiceren gebeurt op verschillende manieren bij Ymere, is aangegeven door de medewerkers, er is echter behoefte aan informatie die direct beschikbaar is, zoals een folder of een overleg.

HR-beleid

Er is door medewerkers van oud-Ymere en oud-Woonmaatschappij aangegeven dat er veel mogelijk is op het gebied van HR. Hierbij werd er ook aangegeven dat er geen officieel HR beleid is. Een eenduidig HR beleid is in voordeel van de organisatie en de gelijkheid binnen de organisatie. Een HR beleid voorkomt contextuele factoren verschillende uitwerkingen hebben van het HR beleid op de medewerkers.

Een advies hierbij is een HR medewerker of een deskundige externe een HR beleid op te laten stellen in samenspraak met de medewerkers en leidinggevenden.

Integratieproces

Er is sprake van twee organisaties die met elkaar gaan integreren. Organisaties die verschillend van vorm, grote en locatie zijn. Oud-Woonmaatschappij is de kleinere organisatie in dit proces. Het is daarom ook logisch dat een aantal medewerkers en leidinggevendenden van oud-Woonmaatschappij hebben aangegeven dat ze zich overgenomen voelen. Uit literatuur is gekomen dat gelijkheid onder de groepen kan leiden tot een betere integratie.

Contactcondities hebben invloed op deze gelijkheid. Als beide groepen regelmatig met elkaar in contact kunnen komen, door middel van werkgroepen of uitjes bijvoorbeeld, dan zou dat het gevoel van gelijkheid versterken.

Stijl van leidinggeven

Uit het onderzoek is gebleken dat de stijl van leidinggeven van invloed is op de organisatiecommitment. Als deze als positief wordt ervaren kan dit een positieve invloed hebben op de organisatiecommitment. Sommige medewerkers hebben aangegeven niet tevreden te zijn met de manier van leidinggeven.

De manier om de stijl van leidinggeven af te stemmen op de medewerkers zou afgeleid kunnen worden uit vervolg onderzoek. Op kortere termijn kan men kijken naar de stijl van de leidinggeven door met medewerkers te overleggen wat zij prettig vinden.

7. Kritische reflectie

In de reflectie wordt kritisch gekeken naar de methoden die van toepassing zijn op dit onderzoek. Er zijn een aantal beperkingen in het onderzoek.

Eerst betreft methoden van onderzoek. De respondenten waren niet lastig te vinden, deze zijn echter wel meestal via de leidinggevenden gevonden of soms via de secretaresse. Hierdoor krijg je een bepaalde selectie van personen. Dit kan positief zijn, omdat er gesproken is met medewerkers die veel weten. Aan de andere kant kan het zo zijn dat er met medewerkers is gesproken die positief zijn. Uit de gesprekken is echter gebleken dat veel medewerkers zich vrij voelden om kritisch te kijken naar de situatie. In de verdeling man/vrouw is uiteindelijk ongeveer gelijk geweest en er is met medewerkers uit verschillende posities en diverse leeftijden gesproken. Nu is de sekse niet van belang, maar de leeftijd en de positie wel. Dit is gunstig voor een goed beeld van de meningen die er zijn.

Er zijn in totaal 17 interviews geweest, één meer dan gepland. Helaas moest er één interview onderbroken worden wegens persoonlijke omstandigheden van de respondent en zijn er twee interviews verdwenen wegens het crashen van mijn laptop. Gelukkig waren de overige interviews 14 wel compleet. Daarnaast is in de interviews geprobeerd de sociaalgewenste antwoorden te vermijden door goed door te vragen.

Er is tijdens de interviews niet genoeg doorgevraagd op bepaalde verbanden die in de literatuur waren gelegd. Hierdoor konden deze niet gebruikt worden om conclusies aan te verbinden. De uitkomsten van dit onderzoek waren hierdoor beperkten, voor mijzelf was het echter een leermoment.

Verder is er tijdens het onderzoek geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om te observeren tijdens officiële momenten. Dit zal de waarde van de observatie minder maken. Echter het ondersteund samen met de documenten de informatie die uit de interviews komt, wat de belangrijkste bron van informatie is voor dit onderzoek.

Er zijn een aantal beperkingen. Het thema cultuur is in dit onderzoek niet meegenomen.

Er kan vanuit worden gegaan, ook als er wordt gekeken naar literatuur, dat cultuur invloed heeft op het integratieproces. Het is een bewuste keuze geweest om naar de integratie te kijken vanuit het HR standpunt. Dit was in het belang van de organisatie omdat er de wens lag vanuit HR aspecten de integratie te bevonden.

Er is in het onderzoek, tijdens de interviews, wel gevraagd naar losse HR praktijken. Deze zijn niet meer zozeer los meegenomen in de analyse. Dit komt, ook als er wordt gekeken naar de literatuur, werken HR praktijken in bundels. Het gaat om de ervaring die medewerkers hebben, en dit kan wel beïnvloed worden door een enkel aspect van het HR beleid, maar het gaat om de totale ervaring van de HR praktijken of medewerkers er een positief beeld van hebben en er steun uit krijgen.

Als onderzoeker heb ik ernaar gestreefd om een zo open en navolgbaar mogelijk onderzoek te houden. Waardoor het helder en duidelijk is wat ik heb gedaan en waarom.

Bronvermelding

Banister, P., Burman, W., Parker, I., Taylor, M., Tindall, C. (1997), *Qualitative methods in psychology: a research guide*, Buckingham, OUP

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, Boomonderwijs, Amsterdam

Benton, T., Craib, I. (2001), *Philosophy of social science, the philosophical foundations of social thought*, New York, Palgrave

Boxall, P., en Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York, Palgrave

Dam, Van N.H.M., Marcus, J.A.(1992), *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*, Leiden, Stenfert Kroese Uitgevers

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1991), *Management research, an introduction*, London, Sage publications

Field, P.A., Morse, J.M. (1996), *The application of qualitative approaches*, Cheltenham, Stanley Thorens Ltd.

Geerts, G., Den Boon, T.(1999), *Van Dale, groot woordenboek der Nederlandse taal*, Utrecht. Van Dale Lexicografie

Gould-Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 14 (1): 28-54

Kvale, S. (2002) The social construction of validity, in: Denzin, N., Lincoln, I. *The qualitative inquiry reader*, London, Sage Publications 304-314

Maxwell, J.A. (2005), *Qualitative research design, An interactive Approach*, London, Sage publications

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, London, Sage Publications

Mottola, G.R., Bachman, B.A., Gaertner, S.L., Dovidio, J.F.(1997) How groups Merge: The effects of merger Integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied Social Psychology* 27: 1335-1358

Punch, K.F. (1998), *Introduction to social research, quantitative and qualitative approaches*, London, Sage Publications

Velde Van der, M., Jansen, P.,Anderson, N. (2004) *Guide to management research methods*, Oxford, Blackwell Publishing

Walsh, D. (2004), Doing ethnography, in: Searle, C., *Research Society and Culture*, London, Sage Publications 220-224

Yu, J., Engleman R.M., Van de Ven, A.H. (2005) Integration process the integration journey: An Attention-based view of the Merger and Acquisition, *Organizational studies* 26: 1501-1528

Bijlage 1 : Topiclijst

Om alle deelvragen te kunnen beantwoorden aan de hand van een interview zal gebruik worden gemaakt van topics. De topics worden eerst opgesteld aan de hand van literatuur en vervolgens zal deze worden bijgewerkt met nieuwe literatuur en informatie uit interviews.

Er zal niet meteen naar commitment worden gevraagd, maar aan de hand van de topics die moeten leiden tot commitment zal de geïnterviewde worden bevraagd. Pas aan het einde van het interview zal er naar de betrokkenheid worden gevraagd.

Commitment wordt in het interview beschreven als betrokkenheid en HR praktijken als personeelsbeleid.

People management is verdeeld in HR praktijken en stijl van leidinggevend.

Deze stijl van leidinggeven heeft invloed op de ervaren steun en het vertrouwen dat medewerkers ervaren. Gevraagd wordt hierin naar hoe de stijl van leidinggeven zou kunnen bijdragen aan de steun en aan het vertrouwen. Er wordt ook gevraagd naar de directe relatie tussen stijl van leidinggeven en betrokkenheid. In die zin hoe de leidinggevendenden eraan kunnen bijdragen dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij het nieuwe Ymere.

Betreft de HR praktijken, deze worden vertaald naar het personeelsbeleid in de topics. Deze zijn onderverdeeld in training. Deze training wordt gekoppeld aan ervaren steun. Dit idem dito met beoordeling, compensatie en beloning en werving en selectie.

De HR praktijken (het personeelsbeleid) wordt ook direct bevraagd in relatie tot de betrokkenheid. In de zin van welke aspecten van het personeelsbeleid de betrokkenheid bij het nieuwe Ymere kunnen beïnvloeden.

De contactcondities worden los bevraagd. Deze contactcondities gaan over het geven van informatie aan de medewerkers over hun relatie tot de andere groep, dus over informatie en communicatie rondom het fusieproces. Deze contactcondities moeten in combinatie met de ervaren steun tot een eenheidsgevoel leiden onder medewerkers. Dus in hoeverre voelen ze zich één met de groep en met Ymere. Het eenheidsgevoel leidt tot een vermindering van de ervaren bedreiging. Dus naast het eenheidsgevoel wordt er gevraagd waardoor men zich bedreigd voelt in verband met de fusie.

Naast alle indirecte invloeden op betrokkenheid, zal er aan het einde van het interview worden gevraagd hoe betrokken men zich voelt bij Ymere en of er nog andere aspecten zijn die kunnen bijdragen aan die betrokkenheid.

Topics:

- Stijl van leidinggeven
 - o Ervaren steun
 - o Ervaren vertrouwen
 - o betrokkenheid
- personeelsbeleid
 - o training → Ervaren steun
 - o beoordeling en loopbaanbeleid → Ervaren steun
 - o Compensatie en voordelen (beloning) → Ervaren steun
 - o Werving/selectie en socialisatie → Ervaren steun
 - o betrokkenheid
- Contact condities: hoe willen medewerkers met elkaar omgaan
- Eenheidsgevoel
- Ervaren bedreiging: positief/negatief tov de fusie
- Betrokkenheid in algemeen

Bijlage 2: Opbouw interview

Inleiding

- Voorstellen: naam, leeftijd, studie.
- Reden van onderzoek
- Bezwaar tegen het opnemen van het interview?
- Het interview gaat ongeveer een uur duren.
- In het rapport zal er geen gebruik worden gemaakt van naam en functie. Het is volledig anoniem.

Inleiding respondent

- Naam, leeftijd, functie, opleiding?
- Hoe lang in dienst?
- Wie is uw leidinggevende?

Eerste vragen interview

- Hoe staat u tegenover de fusie?
 - Wat verwacht u dat de fusie voor u gaat betekenen? Bv andere leidinggevende, werkzaamheden, collega's en locatie
- topics

Afsluiting:

- Bedankt voor uw tijd.
- Heeft u nog vragen?
- Deze gegevens wordt anoniem verwerkt en het uiteindelijke rapport wordt opgestuurd naar Ymere.

Bijlage 3: Lijst met respondenten

Oud-Woonmaatschappij

Haarlem :

Leidinggevende

Leidinggevende

Hoofddorp:

Leidinggevende

Medewerker

Medewerker

Amsterdam:

Leidinggevende

Leidinggevende

Medewerker

Medewerker

Oud-Ymere

Amsterdam:

Leidinggevende

Leidinggevende

Medewerker

Medewerker

Almere:

Leidinggevende

Medewerker

Medewerker

Medewerker

Publieke Dimensie



Amani Michael

0460168

Master Strategisch Human Resource Management

Inleiding

Een organisatie bevindt zich altijd midden in de maatschappij. Verschillende ontwikkelingen hebben invloed op de organisatie, en de organisatie heeft invloed op de maatschappij. Hoe bewust men met die maatschappelijke rol bezig is verschilt per organisatie.

In dit paper zal worden ingegaan op de publieke dimensie van Ymere. Er zal worden begonnen met Ymere positioneren in de publieke en private dimensie. Vervolgens zal er worden ingegaan op de social legitimacy van het HR beleid en als laatste zal er gekeken worden naar de publieke dimensie van het onderzoeksonderwerp.

Publiek of privaat

De missie van Ymere is om een (daad)krachtige en innovatieve woningcorporatie te zijn die wooncarrières, keuzemogelijkheden en een variëteit aan hoogwaardige producten en diensten gerelateerd aan het vastgoed biedt en ontwikkelt voor mensen die in de Noordvleugel van de Randstad (willen) wonen. Samen met haar klanten en met de lokale partners werkt de fusieorganisatie - als zelfstandig risicodragende onderneming - aan perspectiefvolle buurten en aan de kansen van de verschillende (in het bijzonder de kwetsbare) klantgroepen.

Met de missie wil Ymere aangeven dat hun sociale opgave is om te investeren in goed en betaalbaar wonen. En dat het de taak is van Ymere om bewoners die niet in staat zijn zelfstandig in hun huisvesting te voorzien onderdak te bieden.

In Rainey (2003) worden er verschillende theorieën beschreven die ingaan op de overeenkomsten tussen publieke en private organisaties. In Rainey (2003, p66) wordt ingaan op de theorie van Wamsley en Zald (1973 in Rainey) dat een organisatie op het continuüm van publiek-privaat afhankelijk is van twee belangrijke elementen, namelijk wie de eigenaar is en hoe de organisatie gefinancierd wordt. Als er naar deze theorie wordt gekeken dan is Ymere een private organisatie.

Het is een zelfstandige organisatie, die zelf het bestuur regelt en niet door overheidsorganisaties aangestuurd wordt. Ook financieel is Ymere zelfstandig. De organisatie maakt winst op alle aspecten van de dienstverlening, dus ook op sociale huur. Ze ontvangen wel gelden van de overheid voor gezamenlijke projecten die ze doen, dat is een meer publieke kant. Maar over het algemeen is Ymere in deze zin privaat.

Als er wordt gekeken naar de theorie van Noordegraaf en Theeuw(2003) dan kan Ymere veel specifiekere worden geplaatst in het continuüm van publiek-privaat. Zij gaan in op de publieke identiteit van organisaties. Die identiteit heeft betrekking op duurzame eigenschappen die de organisatie onderscheidt van anderen (Whetten&Godfrey, 1998 in Noordegraaf en Theeuw, 2003).

Om te kijken naar de publieke en private identiteit van Ymere wordt gebruik gemaakt van de Gawthrop(1984, in Noordegraaf en Theeuw, 2003). Hij heeft vier dimensies bepaald die de private van de publieke identiteit kunnen onderscheiden. Die dimensies zijn het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde.

Private en publieke organisaties hebben een verschillende doelgerichtheid. Die van een private organisatie is dat er geen hoger doel is dat richting geeft maar dat er sprake is van korte termijn doelstellingen die relatief stabiel zijn. De doelgerichtheid van een publieke organisatie is gericht op het verwezenlijken van een hoger doel.

Ymere is in die zin meer publiek. Ze streven vooral naar lange termijn doelstellingen zoals in de missie vastgesteld wordt. Ze willen investeren in perspectiefvolle buurten, dat is geen korte termijn doelstelling. Ze streven naar het hogere doel om te investeren in betaalbare woningen.

De oorzakelijkheid van een private onderneming is atomistisch. Er wordt gekeken naar de directe effecten van het handelen. Bij publieke organisaties is er een meer holistisch beeld van de werkelijkheid. Dat is een complex systeem waarin handelingen of beslissingen hebben invloed op elkaar en hebben ook neven effecten.

Bij Ymere wordt er veel geïnvesteerd in wijken, dit met het doel de leefbaarheid te verhogen en een meer perspectiefvolle buurt te creëren. Dit is een direct effect. Echter omdat ze zoveel doen wordt er ook rekening mee gehouden dat er meerdere effecten zijn van investeringen in de buurt. Dit leidt tot meer leefbaarheid, dus bijvoorbeeld ook tot meer werkgelegenheid, minder criminaliteit, een populairdere plaats om te wonen voor private huur etc.

De tijd is bij een private organisatie statisch. Verleden en toekomst zijn niet van belang in de overwegingen. Er moet maximale efficiency worden bereikt. Bij publieke organisaties is de tijd meer dynamisch. De belangen van de toekomstige generaties wordt rekening mee gehouden. Ymere is in die zin zeker een publieke organisatie. er wordt wel degelijk naar winst gestreefd nu en naar efficiëntie. Maar dat is om zoveel mogelijk te kunnen investeren en ook dat die buurten in de toekomst bewoonbaar zijn. de toekomst voor de buurten is zeer van belang.

Het ordeconcept is voor de private organisaties verticaal. Relaties bestaan tussen de superieur en de ondergeschikte, waartussen een bevelsrelatie is. Bij publieke organisaties is de orde horizontaal. Er zijn wederzijdse afhankelijkheden. Ymere is een organisatie die van anderen afhankelijk is voor het bereiken van de doelstellingen. Als er naar de missie gekeken wordt, worden deze doelstellingen behaald in samenwerking met partners. Hiervan zijn ze afhankelijk.

Over het algemeen zijn de dimensies van Gawthrop voor Ymere meer in de publieke zin van toepassing.

Dit is opvallend omdat als er naar Wamsley en Zald (1973 in Rainey) wordt gekeken Ymere meer privaat is. Ymere is dus een private organisatie, met een publieke identiteit.

Social legitimacy

Organisaties staan in de maatschappij en maken gebruik van het menselijke kapitaal van de burgers en de staat (Boxall&Purcell,2003, p11). De organisatie is bezig met haar positie als werkgever in de maatschappij. De legitimacy moet gezien worden als een doel van de werkgever naast de marktgerichte doelen. De reputatie van een organisatie als werkgever is een aspect van de social legitimacy.

Deze social legitimacy kan dus terug komen in het HR beleid van een organisatie als werkgever die bewust bezig is met haar verantwoordelijkheid ten opzichte van de werknemers en de maatschappij.

Ymere geeft aan dat de medewerkers bepalen of Ymere kan doet wat ze zich hebben voorgenomen. Daarom willen ze met behulp van een HR beleid de medewerkers stimuleren hun talenten in te zetten voor Ymere. Dit HR beleid is succesvol als er een transparante interne arbeidsmarkt is, als de benodigde competenties zijn aangetrokken, als beloning en beoordeling is op basis van resultaten, als managers zijn toegerust op resultaatgericht werken, als er aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zijn en als er stageplaatsen en werkgelegenheid is voor jongeren.

Ymere duidelijk een goed werkgever zijn met goede beloning en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers. Ze hebben het niet bewust over hun verantwoordelijkheden tegenover de maatschappij en de medewerkers in hun HR beleid. Echter de social legitimacy is wel aanwezig in het feit dat ze een goed werkgever willen zijn. Het opzetten van stageplaatsen voor jongeren is een duidelijk voorbeeld van die social legitimacy.

Specifiek ten opzichte van het onderzoeksonderwerp, de fusie tussen Ymere en Woonmaatschappij, is er weinig opgenomen in het fusie verslag. De fusie is een aspect waarin Ymere kan laten zien dat ze zich bewust zijn van hun maatschappelijke positie en ze verantwoordelijkheid hebben ten opzichte van de stakeholders. Ymere wil de fusie soepel laten verlopen en gedwongen ontslagen tegen gaan. Uit het feit dat ik er onderzoek doe is duidelijk dat ze zich bewust zijn van de gevolgen voor de medewerkers van de fusie. Echter is er nog geen plan opgesteld voor de medewerkers, maar uit het onderzoek moeten er aanbevelingen volgen waarmee Ymere aan de slag kan.

Publieke dimensie van het onderzoeksonderwerp

De vraag hier is in hoeverre Ymere die social legitimacy heeft voor het eigen belang of voor het publieke belang.

Ze zijn zich, zoals hierboven staat beschreven, bewust van hun verantwoordelijkheden ten opzichte van hun medewerkers. Maar in hoeverre doen ze zit echt voor de medewerkers.

De stakeholders zijn van belang voor een organisatie. Dit blijkt wel uit de balanced scorecard van Kaplan en Northon (2001 in Boxall&Purcell, 2003, p237). De stakeholders kunnen invloed hebben op bedrijfsprocessen en de uiteindelijke winst. Aangegeven wordt dat de vaardigheden en de tevredenheid van medewerkers van belang zijn als het gaat om het verbeteren van interne processen en dus het vergroten van klanttevredenheid en financiële uitkomsten (Boxall&Purcell, 2003, p238).

Dit lijkt Ymere zich ook te beseffen. De activiteiten die ze ondernemen om de fusie soepel te laten verlopen voor de medewerkers zijn niet alleen gericht ten gunste van de medewerkers, maar hebben het doel om zo snel mogelijk één geïntegreerde organisatie te worden. Namelijk kan er pas winst worden geboekt als er synergie is tussen beide organisaties en daar moeten ze één voor zijn, en dat kan alleen als de medewerkers één zijn.

Door het beste te doen voor hun medewerkers zal Ymere uiteindelijk ook de beste resultaten boeken. Hieruit blijkt dat het en een winstgerichte onderneming is en een onderneming die social legitimacy belangrijk vindt en graag een goede werkgever wil zijn.

Bronvermelding

Boxall, P., en Purcell, J. (2003) *Strategy and Human resource Management*. New York, Palgrave

Noordegraaf & Teeuw (2003) Publieke Identiteit, *Bestuurskunde*, 12(1):2-13

Rainey, H.G. (2003) *Understanding&Managing Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass