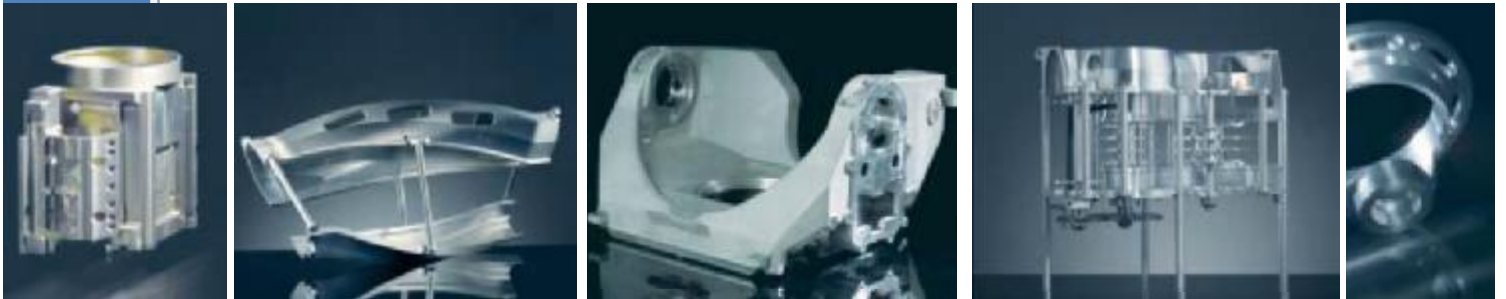


# MPM



## Het aanpakken van weerstand tegen een overname

Mandy M. Oude Nijhuis

# **Bacheloropdracht 2008**

**Bedrijfskunde**

**MPM:**

**Het aanpakken van weerstand tegen een  
overname, zodat medewerkers  
betrokken blijven**

Universiteit Twente, Faculteit Management en Bestuur  
Opleiding Bedrijfskunde  
Bacheloropdracht (410001)

Auteur : Mandy M. Oude Nijhuis

Begeleiders intern : Dhr. F. van den Berg  
: Dhr. K. Visscher

Begeleider extern : Dhr. G. van Tollij

Datum van indiening : 10-09-2008



## Managementsamenvatting

Thales Hengelo, een onderdeel van de Thales Group, bevindt zich in de laatste fase van een reorganisatie. Deze fase betreft de afstoting van de afdeling MPM (Mechanical Production and Models). De afdeling is gekocht door Norma B.V., een bedrijf uit Hengelo. MPM wordt een aparte B.V. van Norma en moet zich dus ontwikkelen van een organisatieonderdeel naar een eigen B.V. Aangezien een overname een grote verandering betekent voor de medewerkers, kan er weerstand ontstaan. Betrokken medewerkers zijn erg belangrijk voor een organisatie aangezien zij handelen in het belang van een organisatie. Bij weerstand zullen zij dit niet doen. De centrale onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is: ***"Hoe kan eventuele weerstand tegen de overname van MPM door Norma aangepakt worden, zodat de medewerkers betrokken blijven bij de organisatie?"*** Om deze vraag te kunnen beantwoorden is eerst een literatuurstudie uitgevoerd met als basis drie theoretische onderzoeksvragen over de onderwerpen weerstand en betrokkenheid in de context overname. Vervolgens zijn er drie praktische onderzoeksvragen opgesteld om de huidige situatie bij MPM in beeld te brengen. Deze vragen zijn beantwoord met behulp van enquêtes.

Aan de hand van de theoretische onderzoeksvragen en de praktische onderzoeksvragen is vervolgens de hoofdvraag beantwoord. Uit het onderzoek is gebleken dat er nog behoorlijk wat weerstand heerst onder de medewerkers van MPM, met name bij de medewerkers van de afdelingen engineering en verspaning/composieten. De aanpak van de weerstand is op het moment nog niet effectief genoeg. De medewerkers van de afdeling staf bieden geen weerstand tegen de overname en de aanpak van de weerstand blijkt positief.

Het advies om de weerstand aan te pakken is gebaseerd op het krachtenmodel van Mars (2006) en op groepsfocus. De hele aanpak met de krachten dient te worden gefocust op groepsniveau, omdat individuen zijn ingebed in een groep. Benadering per afdeling zal het meest effectief zijn. De medewerkers hebben een duwtje in de goede richting nodig. Zij moeten inzien dat de overname noodzakelijk is. Het interfacemanagement dient hiervoor te zorgen. Zij moet proberen om de redenen voor de overnames per doelgroep af te stemmen, zodat de kans op begrip het grootst is. Er moet duidelijk gemaakt worden waarom het zo belangrijk is dat medewerkers de overname accepteren en goed blijven presteren, namelijk om de marktpositie te versterken. Ook hebben de medewerkers een lokkende kracht nodig. De streefsituatie dient in beeld gebracht te worden zodat de medewerkers weten waar zij naar toe moeten werken. De voordelen van het veranderen van afhankelijk bedrijfsdeel naar eigen B.V. kunnen hierbij goed dienen als ondersteuning. De verplaatsing van de huidige situatie naar de streefsituatie dient ondersteund te worden door de drijvende krachten planning, interactie en leiderschap. Medewerkers moeten zicht hebben op het proces, korte termijn doelen kunnen hierbij helpen. De interactie tijdens het proces is zeer belangrijk. De medewerkers moeten voldoende informatie krijgen en het liefst via meerdere middelen, zodat de informatie goed blijft hangen en wordt aangenomen. Vragen dienen snel beantwoord te worden en wanneer mensen hun mening geven moet het duidelijk zijn wat er met die mening gedaan wordt, om misverstanden te voorkomen. Tot slot is het bij leiderschap belangrijk dat zowel het topmanagement als de direct leidinggevenden laten zien dat zij achter de overname staan, zodat dit wordt overgedragen op de medewerkers.

Betrokkenheid van de medewerkers is erg belangrijk. Met name de affectieve vorm van betrokkenheid. Daarom moet MPM ervoor zorgen dat medewerkers affectief betrokken raken en blijven met de organisatie. Antecedenten hiervoor zijn goede job eigenschappen, goede organisatorische voorwaarden en goede ervaringen. Uit de enquêtes is gebleken dat de medewerkers van engineering het minst affectief betrokken zijn bij MPM, dus de aanpak dient zich in eerste instantie te richten op hen.

Dit alles is zo belangrijk omdat betrokken medewerkers nodig zijn om organisatiedoelen te realiseren. Weerstand heeft een negatieve invloed op betrokkenheid en daarom zal deze aangepakt moeten worden. Het doel is namelijk dat de medewerkers in de nieuwe situatie vooral affectieve betrokkenheid tonen, zodat de performance op peil blijft.



## Voorwoord

Deze bacheloropdracht is ter afsluiting van mijn studie Bedrijfskunde. Het onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van het contact met MPM in een opdracht voor het vak Design of Worksystems en Employment Relations uit de mastertrack HRM.

Ik ben nu bezig met de laatste loodjes. Het onderzoek heeft geduurd van maart tot augustus 2008. In september hoop ik het af te sluiten. Ik heb het onderzoek met plezier uitgevoerd en vond het erg leuk om in de praktijk aan de slag te gaan. Het was wel een periode, waarin ik mij er zelf telkens weer toe moest zetten om aan het werk te gaan. Ik heb bijna alles vanuit huis gedaan en ik was niet afhankelijk van medestudenten en dan vraagt het veel discipline om aan de slag te blijven.

Mijn dank gaat uit naar MPM, voor de kans die ik heb gekregen om daar mijn onderzoek uit te voeren. Naar Gerrit van Tolij, mijn externe begeleider die mij de informatie en feedback gaf en altijd wel even tijd voor mij had. Verder wil ik ook graag alle medewerkers van MPM bedanken, voor het invullen van de enquête.

Ik wil ook graag mijn UT begeleider, Frank van den Berg, bedanken voor zijn hulp bij het opzetten van het onderzoek, alle feedback en op- en aanmerkingen. Ook een bedankje voor mijn tweede begeleider Klaasjan Visscher.

Tot slot wil ik graag mijn maatje Carolien Handlogten bedanken, die tegelijk met mij haar bacheloropdracht uitvoerde. Voor de gezellige lunches met discussies over de aanpak van onze onderzoeken, maar vooral voor het motiveren om aan het werk te gaan. Ook mijn familie en vrienden, die telkens weer interesse toonden en er begrip voor hadden als ik even geen tijd voor ze had, die de enquêtes hebben getest, het rapport hebben doorgelezen en mij gewezen hebben op foutjes en van alles voor mij hebben gedaan zodat ik door kon werken, wil ik graag bedanken.

Oldenzaal, augustus 2008,  
Mandy Oude Nijhuis.

# Inhoudsopgave

## *Managementsamenvatting*

### *Voorwoord*

### *Inhoudsopgave*

<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Introductie	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Methodologie	11
1.5 Opbouw rapport	11
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk</b>	<b>12</b>
2.1 Weerstand	12
2.1.1 Weerstand bij een overname	12
2.1.2 Oorzaken van weerstand	13
2.1.3 Het aanpakken van weerstand tegen een overname	15
2.1.4 Samenvatting	20
2.2 Betrokkenheid	20
2.2.1 Wat is betrokkenheid	20
2.2.2 Betrokkenheid van medewerkers tijdens een overname	21
2.2.3 Samenvatting	22
2.3 Relatie weerstand en betrokkenheid	22
2.4 Deelconclusie theorie	23
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b>	<b>24</b>
3.1 Enquête	24
3.1.1 Ontwerp enquête	24
3.1.2 Respons	25
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b>	<b>26</b>
4.1 Weerstand	26
4.2 Het aanpakken van de weerstand	28
4.2.1 Urgentie	28
4.2.2 Ambitie	29
4.2.3 Interactie	29
4.2.4 Leiderschap	30
4.2.5 Planning	30
4.3 Betrokkenheid	31
4.4 Deelconclusie praktijk	34
<b>Hoofdstuk 5: Conclusie en Aanbevelingen</b>	<b>35</b>
5.1 Conclusie	35
5.2 Aanbevelingen	36
<b>Hoofdstuk 6: Reflectie</b>	<b>39</b>

<b>Literatuur</b>	<b>40</b>
Boeken en Artikelen	40
Websites	41
Interviews	41
<b>Bijlagen</b>	<b>42</b>
Bijlage 1: Enquête	42
Bijlage 2: Standaarddeviatie	48
Bijlage 3: Commitment	49



## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

Dit rapport omvat een onderzoek ter afsluiting van de bachelorstudie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het onderwerp van dit onderzoek is het aanpakken van de weerstand die kan ontstaan bij de overname van MPM door Norma. In dit hoofdstuk worden de introductie, de aanleiding en de probleemstelling beschreven en wordt de methodologie van het theoretische gedeelte van dit onderzoek beschreven. Aan het eind van dit hoofdstuk leest u hoe de rest van het rapport is opgebouwd.

### **1.1 Introductie**

De bacheloropdracht is een afstudeeropdracht voor de bachelorfase van een universitaire studie, in dit geval bedrijfskunde. Het betreft een empirisch onderzoek. Dit houdt in dat de werkelijkheid wordt onderzocht. Het is de bedoeling dat de in de drie jaren studie opgedane kennis wordt toegepast in dit onderzoek. Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek omdat het een probleem betreft van een organisatie, namelijk MPM. Het doel van een wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek is het leveren van een bijdrage in de vorm van kennis en inzicht aan de oplossing van een praktisch probleem (Swanborn, 1981). Het uitgangspunt hierbij is de probleemstelling.

Een onderzoek kan explorerend of toetsend zijn. In het eerste geval is er nog weinig bekend van het onderwerp en in het tweede geval wordt bestaande kennis getoetst (Swanborn, 1981).

### **1.2 Aanleiding**

De Thales Group is een internationale organisatie die wereldleider is in Mission-Critical informatiesystemen in de luchtvaartindustrie, de defensie-industrie en de beveiligingsindustrie. In Nederland heeft ze vestigingen in Hengelo, Delft, Huizen, Den Haag, Eindhoven en Zoetermeer. Ze houdt zich in Nederland voornamelijk bezig met marinesystemen. Daarnaast houdt ze zich bezig met andere militaire activiteiten zoals luchtmacht, communicatie, optronics, munitronics, cryogenics en beveiliging. Op de civiele markt levert Thales een breed scala aan navigatie- en positioneringsuitrusting. Thales heeft wereldwijd ongeveer 68.000 mensen in dienst. Het hoofdkantoor van Thales bevindt zich in Frankrijk. ([www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)).

Thales Hengelo bevindt zich in de laatste fase van een reorganisatie die in 2005 is gestart vanwege een afnemende orderportefeuille. Deze fase betreft de verkoop van de afdeling Mechanical Production and Modules (MPM), zodat Thales zich meer kan richten op de kernactiviteiten. Thales wil zogenaamde turn key schepen gaan leveren, wat betekent dat ze complete schepen gaat leveren. MPM is een kapitaalintensief onderdeel van Thales en Thales wil dit uitbesteden. De MPM afdeling omvat ongeveer 210 medewerkers, bestaande uit vijf hoofdafdelingen; staf, assemblage, engineering, logistiek/twv/inkoop en verspaning/composieten. MPM produceert fijnmechanische onderdelen en modules. (Interviews manager assemblage en engineering MPM).

Norma B.V. neemt de afdeling MPM over van Thales. Norma B.V. is producent van fijnmechanische onderdelen en complete modules voor industriële bedrijven in Nederland en Duitsland. Norma B.V. heeft voornamelijk klanten op de internationale optische en medische markt, de automotive industrie, de blik industrie, de halfgeleider industrie en de markt voor huishoudelijke apparaten. Zij produceert alles volgens klantspecificatie. Norma B.V. heeft op dit moment ongeveer 200 medewerkers in dienst en is gelokaliseerd in Hengelo (hoofdkantoor), Drachten (Norma-IMS) en in Zwitserland (Norma-Cylkro). MPM wordt een aparte B.V. onder Norma B.V. en zal Norma-MPM gaan heten. ([www.normabv.nl](http://www.normabv.nl)).

De overname betekent een grote verandering voor MPM en haar medewerkers. MPM wil graag haar personeel gemotiveerd houden zodat de productie op peil blijft. In juli 2008 zal het definitieve contract getekend worden. MPM zal dan nog ongeveer een jaar gelokaliseerd blijven op het Thales terrein in Hengelo en zodra het nieuwe onderkomen gereed is zal de verhuizing plaatsvinden. (Interviews manager assemblage en engineering MPM).

### 1.3 Probleemstelling

MPM wordt overgenomen door Norma en wordt een aparte B.V. binnen dit bedrijf. De medewerkers hebben al een aantal veranderingen meegemaakt die niet zo goed zijn uitgekapt. Het is mogelijk dat de medewerkers veranderd zijn en niet willen meewerken aan weer een verandering. Het is echter wel belangrijk dat de medewerkers meegaan met de verandering en betrokken blijven omdat MPM zichzelf nu moet ontwikkelen tot een eigen B.V., terwijl het altijd een bedrijfs onderdeel is geweest. Betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de realisatie van organisatiedoelen, omdat ze zich dan volgens het belang van de organisatie gedragen (Torka, 2003). Eventuele weerstand tegen de overname moet daarom aangepakt worden zodat de medewerkers de verandering accepteren en betrokken blijven bij MPM, evenals bij de nieuwe organisatie.

Uit deze probleemstelling is de volgende centrale onderzoeksvraag af te leiden:

*"Hoe kan eventuele weerstand tegen de overname van MPM door Norma aangepakt worden, zodat de medewerkers betrokken blijven bij de organisatie?"*

Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden worden er eerst drie theoretische onderzoeksvragen beantwoord waarin de belangrijkste begrippen, weerstand en betrokkenheid, worden gedefinieerd en besproken en vervolgens worden gerelateerd.

1. *"Wat is weerstand?"*

Het antwoord op deze vraag betreft een definitie van weerstand, de oorzaken van weerstand en de aanpak ervan. Het antwoord komt tot stand met behulp van literatuurstudie.

2. *"Wat is betrokkenheid?"*

Deze vraag wordt beantwoord met behulp van literatuurstudie en zal ingaan op de definitie, verschillende soorten betrokkenheid en de relatie met performance.

3. *"Wat is de relatie tussen weerstand en betrokkenheid?"*

Deze vraag wordt gesteld om te onderzoeken wat de relatie tussen weerstand en betrokkenheid is en dit wordt ook met behulp van literatuurstudie gedaan.

Na deze theoretische onderzoeksvragen worden de volgende praktische onderzoeksvragen beantwoord:

4. *"Heerst er weerstand tegen de overname bij de medewerkers van MPM?"*

Deze vraag wordt gesteld om te onderzoeken of er weerstand heerst bij de medewerkers van MPM en waar deze weerstand vandaan komt. Om dit te achterhalen wordt gebruik gemaakt van schriftelijke enquêtes. Voor deze methode is gekozen, omdat de meningen ten aanzien van meerdere onderwerpen van een grote groep mensen zo in kaart kan worden gebracht.

5. *"Is de huidige aanpak van de weerstand effectief?"*

Deze vraag wordt gesteld om te onderzoeken of de weerstand op een juiste manier wordt aangepakt. Om te achterhalen hoe de aanpak is, zijn er in de schriftelijke enquête een aantal stellingen opgenomen betreffende de aanpak van de weerstand.

#### 6. *“Hoe is de betrokkenheid van de medewerkers bij MPM?”*

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is er voor zorgen dat de medewerkers de overname accepteren en betrokken blijven bij de organisatie, ook in de nieuwe situatie, zodat zij blijven handelen in het belang van de organisatie.

Met behulp van de praktische onderzoeksvragen wordt de huidige situatie bij MPM in beeld gebracht. Door dit te vergelijken met de ideaalsituatie die door de theorie geschetst is kan de discrepantie tussen beide situaties worden vastgesteld. Vervolgens kan de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden voor de specifieke situatie bij MPM en ontstaat er een oplossing voor het wegwerken van de discrepantie.

### **1.4 Methodologie**

Het theoretische gedeelte van dit rapport is opgesteld aan de hand van literatuurstudie. Met behulp van literatuurstudie wordt informatie gezocht die kan bijdragen aan een oplossing voor de probleemstelling (Swanborn, 1981). Daarnaast biedt deze informatie de mogelijkheid om modellen op te stellen voor de praktische uitvoering van het onderzoek. In dit onderzoek wordt wetenschappelijke literatuur gezocht over weerstand, betrokkenheid, veranderingen en overnames. Deze literatuur biedt de mogelijkheid om aanbevelingen te doen over oplossingen voor het probleem. Daarnaast wordt er aan de hand van de belangrijkste punten uit de literatuur een enquête opgesteld.

### **1.5 Opbouw rapport**

Het volgende hoofdstuk bestaat uit een theoretisch raamwerk waarin de twee belangrijkste begrippen, weerstand en betrokkenheid, worden gedefinieerd, besproken en vervolgens worden gerelateerd. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie van het praktijkonderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 4 vindt u de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt een algemene conclusie gegeven en worden aanbevelingen gedaan ter oplossing van de centrale onderzoeksvraag. In hoofdstuk 6, tenslotte, wordt er gereflecteerd op het onderzoek.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch raamwerk

In het theoretisch raamwerk worden de begrippen **weerstand** en **betrokkenheid**, die in de centrale onderzoeksvraag worden genoemd, gedefinieerd en besproken. Vervolgens wordt de relatie tussen deze twee begrippen besproken. Dit kader vormt de basis voor het praktijkonderzoek.

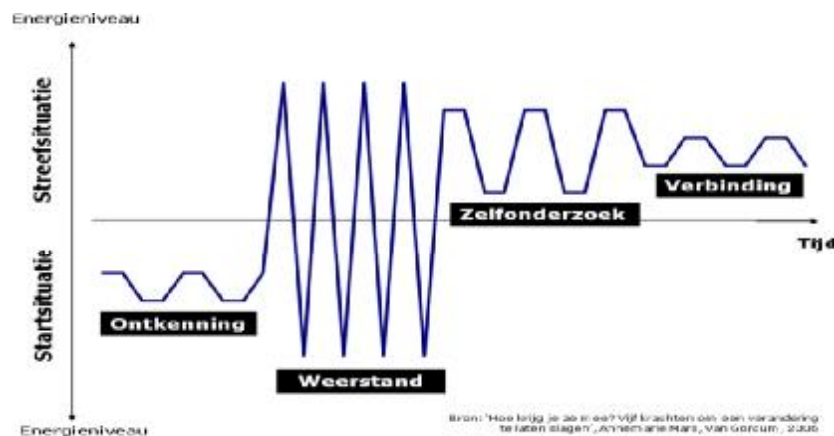
### 2.1 Weerstand

In deze paragraaf wordt in drie subparagrafen besproken wat weerstand is, hoe het ontstaat en hoe het kan worden aangepakt. Vervolgens wordt er nog een samenvatting gegeven met de belangrijkste bevindingen.

#### 2.1.1 Weerstand bij een overname

Weerstand wordt vaak genoemd als reden van het mislukken van een verandering en is daardoor een belangrijk begrip (Mars, 2006). Als er iets gaat veranderen binnen een organisatie doorlopen de medewerkers een proces (Mars, 2006). De eerste fase van dit proces is de ontkenningfase (zie figuur 2.1). In deze fase ontstaan de eerste geluiden over een verandering. Mensen laten dit vaak aan zich voorbij gaan. Ze geloven dat de verandering nog niet zo'n vaart zal lopen, dat er weinig voor hen zelf verandert of dat de verandering een gerucht is (Mars, 2006).

Wanneer eenmaal duidelijk is dat er wel degelijk iets gaat veranderen komen ze in de volgende fase, de weerstandsfase (zie figuur 2.1). Mensen kunnen er voor kiezen om niet mee te gaan met de verandering en in plaats daarvan af te wachten, zich te verzetten of de verandering te negeren (Mars, 2006). In dit geval is er sprake van weerstand. Weerstand kan zich op veel verschillende manieren uiten, zowel actief als passief (Mars, 2006). Voorbeelden van actieve vormen zijn boos worden en staken. Voorbeelden van passieve vormen zijn zich onttrekken aan discussie en ja zeggen en nee doen. Hoe lang de weerstandsfase duurt is onder anderen afhankelijk van de persoon. Er zijn mensen die enthousiast zijn bij een verandering en zich snel kunnen aanpassen, maar er zijn ook mensen die niet houden van verandering en zich niet willen aanpassen.



Figuur 2.1 Fasen op weg naar verbinding. Bron: Mars (2006), p. 9

In dit onderzoek is er sprake van een specifieke verandering, namelijk een overname.

Een overname is een samenvoeging van activa, kennis, kunde en mogelijkheden. Overnames kunnen organisaties veranderen en bijdrage leveren aan vernieuwing (Haspeslagh en Jemison, 1998).

Pablo (1994) omschrijft een overname als een vorm van hybride waarbij integratie het middel is om coördinatie en systeembeheersing van beide organisaties te bereiken.

Een overname is een grote verandering voor de medewerkers. Twee op zichzelf staande organisaties gaan verder als één organisatie. De mate van integratie is tussen de twee organisaties is bepalend voor de mate van verandering. Deze verandering kan tot weerstand leiden.

De strategische samenhang en de organisatorische autonomie bepalen de mate van integratie bij een overname (Haspeslagh en Jemison, 1998). Het doel van een overname is meestal waardeschepping. Bij de strategische samenhang wordt beoordeeld in hoeverre integratie van beide organisaties nodig is om waarde te scheppen. Bij organisatorische autonomie wordt beoordeeld in hoeverre het van belang is dat de bron van de waardeschepping beschermd wordt door de organisatie die over deze bron beschikt. (Haspeslagh en Jemison, 1998).

De integratiebenaderingen die ontstaan door de twee aspecten te combineren zijn: holding, absorptie, conservatie en symbiose (zie figuur 2.2).

		Behoeftte aan strategische samenhang	
		<i>Beperkt</i>	<i>Sterk</i>
Behoeftte aan organisatorische autonomie	<i>Sterk</i>	Conservatie (laag)	Symbiose (gemiddeld)
	<i>Beperkt</i>	(Holding)	Absorptie (hoog)

Figuur 2.2 Integratiebenaderingen. Bron: Haspeslagh en Jemison (1998), p. 157

Wanneer er sprake is van een holding is de integratie nihil. Dit betekent weinig tot geen verandering voor de medewerkers van beide organisaties en in dit geval zal er niet veel weerstand ontstaan.

Bij absorptie daarentegen is er volledige integratie. In dit geval verandert er veel. Absorptie vereist een volledige samenvoeging van activiteiten, organisatie en cultuur (Haspeslagh en Jemison, 1998). Bij absorptie is de kans op weerstand relatief groot.

Bij conservatie is het van belang dat de bron van voordeel in tact gehouden wordt. De integratie is hier beperkt en er verandering is relatief klein. Gezien de relatief kleine verandering is de kans op weerstand ook relatief klein.

Symbiose is een lastige integratiebenadering. Aan de ene kant vraagt de mogelijkhedenoverdracht om grensoverschrijding, terwijl het behoud van de mogelijkheden om grensbewaking vraagt. De integratie tussen beide organisaties wordt steeds sterker. Dit is een lang veranderproces, wat geleidelijk dient te verlopen. Gezien de tegenstrijdigheid in grensoverschrijding en het lange traject is de kans op weerstand bij symbiose relatief groot.

### 2.1.2 Oorzaken van weerstand

Aan weerstand ligt een complex geheel van meningen, percepties, belangen en emoties ten grondslag (Mars, 2006). Zowel Mars (2006) als Daft (2003) benoemen een aantal oorzaken voor weerstand.

Daft (2003) onderscheidt vier hoofdoorzaken waarom mensen weerstand leveren tegen verandering. De eerste is persoonlijke belangen. Medewerkers bieden voornamelijk weerstand tegen een verandering waarvan zij geloven dat deze iets waardevols doet verdwijnen. Daft (2003) veronderstelt dat de angst voor persoonlijke verliezen mogelijk het grootste obstakel is van veranderingen.

De tweede reden waarom mensen weerstand bieden is een gebrek aan begrip en vertrouwen (Daft, 2003). Medewerkers begrijpen vaak de intentie van de verandering niet of ze wantrouwen de achterliggende motieven. Ook wantrouwen tegen de veranderaar kan leiden tot weerstand. Onzekerheid is de derde oorzaak van weerstand. Onzekerheid door gebrek aan informatie over de toekomst en onzekerheid over de eigen positie kunnen weerstand veroorzaken (Daft, 2003).

De laatste oorzaak die Daft (2003) noemt is verschillende interpretaties van doelen. Wanneer mensen bepaalde doelen verschillend interpreteren kan daardoor weerstand ontstaan. Managers en medewerkers kijken verschillend naar een verandering (Strebel, 1996). Het management ziet een verandering vaak als een mogelijkheid tot waardeschepping terwijl medewerkers een verandering vaak zien als een verstoring of indringing (Strebel, 1996).

Mars (2006) benoemt ook een aantal oorzaken van weerstand. Zij noemt twijfel aan de verandering als mogelijke oorzaak. Mensen kunnen twijfelen aan de noodzaak van de verandering, aan de oplossing of aan het verandertraject.

Weerstand kan volgens haar ook te maken hebben met de veranderaar. Deze vorm uit zich in weerstand tegen de veranderaar en ontstaat als mensen de motieven van de veranderaar betwijfelen. Deze mogelijke oorzaak kan samenhangen met een andere oorzaak, namelijk falende interactie. Wanneer de veranderaar geen ruimte geeft voor reacties ontstaat deze vorm van weerstand (Mars, 2006). Deze weerstandsvorm kan gericht zijn tegen de veranderaar maar ook tegen het hele management.

Weerstand op grond van onvolledige informatie is ook een oorzaak uit het rijtje van Mars (2006). Deze vorm van weerstand ontstaat als de mensen het gevoel hebben dat ze worden afgesloten van belangrijke informatie over de verandering (Mars, 2006). Mars benoemt ook onzekerheid over de eigen positie als oorzaak van weerstand. Door de verandering wordt de controle, die de mensen over hun werk hebben opgebouwd, aangetast (Mars, 2006).

Een andere reden voor weerstand die Mars (2006) noemt is weerstand door tegengestelde belangen (Mars, 2006).

Onwennigheid ontstaat wanneer de nieuwe manier van werken voor het eerst wordt ingevoerd. Wanneer de verandering ook fysieke aspecten kent, kan verbouwingsoverlast een oorzaak van weerstand worden. Fouten in het nieuwe systeem kunnen ook leiden tot weerstand, deze oorzaak wordt omschreven als kinderziektes.

De laatste oorzaak die Mars (2006) noemt is oud zeer. Deze oorzaak kan leiden tot weerstand als mensen al eerder veranderingen hebben meegemaakt waarin de bovengenoemde oorzaken van weerstand niet goed behandeld zijn. Organisaties moeten oppassen dat ze niet te veel veranderingen doorvoeren. Medewerkers weten dan niet meer waar ze aan toe zijn. Ook zullen zij bij regelmatige verandering de verandering niet serieus nemen, omdat zij verwachten dat er binnenkort toch wel weer wat verandert. Wanneer een organisatie teveel verandert kunnen er chaos, overload en burnouts onder medewerkers ontstaan. (Abrahamson, 2004).

Als de oorzaken van weerstand volgens Mars (2006) en volgens Daft (2003) vergeleken worden kan er een nieuw rijtje worden gevormd met zes categorieën.

1. Persoonlijke belangen
2. Gebrek aan begrip en vertrouwen
3. Onzekerheid
4. Verschillende interpretaties van doelen
5. Overlast
6. Oud zeer

De vier oorzaken die Daft (2003) benoemt zijn gebruikt voor de eerste vier categorieën. De oorzaken twijfel aan de verandering en wantrouwen tegen de veranderaar uit het rijtje van Mars (2006) passen in de categorie gebrek aan begrip en vertrouwen. Ook falende interactie met de veranderaar (Mars, 2006) kan leiden tot gebrek aan begrip en vertrouwen.

In de categorie onzekerheid passen ook een aantal oorzaken die Mars (2006) heeft benoemd. Weerstand omdat mensen niet genoeg informatie krijgen en omdat hun eigen positie niet zeker is, vallen in deze categorie. Falende interactie kan ook leiden tot onzekerheid, omdat mensen met vragen blijven zitten.

Categorie vier is verschillende interpretaties van doelen. Tegengestelde belangen, een oorzaak die Mars (2006), noemt past in deze categorie.

De vijfde categorie is overlast. Deze categorie is toegevoegd om de oorzaken, onwennigheid met de nieuwe werkwijze, fouten in een nieuw systeem en verbouwingsoverlast passen te kunnen plaatsen. Tot slot is de oud zeer als zesde categorie opgesteld. Mars (2006) heeft dit als belangrijke oorzaak genoemd en ook Abrahamson (2004) benoemt dit als mogelijke oorzaak van weerstand.

Aangezien een overname een verandering is gelden de bovengenoemde categorieën ook voor een overname. Een overname kan wat extra weerstand met zich meebrengen, omdat er een nieuwe partij bijkomt, die geen arbeidsrelaties heeft opgebouwd met de medewerkers van de overgenomen organisatie. Dubbele functies worden soms geschrapt (Haspeslagh en Jemison, 1998). Persoonlijke belangen komen in het geding en er ontstaat veel onzekerheid.

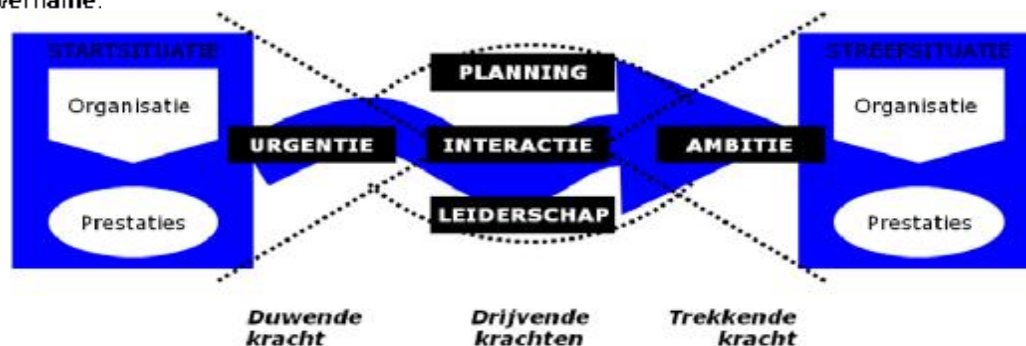
### 2.1.3 Het aanpakken van weerstand tegen een overname

Weerstand is nooit uit te sluiten, want er zullen altijd mensen zijn met een informatieachterstand, er zullen plannen en oplossingen zijn waarmee niet iedereen instemt en niet alle belangen kunnen gehonoreerd worden. Mensen zullen nu eenmaal een bepaalde tijd in onzekerheid verkeren en aan de nieuwe manier van werken moeten wennen. Omgaan met weerstand is daarom ook gericht op het opvangen en doorlopen ervan in plaats van het te willen voorkomen (Mars, 2006). Pogingen om mensen uit de weerstandsfase te krijgen hebben alleen effect als de veranderaar de weerstand herkent en erkent als een deels onvermijdbaar, individueel en niet lineair proces, waaraan een ingewikkelde combinatie van meningen, percepties, belangen en emoties, ten grondslag ligt. Geduld, bescheidenheid en kracht is nodig om het proces te begeleiden. De veranderaar moet zich realiseren dat niet hij maar de mensen moeten veranderen (Mars, 2006).

#### Vijf krachtenmodel

Mars (2006) heeft een vijf krachtenmodel opgesteld dat helpt bij het aanpakken van weerstand. Volgens haar zijn er een duwende kracht (urgentie) om mensen een zetje in de goede richting te geven, een trekkende kracht (ambitie) om mensen te enthousiasmeren en drie drijvende krachten (planning, interactie en leiderschap) om het proces te managen, nodig om mensen mee te krijgen met een verandering. Zie ook figuur 2.3.

Dit model wordt met behulp van literatuur over overnames toegespitst op de specifieke situatie overname.



Bron: 'Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen', Annemarie Mars, Van Gorcum, 2006

Figuur 2.3 Vijf krachten van een veranderproces. Bron: Mars (2006), p. 17

Bij *urgentie* gaat het erom dat mensen de noodzaak van de verandering gaan inzien. Er moet duidelijk worden gemaakt dat er een probleem is, dit kan namelijk veel kracht uitoefenen op de verandering. Er verandering kan ontstaan vanuit een probleem, vanuit een wens en vanuit een plicht. Als de verandering een plicht is die van bovenaf wordt opgedrongen en de mensen niet voelen waarom ze moeten veranderen zal er weinig motivatie ontstaan om met de verandering mee te gaan (Mars, 2006). Om de mensen wel mee te krijgen is het belangrijk dat ze weten waarom de verandering moet worden doorgevoerd. Het beste is om de plicht van boven te koppelen aan een behoefte van de doelgroep zelf. Zo wordt de urgentie krachtiger (Mars, 2006). Met creëren van urgentie kan gezorgd worden dat de weerstand die ontstaat uit het wantrouwen van de achterliggende redenen van een verandering, het gebrek aan begrip, twijfels aan de noodzaak en tegengestelde belangen worden aangepakt.

Om eventuele weerstand tegen een overname zoveel mogelijk te beperken is het van belang dat de overname goed verantwoord wordt aan de medewerkers van de organisatie. Hierbij moet aandacht besteed worden aan de strategische inpasbaarheid, moeten de doelen helder zijn en moet er inzicht zijn in bronnen van voordeel en problemen (Haspelslagh en Jemison, 1998)

*Ambitie* zorgt ervoor dat de doelgroep een gevoel van richting heeft, dat ze weet wat ze moet bereiken. Hoe beter mensen zich een beeld kunnen vormen van de streefsituatie hoe beter ze kunnen beslissen of ze mee willen gaan of niet (Mars, 2006). Het is van belang dat de mensen er snel achter komen wat de verandering voor hen persoonlijk betekent. Ze willen weten wat er verandert voor hen en wat er hetzelfde blijft. Daarnaast willen ze de persoonlijke voordelen en nadelen van de verandering in beeld hebben (Mars, 2006). Het kan ook van belang zijn om de verandering als uitdaging te stellen. Een veranderaar die over de ambitie praat met enthousiasme en overtuiging en zelfvertrouwen uitstraalt zal meer succes hebben dan een ander die dat niet doet. Het feit dat de veranderaar zichtbaar in de verandering gelooft, oefent trekkende kracht uit (Mars, 2006). Met deze kracht is het mogelijk om de weerstand die ontstaat uit de onzekerheid van de eigen positie, onzekerheid over de toekomst en persoonlijke belangen te doorlopen doordat mensen een stukje zicht krijgen op de streefsituatie.

Bij een overname is het de taak van het interfacemanagement om de medewerkers een beeld te verschaffen van de streefsituatie. Hierbij moet zowel de toekomst van de organisatie als de toekomst van de medewerkers in beeld worden gebracht. Een heldere visie is van belang om weerstand aan te pakken (Strebel, 1996) en brengt ook de streefsituatie in beeld (Mars, 2006). Ook Haspelslagh en Jemison (1998) achten een visie van belang, aangezien dit medewerkers een beter beeld geeft van het doel en de gewenste nieuwe situatie.

*Planning* is de brug tussen het veranderverhaal en het daadwerkelijke veranderproces. De veranderstrategie die is gekozen wordt uitgewerkt tot een veranderplan en zo kunnen de interactievormen die daarin voorzien doelgericht worden geprogrammeerd.

Plannen is zo belangrijk omdat ten eerste een planning helpt bij het op elkaar afstemmen van losstaande onderdelen en ten tweede om de doelgroep wat zekerheid te geven over beslissingsmomenten en op welke manier ze inbreng krijgt (Mars, 2006). Weerstand die ontstaat uit onzekerheid wordt hiermee opgevangen.

Bij een overname is een duidelijke planning van het overnameproces dan ook noodzakelijk. Door een goede verantwoording op te stellen kan worden opgemaakt welk type integratiebenadering het meest geschikt is (Haspelslagh en Jemison, 1998). Vervolgens kan de opbouwfase gestart worden.

Om het overnameproces goed te laten verlopen is een opbouwfase van belang. Deze fase start na het tekenen van het contract en duurt tot de organisaties daadwerkelijk kunnen integreren. De eerste taak in de opbouwfase is het vormen van een interfacemanagement dat vervolgens de zaak in rustig vaarwater moet brengen, een nieuwe koers moet bepalen, de balans moet opmaken en controle moet uitoefenen, de overgenomen organisatie sterker moet maken, wederzijds begrip moet creëren en geloofwaardigheid moet opbouwen (Haspelslagh en Jemison, 1998).



Het topmanagement moet bepalen in hoeverre de grens tussen beide organisaties doorlaatbaar mag zijn en moet managers benoemen die de grens bewaken. Bij een absorberende overname is de taak van interfacemanagement om zich direct op de samenvoeging van beide organisaties te storten (Haspeslagh en Jemison, 1998). Bij een conserverende overname is de taak van het interfacemanagement het instellen van een grensbewakingstructuur die voor altijd blijft gelden (Haspeslagh en Jemison, 1998). Bij een symbiotische overname tenslotte is het ontwikkelen van een semidoorlaatbaar membraan de taak van het interfacemanagement (Haspeslagh en Jemison, 1998). De structuur van de grensbewaking bestaat uit een team van drie partijen. Ten eerste een manager van het overnemende bedrijf aan wie de overgenomen organisatie verantwoording moet afleggen. Zijn voornaamste taken zijn de andere delen van het overnemende bedrijf op afstand houden, de overgenomen eenheden een nieuw doel geven, aan beide zijden geloofwaardigheid creëren en het juiste klimaat creëren. Ten tweede het hoofd van de overgenomen eenheid, hij is belast met het runnen van de organisatie en het afschermen van zijn eigen mensen tegen invloeden van buitenaf zodat ze zich op hun werk kunnen blijven concentreren. Deze manager staat precies tussen twee vuren in. Het laatste onderdeel van de grensbewakingstructuur bestaat uit een groepje intermediairs. Hun voornaamste taak is het helpen oplossen van de problemen die binnen het overgenomen bedrijf worden ervaren, het helpen bevorderen van wederzijds begrip en het vormen van een centraal punt voor vragen en informatie-uitwisseling (Haspeslagh en Jemison, 1998). Tenslotte kunnen de stappen die gelden voor de gekozen integratiebenadering doorlopen worden. Afhankelijk van het type integratiebenadering geldt er een bepaald proces.

Om een absorptie overname te laten slagen moeten volgens Haspeslagh en Jemison (1998), vier basisopdrachten vervuld worden. Het opstellen van een plan voor de consolidatie is de eerste opdracht. Er moet eerst een integratieplan gemaakt worden alvorens met de implementatie begonnen kan worden. In dit plan moet aandacht besteed worden aan de structuur, aan de timing en de communicatie. De tweede basisopdracht bestaat uit het uitvoeren van de rationalisatie van beide organisaties. De intentie van de overname moet gerealiseerd worden. Afhankelijk van de planning die gemaakt is, moeten er binnen een bepaalde tijd een aantal functies samengevoegd worden. Een vastbesloten en voortvarende uitvoering blijkt de beste aanpak (Haspeslagh en Jemison, 1998). De derde basisopdracht is het gebruiken van het beste. Bij de samenvoeging zullen er dubbele functies en structuren bestaan. Deze moeten heringericht worden en het beste van elk bedrijf kan gebruikt worden om de nieuwe organisatie zo optimaal mogelijk te laten functioneren (Haspeslagh en Jemison, 1998). De laatste basisopdracht bestaat uit het aansluitend maken van complementaire delen. Wanneer taken die elkaar aanvullen op elkaar worden aangesloten kan geprobeerd worden hier een concurrentievoordeel mee te behalen (Haspeslagh en Jemison, 1998). Bij een absorptie worden er een aantal onderdelen uniform gemaakt terwijl andere juist bij het oude moeten blijven om complementair waarde te scheppen.

Bij een conserverende overname is de mate van integratie laag. Het opzetten van een grensbewakingstructuur is van belang, zodat de mogelijkheden beschermd worden. Volgens Haspeslagh en Jemison (1998), zijn er vier belangrijke taken die het grensbewakingsteam en de ontvangende structuur goed moeten uitvoeren. De eerste taak is voortdurende grensbewaking, de grens blijft altijd bestaan zodat de cultuur waarin de mogelijkheden zijn ingebed bewaard blijft. De tweede opdracht is het doen groeien van het overgenomen bedrijf. Dit is noodzakelijk omdat een waardevermeerdering in conserverende overnames voortkomt uit een versnelde bedrijfsontwikkeling (Haspeslagh en Jemison, 1998). Het overnemende bedrijf moet de nodige resources en managementkwaliteiten aanwenden zodat het overgenomen bedrijf zich sneller en beter kan ontwikkelen. De volgende taak is het opdoen van kennis en ervaring. Enerzijds dient het management iets te leren over de nieuwe bedrijfstak en anderzijds moeten zij leren deze kennis en ervaring toe te passen in de eigen hoofdactiviteiten. De vierde belangrijke taak die uitgevoerd moet worden is het pleiten voor het toewijzen van extra resources aan het nieuwe domein, zodat eventuele latere overnames geclusterd kunnen worden. Het is bij een conserverende overname van belang dat het doel van het overgenomen bedrijf steeds wordt bevestigd zodat de onzekerheid omtrent de verandering verdwijnt.

Een symbiotische overname begint met conservatie van het overgenomen bedrijf. Het overnemende bedrijf aan de andere kant voert reeds de noodzakelijke veranderingen binnen haar eigen bedrijf door zodat ze beter op het overgenomen bedrijf kan inspelen (Haspeslagh en Jemison, 1998). Vervolgens wordt de interactie tussen beide bedrijven steeds meer gestimuleerd. Er bestaat een voorkeur voor interacties die ontstaan op initiatief van de managers van het overgenomen bedrijf, zodat er geen druk op het overgenomen bedrijf wordt uitgeoefend. Het management van het overnemende bedrijf krijgt meer invloed op de strategie van het overgenomen bedrijf en de managers van het overgenomen bedrijf krijgen een grotere verantwoordelijkheid op het operationele vlak (Haspeslagh en Jemison, 1998). De laatste fase van de symbiotische overname kan dan geschieden, namelijk de samensmelting van de twee organisaties.

Resultaten van beslissingen moeten voortdurend geëvalueerd worden en zo nodig worden bijgesteld omdat het bij symbiotische overnames relatief moeilijk is om vooraf te bepalen welke vaardigheden van nut kunnen zijn, welk voordeel ze opleveren en hoe ze overdragen kunnen worden (Haspeslagh en Jemison, 1998). Bij symbiose is het van belang dat er een evenwichtige situatie gecreëerd wordt tussen beide partijen en dat herziening van de doelstelling van beide organisaties en de mogelijkhedenoverdracht in twee richtingen wordt gestimuleerd (Haspeslagh en Jemison, 1998).

Om een overname zo goed mogelijk te laten verlopen is het van belang dat de juiste benadering wordt gekozen en de juiste stappen worden doorlopen en dat de medewerkers zicht krijgen op planning, zodat zij weten wat ze kunnen verwachten. Ook korte termijn doelen opnemen in de planning kan helpen, zo zien de medewerkers ook op korte termijn resultaten.

Doormiddel van *interactie* kan de doelgroep inbreng leveren, worden blootgesteld aan het verhaal, kunnen weerstanden opgevangen worden, kan het nieuwe gedrag aangeleerd worden aan de doelgroep en kunnen ze worden gestimuleerd om het nieuwe gedrag te tonen (Mars, 2006).

Mars (2006) onderscheidt een aantal vormen van interactie die gebruikt kunnen worden. Interactie vormen hebben verschillende doelen. Het eerste doel van interactie is zenden van een boodschap. Informeren, uitleggen overtuigen, inspireren en mededelen behoren hiertoe (Mars, 2006). Het tweede doel van interactie is weerstand opvangen. De neutrale interactie vormen behoren hiertoe, te weten luisteren, wachten en ontmoeten. Het derde doel van interactie dat Mars onderscheidt is inbreng geven. Inspraak, onderhandelen, vormgeven, uitwerken en meedenken behoren hiertoe. De vierde mogelijkheid is leren. Ervaren, leren en instrueren behoren tot deze categorie. Tot slot onderscheidt Mars het doel stimuleren. Belonen, feedback geven en aanspreken horen bij dit doel.

Door de interactie vormen af te stemmen op de situatie zorgt de veranderaar ervoor dat de doelgroep tijdens het hele proces betrokken wordt. Mensen hebben dan de mogelijkheid om duidelijkheid te vragen en ze krijgen gedurende het hele proces informatie. Het vertrouwen in de veranderaar kan daardoor ook groeien. Weerstanden die nog bestaan of die opkomen, kunnen snel worden ontdekt en worden opgevangen als de interactie regelmatig en wederzijds is.

Bij een overname is de interactie met de medewerkers erg belangrijk (Haspeslagh en Jemison, 1998). Het interfacemanagement dient voldoende informatie te zenden naar de medewerkers, moet proberen de weerstand op te vangen en moet de medewerkers stimuleren om de overname te accepteren. Op de gebieden waar inbreng van de medewerkers mogelijk is, moet hier gebruik van worden gemaakt zodat ze meer betrokken raakt bij de overname. Er moet dan wel duidelijk zijn wat er met de meningen van de medewerkers wordt gedaan, zodat hier geen misverstanden over ontstaan. Bij een overname is ook het leren van belang, als er bijvoorbeeld een nieuw systeem, een nieuwe cultuur of een nieuwe werkwijze ontstaat moeten de medewerkers hiermee leren om gaan. Belangrijk nieuws dient herhaald te worden zodat het goed blijft hangen en kan het best op meerdere manieren worden overgebracht, bijvoorbeeld zowel schriftelijk als mondeling.

Bij *leiderschap* tenslotte, gaat het erom dat de veranderaar laat zien dat hij achter de verandering staat en de verandering goed kan leiden. De veranderaar heeft een belangrijke rol bij het begeleiden

en stimuleren van interactie (Mars, 2006). Ook het topmanagement en het middenmanagement kunnen een belangrijke kracht zijn bij het aanpakken van weerstand (Mars, 2006). Topmanagers hebben een sturende rol in het proces en moeten het boegbeeld van de verandering zijn. Ook middenmanagers hebben een belangrijke rol in het veranderproces, aangezien zij de directe schakel zijn naar de medewerkers (Mars, 2006). Zij zitten tussen enerzijds het management en anderzijds de mensen en kunnen een belangrijke kracht zijn als zij fungeren als bemiddelaars. Het is echter wel van belang dat het topmanagement eerst aandacht besteedt aan het meekrijgen van de middenmanagers (Mars, 2006).

Bij een overname is het van belang dat zowel het topmanagement als het middenmanagement laat zien dat zij achter de overname staat (Haspeslagh en Jemison, 1998). Ook is het belangrijk dat de overname goed begeleid wordt. Doelen moeten bevestigd worden en waarnodig hergeformuleerd (Haspeslagh en Jemison, 1998). Bij een overname is het ook erg belangrijk om te laten zien wat er gaat veranderen, maar vooral ook wat er hetzelfde blijft zodat mensen niet het idee krijgen dat alles anders wordt (Haspeslagh en Jemison, 1998).

Om de medewerkers door de weerstandsfase te helpen is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan al deze vijf krachten.

### **Groepsfocus**

Lewin was de eerste psycholoog die schreef over het belang van een groep bij het vormen van het gedrag van de groepsleden (Burnes, 2004). De Group Dynamics theorie pleit voor de groep als hoofdfocus van een verandering. Individuen zijn namelijk geïsoleerd in de groep en worden beperkt in hun handelen doordat ze aan bepaalde groepsdrukken moeten voldoen (Burnes, 2004). De focus van een verandering moet daarom liggen op factoren zoals groepsnormen, groepsrollen, groepsinteracties en het groepsocialisatie proces om een verandering te weeg te kunnen brengen (Burnes, 2004).

Echter, Lewin ontdekte dat inzien van het belang van een groep alleen niet genoeg is om een verandering te kunnen realiseren (Burnes, 2004). Er is volgens hem ook een proces nodig waarbij de groepsleden worden aangemoedigd en betrokken om te veranderen. Een mogelijkheid daarvoor is het driestappen model dat bestaat uit de stappen unfreezing, moving en refreezing. Er is een soort urgentie nodig waardoor mensen gaan inzien dat de oude manier van werken, of het oude gedrag niet meer geschikt is (Burnes, 2004). In de moving fase is het van belang dat de doelgroep een nieuw gedrag of een nieuwe manier gaat aanleren. Tot slot wordt in de refreezing fase dit nieuwe gedrag of de nieuwe manier gestabiliseerd, zodat het gehandhaafd kan blijven (Burnes, 2004). Het driestappen model van Lewin kan ondersteund worden met de acht stappen die Kotter (1995) benoemd voor het inbedden van het gewenste gedrag dat met de verandering gepaard gaat. Duidelijk maken van de urgentie, het vormen van een stabiele coalitie, het vormen en communiceren van een visie, de mogelijkheid scheppen om te handelen naar de visie, plannen en creëren van korte termijn winsten, ruimte maken voor verbetervoorstellen en tenslotte het institutionaliseren van het gewenste gedrag dat met de verandering gepaard gaat.

De theorieën van Kotter en Lewin die hier boven beschreven staan hebben een groot raakvlak met het krachtenmodel van Mars, maar ook met de theorie van Haspeslagh en Jemison die specifiek voor overnames geldt. In alle theorieën wordt gesteld dat er een urgentie nodig is om de verandering in gang te zetten en ook wordt het belang van het in beeld brengen van de streefsituatie, eventueel met behulp van een visie, in alle theorieën aangedragen. Een ander voorbeeld is het belang van goede communicatie. Dit komt ook in alle theorieën naar boven.

Haspeslagh en Jemison (1998) noemen het creëren van een visie, missie, doelen en korte termijn winsten als belangrijke stappen in het overnameproces en dit zijn bijna letterlijk enkele stappen van Kotter (1995).

### 2.1.4 Samenvatting

Weerstand is een belangrijk begrip omdat het een verandering kan doen mislukken. Als er een verandering plaatsvindt, doorlopen mensen een bepaald veranderproces, waarbij zij eerst ontkennen en vervolgens weerstand gaan leveren (Mars, 2006). Ze verzetten zich actief of passief tegen de verandering.

Een overname is een verandering voor de medewerkers. Hoe groot die verandering is, wordt onder andere bepaald door de mate van integratie. Sommige overnames vereisen een volledige integratie terwijl de integratie bij anderen minimaal is (Haspeslagh en Jemison, 1998). Verondersteld wordt dat hoe groter de verandering is hoe meer weerstand er kan ontstaan.

Weerstand kan verschillende oorzaken hebben. Persoonlijke belangen, gebrek aan begrip en vertrouwen, onzekerheid, verschillende interpretaties van doelen, overlast en oud zeer zijn de belangrijkste categorieën.

Weerstand kan aangepakt worden met behulp van het krachtenmodel dat Mars (2006) heeft ontwikkeld. Zij veronderstelt dat er een duwende kracht nodig is, een trekkende kracht en een aantal drijvende krachten. Urgentie is de duwende kracht, volgens Mars (2006) is het nodig dat mensen de noodzaak van de verandering inzien. Ambitie aan de andere kant is de trekkende kracht en moet mensen een beeld geven van de streefsituatie zodat ze iets hebben om naar toe te leven. De drijvende krachten zijn planning, interactie en leiderschap moeten mensen helpen om zich richting de nieuwe situatie te verplaatsen (Mars, 2006).

Bij het aanpakken van weerstand is het belangrijk dat de focus op een groep ligt en niet op individuen omdat individuen zijn ingebed in een groep (Burnes, 2004)

## 2.2 Betrokkenheid

Wanneer de medewerkers de weerstandsfase hebben doorlopen breekt de zelfonderzoekfase aan. In deze fase gaan ze nadenken wat de verandering van invloed heeft op hen zelf (Mars, 2006).

De laatste fase van het proces is de verbindingsfase. Wanneer de medewerkers in deze fase zijn aangekomen, zijn ze bereid om mee te gaan met de verandering (Mars, 2006). Hier is het begrip betrokkenheid belangrijk. Het begrip wordt gedefinieerd en vervolgens wordt besproken hoe er voor gezorgd kan worden dat medewerkers betrokken blijven bij de organisatie tijdens een overname.

### 2.2.1 Wat is betrokkenheid

Betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de realisatie van organisatiedoelen, omdat ze zich volgens het belang van de organisatie gedragen (Torka, 2003). Een van de eerste definities voor betrokkenheid is van Porter en is *identificatie met een organisatie* (Torka, 2003). Daarbij zijn drie factoren te onderscheiden. Het geloof in en acceptatie van doelen en waarden van de organisatie, de bereidheid om extra inspanning te leveren en het verlangen om bij de organisatie te blijven. Echter, sindsdien zijn er vele nieuwe definities ontstaan voor het concept. Uit onderzoek van Meyer en Herscovitch is gebleken dat alle definities twee gemeenschappelijke kenmerken hebben, namelijk dat betrokkenheid een verbindende kracht is en richting geeft aan gedrag (Torka, 2003).

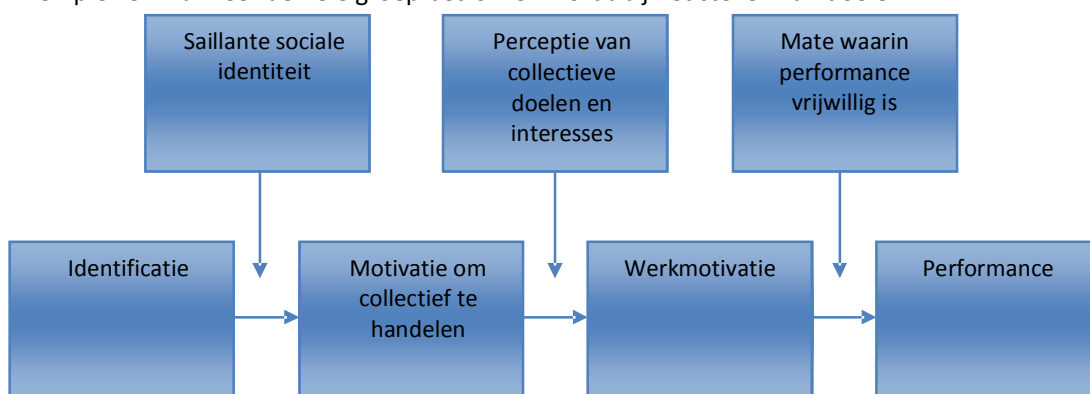
Betrokkenheid wordt ook wel commitment genoemd. Allen en Meyer (1996) verstaan onder commitment de betrokkenheid, of verbinding met de organisatie. Het is volgens hen een psychologische link tussen de organisatie en de medewerker (Allen en Meyer, 1996). Zij onderscheiden drie componenten van commitment; affectieve, continue en normatieve commitment. Affectieve commitment betekent dat een werknemer een goed gevoel heeft bij de organisatie en er graag wil blijven werken. Allen en Meyer (1990) benoemen persoonlijke eigenschappen, job eigenschappen, werkervaringen en structurele eigenschappen als antecedenten van affectieve commitment. Continue commitment geldt wanneer een werknemer bij de organisatie moet blijven omdat het hem anders veel nadeel oplevert en is berekenend. Tot slot is normatieve commitment een vorm van betrokkenheid uit plichtsgevoel (Allen en Meyer, 1996).

## 2.2.2 Betrokkenheid van medewerkers tijdens een overname

Bij een overname is het van belang dat mensen betrokken raken, zodat de overname een succes wordt. Als medewerkers betrokken zijn, zullen zij zich namelijk in het belang van de organisatie inzetten. Het is voor beide organisaties belangrijk dat medewerkers hun motivatie niet verliezen door de verandering en dat hun performance op peil blijft (Haspeslagh en Jemison, 1998). Betrokkenheid heeft een belangrijke rol hierbij. Performance wordt onder meer door Meyer en zijn collega's (1989) gezien als uitkomst van betrokkenheid en dan met name affectieve betrokkenheid. Ook Van Knippenberg (2000) beschrijft een positieve relatie tussen betrokkenheid en performance. Zie ook zijn model (figuur 2.4).

Er bestaan verschillende soorten performance. In dit onderzoek worden groepsperformance, contextperformance en taakperformance behandeld omdat zij volgens Van Knippenberg (2000) gerelateerd zijn met werkmotivatie. De groepsperformance of organisatie performance is de totale prestatie van de groep of organisatie. Taakperformance is puur de prestatie op de taak van de individu, de invulling van de taakomschrijving. Voor deze taakperformance worden individuen ook beloond. De contextperformance tot slot, omvat de prestatie in de organisatorische context. Wanneer het individu meer doet dan alleen zijn taak, ontstaat deze vorm van performance (Van Knippenberg, 2000). Voorbeelden hiervan zijn het helpen van collega's, meedenken met de organisatie, verder kijken dan alleen de eigen taak. Voor deze vorm van performance wordt geen geldelijke beloning gegeven. (Van Knippenberg, 2000). Hoe meer de individuen bereid zijn om vrijwillige performance leveren, hoe groter de totale performance wordt.

Van Knippenberg (2000) stelt evenals Lewin (in: Burnes, 2004) dat er gebruik moet worden gemaakt van groepen om iets te bereiken in een organisatie. Dit noemt Van Knippenberg ook wel sociale identiteit. Sociale identiteit is beschreven in de sociale identiteit theorie van Tajfel en Turner (Van Knippenberg, 2000). Sociale identiteit houdt in dat een individu zich verbonden voelt met een bepaalde groep. Dit kan een organisatie zijn of een deel van een organisatie zoals een team, een afdeling een unit etc. Deze groep heeft bepaalde normen en waarden en het individu behorend tot deze groep zal zich ook daarmee verbonden voelen. Een psychologisch gevoel van eenheid met de groep zet individuen aan om het groepspectief over te nemen en om de doelen en belangen van de groep als eigen te ervaren. Individuen zullen daardoor ook trachten deze doelen te bereiken en te handelen in het collectief belang. Volgens de sociale identiteit theorie kan de identificatie alleen bereikt worden als de groepsidentiteit saillant is, ofwel opvallend (Van Knippenberg, 2000). Voorbeelden hiervan zijn collega's in dezelfde werkkleding, aanwezigheid van collega's op de werkplek en wanneer de hele groep betrokken wordt bij het stellen van doelen.



Figuur 2.4 Sociale identiteit model van werkmotivatie en performance. Bron: Van Knippenberg (2000), p. 362

Als de mensen in de groep vervolgens collectieve doelen en interesses waarnemen die gericht zijn op werkmotivatie, zullen zij deze ook aannemen. Om nog een stap verder dan werkmotivatie te gaan, namelijk naar performance is de mate waarin performance vrijwillig is van belang. Bij een overname

is het daarom van belang om te zorgen dat de groepen **positieve normen en waarden hebben** ten aanzien van deze overname, zodat individuen deze overnemen.

### 2.2.3 Samenvatting

Betrokken medewerkers zijn **cruciaal voor de realisatie van organisatiedoelen, omdat ze zich volgens het belang van de organisatie gedragen** (Torka, 2003). Bij een overname zijn daarom betrokken medewerkers belangrijk. Betrokkenheid kent vele **definitie**s waarvan de twee **gemeenschappelijke factoren** zijn dat betrokkenheid een **verbindende kracht is** en **richting geeft aan gedrag** (Torka, 2003). Betrokkenheid wordt ook wel **commitment** genoemd. Er zijn **drie vormen van commitment** te onderscheiden, te weten; **affektieve, normatieve en continue commitment**. Van deze **drie vormen** is **affektieve commitment** het **meest positief** gerelateerd met **performance** (Meyer et al., 1989). Antecedenten van **affektieve commitment** zijn **persoonlijke eigenschappen, job eigenschappen, structurele eigenschappen en goede ervaringen** (Allen en Meyer, 1990).

Performance is een uitkomst van betrokkenheid. Het model van Van Knippenberg (2000) laat dit zien. De eerste stap is **groepsidentificatie of sociale identiteit**. Mensen gaan zich betrokken voelen bij een **bepaalde groep**. Voorwaarde hiervoor is dat deze groep **saillant aanwezig is**. In zo'n groep heersen **bepaalde normen en waarden**. Wanneer de groep **saillant aanwezig is raken mensen bereid om te collectief te handelen** en nemen zij de waarden van de groep aan. Wanneer deze **normen en waarden positief zijn ten aanzien van performance** zullen individuen dit ook gaan overnemen. Hoe **meer performance van individuen vrijwillig is hoe groter de totale performance wordt** (Van Knippenberg, 2000).

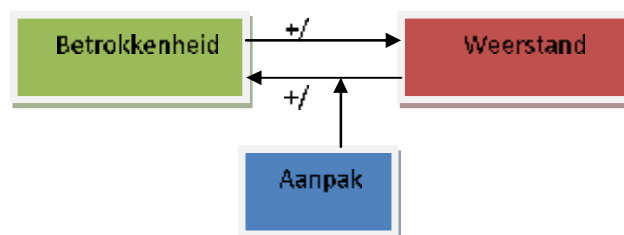
### 2.3 Relatie weerstand en betrokkenheid

Al eerder werd genoemd dat betrokken medewerkers **cruciaal zijn voor het realiseren van organisatiedoelen, omdat betrokken medewerkers handelen in het belang van de organisatie** (Torka, 2003). Bij een overname ontstaan er **nieuwe organisatiedoelen**. Wanneer de **medewerkers betrokken zijn bij de organisatie, zullen zij meewerken om dit nieuwe organisatiedoel te realiseren en niet veel weerstand beïden**. Echter, als de **medewerkers te betrokken zijn bij de oude situatie kan dit wel tot weerstand leiden, omdat zij graag in die oude situatie willen blijven** (zie figuur 2.5).

Betrokkenheid is ook een **gewenste uitkomst van het veranderproces**. Eerst ontstaat er **weerstand, en aan het einde van het proces, als het succesvol verloopt, ontstaan er betrokkenheid met de verandering en betrokkenheid met de nieuwe situatie** (Mars, 2006).

Betrokkenheid in de oude situatie kan ervoor zorgen dat **het proces zonder al teveel weerstand verloopt, maar anderzijds kan betrokkenheid in de oude situatie er ook voor zorgen dat er juist wel weerstand ontstaat**. In het eerste geval zal het veranderproces **gedwee verlopen**. In het tweede geval is er een **aanpak van de weerstand nodig om ook in de gewenste situatie weer betrokkenheid te creëren** (zie figuur 2.5).

Geen **betrokkenheid in de oude situatie kan ervoor zorgen dat er weerstand ontstaat bij de medewerkers, omdat zij niet bereid zijn om in het belang van de nieuwe organisatie te handelen**. In dit geval is er zowel een **aanpak van weerstand nodig als een aanpak om betrokkenheid te creëren**.



Figuur 2.5 Relatie betrokkenheid en weerstand

## **2.4 Deelconclusie theorie**

Bij een verandering kan er weerstand ontstaan, dus ook bij een overname. Er kan weerstand ontstaan vanwege persoonlijke belangen, vanwege gebrek aan begrip en vertrouwen, vanwege onzekerheid, vanwege verschillende interpretaties van doelen, vanwege overlast en vanwege oud zeer. Weerstand bemoeilijkt het veranderproces en daarom is het noodzakelijk dat de weerstand aangepakt wordt. Deze aanpak dient groepsgewijs te geschieden, aangezien individuen ingebed zijn in een bepaalde groep. Een mogelijke aanpak is het gebruiken van het krachtenmodel van Mars (2006). Ten eerste moet het management ervoor zorgen dat de medewerkers de urgentie van de overname gaan inzien. De urgentie komt het best over als deze wordt afgestemd met de doelgroep. Daarnaast kunnen inzicht in het strategische nut van de overname, inzicht in de doelen en inzicht in de voor- en nadelen de urgentie versterken.

Ten tweede moet het management ervoor zorgen dat de medewerkers een beeld van de streefsituatie krijgen, deze kracht wordt ook wel ambitie genoemd. Aandacht dient te worden besteed aan de toekomst van de organisatie en aan de toekomst van de medewerkers. Een missie en visie kunnen hierbij helpen.

De andere drie krachten zijn interactie, leiderschap en planning. De interactie is erg belangrijk. Medewerkers moeten voldoende informatie over de overname krijgen en hun vragen moeten beantwoord worden, zodat de onzekerheid wordt weggenomen.

Het topmanagement en de direct leidinggevenden dienen uit te stralen dat zij achter de overname staan, zodat medewerkers dit ook over kunnen nemen.

Het management dient ervoor te zorgen dat de juist integratiebenadering wordt gekozen en vervolgens wordt uitgevoerd. Het is belangrijk dat de medewerkers zicht krijgen op het overname proces, zodat zij weten wat hen te wachten staat.

Met behulp van deze krachten kan de weerstand weggewerkt worden. Wanneer deze weerstand eenmaal weg is kan er betrokkenheid ontstaan met de nieuwe situatie. Betrokkenheid is belangrijk omdat betrokken medewerkers in het belang van de organisatie handelen. Vooral de affectieve vorm van betrokkenheid heeft een positieve invloed op de performance van de medewerkers. Deze vorm van betrokkenheid kan gecreëerd worden met behulp van de antecedenten, goede job eigenschappen, goede organisatorische voorwaarden en goede ervaringen bij de organisatie.

## Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk is te lezen hoe het praktijkonderzoek wordt aangepakt. Met behulp van enquêtes wordt getracht de belangrijkste data te verkrijgen. In de eerste paragraaf wordt het concept enquête kort geïntroduceerd. Vervolgens wordt in de volgende paragraaf besproken hoe de enquête tot stand is gekomen. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is te lezen wat de respons van de enquête is.

### 3.1 Enquête

De medewerkers van MPM zijn geënquêteerd over zaken betreffende weerstand tegen de overname en betrokkenheid. Er is gekozen voor een enquête omdat de mening van meer dan tweehonderd mensen in beeld gebracht dient te worden. Met enquêtes is iedereen benaderd en is er dus geen twijfel of de benaderde personen wel representatief zijn voor de hele groep. Tevens kunnen doordat iedereen benaderd is de uitspraken voor heel MPM gegeneraliseerd worden, zonder dat de validiteit in twijfel wordt gesteld.

#### 3.1.1 Ontwerp enquête

Uit informatieve gesprekken met de manager engineering en assemblage is duidelijk geworden dat er sprake is van een symbiotische overname. De behoefte aan organisatorische autonomie en de behoefte aan strategische samenhang zijn beide sterk (zie ook paragraaf 4.2.5). Echter het definitieve contract is op het moment nog niet getekend en daardoor bevindt het overnameproces zich nog in de opbouwfase. In deze fase is het onder andere belangrijk dat de zaak in rustig vaarwater wordt gebracht, wederzijds begrip en geloofwaardigheid worden gecreëerd en de balans wordt opgemaakt en controle wordt uitgeoefend. Ook is uit de theorie gebleken dat betrokken medewerkers erg belangrijk zijn voor een organisatie. Deze zaken worden getest met behulp van de enquêtes.

Ten eerste wordt er getest of er weerstand heerst bij de medewerkers van MPM. Met behulp van de oorzaken van weerstand (zie paragraaf 2.1.2) zijn een aantal stellingen opgesteld. De oorzaak **oud zeer is verwoord tot de stellingen "Ik heb weleens een slechte verandering meegemaakt bij MPM"** en een voorbeeld van de oorzaak **gebrek aan begrip en vertrouwen is de stelling "Ik twijfel aan de noodzaak van de overname."**

De weerstand dient aangepakt te worden en daarom wordt in de enquête ook aandacht besteed aan de aanpak, oftewel het in rustig vaarwater brengen. Een mogelijke aanpak is het krachtenmodel van Mars (2006). De krachten die Mars noemt zijn urgentie, ambitie, leiderschap, planning en interactie. Deze krachten zijn als basis gebruikt en vormen elk een categorie in de enquête. Belangrijke aspecten uit de literatuur over overnames zijn gebruikt om deze categorieën te concretiseren. Bij de kracht leiderschap is het belangrijk dat het management en andere leidinggevende uitstralen dat zij positief zijn ten aanzien van de overname. Met behulp van de stellingen **"Het topmanagement is positief over de overname"** en **"Mijn direct leidinggevende is positief over de overname"** wordt getest of deze kracht sterk is bij MPM. Bij de kracht interactie is het onder meer van belang dat vragen van de medewerkers snel beantwoord worden. De stelling **"Als ik vragen heb over de overname worden die snel beantwoord"** is daarom opgenomen in de enquête.

Het laatste doel van de enquête is het meten van de betrokkenheid van de medewerkers. Uit de literatuur (zie paragraaf 2.2) is naar voren gekomen dat affectieve commitment een positieve invloed heeft op performance. Daarom zijn er stellingen opgenomen betreffende de antecedenten van affectieve commitment. Goede ervaringen bij een organisatie, bijvoorbeeld, wordt gezien als antecedent en daar is vervolgens de stelling **"Ik heb goede ervaringen bij MPM"** van gemaakt. Om te testen welke vorm van commitment, affectieve, continue of normatieve, het sterkst is, worden de medewerkers gevraagd een aantal antwoordalternatieven te rangschikken naar belangrijkheid. Deze antwoordmogelijkheden zijn afgeleid uit een artikel van Allen en Meyer (1996) waarin hun enquêtevragen betreffende de vormen van commitment worden weergegeven. Daarnaast wordt er gemeten of de medewerkers zich betrokken voelen bij een bepaalde groep mensen. Ook



groepsidentificatie heeft invloed op performance. Er is gekozen voor de stelling "Ik voel me verbonden met een bepaalde groep mensen" om te testen of groepsidentificatie aanwezig is. Ook zijn er stellingen opgenomen betreffende groepsnormen en waarden.

Het grootste deel van de enquête bestaat uit stellingen waarbij de medewerker aan kan geven in hoeverre hij het eens is met de stelling. De schaal is vijfpunts en verloopt van *zeer mee oneens* tot *zeer mee eens*. Er wordt voor een vijfpuntschaal gekozen, om te voorkomen dat medewerkers een kruis zetten tussen twee antwoordcategorieën. Door de categorie neutraal te gebruiken worden mensen niet gedwongen een kant te kiezen, als ze dat niet willen.

Aan het eind van de enquête wordt een tweetal vragen gesteld waarbij de medewerkers gevraagd wordt een rangorde aan te brengen in een aantal aspecten. Hierbij wordt het belangrijkste aspect gewaardeerd met het cijfer 1.

De meningen van de medewerkers ten aanzien van de stellingen worden geanalyseerd, door middel van gemiddelde scores per stelling. Voor het antwoord zeer mee oneens is score 1 toegekend, tot en met score 5 voor het antwoord zeer mee eens. Deze scores worden zowel voor de afdelingen als van het totaal berekend. Een score van boven de drie kan daarbij als positief worden ervaren. De enquête bevat drie negatief geformuleerde stellingen, hierbij geldt hoe lager de score hoe beter. De vragen waarbij de medewerkers moesten kiezen uit een aantal antwoordmogelijkheden zijn geanalyseerd aan de hand van frequenties. Tot slot zijn de twee vragen waarbij de medewerkers in de antwoordmogelijkheden een rangorde moesten aanbrengen handmatig geanalyseerd aan de hand van percentages.

### 3.1.2 Respons

Voor het uitdelen van de enquêtes bij MPM is de vragenlijst voorgelegd aan een aantal mensen uit mijn omgeving. Zij begrepen de vragen en hebben de enquête op de juiste wijze ingevuld. De enquête is voor het uitdelen ook door onder andere het management van MPM en de OR van Thales beoordeeld en goedgekeurd. Vervolgens is de enquête op 29 mei 2008 door de leidinggevenden uitgedeeld aan 210 medewerkers van MPM. De uiterste inleverdatum was 9 juni 2008. Binnen de gestelde termijn zijn er 111 ingevulde enquêtes ingeleverd. In de dagen erna zijn er nog 3 enquêtes ingeleverd. In totaal zijn er dus 114 ingevulde enquêtes ingeleverd. De respons die hierdoor ontstaat is 54,3%. Echter, er hebben 12 mensen niet ingevuld bij welke afdeling zij horen. Deze enquêtes zijn daardoor niet verwerkt in de analyses van de stellingen. Bij enkele frequentie analyses zijn zij wel verwerkt omdat deze onafhankelijk van de afdelingen zijn berekend.

De vragen waarbij de medewerkers een rangorde moesten aanbrengen zijn niet door iedereen begrepen. In de analyses zijn alleen de enquêtes gebruikt waarbij de vragen helemaal op de goede manier waren ingevuld. Voor de vraag over de arbeidsvoorwaarden waren er 88 vragenlijsten geldig en voor de vraag over redenen om bij MPM te werken waren er 62 vragenlijsten geldig.

Er zijn ook door sommige medewerkers een aantal vragen/stellingen niet beantwoord, aan deze vragen/stellingen is waarde 0 toegekend, zodat zij de uitkomst niet beïnvloeden. Ook zijn er medewerkers geweest die meerdere antwoordmogelijkheden hebben ingevuld bij bepaalde vragen/stellingen, aan deze vragen/stellingen is eveneens waarde 0 toegekend.

Na een bijeenkomst met het managementteam van MPM en Norma, waarbij de resultaten van de enquête zijn besproken is duidelijk geworden dat de stellingen betreffende het onderhandelingsteam niet duidelijk waren. Het onderhandelingsteam was namelijk nog maar net opgesteld en medewerkers kenden dit team nog niet. Verder heeft de benoeming "onderhandelingsteam" ook voor wat verwarring gezorgd. De stellingen zijn daarom buiten beschouwing gelaten in de analyse.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquêtes weergegeven en vervolgens ook de onderzoeksvragen beantwoord. De eerste paragraaf geeft weer hoe het zit met de weerstand van de medewerkers van MPM. In paragraaf twee wordt weergegeven hoe effectief de aanpak van die weerstand op het moment is. Tot slot is er in paragraaf 4.3 te lezen hoe de betrokkenheid is van de medewerkers van MPM. De laatste paragraaf is deelconclusie van het praktijkonderzoek.

### 4.1 Weerstand

Met behulp van de enquêtes is onderzocht of er bij de medewerkers weerstand heerst tegen de overname van MPM door Norma. Hiervoor zijn tien stellingen gebruikt. De eerste vijf worden gepresenteerd in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Weerstand 1-2

Bij welke afdeling hoort u		Ik twijfel over de noodzaak van de overname	Ik krijg genoeg informatie over de overname	Ik weet wat er voor mij verandert	Voor mij valt de overname negatief uit	Ik heb vertrouwen in het onderhandelingssteam van MPM
<b>Staf</b>	Mean	2,80	3,70	3,50	2,00	4,10
	N	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	1,033	,823	,527	,943	,568
<b>Assemblage</b>	Mean	3,09	2,91	2,50	2,91	3,18
	N	23	22	22	22	22
	Std. Deviation	1,203	,868	,859	,811	,733
<b>Engineering</b>	Mean	4,00	2,60	2,80	3,00	2,80
	N	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	,943	,843	1,033	,667	,422
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	3,37	2,75	2,75	2,83	3,50
	N	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	1,056	,944	,794	,761	,511
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	3,63	2,60	2,20	2,91	3,11
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	1,031	1,117	,933	,612	,932
<b>Total</b>	Mean	3,40	2,81	2,58	2,81	3,29
	N	102	101	101	101	101
	Std. Deviation	1,101	1,007	,930	,771	,792

Wat opvalt aan tabel 4.1 is dat de afdeling staf overal het beste scoort. Bij de positieve stellingen is alles boven de neutrale waarde en bij de negatieve stellingen onder de neutrale waarde. De medewerkers van deze afdelingen bieden gezien deze cijfers weinig tot geen weerstand meer. De standaarddeviaties (zie bijlage 2) zijn echter wel relatief groot en dat betekent dat er wel een aantal medewerkers op bepaalde gebieden nog enige weerstand bieden. De meeste medewerkers van de andere afdelingen twijfelen nog aan de noodzaak van de verandering en vinden dat ze niet genoeg informatie krijgen. De behoefte aan informatie is dus groter dan het aanbod. Medewerkers zijn nog onzeker over de toekomst. Op de stelling of de verandering positief is voor de medewerker wordt vrij neutraal gereageerd. De standaarddeviaties bij deze stelling zijn relatief laag en dat betekent dat de er veel neutraal is gestemd. Uit de gegevens van deze tabel blijkt dat de medewerkers van engineering de meeste weerstand bieden tegen de overname, aangezien zij bij vier van de vijf stellingen het slechtst scoren. Ook bij verspaning/composieten is nog behoorlijk wat weerstand aanwezig. Zij kijken drie keer negatief af van de neutrale waarde.

In tabel 4.2 op de volgende bladzijde worden de andere vijf stellingen over weerstand gepresenteerd.

Tabel 4.2 Weerstand 2-2

Bij welke afdeling hoort u		De interactie tussen het onderhandelingssteam van MPM en de medewerkers verloopt goed	Ik denk dat ik snel gewend raak aan de nieuwe situatie	Het wordt alleen maar beter voor mij na de overname	Het wordt alleen maar beter voor MPM na de overname	Ik heb wel eens een slechte verandering meegemaakt bij MPM
<b>Staf</b>	Mean	3,44	4,20	3,60	3,40	3,00
	N	9	10	10	10	10
	Std. Deviation	,726	,632	,843	,966	,667
<b>Assemblage</b>	Mean	2,95	3,23	2,77	3,18	3,09
	N	21	22	22	22	22
	Std. Deviation	,740	,869	,528	,588	,921
<b>Engineering</b>	Mean	2,80	3,40	2,89	3,10	3,00
	N	10	10	9	10	10
	Std. Deviation	,422	,516	,333	,568	,471
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	2,71	3,67	2,83	3,21	3,12
	N	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	,751	,482	,565	,721	1,035
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	2,43	3,09	2,77	2,80	3,26
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	1,008	,818	,690	,797	1,010
<b>Total</b>	Mean	2,74	3,40	2,88	3,07	3,14
	N	99	101	100	101	101
	Std. Deviation	,864	,788	,656	,752	,917

Ook in tabel 4.2 valt op dat staf overal het best scoort. De medewerkers denken over het algemeen dat ze snel zullen wennen aan de nieuwe situatie. Met name de stafmedewerkers en ook de medewerkers van logistiek/twv/inkoop. De medewerkers vertrouwen er niet op dat het beter wordt voor hen na de overname, uitgezonderd de medewerkers van staf. Het vertrouwen dat MPM beter wordt door de overname is eveneens niet erg goed. De scores zijn vrij neutraal, met een kleine uitschieter naar beneden. Een aantal medewerkers heeft te maken gehad met een slechte verandering en anderen niet. Bij deze stelling is de standaarddeviatie relatief hoog. Dit betekent dat de vrij neutrale uitkomsten zijn ontstaan door een opheffing van positief en negatief. In tabel 4.2 is te zien dat de medewerkers van verspaning/composieten de meeste weerstand bieden. Zij scoren op alle vijf de stellingen het slechtst.

Samenvattend;

De medewerkers van de afdeling staf bieden bijna geen weerstand tegen de verandering. Zij scoren op alle stellingen positief ten opzichte van de neutrale waarde. Gezien de standaarddeviaties zijn er nog wel een aantal medewerkers die op bepaalde gebieden nog kleine weerstand bieden.

De medewerkers van logistiek/twv/inkoop bieden nog wel enige weerstand, evenals de medewerkers van assemblage. Zij scoren op vier van de tien stellingen positief ten opzichte van de neutrale waarde. De afdeling verspaning/composieten scoort slechts op drie van de tien stellingen positief ten opzichte van de neutrale waarde. De medewerkers van de afdeling engineering tenslotte, bieden de meeste weerstand, zij scoren slechts op twee stellingen positief ten opzichte van de neutrale waarde. Twijfelen aan de noodzaak van de overname, het toekomstbeeld, de interactie en de hoeveelheid informatie blijken de belangrijkste oorzaken van de weerstand.

## 4.2 Het aanpakken van de weerstand

Weerstand is aan te pakken met behulp van het krachtenmodel van Mars (2006). In deze paragraaf wordt onderzocht of de aanpak van de weerstand effectief is. Er zijn een aantal categorieën opgesteld en dit zijn tevens de paragrafen.

### 4.2.1 Urgentie

Ten eerste is de kracht urgentie getest. Er zijn een tweetal stellingen over de kracht urgentie opgenomen in de enquête en deze zijn aangescherpt met een viertal stellingen over de verantwoording van de overname.

Tabel 4.3 Urgentie

Bij welke afdeling hoort u		Er is mij duidelijk gemaakt waarom er een overname plaats moet vinden	Ik zie de noodzaak voor de overname in	Ik ben op de hoogte van wat de overname voor de marktpositie van MPM betekent	Ik weet wat het doel is van de overname	Ik weet welke voordelen voor MPM de overname met zich meebrengt	Ik weet welke nadelen voor MPM de overname met zich meebrengt
<b>Staf</b>	Mean	4,30	3,90	3,80	4,50	3,80	3,60
	N	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	,675	1,101	,632	,527	,632	,516
<b>Assemblage</b>	Mean	2,96	2,74	2,76	2,91	2,82	3,00
	N	23	23	21	22	22	21
	Std. Deviation	,928	1,096	,944	,971	,795	,775
<b>Engineering</b>	Mean	3,50	2,30	3,20	3,10	3,00	3,20
	N	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	1,179	,949	1,033	,876	,943	,919
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	3,50	3,17	3,08	3,42	3,04	3,29
	N	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	1,022	1,049	1,060	,830	,955	,806
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	3,20	2,45	2,66	3,23	2,77	2,80
	N	35	33	35	35	35	35
	Std. Deviation	1,079	1,092	1,110	,877	1,114	1,106
<b>Total</b>	Mean	3,35	2,82	2,95	3,32	2,97	3,08
	N	102	100	100	101	101	100
	Std. Deviation	1,059	1,149	1,058	,948	,984	,929

Aan de medewerkers is geprobeerd duidelijk te maken waarom er een overname moet plaatsvinden. Deze poging is redelijk geslaagd. De scores zijn bijna allemaal boven de neutrale score van drie. De positieve uitschieter is staf en negatieve uitschieter is assemblage. Uitgezonderd staf zijn alle standaarddeviaties relatief hoog. Dit betekent dat er ook een aantal medewerkers wat negatiever zijn en vinden dat er niet goed duidelijk is gemaakt waarom de overname moet plaatsvinden. Of mensen de noodzaak ook hebben aangenomen is getest met de tweede stelling uit tabel 4.3. Hier is te zien dat alleen de staf daar vrij positief over is en ook een aantal medewerkers van logistiek/twv/inkoop ziet de noodzaak een beetje in. Bij de andere afdelingen hebben de medewerkers de noodzaak nog niet aangenomen. Toch zijn de standaarddeviaties hoog en dat betekent dat er wel enkele individuele medewerkers positief zijn.

Met behulp van een goede verantwoording kan de urgentiekracht versterkt worden. Medewerkers zijn niet goed genoeg op de hoogte van de nieuwe marktpositie van MPM. Ook weten zij niet helemaal goed wat het doel is van de overname. Medewerkers zien iets meer nadelen van de overname dan voordelen. Het is mogelijk dat zij deze nadelen zelf hebben bedacht en nog niet goed hebben nagedacht over de voordelen. De medewerkers van staf reageren op alle stellingen heel positief. Zij weten zelfs beter wat de voordelen zijn dan de nadelen.

De kracht urgentie is niet sterk genoeg om de medewerkers te betrekken bij de verandering. Dit geldt met name voor de medewerkers van assemblage en verspaning/composieten.

## 4.2.2 Ambitie

De tweede kracht die besproken wordt is de trekkende kracht ambitie. Gevraagd wordt of mensen een beeld hebben van de streefsituatie.

Tabel 4.4 Ambitie

Bij welke afdeling hoort u		Er is mij verteld hoe de toekomst van MPM er uit zal gaan zien	Ik heb een beeld van mijn toekomst bij MPM
Staf	Mean	3,70	3,60
	N	10	10
	Std. Deviation	1,059	,699
Assemblage	Mean	2,95	2,95
	N	22	22
	Std. Deviation	,899	,785
Engineering	Mean	3,00	2,70
	N	10	10
	Std. Deviation	1,054	,949
Logistiek/ TWV/ Inkoop	Mean	2,58	2,83
	N	24	24
	Std. Deviation	,929	1,049
Verspaning/ Composieten	Mean	2,49	2,80
	N	35	35
	Std. Deviation	1,121	1,052
Total	Mean	2,78	2,91
	N	101	101
	Std. Deviation	1,064	,971

Uit de scores blijkt dat alleen de staf medewerkers een beeld hebben van de streefsituatie. Er is verteld hoe de toekomst van MPM eruit ziet en ook hun eigen toekomst is bekend. Bij de andere afdelingen is het niet voldoende aangenomen of niet verteld.

Aan de hand van deze gegevens kan ook beweerd worden dat de medewerkers van de afdelingen assemblage, engineering, logistiek/twv/inkoop en verspaning/composieten nog niet in de zelfonderzoeksfase zijn beland. Ze zijn nog niet ver in het vormen van hun eigen toekomstbeeld en dat van MPM.

De kracht ambitie is op het moment nog geen lokkende kracht voor de medewerkers, omdat ze nog geen beeld hebben van de streefsituatie.

## 4.2.3 Interactie

Tabel 4.4 Interactie

Bij welke afdeling hoort u		Er wordt de tijd voor mij genomen als ik wat wil weten over de overname	Als ik vragen heb over de overname worden die snel beantwoord	Ik mag mijn mening geven over de overname	Er wordt wat met mijn mening betreffende de overname gedaan
Staf	Mean	3,70	3,90	4,00	3,33
	N	10	10	10	9
	Std. Deviation	,823	,876	,471	,707
Assemblage	Mean	3,14	2,82	3,27	2,41
	N	22	22	22	22
	Std. Deviation	,640	,733	,935	,796
Engineering	Mean	3,20	3,00	3,50	2,60
	N	10	10	10	10
	Std. Deviation	1,033	1,155	1,269	,699
Logistiek/ TWV/ Inkoop	Mean	2,92	2,88	3,21	2,63
	N	24	24	24	24
	Std. Deviation	,654	,612	,779	,711
Verspaning/ Composieten	Mean	2,71	2,37	3,31	2,11
	N	35	35	35	35
	Std. Deviation	,893	,942	,963	,900
Total	Mean	3,00	2,80	3,37	2,46
	N	101	101	101	100
	Std. Deviation	,837	,938	,924	,858

Interactie is één van de drijvende krachten van een verandering. Met behulp van vier stellingen zijn de meningen ten aanzien van interactie onderzocht. De medewerkers zijn over het algemeen niet erg positief over de interactie. Vragen worden niet snel genoeg beantwoord. Een mogelijke verklaring is dat medewerkers niet het antwoord krijgen dat

zij willen. Vaak worden vragen nog beantwoord met "dat weten we nog niet" aangezien het contract

nog niet is getekend. Een opvallende tegenstelling is de hoge scores bij de derde stelling en de lage scores bij de vierde stelling. Medewerkers vinden dat ze hun mening mogen geven, maar daar wordt vervolgens niets mee gedaan. De grootste onvrede betreffende dit issue is te vinden bij de medewerkers van de afdeling verspaning/composieten.

Interactie is een erg belangrijke kracht bij een verandering. Op dit moment wordt de interactie nog niet als prettig beschouwd door de medewerkers van MPM. Echter, de medewerkers van staf zijn best tevreden over deze punten van interactie.

#### 4.2.4 Leiderschap

Leiderschap is de laatste kracht die besproken wordt en is een drijvende kracht van een verandering.

Tabel 4.5 Leiderschap

Bij welke afdeling hoort u		Mijn direct leidinggevende is positief over de overname	Het topmanagement is positief over de overname
<b>Staf</b>	Mean	3,70	4,00
	N	10	10
	Std. Deviation	1,059	,471
<b>Assemblage</b>	Mean	3,57	3,81
	N	21	21
	Std. Deviation	,870	,814
<b>Engineering</b>	Mean	4,10	4,10
	N	10	10
	Std. Deviation	,568	,568
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	3,71	3,75
	N	24	24
	Std. Deviation	,550	,608
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	3,31	3,83
	N	35	35
	Std. Deviation	,867	,707
<b>Total</b>	Mean	3,58	3,85
	N	100	100
	Std. Deviation	,819	,672

Wat opvalt aan tabel 4.5 is dat de leidinggevendenden een positief beeld uitstralen betreft de verandering. De direct leidinggevendenden zijn positief over de overname en het topmanagement is heel positief over de overname. Deze positiviteit wordt overgebracht op de medewerkers. Als de leiding al een negatief beeld uit zou stralen, zijn de medewerkers al helemaal niet van plan om positief te worden.

Gezien de hoge scores en een aantal vrij lage standaarddeviaties, valt op te maken dat de kracht leiderschap op dit moment al behoorlijk sterk aanwezig is. Bij de afdelingen

assemblage en verspaning/composieten kan dat gezien de andere resultaten nog wat beter.

#### 4.2.5 Planning

In de categorie planning valt het juist inrichten van het overnameproces. Uit informatieve gesprekken met de manager assemblage en engineering van MPM is duidelijk geworden dat de behoefte aan organisatorische autonomie behoorlijk sterk is. MPM beschikt namelijk over geavanceerde kennis, kunde en technologieën en het is belangrijk dat deze behouden blijven. Aan de andere kant is Norma klant gefocust en wil zij aan de wensen van een klant kunnen voldoen. Met de technologieën en kennis en kunde van MPM wordt die mogelijkheid versterkt. De behoefte aan organisatorische samenhang is dus ook behoorlijk sterk.

Het contract tussen beide partijen is nog niet getekend, maar er is al wel een interfacemanagement aangesteld. Dit team bestaat uit een aantal managers van MPM en een manager van Norma. Daarnaast is er ook een soort onderhandelingssteam opgesteld dat bestaat uit een aantal medewerkers van alle afdelingen van MPM.

Tabel 4.6 Planning

Bij welke afdeling hoort u		De stappen die genomen worden in het overnameproces zijn mij duidelijk	Ik weet wanneer ik informatie kan krijgen over de overname	Ik weet wanneer ik mijn mening kan geven over de overname
<b>Staf</b>	Mean	3,50	3,70	4,00
	N	10	10	10
	Std. Deviation	,972	1,059	,667
<b>Assemblage</b>	Mean	3,00	2,91	2,82
	N	22	22	22
	Std. Deviation	,873	,868	,733
<b>Engineering</b>	Mean	2,90	3,00	3,10
	N	10	10	10
	Std. Deviation	,994	,943	,876
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	3,00	2,83	2,96
	N	24	24	23
	Std. Deviation	,834	,868	,825
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	2,63	2,54	2,40
	N	35	35	35
	Std. Deviation	1,031	,980	1,063
<b>Total</b>	Mean	2,91	2,85	2,85
	N	101	101	100
	Std. Deviation	,960	,974	,989

Planning kan helpen om de weerstand aan te pakken. Uit tabel 4.6 blijkt dat de planning van het overnameproces nog niet duidelijk is voor de medewerkers, uitgezonderd staf. Dit is mogelijk te verklaren met het feit dat de het contract nog niet getekend is. Stafmedewerkers weten wel ongeveer wat er gaat gebeuren. Waarschijnlijk omdat zij dichterbij het overnameproces staan.

Samenvattend kan gezegd worden dat de krachten; urgentie, ambitie, planning en interactie nog niet effectief genoeg worden ingezet. De kracht leiderschap daarentegen is behoorlijk sterk. Voor de medewerkers van de afdeling staf is het niet echt nodig om deze krachten in te versterken. De medewerkers van de andere vier afdelingen bieden nog behoorlijk wat weerstand en voor hen moeten de krachten versterkt worden om ze door de weerstandsfase heen te helpen. Voor de medewerkers van verspaning/composieten zijn deze krachten momenteel het minst sterk.

### 4.3 Betrokkenheid

In deze paragraaf worden de resultaten betreffende betrokkenheid besproken. Ten eerste wordt er getest of medewerkers zich bij een bepaalde groep mensen betrokken voelen. Vervolgens wordt hen gevraagd bij welke groep de mensen zich dan betrokken voelen en wordt een aantal stellingen gepresenteerd over deze groep. Er zijn vijf groepen onderscheiden zoals ook te zien is in tabel 4.8. De meeste medewerkers voelden zich het meest betrokken bij hun eigen afdeling en bij MPM.

Uit tabel 4.7 blijkt dat alle medewerkers zich behoorlijk sterk betrokken voelen bij een bepaalde groep mensen. Opvallend is dat een aantal medewerkers van verspaning/composieten dat niet ervaart. De waarde is lager dan die van andere afdelingen en ook de standaarddeviatie is behoorlijk groot.

Uit tabel 4.8 blijkt dat er in alle groepen positieve normen en waarden heersen omtrent performance. De standaarddeviaties zijn ook overal behoorlijk laag.

De de groepsidentificatie lijkt behoorlijk goed te zitten en medewerkers lijken betrokken bij de organisatie.

Tabel 4.7 Betrokkenheid

Bij welke afdeling hoort u		Ik voel me verbonden met een bepaalde groep mensen binnen Thales
<b>Staf</b>	Mean	3,90
	N	10
	Std. Deviation	,568
<b>Assemblage</b>	Mean	3,77
	N	22
	Std. Deviation	,813
<b>Engineering</b>	Mean	4,20
	N	10
	Std. Deviation	,422
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	3,75
	N	24
	Std. Deviation	,794
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	3,66
	N	35
	Std. Deviation	1,056
<b>Total</b>	Mean	3,78
	N	101
	Std. Deviation	,856

Tabel 4.8 Groepsidentificatie en groepsnormen en waarden

Met welke groep voelt u zich verbonden		De groep waarmee ik me verbonden voel richt zich op goede prestaties op het werk	De groep waarmee ik me verbonden voel stimuleert elkaar te helpen	De groep waarmee ik me verbonden voel is duidelijk herkenbaar aanwezig
<b>Thales</b>	Mean	3,94	4,00	3,82
	N	17	17	17
	Std. Deviation	,429	,354	,636
<b>MPM</b>	Mean	3,97	3,88	3,81
	N	32	32	32
	Std. Deviation	,400	,492	,592
<b>Eigen afdeling</b>	Mean	3,88	3,73	3,58
	N	33	33	33
	Std. Deviation	,485	,761	,614
<b>Aantal collega's</b>	Mean	4,14	3,95	3,77
	N	22	22	22
	Std. Deviation	,560	,486	,612
<b>Anders</b>	Mean	4,00	4,00	3,75
	N	4	4	4
	Std. Deviation	,000	,000	,500
<b>Total</b>	Mean	3,97	3,87	3,73
	N	108	108	108
	Std. Deviation	,463	,565	,605

Tabel 4.10 Antecedenten van affectieve commitment

Bij welke afdeling hoort u		Mijn baan is leuk, interessant, uitdagend, etc.	MPM heeft prettige regels, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden etc.	Ik heb goede ervaringen bij MPM
<b>Staf</b>	Mean	4,40	4,10	4,40
	N	10	10	10
	Std. Deviation	,516	,738	,699
<b>Assemblage</b>	Mean	3,68	3,00	3,17
	N	22	23	23
	Std. Deviation	,646	,905	1,029
<b>Engineering</b>	Mean	3,90	3,20	2,90
	N	10	10	10
	Std. Deviation	,568	,789	1,101
<b>Logistiek/ TWV/ Inkoop</b>	Mean	3,83	3,57	3,87
	N	23	23	23
	Std. Deviation	,834	,728	,548
<b>Verspaning/ Composieten</b>	Mean	3,83	3,69	3,71
	N	35	35	34
	Std. Deviation	,664	,758	,871
<b>Total</b>	Mean	3,86	3,50	3,61
	N	100	101	100
	Std. Deviation	,697	,844	,942

De verschillende soorten betrokkenheid hebben elk een andere invloed op performance.

Affectieve betrokkenheid is positief gerelateerd aan performance. Uit de enquête is gebleken dat de antecedenten voor affectieve commitment aanwezig zijn, zie ook tabel 4.9. Bijna alle waarden in deze tabel liggen boven de neutrale waarde. Alleen de medewerkers van engineering geven aan dat hun

ervaringen bij MPM niet allemaal goed zijn. Verder zijn de antecedenten van affectieve commitment met name aanwezig bij de medewerkers van staf.

Deze antecedenten zijn ook behoorlijk sterk aanwezig bij de medewerkers van de afdelingen verspaning/composieten en logistiek/twv/inkoop. De medewerkers van assemblage en engineering



vinden hun werk wel leuk maar over de organisatorische voorwaarden en ervaringen zijn zij wat minder posief dan de rest.

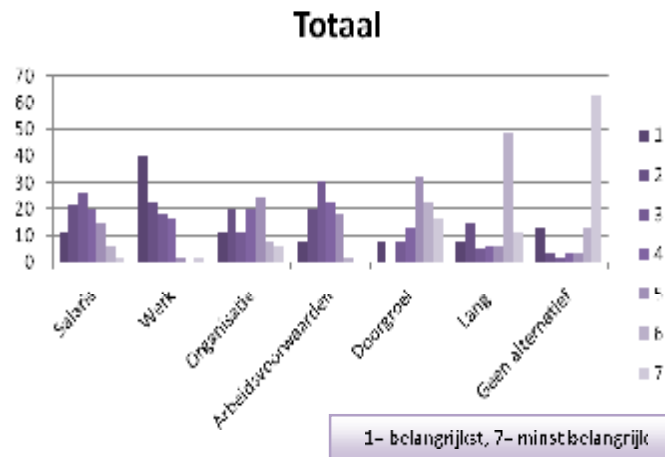
Getest is ook wat belangrijke redenen zijn voor de medewerkers om bij MPM te blijven werken om te achterhalen welke vorm van betrokkenheid het sterkst is.

Figuur 4.1 Commitment

Deze grafiek is een totaalbeeld van alle afdelingen. In bijlage 3 zijn ook de grafieken per afdeling weergegeven.

De antwoordmogelijkheden zijn gewaardeerd met een score van 1 tot en met 7, waarbij 1 het belangrijkste is en 7 het minst belangrijk.

“Het werk bevalt me goed” is het vaakst met het cijfer één gewaardeerd. Ook salaris en goede arbeidsvoorwaarden hebben hoge waarderingen gekregen. Het niet hebben van een alternatief en het blijven omdat men er al zolang werkt worden vaak het laagst gewaardeerd.



Ook doorgroei mogelijkheden wordt niet vaak als een belangrijke reden om te blijven aangemerkt.

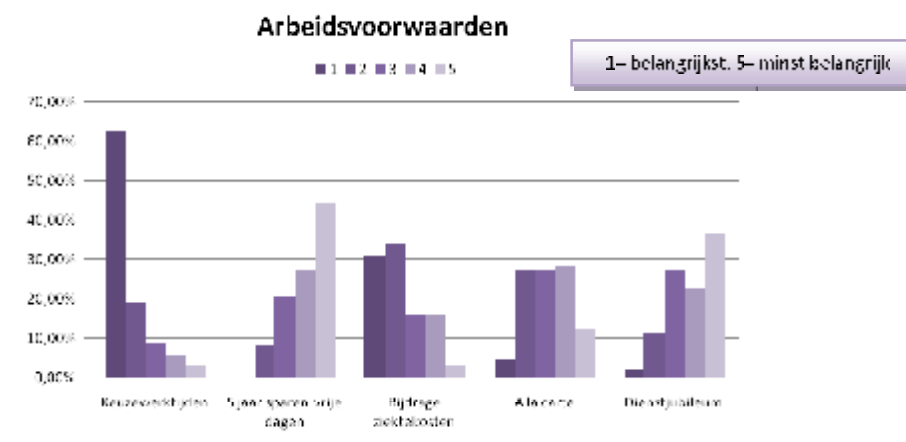
De conclusie die hieruit te trekken is dat affectieve commitment het meest aanwezig is (werk, organisatie en arbeidsvoorwaarden). Echter salaris (continue commitment) is voor veel mensen ook belangrijk. Van normatieve commitment is niet echt sprake, althans op te maken uit deze gegevens.

Echter, wanneer de grafieken voor de afdelingen apart worden bekeken (zie bijlage 3) is er een opmerkelijkheid. Bij de afdeling engineering is er een relatief groot percentage medewerkers dat aangeeft dat ze bij MPM werkt omdat ze geen ander alternatief heeft. Dit betekent dat de continue commitment bij hen sterker is dan de affectieve commitment.

Omdat MPM ook graag wilde weten wat de medewerkers belangrijke arbeidsvoorwaarden vinden is er een vraag hierover opgenomen in de enquête. Deze vraag is op de zelfde manier gesteld als bovenstaande vraag betreffende commitment.

Uit de resultaten blijkt dat keuzewerktijden het belangrijkste is voor medewerkers, gevolgd door bijdrage in de ziektekosten en a la carte uren inruilsysteem. Vijf jaar sparen van vrije dagen en dienstjubileum worden het minst belangrijk gevonden. Zoals ook in figuur 4.2 is te zien.

Figuur 4.2 Arbeidsvoorwaarden



#### **4.4 Deelconclusie praktijk**

Uit de enquêtes is gebleken dat er enige weerstand heerst tegen de overname. De weerstand is het grootst bij de medewerkers van de afdelingen engineering en verspaning/composieten. De belangrijkste oorzaken van deze weerstand lijken twijfel aan de overname, onzekerheid over de toekomst, slechte interactie en niet genoeg informatie. De medewerkers van de afdeling staf leveren op het moment weinig tot geen weerstand.

Gemeten is ook of de krachten om weerstand aan te pakken op dit moment sterk genoeg zijn. De eerste kracht ambitie is over het algemeen niet sterk genoeg. Deze kracht is met name bij de medewerkers van assemblage en verspaning/composieten niet sterk genoeg. De noodzaak van de overname wordt niet ingezien, er is geen zicht op de verandering van de marktpositie en er is ook niet voldoende zicht op de voor- en nadelen die de overname met zich meebrengt. De medewerkers van staf, daarentegen, scoren op al deze onderdelen hoog, de kracht is daar momenteel sterk genoeg.

De kracht ambitie is eveneens niet sterk genoeg. Dit geldt met name voor de medewerkers van verspaning/composieten en logistiek/twv/inkoop. Voor de medewerkers van staf is de kracht op het moment wel sterk genoeg.

Over het algemeen is de kracht interactie ook niet sterk genoeg. Met name de medewerkers van verspaning/composieten zijn ontevreden over de interactie. De belangrijkste oorzaken van deze ontevredenheid zijn dat er niet voldoende wordt gedaan met de mening van de medewerkers en dat vragen niet snel genoeg beantwoord worden.

De kracht leiderschap is momenteel behoorlijk sterk. Alle scores liggen boven de neutrale waarde. De kracht heeft met name op de medewerkers van engineering een positieve invloed. Het topmanagement straalt naar alle afdelingen uit dat ze positief is over de overname, evenals de direct leidinggevenden. Er bestaat een relatief groot verschil tussen de score op de stelling over de direct leidinggevenden van de medewerkers van de afdeling engineering enerzijds en de afdelingen assemblage en verspaning/composieten anderzijds. De laatstgenoemden zien iets minder dat de direct leidinggevenden positief zijn ten aanzien van de overname.

Tot slot is de kracht planning ook nog niet sterk genoeg. Er heerst nog behoorlijk wat onduidelijkheid over het verloop van het overnameproces. Met name de medewerkers van de afdeling verspaning/composieten beweren dat zij weinig zicht hebben op de planning.

Het laatste onderwerp dat gemeten is met behulp van de enquêtes is betrokkenheid. Gebleken is dat alle medewerkers zich behoorlijk sterk betrokken voelen met een bepaalde groep mensen binnen Thales. De meeste medewerkers voelen zich betrokken bij hun eigen afdeling of bij MPM als geheel. Al deze groepen hebben volgens de medewerkers ook positieve normen en waarden ten aanzien van performance en er wordt gestimuleerd om elkaar te helpen.

De antecedenten van affectieve commitment zijn sterk aanwezig. Vooral bij de medewerkers van de staf. Bij de medewerkers van engineering zijn deze antecedenten het minst sterk aanwezig.

Gebleken is dat over het algemeen affectieve commitment het sterkst is, maar dat ook het continue aspect salaris een belangrijke rol speelt. Echter de medewerkers van engineering vinden het continue aspect "ik werk hier al zolang" ook erg belangrijk. Wat opvalt is dat bij hen ook de antecedenten van affectieve commitment het minst sterk zijn. Dit versterkt de conclusie dat de affectieve vorm van commitment minder sterk is dan de continue bij de medewerkers van engineering.

De meeste weerstand zit dus bij de medewerkers van engineering en verspaning/composieten. De aanpak van de weerstand met behulp van de krachten is het minst effectief bij de medewerkers van verspaning/composieten. De medewerkers van staf bieden geen weerstand en voor hen zijn alle krachten sterk genoeg.

## **Hoofdstuk 5: Conclusie en Aanbevelingen**

Dit hoofdstuk is verdeeld in twee paragrafen. In paragraaf 5.1 wordt de conclusie gegeven van dit onderzoek. Eerst worden de deelconclusies van het praktijkonderzoek en het theorieonderzoek nog eens kort herhaald en vervolgens wordt er een nieuwe algemene conclusie getrokken. In paragraaf 5.2 worden vervolgens aanbevelingen gegeven ter oplossing van de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek.

### **5.1 Conclusie**

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat er bij de medewerkers van MPM nog enige weerstand heerst tegen de overname, met name bij de medewerkers van de afdelingen engineering en verspaning/composieten. De medewerkers van staf, aan de andere kant, bieden momenteel weinig tot geen weerstand tegen de overname. De krachten urgentie, ambitie, interactie en planning zijn momenteel voor de medewerkers van de afdelingen engineering, verspaning/composieten, assemblage en logistiek/twv/inkoop niet sterk genoeg. De kracht bij de afdeling verspaning/composieten is het minst. Een mogelijke verklaring voor deze feiten is dat de medewerkers van de afdeling staf het dichtste bij de overname en het overnameproces staan. Zij hebben er regelmatig vergaderingen en gesprekken over.

De betrokkenheid van de medewerkers is behoorlijk sterk. De meeste medewerkers voelen zich betrokken bij de eigen afdeling of bij MPM als geheel. De groepen waarbij mensen zich betrokken voelen hebben positieve normen en waarden ten aanzien van performance en ook wordt er gestimuleerd om elkaar te helpen. De affectieve vorm van betrokkenheid is het sterkst bij de medewerkers, hoewel het continue aspect salaris ook belangrijk is. Bij de medewerkers van engineering is de affectieve betrokkenheid niet de sterkste, maar overheerst de continue vorm.

Uit de theorie is gebleken dat weerstand een negatieve invloed kan hebben op de betrokkenheid van de medewerkers en de performance kan verminderen. Weerstand kan ontstaan door persoonlijke belangen, gebrek aan begrip en vertrouwen, onzekerheid, verschillende interpretaties van doelen, overlast en oud zeer. Om medewerkers betrokken te houden bij de organisatie, zodat zij in het belang van de organisatie handelen, is het belangrijk dat de weerstand die met de overname gepaard gaat aangepakt wordt. Uit de theorie is gebleken dat de aanpak op groepen gefocust dient te worden en niet op individuen. Met behulp van de krachten urgentie, ambitie, planning, leiderschap en interactie kan weerstand aangepakt worden. De medewerkers hebben enerzijds een duwtje in de goede richting nodig en anderzijds een aantrekkelijke streefsituatie nodig. Een duidelijke planning en goede interactie en leiderschap hebben daarbij ook een belangrijke rol.

Als de weerstand weggewerkt is, is het belangrijk dat de medewerkers weer betrokken raken bij de organisatie. Affectieve betrokkenheid is het meest positief gerelateerd met performance en antecedenten ervan zijn goede job eigenschappen, goede organisatorische voorwaarden en goede ervaringen. Bij dit alles is het belangrijk dat de aanpak op groepsniveau geschiedt.

Er bestaat nog een discrepantie tussen de huidige situatie en de gewenste nieuwe situatie. Er heerst nog weerstand bij de medewerkers, waardoor de betrokkenheid met de organisatie minder wordt. Deze weerstand dient aangepakt te worden met het krachtenmodel. De krachten zijn op het moment nog niet effectief genoeg, met uitzondering van de kracht leiderschap. Het meeste werk is te verrichten bij de medewerkers van de afdelingen engineering en verspaning/composieten. Voor de afdeling staf zijn de krachten op het moment sterk genoeg.

Ook op het gebied van betrokkenheid is nog wat werk te verrichten. De betrokkenheid van de medewerkers van de afdeling engineering is namelijk niet voornamelijk affectief, zoals gewenst. De antecedenten van affectieve commitment zijn niet sterk genoeg aanwezig bij hen.

## **5.2 Aanbevelingen**

De weerstand van de medewerkers van de afdelingen engineering en verspaning/composieten is sterk en verdient de meeste aandacht. De weerstand van de medewerkers van de afdelingen assemblage en logistiek/twv/inkoop is ook nog behoorlijk en verdient ook de nodige aandacht. Het aanpakken van de weerstand kan door de krachten urgentie, ambitie, interactie, leiderschap en planning toe te passen en de focus bij de afdelingen als groep te leggen.

### Urgentie:

Ten eerste hebben de medewerkers een duwtje in de goede richting nodig. Per afdeling moet de urgentie van de verandering in beeld gebracht worden. De overname is van bovenaf, door Thales, opgelegd. Deze moet per afdeling geformuleerd worden, zodat de medewerkers het herkennen. Ook is het belangrijk dat de medewerkers een beeld krijgen van de voor- en nadelen die de overname door Norma met zich meebrengt, de doelen en de betekenis voor de marktpositie, zodat de medewerkers weten waar ze aan toe zijn en stappen die worden genomen kunnen begrijpen. MPM wordt verandert van een afhankelijk bedrijfsonderdeel naar eigen B.V. Als deze verandering wordt uitgelegd aan de medewerkers en wordt toegevoegd dat het dus belangrijk is dat ze de verandering zo snel mogelijk accepteren en goed blijven presteren om de marktpositie te versterken, kan dit een positieve duwende kracht worden. Dit is een taak van het interfacemanagement en het zou handig zijn als de leidinggevende van de afdeling daarbij betrokken wordt zodat medewerkers de informatie krijgen van iemand die zij vertrouwen. Dat zij het gevoel krijgen dat er speciaal aandacht aan hen besteed wordt in plaats van een algemeen praatje.

### Ambitie:

De volgende stap is het in beeld brengen van de streefsituatie. Ook dit moet groepsgewijs aangepakt worden. Het moet voor de medewerkers duidelijk worden hoe de toekomst van MPM eruit moet gaan zien en ook hoe de toekomst van hun afdeling er uit moet komen te zien. Door ook de toekomst van de afdeling in beeld te brengen, komt de persoonlijke toekomst al een beetje in beeld. Dit kan eventueel nog individueel worden toegelicht, als daar behoefte aan is of redenen voor zijn. Het is belangrijk dat de medewerkers een beeld krijgen van wat er gaat veranderen, maar vooral ook van wat er hetzelfde blijft. Door alleen te noemen wat er verandert kan het gevoel ontstaan dat alles anders wordt, terwijl er in werkelijkheid misschien wel meer hetzelfde blijft als voorheen.

Het interfacemanagement moet de doelen duidelijk formuleren en een visie wordt opstellen met daarin MPM over bijvoorbeeld twee jaar, weten de medewerkers waarvoor ze zich moeten inzetten.

### Leiderschap:

Het management straalt al veel positiviteit uit betreffende de overname. De direct leidinggevende kunnen betrokken worden bij de informatieverschaffing aan hun afdelingen. Op deze manier komt de informatie van een persoon die vertrouwd wordt door de medewerkers. Zij kunnen ook de behoefte aan informatie opsporen en vragen beantwoorden. Bij de afdelingen assemblage en verspaning/composieten kan er nog wat meer aandacht worden besteed aan de positieve uitstraling ten aanzien van de overname van het middenmanagement. Op deze manier kan de kracht leiderschap versterkt worden. Het onderhandelingsteam dat is aangesteld voor de overname, bestaande uit vertegenwoordigers van alle afdelingen, moet gaan fungeren als bemiddelaar. Zij moet de feedback die van de medewerkers komt terugkoppelen naar het management en andersom ook.

### Interactie:

De interactie verloopt nog niet naar wens. Het interfacemanagement, de overgangsc commissie en de direct leidinggevend en moeten hier aandacht aan gaan besteden. Medewerkers komen uit zichzelf niet met de vragen die hen dwarszitten, daarom is het belangrijk dat er gevraagd wordt of ze nog wat willen weten. Als er dan ook vragen zijn moeten die snel beantwoord worden.

Als medewerkers hun mening mogen geven is het belangrijk dat er aangegeven wordt wat er met die mening wordt gedaan, zodat daar geen misverstanden over ontstaan.

Uit de enquête is gebleken dat de behoefte aan informatie groter is dan het aanbod van informatie. Om de vraag en aanbod af te stemmen kunnen bijvoorbeeld tweewekelijks informatiemomenten worden gehouden of bijvoorbeeld een voortgangsjournaal worden uitgedeeld. Op deze manier worden de medewerkers op de hoogte gehouden van de zaken en komen misschien ook vragen los. Het is aan te raden om belangrijke zaken op meerdere manieren over te brengen en te herhalen, want meestal blijft de informatie niet voldoende hangen.

#### Planning:

De planning van het overnameproces moet duidelijk worden zodat de medewerkers weten waar zij aan toe zijn. Nadat het contract getekend is kan de planning gemaakt worden en een overzicht hiervan kan aan de medewerkers gegeven worden. Op deze manier weten zij wat ze de komende tijd kunnen verwachten.

Aan te raden is om te werken met korte termijn doelen zodat er op korte termijn resultaten zijn. Hierdoor zien de medewerkers dat het proces loopt en dat er voortgang wordt geboekt.

Na het tekenen van het contract is ook meteen de opbouwfase van de overname gestart. Het interfacemanagement moet nu echt aan de slag gaan. Ook moeten de grenzen tussen de beide organisaties bepaald worden en vervolgens bewaakt.

Aangezien er een symbiotische overname geldt, is het van belang om het begin rustig aan te pakken. Dat de mensen gewend raken aan de nieuwe situatie en op den duur bereid zijn om zich in te zetten voor de nieuwe organisatie. Het kan namelijk voorkomen dat medewerkers een klus moeten klaren voor Norma, het is dan belangrijk dat zij hiertoe bereid zijn en zich net zo inzetten voor deze klus als dat ze voor een eigen opdracht zouden doen.

#### Groepsidentificatie:

Om de mensen gemotiveerd te houden is het belangrijk dat de groepen duidelijk aanwezig zijn. Daarnaast moeten de groepsnormen en waarden gericht zijn op motivatie en performance. De direct leidinggevenden kunnen hier een belangrijke rol inspelen. Aangezien de groepen waar mensen zich betrokken meevoelen voornamelijk afdelingen zijn, behoort de leidinggevende waarschijnlijk ook tot die groep. Als hij dan probeert om de normen en waarden ten aanzien van motivatie en performance te versterken, zal de groep die overnemen. Voorzichtigheid is daarbij wel nodig, medewerkers moeten zich niet tegen hem gaan keren. Ook kan geprobeerd worden om positiviteit ten aanzien van de overname te creëren binnen deze groepen, zodat mensen elkaar enthousiast maken of houden.

#### Affectieve commitment:

Bij de meeste medewerkers is de affectieve vorm van commitment het sterkst. Om dit zo te houden en ook bij de anderen te creëren is het belangrijk dat er aandacht aan de antecedenten van affectieve commitment wordt besteed. De job eigenschappen moeten leuk, interessant en uitdagend blijven. Ook de organisatorische voorwaarden zijn belangrijk. De medewerkers moeten zich prettig voelen bij de nieuwe organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het goed oplossen van problemen, maar ook aan uitstapjes en teambuilding. Vooral bij de medewerkers van engineering dient er wat te gebeuren ten aanzien van affectieve commitment omdat bij enkelen van hen de continue vorm van commitment sterker is. Als dit niet verandert kan dat een negatieve invloed hebben op de individuele performance en zelfs op de groepsperformance als er een meerderheid ontstaat.

Direct leidinggevenden hebben een belangrijke taak bij dit onderdeel. Zij moeten er op letten dat medewerkers plezier houden in hun werk en zij kunnen ook proberen om goede ervaringen te creëren met de afdeling.

Ook het management heeft een belangrijke taak. Zij moet er voor zorgen dat de juiste organisatorische voorwaarden gaan gelden in de nieuwe organisatie. Keuzewerktijden, bijdrage voor de ziektekosten en a la carte urenruilsysteem zijn erg belangrijk voor de medewerkers.

Het management moet ook goede ervaringen proberen te creëren met hele organisatie. Als deze overname een succes wordt, dan is dat een goede ervaring voor de medewerkers. Als er dan in de toekomst weer veranderd moet worden, zullen mensen daar wat meer voor open staan, omdat zij goede ervaringen hebben met veranderingen.

## Hoofdstuk 6: Reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek. Wat heb ik er van geleerd, wat zou ik de volgende keer anders doen en hoe heb ik het onderzoek ervaren? Deze vragen worden beantwoord. Daarnaast wordt gereflecteerd op de inhoud en aanpak van het onderzoek.

Het onderzoek heeft geduurd van maart 2008 tot augustus 2008. De doelstelling was afronding in juli 2008. Deze doelstelling heb ik helaas niet gehaald, maar dat heeft niet tot problemen geleid.

Ik vond het erg leuk om nu eens echt een onderzoek te doen en ook zelf. Ik vond het wel moeilijk om alles zelf te plannen. Afspraken komen nooit zo uit als je van tevoren bedacht had.

Het contact met de MPM heb ik als prettig ervaren. Als ik vragen had, kon ik bijna altijd direct terecht.

Ik heb ook veel van het onderzoek geleerd. Ten eerste hoe je zelf een onderzoek moet aanpakken, maar ook inhoudelijk. Over de onderwerpen weerstand, betrokkenheid en overnames is mijn kennis toch wel wat uitgebreid. Het belangrijkste wat ik geleerd heb bij dit onderzoek qua inhoud is dat een verandering valt of staat met een goede begeleiding van de medewerkers. Als zij weerstand blijven leveren wordt het heel moeilijk om de verandering tot een succes te maken. Goede en genoeg interactie met de medewerkers is hierbij erg belangrijk evenals goed leiderschap. De medewerkers hebben verder een duwtje in de rug nodig aan de ene kant en moeten aan de andere kant naar de nieuwe situatie gelokt worden. Aanpak op groepsniveau is hier bij een sleutel aangezien individuen meestal deel uitmaken van een groep.

Qua aanpak heb ik geleerd dat het heel moeilijk is om overeenstemming te bereiken over het onderzoeksdoel. Er waren in dit geval drie partijen betrokken en om dan de juiste onderzoeksvraag op te stellen, waarmee elke partij instemt is best lastig. De vraag vanuit de organisatie is natuurlijk heel belangrijk, maar ook eigen interesses en belangen vanuit de universiteit hebben invloed op de totstandkoming van de uiteindelijke onderzoeksvraag. Ik heb mijn vraag gedurende het onderzoek dan ook vele malen veranderd. Het belangrijkste dat ik geleerd heb qua onderzoeks aanpak is dat je ten alle tijden het hoofddoel van het onderzoek in de gaten moet houden, zodat elke stap die je neemt logisch is. **Tot slot vond ik het erg moeilijk om me aan het aantal voorgeschreven pagina's te houden. Een volgende keer zou ik dan ook een planning maken met daarin ook het aantal pagina's erbij.**

Aangezien er ook twee beoordelaars betrokken bij het onderzoek zou ik bij een vervolgonderzoek in de beginfase een onderzoeksopzet met de tweede beoordelaar bespreken, zodat deze niet op het laatst pas feedback kan geven over deze aanpak.

De aanpak van het onderzoek was explorierend met de onderzoeksmethoden; literatuurstudie, enquêtes en interviews. De literatuurstudie was in het begin voornamelijk gebaseerd op één bron per onderwerp. Dit is niet voldoende en heb ik daarom later ook uitgebreid. De enquêtes zijn niet helemaal goed uitgepakt. Dat wil zeggen dat er een aantal vragen niet goed begrepen zijn en daardoor niet verwerkt zijn in de analyse. Uitvoeriger voortesten had dit probleem vooraf kunnen signaleren. Ik zou bij een vervolg onderzoek denk ik ook eerst een aantal enquêtes van de voortest uitwerken om te zien of de vragenlijst alles dekt en geen overbodige vragen bevat.

De interviews zijn eigenlijk alleen informatieve gesprekken geweest en zijn daardoor niet echt aan te merken als onderzoeksmethode. Ook is er maar met één persoon gesproken. Bij een presentatie van de resultaten bij MPM, aan het managementteam zijn echter nog wat nieuwe inzichten naar voren gekomen.

## Literatuur

### **Boeken en Artikelen**

Abrahamson, E. (2004.) *Avoiding Repetitive Change Syndrome*. MIT Sloan Management Review, winter 2004, pp. 93-95.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, pp. 1-18.

Allen, N.J., Meyer, J.P., (1996). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behaviour, 49, pp. 252-276.

Burnes, B., (2004) *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 6, pp. 977-1002

Daft, R.L., (2003) *Management*. Mason: Thomson South-Western

Haspeslagh P.C., Jemison D.B., (1998). *Het management van fusies en overnames*. Scriptum, Schiedam.

Knippenberg, van, D., (2000). *Work motivation and performance: A social identity perspective*. Applied psychology: an international review, Vol. 49, No. 3, pp. 357-371

Kotter, J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. New York: Free Press, pp. 159-166.

Mars, A., (2006) *Hoe krijg je ze mee? : vijf krachten om een verandering te laten slagen*. A Koninklijke Van Gorcum, Assen

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. en Jackson, D.N., (1989). *Organizational commitment and job performance. It's the nature of commitment that counts*. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 1, pp. 152-156.

Pablo, A.L. (1994) *Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective*. Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 4, pp. 803-836.

Strebel, P. (1996) *Why do employees resist change?* Harvard Business Review, mei/juni 1996, pp. 86-92.

Swanborn, P.G. (1981) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Boom, Meppel/Amsterdam

Torka, N. (2003) *Flexibel maar toch betrokken*. Twente University Press



## **Websites**

[www.normabv.nl](http://www.normabv.nl) (Laatst geraadpleegd op: 16-6-2008)

[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) (Laatst geraadpleegd op: 13-6-2008)

[www.thalesnedeland.nl](http://www.thalesnedeland.nl) (Laatst geraadpleegd op: 13-6-2008)

## **Interviews**

11-6-2008 Interview Gerrit Van Tolij, manager assemblage en engineering bij MPM

26-6-2008 Discussie resultaten met het management van MPM

## Bijlagen

### ***Bijlage 1: Enquête***

Oldenzaal, 28-05-2008

Beste medewerker van MPM,

Graag vraag ik een kwartiertje van uw tijd voor het invullen van deze enquête.

Het doel van de enquête is om uw meningen en verwachtingen ten aanzien van de overname van MPM door Norma in kaart te brengen. Door uw mening te geven kan er een beeld worden gevormd van de meningen van de medewerkers ten aanzien van de overname. Een juiste afstemming tussen het management en de meningen en verwachtingen van het personeel helpt om de overname zo prettig mogelijk voor alle partijen te laten verlopen. De enquête is tevens een onderdeel van mijn afstudeeropdracht voor de studie bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

Het invullen van de enquête is anoniem, gegevens die uit deze enquête voortkomen zullen niet herleid worden naar personen. Het is de bedoeling dat u deze enquête zo goed en zo eerlijk mogelijk invult, zodat er een betrouwbare inventarisatie van de meningen en verwachtingen ten aanzien van de overname door Norma ontstaat. Het gaat om uw mening of uw verwachting dus u kunt geen "fout" antwoord invullen.

De enquête bestaat uit een aantal stellingen waarbij u gevraagd wordt in hoeverre u het eens bent met deze stelling. U kunt daarbij kiezen voor één antwoordmogelijkheid. Daarnaast worden er een aantal vragen gesteld waarbij u kunt kiezen uit verschillende antwoordcategorieën. Ook hierbij kunt u kiezen voor één antwoordmogelijkheid. Indien u twijfelt tussen twee antwoordmogelijkheden, kiest u dan de mogelijkheid die het beste uw mening of verwachting weergeeft. Tot slot zijn er een open vraag en twee vragen waarbij u gevraagd wordt een rangorde aan te brengen in een aantal antwoordmogelijkheden, opgenomen in de enquête.

Als de resultaten bekend zijn wordt u daarover geïnformeerd.

Alvast bedankt voor uw medewerking,

Zou u de enquête uiterlijk maandag 9 juni willen inleveren bij uw leidinggevende, zodat de resultaten zo snel mogelijk verwerkt kunnen worden?

Met vriendelijke groet,

Mandy Oude Nijhuis

**Afdeling**

Omcirkel wat voor u van toepassing is

<b>1</b>	Staf	Assemblage	Engineering	Logistiek/TWV/ Inkoop	Verspaning/ Composieten
----------	------	------------	-------------	--------------------------	----------------------------

**Noodzaak**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		Ze er mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Ze er mee eens
<b>2</b>	Er is mij duidelijk gemaakt waarom er een overname moet plaatsvinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3</b>	Ik zie de noodzaak van de overname in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omcirkel wat volgens u de belangrijkste reden is van de overname. Indien het antwoord anders is graag invullen wat volgens u de belangrijkste reden voor de overname is.

<b>4</b>	De overname levert veel geld op voor Thales	MPM wordt beter door de overname	Thales wil zich focussen op kernactiviteiten	Norma is erg geïnteresseerd in MPM	Anders nl. .....
----------	---	----------------------------------	--	------------------------------------	---------------------

**Verantwoording**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		Ze er mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Ze er mee eens
<b>5</b>	Ik ben op de hoogte van wat de overname betekent voor de marktpositie van MPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6</b>	Ik weet wat het doel is van de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7</b>	Ik weet welke voordelen voor MPM de overname met zich meebrengt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8</b>	Ik weet welke nadelen voor MPM de overname met zich meebrengt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Eindsituatie**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		Ze er mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Ze er mee eens
<b>9</b>	Er is mij verteld hoe de toekomst van MPM er uit zal gaan zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10</b>	Ik heb een beeld van mijn toekomst bij MPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlagen

**Job eigenschappen**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		<b>Zeer mee oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Zeer mee eens</b>
11	Mijn baan is leuk, uitdagend, interessant etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	MPM heeft prettige regels, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Ik heb goede ervaringen bij MPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Gevoelens t.a.v. de overname**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		<b>Zeer mee oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Zeer mee eens</b>
14	Ik twijfel aan de noodzaak van de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Ik krijg genoeg informatie over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Ik weet wat er voor mij verandert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Voor mij valt de overname negatief uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Ik heb vertrouwen in het onderhandelingsteam van MPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	De interactie tussen het onderhandelingsteam van MPM en de medewerkers verloopt goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Ik denk dat ik snel gewend raak aan de nieuwe situatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Het wordt alleen maar beter voor mij na de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Het wordt alleen maar beter voor MPM na de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Ik heb wel eens een slechte verandering mee gemaakt bij MPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Planning**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		<b>Zeer mee oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Zeer mee eens</b>
24	De stappen die genomen worden in het overnameproces zijn mij duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Ik weet wanneer ik informatie kan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	krijgen over de overname					
26	Ik weet wanneer ik mijn mening kan geven over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Leiderschap

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		Zeer mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer mee eens
27	Mijn direct leidinggevende is positief over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Het topmanagement is positief over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Ik weet wat de samenstelling is van het onderhandelingsteam dat MPM vertegenwoordigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indien u het (gedeeltelijk) eens bent met de vorige stelling (29) geef dan aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. Ga anders verder naar stelling 34.

		Zeer mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer mee eens
30	Ik heb vertrouwen in het onderhandelingsteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Het onderhandelingsteam heeft de kwaliteit om de overname tot een succes te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Het onderhandelingsteam staat open voor interactie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Het onderhandelingsteam is positief over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Interactie met het onderhandelingsteam of leidinggevenden

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		Zeer mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer mee eens
34	Er wordt de tijd voor mij genomen als ik wat wil weten over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Als ik vragen heb over de overname worden die snel beantwoord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Ik mag mijn mening geven over de overname	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Er wordt wat met mijn mening betreffende de overname gedaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlagen

**Groep**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		<b>Ze er mee oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Ze er mee eens</b>
<b>38</b>	Ik voel me verbonden met een bepaalde groep mensen binnen Thales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Met welke groep voelt u zich verbonden? Omcirkel het juiste antwoord. Indien het antwoord anders is graag invullen met welke groep mensen u zich verbonden voelt.

<b>39</b>	Thales	MPM	Eigen afdeling	Aantal collega's van mijn afdeling	Anders nl. .....
-----------	--------	-----	----------------	------------------------------------	---------------------

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

		<b>Ze er mee oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Ze er mee eens</b>
<b>40</b>	De groep waarmee ik me verbonden voel richt zich op goede prestaties op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>41</b>	De groep waarmee ik me verbonden voel stimuleert elkaar te helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>42</b>	De groep waarmee ik me verbonden voel is duidelijk herkenbaar aanwezig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**43** Indien u het (gedeeltelijk) eens bent met de laatstgenoemde stelling; Waaraan herkent u de groep?

.....

**44** Geef met cijfers aan welke secundaire arbeidsvoorwaarden het meest belangrijk zijn voor u, waarbij u met 1 de belangrijkste arbeidsvoorwaarden aangeeft.

..... 5 jaar opsparen van vrije dagen	..... Bijdrage ziektekostenverzekering
..... Keuze werktijden	..... D'ienstjubileum
..... À la carte uren irruilysysteem	

- 45 Geef met cijfers aan welke reden het meest belangrijk is voor u om bij MPM te blijven werken, waarbij u met 1 de belangrijkste reden aangeeft.

.....Sa aris	.....Doorgroeimogelijkheden
.....Omdat het werk me goed bevalt	.....Ik werk hier nu al zo lang
.....Omdat de organisatie me goed bevalt	.....Ik heb geen ander alternatief
.....Goede arbeidsvoorwaarden	

---

---

Einde enquête

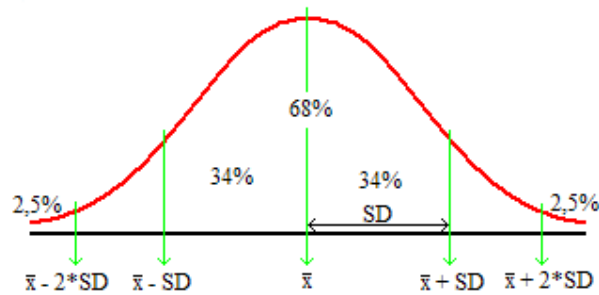
Bedankt voor uw medewerking!

U kunt de ingevulde enquête inleveren bij uw leidinggevende

## Bijlage 2: Standaarddeviatie

### (Hulp bij het lezen van de tabellen)

In de tabellen worden gemiddelde scores per stelling weergegeven. De waardes kunnen variëren van 1 tot 5. Het getal 3 is hierbij de neutrale waarde. Alles wat boven de drie ligt is positief op te vatten en alles wat er onder ligt negatief. Ook de  $n$  wordt gegeven in de tabellen. Dit is het aantal respondenten dat de stelling heeft beantwoord. Met behulp van de standaarddeviatie is de spreiding af te lezen.



Dit is een plaatje van de normale verdeling. In dit plaatje is af te lezen hoe de spreiding is van de metingen.

$X$  = het gemiddelde  
SD= de standaarddeviatie

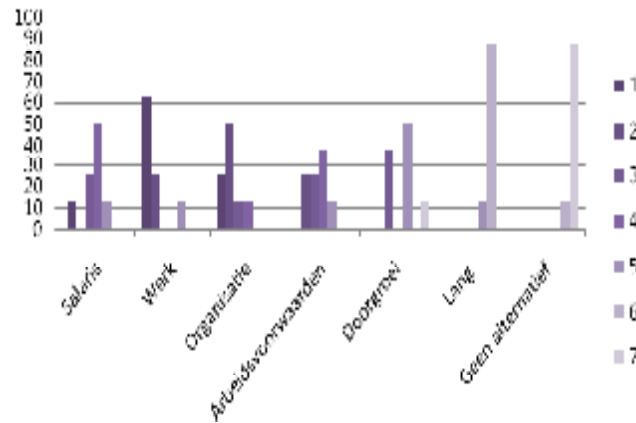
Hoe groter de standaarddeviatie, hoe groter de spreiding. 68% van de metingen ligt tussen  $x-sd$  en  $x+sd$ .

Hoe groter de standaarddeviatie, hoe groter de spreiding. 68% van de metingen ligt tussen  $x-sd$  en  $x+sd$ .



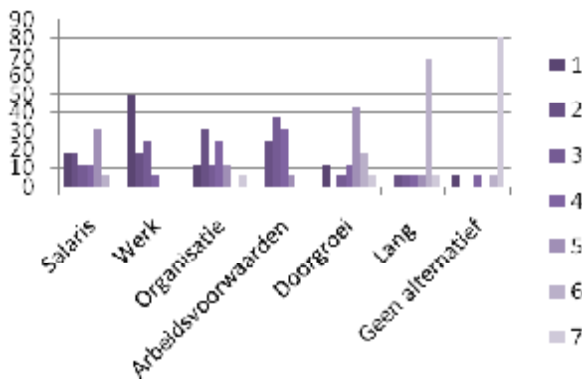
### Bijlage 3: Commitment

#### Staf

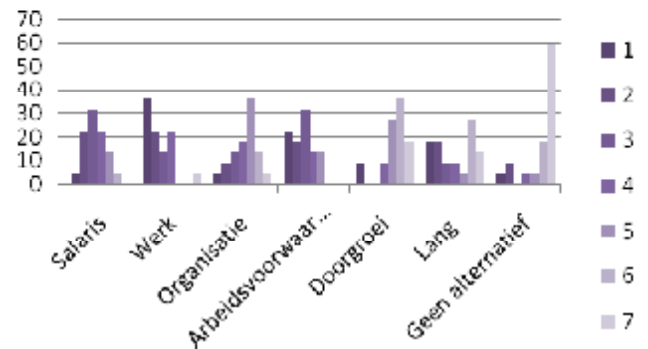


1=belangrijkst, 7= minst belangrijk

#### Logistiek/TWV/Inkoop

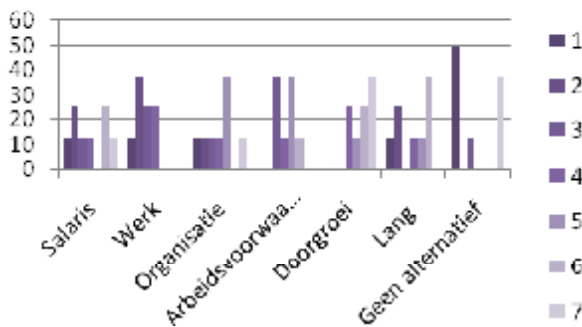


#### Verspaning/Composieten

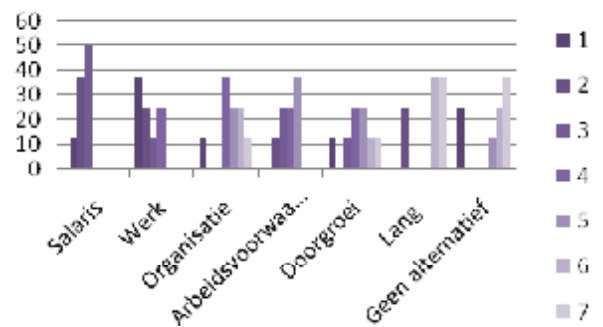


1= belangrijkt, 7= minst belangrijk

#### Engineering



#### Assemblage



## Bijlagen