



**Universiteit Utrecht**

# Engineering Merger

*Kwalitatief onderzoek naar de rol van weerstand, machtsverhoudingen en ambigüiteit bij een fusie*

*Afstudeeronderzoek*

**Cris van der Meer**

**Studentnummer: 0460133**

**c.r.vandermeer@gmail.com**

**Universiteit Utrecht**

**Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap**

**Organisaties, Verandering en Management**

**Scriptiebegeleider: dhr. Drs. J. Veldman**

**Begeleider SDC: dhr. F. Jansen**

**Datum: 31 januari 2011**

**Plaats: Utrecht**



## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van het onderzoek dat ik in de periode tussen maart en juni 2010 heb uitgevoerd bij SDC. In deze periode zette dat bedrijf de eerste stappen in de integratie met DMI, waarmee het in november 2009 gefuseerd was. In dit onderzoek heb ik gekeken naar de wijze waarop medewerkers van het bedrijf omgingen met deze fusie, wat ze ervan vonden en hoe dit zich uitte in hun gedrag. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd als afsluiting van de Master Organisaties, Verandering en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Ik kijk terug op een leerzame en bewogen periode, niet alleen op studiegebied maar ook op persoonlijk vlak – in positieve zin. Onderzoek doen is intensief: het vraagt veel van persoonlijke en intellectuele vaardigheden en inzet van tijd en energie. Zeker bij kwalitatief onderzoek is het cruciaal om te investeren in het leren kennen van een groep mensen. Het was een uitdaging om dat combineren met organiseren van een bruiloft en het opknappen van een huis, met niet alleen een fantastische trouwdag maar ook wat vertraging als gevolg. Tegelijkertijd ben ik tevreden met het verhaal dat nu voor u ligt: het representeert het onderzoek dat ik gedaan heb. Ik hoop de kennis die ik hiermee opgedaan heb verder te kunnen uitbouwen en toepassen in een toekomstige baan.

Ik had het onderzoek niet kunnen uitvoeren zonder de hulp van een aantal mensen die ik hier wil bedanken. Allereerst Jeroen Veldman, mijn scriptiebegeleider, voor de geïnvesteerde tijd en het helpen scherpen van mijn analyses. Daarnaast Frans Jansen voor zijn enthousiasme, de vrijgemaakte tijd en het meedenken. Verder wil ik alle mensen bedanken die bereid waren één of meerdere dagen hun auto uit te lenen – blijkbaar vertrouwden ze me dat wel toe. Tot slot voor Loes: bedankt voor je geduld, je steun en je interesse. Je gaf me het duwtje in de rug als dat nodig was en hielp me te ontspannen als ik dat nodig had. Ik zie het zitten met jou!

Cris van der Meer  
Utrecht, januari 2011

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	6
1. Introductie .....	7
1.1 Inleiding .....	7
1.2 Academische positionering.....	7
1.3 De casus: SDC en DMI .....	8
1.3.1 Het fusiebedrijf SDC .....	8
1.3.2 De twee fusiepartners .....	9
1.3.3 Het moederbedrijf .....	10
1.3.4 De fusie: aanleiding en doelen.....	10
1.4 Probleem- en vraagstelling.....	11
2. Literatuurhoofdstuk .....	12
2.1 Organisatieverandering .....	12
2.2 Fusies .....	14
2.2.1 Het fusieproces .....	14
2.2.2 Drie perspectieven op organisatiecultuur.....	14
2.3 Reacties op organisatieverandering .....	15
2.4 Weerstand onder de loep .....	17
2.5 Weerstand en organisatieverandering: een onafscheidelijk duo? .....	19
2.6 Verwachtingen.....	21
2.7 Positionering van dit onderzoek .....	22
3. Verantwoording en ontwikkeling .....	24
3.1 Richting van het onderzoek .....	24
3.1.1 Focus .....	24
3.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	24
3.1.3 Rol van de onderzoeker.....	25
3.2 Data .....	26
3.2.1 Onderzoeksgroep .....	26
3.2.2 Selectie, toegankelijkheid en vertrouwelijkheid.....	26
3.2.3 Claims .....	27
3.3 Methoden.....	27
3.3.1 Dataverzameling .....	28
3.3.2 Analysemethoden .....	28
3.4 Confessional.....	29
4. Resultatenhoofdstuk: fusieverhalen .....	31

4.1 Inleiding .....	31
4.2 Een nieuw bedrijf .....	31
4.2.1 Spijt over het verdwijnen van DMI .....	31
4.2.2 Nieuwe regels en procedures .....	32
4.2.3 Accepteren of vertrekken .....	34
4.2.4 Positieve verhalen.....	35
4.3 Over het management.....	36
4.3.1 Afstand.....	36
4.3.2 Gebrek aan duidelijkheid .....	38
4.4 Over moederbedrijf PALTO .....	40
4.4.1 Continuïteit en flexibiliteit .....	40
4.4.2 Menselijkheid en minderwaardigheid .....	41
4.5 Samenvatting.....	43
5. Analyse: reacties nader bekeken .....	44
5.1 De aan- of afwezigheid van weerstand .....	44
5.1.1 Onderdrukking van weerstand .....	44
5.1.2 Verborgene weerstand.....	46
5.1.3 Weerstand afwezig? .....	47
5.2 Machtsverhoudingen .....	47
5.3 Weerstand versus ambivalentie .....	48
5.4 Resultaten in perspectief: integratie, differentiatie en fragmentatie.....	49
6. Conclusie .....	53
6.1 Reacties van medewerkers op organisatieverandering.....	53
6.2 Aanbevelingen .....	54
6.3 Kwaliteit .....	55
6.4 Slot .....	56
Literatuur .....	57
Bijlagen .....	60
Bijlage I: Structuur SDC.....	60
Bijlage II: Positie SDC binnen PALTO.....	60
Bijlage III: Structuur PALTO Nederland.....	61

## Samenvatting

In november 2009 zijn DMI en SDC, twee IT-dienstverleners, door hun gezamenlijke moederbedrijf PALTO samengevoegd tot één bedrijf, SDC. In dit onderzoek is met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden onderzocht hoe medewerkers van SDC aankijken tegen deze fusie. Centraal hierbij staan de mogelijke aanwezigheid van weerstand, de invloed van machtsverhoudingen en ambiguïteit in de reacties van medewerkers. Deze bekijk ik aan de hand van twee hypothesen vanuit een discursief, kritisch perspectief en vanuit de perspectieven van Martin (2002). Het blijkt dat, hoewel verwachtingen in de literatuur, onderzoeker en context anders doen vermoeden, de aanwezigheid van weerstand als gevolg van de fusie geen vanzelfsprekendheid is bij SDC. Veeleer hebben machtsverhoudingen en ambiguïteit onduidelijkheid en onzekerheid als gevolg, maar over het algemeen accepteren medewerkers de fusie. Dat betekent echter niet dat ze er tevreden mee zijn, laat staan dat ze zich betrokken voelen: voor veel respondenten is het onzeker wat de toekomst gaat brengen. De aanbevelingen richten zich op de communicatie tussen management en personeel: het management zal er beter in moeten slagen om over te brengen hoe de toekomstplannen voor SDC eruit zien. Dit helpt om de betrokkenheid en daarmee de kans van slagen van de fusie en integratie van DMI en SDC te vergroten. De resultaten van het onderzoek zijn doordat het een casestudie betreft beperkt te generaliseren maar dragen wel bij aan de kennis over fusies die door een moederbedrijf worden geïnitieerd en over de rol die weerstand bij organisatieverandering speelt.

# 1. Introductie

## 1.1 Inleiding

In de periode tussen maart en juni 2010 heb ik onderzoek gedaan bij SDC Nederland, een IT-dienstverlener die dochteronderneming is van Palto, een internationaal technologiebedrijf. SDC is het resultaat van een fusie tussen DMI en SDC, dat dus daarvoor ook al bestond, en die eind 2009 is ingezet. Het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens het integratieproces om van beide bedrijven één SDC te vormen en heeft zich gericht op het beschrijven van de wijze waarop individuele medewerkers de fusie tot op dat moment hadden beleefd. In deze beschrijving staan niet alleen de betekenissen die medewerkers aan de fusie gaven centraal, maar ook de wijze waarop dat zich vertaalde in reacties en gedrag daarop.

Er zijn twee redenen waarom ik ervoor heb gekozen dat te onderzoeken. Allereerst interesseren organisatieverandering en fusies me: moderne organisaties lijken, net als de hedendaagse samenleving, voortdurend in verandering te zijn en onder andere door middel van fusies hopen ze zich beter aan te kunnen passen aan nieuwe, veeleisende veranderingen. Tegelijkertijd haalt, volgens onder andere Amiot et al., (2007) en Kotter (2007), 60 tot 70 procent van de fusies de daarbij gestelde economische doelen niet en is er maar weinig aandacht voor de oorzaken daarvan, vooral op menselijk gebied. Niet alleen de constatering dat zoveel fusies kennelijk niet aan de vooraf gestelde verwachtingen voldoen, maar vooral ook het gebrek aan aandacht voor de rollen die mensen bij een fusie spelen prikkelt me om daar juist meer over te weten te willen komen. De tweede reden is praktischer van aard: dit onderzoek betreft een afstudeeronderzoek voor de master Organisaties, Verandering en Management, waarvoor een onderzoeksplek gerelateerd aan organisatieverandering aan te bevelen was. SDC was bereid mij de ruimte en tijd te geven om dat onderzoek in het bedrijf uit te voeren. Daarbij bleek het bedrijf in een fusie verwickeld te zijn, waarmee de organisatie mooi aansloot op mijn interesse in organisatieveranderingen en fusies en op het onderwerp van de master.

Het doel van dit onderzoeksrapport is het beschrijven van de resultaten, het analyseren van die resultaten en het beantwoorden van de vraagstelling. Dat doe ik in een aantal hoofdstukken, waarvan ik in dit eerste hoofdstuk een beschrijving geef van de context van de fusie en mijn eigen achtergrond als onderzoeker en de probleem- en vraagstelling uitleg, in het tweede een overzicht geef van de literatuur over organisatieverandering en fusies, in het derde laat zien hoe de ontwikkeling van het onderzoek is verlopen en welke methoden ik daarbij heb gebruikt, in het vierde hoofdstuk een overzicht geef van de resultaten, in het vijfde hoofdstuk deze resultaten analyseer aan de hand van de probleemstelling en literatuur en in het zesde en laatste hoofdstuk de vraagstelling beantwoord en daar aanbevelingen voor de organisatie en verder onderzoek aan verbind.

## 1.2 Academische positionering

Om de wijze van beschrijven en interpreteren in dit onderzoek te begrijpen en te onderbouwen, is het van belang om toe te lichten vanuit welke wetenschappelijke discipline en onderzoeksbenadering ik dit onderzoek heb aangepakt. Allereerst is het onderzoek dat ik heb gedaan kwalitatief en etnografisch van aard. In hoofdstuk 3 wordt verder uitgelegd wat hieronder verstaan wordt, maar centraal in kwalitatief onderzoek staan de betekenissen die mensen aan hun omgeving geven. Ik ben niet met een vooraf bedacht aantal concepten aan het onderzoek begonnen, maar heb deze gevormd in interactie met de mensen die ik heb onderzocht. Dat betekent echter niet dat ik zonder verwachtingen het onderzoek ingegaan

ben: door mijn studie Bestuurs- en Organisationswetenschap heb ik organisaties leren kennen als gefragmenteerde entiteiten waarin ambiguïteit en machtsrelaties een grote rol spelen. Zeker in het onderzoek naar de fusie tussen SDC en DMI verwachtte ik dit tegen te komen in de verhalen van mensen over de fusie, in de vorm van ontevredenheid, conflict en weerstand. Of deze verwachting gerechtvaardigd is komt in de rest van deze scriptie nog in ruime mate aan de orde. Voor hier geldt dat deze benadering van onderzoek doen past bij studies die uitgaan van lokale kennis, onderzoeksconcepten die vanuit de onderzochte populatie naar voren komen en discoursen waarin gebrek aan consensus centraal staat, waarmee deze benadering past binnen het domein van de postmoderne en dialogische studies (Deetz, 1996: 198). In dit perspectief wordt de realiteit gevormd in interactie tussen verschillende discoursen en zijn organisaties verbanden van gefragmenteerde verhalen die er niet in slagen één coherente realiteit te schapen. Machtsrelaties en overheersing spelen hierbij de rol om te bepalen welk verhaal dominant is, maar zijn niet gebonden aan bepaalde groepen: overheersing en macht zijn fluïde, mobiele concepten die afhankelijk van tijd, situatie en plaats steeds weer door anderen worden uitgeoefend. Het dialogische discours probeert de doordringende en fluïde natuur van machtsrelaties in de samenleving te laten zien, stilzwijgende aannames te ontmaskeren en de complexiteit, het gebrek aan gedeelde betekenissen en verborgen weerstand in organisaties te laten zien (Bryman & Buchanan, 2007: 486). De aandacht ligt bij het naar boven brengen van conflicten die door dagelijkse routines, betekenissystemen en zelfconcepties niet aan de oppervlakte komen en het in beeld brengen van plaatselijke vormen van weerstand (Deetz, 1996: 203).

Ik zal proberen om aan te geven hoe deze abstracte uiteenzetting van mijn wetenschappelijke positionering, die dient als basisbenadering voor het onderzoek, zich uit in een aantal concrete uitgangspunten. Allereerst ben ik in het onderzoek uitgegaan van de verhalen van individuele medewerkers van SDC. Daarbij probeerde ik aandacht te besteden aan de beweegredenen waardoor hun verhalen en handelen zijn gemotiveerd: die kunnen namelijk iets zeggen over de dagelijkse routines, betekenissystemen en de discoursen waarop die zijn gebaseerd. Ten slotte heb ik me gericht op de manier waarop weerstand mogelijk tot uiting komt in hun uitspraken en handelen.

### **1.3 De casus: SDC en DMI**

Omdat dit onderzoek een casestudie betreft, is het van belang om de context van deze case te schetsen (Pettigrew et al., 2001). Ik zal beschrijven wat voor bedrijven SDC, DMI en moederbedrijf PALTO zijn en laten zien met welke reden en doel DMI en SDC zijn gefuseerd, waarbij ik me baseer op informatie van respondenten, managers van PALTO, organisatiedocumenten en de websites van PALTO en SDC.

#### **1.3.1 Het fusiebedrijf SDC**

Palto Customer Delivery Services, kortweg SDC, is een dochteronderneming van Palto (PALTO), een Amerikaans bedrijf dat wereldwijd actief is op het gebied van onder andere computers, datacenters, printers en technologieservice. SDC Nederland verzorgt de technische service aan grote klanten van PALTO Nederland, waarbij onder grote klanten bedrijven en organisaties met een omzet vanaf 2 tot 3 ton per jaar moeten worden verstaan die onder andere datacenters en servers van PALTO afnemen. Nog belangrijker dan het verkopen van deze producten is voor PALTO het onderhoud en de service daaromheen: omdat IT-processen tegenwoordig cruciaal zijn voor het primaire proces van veel organisaties, eisen klanten in het geval van storingen, maar ook op het gebied van onderhoud, snelle, optimale en adequate service. PALTO sluit hiervoor servicecontracten



met deze klanten af, waarna het de uitvoering van een deel van die service uitbesteedt aan SDC, dat voor opdrachten volledig afhankelijk is van PALTO.

Bij SDC werken zo'n 500 mensen waarvan het grootste deel bestaat uit technici – engineers in bedrijfsjargon – die ofwel de hele dag onderweg zijn naar klanten of bij een klant gedetacheerd zijn. Daarnaast is een deel van de medewerkers op het kantoor in Lelystad actief als helpdeskmedewerker, analist, reparateur, magazijnmedewerker, HR- en administratief personeel of als manager. SDC wordt aangestuurd door een managementteam van 7 managers, bestaande uit een directeur (general manager) en de managers van de 7 afdelingen binnen het bedrijf (voor een schematische weergave: zie bijlage I). Deze managers sturen *people managers* aan die op hun beurt 20 tot 30 werknemers aansturen.

De reden dat PALTO ervoor kiest om de dienstverlening bij SDC onder te brengen, is gebaseerd op kostenoverwegingen: omdat SDC formeel een zelfstandig bedrijf is, kan het werknemers tegen goedkopere arbeidsvoorwaarden aannemen dan PALTO, dat relatief uitgebreide secundaire arbeidsvoorwaarden biedt. Daarnaast maakt SDC formeel gezien geen winst of verlies: het bedrijf heeft enerzijds geen eigen inkomsten omdat het zelf geen contracten afsluit – dat doet PALTO immers. Anderzijds rekent het kosten door naar PALTO, dat op zijn beurt SDC dwingt om zo goedkoop en efficiënt mogelijk te opereren. Daarover verderop meer.

### 1.3.2 De twee fusiepartners

In het fusiebedrijf SDC zijn het oude SDC en DMI opgegaan. Het is relevant om van beide bedrijven kort een beschrijving te geven van de structuur, organisatiecultuur en activiteiten, omdat die in sterke mate de kaders bepalen voor de medewerkers van het huidige SDC.

De twee voormalige bedrijven DMI en SDC hadden een aantal overeenkomsten: beiden waren dochterbedrijven van PALTO, beiden hielden zich bezig met dienstverlening op IT-gebied, beiden hadden een geschiedenis van overnames en fusies achter zich liggen en beiden hadden een informele organisatiecultuur. Daarmee hebben beide bedrijven op het eerste gezicht een gemeenschappelijke basis. Uiteraard zijn er ook verschillen: om met DMI te beginnen, dat was een relatief zelfstandig bedrijf dat de vrijheid had om zelf actief klanten te werven en op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden om geld te verdienen. Naar moederbedrijf PALTO hoefde DMI zich zwart-wit gesteld alleen maar op financieel gebied te verantwoorden. Daarbij lag het accent in de diensten die DMI leverde op wat kleinere bedrijven en was het sterk in het tijdelijk en flexibel inzetten van technici bij klanten (Interim Support). Ook qua organisatie was het bedrijf informeel te noemen: werknemers konden in samenspraak met de directie zelf initiatieven ontplooiën en er waren geen uitgebreide procedures die voorschreven wat werknemers moesten doen.

SDC verschilde wat dat betreft van DMI: het werkte meer procesmatig, leunend op procedures die door moederbedrijf PALTO werden voorgeschreven. Daarnaast was het bedrijf meer dan DMI gespecialiseerd in dienstverlening aan grotere klanten en systemen. Wat het management betreft koos het een erg operationele benadering: het richtte zich op het uitvoeren van taken die PALTO het bedrijf gaf. Daarmee lijkt het grootste verschil tussen DMI en SDC de mate van vrijheid in eigen handelen te zijn: bij DMI hadden werknemers en management meer ruimte om eigen plannen te maken en uit te voeren dan dat bij SDC het geval was. Daarnaast had DMI een uitgesproken commercieel karakter, terwijl SDC zich vooral richtte op het uitvoeren van dienstverlening voor PALTO. Wat deze verschillen voor gevolgen hebben voor de wijze waarop de fusie is verlopen, zal in de probleemstelling en in het resultatenhoofdstuk aan de orde komen.

### 1.3.3 Het moederbedrijf

Een belangrijk aspect in de wijze waarop SDC wordt aangestuurd is de verhouding met moederbedrijf PALTO. Hoewel SDC juridisch gezien een zelfstandig bedrijf is, is het door middel van een complexe structuur verbonden met zowel PALTO Nederland, PALTO GWE (General Western Europe) als SDC EMEA (Europe, Middle East & Asia). Aan al deze onderdelen van PALTO is SDC verantwoording verschuldigd op verschillende gebieden: in deze structuur, weergegeven in bijlagen II en III, neemt SDC een plaats in waarbij de contracten en daarmee het werk bij PALTO Nederland vandaan komen, de financiële verantwoording ook naar PALTO Nederland loopt maar de inhoudelijke invulling van het werk en aansturing van mensen bij SDC EMEA vandaan komt. Dit betekent dat PALTO op het gebied van werkwijzen, bedrijfsvoering, controle en identiteit een grote stempel drukt op SDC.

Bij PALTO werken wereldwijd meer dan 300.000 mensen. Om het bedrijf op een effectieve wijze aan te sturen maakt het gebruik van procedures die nauwkeurig bepalen wat werknemers moeten produceren, hoeveel dat mag kosten en hoeveel tijd ze daarvoor mogen gebruiken. Managers krijgen veel ruimte om de mensen voor wie ze verantwoordelijk zijn aan te sturen, waarbij ze worden afgerekend op prestaties, die worden bijgehouden door middel van allerlei registratiesystemen. Waar PALTO vrij bureaucratisch is op het gebied van controlemechanismen, biedt het tegelijkertijd medewerkers veel ruimte om te werken waar en wanneer ze dat willen, waarmee het een balans probeert te creëren tussen controle en vrijheid. Hoe dit tot uiting komt bij SDC stel ik aan de orde in de probleemstelling.

### 1.3.4 De fusie: aanleiding en doelen

Zoals eerder beschreven waren DMI en SDC dochterbedrijven van PALTO die zich met ongeveer dezelfde activiteiten bezighielden. PALTO heeft ervoor gekozen om deze bedrijven samen te voegen tot één bedrijf, genaamd SDC, om de volgende redenen: het is kostentechnisch aantrekkelijker – één bedrijf heeft minder overheadkosten dan twee bedrijven. Daarnaast past het bestaan van één bedrijf voor dienstverlening beter in de strategie die PALTO op internationaal niveau hanteert – SDC is inmiddels in meerdere Europese landen actief. Een derde reden is meer *off-the-record*: DMI zat in haar vrijheid van handelen moederbedrijf PALTO wel eens in de weg, bijvoorbeeld door voor een lagere prijs dezelfde producten aan te bieden als PALTO deed. Voor PALTO is het verdwijnen van DMI volgens een manager van PALTO daarmee een zorg minder.

In de fusie van SDC en DMI is SDC, zoals dat in jargon genoemd wordt, 'leading': de wijze waarop het nieuwe bedrijf SDC wordt ingericht, zal grotendeels de oude organisatie van SDC volgen. Dat komt, naast de naam, vooral tot uiting in de doelen van de nieuwe organisaties: die komen, net als bij het oude SDC, neer op het zo goed en goedkoop mogelijk leveren van dienstverlening aan klanten van PALTO. Het commerciële karakter van DMI is verdwenen, evenals het vrije en informele handelen van werknemers. Daarvoor in de plaats gebruikt het nieuwe SDC de procedures en processen die het oude SDC ook al hanteerde. Wel probeert het nieuwe SDC het Interim Support deel van DMI – het tijdelijk inzetten van personeel bij klanten – te integreren in de nieuwe organisatie. Ook wordt het nieuwe bedrijf SDC gevestigd in het kantoor van DMI in Lelystad. De leden van het managementteam komen bij zowel DMI als SDC vandaan, waarmee is geprobeerd een goede afspiegeling van de organisatie te maken. Dat geldt ook voor het niveau daaronder.

## 1.4 Probleem- en vraagstelling

Vanuit mijn academische positionering en de context van het onderzoek kom ik bij de probleemstelling en daaruit voortvloeiend de vraagstelling. Vanuit mijn academische positionering heb ik in de context van deze fusie speciale aandacht voor ongelijkheid, weerstand en de rol van macht in de organisatie. Vanuit deze oriëntatie de context bekijkend, springt vooral de positie van oud-medewerkers van DMI in het oog: deze lijken er met de fusie het meest op achteruit te gaan. Ze verliezen immers de vrijheid waaraan ze gewend waren, het commerciële karakter van de organisatie verdwijnt, ze moeten wennen aan nieuwe procedures en werkwijzen en moeten zich op veel meer gebieden gaan verantwoorden naar moederbedrijf PALTO. Dit alles gebeurt bovendien ook nog in hun 'eigen' gebouw. Het is niet erg aannemelijk dat deze medewerkers dat zonder al te veel bijkomende gevoelens of emoties accepteren. Dat roept vragen op over de betekenissen die deze groep werknemers aan de fusie geven, hun reacties en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Mijn wetenschappelijke positionering en de context als uitgangspunt nemend verwachtte ik dat deze groep werknemers zich niet zomaar zou neerleggen bij de consequenties van de fusie. Dat geldt echter in mindere mate ook voor oud-medewerkers van SDC: hoewel voor hen de fusie minder ingrijpende gevolgen lijkt te hebben – het nieuwe SDC gaat immers grotendeels te werk volgens het oude –, moest het personeel van Nieuwegein naar Lelystad verhuizen en wennen aan nieuwe collega's. Daarmee komt de vraag bovendrijven wat voor effect organisatieverandering en fusies hebben op mensen: accepteren zij dit en zo ja, onder welke voorwaarden, of gaat dit altijd gepaard met verzet en ontevredenheid? Hierbij komt, zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken, bij dat in veel wetenschappelijke literatuur over organisatieverandering en in populaire managementliteratuur er vanuit gegaan wordt dat organisatieverandering altijd weerstand oproept en dat dit een probleem is. Het is interessant om te bekijken of dat bij de fusie bij SDC ook het geval is omdat dit onderzoek er daarmee een theoretische betekenis mee krijgt. Daarmee komt ik bij de vraagstelling voor dit onderzoek. Mijn hoofdvraag luidt:

'Op welke wijze geven individuele medewerkers van SDC betekenis aan de fusie van DMI en SDC?'

Bij het beantwoorden van deze hoofdvraag maak ik gebruik van de volgende deelvragen:

- 'Welke rol speelt weerstand bij de wijze waarop individuele medewerkers betekenis geven aan de fusie van DMI en SDC?'
- 'Op welke wijze komen de betekenissen die individuele werknemers van SDC aan de fusie geven tot uiting in het gedrag van werknemers?'
- 'Hoe verhouden individuele werknemers van SDC zich tot de rol die het management bij deze fusie heeft gespeeld?'

Aan de hand van deze vraagstelling breng ik in kaart hoe medewerkers van SDC aankijken tegen de fusie van SDC en DMI. Daarbij besteed ik, zoals in de deelvragen naar voren komt, aandacht aan de mogelijke aanwezigheid van weerstand, de wijze waarop dit in het gedrag van medewerkers naar voren komt en de rol die het management daarbij speelt. Met deze vraagstelling geef ik mijns inziens vorm aan de problemen die uit de context naar voren komen en sluit ik aan bij thema's over organisatieverandering uit de literatuur. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

## 2. Literatuurhoofdstuk

In dit hoofdstuk geef ik een analyse van de literatuur waarbij ik inga op het onderwerp van dit onderzoeksrapport, namelijk de wijze waarop individuele werknemers reageren op organisatieverandering en specifiek op fusies. Het doel hiervan is om niet alleen een overzicht te geven van wat hierover aan boeken en artikelen is verschenen, maar daar ook 'het gesprek mee aan te gaan': door deze literatuur kritisch te beschouwen, aan te geven waar dit onderzoek geplaatst kan worden binnen het geheel van wat er geschreven is en wat de bevindingen van dit onderzoek toe te voegen hebben aan wat er al bekend is over fusies (Silverman, 2005: 300).

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd: eerst zal ik uiteenzetten welke benadering van organisatieverandering ik hanteer. Daarna zal ik een overzicht geven van de literatuur over fusies en de rol die organisatiecultuur daarbij speelt. Daarop volgt een overzicht van de literatuur over reacties van werknemers op fusies en organisatieverandering, waarna ik zal inzoomen op de rol van weerstand tegen verandering. Hierop zal ik kritisch reflecteren en vervolgens ingaan op de plaats van dit onderzoek binnen het kader van wat er al is geschreven over organisatieverandering en fusies.

### 2.1 Organisatieverandering

In de hedendaagse context waarin zowel publieke als private bedrijven opereren, is verandering een vast onderdeel geworden van het organisatieleven: maatschappelijke en technologische ontwikkelingen eisen van organisaties dat ze zich voortdurend aanpassen aan veranderende omstandigheden. Daarmee is organisatieverandering een vast onderdeel geworden van de manier waarop organisaties opereren, wat zich uit in meer en meer fusies en reorganisaties. De fusie tussen SDC en DMI is hier een voorbeeld van: op initiatief van moederbedrijf PALTO zijn beide bedrijven samengevoegd, met als doel om kostenbesparing en een betere dienstverlening te realiseren. Daarnaast heeft zowel SDC als DMI een verleden van fusies en overnames, de prominente plaats van organisatieverandering illustrerend.

Voor dit literatuurhoofdstuk en onderzoeksrapport is het nuttig om aan te geven hoe ik het concept organisatieverandering benader. Zoals Demers (2007) laat zien, is er sinds de jaren '50 van de vorige eeuw een enorme hoeveelheid boeken en artikelen verschenen over het thema organisatieverandering. In de ontwikkeling van theorieën over organisatieverandering onderscheidt zij drie periodes. De eerste periode startte na de Tweede Wereldoorlog, benadrukte groei en aanpassing en had daar een optimistische blik op. Verandering werd gezien als iets positiefs. De tweede periode ontwikkelde zich vanaf het begin van de jaren '80 van de vorige eeuw, richtte zich meer op transformatie en zag verandering niet langer als een cumulatieve, graduele aanpassing maar als periodes waarin discontinuïteit en verstoring binnen organisaties de boventoon voeren. Daarbij kwam er meer aandacht voor de rol van cultuur, politiek en cognitie. De derde periode startte aan het einde van de jaren '80 van de vorige eeuw, loopt tot heden en wordt gekenmerkt door aandacht voor de thema's leren en innovatie. Binnen deze periodes kunnen verschillende theorieën, perspectieven en substromingen onderscheiden worden. Dat maakt het een op het oog gefragmenteerd veld met uiteenlopende verklaringen voor- en beschrijvingen van organisatieverandering.

Omdat ik in dit literatuurhoofdstuk voor een overzicht van deze theorieën ruimte tekort kom, zal ik me hier beperken tot de focus die ik in dit onderzoek hanteer, namelijk de discursieve

benadering van organisatieverandering binnen het *social dynamics* perspectief<sup>1</sup>. In deze benadering wordt uitgegaan van een wereld die continu in beweging is en waarbij taal en discours dienen om uit voortdurend veranderende omstandigheden permanente factoren te scheppen. Discours kan gedefinieerd worden als de wijze waarop ideeën, concepten en categorieën waarmee mensen betekenis geven aan fenomenen in hun omgeving, tot uiting komen in hun spreken, handelen en denken<sup>2</sup>. Met behulp van taal en discours wordt uit veranderende factoren een bepaalde realiteit geschapen, gestabiliseerd of gefixeerd, waarbij discourses beschrijven wat mensen beschouwen als de kenmerkende eigenschappen van hun omgeving. Daarmee wordt niet alleen bepaald wat de realiteit is maar ook wat verandering is: doordat discourses voortdurend veranderen, wordt daarmee een realiteit geschapen die voortdurend verandert (Demers, 2007: 206). Omdat er in een organisatie verschillende concurrerende en op zichzelf gefragmenteerde discourses aanwezig kunnen zijn, bijvoorbeeld doordat er verschillende groepen bestaan die allemaal hun eigen discours over de organisatie hanteren, is het proces waarin realiteit gevormd wordt gefragmenteerd van aard en speelt macht daarbij een grote rol. Wiens discours en daarmee wiens definitie van de realiteit dominant is, is afhankelijk van wie de macht heeft om te bepalen welk discours dominant is, met het resultaat dat conflict en wederzijdse beïnvloeding een grote rol spelen bij het vormen van realiteit (Heracleous & Barrett, 2001: 774). In de praktijk vormen managers, door modellen te introduceren die voorschrijven hoe de organisatie eruit zou moeten zien, een groep die over het algemeen meer macht heeft om de realiteit te vormen dan werknemers (Brown & Humphreys, 2003: 123), waarmee zij hun discours als het dominante kunnen neerzetten.

Concreet vertaald naar de fusie tussen SDC en DMI kan deze worden gezien als een organisatieverandering, waarin het management van SDC en dat van PALTO een dominant discours neerzetten over de wijze waarop de nieuwe fusieorganisatie SDC eruit moet komen te zien. Dit discours staat tegenover dat van vooral oud-medewerkers van DMI, die andere discourses hanteren over hoe de organisatie eruit zou moeten zien. Deze discursieve benadering, gekoppeld aan de centrale vraag van dit onderzoek waarin de reacties van medewerkers op de fusie centraal staan, trekt de aandacht naar de invloed die het bestaan van meerdere discourses op elkaar en op de reacties van medewerkers heeft. Omdat er sprake is van een dominant discours spelen machtsverhoudingen, bijvoorbeeld tussen management en werknemers en tussen PALTO als moederbedrijf en SDC als dochteronderneming, daarbij naar verwachting een rol. Daarnaast is het de vraag welke rol weerstand hierbij speelt: het bestaan van een dominant discours kan weerstand oproepen bij medewerkers die een ander discours hanteren (Brown & Humphreys, 2003), niet alleen op een bewuste, georganiseerde manier, maar ook omdat een dominant discours definieert wat het juiste gedrag is en andere discourses daardoor per definitie afwijken, waarmee weerstand discursief geconstrueerd wordt. Tegelijkertijd moet gekeken worden naar andere vormen die reacties op organisatieverandering en fusies aan kunnen nemen. In de rest van dit literatuurhoofdstuk besteed ik daarom aandacht aan literatuur over fusies en wijze waarop mensen daaraan betekenis geven.

---

<sup>1</sup> Voor een uitgebreid overzicht van theorieën over organisatieverandering verwijs ik naar Demers (2007), *Organizational Change Theories*

<sup>2</sup> College M. Koster, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, 8 december 2009

## 2.2 Fusies

Omdat de organisatieverandering bij SDC een fusie betreft en er veel is geschreven over de effecten van fusies op organisaties en de betekenissen die werknemers daaraan geven, geef ik hier een beschrijving van de literatuur over fusies. Hierbij ga ik eerst in op de verschillende fases van een fusie, daarna op de rol die organisatiestructuur speelt bij fusies en het effect op de slagingskansen daarvan. In de paragrafen daarna besteed ik aandacht aan de betekenissen die werknemers geven aan fusies.

### 2.2.1 Het fusieproces

Seo & Hill (2005) onderscheiden 4 fases in het fusieproces: in de *premerger* fase wordt een mogelijke fusie onderzocht en gepland door het topmanagement. Daarnaast steken onder werknemers geruchten over een mogelijke fusie de kop op. De fusieorganisaties blijven meestal relatief stabiel tijdens deze fase, die eindigt met de officiële aankondiging van de fusie. Hierop volgt de *initial planning and formal combination* fase, waarin visie en doelen opgesteld worden en beslist wordt over veranderingen in het management, staf en organisatiestructuur. Deze fase eindigt met het juridisch ontbinden van de oude organisaties en het creëren van een nieuwe organisatie, vaak met een nieuwe naam. Hierna begint de *operational combination* fase, waarin de functionele en operationele integratie van de beide fusieorganisaties wordt uitgevoerd. Dit betekent dat interactie tussen werknemers op gang komt in de uitvoering van het werk, waarbij budgetten, ruimte, werkafspraken en verantwoordingslijnen heringericht worden. Werknemers moeten leren hoe ze dingen moeten doen op een nieuwe manier en zich nieuwe waarden en overtuigingen eigen maken. Omdat dit een veelomvattende fase is met effecten op zowel procedureel, cultureel als rolgerelateerd gebied, duurt deze fase vaak veel langer dan managers verwachten. Na deze fase begint de *stabilization* fase, waarin na de operationele integratie normen, rollen en routines gestabiliseerd en geconsolideerd worden (Seo & Hill, 2005: 433).

Uit bovenstaande beschrijving van een fusieproces komt naar voren dat met een fusie verschillende processen gepaard kunnen gaan die te maken hebben met procedures, rollen en organisatiestructuur en de wijze waarop werknemers daarmee omgaan. Enkele auteurs wijzen op de rol van één van deze processen, organisatiestructuur, als een problematische factor bij fusies. Zo stelt Heracleous (2001) dat het veranderen van een organisatiestructuur een grote kans heeft om te mislukken (Heracleous, 2001: 440) en Amiot et al. (2007) dat het grote aantal mislukkingen van fusies te wijten is aan het ontbreken van aandacht voor de menselijke kant daarvan (Amiot et al., 2007: 557). Organisatiestructuur speelt dus een belangrijke rol bij fusies, maar deze auteurs maken tegelijkertijd niet geheel duidelijk wat organisatiestructuur precies is en wat voor rol het speelt bij fusieprocessen. Martin (2002) kan hierbij van pas komen: zij definieert organisatiestructuur als '*patterns of interpretation composed of the meanings associated with various cultural manifestations, such as stories, rituals, formal and informal practices, jargon, and physical arrangements*' (Martin, 2002: 330). Uit deze definitie komt naar voren dat organisatiestructuur draait om de betekenissen die mensen geven aan de wereld om hen heen die vorm krijgt in culturele manifestaties.

### 2.2.2 Drie perspectieven op organisatiestructuur

Martin benadert organisatiestructuur vanuit drie perspectieven, namelijk het integratie-, het differentiatie- en het fragmentatieperspectief, die ik kort zal toelichten. Vanuit een integratieperspectief wordt organisatiestructuur gezien als een consistent geheel van culturele manifestaties die elkaar versterken en waarbij gedeelde waarden centraal staan. Er bestaat collectieve consensus over de organisatiestructuur en afwijkingen daarvan worden gezien als

onwenselijk of als niet representatief voor de diepere essentie van de organisatiecultuur. Vanuit een differentiatieperspectief is organisatiecultuur een geheel van inconsistente culturele manifestaties: deze worden, anders dan in het integratieperspectief, binnen een organisatie op verschillende manieren geïnterpreteerd, waarmee subculturen ontstaan. Het bestaan van verschillen binnen een organisatie wordt vanuit het differentiatieperspectief als onontkoombaar en zelfs wenselijk gezien: afwijkende geluiden worden niet het zwijgen opgelegd en er wordt aandacht besteed aan subculturele verschillen. Subculturele groepen kunnen door zowel functionele als hiërarchische lijnen gescheiden worden of gebaseerd zijn op netwerken van vrienden, persoonlijke contacten op het werk of door demografische identiteiten (Martin, 2002: 103). Vanuit een fragmentatieperspectief wordt organisatiecultuur niet gezien als een eenduidig geïntegreerd interpretatiesysteem op organisatieniveau, noch als een gedifferentieerd systeem van duidelijke overeenkomsten en tegenstellingen op groepsniveau, maar als een systeem waarvan ambiguïteit de kern is. Ambiguïteit vormt in dit perspectief een normaal en onontkoombaar onderdeel van hedendaagse organisaties en komt tot uiting in een gebrek aan consensus over de interpretatie van betekenissen van culturele artefacten. Er kan binnen een organisatie een veelheid aan interpretaties bestaan die voortdurend veranderen en die aan de oppervlakte komen in ironie en paradox (Martin, 2002: 95). Het effect daarvan is dat organisatiecultuur in het fragmentatieperspectief zowel een samenbindend als een uiteendrijvend effect kan hebben.

Martin pleit ervoor om deze drie perspectieven naast elkaar te gebruiken bij het bestuderen van organisatiecultuur, niet slechts één daarvan. Volgens haar vullen deze drie perspectieven elkaar aan op het gebied van de relatie tussen culturele manifestaties, de plaats van consensus binnen een organisatiecultuur en de manier om om te gaan met ambiguïteit (Martin, 2002: 120), waarmee samen gebruikt een breder overzicht ontstaat dan met een enkel perspectief. Dit toepassend op de fusie van SDC en DMI, waarbij twee organisaties met elk een eigen organisatiecultuur samengevoegd worden tot één organisatie, roept de vraag op welke rol ambiguïteit speelt bij deze fusie en welk effect meerdere interpretaties van culturele artefacten hebben op het al dan niet slagen daarvan. De betekenissen die individuele medewerkers aan fusies en organisatieverandering geven is dan ook interessant: vanuit het fragmentatieperspectief geredeneerd zal er geen consensus bestaan over de organisatiecultuur van zowel de oude organisaties als de nieuwe fusieorganisatie, terwijl managers in veel gevallen het door hen gehanteerde discours over de betekenissen van culturele artefacten als het dominante willen neerzetten in de nieuwe fusieorganisatie. Het antwoord op de vraag of dit mogelijk is moet worden gezocht in de reacties van individuele werknemers op fusies. Van de literatuur die daarover geschreven is geef ik in de volgende paragrafen een overzicht.

### **2.3 Reacties op organisatieverandering**

Omdat in dit onderzoek de reacties van werknemers van SDC op de fusie tussen DMI en SDC centraal staan, is het interessant om te bekijken wat er in de literatuur over reacties van werknemers op organisatieverandering en fusies gezegd wordt. Wat hierbij vooral opvalt is de diversiteit aan reacties: ze variëren van angst tot toewijding. In het hiernavolgende geef ik hier een overzicht van.

Seo & Hill (2005) beschrijven aansluitend op de vier stappen in het fusieproces die zij onderscheiden een aantal effecten die tot problemen kunnen leiden in de verschillende fasen van het fusieproces. Zo vormt onzekerheid tijdens de *premerger* fase een groter risico dan tijdens de operationele combinatiefase, terwijl conflicten tussen verschillende groepen in een fusieorganisatie juist tijdens de operationele combinatie een groter risico vormen dan eerder

in het fusieproces. Andere effecten die zij onderscheiden zijn verlies van identiteit, ervaren oneerlijkheid, stress door een nieuwe cultuur, veranderingen in de werksfeer, rolconflicten, ambiguïteit en voortdurende onzekerheid (Seo & Hill, 2005: 434). Rafferty & Restubog (2010) stellen dat werknemers na een fusie door een cognitief-emotioneel proces gaan waarin zij proberen betekenis te geven aan een verandering, worstelen met emotionele reacties op verandering en om moeten leren gaan met de gevolgen van een verandering. In dit proces is angst een veelvoorkomende reactie en onderzoek suggereert dat werknemers vaak intense negatieve emoties zoals boosheid, frustratie en angst ervaren als ze worden geconfronteerd met verandering (Rafferty & Restubog, 2010: 1314). Tegelijkertijd stellen deze auteurs dat het voor het slagen van een fusie belangrijk is dat werknemers zich affectief toewijden aan een veranderingsinitiatief: dat leidt tot steun voor verandering onder werknemers, die zich daardoor meer zullen inzetten voor het uitvoeren van de daadwerkelijke verandering. Die acceptatie kan negatief beïnvloed worden door stress: vooral bij fusies kan stress ontstaan bij werknemers door het opgaan van de organisaties waarin ze werkzaam waren in een nieuwe fusieorganisatie. Die fusieorganisatie heeft een nieuwe identiteit waarvan wordt verwacht dat werknemers zich daaraan conformeren, terwijl zij zich vaak juist nog hechten aan de identiteit van hun oude organisaties (Amiot et al., 2007: 557). Daarnaast kan stress ontstaan door onzekerheid over het behoud van een baan. De kans op acceptatie van een verandering is echter groter als in de perceptie van werknemers door het management goed is gecommuniceerd over veranderingsplannen en zij het gevoel hebben daarin te zijn betrokken (Rafferty & Restubog, 2010; Amiot et al., 2006: 567; Stanley et al., 2005: 457), doordat de stress die medewerkers ervaren daardoor minder wordt.

Wat opvalt aan de hierboven beschreven reacties is, naast de diversiteit aan verschillende reacties, het negatieve karakter van het merendeel ervan. Het valt op dat veel auteurs er vanuit lijken te gaan dat verandering automatisch weerstand oproept. Dent & Goldberg (1999) laten zien dat er zowel binnen veel organisaties als in de populaire managementliteratuur en in academische artikelen en boeken vanuit wordt gegaan dat weerstand tegen verandering er altijd is en dat het bestaan daarvan een slechte zaak is (Dent & Goldberg, 1999: 26), omdat dat het slagen van een fusie of andersoortige organisatieverandering in gevaar brengt. Trader-Leigh (2002) benadrukt de kracht van defensieve processen in organisaties en stelt dat deze sterker zijn dan veranderingsprocessen, waarmee zij een obstakel vormen voor het invoeren van vernieuwende initiatieven in organisaties. Daardoor mislukken volgens haar meer organisatieveranderingen dan er slagen (Trader-Leigh, 2002: 141). Volgens Heracleous (2001) is weerstand geworteld in organisatiecultuur: gedrag, waarden, overtuigingen en aannames zijn met elkaar verbonden in een systeem dat pogingen tot verandering tegenhoudt (Heracleous, 2001: 440). Stanley et al. (2005) stellen dat verandering vaak weerstand oproept en dat dit tot uiting komt in cynisme (Stanley et al., 2005: 430). Van Dijk & Van Dick (2009) suggereren op basis van identiteitstheorieën dat werknemers zich bij fusies bedreigd voelen in hun groepsidentiteit en daardoor in opstand komen tegen verandering. Werknemers verbinden zich aan organisatiediscoursen om een stabiel gevoel van identiteit te krijgen en zullen zich verzetten als die wordt veranderd (Van Dijk & Van Dick, 2009: 146; Mumby, 2005: 35). Zo kan een flinke opsomming gevormd worden van auteurs die weerstand zien als een probleem dat geworteld is in organisaties en aan de oppervlakte komt als verandering de status quo bedreigt.

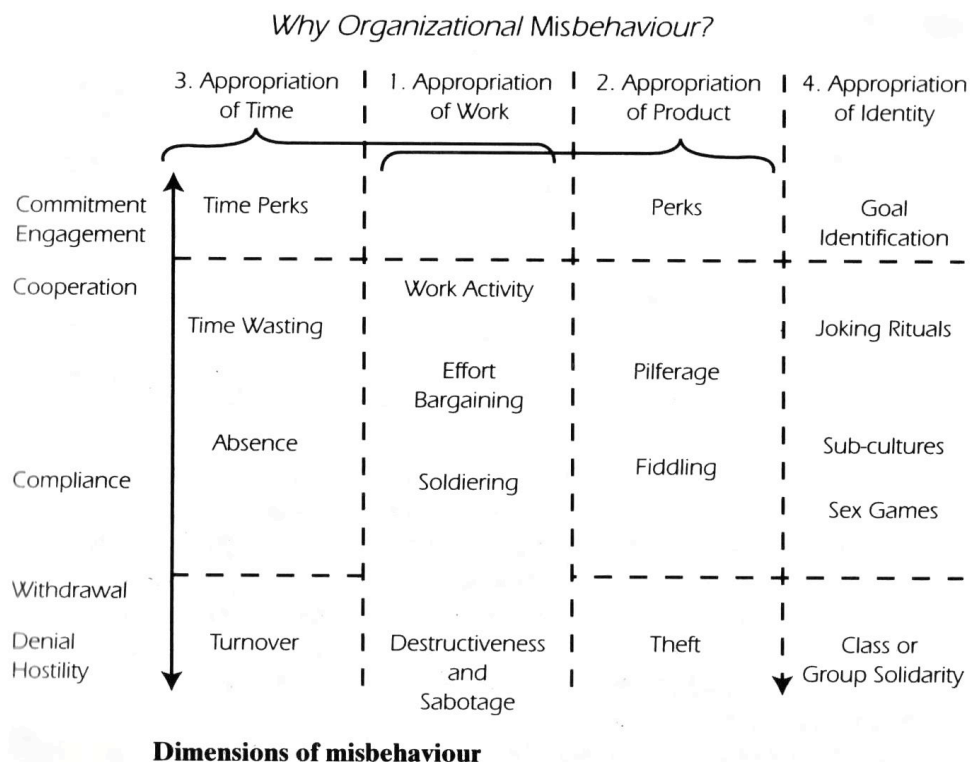
Dit terugkoppelend naar de centrale vraag van dit onderzoek leidt tot de verwachting dat bij de reacties van medewerkers van SDC op de fusie van DMI en SDC worden gekenmerkt



door weerstand: er is sprake van een ingrijpende verandering die op basis van de hierboven aangehaalde literatuur zou moeten leiden tot een gevoel van bedreiging en cynisme, tot uiting komend in verzet. Omdat weerstand door een groot aantal auteurs wordt gezien als iets dat onlosmakelijk met organisatieverandering en fusies verbonden is, haal ik het in het hiernavolgende naar voren om extra onder de loep te leggen. Ik laat daarbij zien wat verschillende auteurs zeggen over de rol die het speelt in organisaties en welke vormen het kan aannemen. Vervolgens zal ik kritisch kijken naar de rol die het inneemt in dit onderzoek en wat de bevindingen daarvan daaraan kunnen toevoegen.

### 2.4 Weerstand onder de loep

In deze paragraaf geef ik een overzicht van wat er is geschreven over het concept weerstand, wat het inhoudt, hoe het zich voordoet en onder welke condities het voorkomt. Om dit enigszins in te kaderen gebruik ik ook hier een discursief perspectief op weerstand. Daarnaast gebruik ik dit perspectief om verder te kijken dan de dichotomie tussen controle en weerstand zoals die in (neo)marxistische stromingen naar voren komt: in deze stromingen wordt van een dialectische relatie tussen controle door management en weerstand door werknemers uitgegaan (Putnam et al., 2005: 9; Ackroyd & Thompson, 1999: 24), waarbij er een voortdurende machtsstrijd tussen boven- en ondergeschikten bestaat. In dit perspectief bestaat er een soort vicieuze cirkel waarin managers enerzijds proberen werknemers te controleren, waartegen werknemers vervolgens in opstand komen, managers als reactie daarop de controle aanscherpen, werknemers andere manieren van weerstand zoeken, enzovoort. In het discursieve perspectief wordt weerstand niet als vast onderdeel van een relatie met controle gezien, maar als iets dat gevormd wordt door de betekenissen die mensen geven aan hun levens, werkomstandigheden en organisatiebeleid (Putnam et al., 2005), waardoor weerstand eenvormig noch intern coherent is (Mumby, 2005: 37).



**Figuur 2.1**  
**Ackroyd & Thompson**  
**1999: 25**

Weerstand is in dit perspectief een onderdeel van een door individuen geconstrueerde realiteit en doordat die realiteit voortdurend verandert, is ook de vorm die weerstand aanneemt veranderlijk: de natuur van de realiteit bepaalt welke vorm, karakter en smaak weerstand krijgt (Ford et al., 2001: 106). Op basis daarvan is het onvolledig om te stellen dat weerstand altijd een reactie is op controle en vice versa: een dergelijke houding gaat voorbij aan de complexiteit en ambivalentie die er kan bestaan in de reacties van werknemers op organisatieverandering. Er is bij de fusie van SDC en DMI niet alleen sprake van een veranderde verhouding tussen management en werknemers maar ook van een veranderde organisatiecultuur, met alle daarbij behorende complexiteit. Gekoppeld aan de vraagstelling van het onderzoek is het daarom interessant om te kijken of en op welke manier weerstand tot uiting komt in reacties van medewerkers van SDC. Daarbij zou het kunnen dat de dialectische relatie controle-weerstand een rol speelt, maar verwacht ik dat daarnaast meerdere factoren meespelen, zoals een gevoel van onzekerheid over de toekomst en bedreiging van de eigen identiteit.

Het begrip weerstand is tot nu toe aan de orde gekomen als een vast onderdeel van organisatieverandering, nog zonder te definiëren wat het eigenlijk is. Tegelijkertijd is het lastig om er een gedeelde definitie van te vinden. Managers hebben verschillende manieren om over weerstand te praten, zoals tegenstand, het niet accepteren van regels, kritiek, bewust vertragen, et cetera, verwijzend naar gedrag dat varieert van het niet op tijd reageren op verzoeken tot het leveren van kritisch en negatief commentaar of toezeggen iets te doen en dat vervolgens niet doen (Ford & Ford, 2010: 24). Ackroyd & Thompson (1999) benaderen weerstand in organisaties als gedrag dat niet in overeenstemming is met het gedrag dat door het management als het 'juiste' wordt gezien, waarbij zij dit echter niet zozeer als weerstand maar als wangedrag betitelen. Net als weerstand is wangedrag in hun benadering een vast onderdeel van organisaties, voortkomend uit de neiging van werknemers om zichzelf te organiseren (Ackroyd & Thompson, 1999: 27). Die neiging leidt tot het toe-eigenen van vier dimensies van gedrag, namelijk tijd, arbeid, producten en identiteit, waarbinnen wangedrag in beperkte tot grote mate kan worden vertoond (zie figuur 2.1 voor een overzicht). Hoewel niet al deze vormen van wangedrag toe te passen zijn als weerstand, geeft een aantal dimensies een beeld van de praktische vorm die voor een organisatie schadelijk gedrag kan aannemen. Vooral de dimensie identiteit uit figuur 2.1 geeft een beeld van de vorm die weerstand tegen organisatieverandering aan kan nemen, doordat juist die dimensie bij organisatieverandering onder druk kan komen te staan bij werknemers.

Een andere typering van weerstand wordt gegeven door Prasad & Prasad (1998; 2000), door middel van de volgende vier categorieën:

- Open confrontaties naar supervisors en klanten
- Subtiele ondermijning van controlesystemen door het gebruik van roddel en ruw spel
- Zich terugtrekkende werknemers en afstand nemen van de organisatie
- Ambigue houding naar autoriteit

Hierbij bouwen zij voort op een onderscheid tussen conventionele en routinepraktijken op het gebied van weerstand (P. Prasad & Prasad, 2000: 388; Putnam et al., 2005: 11), waarbij conventionele weerstand een openlijk, collectief en gepland karakter heeft, terwijl routinepraktijken verborgen, individueel en spontaan zijn. Bij conventionele weerstand kan het gaan om georganiseerde acties tegen bepaalde beslissingen of processen, bij

routineweerstand om zich terugtrekkende werknemers, cynisme, afwezigheid, grappen over de organisatie, et cetera.

Hierbij stelt een aantal auteurs dat openlijke weerstand steeds minder voorkomt in organisaties en in de praktijk steeds vaker een verborgen karakter aanneemt. Ackroyd & Thompson (1999) wijten dit aan het wat zij noemen het verdwijnen van confrontatiebeleid in organisaties (Ackroyd & Thompson, 1999: 148). Daarnaast leggen zij opnieuw een relatie met de rol van controle in organisaties: volgens hen ervaren veel werknemers in de dagelijkse praktijk nog steeds in grote mate directe controle, anders dan de grote aandacht voor socio-technische technieken, normatieve controle (o.a. Kunda, 1992/2006) en nadruk op cultuurverandering suggereert, ook in moderne dienstverlenende organisaties (Ackroyd & Thompson, 1999: 155). Hierbij gaat het om controle van vooraf door het management gestelde doelen, in plaats van werknemers aan de hand van doordringende, door de organisatiecultuur gedefinieerde waarden veel ruimte en eigen verantwoordelijkheid te geven, zoals in modernere managementtechnieken de mode lijkt te zijn<sup>3</sup>. Bij meer directe controle verdwijnt weerstand niet, maar verplaatst het zich naar voor het management minder zichtbare plaatsen en vormen (Ackroyd & Thompson, 1999: 94; Knights & McCabe, 2000: 421), waarmee weerstand zich verbergt.

Toegepast op de reacties van medewerkers op de fusie van SDC en DMI, kan op basis van deze literatuur verwacht worden dat er ook op verborgen niveau weerstand aanwezig is, waarschijnlijk meer dan openlijk. Tegelijkertijd is het de vraag hoe verborgen weerstand onderzocht moet worden. Putnam et al. (2005) geven aan dat dit uitgebreid en langdurig etnografisch onderzoek vereist. Daardoor is het lastig om te bepalen of medewerkers die in hun dagelijkse routines bepaald ongewenst gedrag vertonen dat doen om verzet te plegen of andere redenen hebben om zich op die manier te gedragen. Ook als het om weerstand zou gaan, is het niet eenvoudig zijn om te bepalen waartegen die gericht is: tegen controle door het management, cultuurverandering of mogelijke consequenties van de fusie. Dat leidt tot de verwachting dat in de resultaten medewerkers te vinden zijn die op verborgen niveau voor de organisatie ongewenst gedrag vertonen, maar dat tegelijkertijd moeilijk hard te maken is dat het daarbij gaat om weerstand. Daarmee kom ik in de volgende paragraaf bij een meer kritische benadering van de literatuur over weerstand, waarbij ik de bruikbaarheid van het begrip ter discussie stel.

## **2.5 Weerstand en organisatieverandering: een onafscheidelijk duo?**

In de vorige paragrafen heb ik beschreven wat er in wetenschappelijke literatuur is verschenen over organisatieverandering, fusies, reacties van werknemers daarop en de rol die weerstand daarbij speelt. Hierbij is duidelijk geworden dat in een deel van de literatuur er vanuit wordt gegaan dat mensen altijd weerstand bieden tegen organisatieverandering, waarbij dat verschillende vormen aan kan nemen. In deze paragraaf wil ik die aannames kritisch onder de loep leggen en afzetten tegen de diversiteit aan reacties die werknemers kunnen vertonen bij organisatieverandering. Daarnaast wil ik de negatieve betekenis die door sommige auteurs en managers aan weerstand wordt toegekend nuanceren.

Om met het laatste te beginnen: Ford & Ford (2010) laten zien dat managers de neiging hebben om het mislukken van organisatieverandering te wijten aan weerstand daartegen onder werknemers. Zij stellen echter dat het mislukken van organisatieverandering eerder veroorzaakt wordt door misstappen van het management, doordat managers afspraken breken en daarmee het vertrouwen van personeel verspelen, door onrealistische

<sup>3</sup> Voor een beschrijving van de werking van normatieve controle, organisatiecultuur als controlemiddel, verwijs ik naar het onderzoek van Gideon Kunda (2006) bij 'Tech'

verwachtingen te wekken over een verandering, door zichzelf ambivalent op te stellen tegenover – of uit te laten over organisatieverandering, of door te breken met geaccepteerde waarden, principes en praktijken. Daarmee verspelen managers hun ethische autoriteit en de noodzakelijke relaties met werknemers die essentieel zijn voor het laten slagen van een organisatieverandering. Weerstand is hierbij een ideale zondebok omdat immers “iedereen weet” dat organisatieverandering “altijd” weerstand oproept (Ford & Ford, 2010: 26; Dent & Goldberg, 1999: 39). Onterecht, volgens Ford & Ford: het is zeer waarschijnlijk dat werknemers negatieve gevoelens zullen hebben tegenover een verandering omdat het voor meer druk en stress zorgt. De weerstand die ze daardoor vertonen moet echter niet gezien worden als een mogelijke hindernis om verandering door te voeren, maar juist als een bron van informatie om een veranderingsproces in leven te houden. Kritische geluiden kunnen managers van informatie voorzien en hen helpen datgene te verduidelijken dat nog onduidelijk is en actie te ondernemen op gebieden waarvan werknemers expliciet en impliciet aangeven dat dat nodig is. Daarmee kan weerstand juist een voorwaarde voor succes van organisatieverandering worden (Ford & Ford, 2010: 28).

Hoewel dit het negatieve effect van weerstand tegen verandering nuanceert, gaat het nog steeds uit van het automatisch ontstaan van weerstand onder werknemers bij een organisatieverandering. Deze aanname wil ik ter discussie stellen: allereerst is weerstand tegen verandering tot nu toe naar voren gekomen als een divers en moeilijk te definiëren begrip dat onderhevig is aan de voortdurend veranderende betekenissen die mensen aan hun omgeving geven. Daarnaast kan weerstand op zichzelf op veel verschillende manieren zichtbaar en onzichtbaar zijn. De nadruk op weerstand als het gaat om organisatieverandering lijkt echter niet terecht: werknemers kunnen op verschillende manieren reageren op verandering. Stensaker & Falkenberg (2007) onderscheiden maar liefst vijf verschillende wijzen waarop individuele werknemers door middel van betekenisgevingprocessen interpretaties vormen van organisatieverandering, waaronder zowel reacties die in lijn zijn met de intenties van de organisatie als reacties die dat juist niet zijn. Daarnaast laten ze zien dat het werknemers soms helemaal niet lukt om betekenis te geven aan nieuwe ideeën, in andere gevallen werknemers juist zelf nieuwe ideeën verder ontwikkelen en in weer andere gevallen nieuwe ideeën begrijpen maar daar bewust geen actie aan verbinden (Stensaker & Falkenberg, 2007: 167-168). Dat suggereert dat werknemers helemaal niet automatisch weerstand tegen verandering vertonen maar op verschillende manieren kunnen reageren. Ook de reacties op verandering die Seo & Hill (2005) aan de hand van verschillende theoretische perspectieven beschrijven, laten een breed palet aan emoties en reacties zien, waarvan negatieve een belangrijk deel uitmaken maar niet automatisch worden vertaald naar weerstandreacties.

Toegepast op de resultaten van het onderzoek bij SDC zouden de reacties van medewerkers op de fusie gevarieerd moeten zijn: negatieve reacties en weerstand kunnen er deel van zijn, maar tegelijkertijd kunnen andere reacties onverschillig of positief van aard zijn. Anders dan tot zover uit de besproken literatuur naar voren is gekomen, zou daarmee weerstand niet automatisch de dominante reactie worden en komt er waarschijnlijk een meer gevarieerd beeld naar voren. Als het om negatieve reacties gaat moet niet alleen de rol die controle door het management daarbij speelt bekeken worden maar ook de rol die het management zelf speelt in relatie tot werknemers en de fusie van SDC en DMI.

Daarnaast roept dit de vraag op of de grote aandacht voor weerstand tegen organisatieverandering wel terecht is en bijdraagt aan het slagen van een verandering. Een eerste reden waarom dat niet terecht zou zijn noemen Dent & Goldberg (1999): zij stellen dat weerstand een begrip is geworden dat in veel gevallen als waar wordt aangenomen en

gebruikt, zonder dat gedefinieerd of duidelijk wordt gemaakt wat ermee wordt bedoeld. Daarmee representeert het de situatie die kan bestaan rond organisatieverandering niet goed genoeg meer, waarmee het gebruik van het begrip weerstand problematisch wordt. Als weerstand – een veranderlijk begrip – immers wordt gezien als het belangrijkste obstakel voor het laten slagen van een veranderingsinitiatief en acties van managers logischerwijs gericht zijn op het elimineren van weerstand, kunnen die acties zinloos worden omdat op een gegeven moment niet duidelijk is waar die acties precies tegen gericht zijn (Dent & Goldberg, 1999: 39). Het heeft daardoor geen zin om het concept weerstand te gebruiken als een middel om verandering tot een succes te brengen. In plaats daarvan moet specifiek gemaakt worden waar de mogelijke onvrede van werknemers die door een verandering veroorzaakt wordt tegen gericht is. Weerstand is in die zin vaak niet zozeer gericht tegen een verandering op zich – Kotter (1995) stelt bijvoorbeeld dat werknemers de visie achter een organisatieverandering vaak begrijpen en bereid zijn deze uit te voeren – maar tegen de door werknemers verwachte gevolgen daarvan, zoals verlies van status, identiteit en werk (Dent & Goldberg, 1999; Van Dijk & Van Dick, 2009; Trader-Leigh, 2002). Managers zouden bij het uitvoeren van een organisatieverandering zich niet moeten richten op het elimineren van weerstand, maar op de specifieke bronnen van onvrede.

Een tweede reden waarom weerstand tegen verandering een problematisch begrip is, is de onderzoekbaarheid ervan. Vooral verborgen weerstand is moeilijk te onderzoeken: door middel van langdurig etnografisch onderzoek kan een indruk ontstaan van de wijze waarop dit in een organisatie op kan treden, maar dan nog is het een ambivalente uitingsvorm. Wat de één als weerstand ziet, kan voor de ander een mindere dag op het werk zijn (P. Prasad & Prasad, 2000: 388). Het vergt uitgebreide kennis van de organisatie en van individuele medewerkers daarvan om dat onderscheid te kunnen maken.

## 2.6 Verwachtingen

Aan het begin van het literatuurhoofdstuk begon ik op basis van de probleemstelling met de verwachting dat de fusie van SDC en DMI weerstand op zou roepen bij het personeel, vooral van de kant van DMI. Uit de literatuur blijkt dat medewerkers inderdaad weerstand kunnen vertonen tegen verandering, zowel openlijk als verborgen, maar dat tegelijkertijd veel meer soorten reacties mogelijk zijn. Op basis van de literatuur kan dan ook niet gesteld worden dat weerstand een automatisch gevolg is van organisatieverandering. In plaats daarvan stellen medewerkers zich veel vaker ambivalent op en zijn reacties daardoor zeer veelzijdig. Dit aan de probleemstelling koppeland betekent dat voor het onderzoek dat de aandacht moet gaan naar de reacties van individuele medewerkers. Het is interessant om te bekijken op welke wijze de bevindingen uit de literatuur terugkomen in de resultaten. Op basis van de literatuur zouden twee hypothesen ondersteund kunnen worden. De eerste, gebaseerd op een dialogisch perspectief, gaat uit van het bestaan van weerstand en kijkt daarbij naar de rol die machtsverhoudingen daarbij spelen. Hierbij kan onder andere gekeken worden naar de vier typeringen van weerstand die Putnam et al. (2005) noemen, de rol die controle door het management speelt maar ook naar andere nieuwe of verschuivende machtsverhoudingen binnen de fusie van SDC en DMI. Bij de tweede hypothese kan uitgegaan worden van de perspectieven die Martin (2002), waarbinnen de focus veel meer ligt op de aanwezigheid van zowel consensus als ambiguïteit. Vanuit het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief ligt het in de lijn der verwachting dat medewerkers ambivalent zullen reageren: afhankelijk van het individu en de omstandigheden geven ze op verschillende manieren betekenis aan de gebeurtenissen rond de fusie. Daarover zal in sommige gevallen consensus zijn en in andere gevallen verdeeldheid, afhankelijk van het gehanteerde

perspectief. Daarbij is de aanwezigheid van weerstand mogelijk maar geen noodzakelijk gegeven.

In het resultatenhoofdstuk en in de analyse gebruik ik deze hypothesen als aanvulling op de probleemstelling om de resultaten te bespreken. In de laatste paragraaf van dit literatuurhoofdstuk wil ik eerst nog laten zien hoe mijn onderzoek een bijdrage kan leveren aan hetgeen in dit hoofdstuk is geschreven over organisatieverandering, fusies en de reacties van mensen daarop.

## **2.7 Positionering van dit onderzoek**

Tot nu toe heb ik in dit hoofdstuk beschreven en besproken wat er is geschreven over organisatieverandering, fusies en de rol die werknemers daarbij spelen. In deze laatste paragraaf wil ik uiteenzetten hoe dit onderzoek binnen dat kader past. Ik laat zien wie al eens een onderzoek als dit gedaan hebben en waarom dit onderzoek de moeite waard is in het licht van wat er al gedaan is.

Als het gaat om eerder onderzoek dat gedaan is naar fusies in organisaties, kan een massa aan artikelen en onderzoeken opgesomd worden. Organisatieverandering is een veelvoorkomend thema in de wetenschappelijke literatuur over organisaties. In dit hoofdstuk gebruikte en aangehaalde auteurs, onder andere Trader-Leigh (2002), Amiot et al., (2007), Van Dijk & Van Dick (2009) en Rafferty & Restubog (2010), hebben onderzoek gedaan naar fusies. Hoewel zij verschillende invalshoeken kiezen is het soort onderzoek dat ik bij SDC heb uitgevoerd verwant aan die onderzoeken: ze zijn uitgevoerd in de context van een fusie, hebben als focus de reacties van medewerkers en zijn etnografisch van aard. Wat dit onderzoek mijns inziens doet afwijken van de genoemde voorbeelden, is de aanwezigheid van een gezamenlijk moederbedrijf dat een bepalende invloed heeft gehad op het verloop van het fusieproces. Onderzoek naar de rol van het moederbedrijf in een dergelijke situatie ben ik vooralsnog niet tegengekomen. Hoewel het onderzoek bij SDC niet direct gericht is op de rol van het moederbedrijf, kan dit onderzoek wel een bijdrage leveren aan de kennis die er is over fusies die door een moederbedrijf worden geïnitieerd.

Daarnaast richt dit onderzoek zich op de wijze waarop individuele werknemers de fusie tussen SDC en DMI hebben beleefd. Onder andere Rafferty & Restubog (2010), Putnam et al., (2005) en Ford et al., (2001) stellen dat het belangrijk is om kennis te hebben van de individuele veranderingsgeschiedenis van werknemers, de geconstrueerde realiteit waarin zij opereren en de wijze waarop dit motieven om weerstand te bieden beïnvloedt. Putnam et al. (2005) stellen dat er meer onderzoek moet worden gedaan naar het verband tussen micro- en macroniveau op het gebied van weerstand en organisatieverandering. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de kennis over de wijze waarop individuen betekenis geven aan verandering en dit tot uiting komt in handelen. Daarnaast kan dat meer inzicht bieden rond de vraag of werknemers inderdaad niet perse weerstand bieden tegen verandering, maar veel gedifferentieerder of zelfs ambivalent reageren op verandering.

Hiermee kom ik aan het einde van dit hoofdstuk. Samenvattend geeft het een indruk van organisatieverandering en fusies als verschijnselen waar individuele medewerkers, ondanks dat het veel onrust kan veroorzaken, op zeer veel verschillende wijzen op kunnen reageren. Dat kan zowel positief en constructief als negatief en afbrekend zijn. Daarom wil ik de aanname dat werknemers altijd weerstand vertonen tegen verandering, zoals in een deel van de literatuur over organisatieverandering gesteld wordt, ter discussie stellen. In het onderzoek bij SDC is het dan ook interessant om te bekijken of deze aanname stand houdt. In het hiernavolgende hoofdstuk laat ik zien hoe ik dat onderzocht heb, waarna in het

resultatenhoofdstuk de individuele medewerkers, die centraal staan in dit onderzoek, aan het woord komen.

### 3. Verantwoording en ontwikkeling

De afgelopen maanden zijn voor mij een intensieve periode geweest waarin ik een organisatie heb leren kennen die in een turbulente periode in haar bestaan heeft laten zien waar ze mee bezig is. In dit hoofdstuk zal ik verantwoorden hoe ik mijn onderzoek bij deze organisatie heb uitgevoerd. Daarvoor zal ik laten zien welke data ik heb bestudeerd, hoe ik deze data verzameld heb, de claims die over deze data gemaakt kunnen worden, welke methoden ik heb gebruikt, waarom ik voor deze methoden heb gekozen, hoe ik mijn data heb geanalyseerd en welke voor- en nadelen er kleven aan het gebruik van de methoden van data-analyse. Daarnaast laat ik zien hoe de ontwikkeling van mijn onderzoek is verlopen, waarmee ik voor de lezer inzichtelijk hoop te maken hoe ik mijn onderzoek heb uitgevoerd, wat in het kader van navolgbaarheid belangrijk is.

#### 3.1 Richting van het onderzoek

In deze paragraaf zal ik uiteenzetten in welke richting ik mijn onderzoek heb uitgevoerd. Hierbij laat ik zien hoe mijn onderzoek wortelt in de probleem- en vraagstelling en in welke theoretische richting het geplaatst kan worden. Vervolgens ga ik in op de keuze van kwalitatief onderzoek, laat ik zien welke rol organisatiecultuur speelt in het onderzoek en laat ik zien welke rol ikzelf als onderzoeker heb gespeeld en welke implicaties dit heeft.

##### 3.1.1 Focus

De focus van het onderzoek heeft in eerste instantie gelegen op het achterhalen van de betekenissen die medewerkers van een bepaalde afdeling van SDC, het Event Center, aan de fusie tussen SDC en DMI geven. De focus op het naar boven halen van betekenissen heb ik onder andere op basis van het in het literatuurhoofdstuk beschreven discursieve perspectief gekozen. Dit perspectief richt zich onder andere op verborgen betekenissen en praktijken die duiden op fragmentatie en verdeeldheid (Deetz, 1996: 203). In de loop van het onderzoek heb ik de focus verplaatst naar de betekenissen die oud-medewerkers van DMI en SDC aan de fusie geven – tijdens de fase van dataverzameling bleek de fusie relatief meer impact te hebben op deze, wat bredere, groep, waardoor de betekenissen van deze groep beter in de probleemstelling pasten. Ik heb deze betekenissen onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek, dat volgens Boeije (2005) helpt de betekenissen achter ‘interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen’ te ontdekken. Hierbij geldt het uitgangspunt dat de wijze waarop mensen zich gedragen gebaseerd is op de betekenis die zij geven aan hun sociale omgeving (Boeije, 2005: 31). Binnen dit onderzoek heb ik meerdere methoden gebruikt om data te verzamelen (Silverman, 2005: 121; Boeije, 2005: 55), namelijk interviews, observaties en documentanalyse. Hoe dit alles verder tot uiting is gekomen in het onderzoek zal ik in het hiernavolgende beschrijven.

##### 3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Zoals gezegd helpt kwalitatief onderzoek bij het ontdekken van de betekenissen die mensen geven aan hun omgeving. Dit is gebaseerd op het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid waar interpretatief kwalitatief onderzoek vanuit gaat: er is niet zoiets als een externe werkelijkheid die onafhankelijk bestaat van de acties van mensen, maar de werkelijkheid wordt geconstrueerd door interactie tussen mensen waarbinnen betekenissen worden uitgewisseld (Boeije, 2005: 20). Het soort kwalitatief onderzoek dat ik heb uitgevoerd is te typeren als etnografisch. In een etnografie participeert een onderzoeker tijdelijk in de



cultuur van de onderzochte groep en probeert hij er zo achter te komen welke betekenissen de leden van die groep aan hun omgeving geven (Silverman, 2005: 49).

De onderzoeksmethoden die gebruikt worden binnen kwalitatief onderzoek, helpen het perspectief te leren kennen van leden van de onderzochte groep met het doel om dit te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005: 27). Dat heeft gevolgen voor mijn perspectief als onderzoeker: daarin staan de opvattingen van de onderzochte personen centraal, niet mijn theorieën als onderzoeker. Dit perspectief wordt ook wel het *emic* perspectief genoemd (Boeije, 2005: 32; Martin, 2002: 37), afkomstig uit het antropologisch onderzoek, waarin het leren kennen en begrijpen van het innerlijke leven van leden van de onderzochte groep centraal staat. Het tegenovergestelde van het *emic* perspectief, het *etic* perspectief, is echter volgens Martin nooit ver weg: de data die uit een onderzoek naar voren zullen komen zijn uiteindelijk de reconstructies van de onderzoeker van de constructies van de onderzochte personen en van wat zij als belangrijk zien (Martin, 2002: 38). Het is dan ook belangrijk om inzicht te bieden in de wijze waarop ik als onderzoeker een balans heb gevonden tussen *emic* en *etic* perspectieven. Ik zal hier, zoals Van Maanen (1988) aanbeveelt, aandacht aan besteden in de conclusie van dit onderzoeksrapport in een zogenaamde *confessional*.

Omdat organisatiecultuur in etnografisch onderzoek een belangrijke rol speelt – volgens Van Maanen (1988) vormt het niet alleen de context maar ook het onderwerp van wat je onderzoekt (Van Maanen, 1988: 1) – ga ik kort in op de rol die organisatiecultuur speelt bij etnografisch onderzoek, bovenop wat daarover gezegd is in het literatuurhoofdstuk. Van Maanen (1988) zegt hierover dat de cultuur van een bepaalde groep alleen door de acties en woorden van de leden van die groep kan worden uitgedrukt. Een etnografisch onderzoeker kan slechts interpreteren, beschrijven en proberen te begrijpen wat hij ziet. In het onderzoek heb ik geprobeerd mijn ogen en oren open te houden voor de verschillende werkingen die organisatiecultuur kan hebben. Dit betekent vooral dat ik niet uitgegaan ben van *de* cultuur maar meer heb gekeken naar hoe verschillende mensen en groepen verschillende betekenissen geven aan culturele verschijnselen, waarmee ik een completer beeld heb gekregen van de rol die de organisatiecultuur speelt binnen SDC.

### 3.1.3 Rol van de onderzoeker

Zoals Van Maanen (1988) al beschrijft, spelen de interpretaties die ik als onderzoeker tijdens het onderzoek gevormd heb een grote rol in de wijze waarop ik de organisatie beschrijf. Omdat cultuur over waarden gaat is het belangrijk dat ik als onderzoeker inzicht geef in de wijze waarop mijn achtergrond, aanwezigheid in de organisatie en (voor)oordelen invloed gehad kunnen hebben op het onderzoek (Boeije, 2005: 151).

Hierin speelt allereerst de wijze waarop ik bij SDC terecht ben gekomen een rol, namelijk via mijn vader. Hij werkt bij Palto Nederland als consultant en koppelde mij aan zijn baas, die mij een onderzoeksplek aanbood bij SDC. Mijn vader zit weliswaar in dezelfde divisie als waar SDC onder valt maar heeft in de praktijk niets met het bedrijf te maken, waardoor ik niet denk dat dit invloed gehad heeft op hoe ik het bedrijf zie. Wel heeft het invloed gehad op hoe ik Palto zie: mijn vader heeft me dingen uitgelegd over de structuur van het bedrijf en de wijze waarop hij de werkwijzen van het bedrijf ervaart, wat voor mij vooral behulpzaam was gezien de complexe structuur van PALTO.

Tijdens het onderzoek ben ik gemiddeld één dag per week op kantoor in Lelystad geweest. Meestal had ik op zo'n dag 1 of 2 afspraken voor interviews en observaties en tussendoor kon ik werken aan mijn onderzoek. Op kantoor zijn er flexplekken die vooral gebruikt worden door engineers die tijdelijk een werkplek nodig hebben of door externen die een klus doen

voor SDC. Rond die flexplekken hadden ook vaste medewerkers hun werkplek, waardoor ik, als ik op kantoor was, meteen iets van de organisatiecultuur kon proeven. Hoe andere medewerkers mij zagen was denk ik als een soort externe, hoewel veel mensen wel wisten dat ik een student was die met een afstudeerproject bezig was. Daarmee had ik de rol van buitenstaander maar was vrijwel iedereen me ter wille om me te helpen de weg te vinden in het bedrijf.

### **3.2 Data**

in deze paragraaf laat ik zien hoe ik aan mijn data ben gekomen. Het gaat hier nog niet om methoden maar om de groep mensen die ik heb onderzocht, waarom ik daarvoor gekozen heb, hoe ik deze respondenten heb geselecteerd en om de toegankelijkheid van respondenten. Daarna ga ik in op de claims die ik op basis van deze data kan doen, vooral op het gebied van externe validiteit en generaliseerbaarheid.

#### **3.2.1 Onderzoeksgroep**

Zoals ik aangaf heb ik me in eerste instantie gericht op de afdeling genaamd Event Center. In samenspraak met mijn begeleider bij SDC, een hoge manager, had ik daarvoor gekozen omdat het erop leek dat de fusie tussen SDC en DMI daar de meeste impact heeft. Andere afdelingen bestaan uit technenuten en engineers die veel bij klanten zitten en eigenlijk nooit in Lelystad op kantoor komen. Hun werk is met de fusie niet wezenlijk veranderd, waardoor ik inschatte dat de betekenissen die zij aan de fusie zouden geven minder relevant zouden zijn gezien vanuit de vraag- en probleemstelling. Daarnaast bood dat het praktische voordeel dat ik maar op één locatie hoefde te zijn.

In de loop van onderzoek – toen de analyse op gang kwam – begon ik steeds meer te twijfelen aan mijn keuze voor het Event Center. Het leek erop dat deze afdeling helemaal niet zo'n last had van de fusie. Er zat een manager die van tevoren duidelijke verwachtingen had gecommuniceerd naar zijn medewerkers en de integratie tussen oud-medewerkers van DMI en SDC goed op gang had gebracht. Wel bemerkte ik organisatiebreed, niet alleen tijdens interviews maar ook tijdens korte gesprekken in de wandelgangen, dat vooral oud-medewerkers van DMI het erg jammer vonden dat hun bedrijf verdwenen was. Daarnaast merkte ik dat zij hier nauwelijks actie aan verbonden – het was alsof ze zich neerlegden bij de nieuwe situatie. Dat deed me afvragen wat voor betekenissen oud-medewerkers van DMI aan de fusie geven, veel meer dan me te richten op alleen het Event Center. De onderzoeksgroep is daarom verschoven naar het deel oud-DMI'ers in de organisatie. Daarbij heb ik echter bewust ook oud-medewerkers van SDC en een tweetal managers bij PALTO geïnterviewd om een beter beeld te krijgen van de context van de organisatie. Daarnaast was het nuttig om van hen te horen hoe ze tegen het bedrijf DMI aankeken en tegen de rol van oud-DMI'ers in het nieuwe fusiebedrijf.

#### **3.2.2 Selectie, toegankelijkheid en vertrouwelijkheid**

De selectie van respondenten, observaties en relevante documenten heb ik deels in samenspraak met mijn begeleider bij SDC gedaan, deels vanuit de data. Mijn begeleider heeft me als het ware op weg geholpen door een inschatting te maken waar ik welke informatie kon vinden. Naarmate ik de organisatie beter leerde kennen kon ik een inschatting maken van welke mensen ik wilde spreken of welke situaties ik wilde observeren. Ik heb hierbij gepoogd mensen uit verschillende lagen van de organisatie – managementteam, people managers, werkvloer – te spreken en te zien. Daarnaast heb ik in eerste instantie geprobeerd in gelijke mate mensen met DMI- en SDC achtergrond te spreken. Observaties

heb ik geselecteerd aan de hand van de data uit de eerste interviews. Uiteindelijk heb ik 11 mensen geïnterviewd, tientallen korte gesprekjes gevoerd met mensen en 8 'officiële' observaties uitgevoerd, waarvan een tweetal vergaderingen, een paar dagen rondlopen in het gebouw, lunchen met medewerkers en gesprekjes bij het koffiezetautomaat.

Als het over toegankelijkheid gaat heeft PALTO een systeem genaamd *People Finder*, waarin alle medewerkers van PALTO wereldwijd terug te vinden zijn. Helaas kreeg ik hier geen toegang toe – het zou volgens mijn begeleider in verband met het bureaucratische karakter van PALTO maanden duren voordat dat geregeld zou zijn. Waar mogelijk heb ik verder alle vrijheid gekregen om mijn weg te vinden binnen de organisatie. Bij de start van het onderzoek heeft mijn begeleider een mail gestuurd naar de managers waarin hij mijn komst 'aankondigde' en waarin ik ook zelf een stuk heb geschreven om uit te leggen wat ik kwam doen in de organisatie. Het voordeel hiervan was dat het aangaf dat mijn komst 'goedgekeurd' was van bovenaf maar dat ik daarnaast ook nadrukkelijk mijn eigen onderzoek zou komen uitvoeren, geen opdracht namens het management. Daarnaast heb ik een acces key gekregen om het gebouw binnen te komen en een lijst met alle medewerkers en hun telefoonnummers. Hun e-mailadressen had ik niet allemaal maar deze waren makkelijk te raden: voornaam.achternaam@sdc.com. Het bleek echter het makkelijkst om mensen te bellen. Vrijwel iedereen bleek bereid om mee te werken aan het onderzoek in de vorm van een interview of een gesprek. Slechts van één medewerker heb ik geen reactie gehad op een mail met het verzoek voor een interview. Anderen reageerden soms niet even snel maar deden dat alsnog na een herinneringsmail of telefoontje en in alle gevallen positief.

Om te voorkomen dat mensen niet vrijuit konden spreken heb ik anonimiteit gewaarborgd. Ook heb ik ervoor gekozen om de bedrijfsnamen te fingeren om conclusies die voor de onderzoeksorganisatie bezwaarlijk zijn te beschermen.

### 3.2.3 Claims

Aan de hand van de onderzochte data is het belangrijk om te bespreken welke claims gedaan kunnen worden over de organisatie, of met andere woorden in welke mate de data representatief zijn voor de onderzochte organisatie (Silverman, 2005: 305). Dit onderzoek is een duidelijk voorbeeld van een casestudie: ik heb één organisatie onderzocht en binnen die organisatie ook nog eens een beperkte groep, namelijk de mensen die op kantoor zitten. Voor die laatste groep is de data mijns inziens representatief: ik heb mensen uit een breed spectrum van de organisatie geïnterviewd en geobserveerd, waarmee uitspraken over deze groep gerechtvaardigd zijn. Ook voor SDC als organisatie zijn de data mijns inziens representatief: doordat de data uit verschillende 'hoeken' van de organisatie afkomstig is, vertegenwoordigen ze een breed beeld. Daarnaast trad verzadiging op: interviews en nieuwe data brachten op een gegeven moment geen nieuwe informatie meer voort. Op een nog breder vlak echter, buiten SDC, is het lastiger om de data als representatief te zien: over het algemeen is kwalitatief onderzoek in de vorm van een casestudy maar beperkt generaliseerbaar. Toch kan het onderzoek hier op theoretisch gebied bijdragen aan kennis over organisatieverandering en fusies, wat ook in het literatuurhoofdstuk al is uiteengezet.

## 3.3 Methoden

In deze paragraaf laat ik zien welke methoden ik heb gebruikt voor het verzamelen van data en voor de analyse. Daarnaast bespreek ik de voor- en nadelen daarvan.

### 3.3.1 Dataverzameling

Uit het voorgaande is al gebleken dat ik mensen heb geïnterviewd en geobserveerd en documenten heb verzameld over de organisatie. Ik bespreek hier kort hoe ik deze methoden heb toegepast.

Een interview is in de woorden van Boeije (2005) een ‘gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen’. In dit onderzoek heb ik halfgestructureerde interviews toegepast, wat wil zeggen dat ik een aantal gesprekstopics hanteerde maar tijdens een gesprek de vrijheid nam om daarvan af te wijken als een bepaald ander onderwerp interessant leek te zijn. Omdat in kwalitatief onderzoek de betekenissen van de mensen die je onderzoekt centraal staan, zijn halfgestructureerde interviews goed toepasbaar: een interview zit daardoor niet in het keurslijf van een vragen- of topiclijst, maar kan zich bewegen naar de belevingswereld van de respondent. De interviews heb ik, met toestemming van de respondenten, opgenomen met een voicerecorder waardoor ik me tijdens het interview niet teveel bezig hoefde te houden met aantekeningen maar me kon concentreren op het gesprek. De opnames werkte ik achteraf uit in zoveel mogelijk letterlijke transcripties.

Participatieve observatie, de tweede toegepaste onderzoeksmethode, is in de woorden van Boeije (2005), ‘het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen’. Als onderzoeker probeer je door middel van deze methode deel te worden van de sociale omgeving die je onderzoekt, waardoor je van dichtbij aan den lijve kunt ervaren en zien waar mensen in die sociale omgeving mee bezig zijn. Ik heb dat zelf gedaan door gedurende de fase van dataverzameling van het onderzoek een dag per week op kantoor in Lelystad aanwezig te zijn, daar aan mijn scriptie te werken maar ook nadrukkelijk te proberen contacten met andere mensen te leggen. Hierbij maakte ik veldnotities: aantekeningen over gesprekken die ik voerde, mensen die ik ontmoette, situaties die ik observeerde en over wat me daarin opviel. Dit werkte ik achteraf uit in een verslag.

Hoewel SDC in de woorden van een manager ‘niet bepaald het prototype van een bureaucratische organisatie is’ en er daardoor geen uitgebreid archief aan organisatiedocumenten is, heb ik als derde methode van dataverzameling documentenanalyse gebruikt. Bij documentanalyse worden relevante documenten en literatuur bestudeerd die kunnen helpen te begrijpen welke categorieën participanten hanteren en om te zien hoe die worden gebruikt in concrete activiteiten zoals het vertellen van verhalen, het verzamelen van documenten of het beschrijven van het leven in de organisatie (Silverman, 2005: 160). Hierbij heb ik een document waarin het sociaal plan wordt uiteengezet, het personeelsblad *Kracht* en enkele spreadsheetbestanden die de controlemechanismen van PALTO weergeven bestudeerd. Daarnaast heb ik de websites van SDC, DMI en PALTO bestudeerd.

### 3.3.2 Analysemethoden

In deze paragraaf zal ik kort toelichten op welke wijze ik de resultaten heb geanalyseerd. Door te analyseren wordt de relatie tussen resultaten, concepten, literatuur en probleemstelling gelegd. De belangrijkste werkzaamheden van het analyseren bestaan uit het coderen van de in het onderzoek verzamelde data (Boeije, 2005). Dat heb ik in drie

opeenvolgende stappen gedaan: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Met open coderen ben ik vanaf de start van de fase van dataverzameling begonnen. Het bestaat uit het opdelen van de data in fragmenten, het onderling vergelijken van die fragmenten en het labelen daarvan met behulp van codes, woorden die de betekenis van het fragment samenvatten. Het open coderen van de data levert een bestand aan codes op die gecategoriseerd moeten worden. Dat heb ik gedaan door axiaal te coderen: vanuit de codes naar de data toe redenerend heb ik de betekenissen van belangrijke begrippen proberen te achterhalen, codes zo nodig herzien, samengevoegd of geschrapt en ben ik nagegaan waar nieuwe vragen naar voren kwamen of waar nog extra toelichting nodig was. Hierdoor hebben zich hoofd- en subcategorieën gevormd, zijn begrippen uitgekristalliseerd en hebben zich verwachtingen over het verdere verloop van het onderzoek gevormd. Door vervolgens selectief te coderen heb ik uit de categorieën bepaald wat kernbegrippen uit de data zijn, hoe die met elkaar samenhangen en hoe die geïnterpreteerd kunnen worden vanuit de literatuur. Voor het coderen heb ik gebruik gemaakt van het computerprogramma Excel: het is daarmee mogelijk om de transcripties van interviews en observaties in fragmenten te verdelen, die te voorzien van een code en daarop te filteren waardoor de resultaten toegankelijker, overzichtelijker en makkelijker en sneller te verwerken werden.

In een notendop heb ik hiermee beschreven hoe ik in het onderzoek van gedetailleerde, concrete data naar meer algemene, abstractere concepten heb toegewerkt en hoe ik vanuit de data de vraagstelling heb beantwoord. Het resultaat daarvan is te lezen in het resultatenhoofdstuk, de analyse en de conclusie.

### **3.4 Confessional**

In dit methodenhoofdstuk heb ik al deels laten zien welke ontwikkeling het onderzoek heeft doorgemaakt, vooral op het gebied van focus. In deze paragraaf wil ik de ontwikkeling die ik als onderzoeker tijdens het onderzoek heb doorgemaakt en de invloed die dat heeft gehad op het onderzoek nader toelichten. Het is belangrijk om daar inzicht in te geven omdat ik als onderzoeker een actieve rol heb gespeeld in het construeren van de realiteit die ik heb onderzocht (Martin, 2002: 287). Daarom wil ik laten zien wat mij heeft beïnvloed bij het construeren van de realiteit in het onderzoek bij SDC. Dat probeer ik te doen door het hele onderzoeksrapport heen, maar hier wil ik expliciet aandacht besteden aan twee factoren van betekenis: de theoretische ontwikkeling van het onderzoek en de persoonlijke omstandigheden waarin ik het onderzoek heb uitgevoerd.

Over de theoretische ontwikkeling die ik tijdens het onderzoek heb doorgemaakt: vanuit de probleemstelling en in het literatuurhoofdstuk ben ik uiteindelijk op twee hypothesen over de resultaten uitgekomen. Dat is niet voor niets: op basis van literatuur over organisatieverandering, de context en algemene aannames (“medewerkers vertonen per definitie weerstand tegen verandering”) ben ik het onderzoek ingegaan met de verwachting dat medewerkers van DMI weerstand zouden bieden tegen de fusie met SDC. Daarbij bleek het lastig om duidelijk te formuleren hoe en op welke wijze weerstand vanuit de literatuur geconceptualiseerd kon worden. In eerste instantie bleek veel literatuur er vanuit te gaan dat weerstand bij verandering hoort, wat bij mij de verwachting wekte dat het in deze case niet anders zou zijn. Toen dat in de resultaten echter juist niet duidelijk aanwezig bleek te zijn ging ik er vanuit dat weerstand zich op een verborgen niveau moest afspelen, onzichtbaar voor managers en voor mijzelf. Uiteindelijk ben ik meer ‘de discussie aangegaan’ met de literatuur, waarmee ik uitgekomen ben op de verwachting dat medewerkers niet perse weerstand hoeven te vertonen bij organisatieverandering en reacties van werknemers veel waarschijnlijker gekenmerkt worden door diversiteit en ambiguïteit. Hierbij hebben de

perspectieven van Martin geholpen: zij benadrukt dat de realiteit zowel door een integratie, een differentiatie en een fragmentatiebril bekeken kan worden, niet dat maar één van deze perspectieven gehanteerd moet worden. Daardoor is het mogelijk de complexiteit van een onderwerp als organisatieverandering in kaart te brengen en daarvan verschillende kanten te belichten op een manier waarop deze het begrip van de realiteit aanvullen en niet perse tegenover elkaar staan.

Een consequentie van de plaats van deze verwachtingen in het onderzoek is dat het interpretatieve karakter daarvan achteraf gezien wat naar de achtergrond is geraakt en verschoven is naar een meer klassieke aanpak waarbij door middel van onderzoek een hypothese wordt getoetst. Hoewel dit een legitieme vorm is van onderzoek doen, was het van tevoren de bedoeling om een interpretatief onderzoek uit te voeren dat niet in eerste instantie de verwachtingen van de onderzoeker maar de verhalen die respondenten vertellen als uitgangspunt neemt. Gedurende het onderzoeksproces bleek dat de verwachtingen over vooral het bestaan van weerstand een dergelijk grote rol speelden in de manier waarop het verhaal zich vormde, dat ik in samenspraak met mijn begeleider heb besloten dat ik een plaats moest geven aan deze verwachtingen in de vorm van een tweetal hypothesen. Daarnaast heeft mijn persoonlijkheid hierbij een rol gespeeld: ik ben vrij cognitief en rationeel waardoor mijn kracht ligt in het weergeven en analyseren van theorie. Gevolg is dat er in dit rapport meer nadruk ligt op het literatuur- en analysehoofdstuk dan op het resultatenhoofdstuk, waarbij ik overigens wel heb geprobeerd de resultaten daarin zoveel mogelijk te integreren. Hoewel het product uiteindelijk een ander soort product is geworden dan vooraf de bedoeling, ben ik van mening dat ik hiermee wel degelijk een waardevolle bijdrage heb geleverd aan de kennis over organisatieverandering en de wijze waarop de fusie van SDC en DMI is verlopen.

De hierboven beschreven ontwikkeling is een proces geweest dat tijdens het hele onderzoek is doorgegaan en invloed heeft gehad op de analyse van de data. Daarin bleek het aanvankelijk lastig om een focus te kiezen: het benaderen van de data vanuit de verwachting dat daar weerstand in naar voren moest komen bleek geen bruikbare focus en bleek op een gegeven moment een soort blinde vlek te vormen. Gesprekken met mijn scriptiebegeleider hielpen om mijn focus te verbreden, de mogelijkheid te overwegen dat er geen weerstand zou zijn en de data meer voor zichzelf te laten spreken. De balans tussen het *emic* en *etic* perspectief is daardoor beïnvloed in de zin dat de manier waarop ik naar de data keek meer door mijn eigen aannames was gekleurd dan door de verhalen van medewerkers. Dit heeft geleid tot een vorm van *researcher bias* en het kostte tijd om dit te herkennen en te corrigeren. Uiteindelijk bepaalt het thema weerstand voor een deel nog steeds de wijze waarop ik naar de data kijk maar nu als onderdeel van een breder palet aan reacties van medewerkers. Consequentie daarvan is dat in het resultatenhoofdstuk en in de analyse de mogelijkheid van weerstand wordt besproken, maar dan als één van de mogelijke gevolgen van de fusie van DMI en SDC. Deze reacties staan beschreven in het volgende hoofdstuk, het resultatenhoofdstuk.

## 4. Resultatenhoofdstuk: fusieverhalen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de ‘hoofdrolspelers’ van het onderzoek aan het woord: de mensen die ik bij SDC heb gesproken en geobserveerd. Zij vertellen hoe zij de fusie beleven en welke betekenissen zij toekennen aan de veranderende omstandigheden in de organisatie. Deze betekenissen komen naar voren uit de verhalen die deze mensen vertellen: die weerspiegelen wat zij voelen, ervaren en belangrijk vinden. Thema’s die naar voren komen zijn de wijze waarop individuele medewerkers tegen het verdwijnen van DMI en het ontstaan van het nieuwe fusiebedrijf SDC aankijken, hoe medewerkers tegen het management en moederbedrijf PALTO aankijken en de wijze waarop en of weerstand door individuele werknemers tegen praktijken in de organisatie naar voren komt, dit alles uiteraard in de context van de fusie tussen SDC en DMI.

Deze thema’s worden ‘gepresenteerd’ door de mensen in de organisatie die de fusie hebben moeten ‘doorleven’ en met de gevolgen zullen moeten leren omgaan. Uit hun verhalen komen spijt en verdriet, boosheid en berusting en acceptatie en weerstand naar voren. In het hiernavolgende zal dit, zoveel mogelijk in de bewoordingen van SDC’ers, aan de orde komen, met het doel een beschrijving te geven van de wijze waarop de medewerkers van SDC de fusie tussen DMI en SDC hebben beleefd.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd: in het eerste deel laat ik respondenten aan het woord over het verdwijnen van DMI en het ontstaan van SDC, en in de daaropvolgende delen over het management, moederbedrijf PALTO en over het thema weerstand zoals dat vanuit de literatuur verwacht mag worden te bestaan. Ik zal na elk gedeelte aan de hand van relevante literatuur een korte beschouwing op de resultaten geven.

### 4.2 Een nieuw bedrijf

In de gesprekken die ik met medewerkers heb gehad kwamen verschillende emoties en betekenissen naar voren over het verdwijnen van DMI en het ontstaan van het nieuwe fusiebedrijf SDC. Niet alleen kwam er teleurstelling en kritiek naar voren, maar ook berusting en acceptatie en in sommige gevallen zelfs enthousiasme. In dit stuk laat ik oud-medewerkers van DMI aan het woord over de wijze waarop zij de fusie tussen DMI en SDC tot nu toe hebben ervaren en over de wijze waarop dit in hun uitlatingen en gedrag naar voren komt. Het gaat hierbij om het verdwijnen van DMI, het wennen aan nieuwe regels en procedures en de wijze waarop respondenten hiermee omgaan. Hoe deze thema’s aan de orde komen in de verhalen van respondenten laat ik in het hiernavolgende zien.

#### 4.2.1 Spijt over het verdwijnen van DMI

in de introductie heb ik DMI beschreven als een bedrijf met veel aandacht voor mensen en een werkwijze die sterk afgestemd was op de wensen van klanten. Door de fusie met SDC is hier een aantal zaken in veranderd: DMI is opgehouden te bestaan en oud-werknemers moeten wennen aan de andere werkwijzen en procedures die het fusiebedrijf SDC hanteert. Over het laatste laat ik in de volgende paragraaf respondenten aan het woord; hier laat ik hun reacties op het verdwijnen van DMI zien.

Een medewerker van het Event Center die al 16 jaar bij DMI werkt verwoordt zijn mening over het verdwijnen van DMI als volgt:

‘Ja dat vind ik heel jammer. Dat vind ik echt heel jammer. (...) Want DMI was een hartstikke goed draaiend bedrijf. We hadden twee perfecte directeuren die het bedrijf opgezet hebben.

Nou beter kun je het niet hebben want die gaan gewoon voor het bedrijf. En het liep allemaal hartstikke goed. We waren echt op een punt dat alles draaide, alles ging goed. En dan in één keer... We waren een commercieel bedrijf dus dat zijn we nu ook niet meer. Verkoop en alles is weg en dat is toch wel even een omschakeling. En in principe vind ik dat ook een beetje jammer’.

*4.1 - Respondent 6*

Een medewerkster, ook van het Event Center, antwoordde het volgende op de vraag wat ze ervan vindt dat DMI niet meer bestaat:

‘Ik vind het wel jammer dat DMI er niet meer is. Ja DMI... Dat komt ook doordat iedereen er al zo lang werkt en we kenden het bedrijf al zo lang en ik had allemaal vrienden hier zitten toen ik wegging. Dat was toch iets dat ja... ik weet niet, meer een gevoel denk ik. Dat is meer een gevoel dat je hebt’.

*4.2 - Respondent 9*

Vanuit de context van de fusie redenerend lijkt het wellicht weinig verrassend dat oud-medewerkers van DMI het jammer vinden dat DMI verdwenen is – zij gaan er immers relatief veel op achteruit. Toch is het voor het verdere verloop van het verhaal goed om notie te nemen van de redenen waarom deze oud-DMI’ers zeggen het jammer te vinden dat DMI is verdwenen: omdat het volgens hen een goedlopend bedrijf met twee ‘perfecte’ directeuren was, omdat het commerciële karakter van de organisatie is verdwenen en omdat er kennelijk sterke onderlinge sociale contacten bestonden tussen werknemers. In het laatste fragment spreekt de respondent bovendien over ‘het gevoel’ dat ze bij DMI had, waaruit een bepaalde emotionele band met de organisatie naar voren lijkt te komen. Afgaand op deze respondenten ervoeren oud-medewerkers van DMI een duidelijke binding met het bedrijf DMI, wat mede heeft geleid tot een gevoel van spijt bij het verdwijnen hiervan.

#### **4.2.2 Nieuwe regels en procedures**

Waar in het voorafgaande respondenten vertellen dat ze het jammer vinden dat DMI met de fusie is verdwenen, laat ik hen hier aan het woord over de veranderingen die er als gevolg van de fusie met SDC zijn opgetreden in het werk dat ze doen. Hierbij vertellen zij zowel over de situatie zoals die was bij DMI als over de nieuwe situatie in het fusiebedrijf SDC.

Over de manier van werken zoals die binnen DMI gehanteerd werd zeggen twee medewerkers het volgende:

‘(...) dat bij DMI de mensen ook gewend zijn om heel veel vrijheid te hebben in de uitvoering van hun werkzaamheden. En als er iets besloten moest worden dan ging men naar de directeur, was het ja of nee, zo gaan we het doen, klaar. Dus hele korte lijnen’.

*4.3 - Respondent 7*

‘Dus als jij iets wilde en je kon het goed onderbouwen, dan kon je bij wijze van spreken bijna zo naar <oud-directeur DMI> lopen van “Joh ik heb dat nodig”. Stempel erop en klaar’.

*4.4 - Respondent 9*

Zij vertellen dat DMI een bedrijf was waarin medewerkers veel vrijheid hadden om hun werkzaamheden uit te voeren op de manier waarop zij dat zelf goed achtten, zo nodig in samenspraak met de directie en de klant. Bij de directie liep je zo naar binnen om zaken te regelen als dat nodig was.



Met het samengaan met SDC hebben nieuwe werkwijzen en regels hun intrede gedaan en is hierin verandering gekomen. Het fusiebedrijf SDC zal namelijk grotendeels de werkwijzen van het oude SDC overnemen. Een manager van PALTO beschrijft deze werkwijzen als volgt:

‘Het is een heel formeel bedrijf dat heel erg via de regelgeving wil werken. En dat is op zich goed. Het betekent dat je *performance reviews* met mensen doet en dat je goede objectieve maatstaven opzet. (...) Het betekent dus wel dat managers of mensen daar omheen heel veel tijd daaraan moeten besteden. En al dat soort dingen, al die vereisten moeten in bepaalde systemen zitten. Er is wereldwijd één systeem, daar moet dat inzitten’.

4.5 - Respondent 2

Hij beschrijft SDC als een bedrijf dat in navolging van moederbedrijf PALTO leunt op systemen waarmee wordt voorgeschreven welke werkzaamheden op welke manier uitgevoerd moeten worden. Daarnaast wordt met behulp van dezelfde systemen streng gemeten of elke werknemer wel de gewenste prestaties neerzet. Deze manager zegt deze manier van werken als een goede zaak te zien, maar oud-medewerkers van DMI reageren er als volgt op:

‘Omdat PALTO zo groot is geworden en daarmee SDC ook, is het heel erg op de KPI's <Key Performance Indicator - indicatoren waarmee prestaties worden gemeten>, dus echt op “Is het vak rood of het is het groen?”. Is het vak groen hoor je helemaal niemand, is het rood, nou dan is de wereld te klein en weet ik het allemaal. Het feit dat je dan wellicht vorige week zoveel zieken hebt gehad: “Ja en?”’.

4.6 - Respondent 8

‘(...) dat er een gigantische overkill is aan regels en dwingende maatregelen, dat ik denk van “Ja, je een bent een beetje van de pot gerukt”. Als je iemand aan wil nemen en ziet hoeveel processen en doorlooptijden waar je rekening mee moet houden... je neemt iemand aan en je mag blij zijn als je na een maand alle papieren en inlogaccounts hebt voor die nieuwe medewerker’.

4.7 - Respondent 5

Deze respondenten vertellen in feite hetzelfde verhaal als de manager van PALTO: er worden veel procedures en voorschriften gebruikt die bepalen hoe het werk gedaan moet worden en meten of dat ook daadwerkelijk wordt gedaan. Anders dan de manager vinden deze oud-medewerkers van DMI dit niet louter positief; ze vinden dat er teveel regels zijn die het werk belemmeren en dat die gehanteerd worden zonder dat er naar de omstandigheden gekeken wordt. Het gaat echter verder dan alleen in hun ogen hinderlijke regels. DMI'ers waren gewend aan flexibiliteit in de uitvoering van hun werk en aan een informele aansturing door het management. Doordat door middel van voorschriften is vastgelegd hoe het werk moet worden uitgevoerd is die flexibiliteit sterk ingeperkt en is in de aansturing het accent verschoven naar een sterke controle op resultaat. Daarmee is er niet alleen een heel aantal regels bijgekomen maar ook van bovenaf op formele wijze opnieuw gedefinieerd op welke wijze werknemers van SDC hun werk moeten uitvoeren, waarop ze vervolgens afgerekend kunnen worden. Dat betekent voor oud-medewerkers van DMI een verschuiving van informele naar formele werkwijzen, een flinke breuk met wat zij gewend waren.

### 4.2.3 Accepteren of vertrekken

In het voorgaande vertellen enkele oud-medewerkers van DMI over hun ervaringen rond de fusie met SDC. Ze vertellen over hun band met het oude DMI, de nieuwe regels en procedures die met de fusie met SDC zijn meegekomen en over de omschakeling die ze gedwongen moeten maken. In hun verhalen klinkt door dat ze dat lastig vinden en vergeleken met de oude situatie bij DMI die nieuwe regels op zijn minst overdreven vinden. Het is echter interessant om te horen wat ze daar vervolgens mee hebben gedaan, of wat ze van plan zijn nog te doen. Ik laat hierover een aantal respondenten aan het woord die vertellen over hoe zij denken dat oud-medewerkers van DMI op deze verandering reageren of hoe ze dat zelf van plan zijn om te doen. Een stafmedewerker, zelf oud-medewerker van DMI, vertelt het volgende over mensen die ontevreden zijn over de situatie:

‘Die worden of ongelukkig als ze zich er niet bij neerleggen of ze accepteren het en snappen dat het een noodzakelijk kwaad is en dan gaat het goed of ze zoeken een andere baan. Denk ik. Dat zie je nu wel gebeuren bij een aantal mensen. Want het verloop van werknemers is nu aan de DMI kant groter. Er zijn meer mensen die hun baan opzeggen en wat anders gaan zoeken’.

*4.8 - Respondent 1*

Hoewel deze respondent zich er zelf al bij had neergelegd dat DMI is gefuseerd met SDC, denkt hij dat er nog heel wat mensen zijn die dat nog niet gedaan hebben en dat diegenen ongelukkig worden en uiteindelijk vertrekken. Het enige alternatief dat er volgens hem bestaat is om de situatie te accepteren en je erbij neer te leggen.

Een andere respondent, een oud-DMI'er die duidelijk liet merken dat hij de nieuwe regels en procedures maar niks vindt, vertelt iets soortgelijks:

‘Maar goed, ik ben een beetje – of niet een beetje, ik ben een emotioneel mens. Dus als ik denk dat er nog wel voor te knokken of voor te vechten is, dan wil ik me er nog wel eens voor hardmaken. En ja, je merkt wel dat sommige dingen gewoon niet meer kunnen. Nou goed dan komt het toch weer elke keer op hetzelfde neer: accepteren of slikken. Je zult dingen toch moeten accepteren en zo niet, het heeft weinig zin om er tegenaan te boksen’.

*4.9 - Respondent 5*

Hoewel deze respondent naar eigen zeggen de bereidheid heeft om ‘te knokken’ voor zaken die hij belangrijk vindt, is ook hij van mening dat er in de fusie tussen SDC en DMI eigenlijk alleen maar de mogelijkheid is om de gang van zaken waarbij de vrijheid van DMI is ingeruild voor de werkwijzen en procedures van SDC te accepteren. Hij stelt dat het geen zin heeft om daartegen te vechten, ook als je het eigenlijk niet wilt accepteren. Een andere respondent, een middenmanager die bij SDC vandaan komt, stelt dat er door de hele organisatie nog een aantal mensen zijn die halsstarrig vasthouden aan de oude situatie, maar ook hij stelt dat er voor hen uiteindelijk geen perspectief is:

‘Je hebt overal wel mensen die perse vast willen houden aan de oude manier van werken en oude cultuur, maar ja, op een gegeven moment, of ze schikken zich en gaan wel integreren of ze gaan weg. (...) Er zijn nog een paar mensen die perse vast willen houden aan de oude manier. Ja op een gegeven moment gaan die weg, dat is gewoon niet tegen te houden. Nee, ik denk niet dat je dat echt op één afdeling of één verdieping toe kan spitsen. Maar dat loopt van Repair <reparatieafdeling> tot aan de zesde <bovenste verdieping waar het hogere management zetelt>. Dat is eigenlijk overal wel’.

*4.10 - Respondent 4*

Ook volgens deze respondent is er uiteindelijk geen andere mogelijkheid om goed te functioneren dan door de nieuwe manier van werken te accepteren en bovendien te integreren in de nieuwe organisatie. Mensen die dat niet kunnen of willen zullen uiteindelijk vertrekken, vertelt hij.

De mensen die ik heb gesproken lijken hier eensgezind over te zijn: de overheersende opinie lijkt te zijn dat er in deze fusie geen andere mogelijkheid is dan je aan te passen aan de situatie, of je het nu leuk vindt of niet. Het valt daarbij op dat deze respondenten uitgaan van twee uitersten: het is accepteren of vertrekken, er zit niets tussenin. Oud-medewerkers van DMI die geprobeerd hadden om het grijze vlak tussen enerzijds nauwgezet de regels opvolgen en anderzijds de eigen ruimte opzoeken door van die regels af te wijken, waren daar snel van teruggekomen toen bleek dat de nieuwe regels en procedures noodzakelijk waren voor het uitvoeren van werk. Zonder de juiste procedures te volgen is het namelijk onmogelijk om bijvoorbeeld budget te krijgen of onderdelen te kopen. Daarmee is er een gedeelde overtuiging ontstaan dat de voorschriften en regels van het fusiebedrijf SDC noodzakelijk – want essentieel om de randvoorwaarden voor het werk te creëren – zijn om je werk te kunnen doen, ondanks dat het voorheen op de DMI-manier ook altijd prima verliep. Dat roept vragen op, vooral over de mogelijke redenen waardoor deze overtuiging is ontstaan en waarom deze medewerkers daar op deze manier op reageren. Hierover laat ik respondenten later in dit hoofdstuk aan het woord.

#### 4.2.4 Positieve verhalen

Hoewel bovenstaande verhalen duiden op een kritische houding van respondenten, hebben veel respondenten zich ook in meer of mindere mate positief uitgelaten over de fusie. Omdat hieruit een bepaalde ambivalentie spreekt onder sommige respondenten ten opzichte van de fusie, wil ik naast de kritische verhalen ook ruimte geven aan deze geluiden. De volgende respondent benadert de fusie naar eigen zeggen als volgt:

‘Ik heb ook altijd gezegd: ‘Ik heb niet gekozen voor die fusie. Er is een keuze gemaakt en daar kan je tegen vechten, maar je kan ook kijken wat je daar het beste uit kunt halen met z’n allen’.

4.11 - Respondent 8

Deze respondent erkent dat de fusie niet alleen maar leuke kanten heeft en dat de mogelijkheid bestaat om ertegen in verzet te komen. Hij benadrukt echter dat hij kiest voor een andere mogelijkheid, namelijk om te proberen iets positiefs uit deze fusie te laten komen door samen te bekijken waar het bedrijf zich kan verbeteren.

Een andere respondent betreft de voordelen van de fusie meer op zichzelf:

‘Er zijn meer mogelijkheden. Stel, misschien ben ik het over 10 jaar wel zat, ik weet het niet, en zou ik me zomaar kunnen bedenken van “Joh ik ga wel bij PZ zitten”, (...) in een grotere organisatie is toch wel meer mogelijk naar mijn idee’.

4.12 - Respondent 9

Deze respondent vertelt dat ze verwacht door de fusie meer carrièrekansen te krijgen. Doordat de organisatie groter wordt – niet alleen SDC, maar ook SDC binnen het moederbedrijf PALTO – denkt ze meer mogelijkheden te hebben om intern door te groeien naar een andere functie, wat ze als een positief effect ziet. Ook in hun huidige functie zien mensen door de fusie meer uitdaging, volgens het volgende fragment:

'En aan de andere kant zie je mensen die voorheen misschien een beetje ondergesneeuwd waren, die weinig uitdaging meer in hun functie hadden en die binnen de nieuwe organisatie nieuwe kansen krijgen. Die zie je helemaal opbloeien'.

*4.13 - Respondent 1*

Dit is een fragment dat erop wijst dat meerdere respondenten zowel positieve als negatieve betekenissen toekennen aan de fusie. In dit fragment ziet de respondent positieve gevolgen voor mensen die eerder op een dood spoor zaten, maar zet hij dat ook af tegen de minder positieve kanten die hij eerder noemde. Dat lijkt niet uniek te zijn: meerdere respondenten vertellen zowel positieve als negatieve verhalen over de fusie. Vooral medewerkers met DMI-achtergrond vinden het jammer dat hun oude bedrijf verdwenen is en zijn kritisch over de aanpak van het nieuwe SDC. Tegelijkertijd accepteren de meeste respondenten het idee dat de fusie onomkeerbaar is en dat ze de nieuwe situatie moeten aanvaarden, in meer of mindere mate met tegenzin. Toch roept ook dit vragen op, onder andere over waar dit idee vandaan komt. Daarop wil ik in de volgende paragraaf over het management ingaan.

### **4.3 Over het management**

Het tweede thema dat regelmatig terugkeerde in gesprekken was de verhouding met het management. Medewerkers vertelden dat in de wijze waarop zij de verhoudingen met het management ervaren sinds de fusie het nodige is veranderd. Over deze ervaringen laat ik hen in dit gedeelte aan het woord. Aan de orde komen het al dan niet bestaan van een kloof tussen management en personeel, onzichtbaarheid van managers en gebrek aan duidelijkheid, wederom zoveel mogelijk in de woorden van individuele medewerkers.

#### **4.3.1 Afstand**

De verhalen van medewerkers over de vermeende kloof tussen het management en de werkvloer die zij vertellen beginnen bij de eerder beschreven verhalen over de nieuwe werkwijzen bij SDC. Oud-medewerkers van DMI moeten wennen aan de formelere werkwijzen binnen SDC, omdat ze voor de fusie zaken direct konden regelen met de directeur. De verhalen van respondenten wijzen erop dat binnen DMI deze verhouding tussen directie en medewerkers niet alleen beperkt was tot werkgerelateerde contacten, maar zich ook uitstreekte naar een management dat duidelijk zijn gezicht liet zien in het bedrijf:

'Hij <oud-directeur van DMI> loopt altijd door het gebouw, geeft iedereen een stomp en hoe harder de stomp hoe aardiger hij je vindt en die zegt dan een paar lompe dingen en dan gaat ie weer weg. Dat is een hele eigenzinnige maar wel grappige man'.

*4.14 - Respondent 1*

'Natuurlijk. Ja <de oude directeuren van DMI, Cris> waren daar een kei in. Die liepen heel vaak over de afdeling en kwamen met iedereen even een praatje maken'.

*4.15 - Respondent 6*

De oude directeuren lieten volgens deze respondenten zien dat ze betrokken waren bij medewerkers door regelmatig een praatje aan te knopen en interactie met hun werknemers op te zoeken. De bovenstaande fragmenten laten zien dat werknemers van DMI dat contact waardeerden. In het nieuwe SDC lijkt dit echter, op de verhalen van respondenten afgaand, veranderd. Over het contact met het management binnen SDC vertellen respondenten het volgende:

'Dus maar, ik snap wel dat als je hem <de directeur> niet kent, of tenminste, hem nooit echt persoonlijk gesproken hebt... het is wel de general manager. Dus lastig om daar zomaar naar binnen te lopen. (...) Hij komt wel weinig op het Event Center hoor'.

4.16 - Respondent 4

'Die <de afdelingsmanager> heeft zich voorgesteld toen ik er niet was en later heb ik eh... ja ik zie hem wel eens lopen maar voor de rest ben ik er nog niet aan toegekomen om hem even een hand te geven. En hij mij ook niet denk ik'.

4.17 - Respondent 6

Deze respondenten vertellen dat, vergeleken met de situatie bij het oude DMI, hogere managers maar weinig zichtbaar zijn binnen het bedrijf. De directeur (of *general manager*) van DMI laat zich maar weinig zien op de werkvloer en zelfs de manager van de afdeling van de laatste respondent is volgens deze respondent niet erg bereikbaar. Dat dit een verandering is ten opzichte van de situatie bij het oude DMI lijkt voor de hand liggend, maar respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ook binnen het nieuwe SDC managers zich meer laten zien:

'Ik vind het wel jammer. Want dat zeg ik, we zijn het gewend en het maakt ze wel minder toegankelijk vind ik. Als je iemand elke dag ziet denk je toch: "Ach hè, kan het schelen, ik stap gewoon naar binnen als er echt iets is", bij wijze van spreke, als je iets zou hebben. Tuurlijk doe je dat eerst bij je eigen manager, maar goed'.

4.18 - Respondent 9

Toch staat een aantal respondenten daar tegelijkertijd vrij genuanceerd tegenover:

'Ja ik weet niet of we daar rouwig om moeten zijn want kijk, iedere leider of iedere directeur heeft z'n eigen leiderschapsstijl, managementstijl. De een houdt van veel contact met de werkvloer en de ander heeft liever dat hij vanuit een meer gesloten positie z'n dingetjes doet en wat meer achter de schermen werkt. Het is altijd lastig om directeuren te gaan vergelijken, omdat iedereen anders is'.

4.19 - Respondent 1

'Dus of ze nu te druk zijn met andere dingen... het zal best hoor, ik kan niet in andermans agenda kijken'.

4.20 - Respondent 4

Deze respondenten vertellen dat ze weliswaar ervaren dat het management zich weinig laat zien, maar nemen aan dat daar goede redenen voor zijn of wijten het aan verschillende stijlen van leidinggeven. Toch lijkt daar soms ook een onderton van cynisme in te zitten waaruit minder begrip voor de onzichtbaarheid van het management blijkt dan sommige respondenten in eerste instantie zeggen te hebben. Dat respondenten het belangrijk vinden dat managers bereikbaar en zichtbaar zijn lijkt uit bovenstaande fragmenten dan ook naar voren te komen. Uit dezelfde fragmenten blijkt ook dat respondenten vinden dat die zichtbaarheid er nu te weinig is. Zeker voor oud-medewerkers van DMI is hierin veel veranderd. De betekenis die zij aan deze verandering geven wordt als door de volgende respondent verwoord:

'Maar toch weer: voor de mensen staan, dat vind ik belangrijk. En dat is best af en toe zwaar want je neemt heel wat mee van de mensen. En ze leggen daardoor heel wat bij je neer. Maar uiteindelijk, de mens doet het in deze. In een fabriek moet je niet menselijk zijn. Daar moet je gewoon zeggen: "Je drukt nu gewoon elke 5 minuten op dat knopje". Anders doen ze het gewoon niet. Nou, hier vind ik het wel belangrijk. En ondanks dat de cultuur eigenlijk wat anders vraagt vanuit het moederbedrijf'.

4.21 - Respondent 8

Dit fragment bevat een aantal onderdelen die lijken te wijzen op afstand tussen personeel en managers. Allereerst geeft de respondent aan dat hij het belangrijk vindt dat managers 'voor hun mensen staan' - investeren in contacten met hun werknemers, met alle daarbij behorende moeilijke kanten. Daarna haalt hij het voorbeeld aan van een fabriek, implicerend dat de daarbij behorende standaardisering van werkzaamheden niet past bij het werk dat bij SDC gedaan wordt. Dit is interessant met het oog op de sterk op procedures en regels leunende werkwijzen die SDC en PALTO hanteren. Een managementstijl waarin het op afstand aansturen van de organisatie centraal staat via de in het vorige gedeelte toegelichte nieuwe procedures en werkwijzen, voldoet volgens hem dus niet. Tot slot noemt hij de cultuur van het moederbedrijf als een factor die een 'menselijke' aanpak in de weg staat. Hierop kom ik later terug in het gedeelte over moederbedrijf PALTO.

De betekenis die oud-werknemers van DMI aan het verminderde contact met het management geven lijkt samen te hangen met de andere werkwijzen en procedures van SDC. Ze ervaren een duidelijke kloof en zien dit als een vermindering van de 'menselijke' benadering die ze bij het oude DMI gewend waren en die ze ook als belangrijk zien voor de kwaliteit van het werk. Het gaat in hun verhalen dus niet alleen om het verminderde contact tussen management en werkvloer *an sich*, maar ook om het idee dat het voor de kwaliteit van het werk dat binnen SDC gedaan wordt belangrijk is dat werknemers direct contact met hun managers kunnen hebben.

#### 4.3.2 Gebrek aan duidelijkheid

Een tweede betekenis die veel respondenten aan de rol van het management bij de fusie tussen DMI en SDC geven is dat ze onduidelijk vinden hoe de fusie zou gaan verlopen en wat de consequenties voor hen persoonlijk zouden worden. Deze betekenis kan gezien worden in het verlengde van de kloof tussen management en personeel die door sommige respondenten ervaren wordt, wat ik verderop zal toelichten. Eerst laat ik ook hier weer een aantal respondenten aan het woord over de vraag of zij weten waar ze aan toe zijn rond de fusie en hoe belangrijk ze dat vinden.

Over de wijze waarop is gecommuniceerd over de plannen rond de fusie zeggen de volgende respondenten:

'Er is dan ook weinig gecommuniceerd omdat er heel veel dingen ook niet nog niet duidelijk waren, maar dan kun je wel alvast een mail de deur uit doen met wat basisinfo. En dat is weinig gebeurd'.

4.22 - Respondent 4

'Ik denk dat wat ik vanuit de medewerkers gezien in het algemeen merk, is dat de mensen wel zoiets hebben van: wat meer informatie, dat hadden ze wel fijn gevonden'.

4.23 - Respondent 9

Deze respondenten vertellen dat er rond de fusie vanuit het management weinig is gecommuniceerd over de plannen rond de fusie, terwijl ze dat wel graag hadden gewild, ook als er nog weinig bekend was geweest over deze plannen. Verschillende respondenten noemen verschillende redenen waarom ze dat belangrijk vinden:

'Wat mij persoonlijk betreft zou ik zeggen: communiceer het wat meer naar de mensen. En geef ze ook op dat vlak wat meer aandacht. Dat helpt ook weer een stukje saamhorigheidsgevoel te krijgen'.

*4.24 - Respondent 1*

'Bij het begin <van de fusie> was het eigenlijk zo, dan liep je tegen een deur... nou ja goed... nou ja eigenlijk wel... je liep dus de hele tijd vast en dan kwam je er vanzelf achter. (...) Het enige dat wij - en dat is nog steeds cynisch bedoeld - op 1 november <startdatum fusie> hebben gemerkt is dat hier bij de receptie het DMI-bord werd weggehaald. En wij dachten: "Dat valt allemaal wel mee". Nee, het viel niet mee want 's ochtends kwam al gelijk, nou wat ik al zei: "dit kon niet meer, dit mocht niet meer, dit was niet geregeld, dat en dat". (...) En dat was niet aangekondigd en het was ook niet aangekondigd wat je ermee moest doen. Dat moest je zelf maar gaan lopen hengelen en vissen. En dat geldt voor mij en dat geldt natuurlijk ook voor de medewerkers'.

*4.25 - Respondent 5*

'Uiteindelijk moet je ook wel eens duidelijk zijn naar mensen toe. (...) Wees duidelijk naar je mensen, geef aan dat je links- of rechtsom gaat, maar ga niet zeggen dat je aan het laveren bent. Want daar hebben ze niks aan. Elke dag hier binnenkomen en niet weten of er een hakbijl in je nek hangt, ja of nee, dat is niet goed. Je moet enigszins onbevangen hier naar binnen kunnen lopen, met plezier gaan, en natuurlijk zijn er dagen dat we het allemaal wat minder hebben. Maar vooral duidelijkheid. En vanuit die duidelijkheid kun je ook keuzes maken'.

*4.26 - Respondent 8*

In de bovenstaande fragmenten noemen de respondenten die aan het woord zijn drie redenen waarom ze het belangrijk vinden dat er duidelijkheid bestaat over de fusieplannen. Volgens de eerste respondent helpt duidelijke communicatie en aandacht voor mensen om meer saamhorigheidsgevoel te creëren, wat volgens hem nodig is binnen het nieuwe fusiebedrijf SDC. De tweede respondent legt de link tussen de nieuwe werkwijzen en procedures die met de fusie zijn geïntroduceerd - waar vooral oud-medewerkers van DMI aan moeten wennen - en de bestaande onduidelijkheid daarover. Hij vertelt dat deze onduidelijkheid leidde tot een situatie waarin mensen hun werk niet meer goed konden uitvoeren, zelf moesten uitvinden hoe ze hun werkzaamheden binnen de nieuwe omstandigheden moesten uitvoeren en daarmee door het management aan hun lot overgelaten werden. Volgens de derde respondent is duidelijkheid belangrijk voor het gevoel waarmee mensen naar hun werk gaan, doordat het helpt een veiligere omgeving te creëren en duidelijke keuzes te maken waardoor mensen weten waar ze aan toe zijn.

In deze fragmenten lijken de respondenten te verwijzen naar de nieuwe werkwijzen en procedures die met de fusie zijn geïntroduceerd en waar vooral oud-werknemers van DMI aan moesten wennen. Daarbij lijken ze te suggereren dat dit te maken heeft met de ervaren afstand tussen management en personeel. Doordat met behulp van deze procedures, anders dan bij het oude DMI, wordt bepaald hoe de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, staan managers meer op afstand van de werkvloer. Dit is echter volgens bovenstaande fragmenten met het uitvoeren van de fusie niet uitgelegd of gecommuniceerd,

met het gevolg dat medewerkers niet goed weten waar ze aan toe zijn en hun werk voor hun idee niet goed uit kunnen voeren. Volgens een van de respondenten zijn medewerkers daardoor minder gelukkig op hun werk, terwijl dat wel belangrijk is. Hoewel de door deze respondenten gelegde causale verbanden niet getoetst kunnen worden binnen dit onderzoek, geven hun uitspraken aan hoeveel belang verschillende individuele werknemers hechten aan duidelijkheid binnen de organisatie rondom de fusie. Hierbij moet worden aangetekend dat de onduidelijkheid rond de start van de fusie groter was dan enkele maanden daarna, toen het voor personeel duidelijk was geworden hoe ze de nieuwe werkwijzen en procedures moesten benutten. Dat het tijdens de onderzoeksperiode, 5 tot 7 maanden na de start van de fusie, nog werd genoemd als thema lijkt er echter op te duiden dat het voor in ieder geval deze respondenten een belangrijk punt blijft.

#### **4.4 Over moederbedrijf PALTO**

In deze paragraaf besteed ik aandacht aan de verhalen die respondenten vertellen over het moederbedrijf van SDC, PALTO. De fusie tussen DMI en SDC is geïnitieerd door het moederbedrijf en binnen SDC bepaalt PALTO in sterke mate op welke wijze het bedrijf zijn diensten moet aanbieden. Het speelt dan ook een grote rol in de fusie tussen DMI en SDC en beïnvloedt de wijze waarop medewerkers naar hun bedrijf kijken. Die medewerkers laat ik hier dan ook aan het woord. In het stuk over de nieuwe werkwijzen en procedures vertelden twee respondenten al dat zij sinds de fusie meer rekening moeten houden met in hun ogen bureaucratische regels en dat het voor hun gevoel langer duurt om dingen te regelen. Ook zou PALTO maar weinig rekening houden met de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt, bijvoorbeeld als prestaties te lijden hebben doordat er veel zieken zijn. De meeste respondenten vertellen kritische verhalen in deze lijn over PALTO. Hierin spelen de thema's continuïteit, flexibiliteit, minderwaardigheid en 'menselijkheid' een rol, waarover ik in de hierop volgende stukken respondenten aan het woord laat.

##### **4.4.1 Continuïteit en flexibiliteit**

In de verhalen die respondenten vertellen over de rol van moederbedrijf PALTO bij de fusie tussen DMI en SDC, lijken de thema's continuïteit en flexibiliteit beide een rol te spelen en paradoxaal genoeg lijken respondenten te vinden dat aan beiden gebrek is. Aan de ene kant voert het bedrijf volgens hen een veranderlijk beleid als het gaat om de werkzaamheden die SDC uitvoert:

'PALTO is zo veranderlijk. Het kan best zijn... we hebben een deel van de activiteiten uit Dublin overgekregen, pas geleden. En ja, wie weet zit het over een jaar wel weer daar'.

*4.27 - Respondent 4*

SDC is voor haar werkzaamheden afhankelijk van de opdrachten die PALTO het bedrijf laat uitvoeren. PALTO heeft de mogelijkheid om bepaalde werkzaamheden naar andere dochterbedrijven te verplaatsen, waarmee het bewust een vorm van interne concurrentie binnen het wereldwijde PALTO-concern creëert. Deze respondent laat blijken dat hij er maar weinig vertrouwen in heeft dat PALTO ook in de toekomst genoeg opdrachten voor SDC blijft bieden. Hij tekent echter aan dat dit systeem ook naar de positieve kant kan doorslaan, als juist SDC nieuwe opdrachten krijgt ten koste van andere dochterbedrijven van PALTO.

Aan de andere kant noemen respondenten de verminderde flexibiliteit, al eerder aan de orde gekomen in het stuk over nieuwe werkwijzen en procedures bij vooral oud-medewerkers van DMI, als iets dat ze lastig vinden. Voor hun gevoel kunnen ze hun werk niet goed meer



uitvoeren en moeten ze opeens aan allerlei criteria voldoen. Een PALTO manager vertelde hierover dat PALTO weliswaar werkt volgens strenge procedures en regels, maar dat het daar tegenover zet dat werknemers zo mogelijk hun eigen werktijden en –plaatsen zelf mogen kiezen. Dit is echter bij dochter SDC vanwege de aard van het werk niet mogelijk, waardoor het voor de hand ligt dat oud-werknemers van DMI voor hun gevoel veel moeten inleveren met de fusie:

'DMI mensen moeten een veel grotere stap maken: die moeten juist van al die vrijheden en dat losse, juist meer in het gareel. Ik denk dat die ook de meeste moeite daarmee hebben'.

*4.28 - Respondent 7*

Afgaande op de verhalen van respondenten moeten oud-medewerkers van DMI niet alleen een grote stap maken omdat ze hun vrijheden kwijtraken en aan meer regels moeten voldoen, maar ook omdat daar voor hun gevoel maar weinig tegenover staat. Ze hebben minder zekerheid dat ze hun baan op termijn zullen behouden en daarnaast zijn de oude normen die bepaalden hoe zij hun werk moesten doen van bovenaf veranderd. In het volgende gedeelte wil ik verder inzoomen op de betekenissen die verschillende respondenten hieraan geven.

#### **4.4.2 Menselijkheid en minderwaardigheid**

Die betekenissen gaan vooral over 'menschelijkheid', in de zin van een gevoel van begrip voor de persoonlijke situaties van individuele medewerkers, en over het gevoel dat een medewerker van SDC minder waard is dan een medewerker van moederbedrijf PALTO. Op het laatste kom ik verderop terug, over het eerste wil ik eerst een aantal respondenten aan het woord laten. De volgende respondent redeneert vanuit de nieuwe regels en procedures die met de fusie zijn ingevoerd:

'Want uiteindelijk moet dat wel verbeteren, met name - maar dat is een illusie - dat PALTO, maar ook heel veel mensen, moeten accepteren dat er ook wel eens een grijs proces is en er ook wel een grijze procesvoering kan zijn. En ik heb een beetje het idee dat PALTO doorgeslagen is, dat is mijn idee althans, ze willen alles weten, ze willen alles onder controle hebben. Nou dat doe je alleen maar als je het niet onder controle hebt, dat is mijn idee'.

*4.29 - Respondent 5*

De respondent spreekt in dit fragment over de mate waarin PALTO medewerkers controleert en vindt duidelijk dat het bedrijf hierin te ver gaat. Hij spreekt over een grijs proces, waarmee hij lijkt te bedoelen dat de kwaliteit van het werk niet altijd gebaat is bij het naar de letter volgen van alle regels en procedures, maar ook bij een stuk vrijheid van handelen. Een andere respondent vertelde al eerder dat PALTO in zijn opinie maar weinig begrip toonde voor de persoonlijke omstandigheden van medewerkers, bijvoorbeeld als bepaalde prestaties niet gehaald worden door ziekte of, in het begin van de fusie, door opstartproblemen. De bovenstaande respondent heeft daarbij niet de illusie dat PALTO hierin zal veranderen en ziet het als een zwaktebod. Daarnaast lijken vooral oud-medewerkers van DMI van mening te verschillen met PALTO over de ruimte die er moet zijn voor persoonlijke inbreng en vrijheid om zelf initiatief te nemen.

De tweede betekenis die verschillende respondenten aan de rol die PALTO speelt in de fusie tussen SDC en DMI, is dat ze het gevoel krijgen als medewerker van SDC minder waard te zijn dan een werknemer van PALTO. De volgende respondent, een oud-medewerker van SDC, zegt hierover:

'Er was altijd het idee van "Bij PALTO kan het niet op, bij PALTO kan alles, daar is het allemaal beter: de arbeidsvoorwaarden, betere salarissen. Wij zijn SDC en bij ons kan niks". (...) Er kwam vorig jaar een opdracht vanuit het hogere management om aan de mensen te gaan vragen om salaris in te leveren. Dat is niet goed gevallen, want dan werd er natuurlijk gezegd: "Hoezo? Wij zijn toch geen PALTO? Als PALTO dat doet, dan hoeft dat toch niet bij SDC? Wij hebben al een lager salaris, we hebben mindere arbeidsvoorwaarden, dat verschil is er al, en dan moeten we ook nog eens salaris in gaan leveren. Nu zijn we op eens weer wel gelijk aan PALTO". En dat blijf je altijd houden'.

#### 4.30 - Respondent 7

Dat SDC tegen zo laag mogelijke kosten moet opereren is in de introductie al kort aan de orde geweest: door middel van relatief goedkope arbeidsvoorwaarden kan SDC diensten leveren aan PALTO tegen lage kosten. Wat voor betekenis medewerkers hieraan geven is echter nog niet aan de orde geweest. Uit het bovenstaande fragment spreekt het gevoel dat medewerkers van SDC zich minder waard voelen dan medewerkers van PALTO en dat ze zich op sommige momenten kennelijk onrechtvaardig behandeld voelen, bijvoorbeeld toen ze werd gevraagd salaris in te leveren en als het gaat om arbeidsvoorwaarden. Toch lijken ook hierover de meningen te verschillen en lijken veel respondenten op zijn minst ambivalente gevoelens te hebben over PALTO. De volgende respondent vertelt over de mate van autonomie van het bedrijf SDC tegenover moederbedrijf PALTO:

'Maar we zijn wel een autonoom bedrijf om het maar zo te zeggen. Tenminste, qua werk wat we doen. Dus ik zie het wel als een apart bedrijf maar voor mij is het niet helemaal duidelijk en dat vind ik ook niet erg. Ik bedoel, PALTO is een prestigieus groot bedrijf, ik ben wel onderdeel van PALTO'.

#### 4.31 - Respondent 4

Volgens deze respondent is SDC een min of meer autonoom bedrijf maar vindt hij het daarnaast niet erg om onderdeel te zijn van PALTO, hij lijkt daar integendeel zelfs trots op te zijn. Aan de ene kant voelen sommige respondenten zich kennelijk benadeeld door onderdeel te zijn van PALTO, aan de andere kant zijn respondenten er trots op dat ze onderdeel zijn van een groot, wereldwijd bekend bedrijf als PALTO. Vanuit het perspectief van oud-medewerkers van DMI blijft het echter een gevoelige kwestie. Het volgende fragment uit een gesprek met een manager met DMI-achtergrond laat zien dat er in deze groep medewerkers nogal sterke emoties tegen PALTO bestaan:

- *Respondent*: 'Aan de andere kant was dat ook best wel heel zwaar. Want ik werd heel gauw beticht als zijnde een PALTO'er geworden te zijn. DMI'ers vonden dat ik te hard liep en dat ik teveel voor SDC koos. Maar dat is onzin'.

- *Cris*: 'Wat riep dat op? Vonden ze <collega's> je dan een verrader?'

- *Respondent*: 'Ja, in sommige dingen merk je dat echt. (...) Dus dat was persoonlijk best wel rot'.

#### 4.32 - Respondent 8

Deze manager vertelde dat hij vanaf de fusie zijn best heeft gedaan om medewerkers van DMI en SDC zoveel mogelijk te laten integreren zodat de samenvoeging soepel zou verlopen. De reactie daarop van enkele oud-collega's van DMI daarop was, in de perceptie van deze respondent, dat ze vonden dat hij het bedrijf uitleverde aan PALTO, wat de emoties rond het verdwijnen van DMI illustreert. Hoewel uit de voorgaande gedeelten blijkt dat ondanks de kritiek op de fusie die er onder medewerkers leeft, de meeste medewerkers de

fusie accepteren. Dat er echter nog steeds zodanig sterke emoties zijn over het verdwijnen van DMI, dat een medewerker die zijn best doet om binnen het nieuwe bedrijf SDC een bijdrage te leveren aan de organisatie door zijn collega's als een verrader wordt gezien, geeft te denken: is deze acceptatie oprecht, hebben respondenten in meerderheid ambivalente gevoelens richting de fusie of is deze acceptatie een façade waarachter totaal andere gevoelens over de fusie tussen DMI en SDC schuilgaan? In het volgende gedeelte wil ik proberen daar een antwoord op te geven, door te bekijken of en op welke wijze weerstand tegen de fusie naar voren komt.

#### **4.5 Samenvatting**

In de voorgaande gedeelten hebben respondenten verteld over de manier waarop zij de fusie tussen DMI en SDC hebben ervaren, waarbij ik mijn aandacht vooral gericht heb op oud-werknemers van DMI. Zij vinden het jammer dat DMI verdwenen is en moeten wennen aan nieuwe werkwijzen en procedures die de vrijheid die er bij het oude DMI was sterk inperken. Daarmee is voor veel mensen het werk dat ze doen er anders uit komen te zien: niet langer wordt in samenspraak met de directie bepaald wat de juiste manier van werken is, dat ligt nu vast in voorschriften waar mensen op afgerekend worden als hun prestaties onder de maat zijn. Daarnaast ervaren respondenten een kloof met het management en vinden ze het maar onduidelijk wat de plannen voor de langere termijn zijn, met alle onzekerheid van dien. Ook hebben respondenten ambivalente gevoelens richting het moederbedrijf PALTO, dat een grote vinger in de pap heeft in het fusiebedrijf PALTO. Toch lijken veel mensen de situatie te accepteren - de enige andere mogelijkheid is volgens respondenten het bedrijf te verlaten.

Er is dus sprake van ingrijpende veranderingen voor medewerkers van SDC, met name voor diegenen met een DMI-achtergrond. Hun reacties op deze veranderingen zijn dan ook interessant, om te beginnen met de verhalen van respondenten over acceptatie of vertrek. Deze verhalen zeggen weliswaar iets over de manier waarop deze respondenten vinden dat zij zelf moeten reageren op de fusie tussen DMI en SDC, maar ze zijn summier over de manier waarop deze werknemers dat daadwerkelijk doen. Omdat dit niet alleen gaat over de wijze waarop medewerkers in de praktijk reageren maar ook over de verwachtingen die ik daarover had vanuit de literatuur en de probleemstelling ga ik daar in het volgende hoofdstuk in mijn analyse op in.

## 5. Analyse: reacties nader bekeken

In dit hoofdstuk zal ik de resultaten bespreken aan de hand van de hypothesen die uit de probleemstelling en het literatuurhoofdstuk naar voren zijn gekomen. De eerste daarvan gaat uit van het bestaan van weerstand binnen de organisatie tegen de fusie van SDC en DMI, terwijl de tweede juist wijst op de mogelijkheid dat er hoogstens verborgen weerstand bestaat en de aandacht, in plaats van op weerstand, gericht moet worden op de aanwezigheid van onzekerheid, ongerustheid, angst en ambiguïteit onder werknemers. Ik zal bij het bespreken van deze hypothesen deels teruggrijpen op de resultaten en deels op de literatuur om bepaalde onderdelen van de analyse te illustreren en te ondersteunen.

### 5.1 De aan- of afwezigheid van weerstand

Zowel op basis van de probleemstelling als de literatuur was de verwachting dat er weerstand onder medewerkers zou zijn tegen de fusie van DMI en SDC een logische. Oud-medewerkers van DMI zijn er met de fusie relatief op achteruit gegaan, blijkt uit de context en uit een deel van de resultaten, waardoor het voor de hand lag dat zij ontevreden met de fusie zouden zijn en het de vraag was of ze die zomaar zouden accepteren. Daarnaast stelt een aantal auteurs (onder andere Van Dijk & Van Dick, 2009; Stanley et al., 2005; Knights & McCabe, 2000) dat werknemers in meer of mindere mate weerstand vertonen tegen fusies en organisatieverandering. Geredeneerd vanuit de verhalen van respondenten zou dat ook geen vreemde reactie zijn: er is een groep werknemers van SDC die ten opzichte van de oude situatie zegt met de fusie erop achteruit gegaan te zijn. In die zin is deze fusie technisch gezien geen fusie: beide partijen zijn niet op basis van gelijkwaardigheid samengegaan waardoor eerder moet worden gesproken van een overname van DMI door SDC. Toch lijken reacties en observaties op het eerste gezicht niet te duiden op de duidelijke aanwezigheid van weerstand tegen deze 'fusie' – er is geen georganiseerd, openlijk verzet tegen de fusie of tegen het management. Daarmee gaan de resultaten in tegen de eerste verwachtingen die ik had over reacties van medewerkers op de fusie, namelijk dat zij daar wel weerstand tegen zouden vertonen. In deze analyse wil ik hier daarom dieper op ingaan: vertonen medewerkers weerstand tegen de fusie en welke vorm kan dit hebben aangenomen? Hierbij ga ik uit van drie mogelijke verklaringen voor het ogenschijnlijk uitblijven van weerstand: het zou kunnen dat weerstand wordt onderdrukt, het kan zich hebben verplaatst of het is er simpelweg niet. Ik zal deze mogelijkheden kort langslopen.

#### 5.1.1 Onderdrukking van weerstand

Zoals in het literatuurhoofdstuk is uitgelegd wordt er in een neomarxistisch perspectief uitgegaan van een dialectische relatie tussen controle door het management en weerstand daartegen door werknemers. Controlemechanismen worden hierbij door het management toegepast om ongewenst gedrag door werknemers te voorkomen, maar roepen tegelijkertijd juist ook weerstand op (Ackroyd & Thompson, 1999: 24). In de resultaten van het onderzoek bij SDC valt echter op dat acceptatie van de controlemechanismen en procedures van PALTO, al dan niet met tegenzin, de boventoon voert in de verhalen van respondenten:

'Ik zeg altijd: het is accepteren of verbeteren. Of je accepteert dat iets is zoals het is, het kan niet anders, en ik denk dat niemand de illusie moet hebben om de PALTO processen te kunnen veranderen. Dat gaat niet werken. Dus wat doe je dan? Of je accepteert het en je past je aan of je probeert in de beperkte ruimte die je hebt om daar dingen in te verbeteren zodat

het beter loopt of dat het aangenamer is om het op die manier te doen. En anders moet je conclusies trekken’.

#### 5.1 - Respondent 7

Deze respondent vertelt dat je als werknemer van SDC of van PALTO niet de ‘illusie’ hoeft te hebben dat er iets zal veranderen aan de processen die PALTO hanteert. Als het gaat over de aan- of afwezigheid van verzet tegen de fusie tussen DMI en SDC, roept deze opmerking de suggestie op dat PALTO er, mogelijk samen met het management van SDC, in slaagt om een dominant discours te creëren met de strekking dat er slechts één manier is om te kunnen slagen binnen de organisatie, namelijk de PALTO-manier. Elke andere manier, bijvoorbeeld de manier waarop oud-medewerkers van DMI gewend waren te werk te gaan, is volgens deze formule gedoemd te mislukken. Deze boodschap wordt door managers zowel expliciet als impliciet uitgedragen. Zo stelt een manager in het personeelsblad *Power*: ‘De keten is zo sterk als de zwakste schakel (...) Ik zie er meer in om de standaard te volgen en te investeren in goede instructies’<sup>4</sup>. Impliciet wordt deze boodschap uitgedragen door een vertrekregeling te bieden voor medewerkers voor wie geen plek meer is of die niet meer bij SDC willen werken. Die vertrekregeling bestaat uit een som geld, waarvan de hoogte wordt gebaseerd op een formule waarin onder andere het aantal dienstjaren meetelt. De resultaten roepen de suggestie op dat een aanzienlijk deel van de respondenten van mening is dat er geen andere mogelijkheid is dan de PALTO-manier van werken en dat verzet daartegen zinloos is, waarmee PALTO er in geslaagd lijkt te zijn een controlemiddel te vinden dat waarborgt dat werknemers volgens de norm handelen. Daarmee lijkt op het eerste gezicht het deel van de neomarxistische claim dat managers voortdurend bezig zijn werknemers te controleren of zelfs te onderdrukken enige grond te hebben. Om de bijbehorende dichotomie tussen controle en weerstand te completeren hangt de houdbaarheid van deze claim echter ook af van de vraag of werknemers van SDC vervolgens tegen het dominante discours in opstand komen en zich op een of andere manier verzetten. Hiervan lijkt minder sprake te zijn: zoals eerder beschreven reageren medewerkers nogal divers, zijn ze lang niet allemaal perse negatief en accepteren ze over het algemeen de veranderingen.

Vanuit een neomarxistisch perspectief zou gesteld kunnen worden dat deze houding duidt op een geslaagde ‘onderdrukking’ van werknemers van SDC door het management, maar op basis van de besproken literatuur en de resultaten is dat twijfelachtig. Zeker bij organisatieverandering spelen bij werknemers meerdere soorten emoties, gevoelens en belangen waardoor weerstand als automatisch gevolg van meer controle als dichotomie niet te handhaven is: weerstand komt niet perse altijd voor bij organisatieverandering en als het er is kunnen er meerdere oorzaken aan ten grondslag liggen. Als onderzoekers en managers daar echter geen oog voor hebben en er vanuit gaan dat weerstand er altijd is, kan dat hen verblinden voor wat er werkelijk onder werknemers leeft, zichzelf daarmee de mogelijkheid ontnemend om organisatieverandering adequaat te beschrijven en gericht actie te ondernemen op gebieden die werknemers bezighouden (Dent & Goldberg, 1999). Het is daarom belangrijk om te weten wat individuele medewerkers van SDC bezighoudt rond de fusie. Op basis van de resultaten lijkt het erop dat zij geen verzet bieden tegen de fusie van SDC en DMI, maar dat zij tegelijkertijd verschillende gevoelens daarover koesteren. Daarop kom ik in een latere paragraaf terug.

---

<sup>4</sup> SDC (2010), ‘Power’, jaargang 1, nr. 2, mei 2010, pp. 8-9

### 5.1.2 Verborgen weerstand

De tweede mogelijke reden voor het op het oog afwezig zijn van weerstand tegen verandering is dat het zich verplaatst heeft naar plekken en vormen die moeilijker te zien of op te merken zijn (P. Prasad & Prasad, 2000; Ackroyd & Thompson, 1999). Dit kan een rol spelen bij SDC, op de achtergrond en op individueel niveau – er zijn althans een aantal reacties die op verborgen weerstand zouden kunnen duiden:

‘Je ziet dat mensen die zich in het verleden onzichtbaar konden maken binnen DMI omdat ze een rol hadden die uit het verleden stamde en wat zeg maar een soort van ingesleten was. Die moeten zich nu opnieuw bewijzen en die worden heel zenuwachtig. Die gaan nu op hun stoel zitten schuifelen en weer proberen zich in de nieuwe situatie onzichtbaar te maken, die trekken zich heel erg terug’.

5.2 - Respondent 1

‘En de rest, daar heb ik eigenlijk niks mee te maken, die doen gewoon andere dingen. En dan kom je ook niet in contact met elkaar. Dat is gewoon zo’.

5.3 - Respondent 6

In deze fragmenten vertellen respondenten dat er in de organisatie een aantal mensen is dat zich terug probeert te trekken uit de nieuwe situatie binnen SDC. In het eerste fragment vertelt de respondent dat er een groep mensen is die zich altijd al onzichtbaar maakte en dat de druk op deze groep groter is geworden. In het tweede fragment geeft de respondent aan dat hij niks te maken heeft met andere werknemers of afdelingen binnen het bedrijf en dat hij daardoor ook niet met anderen in contact komt. Daarmee lijkt hij zelf afstand te nemen van dat deel van de organisatie dat niet tot zijn eigen afdeling of werkplek behoort. Daarnaast ben ik tijdens het onderzoek door middel van observaties een aantal mensen tegengekomen die als gevolg van de fusie ofwel chagrijnig waren, zich niet meer op hun plek voelden of cynisch waren over de organisatie. Ook wordt in de wandelgangen door sommigen nogal wat commentaar geleverd op de uitvoering van de fusie, met de strekking dat die niet goed geregeld is.

Het zou kunnen dat het hier gaat om verborgen weerstand, maar zeker te stellen is dat niet. Bij afstand nemen gaat het om een houding die geworteld is in de routines van individuele medewerkers, waarmee het past in de beschrijving van verborgen weerstand van Prasad & Prasad (2000). Daarnaast kunnen cynisme, chagrijnigheid en afstand nemen uitingen zijn van verborgen, individuele weerstand (A. Prasad & Prasad, 1998; Ackroyd & Thompson, 1999). Tegelijkertijd moet beseft worden dat juist verborgen weerstand moeilijk is te onderzoeken en aan te tonen (P. Prasad & Prasad, 2000: 388), vanwege het in routines verborgen karakter ervan. Daarmee dringt de vraag zich op of bovenstaande resultaten echt weerstand genoemd moeten worden of ‘slechts’ de uitingen van een slechte dag van een werknemer zijn. Daarnaast is het ook hier problematisch dat weerstand zoveel vormen aan kan nemen en voor ieder individu iets anders kan betekenen, afhankelijk van tijd, plaats en eerdere ervaringen. Daardoor zou er weliswaar sprake kunnen zijn van weerstand, maar is het tegelijkertijd iets dat per individu verschilt en kan daarmee bijna al het negatieve gedrag weerstand genoemd worden. Daarmee geldt ook hier de vraag of het een bruikbaar concept is binnen de context van organisatieverandering. Ook moet hierbij meegenomen worden dat veel respondenten vertelden de situatie te accepteren. Het vergt waarschijnlijk een langer en uitgebreider onderzoek om te kunnen claimen of er daadwerkelijk sprake is van weerstand in de organisatie. De bovenstaande reacties zouden daarop kunnen duiden, maar daarbij geldt

vooral dat een aantal medewerkers door de fusie gefrustreerd is of zich niet thuis voelt in de organisatie.

### 5.1.3 Weerstand afwezig?

De derde mogelijke verklaring voor het niet duidelijk aanwezig zijn van weerstand onder medewerkers rond de fusie van DMI en SDC is dat het er simpelweg niet is. Net als de mogelijkheid dat weerstand zich verplaatst heeft naar meer verborgen vormen, is dit lastig vast te stellen. Zoals in de vorige paragrafen is uiteengezet zou het kunnen dat weerstand zich op een verborgen, individueel niveau plaatsvindt en voldoet een aantal respondenten met hun gedrag en uitspraken aan een of meer karakteristieken van verborgen weerstand. Daarbij vergt het uitgebreider onderzoek om definitief te kunnen vaststellen of daarbij sprake is van weerstand of dat het gaat om individuele gevallen van ontevredenheid, bezorgdheid of angst, zonder dat medewerkers daaraan voor zichzelf een vorm van verzet verbinden. Wel zal ik in paragraaf 5.3 ingaan op de gevoelens van medewerkers over de fusie van DMI en SDC en ingaan op de vraag of en hoe dat daar invloed op heeft.

## 5.2 Machtsverhoudingen

In de voorgaande paragraaf ben ik ingegaan op de mogelijke aanwezigheid van weerstand onder medewerkers tegen de fusie van SDC en DMI, waarbij ik verschillende mogelijke verklaringen heb besproken voor het geobserveerde uitblijven daarvan. Vooral als het gaat om het onderdrukken van weerstand komt de rol van machtsverhoudingen naar voren als een relevant onderdeel van de relatie tussen management en personeel. Waar ik in de vorige paragraaf stel dat het twijfelachtig is dat weerstand wordt onderdrukt door het management, zijn er daarnaast wel degelijk resultaten die iets zeggen over scheve machtsverhoudingen. Het gaat daarbij niet alleen om de verhouding tussen management en personeel maar ook die tussen PALTO en SDC.

Wat hierover in de resultaten in het oog springt is de kloof die respondenten zeggen te ervaren tussen management en werkvloer en de invloed van PALTO binnen het fusiebedrijf. Verschillende respondenten, niet alleen oud-medewerkers van DMI, vertellen dat het management maar weinig zichtbaar is en dat dit heeft geleid tot onduidelijkheid over de fusieplannen. Het gevolg daarvan is onzekerheid en bezorgdheid over de toekomst. Het beeld dat hiermee geschetst wordt past binnen de literatuur over organisatieverandering die het belang van communicatie richting medewerkers benadrukt (Rafferty & Restubog, 2010; Amiot et al., 2006; Stanley et al., 2005). Dit is belangrijk omdat medewerkers, ook al begrijpen ze het belang van een verandering, zich zorgen maken over de door hen verwachte consequenties van die verandering. Hier zou een relatie kunnen bestaan met de vorige paragraaf: medewerkers van SDC lijken de fusie te accepteren maar maken zich tegelijkertijd zorgen over de toekomst van het bedrijf en van henzelf. Mogelijk hangt dit samen met het ervaren gebrek aan communicatie over de fusie.

Als het gaat om de invloed van moederbedrijf PALTO noemen respondenten het gevoel dat ze als medewerkers van SDC minder waard zijn dan medewerkers van PALTO zelf en koppelen ze, net als met de relatie met het management, een gevoel van onzekerheid aan de invloed van PALTO binnen het bedrijf. Respondenten vertellen dat het maar de vraag is of het moederbedrijf hun werkzaamheden niet naar het buitenland verplaatst of wegbezuinigt, waarbij ze er overigens bij noemen dat dit mede afhankelijk is van hun eigen prestaties. Daarnaast heeft de invloed van PALTO geleid tot een toename van controlemiddelen, vooral voor oud-medewerkers van DMI. Tegelijkertijd is ook hier bij respondenten een gevoel van onduidelijkheid bij op te merken: het is hun onduidelijk wat

voor beweegredenen PALTO hanteert in de wijze waarop het SDC aanstuurt. In de literatuur ben ik geen eerder onderzoek naar een door een moederbedrijf geïnitieerde fusie van twee dochterondernemingen tegengekomen (wat niet betekent dat het niet eerder bestudeerd is), met het gevolg dat het lastig om parallellen te trekken met andere cases. Daarmee ligt er wellicht een vraag voor toekomstig onderzoek. Echter, PALTO is naast moederbedrijf ook deel van de informele managementstructuur waarin SDC zich bevindt (zie bijlage II voor een overzicht): managers van PALTO Nederland geven opdrachten aan SDC en het managementteam van SDC moet zich verantwoorden naar PALTO Nederland toe. Als PALTO op deze wijze bekeken wordt, valt op dat de structuur complex is en dat er verschillende formele en informele verantwoordingslijnen lopen tussen PALTO en SDC. Daarmee is het onduidelijk op welke gebieden SDC eigen zeggenschap heeft en waar PALTO voor verantwoordelijk is en lijkt het management van SDC dat ook niet altijd duidelijk te kunnen maken aan middenmanagers en personeel. Zeker in de context van deze fusie valt het op dat juist in een periode waarin medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid deze duidelijkheid in alle lagen van de organisatie lijkt te ontbreken. Daarbij draagt PALTO impliciet de boodschap uit dat het liever geen moeite doet om te investeren in mensen die ontevreden zijn over hun situatie: voor hen heeft het een sociaal plan klaarliggen dat het makkelijk maakt om te vertrekken.

Dit roept de vraag op welke plaats een toekomstvisie voor SDC heeft in de fusieplannen. De resultaten wekken de indruk dat het bedrijf de fusie vooral op operationeel gebied heeft geregeld, grotendeels volgens de werkwijzen van PALTO. Een duidelijke toekomstvisie die hierachter zit lijkt er niet te zijn of het management slaagt er niet in deze naar het personeel te communiceren. Deze situatie lijkt in ieder geval bij het personeel een gevoel van onzekerheid over de toekomst op te hebben geleverd. Op de hieruit voortvloeiende houding bij het personeel ga ik in de volgende paragraaf in.

### **5.3 Weerstand versus ambivalentie**

Tot nu toe heb ik in de analyse vooral naar de resultaten gekeken vanuit een kritische invalshoek waarin ik aandacht besteed heb aan de thema's weerstand en macht. Hoewel medewerkers van SDC niet duidelijk weerstand bieden tegen de fusie bestaat er veel onduidelijkheid en voortvloeiend daaruit onzekerheid. Tegelijkertijd zijn weerstand en machtsverhoudingen niet de enige relevante thema's bij deze fusie: medewerkers kunnen op verschillende manieren reageren en machtsverhoudingen zijn veranderlijk. Ik kies daarom hier een andere invalshoek, gebaseerd op de tweede hypothese die uitgaat van het bestaan van ambivalentie. Het is daarbij belangrijk om te kijken naar de achterliggende gevoelens en emoties van medewerkers rond organisatieverandering, omdat die meer zeggen over mogelijke obstakels voor het slagen van organisatieverandering (Rafferty & Restubog, 2010; Putnam et al., 2005; Ford et al., 2001). Op basis van de literatuur (Seo & Hill, 2005; Stensaker & Falkenberg, 2007) was de verwachting dat binnen SDC medewerkers ambivalent op de fusie reageren: enerzijds verwachtte ik bezorgdheid, angst en onzekerheid, anderzijds medewerkers die positieve kanten zien en de situatie accepteren, ook al doen ze dat niet allemaal van harte.

Uit de resultaten blijkt dat verschillende respondenten zich zorgen maken over onderdelen van de fusie. Zij noemen onder andere de aanpassing aan nieuwe werkwijzen en procedures, het contact met het management, daaraan gerelateerd een ervaren gebrek aan duidelijkheid over de fusieplannen en de invloed van het moederbedrijf PALTO die leidt tot onzekerheid over de toekomst en een gevoel van minderwaardigheid. Dit zijn gevoelens die tot stress kunnen leiden (Amiot et al, 2007; Rafferty & Restubog, 2010), wat kan leiden tot



minder steun voor de fusie onder medewerkers. Tegelijkertijd is er een aantal medewerkers bij SDC dat positieve kanten ziet aan de fusie, zoals nieuwe carrièrekansen. Deze medewerkers lijken zich meer toe te wijden aan het laten slagen van de fusie en zetten zich meer in voor het laten integreren van beide groepen in het dagelijkse werk:

'Wat we wel hebben gemerkt in het begin, maar dat hebben we er gewoon uitgeslagen, <naam collega> en ik dan – ja zo zijn we dan ook wel weer haha, wij hebben zo iets van: we zijn gewoon één. We zijn SDC en klaar. Maar we hebben wel gemerkt in het begin dat de... we hebben een algemene box waar alle dingen naartoe kunnen (...) Groepsmail. En de SDC'ers gingen mailen - of de Nieuwegeiners eigenlijk, die gingen mailen naar de groepsmail en dan van: "Hallo <naam collega>". En dan mailde ik gewoon van: "Nou <naam respondent> zit er ook hoor". En de oud DMI'ers gingen rechtstreeks naar mij mailen maar dan zei ik: "Het is een resource box en ik ben niet de enige!". En dat merkte je in het begin wel heel erg, dat de mensen, ze kenden me natuurlijk al, mij gingen opzoeken en de Nieuwegeiners weer <naam collega> gingen opzoeken'.

#### 5.4 - Respondent 9

Deze respondent, die zich uitgesproken positief opstelde tegenover de fusie van SDC en DMI, vertelt in dit fragment op welke wijze zij zich inzet om met de voor haar beschikbare middelen de integratie van beide groepen een succes te maken. Daarmee lijkt zij te bevestigen dat medewerkers die positief zijn over organisatieverandering zich voor het slagen daarvan zullen inzetten.

Van de respondenten die in de resultaten aan het woord komen lijkt echter het grootste deel niet uitgesproken positief of negatief te zijn, maar ambivalente gevoelens te hebben over de fusie van SDC en DMI. Vrijwel alle respondenten noemen punten die beter kunnen, dingen die ze niet leuk vinden of onderwerpen waar ze zich zorgen over maken. Tegelijkertijd accepteren de meesten de fusie en zegt een aantal respondenten de logica van de fusie te begrijpen, waarmee zij bevestigen dat medewerkers de redenen voor organisatieverandering vaak begrijpen en daar in beginsel naar willen handelen (Kotter, 1995). Er is echter een aantal reacties dat duidt op mogelijke stressfactoren die het uiteindelijke slagen van de fusie in gevaar zouden kunnen brengen, namelijk de verwachte consequenties van de fusie (Dent & Goldberg 1999, Trader-Leigh, 2002), waarvan bij SDC onzekerheid over de toekomst en verlies van identiteit en status aanwezig lijken te zijn, vooral bij oud-medewerkers van DMI. Daarmee lijkt deze fusie niet in eerste instantie weerstand op te roepen maar eerder een breed gedragen gevoel van ambiguïteit en onduidelijkheid over de koers van de nieuwe fusieorganisatie. Daarbij is er sprake van een aantal reacties en gevoelens die als negatief te kenmerken zijn, maar moet worden vastgesteld dat deze niet automatisch leiden tot bewust verzet tegen de fusie, niet op collectief noch op individueel, verborgen niveau. De reacties die respondenten eerder vertonen is dat ze ermee moeten leren leven, er het beste van moeten hopen en maar moeten zien waar ze iets van de oude vrijheid terug kunnen pakken.

#### 5.4 Resultaten in perspectief: integratie, differentiatie en fragmentatie

Tot nu toe heb ik de resultaten benaderd vanuit een focus op weerstand – uitgaand van een dialogisch perspectief en de context van de fusie waarin de aanwezigheid van weerstand een aannemelijk gegeven is. Van de twee hypothesen die ik had over de wijze waarop weerstand in de resultaten tot uiting zou komen is overgebleven dat medewerkers weliswaar negatieve gevoelens hebben over de fusie van DMI en SDC maar er tegelijkertijd geen breed verzet kan worden waargenomen. Daarbij zijn medewerkers lang niet allemaal unaniem negatief: veel medewerkers noemen naast negatieve ook positieve punten waaruit een

ambivalente houding tegenover de fusie lijkt door te schemeren. Ook op verborgen niveau is het lastig om te constateren dat er weerstand is: sommige routinepraktijken kunnen gelabeld worden als weerstand, maar daarbij lijkt het eerder te gaan om enkele geïsoleerde gevallen dan om een organisatiebrede aanwezigheid van verborgen weerstand.

Toch leidt die focus op weerstand maar in beperkte mate tot een duidelijker begrip van de reacties van medewerkers op de fusie van DMI en SDC. Het geeft weliswaar een idee van de vormen die het kan aannemen, maar blijft hangen op de onderzoekbaarheid ervan. Om tot een bruikbaar begrip te komen van de reacties van medewerkers op de fusie van SDC en DMI zal ik deze, in aanvulling op de eerdere focus op weerstand, vanuit de perspectieven van Martin (2002) bespreken: het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief. Martin (2002) laat zien dat het simultane gebruik van deze perspectieven tot een completer begrip van organisatiecultuur leidt. Dat kan mijns inziens helpen om de schijnbare ambivalentie beter te begrijpen en daarnaast inzicht te bieden in de rol die het management en moederbedrijf PALTO bij deze fusie spelen. Daarnaast kan het gebruik van de perspectieven van Martin mogelijk een alternatief antwoord vormen op de vraag of medewerkers altijd weerstand vertonen tegen verandering. Daarmee tekent zich een verschuiving af van een focus op weerstand naar het in een breder perspectief plaatsen van reacties van medewerkers, waarbij weerstand één van de mogelijke reacties is, zonder dat dit andere mogelijkheden uitsluit.

Daarmee zoom ik iets uit van de focus op weerstand: dat thema blijft een plaats houden maar meer als onderdeel van een palet aan mogelijk reacties van medewerkers, specifiek binnen het fragmentatieperspectief. Binnen dit perspectief staat in de manier waarop mensen betekenis geven aan hun omgeving niet weerstand centraal maar ambiguïteit. Dat wordt niet gezien als problematisch maar als vast onderdeel van het leven in organisaties: daarin bestaan meerdere realiteiten en interpretaties van situaties en gebeurtenissen (Risberg, 1999, in: Martin, 2002: 107). Ambiguïteiten zijn daarbij illustraties van de meerdere realiteiten die er binnen een organisatie en in een fusieproces bestaan. In de resultaten is iets terug te vinden van die ambiguïteit: individuele medewerkers zijn soms tegelijkertijd enthousiast en kritisch, noemen negatieve en positieve punten, zijn onzeker over de toekomst en berusten. Daar zit een bepaald gebrek aan helderheid in dat past bij het paradoxale, ironische en ambigue karakter van het fragmentatieperspectief waarin er geen sprake is van duidelijk consistente of duidelijk inconsistente culturele manifestaties (Martin, 2002: 120). Onverenigbare spanningen horen hierbij: verschillende realiteiten kunnen met elkaar botsen. Dit toepassend op de fusie van SDC en DMI is er sprake van een veranderende realiteit die door elke individuele medewerker ook nog eens op zijn of haar eigen manier geïnterpreteerd wordt. Dominante discourses spelen in dit perspectief een belangrijke rol bij verandering, waarbij de macht om deze te bepalen verdeeld is onder verschillende individuen (Martin, 2002: 149). De geldigheid van die dominante discourses wordt voortdurend uitgedaagd door individuen, waarbij de rol van weerstand komt kijken: al het gedrag dat niet in overeenstemming is met het dominante discours kan gelabeld worden als weerstand. Tegelijkertijd is ook dit geen georganiseerde, collectieve vorm van weerstand maar meer een voortdurend proces op individueel niveau waarin de dominante wijze waarop de realiteit gezien moet worden wordt uitgedaagd.

Vanuit het differentiatieperspectief springen vooral de aanwezigheid van verschillende groepen in het oog. Twee duidelijke groepen binnen het fusiebedrijf SDC zijn oud-medewerkers van DMI en van SDC. Daarnaast kan het management van de organisatie als groep onderscheiden worden. Binnen elke groep bestaat er consensus en helderheid over de wijze waarop betekenis gegeven moet worden aan de realiteit en aan culturele

manifestaties. Tussen verschillende groepen zijn culturele manifestaties echter inconsistent. Daarmee ontstaan binnen de organisatie subculturen die elkaar deels kunnen overlappen en die in harmonie, in conflict of onafhankelijk van elkaar met elkaar kunnen leven. Zo is een gedeelde opvatting binnen de groep oud-medewerkers van DMI dat de kwaliteit van het werk dat ze doen gebaat is bij vrijheid in het handelen, terwijl oud-medewerkers van SDC juist de kracht van processen die voorschrijven hoe het werk uitgevoerd moet worden benadrukken. Tussen deze twee groepen lijkt er echter maar weinig sprake van conflict te zijn: respondenten vertellen dat ze vinden dat beide groepen op het gebied van organisatiecultuur op elkaar lijken.

De relatie tussen deze twee groepen en een derde groep, het management, roept wat dat betreft meer vragen op, vooral in verband met de acceptatie van de fusie die veel medewerkers laten zien. Het management onderhoudt een hiërarchische relatie met beide groepen werknemers waarbij het management staat voor het implementeren en aansturen van door moederbedrijf PALTO voorgeschreven werkwijzen en procedures en medewerkers voor het uitvoeren hiervan. Respondenten vertellen dat ze afstand ervaren tussen management en personeel maar voegen zich tegelijkertijd naar de wensen van datzelfde management door de nieuwe werkwijzen en processen en mindere arbeidsvoorwaarden te accepteren. Hoewel de verschillen tussen subculturen in het differentiatieperspectief als bronnen van conflict kunnen optreden, lijkt er bij SDC, ondanks de tekortkomingen en zonder die innig te noemen, een betrekkelijk harmonieuze relatie te bestaan tussen management en personeel. Toch lijkt het erop dat de afstand die medewerkers ervaren tot het management tot onduidelijkheid over de fusie heeft geleid, zoals Rafferty & Restubog (2010) laten zien.

De relatie tussen management en werknemers is echter niet los te zien van de rol die moederbedrijf PALTO speelt bij de fusie van SDC en DMI. Sinds de fusie moeten medewerkers van SDC, vooral het deel dat bij DMI vandaan komt, alles volgens de PALTO-manier doen. Daarvan afwijken is moeilijk omdat dat leidt tot het niet meer kunnen uitvoeren van het werk. De wijze waarop PALTO wordt aangestuurd past binnen een integratieperspectief: het bedrijf schrijft top-down voor hoe het te werk gaat, wat medewerkers moeten produceren, volgens welke procedures ze dat moeten doen en hoeveel geld en tijd het mag kosten. Het geeft managers relatief veel ruimte om hun doelen te halen en medewerkers worden afgerekend op resultaten. Hiervan afwijken is maar in beperkte mate mogelijk, wordt als onwenselijk gezien en in de praktijk bij SDC erg moeilijk gemaakt. Voor ambiguïteit is geen ruimte, wat zich onder andere uit in de wijze waarop het bedrijf omgaat met medewerkers die zich niet meer thuis voelen in de organisatie. PALTO biedt die medewerkers een vertrekregeling waarmee het bedrijf het hen makkelijk maakt om het bedrijf te verlaten. Als echter in acht wordt genomen dat medewerkers vaak het idee achter een organisatieverandering begrijpen, zich daarvoor willen inzetten maar problemen hebben met bepaalde onderdelen van de uitvoering daarvan, wordt de indruk gewekt dat het integratieperspectief dominant is in het handelen van moederbedrijf PALTO. Het bedrijf zorgt ervoor dat medewerkers die er afwijkende opvattingen op na houden ofwel vertrekken of zich neerleggen bij de dominante orde en communiceert dit zoals eerder beschreven impliciet en expliciet. Deze houding zou een verklaring kunnen zijn voor de grote mate van acceptatie die respondenten laten zien: als ze de fusie niet accepteren zullen ze moeten vertrekken.

Vanuit het differentiatieperspectief kan PALTO als moederbedrijf ook als een extra groep worden gezien op organisatieniveau, waarbij het in een hiërarchische relatie staat tot de eerder genoemde groepen en SDC als fusiebedrijf. Hierbij valt op dat respondenten zich kritisch uitlaten over PALTO: ze vinden het een veranderlijk bedrijf waarvan ze er niet op aan kunnen dat het ook in de toekomst genoeg werk blijft genereren voor SDC of het werk uit

kostenoverwegingen naar andere landen verplaatst. Ook vertelt een aantal respondenten dat medewerkers van SDC zich in sommige gevallen minder waard voelen dan medewerkers van PALTO door de goedkopere arbeidsvoorwaarden die SDC hanteert. Vooral oud-medewerkers van DMI benadrukken het belang van ruimte voor individueel initiatief en missen dit bij PALTO.

Het bovenstaande terugkoppelend naar de twee hypothesen kan vanuit de perspectieven van Martin gesteld worden dat de aanwezigheid van weerstand een reële mogelijkheid zou zijn geweest: op differentiatie- en fragmentatieniveau bestaat er gebrek aan consensus over de wijze waarop SDC moet worden aangestuurd en over waarden die belangrijk zijn. Tegelijkertijd hanteert PALTO vanuit een integratieperspectief een strategie waarin er weinig ruimte is voor afwijkende geluiden: mensen die zich niet in de aanpak van PALTO kunnen vinden worden aangemoedigd zich aan te passen of anders een andere werkgever te zoeken. Daarin zit mijns inziens een deel van de ambivalente houding van medewerkers verborgen: enerzijds zijn ze niet met alles tevreden en is een aantal medewerkers er met de fusie niet op vooruit gegaan. Anderzijds willen ze om verschillende redenen niet vertrekken en proberen ze er maar het beste van te maken. Hoe dit in relatie staat tot de onderzoeksvragen zal ik bespreken in het volgende en laatste hoofdstuk, de conclusie.

## 6. Conclusie

Tot nu toe heb ik in dit onderzoeksrapport uiteengezet met welk idee ik het onderzoek in ben gegaan, welke literatuur ik daarbij heb gebruikt, hoe ik het onderzoek heb uitgevoerd, welke resultaten daaruit zijn gekomen en hoe daar tegenaan gekeken kan worden vanuit de besproken literatuur. Hoewel ik hoop dat daarin voor de lezer al een zekere lijn te ontdekken viel, is het nodig dat deze onderdelen bij elkaar gebracht worden. Dat doe ik in deze conclusie, waarin ik inga op de relatie van het gedane werk met de onderzoeksvragen, een aantal aanbevelingen doe voor de onderzoeksorganisatie en bespreek welke kwaliteiten en beperkingen aan dit onderzoek kunnen worden toegedicht.

### 6.1 Reacties van medewerkers op organisatieverandering

De oorspronkelijke onderzoeksvragen waarmee ik het onderzoek in ben gegaan richten zich op de betekenissen die medewerkers van SDC aan organisatieverandering en fusies geven. In het geval van dit onderzoek gaat het uiteraard om de manier waarop medewerkers van SDC reageren op de fusie van DMI en SDC. In die reacties ben ik onder andere op zoek geweest naar de rol die weerstand tegen veranderingsprocessen speelt, de wijze waarop betekenissen in gedrag naar voren komen en de rol die het management speelt bij de fusie. Dit heb ik bekeken aan de hand van twee hypothesen waarvan de eerste uitging van het bestaan van weerstand en de tweede weerstand slechts op verborgen niveau verwachtte en daarnaast uitging van het bestaan van ambiguïteit, ongerustheid en onzekerheid.

Van deze twee hypothesen lijkt de tweede meer aan te sluiten bij de aangetroffen situatie dan de eerste. Medewerkers van SDC vertoonden op het eerste gezicht geen publiekelijke weerstand tegen de fusie en stelden de situatie te accepteren. 'Er het beste van maken' was hierbij de manier waarvan respondenten vonden dat het de beste manier was om met de nieuwe situatie om te gaan. In deze houding schemert al door dat dit niet betekent dat medewerkers ook tevreden zijn met de wijze waarop de fusie is doorgevoerd. In interviews en andere gesprekken met medewerkers kwam ook kritiek naar voren: op de communicatie door het management, het verlies van vrijheid in de perceptie van oud-medewerkers van DMI en op de in de ogen van medewerkers ongelijke behandeling die zij als personeel van SDC krijgen ten opzichte van moederbedrijf PALTO. Er zijn echter ook positieve geluiden: van mensen die carrièrekansen zien of het mooi vinden om bij een prestigieuze multinational als PALTO te werken. Veel respondenten noemden zowel negatieve als positieve punten, waaruit een bepaalde ambivalentie spreekt. Vooral vanuit de perspectieven van Martin gezien is dit niet vreemd: mensen vormen hun eigen realiteit doordat ze hun omgeving allemaal op hun eigen manier interpreteren. Ambiguïteit is het logische resultaat daarvan. Tegelijkertijd lijkt daar maar weinig aandacht voor te zijn vanuit het management en vanuit moederbedrijf PALTO: vooral de laatste heeft een sterk integrerende visie op het aansturen van de organisatie en de mensen daarin. PALTO gaat uit van een standaard waaraan elke medewerker moet voldoen en waarvan afwijken zeer moeilijk is. Dat is een begrijpelijke strategie voor zo'n groot bedrijf, maar het gevolg is dat er minder ruimte voor individueel initiatief en creativiteit is. Ook de constatering dat er op het oog maar weinig weerstand tegen de fusie van DMI en SDC is kan daar, zoals eerder uitgelegd, een gevolg van zijn. Dat leidt, zoals in het literatuurhoofdstuk naar voren komt, tot de vraag of de aanname dat organisatieverandering altijd gepaard gaat met weerstand onder werknemers een terechte aanname is. Bij SDC lijken medewerkers niet perse weerstand te bieden tegen de fusie maar er moet meer onderzoek gedaan worden om hier meer generaliseerbare uitspraken over te kunnen doen.

De wijze waarop dit in gedrag tot uiting komt is enerzijds dat medewerkers de situatie accepteren en aan het werk gaan of anderzijds inmiddels zijn vertrokken. Van de mensen die zijn gebleven lijkt een deel zich in te willen zetten voor de integratie van SDC en DMI: zij proberen zichzelf een positieve houding aan te meten en zich in te zetten om nieuwe collega's te leren kennen. Een ander deel lijkt zich wat meer terug te trekken en laat het liefst de gevolgen van de fusie van een afstandje aan zich voorbij gaan. Zij blijven weliswaar hun werk doen maar trekken zich daarin terug op hun eigen eiland en proberen zich te onttrekken aan de bredere processen in de organisatie. Vanuit de literatuur over weerstand zou dit terugtrekkende gedrag als verborgen weerstand kunnen worden getypeerd, maar op basis van het onderzoek is het lastig daar harde uitspraken over te doen. Daarop kom ik terug in het stuk over kwaliteit.

Als het gaat om de rol die het management heeft gespeeld bij de fusie, valt op dat respondenten vinden dat er afstand is tussen werkvloer en management, dat ze het onduidelijk vinden hoe de fusie is aangestuurd en waar SDC als bedrijf heen gaat. In de literatuur over organisatieverandering (o.a. Rafferty & Restubog, 2010; Amiot et al., 2006; Stanley et al., 2005) komt naar voren dat juist communicatie over organisatieverandering door managers een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid van werknemers vormt. Het is de vraag of medewerkers van SDC zich betrokken voelen bij de fusie van SDC en DMI. Dat de meeste medewerkers, zoals uit de resultaten naar voren komt, de verandering accepteren, betekent nog niet dat zij zich daar ook betrokken bij voelen en dat hun zorgen over de mogelijke consequenties van de fusie zijn weggenomen. Veel respondenten lijken, juist door de invloed van PALTO, onzeker te zijn over hun toekomst binnen het bedrijf. Verder zijn er maar weinig respondenten die zich actief zeiden in te zetten voor het slagen van de fusie en enthousiast is slechts een enkeling. Om een organisatieverandering tot een succes te maken is de steun van werknemers belangrijk (Rafferty & Restubog, 2010) omdat ze zich daardoor meer zullen inzetten voor het slagen daarvan. Dat laat het belang zien van betrokkenheid van medewerkers bij een organisatieverandering en maakt dat het gebrek daaraan bij SDC als probleem bestempeld kan worden. Het management van SDC lijkt er echter niet in te slagen de plannen duidelijk te maken, waardoor de onzekerheid over de toekomst niet opgelost is. Tegelijkertijd is dat waar de oplossing voor dat probleem gezocht moet worden: in de relatie tussen management en personeel, waarover meer in de aanbevelingen.

## 6.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen voor SDC op basis van dit onderzoek richten zich op twee gebieden in de organisatie: de relatie tussen management en werknemers en de wijze waarop het bedrijf omgaat met procedures en werkwijzen. Beide aanbevelingen hangen overigens met elkaar samen.

Als eerste de relatie tussen management en personeel. Medewerkers van SDC vertellen dat ze afstand ervaren tot het management en vanuit de literatuur kan gesteld worden dat dit een negatief effect heeft op de betrokkenheid van het personeel bij organisatieverandering. Gastelaars (1997) laat zien dat management van dienstverlenende organisaties, waar SDC toe gerekend kan worden, niet eenvoudig is: omdat het om het aansturen van mensen gaat is het bij uitstek een sociale en morele activiteit terwijl organisaties vaak leunen op rationele processen waarin daar weinig rekening mee wordt gehouden (Gastelaars, 1997: 142). Ook bij SDC is dat terug te zien: de organisatie hanteert veel procedures die voorschrijven hoe het werk moet worden uitgevoerd en registreren of dat ook op de juiste manier gebeurt. Managers hebben daarbij enige vrijheid om hun medewerkers zodanig aan te sturen dat ze

hun doelen behalen en worden uiteindelijk afgerekend op het behalen van de doelstellingen. Als het echter gaat om het aansturen van mensen is het volgen van de regels niet genoeg. Cunliffe (2010) zegt hierover dat management veel meer gaat over het leggen van relaties met mensen, het herkennen en respecteren van verschillen en het creëren van betekenis dan over het volgen van de gebaande managementpaden. De realiteit die mensen creëren in sociale interactie op basis van verschillende interpretaties stopt namelijk niet als mensen op hun werk zijn (Cunliffe, 2010: 140). Vertaald naar de fusie van SDC en DMI, waarvan medewerkers zeggen dat het ze onduidelijk is waar die heen gaat, zouden managers van SDC zich bewust moeten zijn van hun relaties met medewerkers en de rollen die emoties, verschillende interpretaties en identiteit, zowel van medewerkers als van henzelf, daarbij spelen (Cunliffe, 2010: 100). Dat maakt het managers mogelijk om verantwoordelijkheid te nemen voor acties en werkrelaties met anderen. Dit is relevant voor de fusie van SDC en DMI omdat de nieuwe organisatie is opgebouwd op basis van de voorschriften van PALTO en de overheersende opinie is dat daar niets aan te doen valt. Als het gaat om concrete aanbevelingen wil ik de geldigheid van die opinie niet ter discussie stellen – het zou kunnen dat er inderdaad niet zoveel aan te doen is – maar wil ik erop wijzen dat dit niet betekent dat managers en medewerkers zich daarmee passief kunnen opstellen. Zeker managers hebben juist de verantwoordelijkheid om de veranderingen uit te leggen aan medewerkers, rekening te houden met – en respect te tonen voor verschillen en te blijven bouwen aan relaties met medewerkers. Om medewerkers betrokken te krijgen, mogelijk verzet tegen verandering tegen te gaan en daarmee de fusie een succes te maken is dat een voorwaarde. Managers, te beginnen het managementteam, zouden daarmee kunnen beginnen door zich meer te laten zien op de werkvloer en daar het voortouw te nemen richting integratie van beide bedrijven.

De tweede aanbeveling ligt in het verlengde daarvan en gaat over de positie van SDC ten opzichte van moederbedrijf PALTO. PALTO bepaalt voor een groot deel hoe SDC te werk moet gaan. Tegelijkertijd stelden managers voor de fusie van SDC dat het de bedoeling was dat ook onderdelen van DMI zouden worden geïntegreerd in de nieuwe organisatie en dat het nieuwe bedrijf zijn voordeel zou moeten doen met de creativiteit van oud-medewerkers van DMI. Tegelijkertijd lijkt daar in de praktijk maar weinig ruimte voor te zijn: de wijze waarop SDC opereerde is leidend voor het nieuwe fusiebedrijf en daarin staan de werkwijzen en procedures van PALTO centraal. Toch is SDC als dochteronderneming formeel gezien een zelfstandig bedrijf, met als voornaamste reden dat het door deze constructie goedkopere arbeidsvoorwaarden kan hanteren dan PALTO dat doet. Mijn aanbeveling richt zich op de toepassing van deze constructie: PALTO zou samen met SDC kunnen onderzoeken op welke wijze SDC niet alleen op het gebied van arbeidsvoorwaarden een eigen koers zou kunnen varen maar ook op het gebied van werkwijzen en procedures. Daarbij zou het uitgangspunt moeten zijn om het bedrijf zoveel mogelijk vrijheid te geven om passende dienstverlening voor klanten van PALTO te verzorgen. Het bedrijf kan daarmee de relatief zelfstandige positie waarin het zit voor meer benutten dan alleen arbeidsvoorwaarden: er kan meer ruimte ontstaan voor de flexibiliteit en creativiteit die oud-medewerkers van DMI meebrengen en voor managers om meer tijd te investeren in relaties met medewerkers. Daarmee doet de organisatie recht aan de diversiteit die er is, zonder een zekere mate van standaardisering die bij een multinational als PALTO onontkoombaar is te verwaarlozen.

### **6.3 Kwaliteit**

In deze laatste paragraaf zal ik kort ingaan op de kwaliteit van dit onderzoek. Hierbij zijn validiteit, betrouwbaarheid en beperkingen factoren van betekenis.

Als het gaat om de validiteit van de resultaten van het onderzoek en van de analyse heeft de focus die ik gehanteerd heb een rol gespeeld. Vanuit de probleemstelling, literatuur en op basis van mijn eigen verwachtingen was ik op zoek naar weerstand in reacties van medewerkers. Dat bleek uiteindelijk geen hanteerbare focus: niet alleen bleek de aanwezigheid van weerstand minder vanzelfsprekend te zijn dan ik dacht, het stond ook in de weg om andere reacties van medewerkers te ontdekken. Door te reflecteren met mijn scriptiebegeleider heb ik uiteindelijk deze focus aangepast en denk ik dat het uiteindelijk de validiteit van mijn gegevens niet zodanig beïnvloed heeft dat die in het geding is gekomen. Daarnaast heb ik de validiteit vergroot door verschillende methoden te gebruiken: interviews, observaties en documentenanalyse. Het gebruik van verschillende methoden vergroot de kracht van resultaten doordat informatie uit meerdere bronnen kan komen. Ook heb ik door te reflecteren met mijn scriptiebegeleider, mijn intervisiegroep en met mijn begeleider bij SDC voor een groep mensen gezorgd die kritisch mee hebben gedacht met het onderzoek en me hebben geholpen fouten of verkeerde interpretaties te corrigeren.

Beperkingen voor het onderzoek vormden vooral tijd in combinatie met (positieve) privéomstandigheden. Vooral als het gaat om het thema weerstand is langdurig onderzoek nodig om harde uitspraken te kunnen doen over het bestaan daarvan in organisaties. Daar ligt meteen een suggestie voor verder onderzoek. Daarnaast is dit onderzoek een casestudie waardoor de bevindingen vooral gelden voor deze case en daarbuiten minder generaliseerbaar zijn. Wel ondersteunen de resultaten bevindingen uit de literatuur over organisatieverandering waarin de aanname dat weerstand er 'altijd' is kritisch onder de loep genomen wordt. Er moet echter meer onderzoek gedaan worden naar de wijze waarop weerstand vorm krijgt in organisaties en naar de relatie daarvan met organisatieverandering.

## **6.4 Slot**

Daarmee kom ik aan het einde van dit onderzoeksrapport. Het is mijn bedoeling geweest hiermee weer te geven wat voor onderzoek ik heb uitgevoerd bij SDC, hoe ik dat heb gedaan, wat daaruit is gekomen en hoe dat kan worden gedeut. Ik hoop dat dit is overgekomen bij u, de lezer, en dat u iets wijzer bent geworden over organisatieverandering en de wijze waarop mensen in organisaties daarmee omgaan. Zelf ben ik dat, denk ik, in ieder geval wel.



## Literatuur

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London etc.: Sage Publications.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, 46(3), 557-577.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121-144.
- Buchanan, D. A., & Bryman, A. (2007). Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483-501.
- Cunliffe, A. L. (2009). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Management*. London etc.: Sage Publications.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A synthesis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging 'resistance to change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2001). Resistance and the background conversation of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105-121.
- Gastelaars, M. (1997). *'Human Service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. (3d ed.). Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Heracleous, L. (2001). An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 426-446.
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778.
- SDC Limited. (2009). *Welcome to SDC*. Retrieved 05/06, 2010, from [www.synstar.com](http://www.synstar.com)

- PALTO Development Company. (2004). *PALTO versterkt positie in Europese technologiemarkt met overname van Synstar*. Retrieved 05/06, 2010, from [http://h41131.www4.Palto.com/nl/nl/press/PALTO\\_versterkt\\_positie\\_in\\_Europese\\_technologiemarkt\\_met\\_overname\\_van\\_Synstar.html](http://h41131.www4.Palto.com/nl/nl/press/PALTO_versterkt_positie_in_Europese_technologiemarkt_met_overname_van_Synstar.html)
- PALTO Development Company. (2009). *Bedrijfsdoelstellingen*. Retrieved 05/06, 2010, from <http://welcome.Palto.com/country/nl/nl/companyinfo/corpobj.html>
- SDC Nederland. (2010, mei). Power, 1-16.
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). 'Ain't misbehavin'? Opportunities for resistance under new forms of 'quality' management. *Sociology*, 34(3), 421-436.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kunda, G. (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies : A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development; Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Prasad, A., & Prasad, P. (1998). Everyday Struggles at the Workplace: The Nature and Implications of Routine Resistance in Contemporary Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 225-257.
- Prasad, P., & Prasad, A. (2000). Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*, 11(4), 387-403.
- Putnam, L. L., Grant, D., Michelson, G., & Cutcher, L. (2005). Discourse and Resistance: Targets, Practices, and Consequences. *Management Communication Quarterly*, 19, 5-18.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.
- Seo, M. -, & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research* (Second Edition). London: Sage Publications.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

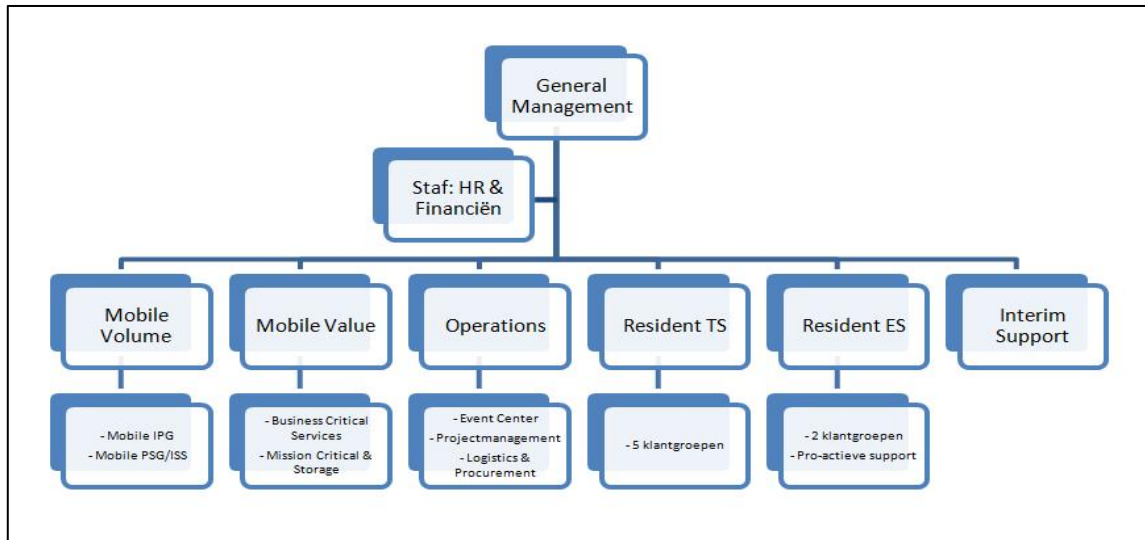
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.
- Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4, Qualitative Methodology), 539-550.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field*. Chicago/London: The University of Chicago Press.

## Bijlagen

### Bijlage I: Structuur SDC

In Figuur 1 wordt de structuur van SDC Nederland schematisch weergegeven. Aan het hoofd van elke afdeling staat een manager die ook zitting neemt in het Managementteam. Daaronder sturen peoplemanagers subafdelingen als het event center aan. De laagste groep managers zijn de teamleads, die vooral de operationele leiding in handen hebben.

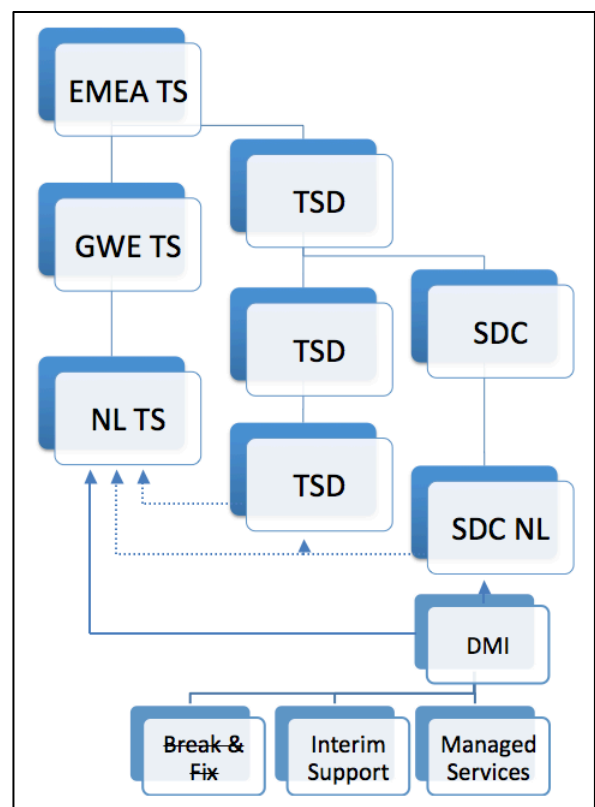
Figuur 1: Structuur SDC Nederland. Bron: SDC Nederland/Frans Jansen, april 2010



### Bijlage II: Positie SDC binnen PALTO

PALTO heeft een relatief ingewikkelde structuur die grotendeels voortkomt uit de omvang van het bedrijf. In figuur 2 staat uitgetekend waar SDC zich bevindt binnen de PALTO structuur in Nederland, in de regio GWE (General Western Europe) en op EMEA (Europe, Middle East & Asia) niveau. Op al deze niveaus valt SDC onder de TS (Technology Services) organisatie en meer specifiek onder de organisatie die gericht is op de uitvoer (Delivery) van TS, TSD (Technology Services Delivery) geheten. Zowel TS als TSD bestaat op drie niveaus, namelijk EMEA, GWE en Nederland. SDC is er alleen op Nederlands en op EMEA niveau, omdat SDC nog niet in alle landen van GWE bestaat. In figuur 1 staan met pijlen de verantwoordingslijnen uitgetekend. Daarin is te zien dat tussen SDC NL en SDC een directe functionele verantwoordingslijn loopt. De business komt echter bij TS NL vandaan en de kosten moeten naar TSD (NL). Daar loopt dus

Figuur 2: Structuur PALTO EMEA TS/SDC. Bron: PALTO



een indirecte verantwoordingslijn (met een stippeltjeslijn weergegeven).

DMI viel voor de fusie met SDC direct onder TS NL en gaat nu op in SDC. Onder DMI is weergegeven welke afdelingen onderdeel uitmaakten van DMI. Hiervan wordt *Break & Fix* geschrapt omdat PALTO dit uitbestedt aan partners maar worden *Interim Support* en *Managed Services* geïntegreerd in de SDC activiteiten.

### Bijlage III: Structuur PALTO Nederland

De structuur van PALTO in Nederland is te zien in figuur 2. Hieronder staat per niveau aangegeven waar de afkortingen voor staan.

Level 1:

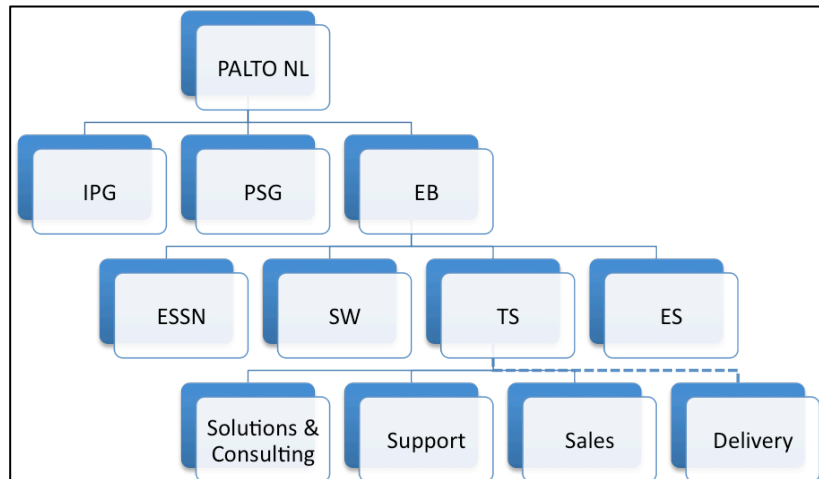
drie businessgroepen.

Imaging & Printing Group (IPG): printers, scanners e.d.

Personal Systems Group (PSG): PC's, computers

Enterprise Business Group (EB): Servers, storage, software (voor bedrijven)

Figuur 3: Structuur PALTO NL TS. Bron: PALTO Nederland/Jeroen Kok



Level 2 (alleen voor Enterprise Business):

Enterprise Storage, Service & Networking (ESSN): hardware – servers en datacenters voor grote en middelgrote bedrijven

Software (SW): software om de eerdergenoemde servers en datacenters aan te sturen

Technology Services: Dienstverlening aan bedrijven – reparaties, proactieve ondersteuning, installaties

Enterprise Services (ES): Outsourcing, beheer

Level 3 (alleen TS):

Solutions & Consulting: advies aan bedrijven over IT-infrastructuur

Support: onderhoud van hardware die PALTO verkoopt

Sales: verkoop van dienstverlening

Delivery (dotted line!): het uitvoeren van de dienstverlening. Hieronder valt SDC.