

Master Thesis

Parttime Master Bedrijfskunde



“Is it all about trust?”

Leidt menselijke integratie en vertrouwen in de directie tot meer waardecreatie bij acquisities?



Afstudeerrichting: Strategisch Management

Student: S. Nauta-Lengkeek, 517466

Afstudeer begeleider: Dr. R. van Wijk

Meelezer: Prof. Dr. L. Meijs

Executive summary

Een belangrijk standpunt in de literatuur is dat het overgrote deel van de acquisities mislukt vanwege teleurstellende uitkomsten van het post-acquisitie integratieproces. Er is veel onderzoek gedaan naar waardecreatie na acquisities, echter in beperkte mate naar het menselijke aspect van de integratie. Het is dan ook interessant dat in de literatuur wordt gesteld dat het menselijke integratieproces moeilijk te beheersen is doch cruciaal voor het behalen van succes na de acquisitie. In dit onderzoek is nader ingegaan op elementen van menselijke integratie binnen het post-acquisitie integratieproces en de mate waarin deze elementen waardecreatie na een acquisitie beïnvloeden. De specifieke elementen die zijn onderzocht zijn *acquisitie acceptatie*, *werktevredenheid* en *werkprestaties*. In het bijzonder is onderzocht in welke mate *vertrouwen in de directie* een modererend effect heeft op de interactie tussen deze variabelen en waardecreatie. Dit onderzoek levert hiermee een bijdrage aan de literatuur over de menselijke integratie in het post-acquisitie integratieproces en geeft dit onderzoek aanvulling op de literatuur over vertrouwen in acquisities. De onderzoeksvraag: 'In welke mate hebben de elementen *acquisitie acceptatie*, *werktevredenheid* en *werkprestaties* effect op de waardecreatie in een post-acquisitie context en hoe wordt dit gemodereerd door vertrouwen in de directie?', is beantwoord door de volgende zes hypothesen te onderzoeken:

Hypothesen
H1: Naarmate de acquisitie acceptatie onder werknemers groter wordt, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.
H2: Naarmate de werktevredenheid onder werknemers groter wordt, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.
H3: Naarmate de prestaties van werknemers verbeteren, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.
Modererende hypothesen
H4: Het effect tussen acquisitie acceptatie en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.
H5: Het effect tussen werktevredenheid en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.
H6: Het effect tussen werkprestaties en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.

Dit kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd, aan de hand van een survey, in de non-profit sector. Binnen de grootste GGZ-instelling van Nederland, waar meerdere acquisities hebben plaatsgevonden. De drie geselecteerde zorgbedrijven hebben tussen 2017 en 2020 te maken gehad met een acquisitie waar een post-acquisitie integratieproces op volgde. De steekproef bevatte in totaal 92 personen, dit zijn 63 businessunits, er is een respons van 41 businessunits. De belangrijkste empirische inzichten van dit onderzoek zijn **ten eerste** de beperkte invloed van de menselijke integratie op het resultaat van de acquisitie. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de non-profit sector, terwijl vrijwel alle academische literatuur voorkomt uit de profit sector. De belangrijkste constatering van dit onderzoek is dat de gebruikte theorie anders moet worden toegepast in de non-profit sector. Zorgprofessionals zijn bevlogen, zij zijn erop gericht patiënten van dienst te zijn. Vanuit een intrinsieke roeping zijn zij veel minder beïnvloedbaar door externe werkeisen en werkbronnen. **Ten tweede** de rol van *vertrouwen in de directie* op het proces tussen *werktevredenheid* en *waardecreatie*. Deze uitkomst laat zien dat meer waarde kan worden gecreëerd na acquisitie mét vertrouwen in de directie, hier is vertrouwen nodig. **Ten slotte** de rol van *vertrouwen in de directie* op het proces tussen *werkprestaties* en *waardecreatie*. Deze uitkomst laat zien dat waarde kan worden gecreëerd na acquisitie zonder vertrouwen in de directie. Een hoge mate van vertrouwen in de directie kan dus ineffectief werken. Dit staat haaks op de eerdere uitkomst. De volgende suggesties zijn gedaan voor vervolgonderzoek:

- Verschillen binnen de profit en non-profit sector in relatie tot een acquisitie context.
- Waar binnen een non-profit bedrijf heeft men invloed op de resultaten na een acquisitie?
- Hebben afdelingen die dichterbij het top management staan wellicht meer invloed op het directe resultaat na een acquisitie en is hiermee de rol van vertrouwen mogelijk van groter belang?
- Hebben de elementen binnen dit onderzoek invloed op de bevlogenheid van werknemers binnen de non-profit sector?

Voor bestuurders en managers is het van belang om zich te realiseren dat de theorie op een andere wijze toepasbaar is in de non-profit sector. Zij kunnen doelen van de acquisitie voortdurend vertalen naar de drijfveren en waarden van deze zorgprofessionals. Daarbij mogen zij content zijn met kritische werknemers die geen vertrouwen hebben omdat dit zich resulteert in waardecreatie en mogelijk verbetering van kwaliteit.

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	5
2. Theoretische achtergrond en hypothesen	7
2.1 Waardecreatie	7
2.2 Post-acquisitie integratieproces	8
2.3 Menselijke integratie.....	8
2.3.1 Acceptatie acquisitie	10
2.3.2 Werktevredenheid	10
2.3.3 Werkprestaties	11
2.3.4 Vertrouwen in het top management	12
3. Methodologie	15
3.1 Steekproef	15
3.2 Dataverzameling.....	15
3.3 (Non) respons analyse en bias.....	15
3.4 Variabelen	17
3.4.1 Afhankelijke variabele	17
3.4.2 Onafhankelijke variabelen.....	17
3.4.3 Moderator	17
3.4.4 Controle variabelen	17
3.5 Data analyse	18
4. Resultaten.....	19
5. Conclusie en discussie	22
5.1 Limitaties	25
5.2 Management implicaties	25
Literatuurlijst	26
Bijlage 1 Gemiddelde uitkomsten survey totaal, per bedrijf en per businessunit	31
Bijlage 2 Questionnaire	32
Bijlage 3 Histogrammen	33
Bijlage 4 Scatterplots.....	34

Colofon

Auteur: Suzanne Nauta-Lengkeek

Afstudeercoach: Dr. R. van Wijk

Meelezer: Prof. Dr. L. Meijs

Datum: 16-8-2020

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en bevat geen andere bronnen dan degenen waar naar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud valt geheel onder verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud

1. Introductie

Er wordt verondersteld dat een veel voorkomende oorzaak van het mislukken van acquisities het post-acquisitie integratieproces is dat niet de gewenste uitkomsten kent (Björkman, Stahl & Vaara, 2007; Blake & Mouton, 1984; Datta, 1991; Haspeslagh & Jemison, 1991; Hayward, 2002; Nikandrou, Papalexandris & Bourantas, 2000). Het post-acquisitie integratieproces, speelt een cruciale rol in het succes na een acquisitie (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). Wanneer het post-acquisitie integratieproces faalt, kan dit van grote invloed zijn op het resultaat van de acquisitie. Gevolgen op het niveau van werknemers, kunnen zich vertalen naar het niveau van de organisatie in de vorm van uitstroom van werknemers, een stijgend ziekteverzuim, lagere productiviteit, een verminderde klanttevredenheid, minder innovatie en uiteindelijk minder economisch profijt van de acquisitie (Gupta, Kumar & Rajesh, 2012; Hambrick & Canella, 1993). Volgens Graebner et al. (2017) & Haspeslagh & Jemison (1991) vindt waardecreatie plaats in het post-acquisitie integratieproces. Het proces van waardecreatie omvat het nemen van strategische acties om de kansen die ontstaan na vervoeging van de bedrijven optimaal te benutten (Seth, 1990). De waarde die gecreëerd kan worden met een acquisitie kan aan de hand van verschillende facetten worden weergegeven: kostenbesparing, omzetverhoging, positie in de markt of het vergroten van expertise (Gupta et al. 2012; Capron, 1999). Steeds vaker wordt door onderzoekers erkend dat financiële en strategische onderzoeken onvolledige verklaringen geven voor het succes van acquisities en eveneens voor het falen van acquisities (Graebner et al. 2017; King, Dalton, Daily & Covin, 2004). Daarnaast is er een groei van onderzoek dat zich richt op de menselijke kant van acquisities (Bueno & Bowditch, 1989; Hajro, 2015; Sarala, Junni, Cooper & Tarba, 2016; Stahl et al. 2013; Weber, Shankar & Raveh, 1996). Deze hoeveelheid van onderzoek benadrukt de rol van medewerkers bij het bepalen van de mate waarin strategische doelstellingen, zoals het creëren van waarde gerealiseerd kunnen worden.

Het post-acquisitie integratieproces is volgens Birkinshaw, Bresman & Hakanson, (2000) op te splitsen in twee delen die grotendeels gescheiden van elkaar kunnen bestaan; de menselijke integratie en de taakintegratie, beide hebben een effect op elkaar en op het succes van een acquisitie. Taakintegratie houdt zich bezig met het herkennen en het realiseren van voordelige effecten die leiden tot waardecreatie (Birkinshaw et al. 2000). Menselijke integratie houdt zich bezig met het creëren van tevredenheid onder de werknemers van beide bedrijven met uiteindelijk een gedeelde identiteit (Birkinshaw et al. 2000). Uit de studie van Birkinshaw et al. (2000) blijkt dat het menselijke integratieproces traag is en moeilijk te beheren, maar cruciaal voor het succes van de acquisitie. Nemanich & Keller (2007) hebben onderzocht welke invloed transformationeel leiderschap heeft op drie essentiële elementen binnen het post-acquisitie integratieproces. Het eerste element is *acceptatie van de acquisitie*, dit gaat over de mate waarin werknemers een positieve houding hebben ten aanzien van de acquisitie en de meerwaarde van de acquisitie inzien en begrijpen (Haspeslagh & Jemison, 1991; Nemanich & Keller, 2007). Het tweede element is *werktevredenheid*, dit gaat over de mate waarin werknemers plezier hebben in de uitvoering van hun werk, zich gewaardeerd voelen in wat zij doen en het gevoel ervaren een waardevolle bijdrage te leveren aan het bedrijf (Nemanich & Keller, 2007). Het derde element is *werkprestaties*, dit gaat over wat de werknemers doen en over hoe zij dit doen. Deze drie essentiële elementen worden in dit onderzoek gezien als elementen van de menselijke integratie binnen het post-acquisitie integratieproces. Het onderzoek van Nemanich & Keller (2007) was een veldstudie onder werknemers die betrokken waren bij een grote acquisitie. Dit onderzoek bouwt voort op de studie van Nemanich & Keller (2007) en richt zich op de invloed van deze drie essentiële elementen op de waarde die gecreëerd kan worden na een acquisitie. Het onderzoek heeft tot doel te begrijpen welke rol de menselijke integratie in een acquisitie speelt bij het creëren van waarde na een acquisitie. Werknemers beïnvloeden namelijk de overdracht van kenniscapaciteit en beschikken over essentiële operationele kennis en expertise om productiviteit te vergroten. Werknemers maken een keuze of zij kenniscapaciteit delen of niet. Het succesvol kunnen beheren van de houding en prestaties van werknemers tijdens het post-acquisitie integratieproces is daarom van essentieel belang (Nemanich & Keller, 2007). Een dynamiek die veelal ontstaat bij acquisities is een dalende mate van vertrouwen bij de werknemers in het management (Nikandrou et al. 2000). Nemanich & Keller (2007) impliceren *vertrouwen in het top management* als concept voor vervolgonderzoek. Onderzoekers suggereren dat de mate van vertrouwen een niet te negeren element is, wat het succes van een acquisitie kan beïnvloeden (Nikandrou et al. 2000). *Vertrouwen in het top management* gaat over de mate van bereidheid om kwetsbaar te zijn naar een persoon of

groep op basis van positieve verwachting met betrekking tot de intenties of het gedrag van de persoon of groep wanneer die niet gecontroleerd of gemonitord wordt (Mayer, Roger, Davis & Schoorman, 1995). Onderzoekers die geïnteresseerd zijn in de menselijke aspecten van acquisities benadrukken dat vertrouwen essentieel is voor de uitkomst van het integratieproces (Mayer & Gavin, 2005). Hoewel het vertrouwen van werknemers in het management cruciaal is voor een succesvolle integratie, is er weinig empirisch bewijs voor de rol van vertrouwen in het acquisitieproces (Nikandrou et al. 2000). In het bijzonder is onderzocht welke rol vertrouwen in het top management speelt bij de integratie van bedrijven na een acquisitie.

Dit onderzoek bouwt voort op bestaande literatuur over het menselijke aspect binnen het post-acquisitie integratieproces en is relevant op twee manieren. Allereerst omdat het bijdraagt aan het beter beheersen en begrijpen van de menselijke aspecten van het post-acquisitie integratieproces. Als tweede omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de non-profit sector waarbinnen zeer beperkt onderzoek gedaan is naar acquisities. Er is weinig literatuur over de menselijke integratie als separaat onderdeel en de invloed hiervan op de waardecreatie na acquisitie. In dit onderzoek wordt hier dieper op ingegaan. Dit onderzoek is hiermee een aanvulling op de literatuur over de menselijke integratie in het post-acquisitie integratieproces. Daarnaast geeft dit onderzoek aanvulling op de literatuur over het element vertrouwen in acquisities. Door de mate van invloed van deze drie essentiële elementen te onderzoeken, kan meer specifiek worden aangetoond welke concepten van menselijke integratie leiden tot waardecreatie. De volgende onderzoeksvraag zal worden beantwoord: 'In welke mate hebben de elementen *acquisitie acceptatie*, *werktevredenheid* en *werkprestaties* effect op de waardecreatie in een post-acquisitie context en hoe wordt dit gemodereerd door vertrouwen in de directie?'.

2. Theoretische achtergrond en hypothesen

Acquisities zijn populair en omstreden (Gupta et al. 2012; Datta, 1991; Hayward, 2002; Seth, 1990). Veel organisaties doen meerdere acquisities om zo toegang te krijgen tot een diverse set van resources die bijdragen aan innovatie en ondernemerschap (Capron, 1999; Datta, 1991; Haspeslagh & Jemison, 1991). Door overnames te doen kunnen bedrijven nieuwe geografische markten betreden, hun krachten bundelen met of tegen concurrenten, versneld nieuwe technologieën verkrijgen, profiteren van schaalgrootte en van een verstevigde positie in de markt (Graebner et al. 2017). Deze gebeurtenissen ten gevolge van een acquisitie brengen veelal grootse organisatorische veranderingen met zich mee (Graebner et al. 2017). Een acquisitie kan de architectuur van de industrie wijzigen, innovatieve en financiële activiteiten beïnvloeden en prestaties van bedrijven veranderen. Eveneens kunnen loopbaantrajecten, identiteiten en het emotionele welzijn van individuen worden beïnvloed (Graebner et al. 2017). Er zijn diverse definities voor de term acquisitie. De term acquisitie verwijst naar een samenvoeging van bedrijven gekenmerkt door een hoog niveau van binding, en het opgeven van soevereiniteit, wat betekent dat ten minste één van de partnerbedrijven een superieure positie heeft (Gemunden & Frensch, 2007). Er is veel onderzoek gedaan naar acquisities, een belangrijk deel van deze onderzoeken richt zich op het post-acquisitie integratieproces. Een aanmerkelijk standpunt in de literatuur is dat het overgrote deel van acquisities mislukt omdat het gestelde doel, het creëren van waarde, niet wordt bereikt (Baum & Wally, 2003; Björkman et al. 2007; Covin, Kolenko, Sighler & Tudor, 1997; Datta, 1991; Haspeslagh & Jemison, 1991). De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is waardecreatie. Onderstaand wordt er dieper op dit concept ingegaan en wordt beschreven hoe waardecreatie in dit onderzoek wordt gezien als het resultaat van een acquisitie.

2.1 Waardecreatie

Het doel van een acquisitie is het creëren van waarde (Colman & Lunnan, 2011). Waarde kan worden gecreëerd door de activiteiten en doelen van de overgenomen bedrijven samen te voegen door middel van integratie (Birkinshaw et al. 2000; Haspeslagh & Jemison, 1991). Graebner (2004) maakt onderscheid tussen verwachte en onverwachte waarde. Verwachte waarde motiveert het besluit tot acquisitie, terwijl onverwachte waarde vooral voortkomt uit het delen van kennis tussen de overgenomen en overnemende partij tijdens het integratieproces. Dit kan resulteren in nieuwe, overtreffende maar onverwachte procedures en processen. Acquisitiebeslissingen worden veelal genomen met het oog op de overdracht van specifieke capaciteiten zodat deze capaciteiten kunnen bijdragen aan het creëren van waarde (Haspeslagh & Jemison, 1991). In dit onderzoek is ervan uitgegaan dat de mate van overlap van de vervoegende bedrijven leidend is in de acquisitiestrategie. Er is sprake van overlap wanneer de bedrijven gebruik maken van vergelijkbare productie, wanneer ze dezelfde markt betreden met hetzelfde doel (Seth, 1990). Er is in dit onderzoek tevens van uitgegaan dat bij deze mate van overlap het strategisch doel het vergroten van volume is. Het vergroten van volume is het voordeel dat kan worden bereikt na acquisitie. Echter worden mogelijke voordelen niet zonder inzet verkregen. Strategische mogelijkheden geven een potentieel aan: na vervoeging van de organisaties vraagt het proces naar waardecreatie om strategische acties zodat de potentie daadwerkelijk kan worden omgezet in waarde (Datta, 1991; Haspeslagh & Jemison, 1991; Seth, 1990). Acquisities worden veelal geïnitieerd met de verwachting dat kosten worden bespaard, omzet wordt verhoogd, de positie in de markt wordt verbeterd en specialisme wordt vergroot (Chatterjee, 1986; Seth, 1990). Acquisities hebben aangetoond over het algemeen economische waarde te creëren (Chatterjee, 1986; Datta, 1991). Het idee dat ten grondslag ligt aan deze vorm van waardecreatie is de mogelijkheid om de kosten van de vervoegde organisaties te verlagen (Capron, 1999; Chatterjee, 1986; Datta, 1991). Afstoting van activa van de acquirerende ondernemingen leidt tot kostenbesparingen (Capron, 1999). Bij afstoting van activa gaat het bijvoorbeeld over de eliminatie van overbodige activiteiten en inefficiënte management praktijken (Capron, 1999; Dranove & Shanley, 1995). Schaalvoordelen ontstaan als de vervoegde organisaties kostenbesparingen realiseren per eenheid naarmate het de schaal vergroot van een bepaalde activiteit (Capron, 1999; Datta, 1991). Schaalvoordelen kunnen ook worden behaald op ondersteunende afdelingen van een organisatie, zoals R&D, in- en verkoop en administratieve afdelingen door de spreiding van kosten over een groter volume (Capron, 1999; Datta, 1991; Dranove & Shanley 1995). Acquisities creëren eveneens waarde door de op inkomsten gebaseerde synergiën te benutten (Capron, 1999). Het idee dat ten grondslag ligt aan deze vorm van waardecreatie, naast de mogelijkheid om de kosten van de vervoegde organisaties te verlagen, is het vragen van hogere prijzen

(Chatterjee, 1986). Bij herschikking van middelen van de acquirerende ondernemingen ontstaan er eveneens mogelijkheden tot omzetverhoging.

Desgelijks een reden om een acquisitie te initiëren, is het vergroten van de positie in de markt. 'Market power' is het vermogen van een marktdeelnemer of een groep deelnemers om de prijs te beheersen, dit gaat over de positie die de organisatie in kan nemen in de markt om van hieruit een onderhandelingspositie in te nemen en prijsvoordelen te behalen (Dranove & Shanley, 1995; Seth, 1990). De verwachting is dat de positie in de markt na een overname verbetert (Chatterjee, 1986). Ook het vergroten van expertise of specialisatie door het delen en overdragen van kennis is een mogelijk resultaat van een acquisitie (Chatterjee, 1986, 1992; Gupta et al. 2012; Lubatkin, 1983). Deze expertise kan eveneens de positie van een bedrijf binnen de markt beïnvloeden. Door vervoeging van bedrijven en hiermee een vergroting van expertise kan het bedrijf dé specialist op een bepaald gebied worden en hiermee een aanzienlijke positie innemen in deze specifieke markt.

Om de waarde te creëren is onder andere de integratie van immateriële bronnen veelal vereist (Seth, Song, & Pettit, 2002). Een belangrijk immateriële hulpbron volgens Seth et al. (2002) is het menselijk kapitaal en de stilzwijgende kennis die erin is ingebed. Eerst wordt dieper ingegaan op het post-acquisitie integratieproces en de rol van dit proces ten opzichte van waardecreatie. Vervolgens wordt de dimensie 'menselijke integratie' in dit proces specifiek benoemd en uitgediept.

2.2 Post-acquisitie integratieproces

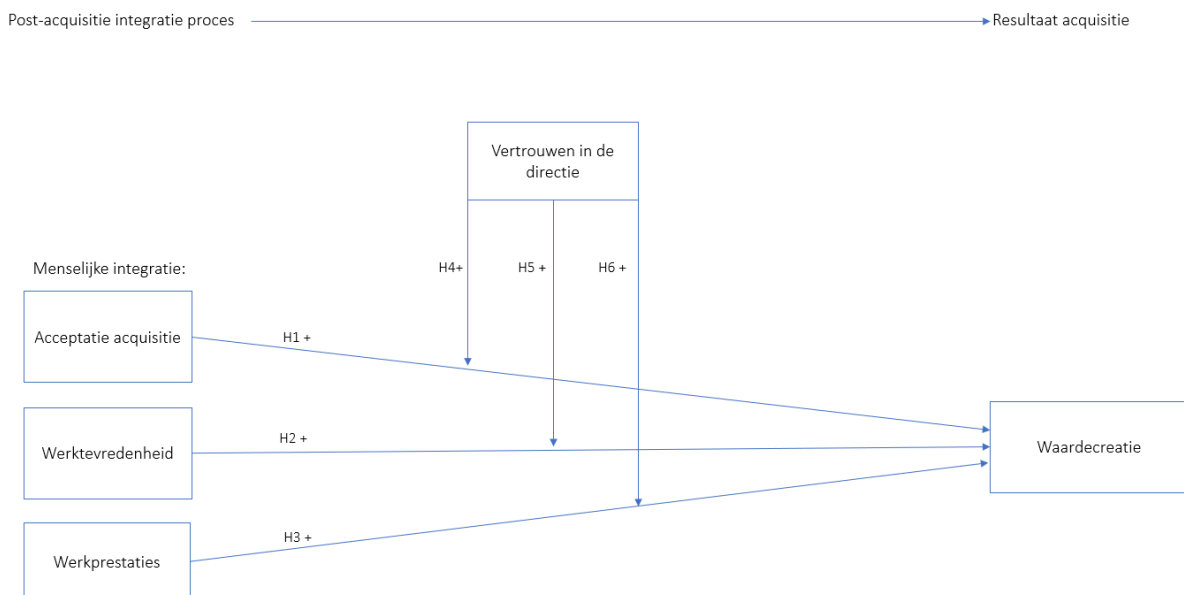
Het is essentieel om het proces waarmee acquisities worden geïntegreerd te begrijpen en te beheersen (Blake & Mouton, 1984; Haspeslagh & Jemison, 1991; Gupta et al. 2012). In eerste instantie is er veel onderzoek gedaan naar overige zaken rondom acquisities en de afgelopen jaren is de focus van onderzoek meer verschoven naar de processen rondom de acquisitie (Vaara, 2002). Integratie na overname speelt een cruciale rol in het succes van de acquisitie en toch blijven er nog veel vragen over acquisitie integratie onbeantwoord (Graebner et al. 2017). De behoefte aan integratie na acquisitie wordt voornamelijk bepaald door de doelstellingen van de acquisitie. Hoewel in theorie integratie voordelen zou moeten opleveren, kan in werkelijkheid het beeld heel anders zijn (Datta, 1991). De primaire doelstelling bij integratie na acquisitie is om effectiever gebruik te maken van bestaande mogelijkheden (Datta, 1991). Het post-acquisitie integratieproces wordt door onderzoekers omschreven als de fase waarin de gevoegde bedrijven samenkomen en de acquisitie geïntegreerd wordt binnen de desbetreffende organisaties, men begint te werken aan het doel van de overname, zodat waarde kan worden gecreëerd (Blake & Mouton, 1984; Capron, 1999; Haspeslagh & Jemison, 1991). Andere onderzoekers hebben het post-acquisitie integratieproces omschreven als een uitkomst of eindresultaat waarop de betrokken partijen de praktijk en de doelen volledig afstemmen en standaardiseren (Björkman, Stahl, Sarala & Vaara, 2012), de functies en activiteiten van de twee bedrijven samensmelten (Heimeriks, Schijven & Gates 2012), of het overgenomen bedrijf houdt op te bestaan als autonoom bedrijf (Puranam, Singh & Zollo, 2006). Weer andere onderzoekers zien integratie als een geheel van verschillende dimensies. Dimensies van integratie kunnen bijvoorbeeld "taakintegratie" en "menselijke integratie" zijn (Birkinshaw et al. 2000) of "functionele integratie" en "strategische controle" (Reus, Lamont & Ellis, 2016). De onderzoeksvraag van dit onderzoek kent een conceptuele diversiteit die zich richt op zowel menselijke aspecten als op de strategische uitkomst van de acquisitie. Daarom wordt in dit onderzoek uitgegaan van een definitie waar het post-acquisitie integratieproces wordt gezien als een fase waarin de gevoegde bedrijven samenkomen en de acquisitie geïntegreerd wordt binnen de desbetreffende organisaties. Waar men begint te werken aan het doel van de overname, zodat waarde kan worden gecreëerd. In dit onderzoek wordt er eveneens vanuit gegaan dat het post-acquisitie integratieproces een geheel is van verschillende dimensies. Er zal er worden uitgegaan van de dimensies zoals Birkinshaw et al. (2002) deze omschrijven. In dit onderzoek zal de dimensie 'menselijke integratie' verder worden uitgediept in relatie tot het strategische gestelde doel namelijk het creëren van waarde. De dimensie 'menselijke integratie' wordt verder uitgediept door in te gaan op de drie essentiële elementen zoals omschreven door Nemanich & Keller (2007).

2.3 Menselijke integratie

Uit het onderzoek van Birkinshaw et al. (2000) is gebleken dat ondanks problemen met de menselijke integratie alle drie de acquisities, die zij hebben onderzocht, succesvol waren. De interpretatie die zij naar aanleiding

hiervan maken, is dat de impact van de menselijke integratie op het acquisitie succes complexer is dan geïmpliceerd wordt. De belangrijkste observatie van het onderzoek is dat het menselijke integratieproces de effectiviteit van het taakintegratieproces lijkt te vergemakkelijken. Dus als het taakintegratieproces wordt voortgezet voordat de menselijke integratie is begonnen, is er een hoog niveau van acquisitieproblemen, omdat de individuen aan beide kanten elkaar niet kennen en omdat er grote twijfels zijn over de motieven van de acquisitie (Birkinshaw et al. 2000). In literatuur over de menselijke kant van acquisities wordt veelal ingegaan op verschillende soorten negatieve reacties van werknemers. Bij de integratiefase van een acquisitie komen negatieve gevoelens kijken zoals stress, spanning en onzekerheid. Deze negatieve gevoelens resulteren in verschillende houdingen en gedragingen binnen deze fase van integratie zoals; een hoog verloop, een laag moreel, ontevredenheid, onproductief gedrag, sabotage en verzuim (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994). Onderzoekers vragen aandacht voor de rol van emoties binnen de context van acquisities (Graebner et al. 2017). Hoewel er een grote hoeveelheid literatuur bestaat over emoties in acquisities, is het beperkt in vergelijking met het geheel aan onderzoek naar de "menselijke kant" in acquisities (Sarala, Vaara & Junni, 2019). Ondanks dat literatuur over acquisities neigt om positieve emoties koppelen aan positieve resultaten en andersom, kunnen de processen ingewikkelder zijn. Negatieve emoties kunnen de mate en intensiteit van kritiek verhogen, wat de kwaliteit van besluiten kan verbeteren. Daarnaast kunnen positieve emoties vertrouwen te eenvoudig stimuleren wat de kwaliteit van beslissingen wellicht vermindert (Rhee & Yoon, 2012). Emoties beïnvloeden, en worden beïnvloed door sociaal-culturele processen, en ondersteunen of belemmeren de strategische intenties van de acquisitie (Brundin & Liu, 2015). Emoties zijn essentiële sociaal-culturele mechanismen die acties van werknemers bepalen door de mate waarmee werknemers zich identificeren met sociaal-culturele structuren en zich bezighouden met sociale relaties (Turner & Stets, 2005). Emoties worden binnen dit mechanisme vertaald naar gedrag. De onafhankelijke variabelen binnen dit onderzoek zijn concepten die worden gezien als uitingen van gedrag van werknemers. In figuur 1 wordt het conceptuele model weergegeven. Dit model weergeeft de variabelen en hypothesen van dit onderzoek.

Figuur 1
Conceptuele model



Hierna wordt op de onafhankelijke variabelen dieper ingegaan, dit zijn de drie concepten zoals Nemanich & Keller (2007) deze hebben gedefinieerd. Er wordt beschreven hoe de verwachting is dat deze concepten de creatie van waarde na acquisitie beïnvloeden, vervolgens worden hypothesen beschreven.

2.3.1 Acceptatie acquisitie

Acquisities hebben over het algemeen een doel ten gunste van het bedrijf. Echter is het niet vanzelfsprekend dat acquisities direct worden geaccepteerd door de werknemers van het bedrijf. Onderstaand wordt ingegaan op hoe in dit onderzoek gekeken wordt naar de werking van dit concept.

Werknemers die meer tevreden zijn over de veranderstrategie van een organisatie, zoals een acquisitie, zullen zich sneller aanpassen aan de nieuwe cultuur en strategieën die het bedrijf probeert te implementeren (Nemanich & Keller, 2007). Voor een organisatie is het daarom belangrijk dat werknemers de acquisitie accepteren (Nemanich & Keller, 2007). Negatieve emoties zoals woede, frustratie of zorgen kunnen acquisitie ondersteuning verminderen (Giessner, Viki, Otten, Terry & Tauber, 2006), de betrokkenheid naar de organisatie verminderen (Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997) en leiden tot terugtrekking uit de organisatie (Kiefer, 2005). Mirvis (1985) stelt dat de reacties van werknemers in vier fasen verlopen: (1) ongelooft en ontkenning, (2) woede, dan woede en wrok, (3) emotioneel onderhandelen beginnend in woede en eindigend in depressie, en uiteindelijk (4) acceptatie. Wanneer deze verschillende fasen worden erkend en worden aangepakt, zal er minder moeite zijn met het bereiken van de acceptatiefase, waarmee het risico van falen van de acquisitie aanzienlijk afneemt. Om ervoor te zorgen dat werknemers tevreden zijn met de acquisitie, moeten zij het doel van de acquisitie kunnen begrijpen en de mening zijn toegedaan dat dit doel de verstoring die de acquisitie veroorzaakt waardig is (Nemanich & Keller, 2007). Ze moeten zich kunnen verhouden naar de nieuwe toekomstvisie en doelstelling van de gecombineerde onderneming (Bass, 1998). Wanneer werknemers de meerwaarde van de acquisitie inzien en begrijpen, is dit van positieve invloed op hun acceptatie ten opzichte van de acquisitie (Haspeslagh & Jemison, 1991; Nemanich & Keller, 2007). Volgens Nikandrou et al. (2000) is communicatie noodzakelijk om werknemers de meerwaarde van de acquisitie in te laten zien en te begrijpen. Volgens hen is communicatie één van de meest besproken onderwerpen bij acquisities. Communicatie met werknemers is essentieel om de negatieve reacties van werknemers tot een minimum te beperken. Tevens kan communicatie met werknemers de basis leggen voor de mate van vertrouwen in het top management. Communicatie moet gericht zijn op kwesties die met name voor werknemers van belang zijn (Nikandrou et al. 2000). Eerlijke en nuttige communicatie beïnvloedt de manier waarop werknemers de integriteit van nieuw management ervaren (Nikandrou et al. 2000). Communicatief vaardige leiders vertellen hun heldere visie aan werknemers, en vormen inspirerende ondersteuning voor de basis van het opbouwen van begrip van werknemers voor de naderende verandering (Nikandrou et al. 2000). De verwachting is dat wanneer werknemers de acquisitie accepteren, dit positieve invloed heeft op waardecreatie na acquisitie. Zij accepteren immers de veranderstrategie en het te bereiken doel waarmee zij zich niet alleen zullen aanpassen, maar eveneens zullen inzetten voor het te bereiken doel. De vertaling van acquisitie acceptatie naar resultaat zal zich met name richten op het vormen van expertise door overdracht van kennis en omzetverhoging door het actief meewerken aan gestelde doelen. Naar aanleiding van deze verwachting is de onderstaande hypothese geformuleerd.

H1; Naarmate de acquisitie acceptatie onder werknemers groter wordt, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.

2.3.2 Werktevredenheid

Acquisities brengen over het algemeen veranderingen met zich mee. Deze veranderingen kunnen van invloed zijn op de werktevredenheid van werknemers binnen het bedrijf. Onderstaand wordt ingegaan op hoe in dit onderzoek gekeken wordt naar de werking van dit concept.

Het post-acquisitie integratieproces vraagt werknemers om hun eigen werkzaamheden te blijven doen en tevens extra taken op zich te nemen die nodig zijn om van twee organisaties één organisatie te worden (Nemanich & Keller, 2007). Culturele veranderingen en verandering van status kunnen identiteitsproblemen veroorzaken die leiden tot frustratie en boosheid over de acquisitie (Gupta et al. 2012; Hambrick & Canella, 1993; Terry & Hogg, 2000). Deze emoties kunnen leiden tot een verminderde werktevredenheid van werknemers (Hambrick & Canella, 1993; Terry & Hogg, 2000). Als gevolg van deze dynamiek zullen werknemers, bewust of onbewust, de keuze maken om binnen het bedrijf te blijven werken of het bedrijf te verlaten (Gupta et al. 2012; Nemanich & Keller, 2007). Werktevredenheid verwijst naar de primaire emotionele reactie van het individu op verschillende

elementen van het werk en werkervaringen (Guimaraes & Igbaria, 1992). Emoties zijn cruciale elementen van de houding en het gedrag van werknemers in acquisities. Positieve emoties kunnen de motivatie van werknemers vergroten, dit heeft een positief effect op inzet en werktevredenheid van werknemers (Kusstatscher, 2006). Het is aangetoond dat werknemers met een hogere mate van werktevredenheid beter presteren, de organisatie minder snel verlaten en zich meer committeren aan de organisatie en haar beleid dan werknemers met een lagere mate van werktevredenheid (Fried & Ferris, 1987). Krishnan, Hitt & Park (2007) stellen eveneens dat wanneer er sprake is van een lage mate van werktevredenheid werknemers eerder besluiten de organisatie te verlaten, dit heeft een negatieve uitwerking op het resultaat na een acquisitie. Met het onderzoek uitgevoerd door Krishnan et al. (2007) is een significante negatieve relatie aangetoond tussen de reductie van het personeelsbestand en de invloed hiervan op de operationele resultaten na een acquisitie. Wanneer het personeelsbestand reduceert ten gevolge van een acquisitie, heeft dit een negatief effect op de resultaten na een acquisitie, denk aan kennisoverdracht, wat de expertise van het bedrijf kan beïnvloeden.

De verwachting is dat werktevredenheid de creatie van waarde na een acquisitie positief beïnvloedt. Wanneer werknemers tevreden zijn, zullen zij de organisatie minder snel verlaten waardoor operationele kennis behouden blijft. Tevens zullen tevreden werknemers bereid zijn om zich in te zetten voor het te bereiken doel, namelijk het resultaat van de acquisitie. De vertaling van werktevredenheid naar resultaat zal zich met name richten op het vormen van expertise door overdracht van kennis en omzetverhoging.

H2: Naarmate de werktevredenheid onder werknemers groter wordt, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.

2.3.3 Werkprestaties

De veranderingen, die een acquisitie over het algemeen met zich meebrengt, kunnen van invloed zijn op de werkprestaties van werknemers binnen het bedrijf. Onderstaand wordt ingegaan op hoe in dit onderzoek gekeken wordt naar de werking van dit concept.

Weerstand tegen de acquisitie is een onderliggende oorzaak van onproductief gedrag, uiteenlopend van verminderde productiviteit tot sabotage (Marks & Mirvis, 1992). Weerstand tegen verandering en onzekerheid over verantwoordelijkheden kunnen het presteren van werknemers op kritieke momenten in het post-acquisitie integratieproces verminderen (Nemanich & Keller, 2007). Echter kunnen ogenschijnlijk onvoordelige reacties gebaseerd zijn op goede bedoelingen (Pideret, 2000) en resulteren in positieve resultaten (Amason, 1996; Ford, Ford & D'Amilio, 2008) zoals innovatieve oplossingen en leren als gevolg van conflicten (Tjosvold, 2008). Volgens Haspeslagh & Jemison (1991) ondervinden veel bedrijven ernstige moeilijkheden bij het ontwikkelen van de bereidheid van mensen in beide organisaties om samen te werken na de overname. In deze studies zijn verschillende motieven waargenomen om niet samen te werken, zoals angst voor werkzekerheid of het verlies van macht of controle over middelen. Haspeslagh & Jemison (1991) geven aan dat één van de problemen in het post-acquisitie integratieproces gaat over hoe de vernietiging van waarde voor werknemers, hun bereidheid om samen te werken aan capaciteitsoverdracht beperkt. Tevens geven zij aan dat verschillen in bedrijfsgrootte, de wens om vast te houden aan oude manieren, beloningssystemen en eerdere ervaring met acquisities, factoren zijn die de bereidheid om te participeren beïnvloedt. De 'social identity theorie' van Tajfel en Turner suggereert dat werknemers van een organisatie in eerste instantie een voorkeur hebben voor leden van hun eigen groep (Giessner, Ullrich & Dick, 2012; Terry & Hogg, 2000; Ullrich & Dick, 2007). Werknemers hebben de neiging om een negatieve mening te hebben over de leden van de andere groep om de relatieve status van hun eigen groep te verbeteren. Het is essentieel om op te merken dat een gebrek aan afleiding, zoals negatief gedrag, iemand in staat stelt de aandacht op productie te vestigen. Echter garandeert dit geen prestaties. Dit wordt eveneens beïnvloed door andere belangrijke elementen als kennis, vaardigheden, organisatorische ondersteuning en motivatie (Mayer & Gavin, 2005). Dit betekent dat wanneer werknemers bewust de keuze maken hun prestatie niet te laten beïnvloeden door mogelijk negatieve gevoelens, er ook andere oorzaken zijn die er toe leiden dat werknemers mogelijk ondermaats presteren. De verwachting is dat wanneer prestaties van werknemers verbeteren de waarde die wordt gecreëerd na acquisitie toeneemt.

H3; Naarmate de prestaties van werknemers verbeteren, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.

2.3.4 Vertrouwen in het top management

Vertrouwen in het top management is over het algemeen cruciaal voor een succesvolle integratie van acquisities (Mayer & Gavin, 2005; Nikandrou et al. 2000). Onderstaand wordt ingegaan op de werking van dit concept en de verwachte invloed hiervan op het proces tussen de onafhankelijke variabelen binnen dit onderzoek en de afhankelijke variabele, waardecreatie.

Er zijn verschillende omschrijvingen over welke factoren leiden tot vertrouwen (Mayer et al. 1995). Volgens hen komen de volgende drie factoren in vrijwel iedere beschrijving voor. Als eerste *bekwaamheid*, dit gaat over vaardigheden van het individu op verschillende gebieden. Iemand kan op een bepaald technisch gebied zeer bekwaam zijn, waardoor die persoon vertrouwen krijgt in taken die verband houden met dat gebied. Het kan daarnaast zo zijn dat diegene weinig aanleg, opleiding of ervaring heeft op een ander gebied, bijvoorbeeld in interpersoonlijke communicatie. Hoewel een dergelijke persoon kan worden vertrouwd om analytische taken uit te voeren met betrekking tot zijn of haar technische gebied, wordt de persoon mogelijk niet vertrouwd in goede communicatie naar werknemers. Als tweede *welwillendheid*, dit is de mate waarin wordt aangenomen dat het ene individu de ander goed wil doen, afgezien van een egocentrisch winstmotief. Zo ook de mate waarin het individu organisatorische doelen voorrang zou geven op individuele doelen. Welwillendheid suggereert dat het ene individu een specifieke band met de ander heeft. Welwillendheid is de perceptie van een positieve oriëntatie van het ene individu naar de ander. Als derde *integriteit*, dit gaat over de perceptie dat het individu zich houdt aan een reeks principes die het individu acceptabel vindt. De relatie tussen integriteit en vertrouwen omvat de beleving van het ene individu dat de ander zich houdt aan een reeks principes die de ander acceptabel vindt.

Vertrouwen is een belangrijk onderdeel van sociale interactie en is relevant in het geval van acquisities (Nikandrou et al. 2000). Onderzoekers die geïnteresseerd zijn in de menselijke aspecten van fusies en acquisities benadrukken dat vertrouwen tussen de leden van de overnemende en overgenomen bedrijven essentieel is voor de uitkomst van het integratieproces (Nikandrou et al. 2000). Hoewel het vertrouwen van werknemers in de directie cruciaal is voor succesvolle integratie, is er echter weinig empirisch bewijs voor de rol van vertrouwen in het acquisitieproces (Nikandrou et al. 2000). Oordelen over betrouwbaarheid en eerlijkheid van de directie worden gevormd door alledaagse ervaringen op het werk welke aangeven wat te verwachten van de directie en de organisatie in de toekomst (Robinson, 1996). Voortdurende veranderingen kunnen de mogelijkheid vergroten om dagelijks negatieve ervaringen op het werk te hebben, wat op zijn beurt een negatieve invloed zal hebben op de oordelen van individuen over de betrouwbaarheid van hun directie (Ferrin & Dirks, 2002). Vertrouwen wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor succesvolle veranderingsinspanningen (Elangovan & Shapiro, 1998; Ferrin & Dirks, 2002; Mishra & Spreitzer, 1998). Morgan & Zeffane (2003) tonen aan dat initiatieven voor organisatieverandering, met name herstructurering, het vertrouwen in zowel de organisatie als in de directie in hoge mate aantasten. De wijze waarop werknemers de situatie na acquisitie ervaren en interpreteren zal zowel de behoefte aan vertrouwen in de directie als de beoordeling van de betrouwbaarheid in de directie beïnvloeden. Zowel situationele als persoonlijke factoren beïnvloeden de beleving van werknemers met betrekking tot de betrouwbaarheid van de directie na overname (Nikandrou et al. 2000).

Kavanagh & Ashkanasy (2006) tonen met hun onderzoek aan dat acceptatie van verandering door werknemers sneller plaatsvindt wanneer zij positieve gevoelens hebben ten opzichte van de directie. Vooral vertrouwen in de directie werd door de respondenten van dit onderzoek erg belangrijke gevonden. Wanneer werknemers vertrouwen hebben in de bekwaamheid, de welwillendheid en de integriteit van de directie is het aannemelijk dat zij ervan uitgaan dat de acquisitie de juiste strategie is voor de organisatie. Overigens kan de situatie zich voordoen waarin men zich realiseert dat de acquisitie de beste keuze is voor de organisatie, maar gevolgen voor enkele individuele werknemers onaantrekkelijk zijn. Men accepteert dan wellicht de acquisitie en zet zich in voor het behoud van zijn of haar baan, echter zal dit mogelijk invloed hebben op de werktevredenheid van werknemers.

Zoals eerder beschreven, is communicatie essentieel in het proces naar acquisitie acceptatie van werknemers (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Nikandrou et al. 2000). De mate van het effect van communicatie zal minder zijn wanneer deze communicatie uitgaat van een directie waarin geen vertrouwen is. Andersom is het daarmee eveneens aannemelijk dat het effect van communicatie wordt versterkt op het moment dat deze communicatie uitgaat van een directie waarin men wel vertrouwen heeft. Werknemers zullen hierdoor naar verwachting

bereid zijn zich in te spannen voor de verandering en zullen zich inzetten voor het te bereiken doel. Covin et al. (1997) suggereren dat werknemers van de overgenomen partij de impact van een acquisitie meer voelen dan werknemers van de overnemende partij. Werknemers van een overgenomen bedrijf kunnen bijvoorbeeld gevoelens hebben van waardeloosheid en kunnen het gevoel hebben van verlies van autonomie en status (Schweiger, Ivancevich & Power, 1987). Eerder is beschreven dat negatieve emoties de ondersteuning van de acquisitie kunnen verminderen (Giessner et al. 2006). De emotionele ervaring tijdens een veranderingsproces is van invloed op de inzet van werknemers en de bijdrage die zij leveren om uiteindelijk het gestelde doel te kunnen bereiken (Huy, 2002). De bedreiging voor voormalig bedrijfswaarden en organisatorische levensstijlen laat leden van de organisatie achter in een situatie van weerstand die wordt gekenmerkt door een laag niveau van vertrouwen in de directie. Kavanagh & Ashkanasy, (2006) zeggen hierover dat vertrouwen in de directie een belangrijk element is in zowel het proces richting de acceptatie als voor de inzet die de werknemers hebben ten opzichte van het te bereiken doel. De verwachting is dan ook dat wanneer werknemers vertrouwen hebben in de directie, het effect tussen acquisitie acceptatie en waardecreatie toeneemt. Naar aanleiding van deze verwachting is de onderstaande hypothese geformuleerd.

H4: Het effect tussen acquisitie acceptatie en waardecreatie neemt toe naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.

Zak (2017) schrijft naar aanleiding van onderzoek dat vertrouwen een betekenisvol verschil maakt. Hij stelt dat vertrouwen de aanmaak van oxytocine in de hersenen stimuleert. Oxytocine zorgt voor het gevoel van geluk. Hiermee suggereert Zak (2017) dat geluk in het werk voortkomt uit vertrouwen net zoals het gezamenlijk werken aan een hoger doel, zoals een acquisitie. Vanuit de veronderstelling dat positieve emoties de werktevredenheid vergroten, is de verwachting dat vertrouwen in de directie een positief effect heeft op het effect tussen werktevredenheid en waardecreatie. Daarentegen is de veronderstelling dat wanneer er sprake is van negatieve emoties dit de werktevredenheid vermindert en wantrouwen in de directie een negatief effect heeft op het effect tussen werktevredenheid en waardecreatie. Zonder vertrouwen zullen werknemers eerder de organisatie en het veranderingsproject verlaten (Mishra & Spreitzer, 1998). Echter kan er een groep werknemers zijn die structureel ontevreden is over hun werk en hierdoor de directie wantrouwen. Wanneer deze werknemers de organisatie verlaten, zal dit geen negatief effect hoeven te hebben op het interactie-effect tussen werktevredenheid en waardecreatie. Aannemelijk is dat deze groep mensen zorgt voor een beperkte mate van productiviteit omdat zij zich laten afleiden door negativiteit. Tevens is het aannemelijk dat binnen deze groep mensen het verzuim aanzienlijk hoger is dan bij werknemers die wel tevreden zijn. De verwachting is dat deze groep werknemers procentueel gemiddeld lager is dan de groep werknemers welke werktevredenheid ervaren. De directie is verantwoordelijk voor diverse zaken die van groot effect kunnen zijn op het werk van werknemers en daarmee op de werktevredenheid van werknemers. Hier kan worden gedacht aan taken, verantwoordelijkheden, ondersteuning, scholing, beloningen en beoordelingen (Rich, 1997). Wanneer er vertrouwen is in de directie, is het aannemelijk dat werknemers eerder zullen begrijpen en accepteren wanneer er in deze elementen iets zal veranderen. Zij gaan er immers vanuit dat dit de beste keuze is voor de organisatie en dat de directie het beste met hun voor heeft, dus dat deze keuze niet zomaar gemaakt wordt. Het is aannemelijk dat dit gevoel van vertrouwen bijdraagt in zowel het proces richting werktevredenheid van werknemers als voor de inzet die de werknemers hebben ten opzichte van het te bereiken doel. Zij zullen bereid zijn werktevredenheid in te zetten in het steunen van het beleid van de directie om zo een bijdrage te leveren aan de gestelde doelen. Wanneer er geen sprake is van vertrouwen, zullen bepaalde keuzes leiden tot onbegrip en de gedachte dat de directie alles belangrijker vindt dan het welbevinden van de werknemers. Dit gevoel en deze gedachten zullen het effect tussen werktevredenheid het doel van de acquisitie mogelijk belemmeren. De verwachting is dat wanneer er sprake is van vertrouwen in de directie, dit positieve invloed heeft op het effect tussen werktevredenheid en waardecreatie. Naar aanleiding van deze verwachting is de onderstaande hypothese geformuleerd.

H5: Het effect tussen werktevredenheid en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.

Mayer & Gavin (2005) suggereren dat wanneer werknemers in de veronderstelling zijn dat de directie niet te vertrouwen is, zij eerder energie steken in het beschermen van zichzelf en de huidige context in plaats van aan hun werkprestaties. Wanneer er communicatie plaatsvindt waarin overwegingen en wederzijdse zorgen worden besproken, geeft dit vertrouwen en moedigt dit werknemers aan om meer tijd te besteden aan taken met de bereidheid hierin verder te gaan dan de eigen functie (Pugh & Konovsky, 1994). Dit suggereert dat vertrouwen kan leiden tot een hogere mate van presteren wat uiteindelijk de waardecreatie na een acquisitie zal doen toenemen (Ferrin & Dirks, 2002). In een meta-analyse stelden Ferrin & Dirks (2002) dat er weinig empirisch onderzoek is dat heeft onderzocht hoe vertrouwen prestaties beïnvloedt. Verwacht kan worden dat een gebrek aan vertrouwen de aandacht van een werknemer afleidt van activiteiten die bijdragen aan het belang van de organisatie. Het vermogen om aandacht te vestigen wordt hier dus gedefinieerd als het vermogen om aandacht te besteden aan waarde producerende activiteiten zonder bezorgdheid over het gebruik van macht door anderen in de organisatie. Het is belangrijk op te merken dat wanneer er geen sprake is van afleiding, iemand in staat is de aandacht op productieve output te vestigen. Wat hier gesuggereerd wordt, is dat wanneer werknemers geen vertrouwen hebben in de directie hun cognitieve middelen in beslag worden genomen door niet productieve problemen, met name activiteiten gericht op zelfbescherming (Deming, 1994) of defensief gedrag (Asforth & Lee, 1990). Eerder werd genoemd dat weerstand tegen de acquisitie ten grondslag ligt aan het bewust niet presteren ten behoeve van de acquisitie (Marks & Mirvis, 1992). Weerstand komt voort uit onzekerheid en angst. Wanneer er geen vertrouwen is in de directie, zal dit gebrek aan vertrouwen leiden tot een grotere onzekerheid en angst en hiermee tot een verminderde focus op de gestelde doelen. Tenzij deze medewerkers dusdanig onzeker worden dat zij besluiten de organisatie te verlaten. Deze redenering leidt tot de veronderstelling dat wanneer werknemers geen vertrouwen hebben in de directie dit het interactie-effect tussen presteren en waardecreatie negatief beïnvloedt. Werknemers in organisaties waar het vertrouwen hoog is zijn productiever zo stelt Zak (2017). Wanneer werknemers geloven dat de directie bekwaam, integer en welwillend is, hebben werknemers vertrouwen in de directie. Zij zullen geloven dat zij met hun presteren bijdragen aan iets wat groots is en er toe doet. Zij zullen geloven dat de corebusiness waar zij nauw bij betrokken zijn er beter van wordt. Wanneer men de directie bekwaam vindt, kan worden gesteld dat met het presteren van de werknemers een bijdrage geleverd wordt aan iets wat men draagt. Wanneer men de directie vertrouwt, kan worden gesteld dat men gelooft dat de directie welwillend is naar zowel de werknemers als de klanten. Dus wanneer werknemers de directie vertrouwen, gaan zij er hiermee vanuit dat zij goed doen door een bijdrage te leveren aan het uiteindelijke resultaat. En ditzelfde geldt voor integriteit, wanneer men gelooft dat de directie te vertrouwen is en de principes van de werknemers overeenkomen met de principes van de directie. Dan kan men de conclusie trekken dat zij een bijdrage leveren aan iets waar zij zich naar kunnen conformeren. De verwachting is dat wanneer dit vertrouwen er is dit het interactie-effect tussen presteren en waardecreatie positief beïnvloedt. Naar aanleiding van deze verwachting is de onderstaande hypothese geformuleerd.

H6: Het effect tussen werkprestaties en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.

In de onderzoekswereld van de acquisities zijn 'speed of integration' en 'level of integration' onderwerpen waar specifiek onderzoek naar gedaan is (Graebner et al. 2017). Snelheid van integratie gaat over het tempo waarmee elementen worden geïntegreerd als gevolg van de acquisitie (Homburg & Bucerius, 2006). Niveau van integratie gaat over de mate waarin bedrijven worden samengevoegd. Bedrijven worden geheel of gedeeltelijk samengevoegd en soms blijven ze onafhankelijk van elkaar bestaan. In de context van dit onderzoek worden beide onderwerpen meegenomen als controle variabelen. Het lijkt aannemelijk dat zowel snelheid van integratie als niveau van integratie van invloed zijn op de gedragsuitingen van werknemers die als concepten zijn opgenomen in dit onderzoek. Volgens Graebner et al. 2017 heeft de snelheid van integratie een aanzienlijke invloed op het vertrouwen van werknemers. Daarnaast is het aannemelijk dat zowel de snelheid als het niveau van integratie beide van invloed zijn op bijvoorbeeld de acceptatie van de acquisitie. Aangezien het een verandering betreft, en een veranderproces tijd nodig heeft. De omvang van de verandering zegt iets over de tijd die het proces nodig heeft.

In het volgende hoofdstuk is omschreven op welke wijze de gestelde hypothesen worden onderzocht en binnen welke context dit wordt gedaan.

3. Methodologie

Om de hypothesen te testen en de onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van data die in 2020 verkregen is. Deze data is verkregen door een vragenlijst uit te zetten bij verschillende businessunits binnen Nederlandse zorgbedrijven. Acquisities zijn in toenemende mate een strategisch middel binnen Nederlandse zorgbedrijven om kosten te besparen, omzet te verhogen, de positie in de markt te verstevigen of expertise te vergroten. Hierdoor zijn deze bedrijven bijzonder geschikt voor het testen van de samenhang van factoren. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen drie Nederlandse zorgbedrijven die allemaal tot dezelfde overkoepelende organisatie behoren. Binnen deze overkoepelende organisatie hebben veelvuldig acquisities plaatsgevonden en is hierdoor de grootste GGZ instelling van Nederland.

3.1 Steekproef

De steekproef is vormgegeven aan de hand van bedrijfsinformatie van de betreffende overkoepelende organisatie. De drie geselecteerde zorgbedrijven en de hierbij behorende businessunits voldoen aan de vooraf gestelde criteria. Ten eerste hebben de geselecteerde bedrijven tussen 2017 en 2020 te maken gehad met een acquisitie waar een post-acquisitie integratieproces op volgde. Ten tweede is er sprake van variantie in de corebusiness van de geselecteerde bedrijven. Tot slot zijn er binnen de geselecteerde bedrijven businessunits die zich richten op een specifiek onderdeel van de corebusiness. Het eerste bedrijf bestaat uit negenentwintig businessunits, het tweede bedrijf uit eenendertig businessunits en het derde bedrijf uit twee businessunits. Daarmee is er een steekproefkader van tweeënzestig businessunits binnen diverse zorgbedrijven. Het doel is een respons te behalen van tenminste 80%.

3.2 Dataverzameling

Om gegevens te genereren waarmee de hypothesen kunnen worden getest, is een online vragenlijst afgenomen. Om meetfouten tot een minimum te beperken en het responspercentage zo hoog mogelijk te laten zijn, zijn er verschillende maatregelen genomen (Dillman, Smyth & Christian, 2009). Ten eerste zijn de uitnodigingen gepersonaliseerd. Ten tweede zijn de respondenten ervan verzekerd dat de door hen gedeelde informatie vertrouwelijk wordt behandeld. Ten derde is de respondenten de mogelijkheid geboden een samenvatting te ontvangen van de onderzoeksresultaten. Als vertegenwoordiging van de businessunits zal het management benaderd worden voor deelname aan het onderzoek. Vooraf is aan de directeurs van de desbetreffende zorgbedrijven toestemming gevraagd om de vragenlijsten te mogen verspreiden. Hen is verzocht of zij de managers willen motiveren tot het invullen van de vragenlijst door middel van een e-mail en of zij aandacht voor het onderzoek willen hebben in de werkoverleggen. Vervolgens is de vragenlijst in vier fasen afgenomen. De vragenlijst is binnen de drie geselecteerde bedrijven uitgezet bij het management van de businessunits (aselect), dit zijn totaal 92 personen. Om te kunnen monitoren welke businessunits uiteindelijk deel hebben genomen aan het onderzoek is in de survey de vraag opgenomen voor welke businessunit men werkzaam is.

3.3 (Non) respons analyse en bias.

Nadat de vragenlijst is uitgezet zijn er drie reminders verstuurd, allen steeds na een week. Voor de eerste en tweede reminder is gebruik gemaakt van een email. De derde reminder is gedaan door middel van een email aangevuld met telefonisch contact. Na vier weken is de dataverzameling gesloten.

Na het uitzetten van de vragenlijst kwamen er drieëndertig responses waarvan achtentwintig effectief. Na de eerste reminder kwamen er negenentwintig responses waarvan vijftien effectief. Na de tweede reminder kwamen er vierentwintig responses waarvan tien effectief. Ten slotte kwamen er na de derde reminder elf responses waarvan vijf effectief. In het totaal zijn er zevenennegentig responses ontvangen waarvan achtenvijftig respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Deze uitkomsten zijn schematisch weergegeven in tabel 1.

Tabel 1

Respons analyse.

	Responses	Waarvan effectief
Survey uitgezet	33	28
1e reminder	29	15
2e reminder	24	10
3e reminder	11	5
Totaal	97	58

Het totaal van effectieve responses is als volgt verdeeld over de bedrijven: bedrijf één 23, bedrijf twee 15 en bedrijf drie 1 effectieve response(s). Van zestien personen en van eenentwintig businessunits is geen respons gekomen. In de onderstaande tabel, tabel 2, worden de karakteristieken van de respondenten weergegeven.

Tabel 2

Karakteristieken.

	Categorieën	Aantallen	%
Responses		58	63
Businessunits		41	65,07
Leeftijd	> 30	0	0
	31-35	2	3,44
	36-40	15	25,84
	41-45	7	12,1
	46-50	5	8,62
	51-55	7	12,1
	56-60	10	17,23
	< 60	12	20,67
Opleidingsniveau	Middelbare school	0	0
	MBO	3	5,17
	HBO	4	6,90
	post-HBO	20	34,48
	WO	31	53,45
Anciënniteit	> 5 jaar	10	17,24
	6-10 jaar	6	10,36
	11-15 jaar	18	31
	16-20 jaar	14	24,14
	21-25 jaar	4	6,90
	< 25 jaar	6	10,36

Een businessunit heeft één tot vier managers. Wanneer er bij een businessunit sprake is van meerdere managers zijn de uitkomsten gemiddeld. Tevens is de enkele respons van bedrijf drie meegenomen in de uitkomsten van bedrijf twee. In bijlage 1 worden de gemiddelde uitkomsten per businessunit, per bedrijf en totaal weergegeven.

De non-respons is als volgt verdeeld over de betrokken bedrijven: bedrijf één zes, bedrijf twee zestien en bedrijf drie één non-respons. Dit verschil wordt mogelijk veroorzaakt door het netwerk van de onderzoeker binnen bedrijf één, respondenten zijn meer betrokken en informeel te benaderen waardoor het respons hier mogelijk hoger is. Daarnaast is er door diverse managers van bedrijf twee aangegeven dat de vragenlijst een error gaf. Het probleem hiervan kon niet worden achterhaald. Tevens is het vermoeden dat enkele respondenten de verkeerde businessunit hebben ingevuld waardoor er wel is deelgenomen aan het onderzoek, maar de

resultaten bij een andere businessunit terecht zijn gekomen. Dit verklaart het opmerkelijke resultaat van de non-responses: van 16 personen en van 21 businessunits is geen respons gekomen.

3.4 Variabelen

De vragenlijst bestaat uit schalen met meerdere items. Deze schalen, vanuit eerdere studies, zijn veelal aangepast aan de context van dit onderzoek om de betrouwbaarheid en geldigheid van het concept te garanderen. De schaalitems zijn opgenomen in bijlage 2. De vragen zijn gepresenteerd in de vorm van verklaringen waarop respondenten kunnen reageren aan de hand van een vijfpunts Likert-schaal (1: sterk mee oneens; 5: sterk mee eens).

3.4.1 Afhankelijke variabele

Waardecreatie. Om te beoordelen in welke mate waarde is gecreëerd na acquisitie integratie is gebruik gemaakt van een schaal van zes items. Deze schaal werd eerder gebruikt door Lunnan & Haugland (2008). Een voorbeeld item is 'De fusie heeft geresulteerd in groei van de organisatie'. Lunnan & Haugland (2008) hebben waardecreatie gemeten voor zowel de lange termijn als de korte termijn. In dit onderzoek zal deze schaal worden gebruikt om de huidige situatie te beoordelen. De Cronbach's alpha is 0.77.

3.4.2 Onafhankelijke variabelen

Acquisitie acceptatie. Om te beoordelen in welke mate werknemers de acquisitie accepteren en erkennen dat de acquisitie een goede strategische actie is voor de organisatie, is gebruik gemaakt van een door Nemanich & Keller (2007) aangepaste schaal. Twee van de drie items zijn ontwikkeld door Covin et al. (1997). Deze items zijn ontwikkeld ter beoordeling van de tevredenheid van werknemers over de acquisitie. Nemanich & Keller (2007) hebben twee items toegevoegd aan deze schaal met als doel de huidige samenstelling van organisaties te vergelijken met de oorspronkelijke organisatie. Eén van de items is 'mijn businessunit is versterkt door deze fusie'. De Cronbach's alpha is 0.74.

Werktevredenheid. Om tevredenheid over het werk te meten is gebruik gemaakt van een schaal van drie items, deze is ontworpen door McMurtrey, Grover, Teng & Lightner (2002). Deze schaal is ontwikkeld om overeen te laten komen met de schaal van Hackman & Oldham (1975) het Job Characteristics Model. De door McMurtrey et al. (2002) ontworpen schaal is breed getest. Een voorbeeld item is 'binnen mijn businessunit zijn we zeer tevreden over ons werk'. De Cronbach's alpha in dit onderzoek is 0.46. Deze Cronbach's alpha is relatief laag en op basis hiervan niet gewenst in het onderzoek. Daarentegen is op basis van face validity de keuze gemaakt dit construct te behouden.

Werkprestaties. Om werkprestaties van werknemers te beoordelen is gebruik gemaakt van de Role-Based Performance Scale (RBPS) van Welbourne, Johnson & Erez (1998), de versie voor werknemers. Met deze schaal wordt op basis van verschillende rollen het over het algemeen presteren van de medewerker beoordeeld. Aftab & Idrees (2012) maakte gebruik van deze schaal. Eén van de items is 'onze businessunit is goed in het bedenken van nieuwe ideeën'. De Cronbach's alpha is 0.80.

3.4.3 Moderator

Vertrouwen in het top management. Om te beoordelen in welke mate werknemers vertrouwen hebben in de directie is gebruik gemaakt van een schaal van vier items eerder gebruikt door Mayer & Davis (1999). Een voorbeeld item is 'als het aan mij lag, zou ik het de directie geen invloed laten uitoefenen op zaken die voor mij belangrijk zijn'. De Cronbach's alpha is 0.63.

3.4.4 Controle variabelen

De controle variabelen in dit onderzoek zijn de snelheid van integratie en de niveau van integratie. Om de snelheid van integratie en het niveau van integratie te beoordelen is gebruik gemaakt van twee schalen die gebruikt zijn in een onderzoek van Homburg & Bucerius (2006). Items van deze schalen zijn geselecteerd voor gebruik passend binnen de context van het onderzoek. Eén van de items is 'na de fusie/overname is de

autonomie van mijn businessunit toegenomen'. De controle variabelen zijn meegenomen in het onderzoek, omdat de verwachting vooraf was dat deze mogelijk van invloed zijn op de afhankelijke variabelen.

Hieronder worden in tabel 3 de beschrijvende statistieken weergegeven.

Tabel 3

Overzicht beschrijvende statistieken.

Concept	Items	Min. Score	Max. score
Waardecreatie	6	2	4,3
Acquisitie acceptatie	5	1,8	4,4
Werktevredenheid	6	1,7	3,5
Werkprestaties	20	2,7	3,9
Vertrouwen	4	2,8	5
Duur van integratie	4	1	5
Niveau van integratie	3	1,3	4

3.5 Data analyse

De uitkomsten van de dataverzameling zijn gegenereerd vanuit Qualtrix. De data is geanalyseerd door gebruik van Stata 14.2. Eerst is er een pre-analyse uitgevoerd. Ter voorbereiding op de pre-analyse is de data nagelopen op ontbrekende antwoorden en uitbijters. In de pre-analyse is per variabele een histogram en een scatterplot matrix gegenereerd. Deze zijn weergegeven in bijlage 3 en 4. Tevens is de Cronbach's alpha per controle variabele berekend. Wanneer Cronbach's alpha relatief laag is, is bekeken of deze verbeterd kan worden door items te verwijderen. Het niveau van analyse is op businessunit niveau. Ten eerste is er een tabel gegenereerd met de karakteristieken van de onderzoekspopulatie. Ten tweede is er een non-respons-analyse tot stand gebracht. Onderdeel van deze analyse is de analyse op mogelijke bias zoals eerder omschreven. In dit onderzoek wordt het moment waarop de survey voltooid is gezien als het moment van response. Ten derde zal er een correlatietabel worden weergegeven. Ten vierde is er een hiërarchische meervoudige regressieanalyse gedaan. Ten slotte zijn de significant correlerende coëfficiënten van de interactievariabelen met elkaar vergeleken.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten beschreven die zijn verkregen na de uitvoering van het onderzoek.

4. Resultaten

Ten eerste worden de correlatiecoëfficiënten getoond. Op basis van de resultaten zijn de correlatiecoëfficiënten weergegeven in tabel 4. De hoogste correlatie is een middelmatige significante positieve correlatie die werd gevonden tussen de onafhankelijke variabele *werkprestaties* en de onafhankelijke variabele *acquisitie acceptatie* ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$). Een lage positieve significante correlatie werd gevonden tussen de onafhankelijke variabele *acquisitie acceptatie* en de afhankelijke variabele *waardecreatie* ($\beta = 0.38$, $p < 0.05$). Een lage positieve significante correlatie werd gevonden tussen de onafhankelijke variabele *werktevredenheid* en de afhankelijke variabele *waardecreatie* ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$). Eveneens tussen de onafhankelijke variabele *werkprestaties* en de afhankelijke variabele *waardecreatie* werd een lage positieve significante correlatie gevonden ($\beta = 0.37$, $p < 0.05$). De onafhankelijke variabele *werkprestaties* correleert laag en positief met de onafhankelijke variabele *werktevredenheid*, deze correlatie is significant ($\beta = 0.33$, $p < 0.05$). De controlevariabelen *duur van integratie* en *niveau van integratie* correleren laag positief met de onafhankelijke variabele *werktevredenheid* ($\beta = 0.33$, $p < 0.05$), ($\beta = 0.46$, $p < 0.01$), deze correlatie is significant. Tot slot correleert de controlevariabele *niveau van integratie* laag, tegen middelmatig aan, positief met de controle variabele *duur van integratie*. Deze correlatie is significant. De variabele *vertrouwen* die als moderator is opgenomen in dit onderzoek, toont geen correlatie met de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Tabel 4

Correlatietabel

	Mean	Std. Dev.	1	2	3	4	5	6	7
(1) Waardecreatie	3,3	0,2	1						
(2) Acquisitie acceptatie	2,9	0,5	0.38**	1					
(3) Werktevredenheid	3,1	0,3	0.22	0.41***	1				
(4) Werkprestaties	3	0,3	0.37**	0.52****	0.33**	1			
(5) Vertrouwen	4,1	0,5	0.17	-0.02	0.09	0.04	1		
(6) Duur van integratie	3,3	1,2	-0.19	0.12	0.33**	0	-0.14	1	
(7) Niveau van integratie	2,9	0,6	0.19	0.01	0.46***	0.13	0.05	0.48***	1

*= $p < 0.10$; **= $p < 0.05$; ***= $p < 0.01$; ****= $p < 0.001$

Ten tweede wordt een hiërarchische meervoudige regressie-analyse getoond. Op basis van de resultaten zijn de afhankelijke-, controle-, onafhankelijke- en interactie variabelen met elkaar vergeleken, de geteste modellen worden weergegeven in tabel 5. De correlatiecoëfficiënten worden weergegeven, waarbij wordt aangegeven of er sprake is van significantie en in welke mate. Tevens wordt de standaard error aangegeven onder de correlatiecoëfficiënt. Naast de weergave van deze resultaten zullen de belangrijkste bevindingen worden toegelicht om aan te geven in hoeverre er ondersteuning is gevonden voor de gestelde hypothesen.

Model 1 weergeeft de eerste stap van de analyse, het effect van de controlevariabelen *duur van integratie* en *niveau van integratie* op *waardecreatie*. Model 1 verklaart 13% van de variantie in waardecreatie ($R^2 = 0.13$). *Duur van integratie* gaat richting een lage negatieve correlatie, deze uitkomst is significant ($\beta = -0.26$, $p = < 0.05$). *Niveau van integratie* correleert hoog positief en is significant ($\beta = 0.72$, $p = < 0.05$). Hypothese één, twee en drie wordt primair getoetst in model 2. Model 2 geeft de tweede stap van de analyse weer, *acquisitie acceptatie*, *werktevredenheid* en *werkprestaties* worden toegevoegd. Dit model verklaart 33% van de variantie in waardecreatie ($R^2 = 0.33$). De ΔR^2 tussen model 1 en 2 is 0.20. Zoals verondersteld in hypothese één wordt een (lage) positieve correlatie aangetoond tussen *acquisitie acceptatie* en *waardecreatie* ($\beta = 0.48$, $p = < 0.10$), de correlatie zit tegen middelmatig aan en is matig significant. Hypothese één wordt op basis van deze resultaten ondersteund. Hypothese één wordt secundair getoetst in de overige modellen. In het merendeel van de overige modellen wordt geen correlerend effect aangetoond en hiermee geen ondersteuning gevonden voor hypothese één. In model 5 is wel ondersteuning gevonden voor hypothese 1. In model 5 is de interactievariabele *vertrouwen versus werkprestaties* toegevoegd aan model 2. Met de toevoeging van deze variabele wordt het positief correlerend effect van *acquisitie acceptatie* op *waardecreatie* middelmatig en significant ($\beta = 0.53$, $p = < 0.05$). In de correlatietabel wordt van ook weergegeven dat *werkprestaties* en *acquisitie acceptatie* onderling correleren, wat deze uitkomst verklaard. De ΔR^2 tussen model 2 en 5 is 0.03. Hypothese één wordt gedeeltelijk ondersteund door de geteste modellen. Model 2 weergeeft evenzeer dat

werktevredenheid en *werkprestaties* niet correleren met *waardecreatie*. Hypothesen 2 en 3 worden op basis van deze resultaten niet ondersteunt door het model waarin deze primair zijn getoetst.

Tabel 5

Hiërarchische meervoudige regressieanalyse.

Waardecreatie									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Variabelen									
Acquisitie acceptatie		0.48* (0.23)	1.30 (1.95)	0.34 (0.25)	0.53** (0.22)	1.66 (1.74)			0.61 (2.00)
Werktevredenheid		-0.00 (0.32)	-0.06 (0.34)	-3.84 (2.29)	-0.27 (0.33)		-3.62 (2.29)		-5.07** (2.31)
Werkprestaties		0.08 (0.09)	0.07 (0.10)	0.14 (0.10)	1.73** (0.76)			1.68** (0.74)	2.00** (0.82)
Vertrouwen			0.97 (1.90)	-4.04 (2.53)	7.48** (3.35)	1.26 (1.74)	-4.24* (2.50)	6.78** (3.29)	3.37 (3.74)
Vertrouwen x AA			-0.05 (0.12)			-0.06 (0.10)			-0.02 (0.12)
Vertrouwen x werktevr.				0.26 (0.16)			0.28* (0.16)		0.34** (0.16)
Vertrouwen x werkpres.					-0.11** (0.05)			-0.10* (0.05)	-0.12** (0.05)
Controle variabelen									
Duur van integratie	-0.26** (0.12)	-0.29** (0.11)	-0.27** (0.12)	-0.24* (0.12)	-0.31** (0.11)	-0.28** (0.12)	-0.24* (0.12)	-0.30** (0.12)	-0.27** (0.11)
Niveau van integratie	0.72** (0.34)	0.72** (0.35)	0.72* (0.36)	0.49 (0.37)	0.87** (0.35)	0.74** (0.32)	0.37 (0.37)	0.64* (0.32)	0.64* (0.35)
R ²	0.13	0.33	0.34	0.39	0.42	0.34	0.25	0.33	0.50
ΔR ²	0.13	0.20	0.01	0.06	0.10	0.21	0.12	0.20	0.17
d.f.	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*= p <0.10; **=p <0.05; ***=p <0.01; ****=p <0.001

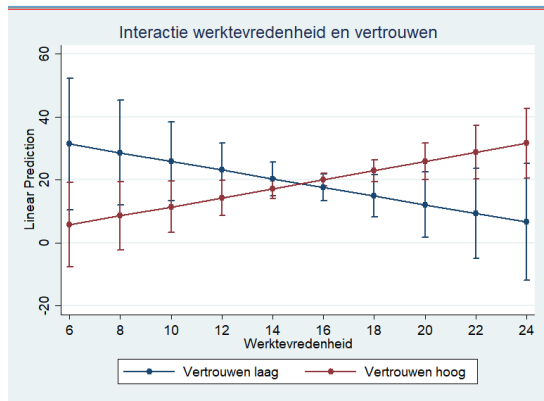
Hypothese vier wordt primair getoetst in model 6. Model 6 test de rol van *vertrouwen in de directie* in de mate waarop werknemers *waarde creëren* als gevolg van *acquisitie acceptatie*. Dit model verklaart 34% de variantie in *waardecreatie* ($R^2 = 0.34$). De ΔR^2 tussen model 2 en 6 is 0.21. Dit model toont geen ondersteuning voor hypothese vier. De modellen waarin deze hypothese secundair wordt getest, is eveneens geen ondersteuning gevonden voor hypothese vier.

Model 7 test de rol van *vertrouwen in de directie* in de mate waarop werknemers *waarde creëren* als gevolg van *werktevredenheid*, hiermee wordt hypothese vijf in dit model primair getoetst. Dit model verklaart 25% van de variantie in *waardecreatie* ($R^2 = 0.25$). De ΔR^2 tussen model 2 en 7 is 0.12. Er is een zeer licht positief correlerend effect van *vertrouwen versus werktevredenheid* op *waardecreatie* ($\beta = 0.28$, $p = <0.10$). Dit effect is matig significant. Dit model ondersteunt de gestelde hypothese. Deze hypothese is eveneens secundair getest en model 4 en in model 9. Model 4 ondersteunt deze hypothese niet. Model 9 doet dit wel. Model 9 verklaart 50% van de variantie in *waardecreatie* ($R^2 = 0.50$). Er is een laag positief correlerend effect van *vertrouwen versus werktevredenheid* op *waardecreatie* ($\beta = 0.34$, $p = <0.05$). De correlatie is sterker en hoger significant ten opzichte van model 7. Hypothese vijf wordt vanuit deze onderzoeksresultaten gedeeltelijk ondersteund.

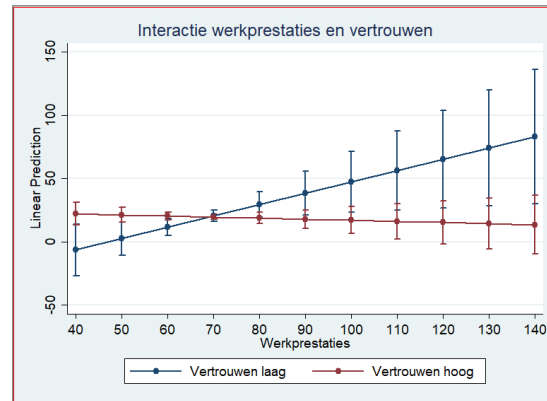
In model 8 wordt hypothese zes primair getest. Dit model test de rol van *vertrouwen in de directie* in de mate waarop werknemers *waarde creëren* als gevolg van hun *werkprestaties*. Dit model verklaart 33% de variantie in *waardecreatie* ($R^2 = 0.33$). De ΔR^2 tussen model 2 en 8 is 0.20. De uitkomst van dit model laat zien dat er een zeer gering negatief interactie effect bestaat tussen deze variabelen, dit effect is matig significant ($\beta = -0.10$, $p = <0.10$). Dit model ondersteunt hypothese zes niet, er werd immers een positieve relatie verwacht. Hypothese zes is secundair getest in model 5 en in model 9. Controlemodel 5 verklaart 42% de variantie in *waardecreatie* ($R^2 = 0.42$). *Vertrouwen versus werkprestaties* correleert in dit model zeer laag negatief op *waardecreatie* en is significant ($\beta = -0.11$, $p = <0.05$). Evenzeer is in dit model te zien dat *werkprestaties* sterk positief correleert met de afhankelijke *waardecreatie*. Dit effect is significant ($\beta = 1.73$, $p = <0.05$). In model 9 wordt een zeer laag negatief maar significant correlerend effect gevonden tussen deze variabelen ($\beta = -0.12$, $p = <0.05$). Hypothese

vijf wordt vanuit de onderzoeksresultaten niet ondersteund. Er is, in tegenstelling tot wat werd verondersteld, een negatief effect gevonden.

De correlatiecoëfficiënten van model 7 en model 8 worden in de onderstaande figuren met elkaar vergeleken.



Figuur 2, interactie tussen werktevredenheid en vertrouwen



Figuur 3, interactie tussen werkprestaties en vertrouwen

In figuur 2 is te zien dat bij een laag vertrouwen, hogere werktevredenheid een negatief voorspellende waarde heeft voor waardecreatie. Bij een hoog vertrouwen heeft hogere werktevredenheid een lichte positieve voorspellende waarde op waardecreatie. In figuur 3 is te zien dat wanneer het vertrouwen hoog is een hogere werkprestatie weinig effect op waardecreatie heeft. Mogelijk verlaagt een hoog vertrouwen met een hoge werkprestatie zelfs de kans op waardecreatie. Wellicht zetten deze personen zich al 100% in. Daarentegen is bij een laag vertrouwen een hogere werkprestatie voorspellend voor meer waardecreatie.

Ten slotte de controle variabelen. *Duur van integratie* en *niveau van integratie* zijn primair getest in model 1. *Duur van integratie* correleert laag negatief met waardecreatie en is significant ($\beta = -0.26$, $p = <0.05$). *Niveau van integratie* correleert sterk positief met waardecreatie en is significant ($\beta = 0.72$, $p = <0.05$). In model 2 tot en met 9 zijn de controlevariabelen secundair getest. *Duur van integratie* correleert in alle overige modellen vrijwel gelijk en even significant. *Niveau van integratie* fluctueert licht in het correlerend effect en in de mate van significantie. Wel blijft deze variabele positief correleren en significant. Slechts in model 4 en in model 7 is er geen sprake van een significantie correlatie. Het interactie-effect tussen *vertrouwen* en *werktevredenheid* speelt hierin een rol.

In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht wat de betekenis is van de empirische uitkomsten en hoe dit leidt tot implicaties, limitaties en aanbevelingen.

5. Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de literatuur over menselijke integratie in het post-acquisitie integratieproces. Onderzocht werd of er een modererend effect was van *vertrouwen in de directie* op de relatie tussen de drie factoren *acquisitie acceptatie*, *werktevredenheid*, *werkprestaties* en *waardecreatie* na een acquisitie. Tevens is het effect van deze drie factoren op *waardecreatie* onderzocht. In de onderstaande tabel (tabel 6) wordt samenvattend weergegeven welke hypothesen vooraf gesteld zijn en of hier ondersteuning voor is gevonden in dit onderzoek.

Tabel 6

Samenvatting van hypothese testen.

Hypothesen	Verondersteld effect	Ondersteund
H1: Naarmate de acquisitie acceptatie onder werknemers groter wordt, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.	+	gedeeltelijk
H2: Naarmate de werktevredenheid onder werknemers groter wordt, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.	+	niet
H3: Naarmate de prestaties van werknemers verbeteren, zal de waardecreatie na acquisitie toenemen.	+	niet
<i>Modererende hypothesen</i>		
H4: Het effect tussen acquisitie acceptatie en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.	+	niet
H5: Het effect tussen werktevredenheid en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.	+	gedeeltelijk
H6: Het effect tussen werkprestaties en waardecreatie neemt toe, naarmate het vertrouwen in de directie toeneemt.	+	niet

De belangrijkste empirische inzichten van dit onderzoek zijn ten eerste de beperkte invloed van de menselijke integratie op het resultaat van de acquisitie. Ten tweede de rol van *vertrouwen in de directie* op het proces tussen *werktevredenheid* en *waardecreatie*. Ten slotte de rol van *vertrouwen in de directie* op het proces tussen *werkprestaties* en *waardecreatie*. Hieronder wordt eerst ingegaan op de interactie tussen de constructen onderling. Dan wordt per construct de gestelde hypothese bediscussieerd en vervolgens wordt ingegaan op de belangrijkste constatering van dit onderzoek.

Verschillende bronnen beschrijven dat de constructen *acquisitie acceptatie*, *werktevredenheid* en *werkprestaties* elkaar beïnvloeden. Nemanich & Keller (2007) stellen dat werknemers die tevreden zijn over de veranderstrategie van een organisatie, zoals een acquisitie, zich sneller zullen aanpassen en een hogere mate van werktevredenheid ervaren. Weerstand tegen de acquisitie vanuit onzekerheid over verantwoordelijkheden kan het presteren van werknemers op kritieke momenten in het post-acquisitie integratieproces verminderen (Nemanich & Keller, 2007). Verschillende onderzoekers beschrijven dat bijvoorbeeld culturele veranderingen en verandering van status, identiteitsproblemen kunnen veroorzaken die leiden tot frustratie en boosheid over de acquisitie (Gupta et al. 2012; Hambrick & Canella, 1993; Terry & Hogg, 2000). Deze emoties kunnen leiden tot een verminderde werktevredenheid van werknemers (Hambrick & Canella, 1993; Terry & Hogg, 2000). De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze interactie tussen de constructen onderling.

Acquisitie acceptatie speelt in dit onderzoek een rol in de mate waarin waarde wordt gecreëerd na een acquisitie, alhoewel deze beperkt is. De kracht en mate van invloed van dit concept nemen af en verdwijnen zelfs naarmate andere factoren worden toegevoegd. Dat betekent dat dit effect mogelijk verklaard kan worden door de andere factoren. Acquisitie acceptatie heeft invloed op uitingen van gedrag maar slechts beperkt op waardecreatie. Acquisitie acceptatie heeft effect op de mate waarin men keuzes van de directie begrijpt en steunt. Desondanks beïnvloedt dit zeer beperkt de mate waarin waarde wordt gecreëerd na de acquisitie. De businessunits die onderdeel zijn van de onderzoekspopulatie scoren gemiddeld tot laag gemiddeld op acquisitie acceptatie, dit betekent dat men het niet eens, maar ook niet oneens is met de acquisitie. De betrokkenen die tot deze score zijn gekomen, hebben de organisatie niet verlaten. Het is aannemelijk dat wanneer men de acquisitie niet accepteert, maar de organisatie niet verlaat, men wordt gedwongen om mee te gaan in de

veranderingen en hierdoor bijdragen aan de integratie van een acquisitie. Evenzeer aannemelijk is dat dit leidt tot een lagere mate van werktevredenheid en werkprestaties. Uit de huidige resultaten blijkt dat men gemiddeld scoort op werktevredenheid. Verschillende onderzoekers stellen dat negatieve emoties acquisitie ondersteuning kunnen verminderen (Giessner et al. 2006), de betrokkenheid naar de organisatie kan verslappen (Mottola et al. 1997) en kan leiden tot terugtrekking uit de organisatie (Kiefer, 2005). De resultaten van dit onderzoek impliceren dat dit hier niet het geval is. Het draagvlak van de acquisitie is beperkt, de werktevredenheid is voldoende, maar kennelijk maakt men binnen de verschillende businessunits toch de keuze om werkzaam te blijven voor het bedrijf. Het kan zijn dat men voor het bedrijf blijft werken vanwege andere aspecten die niet gemeten zijn, denk bijvoorbeeld aan financiële zekerheid. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat men zich niet betrokken voelt bij de organisatie, maar wel bij de patiënten. Zorgverleners hebben vaak langdurig en intensief contact met de patiënt, in tegenstelling tot andere sectoren waar contact vaak in beperktere mate is en anoniem. Van Loon (2015) beschrijft dat werknemers in de non-profit sector veelal een sterke intrinsieke roeping bezitten om mensen te helpen wat de betrokkenheid bij patiënten aannemelijk maakt.

Werktevredenheid speelt in dit onderzoek geen rol in de mate waarin waarde wordt gecreëerd na een acquisitie, tegen de verwachting in. In de bovenstaande alinea is gerefereerd naar de uitkomsten van het concept werktevredenheid. Zoals eerder aangegeven beïnvloeden de concepten elkaar. Het gemeten construct werktevredenheid heeft een lage Cronbach's alpha van 0.46. Op basis van face validity is de keuze gemaakt dit construct te behouden. Mogelijk beïnvloedt dit de uitkomst. De oorzaak van dit onverwachte resultaat kan ook zijn dat de werkzaamheden waar men zich binnen de businessunits op richt effect hebben op andere elementen dan op de waardecreatie. Denk aan de zorg die zij geven aan patiënten vanuit de intrinsieke roeping om mensen te helpen (Van Loon, 2015). Dit is immers waar de werknemers verantwoordelijk voor zijn. Kennelijk heeft dit geen directe invloed op de waardecreatie. Het is aannemelijk dat deze uitkomsten wel invloed hebben op de kwaliteit van zorg en hiermee op de resultaten na acquisitie op de langere termijn. Wat verder onderzocht kan worden is wat binnen een non-profit bedrijf de plek is waar de invloed zit op de resultaten na een acquisitie.

Werkprestaties spelen in dit onderzoek ook geen rol in de mate waarin waarde wordt gecreëerd na een acquisitie, evenzeer tegen de verwachting in. De oorzaak van dit onverwachte resultaat kan voort komen uit het feit dat werknemers in de zorg een vitaal beroep hebben en er altijd patiënten zijn die hun hulp behoeven. Het is aannemelijk dat de weerstand van zorgverleners veelal gericht is op het belang van de patiënt en de vrees hen niet te kunnen voorzien van de juiste en kwalitatief goede diensten (Van Loon, 2015; Borst, 2019). Op dit vlak willen zij presteren. Dit sluit aan op wat verschillende onderzoekers hierover hebben aangegeven, namelijk dat ogenschijnlijk onvoordelige reacties gebaseerd zijn op goede bedoelingen (Pideret, 2000) en resulteren in positieve resultaten (Amason, 1996; Ford, Ford en D'Amilio, 2008). Dit weergeeft de complexiteit van emoties in een acquisitie context en is mogelijk potentieel voor vervolgonderzoek. Patiënten kunnen voorzien van de juiste diensten en van kwalitatief goede zorg is de corebusiness van de onderzochte businessunits. Op dit vlak moeten de werknemers hun prestaties leveren, toch heeft dit kennelijk geen directe invloed op de creatie van waarde na een acquisitie op de korte termijn. Het is de vraag of het terecht is dat waardecreatie als resultaat van een acquisitie veelal kwantitatief benaderd wordt in de algehele literatuur. In de geest van tijd zijn naast het creëren van kwantitatieve waarde, zaken die kwalitatieve waarde creëren minstens zo belangrijk geworden en onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Vertrouwen in de directie speelt in dit onderzoek geen rol in de mate waarin werknemers waarde creëren als gevolg van het accepteren van een acquisitie. *Vertrouwen in de directie* lijkt wel een effect te hebben, alhoewel deze beperkt is, op de mate waarin businessunits waarde creëren als gevolg van *werktevredenheid* en *werkprestaties*. De resultaten laten zien dat wanneer er weinig vertrouwen is en een hoge werktevredenheid, dit geen groei in waardecreatie voorspelt. Dit kan betekenen dat er inzet wordt gepleegd op werkzaamheden die niet direct waarde creëren en waar vertrouwen in de directie geen rol speelt. Dit betreft, zoals in eerdere alinea's beschreven, patiënt gerelateerde werkzaamheden. Wanneer er sprake is van veel vertrouwen heeft een hogere mate van werktevredenheid een lichte positieve voorspellende waarde op waardecreatie, dit ondersteunt hypothese 5. Dit resultaat zou voort kunnen komen uit de wijze waarop werknemers worden gefaciliteerd door de directie om hun patiëntgebonden werkzaamheden beter uit te kunnen voeren door middel van bijvoorbeeld domotica. Het faciliteren van werknemers creëert vertrouwen en verhoogt werktevredenheid.

De inzet van domotica betekent veelal efficiënter werken, kwaliteitsverbetering en kostenverlaging. Deze uitkomst laat zien dat meer waarde kan worden gecreëerd na acquisitie met vertrouwen in de directie, dus hier is vertrouwen nodig. De rol van vertrouwen in de directie in de mate waarin waarde wordt gecreëerd als gevolg van werkprestaties is niet alleen beperkt, maar ook negatief, terwijl een positief effect werd voorspeld. Wanneer er veel vertrouwen is, heeft een hoge mate van werkprestaties vrijwel geen effect op waardecreatie. Mogelijk verlaagt een hoog vertrouwen met een hoge mate van werkprestatie zelfs de kans op waardecreatie. Het is aannemelijk dat deze werknemers zich al 100% inzetten, omdat zij intrinsiek gedreven zijn. Dit sluit aan op wat Borst (2019) en Van Loon (2015) zeggen over de drijfveer van zorgverleners, zij stellen namelijk dat zorgverleners vooral werken vanuit een intrinsieke affectieve drijfveer, wat ook een grote invloed blijkt te hebben op hun bevoegenheid. Zij richten zich op de zorg voor de patiënt en doordat zij hun aandacht richten op deze taak reduceert dit de aandacht voor minder noodzakelijke zaken. Daarentegen is bij een lage mate van vertrouwen een hogere mate van werkprestaties voorspellend voor meer waardecreatie. De oorzaak hiervan zou kunnen zijn dan men geen aandacht schenkt aan het wantrouwen naar de directie maar zich focust op hetgeen dat zij graag doen, het verlenen van zorg. Of men is angstig vanuit wantrouwen naar de directie en presteert om geen vervelende consequenties te ondervinden. Dit sluit aan op het panoptische gedachtengoed waarbij organisatorische controle wordt gestuurd door het inzichtelijk maken van resultaten en een mate van sociale controle (Elmes, Strong & Volkoff, 2004). Deze uitkomst laat zien dat waarde kan worden gecreëerd na acquisitie zonder vertrouwen in de directie nodig te hebben, dit staat haaks op de eerdere uitkomst en sluit aan op de optie dat een hoge mate van vertrouwen ineffectief kan werken. Nikandrou et al. (2000) geven aan dat vertrouwen een belangrijk onderdeel is van sociale interactie en relevant is in het geval van acquisities. Vanwege de omvang van de bedrijven is er een beperkte sociale interactie tussen de directies en de businessunits. Volgens bedrijfsinformatie zijn de manager en de operationeel leidinggevende voornamelijk de personen die deze sociale interactie wel hebben, waardoor het effect met betrekking tot werknemers kleiner uitvallen is. Dit zou kunnen impliceren dat vertrouwens in de andere management lagen minstens zo belangrijk is als vertrouwen in de directie. De keuze om het vertrouwen in de directie te meten en niet het vertrouwen in een andere managementlaag, is gemaakt omdat de directie tot het top management behoort dat verantwoordelijk voor diverse zaken die van groot effect kunnen zijn op het werk van werknemers. Op het gebied van een acquisitie heeft de directie een beperkte mate van invloed, er bevinden zich immers nog twee bestuurlijke lagen boven de directies van de zorgbedrijven. Deze partijen maken strategische keuzes op dit vlak. De directie heeft een zeer belangrijke rol in het post-acquisitie integratieproces. Beide uitkomsten worden mogelijk beïnvloed doordat er in de survey gevraagd is voor welke businessunit iemand werkzaam is. Hierdoor zou men kunnen veronderstellen dat de gegevens niet anoniem en vertrouwelijk worden behandeld.

Opmerkelijk en tegen de verwachting in wordt voor vier van de zes hypothesen geen ondersteuning gevonden. De beperkte invloed van de menselijke integratie op het resultaat van de acquisitie worden mogelijk veroorzaakt door de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de non-profit sector, terwijl vrijwel alle academische literatuur voorkomt uit de profit sector. De vraag is of er in de non-profit daadwerkelijk andere regels gelden dan in de profit sector. In de huidige context is iedere businessunit onderdeel van een zorgbedrijf en heeft men te maken met directe patiëntenzorg. Over het algemeen genomen zijn zorgverleners zeer betrokken bij hun patiënten en is het aannemelijk dat zij zich in blijven zetten voor hun patiënten wat uiteindelijk een positieve invloed heeft op het resultaat na een acquisitie. Het artikel van Borst (2019) ondersteunt deze veronderstelling. Uit zijn onderzoek is gebleken dat de bevoegenheid van zorgverleners vanuit een empathische persoonlijkheid erop gericht is hun patiënten van dienst te zijn. De resultaten van zijn onderzoek laten zien dat zorgpersoneel een intrinsieke roeping heeft en hierdoor veel minder beïnvloedbaar is door externe werkeisen en werkbronnen (Borst, 2019). Zij zijn zo gewend aan de bureaucratische werkzaamheden naast het verlenen van deze diensten dat zij zich hebben aangeleerd om hier flexibel mee omgaan. Zorgverleners lijken vooral te werken vanuit de affectieve motivator empathie, wat ook een grote invloed blijkt te hebben op bevoegenheid (Borst, 2019). In recente literatuur wordt dan ook gesteld dat publieke organisaties bevoegen werknemers nodig hebben, en wordt zelfs gesuggereerd dat tevreden werknemers passieve werknemers zijn (Lavigna, 2013; Liu, Yang & Yu, 2015). Steeds vaker wordt verwacht dat werknemers in de publieke sector beter presteren met minder middelen, wat veelal leidt tot organisatorische herstructurering waar acquisities onderdeel van zijn. Daarom zou vervolgonderzoek over de invloed van de elementen binnen dit onderzoek op bevoegenheid van werknemers binnen de non-profit sector zou zinvol zijn.

De belangrijkste constatering van dit onderzoek is dat de gebruikte theorie anders moet worden toegepast in de non-profit sector.

5.1 Limitaties

Ondanks de zorgvuldige aanpak is het onderzoek niet zonder beperkingen. Ten eerste is de externe validiteit van dit onderzoek beperkt door het feit dat het werd uitgevoerd binnen één overkoepelende organisatie waar de drie zorgbedrijven onderdeel van zijn. Dit betekent eveneens dat dit onderzoek is uitgevoerd binnen één branche en daarmee binnen een bepaalde context. De positieve kant hiervan is dat er minder externe invloeden zijn door gebruik te maken van variatie binnen de context. Mogelijk hebben unieke factoren de bemiddelingsprocessen beïnvloed. Er is gestreefd deze beperking te minimaliseren en de generaliseerbaarheid te vergroten door meerdere zorgbedrijven op te nemen in het steekproefkader en een breed scala aan businessunits met een breed scala aan variantie. Vanwege deze beperking wordt aangemoedigd in de toekomst een soortgelijk onderzoek te doen waarbij diverse sectoren onderdeel uitmaken van de steekproef. Bij voorkeur een combinatie van verschillende non-profit en profit bedrijven, omdat er op basis van de empirische gegevens van dit onderzoek fundamentele verschillen lijken te zijn tussen deze sectoren. Aspecten die dan beter onderzocht zouden kunnen worden zijn bijvoorbeeld de vijf constructen uit dit onderzoek. Het construct waardecreatie zou opgesplitst kunnen worden in resultaten op korte termijn en resultaten op de langere termijn. Een onderzoek waarbij de situatie voor en na de acquisitie wordt gemeten lijkt beter om het effect inzichtelijk te maken. Door beide niet in één keer te meten wordt het risico op bias ingeperkt. Daarnaast is het de moeite waard om naast kwantitatief onderzoek, een kwalitatief onderzoek uit te voeren. In dit kwalitatieve onderzoek kan verder doorgevraagd worden op de constructen die wellicht een beter beeld geven van de keuzes die werknemers maken. Het niveau van analyse zou dan op individueel niveau zijn in plaats van op businessunit niveau. Ten tweede is de interne validiteit van dit onderzoek mogelijk beperkt doordat er in de survey gevraagd is voor welke businessunit iemand werkzaam is. Hiermee zou herleid kunnen worden welke manager wat heeft ingevuld. Dit is niet gebeurd, omdat dit niet de intentie is van deze vraag. De intentie van deze vraag is de monitoring van deelnemende businessunits, niet van individuen. Doch het gegeven dat respondenten dit als dusdanig ervaren kunnen hebben kan er mogelijk toe hebben geleid dat zij een hogere mate van vertrouwen hebben ingevuld dan daadwerkelijk het geval is. In vervolgonderzoek is het advies hier een andere keuze in te maken. Ten derde is de omvang van de steekproef een beperking van het onderzoek, omdat dit leidt tot een gebrek aan statistische kracht. Procentueel gezien is de respons hoog, echter was het sample waarschijnlijk groter geweest wanneer de omvang van de steekproef groter was geweest waardoor de onderzoeksresultaten zeer waarschijnlijk sterker zouden zijn geweest. Ten vierde is in dit onderzoek is uitgegaan van waardecreatie als resultaat van een acquisitie. Bij de term waardecreatie is vooral gekeken naar kwantitatieve resultaten zoals kostenbesparing, omzetverhoging, positie in de markt of het vergroten van expertise. Mogelijk hebben de constructen meer invloed op de resultaten op langere termijn. Zoals tevredenheid van verschillende stakeholders. In vervolgonderzoek zou het interessant zijn om het resultaat van een acquisitie breder op te nemen. In ieder geval voor de non-profit sector lijkt dit interessant omdat klanten en financiers nu eenmaal niet direct de keuze kunnen maken naar een andere aanbieder over te stappen in verband met wachtlijsten en contractafspraken voor langere perioden. Dit maakt dat je bepaalde gevolgen wellicht pas op langere termijn kan zien. Tot slot zou het interessant en zinvol zijn om dit onderzoek te herhalen op andere lagen en andere onderdelen binnen een organisatie. De vraag is of afdelingen en/of functionarissen die dichter bij strategische besluitvormers staan wellicht meer invloed hebben op het directe resultaat en dat hiermee wellicht de rol van vertrouwen groter zal zijn.

5.2 Management implicaties

De onderzoeksresultaten tonen belangrijke implicaties voor bestuurders en managers die zich bezighouden met de integratie van acquisities in de non-profit sector en specifiek in de zorg. Voor bestuurders en managers is het van belang om zich te realiseren dat de theorie op een andere wijze toepasbaar is in de non-profit sector. Bestuurders en managers kunnen doelen van de acquisitie voortdurend vertalen naar de drijfveren en waarden van deze professionals. Dit kan worden gedaan door deelname en inspraak aan te moedigen, door tijd vrij te maken voor gestructureerde reflectie en kwaliteitsverbetering van het proces. Daarbij mogen bestuurders blij zijn met kritische werknemers die geen vertrouwen hebben omdat dit zich resulteert in waardecreatie en mogelijk verbetering van kwaliteit.

Literatuurlijst

- Aftab, H., & Idrees, W. (2012). A study of job satisfaction and IT's impact on the performance in the banking industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (19): 174–180.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39 (1): 123–148.
- Asforth, B.E., & Lee, R.T. (1990). Defensive behavior in organizations: a preliminary model. *Human Relations*, 43(7): 621–648.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107–1129.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3): 395-425.
- Björkman, I., Stahl, G., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions : the mediating roles of capability complementarity , absorptive capacity , and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38: 658–672.
- Björkman, I., Vaara, E., Stahl, G., & Sarala, R. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1): 1–27.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). How to achieve integration on the human side of the merger, 41–56. Solving costly organizational conflicts. Achieving intergroup trust, cooperation and Teamwork by Robert R. Blake and Jane S. Mouton (Jossey-Bass, Inc., 1984).
- Borst, R. (2019). Bevlogenheid van people-changing vis à vis people-processing publieke dienstverleners. Een kwantitatieve analyse van een gecontextualiseerd JD-R model. *Tijdschrift voor HRM*, 22(2):21–50.
- Brundin, E., & Liu, F. (2015). The role of emotions in strategizing. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.). *Cambridge handbook of strategy as practice* (632–646). (2nd ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bueno, T. and Bowditch, L. (1989), *The Human side of Mergers and Acquisitions*, JosseyBass, San Francisco, CA
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20 (2): 987–1018.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7 (5):119–139.
- Chatterjee, S. (1992). Sources of value in takeovers: synergy or restructuring-implications for target and bidder firms. *Strategic Management Journal*, 13(1): 267–286.
- Colman, H. L., & Lunnan, R. (2011). Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, 37(3):839–860.
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Sightler, K. W., & Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, 16(1):22–33.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition. *Strategic Management Journal*, 12: 281–297.
- Deming, W. E. 1994. Foreword. In J. O. Whitney (Ed.), *The trust factor: Liberating profits and restoring corporate vitality*: New York: McGraw-Hill.

- Dillman, D. A., Phelps, G., Tortora, R., Swift, K., Kohrell, J., Berck, J., & Messer, B. L. (2009). Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail , telephone ,interactive voice response (IVR) and the Internet. *Social Science Research*, 38(1):1–18.
- Dranove, D., & Shanley, M. (1995). Cost reductions or reputation enhancement as motives for mergers: the logic of multihospital systems. *The Strategic Management Journal*, 16: 55–74.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *The Academy of Management Review*, 23(3):547–566.
- Elmes, M.B., Strong, D.M. & Volkoff, O. (2004). Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. *Information and Organization*, 15(1):1-37
- Ferrin, L. D., & Dirks, T. K. (2002). Trust in leadership : Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611–628.
- Ford, J. D., Ford, L. W., Amelio, A. D., Ford, J. D., Ford, L. W., & Amelio, A. D. (2008). Resistance to change : The rest of the story RESIS. *Academy of Management Review*, 33(2): 362–377.
- French, F. (2007). The social side of mergers and acquisitions. Cooperation relationships after mergers and acquisitions.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review ant meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2):287–322.
- Giessner, S. R., Ullrich, J., & Dick, R. Van. (n.d.). Handbook of mergers & acquisitions. Oxford: Oxford University Press.
- Giessner, S. R., Viki, G. T., Otten, S., Terry, D. J., & Tauber, S. (2006). The challenge of merging : Merger patterns , premerger status , and merger support. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 32(3): 339–352.
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity : How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8):751–777.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, N. Q., & Vaara, E. (2017). The process of post-merger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–81.
- Guimaraes, T., & Igbaria, M. (1992). Determinants of turnover intentions: Comparing IC and IS personnel. *Information Systems Research*, 3(3):273–303.
- Gupta, M., Kumar, R., & Rajesh, U. (2012). Success of a merger or acquisition - A consideration of influencing factors. *International Journal of Management Practice*, 5:270–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, R. G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied psychology*, 60:159–170.
- Hajro, A. (2015). Cultural influences and the mediating role of socio-cultural integration processes on the performance of cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2):192–215.
- Hambrick, D. C., & Canella, A. A. (1993). Relative Standing : A Framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4):733–762.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). Managing acquisitions, creating value through corporate renewal.
- Hayward, M. L. A. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 – 1995. *Strategic Management Journal*, 39:21–39.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: the underlying mechanisms of deliberate learning in the context of post-acquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3):703–726.

- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(3):347–367.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change : The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1):31–69.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17:81–103.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8): 875–897.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance : Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2): 187–200.
- Krishnan, H. A., Hitt, M. A., & Park, D. (2007). Acquisition premiums, subsequent workforce reductions and post-acquisition performance. *Journal of Management Studies*, 44 (5):709–733.
- Kusstatscher, V. (2006). Cultivating positive emotions in mergers and acquisitions. *Advances in mergers and acquisitions*, 5(06): 91–103.
- Lavigna, R. J. (2013). Engaging government employees: Motivate and inspire your people to achieve superior performance. New York, NY: *Amacom*.
- Liu, B., Yang, K., & Yu, W. (2015). Work-related stressors and health-related outcomes in public service : Examining the role of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 45: 653–673.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8(2): 218–225.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Research notes and commentaries predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29: 545–556.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with “survivor sickness.” *Organizational Dynamics*, 21:18–32.
- Mayer, Roger C., Davis J.H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3):709–734.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi experiment. *Journal of Applied psychology*, 84(1): 123–136.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (20005). Trust in management and performance : Who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 48(5):874–888.
- Mcmurtrey, M. E., Grover, V., Teng, J. T. C., & Lightner, N. J. (2002). Job satisfaction of information technology workers : The impact of career orientation and task automation in a case environment. *Journal of Management Information Systems*, 19(2):273–302.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale : The roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupational Behaviour*, 6:65-84.
- Mishra, K. A., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing : The roles of trust , empowerment , justice and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3): 567–588.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement , organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 55–75.
- Morrison, E. W., & Robinson S.L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Journal*, 22(1): 226–256.
- Mottola, G. R., Bachman, B. A., Gaertner, S. L., & Dovidio, John, F. (1997). How groups merge : The effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied*

Social Psychology, 27(15):1335–1358.

- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition : A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18: 49–68.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition Implications for managerial action. *Employee Relations*, 22 (4): 234-355.
- Pideret, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4):783–794.
- Pugh, S. D., & Konovsky, M. A. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3):656–669.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2): 263–280.
- Reus, T. H., Lamont, B. T., & Ellis, K. M. (2016). A Darker side of knowledge transfer following international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 37(5):932–944.
- Rhee, S. Y., & Yoon, H. J. (2012). Shared positive affect in workgroups. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.). *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 215–227). New York: *Oxford University Press*.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model : Effects on trust , job satisfaction , and performance of salespeople. *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 25(4):319–328.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2):245–259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 574–599.
- Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2016). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management*, 42(5):1230–1249.
- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences : New avenues for research on the “ human side ” of global mergers and acquisitions. *Journal of World Business*, 54(4): 307–321.
- Schweiger, M. D., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2):127–138.
- Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions : A re- examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, 11 (2):99–115.
- Seth, A., Song, K. P., & Pettit, R. R. (2002). Cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 23: 921–940.
- Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S. Y., Noorderhaven, N., Benyamini, H., Bouckennooghe, D., Chreim, S., Durand, M., Hassett, M. E., Kokk, G., Mendenhall, M. E., Mirc, N., Miska, C., Park, K. M., Reynolds, N.-S., Rouzies, A., Sarala, R. M., Soloti, S. L., Jr., Søndergaard, M., & Yildiz, H. E. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research. *Thunderbird International Business Review*, 55(4): 333–356.
- Terry, D. J., & Hogg, M. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1): 121–140.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29:19–28.
- Turner, J. H., & Stets, J. E. (2005). The sociology of emotions. New York: *Cambridge University Press*.
- Ullrich, J., & Dick, R. Van. (2007). The group psychology of mergers & acquisitions: lessons from the social identity approach. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6(7): 1–15.

- Vaara, E. (n.d.). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Sage Publications, Social Science Collections*.
- Van Loon, N. M. (2015). Does context matter for the type of performance-related behavior of public service motivated employees? The relationship between PSM and multiple dimensions of self-reported performance-related behavior in various service providers. *Review of Public Personnel Administration*, 37: 405-529.
- Weber, Y., Shankar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions : An exploratory study. *Management Science*, 42(8): 1215–1227.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale : Validity analysis of a theory-based measure. *The Academy of Management Journal*, 41(5): 540–555.
- Zak P.J. (2017) The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*. 1:3-8

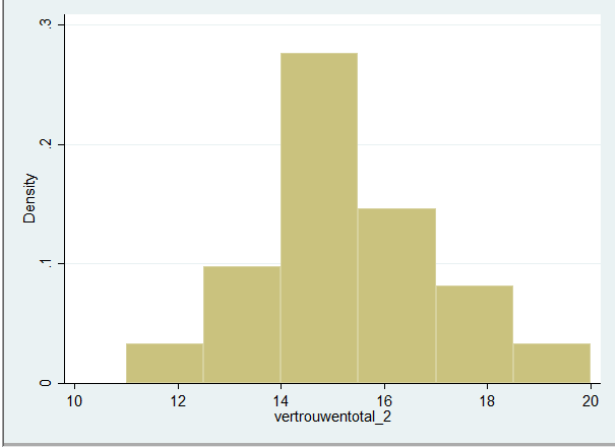
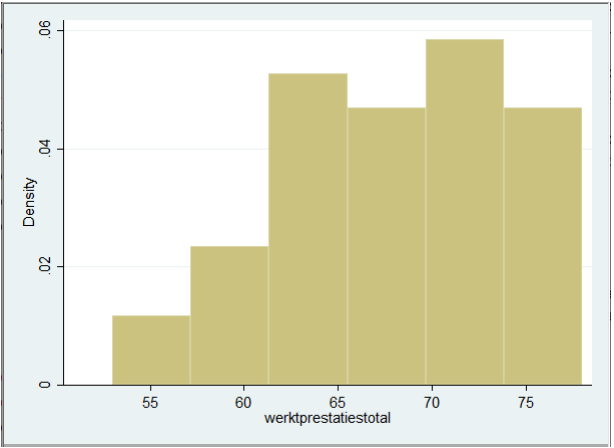
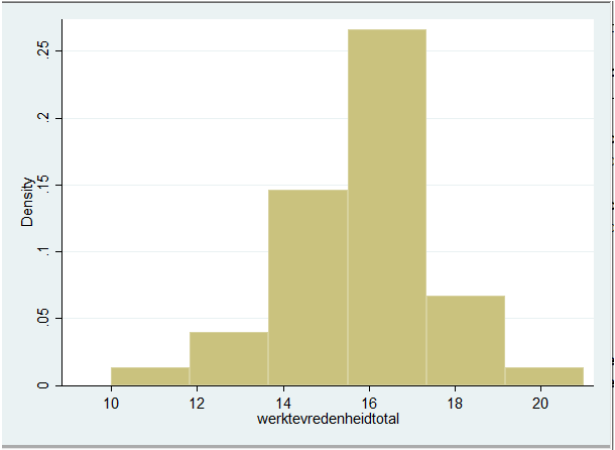
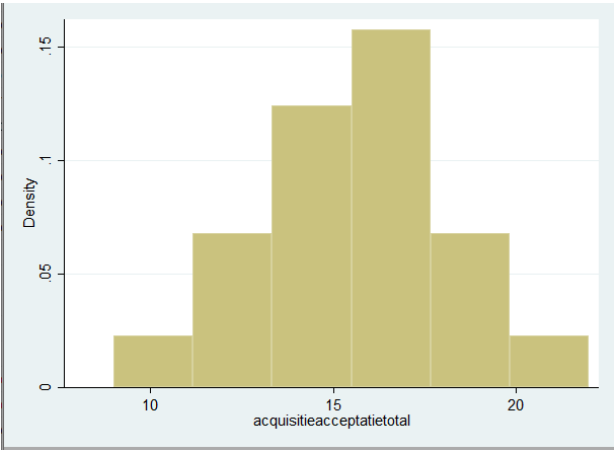
Bijlage 1 Gemiddelde uitkomsten survey totaal, per bedrijf en per businessunit

Gemiddelden							
Businessunit	Duur van integratie	Niveau van integratie	Waardecreatie	Acquisitie acceptatie	Werktevredenheid	Werkprestaties	Vertrouwen
1	3	3	2,5	2	3	3,2	4,3
2	2,5	3	2,5	2,6	2,8	3,9	4,5
4	2,5	2	3	2,4	2,3	2,9	3,3
5	2,8	3,3	3,8	3,6	3,5	3,8	2,5
7	4,8	3,3	2,2	3	3,5	3,7	3,8
8	4,3	3	2	2,8	2,8	3,3	3,5
10	1,8	3	2,7	1,8	3,3	2,8	3,8
11	1,3	2,7	3,2	2,8	3,2	3,3	3,8
12	1,3	2	3,2	3,6	3	3,3	3,8
13	1,8	3	3,7	4,2	3,5	3,6	4,3
14	4	2,3	3,7	3,4	2,8	3,6	4
15	4,5	3,6	3	3	3,5	3	4
16	4,3	2	3	2,8	2,7	2,7	4,3
17	2,5	3	3,5	3	3	3,6	4,3
18	1,8	2,7	2,9	2,8	2,5	3,3	3,8
19	2,5	4	3,2	2,6	3,3	3	3,8
20	1,3	3	4	2,6	3,3	3,2	5
21	3,5	3,3	2,2	2,6	3,2	3,1	3,3
22	1	2,7	4,3	3	3,3	3,9	4
23	2,3	3,3	3,8	3	3,3	3,6	3,8
25	4	3	3,7	3,4	3,2	3,4	3,8
26	4,8	3,7	2,3	3,4	3,3	3,2	3,5
29	1,3	2,3	2,7	3,2	2,8	3,4	4
Gemiddelden bedrijf 1	3	2,8	3	2,8	3	3	4,2
30	5	4	3,2	2,6	3	3,7	4
31	4,5	3,7	3,8	3,8	3,3	3,4	5
34	3,5	3	3,2	4,4	3,7	3,8	4
35	1,5	1,7	2,3	3,4	3,2	3,5	3,3
36	4	2,3	2,7	3	3,3	3,4	3,3
38	4,5	3,7	3,5	3,4	3,7	3,3	3,5
39	2,8	2,3	3,2	3,4	3,2	3,5	4
42	4,8	3,7	3,3	3,6	4	3,9	3,5
44	4	3,7	4	3,2	3	3,8	3
47	3,3	3,3	3,7	2,8	3	3,3	3,8
50	3,8	3,3	3,2	3,4	3	3,5	3,3
51	2,5	3,3	3,7	3,2	2,7	3,2	2,8
52	2,8	3,7	3,3	3,2	3,3	3,7	3,8
53	4,3	3	3,7	3,8	3,7	3,5	3,5
58	3	3	3,3	3,2	3,2	3,4	3,3
59	3,8	2,7	4	3,4	3,3	3,7	4
60	2,8	3,3	3,7	3,4	3,5	3,8	3,3
61	2	3	3,8	3,6	3,3	3,6	4
Gemiddelden bedrijf 2	3,6	3,2	4	3	3,2	3,6	4
Gemiddelden totaal	3,3	2,9	3,3	2,9	3,1	3	4,1

Bijlage 2 Questionnaire

Controle Variabelen						
1	Bij welk zorg bedrijf bent u momenteel werkzaam?	Antes	Youz	Indigo	Parnassia	
2	Binnen welke divisie/regio bent u werkzaam?					
3	Binnen welke businessunit bent u werkzaam?					
4	Is deze businessunit eerder onderdeel geweest van een fusie/overname?	ja	nee	weet ik niet		
5	Wat is het aantal werknemers binnen uw businessunit na de acquisitie?	1 t/m 50	51 t/m 100	101 t/m 200	201 t/m 300	meer dan 300
6	Bij welk zorgbedrijf was u voor de fusie/overname werkzaam?					
Snelheid van integreren en level van integreren (controle variabelen)						
Snelheid van integreren						
Hoe lang duurde het om de integratie van de volgende aspecten te voltooien:						
7	Merkenamen	langer dan 24 maanden	19-24 maanden	13-18 maanden	6-12 maanden	minder dan 6 maanden
8	Aangeboden diensten	langer dan 24 maanden	19-24 maanden	13-18 maanden	6-12 maanden	minder dan 6 maanden
9	Harmonisatie van informatiesystemen	langer dan 24 maanden	19-24 maanden	13-18 maanden	6-12 maanden	minder dan 6 maanden
level van integreren						
10	Na de fusie/overname is de autonomie van mijn businessunit toegenomen	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
11	Na de fusie/overname is er voor mijn businessunit weinig veranderd	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
12	De sterke punten van de businessunit zijn overgenomen in de geharmoniseerde werkwijzen	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
Waardcreatie						
13	De fusie/overname heeft geresulteerd in een hogere omzet van de businessunit	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
14	De fusie/overname heeft geresulteerd in groei van de businessunit	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
15	De fusie/overname heeft de positie van de businessunit in de markt verstevigd	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
16	De fusie/overname heeft geresulteerd in nieuwe producten binnen de businessunit	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
17	De fusie/overname heeft geresulteerd in nieuwe competenties binnen de businessunit	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
18	De fusie/overname heeft geresulteerd in het betreden van nieuwe markten	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
Acquisitie acceptatie						
19	De meerderheid van de collega's binnen de businessunit heeft de fusie/overname tussen bedrijf A en B geaccepteerd als noodzakelijk	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
20	De meerderheid van de collega's binnen de businessunit heeft de fusie/overname tussen bedrijf A en B geaccepteerd als de moeite waard	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
21	De meerderheid van de collega's vindt dat de fusie/overname een goede keuze was voor de versterking de businessunit	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
22	De meerderheid van de collega's binnen de businessunit vindt dat het beleid en de procedures zijn verbeterd na de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
23	De meerderheid van de collega's binnen de businessunit vindt dat het gecombineerde bedrijf de cliënten meer te bieden heeft dan voor de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
Werktevredenheid						
24	Binnen de businessunit zijn we zeer tevreden over ons werk	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
25	Binnen de businessunit zijn we sinds de fusie/overname meer tevreden over ons werk dan daarvoor	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
26	Binnen de businessunit denken werknemers er sinds de fusie/overname weinig aan om van baan te veranderen	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
27	Voor de fusie/overname dachten werknemers binnen de businessunit er regelmatig aan om van baan te veranderen	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
28	Over het algemeen zijn de collega's binnen de businessunit tevreden met het soort werkzaamheden dat zij doen	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
29	Binnen de businessunit is geen onvrede bij collega's over de werksituatie ten gevolgen van de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
Werkprestaties						
30	De hoeveelheid werk dat wordt verzet binnen de businessunit is omhoog gegaan na de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
31	De kwaliteit van het werk dat wordt verzet binnen de businessunit is verbeterd na de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
32	Nauwkeurigheid van het werk dat wordt verzet binnen de businessunit is verbeterd na de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
33	De klantgerichtheid van de businessunit zowel intern als extern is verbeterd na de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
34	De businessunit heeft nu meer werk dan voor de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
35	Het werk dat wordt verzet binnen de businessunit is nu beter van kwaliteit dan voor de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
36	De mate van klantgerichtheid van de businessunit zowel intern als extern is nu beter dan voor de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
37	De businessunit is goed in het bedenken van nieuwe ideeën	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
38	De businessunit is goed in het implementeren van nieuwe ideeën	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
39	De businessunit is goed in het vinden van verbeterde manieren om activiteiten uit te voeren	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
40	De businessunit is goed in het verbeteren van processen en routines	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
41	De businessunit heeft meer nieuwe ideeën dan voor de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
42	De businessunit werkt in het belang van de organisatie goed met andere businessunits samen	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
43	De businessunit gebruikt in het belang van de organisatie informatie van anderen in het werk dat gedaan wordt	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
44	De businessunit is ervan overtuigd dat het geleverde werk bijdraagt aan het succes van de organisatie	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
45	De businessunit reageert in het belang van de organisatie op de behoefte van andere businessunits	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
46	Binnen de businessunit is geen verschil merkbaar tussen collega's van voormalig bedrijf A en voormalig bedrijf B	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
47	Voor de fusie/overname was de samenwerking binnen onze businessunit minder goed	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
48	De businessunit voert activiteiten uit om anderen te helpen ook als het geen deel uitmaakt van ons werk	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
49	Binnen de businessunit zetten wij ons in voor het algemeen belang van het bedrijf	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
50	Binnen de businessunit voeren wij activiteiten uit om de organisatie te promoten	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
51	Binnen de businessunit voeren wij nu meer activiteiten uit om de organisatie te promoten dan voor de fusie/overname	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
52	De businessunit draagt eraan bij dat het bedrijf een prettige plek is om werkzaam te zijn	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
Vertrouwen						
53	Als het aan de businessunit lag, zouden wij de directie invloed laten uitoefenen op zaken die voor ons belangrijk zijn	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
54	De businessunit zou de directie de volledige controle over onze toekomst in dit bedrijf willen geven	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
55	De businessunit vind het niet nodig om de directie te controleren in de uitvoering van zijn of haar werkzaamheden	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
56	De businessunit zou de directie een cruciale taak of probleem voorleggen, ook als wij niet kunnen meekijken met hun acties	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
57	De businessunit vertrouwt er volledig op dat de directie het beste voor heeft met de medewerkers	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
58	De businessunit vertrouwt er volledig op dat de keuze's die worden gemaakt door de directie in het belang zijn van het bedrijf	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
59	De businessunit vertrouwt er volledig op dat de keuze's die worden gemaakt door de directie in het belang zijn van de eind gebruikers (cliënten)	sterk mee oneens	oneens	niet mee eens/niet mee oneens	eens	sterk mee eens
Controle Variabelen						
60	Binnen welke leeftijdscategorie valt u?	35 jaar en jonger	36-45	46-55	56-60	60 jaar en ouder
61	Hoe lang bent u in dienst?	5 jaar en minder	6-15 jaar	16-25 jaar	26-35 jaar	35 jaar en meer
62	Wat is uw hoogst genoten opleiding?	middelbare school	MBO	HBO	post-HBO	WO

Bijlage 3 Histogrammen



Bijlage 4 Scatterplots

