

Een onderzoek naar het managen van een integratieproces na een overname



Iliass Margoum
Studentnummer: 552319

Begeleider: Dr. Irma Bogenrieder
Meelezer: Dr. Paul Aertsen
RSM, PMB
Onderzoeksrapport – Management van Verandering
Rotterdam, juli 2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, als afsluiting van een twee jaar durende studie aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management. Een reis die zwaar en inspirerend was voor mij naast een fulltimebaan en een gezin met twee kinderen. Tegelijkertijd ook een zwaar periode meegemaakt die veel invloed heeft gehad op mij, waar ik mijn vader en mijn opa ben verloren binnen 2 maanden tijd. En Covid natuurlijk niet te vergeten, waar het sociale leven eigenlijk schade opliep. Ik geloof dat ik er sterker uit zal komen en mijn bagage goed heb kunnen vullen voor een volgende reis.

Ik heb veel mogen leren van docenten en studenten tijdens verschillende vakken als Management van Verandering, Strategisch Management, Financieel Management, Organisatie studies en Wetenschapsleer. Zo hebben sommige modules mij als mens aan het denken gezet en andere deuren geopend om anders te kijken naar de werkelijkheid in het leven en gezorgd voor zelfreflectie. Na het volgen van de verschillende vakken is mijn keuze gevallen op Management van Verandering, hierin hebben Mariette Kaandorp en Marja Flory mij weten te overtuigen om dit vak te kiezen als afstudeer vak. Een dynamische wereld en omgeving heeft Management van Verandering nodig. Daarnaast waren de projecten in groepsvorm waarbij ik veel heb mogen leren van mijn groepsleden als klasgenoot en mens. Ik heb geleerd in een groepsgevoel motivatie te creëren en samen te werken met verschillende type karakters.

Door drukte op werk en thuis heeft het scriptietraject mij veel moeite heeft gekost en sommige momenten waren even wat lastig te combineren. Ik wil als eerste graag mijn coach Irma Bogenrieder bedanken dat ze het mogelijk heeft gemaakt om mijn coach te zijn. Met name na een trage gebeurtenis, wat me erg heeft geraakt. Mijn coach heeft mij goed en zelfstandig op weg geholpen. Ik ben het type dat graag zelfstandig ervoor gaat en dat paste voor mijn gevoel precies bij mijn coach. Zij heeft ervoor gezorgd dat ik zelfstandig aan de haal ging met mijn onderzoeksrapport en stimuleerde mij om een stap verder te kijken, om toch iets extra's te krijgen. Mijn dank gaat ook uit naar Paul Aerts als tweede lezer. Het voelde goed om te horen dat we op de goede weg waren, wat me extra motivatie gaf. Erg bedankt voor de inzichten en tips. Als laatste wil ik mijn werkgever graag bedanken die het mogelijk heeft gemaakt om deze kans te grijpen. En de allerbelangrijkste persoon in mijn leven is mijn vrouw, die eigenlijk het gezin staande hield en mij steunde. Weekenden en vrijdagen waren er niet voor mij. Mijn volgende stap is genieten samen met mijn gezin van alles wat we nog graag willen ervaren.

Iliass Margoum
Rotterdam, juli 2021

Abstract

In dit onderzoek is een integratieproces onderzocht na een overname waarbij er is gekeken naar de rol van een integratie manager binnen het integratieproces wat bestaat uit taakintegratie en sociale integratie. Dit onderzoek vertaalt de uitspraken en bevindingen van managers die verantwoordelijk zijn voor het integratieproces binnen hun eigen afdeling. Daarbij is er focus gelegd op de bijdrage en rol van een integratiemanager binnen het integratieproces. Wat voor inzicht zij hebben met betrekking tot de integratie van zowel sociale aspecten als taak gerelateerde aspecten en hoe zij deze goed kunnen laten verlopen om de integratie succesvol te maken. Er zijn hiervoor 10 managers geïnterviewd die betrokken zijn als integratiemanager van hun afdeling. In de interviews zijn verschillende vragen gesteld over de huidige situatie van het proces binnen de organisatie, hoe het proces verloopt, wat zij verwachten van het proces en waar de tekortkomingen zijn. Met andere woorden: Hoe kan een integratiemanager taak en sociaal gerelateerde aspecten managen om te komen tot een succesvolle integratie van een M&A? Dit onderzoek is vanuit het perspectief van sociale integratie en taakintegratie in kaart gebracht. Door deze richting aan te houden is er inzicht verkregen vanuit de gedachtegang van een manager en de organisatie. Hoe zij het integratieproces zien en wat daarin hun rol is en wat er nodig is om succesvol te zijn. Sociale integratie staat eigenlijk centraal binnen dit onderzoek om succesvol te zijn in taakintegratie waardoor de kans op succes van een overname groter wordt. Alle managers zijn verantwoordelijk voor het integratieproces binnen hun afdeling. Dit onderzoek zal de theorie toetsen van Birkinshaw et al. 2000 en zal laten blijken of sociale integratie van invloed is op taakintegratie. En hoe noodzakelijk sociale interactie is binnen een organisatie na een overname. Het onderzoek zal het integratieproces binnen de organisatie in kaart brengen en wat de rol is van een integratiemanager. In hoeverre er sprake is van sociale integratie en taakintegratie en of deze twee trajecten elkaar aanvullen om een organisatie doel te kunnen realiseren.

Inhoudsopgave

1. Introductie	5
1.1. Aanleiding van het onderzoek	5
1.2. Context van het onderzoek	5
1.3. Doelstelling en onderzoeksvraag	6
1.4. Relevantie van het onderzoek	6
2. Literatuurstudie	7
2.1. Integratie van organisaties	7
2.2. Taak en Sociale integratie	8
2.3. Rol van een Integratiemanager	10
3. Methodologie	15
3.1. Kwalitatieve aanpak van het onderzoek	15
3.2. Organisatie beschrijving van Fluidtech	16
3.3. Dataverzameling en analyse	17
3.4. Positie van de onderzoeker	18
4. Resultaten	18
4.1. Het integratieproces	19
4.2. Taken integreren in een organisatie	23
4.3. Sociale integratie binnen een organisatie	28
4.4. Een integratiemanager binnen de organisatie	34
5. Discussie en conclusie	36
5.1. Discussie en eindconclusie	36
5.2. Aanbevelingen	41
5.3. Beperking van het onderzoek	42
6. Bibliografie	43

1. Introductie

1.1. Aanleiding van het onderzoek

Omgevingen dwingen organisaties om te veranderen met name de concurrentie. Door veranderingen van de economie die steeds meer internationaliseert zijn organisaties steeds meer gedwongen om uit hun natuurlijke geografische omgeving te komen om de concurrentie buiten de huidige markt aan te gaan (Cabeza et al., 2009). Organisaties kunnen binnen deze context zichzelf verder ontwikkelen om corporate groei te realiseren, die voordelen bieden als een groter marktaandeel, synergiën en innovaties te realiseren (Lupina-Wegener, 2013). Ervaren organisaties binnen M&A suggereren dat dit soort strategieën moeten worden geanalyseerd door drie fundamentele stadiums die later aanbod komen in het onderzoek.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een M&A merendeels faalt. Zo blijkt volgens het onderzoek van KPMG (2003), dat 75% tot 80% van de M&A faalt (Nguyen et. al, 2003). M&A hebben vrijwel een achtergrond die te maken hebben met strategisch, financieel, operationele perspectieven. De voornaamste reden hierachter zijn de problemen die ontstaan onder werknemers, die tegenwerken na een M&A. Hierdoor ontstaan ook organisatorisch problemen binnen een organisatie (Nair, 2007). Diverse onderzoekers stellen ook, dat 67% van alle M&A niet het gewenste resultaat behaalt. Wat voortkomt uit onverschilligheid tussen de overnemende en overgenomen organisatie en de werknemers van beide partijen (Hunt et al., 1987). De psychologische reactie van werknemers wordt duidelijk zichtbaar bij veranderingen, wat op te merken valt aan de reacties en interesses van werknemers na een M&A. Uiteindelijk heeft dit invloed op de prestaties van een organisatie (Cascio & Young, 2003).

Sociale integratie kan een positieve bijdrage leveren aan een M&A (Birkinshaw, Bresman en Håkanson 2000). Hier ligt namelijk de focus op sociale aspecten onder werknemers. Het doel van sociale integratie is om werknemers tevreden en gemotiveerd te krijgen na een M&A. Het menselijke aspect is hierin belangrijk. Het taak gerelateerde aspect richt zich op taken en activiteiten die binnen een organisatie moeten worden uitgevoerd. Het gaat hierbij om het samensmelten van diverse resources van twee organisaties, die uiteindelijk tot een synergievoordeel moet leiden. Hierdoor kan een organisatie haar doelen realiseren. Het topmanagement is hierdoor gefocust op de prestaties en vergeet hierdoor het sociale aspect binnen een organisatie. Sociale integratie kan hier een positieve bijdrage leveren (Birkinshaw et al, 2000). Hier ligt namelijk de focus op sociale aspecten waarbij het gaat om de sociale interactie tussen werknemers onderling. Volgens diverse onderzoeken zijn er binnen een M&A verschillende factoren die een negatieve invloed hebben. Bijvoorbeeld het 'wij' en 'zij' gevoel dat ontstaat door verschillen of onzekerheid in het proces van M&A en het angstgevoel vanwege het effect van M&A zoals banenverlies of overplaatsing (Buono & Bowditch, 1989; Larrson & Finkelstein, 1999). De genoemde factoren roepen negatieve reacties op bij individuen en manifesteren zich in vrijwillige vertrek, verzuim en ongehoorzaamheid. Hierdoor heeft dit een negatief effect op een succesvolle integratie en de mate waarin werknemers bereid zijn om samen te werken. Dit roept negatieve reacties op bij werknemers door botsingen in culturele verschillen. Wat uiteindelijk invloed heeft op de individuele prestaties en effectiviteit van werknemers en op een lang termijn gevolgen heeft op de organisatie (Weber & Pliskin, 1996).

1.2. Context van het onderzoek

In 2020 is Fluidtech overgenomen door Lubtech. Beide organisaties zijn actief binnen dezelfde industrie, maar actief in andere regio's. Fluidtech is actief in Europa, Azië, Midden-Oosten en Afrika. En Lubtech is gevestigd in Amerika, Australië en Nieuw-Zeeland. Lubtech wil haar producten via Fluidtech ook op de markt afzetten. Hiervoor is er een projectteam opgezet, bestaande uit managers die verantwoordelijk zijn voor het integratieproces. Binnen dit onderzoek is de vraag in hoeverre een integratiemanager een rol kan spelen binnen een integratietraject en hoe men hierop kan inspelen. Binnen het onderzoek komen 2 trajecten aan bod, taak en sociale integratie.

1.3. Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van het onderzoek is om te kunnen beschrijven hoe een integratie manager een integratie van een organisatie kan bevorderen door middel van twee verschillende processen waarbij er een focus ligt op het taak gerelateerde aspect en het sociale aspect.

Hoe kan een integratiemanager taak en sociaal gerelateerde aspecten managen om te komen tot een succesvolle integratie van een M&A?

De onderzoeksvraag is verdeeld onder een aantal sub-vragen:

- Hoe ziet een integratieproces eruit na een overname?
- Wat voor mogelijkheden bieden taak en sociale integratie om succesvol te kunnen integreren?
- Wat is de rol van een integratiemanager binnen het integratieproces na een overname?

1.4. Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

In het algemeen gaat het erom dat bij M&A een organisatie alleen wordt afgerekend op het realiseren van verwachten doelen en vergeet men het sociale aspect binnen een organisatie.

Sociale integratie zorgt ervoor dat een band wordt gecreëerd, waardoor men meer succes zal hebben in samenwerkingen en de relaties onderling versterkt. Hierdoor kunnen taak gerelateerde aspecten makkelijker worden uitgevoerd. Daarnaast is het ook belangrijk dat een manager capabel is om taak als sociale aspecten te kunnen realiseren. Het doel is om aan te geven dat het sociale aspect van belang is om met elkaar collectieve doelen te kunnen realiseren. Men zal hier de kennis en inzicht krijgen om dit te kunnen toepassen binnen het integratieproces.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal het bewustzijn moeten creëren en of stimuleren onder mensen hoe belangrijk het is elkaar eerst te leren kennen, begrijpen en elkaars verschillen te respecteren. Dit is nodig voordat men met elkaar echt doelen wil realiseren. Uiteindelijk gaat het erom dat er binnen organisaties, werknemers onderling wederzijds begrip creëren en samenwerken. Hierdoor worden er inzichten verkregen met betrekking tot elkaars sterktes en zwaktes waardoor de juiste competenties kunnen worden toegepast om betere prestaties te kunnen leveren als collectief.

2. Literatuurstudie

2.1. Integratie van organisaties

In deze paragraaf zal worden ingegaan op integraties van organisaties. Waar de nadruk wordt gelegd op een M&A. Wat gebeurt er tijdens een integratie gedurende een M&A? Wat kan het beïnvloeden en wat zijn de gevolgen van een integratie.

Integratie na een M&A wordt gedefinieerd als implementatie van veranderingen in functionele activiteiten, organisatiestructuren en culturen van twee organisaties tot een functioneel geheel samen te voegen (Pablo, 2003). Dit is geen gemakkelijk doel, want men dient rekening te houden met het samenkomen van twee afzonderlijke en verschillende entiteiten. Haspeslagh en Jemison (1991), wijzen erop dat integratie na een M&A de sleutel is van succes.

In een andere studie wordt het integratieproces gedefinieerd als twee organisaties die de vaardigheden delen, kosten verlagen en verschillende synergiën behalen door afdelingen en functies te integreren zoals bijvoorbeeld marketing, productie en voorraadbeheer (Schweiger & Goulet, 2000). Een effectieve integratie kan leiden tot positieve prestaties in een M&A (Weber, 1996; Larsson & Finkelstein, 1999; Zollo & Meier, 2008). Een integratie is in wezen een interactieve en geleidelijk proces waarin individuen van beide organisaties met elkaar moeten leren samen te werken. Daarvoor moet er een atmosfeer worden gecreëerd wat het kan ondersteunen en een uitdaging is voor een M&A (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.107).

Een M&A heeft op verschillende manieren invloed binnen het integratieproces. Zo worden besluitvormingen weggenomen bij een overgenomen organisatie en krijgen zij vaak opgelegde regels, normen en verwachtingen (Weber & Schweiger, 1992; Weber et al., 1996). Dit resulteert in een verlies van autonomie, wat spanningen en een negatieve houding kan oproepen bij het overgenomen management. Dit kan het sociale aspect gedurende een integratieproces in gevaar brengen. In sommige gevallen kan het ook invloed hebben op het aanblijven of vertrekken van het management binnen een afgesproken termijn. Kale, Sing en Raman (2009) tonen in hun onderzoek aan, dat het gebruikelijk is om als eerst na een M&A het topmanagement te vervangen als onderdeel van het integratieproces. Men geeft hiermee ook een statement, dat de overnemende partij veranderingen gaat doorvoeren. Met als doel, de visie en strategie van twee organisaties op elkaar af te stemmen. Na een overname kan een waarde creatie plaatsvinden, wat afhankelijk is van beide organisaties om de activiteiten te integreren. Experts geven ook aan dat een organisatie waarde kan creëren, door het huidige management te vervangen met eigen managers die meer bekwaam zijn (Kale et al., 2009).

Een M&A kan leiden tot onzekerheid, angst en bedreiging voor werknemers (Callan, Terry & Schweitzer, 1995; Terry, Carey & Callan, 2001). Volgens Schuler en Jackson (2001) kunnen mislukte M&A worden herleid uit verwaarlozing van werknemers. Werknemers zijn hier belangrijk in het proces om een synergie te realiseren na een M&A. Ivancevich, Schweiger en Power (1987) beoordelen een werknemer op het effect van M&A en hoe het wordt vertaald naar een werknemer. Een positieve beoordeling van een werkgever zal uitdagende kansen creëren voor een werknemer en een negatieve beoordeling zal zorgen voor een bedreigend gevoel of schade veroorzaken wat uiteindelijk invloed heeft op het proces van een integratie. Diverse studies (Buono et al., 1989; Marks en Mirvis 1997; Napier 1989; Shin & Denisi 2004) tonen ook aan dat tijdens een integratie, in een organisatie verschillende gedragsproblemen kunnen ontstaan. Waarbij er een soort wij en zij communicatie ontstaat, met als gevolg minder inzet. Uiteindelijk zal dit invloed kunnen hebben op de realisatie van verwachte doelen zoals dalende omzet en winst (Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1991).

2.2. Taak en sociale integratie

In deze paragraaf worden taak en sociale integratie in kaart gebracht. Het integratieproces kent twee processen waarbij het taak gerelateerde en sociale aspect naar voren komen. Ieder proces heeft een eigen traject waarbij bepaalde doelen gerealiseerd moeten worden om de verwachtingen van het management te kunnen realiseren.

In het onderzoek van Birkshinshaw et al. (2000) worden 2 verschillende manieren in kaart gebracht betreft het integratieproces. De gedachte achter het proces is de werkwijze na de M&A, waarbij het gaat om waarde creëren (Haspeslagh & Jemison, 1991). Er wordt vanuit de bril van managers gekeken naar het integratieproces, die ingaan op het begrijpen van de impact na een M&A en hoe dit waarde kan creëren (Birkshinshaw et al., 2000). Het proces kent twee trajecten, namelijk taak en het sociale aspect onder integratie. Onder taakintegratie verstaan we waarde creatie door het samenbrengen van resources. Denk aan vaardigheden en kennis van werknemers of bedrijfsmiddelen zoals een fabriek of een laboratorium. Vaak blijkt dat organisaties niet op korte termijn synergiën behalen, omdat het tot een beperkingen kan leiden van interacties tussen beide organisaties. Haspeslagh en Jemison (1991) definiëren taakintegratie als het identificeren en realiseren van operationele synergiën.

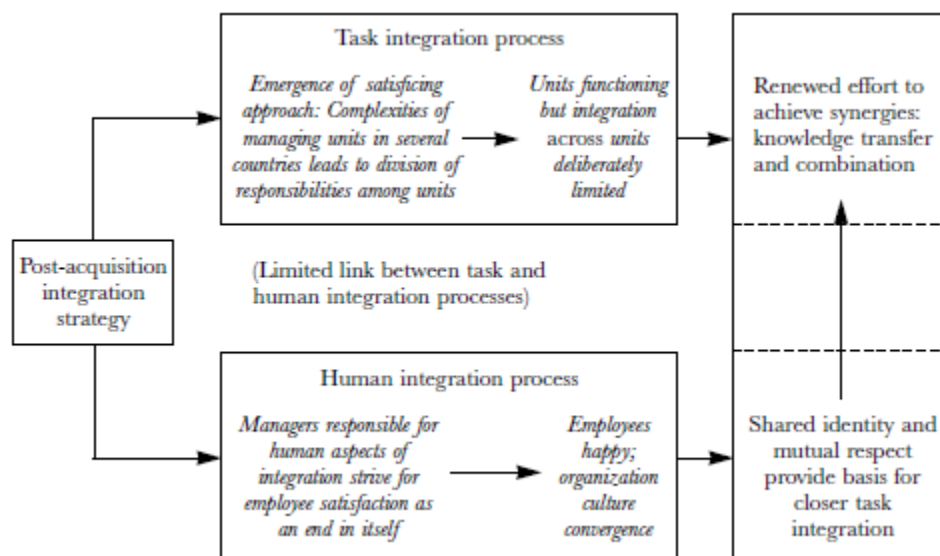
In een Zweeds onderzoek van Birkshinshaw et al. (2000) naar overnames in het buitenland, is naar voren gekomen dat sociale interactie tussen manager en werknemers of werknemers onderling positief invloed heeft op een integratie na een M&A. Kennis en vaardigheden zijn hier succesvol gedeeld, waardoor het vertrouwen en de gedeelde identiteit zich makkelijker kan ontwikkelen. Men suggereert dat een zwakke sociaal culturele integratie en geen vertrouwen, negatieve invloed hebben op inspanningen van werknemers. Wat effect heeft op een integratie en uiteindelijk synergiën belemmerd worden (Stahl et al. 2011).

Bij sociale integratie is er sprake van het opwekken en stimuleren van tevredenheid onder werknemers, waarbij het menselijke aspect belangrijk is. Dit zorgt uiteindelijk voor convergentie en wederzijds respect binnen organisaties. Een M&A kan pas succesvol zijn, wanneer men het traject van sociale integratie hanteert. Hierbij is het van belang om werknemers tevreden te houden en van synergiën behalen, is op dat moment nog niet ter sprake (Birkshinshaw et al., 2000). Sociale integratie wordt gedefinieerd als het creëren van een positieve houding ten opzichte van de integratie tussen werknemers van beide organisaties. Ook blijkt sociale integratie een voorsprong te hebben op taakintegratie. Haspeslagh en Jemison (1991) stellen namelijk de noodzaak van zorgen wegnemen, door middel van zorgvuldige communicatie en aan te geven wat er niet gaat veranderen bij de overgenomen organisatie voordat men twee organisaties gaat samenbrengen.

Er zijn sterke redenen dat wanneer men in het traject van integratie voorzichtig is, het resultaat zeer effectief kan zijn. Greenwood et al. 's (1994) heeft in een onderzoek naar M&A een vergelijkbaar proces waargenomen, wat consistent is met het advies van Haspeslagh en Jemison (1991). Namelijk dat bedrijven naar een staat van symbiose gaan door autonomie, waardoor twee of meerdere organisaties die verschillend zijn, op lange termijn samen werken.

Het onderzoek van Birkinshaw et al., (2000) toonde aan dat het een noodzaak is, dat taakintegratie binnen een organisatie van start moet gaan op het moment dat het proces van sociale integratie binnen een organisatie op het eind zit. Het is namelijk zo, dat het proces van taakintegratie veel soepeler zal gaan als er sprake is geweest van een sociale integratie. Dit zorgt ervoor dat beide organisaties onderling van elkaar afhankelijk zijn, wat resulteert in het behalen van vooraf beoogde synergiën. Daarnaast stellen ze dat de processen van taak en sociale integratie verschillend zijn (Blake & Mouton, 1985). Ze zijn niet onafhankelijk van elkaar, maar het menselijk aspect onder sociale integratie zoals verhoging van tevredenheid, zal de overdracht van bijvoorbeeld vaardigheden of het delen ervan versoepelen. Taakintegratie zal op zijn beurt, tevredenheid en een gedeelde overtuigingen stimuleren. Het algehele succes van een overname, is dus afhankelijk van beide processen waar het sociale aspect hierin een voorsprong dient te hebben. Birkinshaw et al., (2000) stelt dat het sociale integratieproces, het taakintegratie proces versoepeld. Met andere woorden, wanneer taakintegratie wordt ingezet voordat er sprake is van een socialisatie, is de kans erg groot dat er ontevredenheid ontstaat onder werknemers. Men kent elkaar van beide kanten niet en er kan ook sprake zijn van wantrouwen over bepaalde motieven van het management.

Sociale integratie kan tevredenheid stimuleren maar geen operationele synergiën behalen. Taakintegratie legt de nadruk op het behalen van synergiën, maar heeft tegelijkertijd een negatieve invloed op de motivatie van werknemers. Beide processen zullen dus effectief moeten zijn om de integratie succesvol te laten slagen. Het blijkt dat er sprake is van verschillende snelheden om een integratie toe te passen. Een relatief langzaam proces van taakintegratie, wordt pas effectief naarmate het sociale integratieproces op zijn eind komt. Het effect van de sociale aspecten heeft op dat moment invloed op de taken binnen een M&A. Figuur 1 laat zien hoe het proces eruitziet. Waar het sociale integratieproces een voorsprong heeft op taakintegratie, zodat sociale interactie wordt gestimuleerd. Dit is naast taakintegratie een lopend proces van gedeelde overtuigingen en wederzijds respect. Voor het management gaat het er uiteindelijk om, dat het beoogden doel wordt gerealiseerd. Zoals het vernieuwen van inspanningen zodat synergiën behaald kunnen worden (Birkinshaw et al., 2000).



Figuur 1. Raamwerk Integration proces.¹

¹ Overgenomen uit Managing the post-acquisition integration process, door Birkinshaw et al, 2000, p. 421.

2.3. Rol van een integratiemanager

Om twee trajecten van het integratieproces uit te voeren is hiervoor een integratiemanager nodig. In deze paragraaf is beschreven wat een integratiemanager is en wat voor rol hij of zij heeft binnen het integratieproces. Verder wordt ook toegelicht wat voor bijdrage een integratiemanager levert in het integratieproces. Hier wordt het werkveld van een integratiemanager in kaart gebracht door middel van competenties van Goleman (1998), die nodig zijn voor zowel taak gerelateerde als sociale aspect.

Volgens Ashkenas en Francis (2000), wordt de titel integratiemanager vaak gebruikt door een aangewezen persoon bij een M&A. Om de integratie van de overgenomen organisatie in goede banen te leiden. Een integratiemanager is verantwoordelijk voor het coördineren van alle activiteiten, die invloed hebben op het proces voor een succesvolle integratie. Het gaat hier om de activiteiten die worden overgenomen en het coördineren van een team, die betrokken zijn bij het integratieproces (Ashkenas & Francis, 2000).

Een integratiemanager zorgt er ook voor dat er gebruik wordt gemaakt van talent, kennis en best practices van beide organisaties. Volgens Haspeslagh en Jemison (1991) is dit ook een taak van een integratiemanager, waar het gaat om de waarde van een overgenomen organisatie en behoud wordt na een overname. Het gaat hier om de integratie van producten binnen het netwerk van de overnemende partij, maar ook technologieën die worden samengesmolten om de ontwikkeling vooruit te helpen. Integratiemanagers hadden (door middel van Mobilisatie van overgenomen werknemers, respecteren en promoten van de knowhow) de taak om de waarde van een overgenomen organisatie te waarborgen (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Een geschikte integratiemanager kan in het proces van een M&A de doelstellingen efficiënt en in een kort tijdbestek behalen (Anon, 2000). Volgens Schuler en Jackson (2001) hebben succesvolle leiders diverse kenmerken zoals gevoeligheid op culturele verschillen, een flexibele mentaliteit, het vermogen om de sterke en zwakke punten van beide organisaties in kaart te brengen, een oog op behoud van waardevolle werknemers en goede luistervaardigheid. Het doel is om het integratieproces te vergemakkelijken voor beide organisaties. Als het management voldoende autonomie en controle hebben over hun beslissingen, zullen werknemers gemotiveerd raken in de uitvoering van het integratieproces. Managers zijn een belangrijke factor voor het bevorderen van een integratieproces tijdens een M&A (Weber & Tarba, 2010). Werknemers verwelkomen op een positieve manier is een mogelijkheid om invloed te hebben op een individu. Er moet sprake zijn van een communicatiestroom in beide richtingen. Werknemers kunnen namelijk achteraf klagen, het is erg van belang om hier vooraf te analyseren. Het is noodzakelijk dat de communicatie betreft veranderingen binnen een organisatie als ook in de toekomst na een M&A, regelmatig, duidelijk en betrouwbaar zijn naar werknemers. Dit vermijdt negatieve houdingen en gedrag onder mensen en vergroot het vertrouwen voor een organisaties (Siegenthaler, 2011).

Een integratiemanager heeft kort samengevat verschillende aspecten die nodig zijn, om een rol te vervullen gedurende het integratieproces:

- Gevoeligheid op culturele verschillen.
- Flexibele mentaliteit.
- Vermogen om sterke en zwakke punten van beide organisaties in kaart te brengen.
- Oog op behoud van waardevolle werknemers en goede luistervaardigheid.

Competenties van een integratiemanager

Digeorgio (2002) heeft in zijn onderzoek een model voor competenties gebruikt waaraan een geschikte integratiemanager moet voldoen. Daarvoor zijn er verschillende competenties die van belang zijn om zowel taak als sociale aspecten uit te kunnen voeren als integratiemanager. Goleman (1998) heeft de belangrijkste competenties in kaart gebracht voor een integratiemanager en zijn als volgt:

1. <i>Zelfvertrouwen</i>	6. <i>Beïnvloeden</i>
2. <i>Aanpassingsvermogen</i>	7. <i>Communicatie</i>
3. <i>Prestatiegericht</i>	8. <i>Conflictmanagement</i>
4. <i>Optimistisch</i>	9. <i>Verander management</i>
5. <i>Politiek bewustzijn</i>	10. <i>Team capabilities</i>

Tabel 1. Competenties Integratiemanager

Taak gerelateerde aspecten bij integratie

De competenties van een integratiemanager zijn nodig om het taakintegratie proces in goede banen te kunnen leiden. Zoals eerder beschreven gaat het bij taakintegratie om het identificeren en realiseren van operationele synergiën (Happeslag & Jemison, 1991). Das en Teng, (2001) stellen dat formele taken gelinkt kunnen worden aan doelen van een organisatie, die gerealiseerd moeten worden binnen het taakintegratie proces. Zo worden aspecten als regels, procedures en richtlijnen benoemd om uiteindelijk bepaalde prestaties te kunnen monitoren en belonen. Iedere manager moet continuïteit waarborgen van de activiteiten op haar of zijn afdeling en draagt hierbij aan het organisatorische doel. Dit gebeurt door middel van strategisch, operationeel of financieel doelstellingen die vertaald worden naar concrete acties.

Op het allerhoogste niveau van een organisatie worden er strategische doelen geformuleerd, die geïmplementeerd worden. Strategisch gezien zullen verschillende activiteiten en afdelingen worden geïntegreerd tot een geheel binnen een M&A. Er zal hier sprake zijn van een harmonisatie. Hierdoor krijgt een organisatie na een M&A, mogelijkheden als cross-selling, toegang tot nieuwe markten, lagere kosten, versterking van de concurrentiepositie, het verkrijgen van knowhow over technologie of markt (Larsson en Finkelstein, 1999). In de eerste jaren van een M&A, zullen er altijd overlappingsen zijn van diverse activiteiten bijvoorbeeld productie, logistiek, sales en inkoop. Vervolgens moet er binnen een kort termijn activiteiten worden geïntegreerd (Birkinshaw et al., 2000).

In een M&A worden vervolgens verschillende activiteiten zoals marketing en sales over de wereld in een rap tempo geïntegreerd. Ook worden technologieën van fabrieken geïntroduceerd bij andere fabrieken in de wereld, waardoor een organisatie in staat is om het product portfolio wereldwijd te introduceren en alle nodige ondersteuning kan bieden op verschillende afdelingen (Birkinshaw et al., 2000). Op operationele vlak worden er nieuwe werkprocedures of processen gedefinieerd die voor afdeling of werknemer geldt. Dit zal ervoor zorgen dat taken in het kader van dagelijkse bedrijfsvoering worden uitgevoerd. Bij organisaties krijgt men te maken met activiteiten die de afdelingen ondersteunen zoals IT, productie, inkoop, verkoop, R&D en HR om zo van toegevoegde waarde te zijn bij de bedrijfsvoering. Een voorbeeld is IT waar bijvoorbeeld ondersteunende software wordt geïntegreerd binnen een M&A. Ook een afdeling inkoop kan meer voordeel halen, voorbeelden als toegang tot nieuwe leveranciers, nieuwe grondstoffen en lagere inkooprijzen. Dit zorgt ervoor dat een R&D en productieafdeling veel meer mogelijkheden krijgen om nieuwe producten te kunnen ontwikkelen en lokaal te produceren die elders in de wereld geproduceerd worden. Deze activiteiten vinden plaats tot aan de laagste niveaus van organisaties. Het gaat hier dan ook om uitvoerende taken die uiteindelijk de doelen van een organisatie zullen ondersteunen (Ensie, 2021).

Financieel wordt er gekeken naar het herstructureren van het financiële plaatje, waar men kijkt naar het verbeteren van de prestaties van een organisatie. Dit kan door middel van een groei realiseren of het verlagen van de kosten. Dit zal op verschillende afdelingen binnen een organisatie kunnen worden gerealiseerd zo kan bijvoorbeeld een organisatie haar inkoop centraliseren en af van allerlei constructies in contracten. Op IT-gebied liggen ook mogelijkheden om over te gaan naar goedkopere oplossingen. Andere taken als organiseren, delegeren, coördineren en controleren behoren ook tot het takenpakket van een manager (Vacatures, 2020).

Leerproces onder managers en werknemers

Doordat er sprake is van een M&A zou een leerproces aansluiten op taak gerelateerde aspecten van een integratiemanager. Kale en Singh, (2007) stellen in hun onderzoek dat een leerproces wordt aanbevolen binnen M&A, dit levert een bijdrage aan het taakintegratie proces. Het gaat hier om het voortbouwen op kennis van een organisatie, waar de nadruk wordt gelegd op het verbeteren van vaardigheden waardoor taken beter kunnen worden uitgevoerd (Grant, 1996). Door een taak uit te voeren dient er kennis te worden verzameld die relevant en passend is. Hiervoor zijn er 4 verschillende mogelijkheden die een bijdrage leveren aan het taak gerelateerde proces (Kale & Singh, 2007):

Articulatie: Het vastleggen van know-how en het delen van kennis met managers als werknemers.

Coderen: Coderen van know-how in richtlijnen, checklists en handleidingen om situaties en beslissingen te managen binnen een life-cycle van een M&A.

Delen: Persoonlijke know-how kan worden gevangen door middel van kennisdelingsprocessen uit groepen die gevormd worden om ervaringen en best practices uit te wisselen.

Internalisatie: Ervaren managers inzetten waarbij onervaren managers meelopen en kennis overnemen of worden getraind door middel van trainingsprogramma's die bestemd zijn voor M&A.

Sociaal gerelateerde aspecten bij integratie

Sociale factoren zijn gedurende een integratieproces van groot belang om een M&A tot een succes te kunnen leiden. Volgens Birkinshaw et al. (2000) zullen managers in staat moeten zijn om positieve houdingen te creëren onder werknemers tijdens het integratieproces. Zo moet er een focus zijn op tevredenheid van werknemers, die te maken krijgen met een nieuwe organisatie en cultuur (Birkinshaw et al., 2000).

Das en Teng (2001) toont in zijn onderzoek aan dat informele taken invloed hebben op de ontwikkeling van een organisatie, zoals cultuur en internalisering van doelen om gewenste houdingen aan te moedigen.

Een manager kan gebruik maken van sociale controle. Dit wordt toegepast binnen organisaties wanneer er geen sprake is van taak gerelateerd gedrag en output. Maar dat een organisatie juist uitgaat van gedeelde waarde, overtuigingen en doelen van een organisatie onder managers en werknemers en die te kunnen ontwikkelen. Hierdoor wordt goed gedrag beloond en makkelijker beïnvloed onder andere managers en werknemers. Zij zullen uiteindelijk hun inzet en motivatie bijstellen om dit ook te bewerkstelligen en kan hierdoor een organisatie haar doelen behalen (Ouchi, 1979). Gedeelde overtuigingen en doelen leiden vaak tot consensus en daarnaast zorgt dit voor extra toewijding en motivatie onder werknemers. Werknemers voelen zich als groep meer betrokken bij een organisatie en delen hierdoor dezelfde opvattingen als groep (Das & Teng, 2001). Das en Teng (1998a) bevestigen ook dat wanneer gedrag en houding makkelijker wordt beïnvloed dit tot gedeelde normen, waarde en voorkeuren leidt. Men speelt hierin op het stukje cultuur, waardoor een werknemer eerder geneigd is om de normen en waarden te accepteren en zich als onderdeel zal voelen van een organisatie. Hierdoor creëert een manager ook vertrouwen onder zijn werknemers, wat nodig is voor een goede samenwerking onderling. De genoemde aspecten hebben elkaar nodig om sociale controle te realiseren. Met gedeelde normen en waarden kun je gedrag en houdingen van werknemers versterken. Gedeelde overtuigingen en doelen zorgen ervoor dat werknemers als collectief gemotiveerd zijn om hiernaartoe samen te werken. Hiervoor zal men elkaar moeten leren begrijpen en vertrouwen op elkaars vaardigheden (Aulakh et al., 1996). Wanneer er sprake is van sociale controle, dan heeft het invloed op zowel de relatie als prestatie van een werknemer. Sociale controle verkleint de kans op discrepanties, waarbij het creëren van gedeelde normen en waarden wordt gestimuleerd. Dit weerhoudt opportunistische gedrag, wat leidt tot een weerstand en niet mee willen veranderen met een organisatie. Gedeelde normen en waarden versterkt de betrokkenheid van een werknemer bij een organisatie en biedt de mogelijkheid om werknemers te meten maar ook te beïnvloeden in hun eigen voordeel. Dit gebeurt door middel van socialisatie en een consensus onder managers en werknemers waardoor zij meer betrokken raken bij een organisatie. Wat resulteert in gedeelde visies die het gedrag van leden beïnvloeden. Daarnaast wordt sociale controle vaak gebruikt bij allianties waar er vooraf geen sprake is van doelen (Das & Teng, 2001). Met als resultaat een positief invloed op de prestaties van een organisatie waarbij doelen van een organisatie kunnen worden behaald wat erg van belang is binnen een M&A (Hatfield & Pearce 1994).

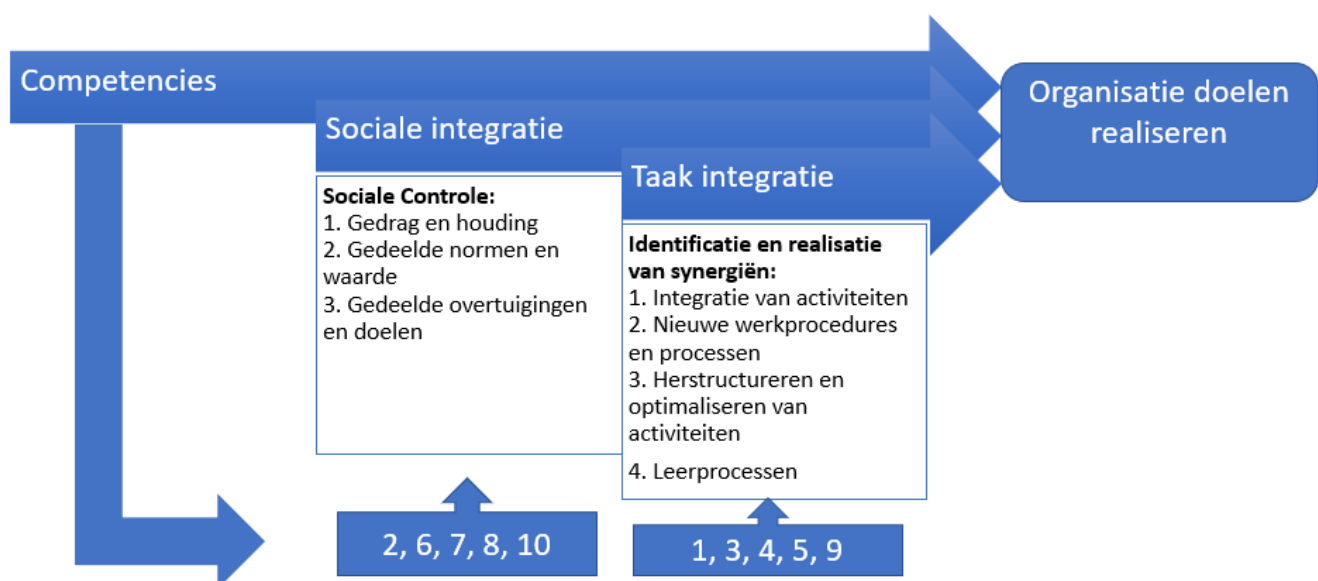
Raamwerk met competenties, taak en sociale integratie

Om een integratieproces te kunnen realiseren zijn de aspecten van sociale als taak gerelateerde proces in kaart gebracht. Figuur 2 laat zien dat de competenties van Goleman (1998) het gehele proces nodig zal zijn. Het raamwerk laat zien dat het begint met het sociale integratieproces waar dit vervolgens ook zal doorlopen gedurende het taak gerelateerde proces. In het raamwerk is hier specifiek voor gekozen, zodat er sprake is van een constante sociale controle waarbij er actief kan worden ingespeeld op problemen.

Onder sociale controle in figuur 2, komen de aspecten gedrag en houding, gedeelde normen, waarde en overtuigingen naar voren. De genoemde sociale aspecten zijn van belang om tevredenheid onder werknemers op te wekken en te stimuleren. Werknemers zullen hierdoor elkaar beter begrijpen en respecteren. Ook zullen zij in staat zijn om makkelijker te communiceren over problemen. Als er een goede relatie tussen manager en werknemers en werknemers onderling is, dan zal er ook sprake zijn van een goede samenwerking. Met als resultaat, wederzijds respect voor beide organisaties binnen een M&A. Een integratiemanager beschikt over

diverse vaardigheden, die nodig zijn om sociale controle te kunnen realiseren. Denk aan de mate van flexibiliteit van een manager, die nodig is voor veranderingen bij zijn of haar werknemers. Een manager moet ook in staat zijn om tactieken te gebruiken zodat werknemers overtuigd kunnen worden, maar ook werknemers onderling. Communicatie geldt als derde vaardigheid, men moet beschikken over een goede communicatievaardigheid om de boodschap juist te kunnen overbrengen. Als onderdeel van communicatie is het belangrijk om een openhouding te hebben. Luisteren is hier een belangrijke factor voor communicatie, want het zorgt ervoor dat werknemers het gevoel krijgen dat ze gehoord worden. Dit neemt ook hun zorgen weg en zal in het taak gerelateerde proces een grote invloed hebben. Daarnaast zal een manager in staat moeten zijn om conflicten te kunnen oplossen en het respecteren van verschillende meningsverschillen onder de werknemers. Teamwork is als laatste belangrijk voor het succes, dit zorgt voor synergiën binnen het team en om doelen te kunnen realiseren als collectief.

Competenties van een integratiemanager worden in figuur 2 gekoppeld aan het taak gerelateerde proces. Voor een M&A is het belangrijk, dat door middel van het taak integratieproces synergiën worden behaald. Dit gebeurt aan de hand van de volgende taken als Integratie van activiteiten, nieuwe werkprocedures en processen, herstructureren en optimaliseren van activiteiten en leerprocessen. Deze taken in combinatie met de competenties van een integratiemanager zullen een bijdrage leveren aan een M&A. De genoemde taken kunnen worden toegepast op verschillende afdelingen zoals het inrichten van nieuwe procedures voor HR of het integreren van de huidige IT-faciliteiten en zo kunnen deze worden toegepast op meerdere afdelingen binnen een organisatie. Aan het begin van het proces is het zelfvertrouwen belangrijk voor een integratiemanager, hij of zij moet sterk in zijn schoenen staan. Daarnaast zal een integratiemanager prestatiegericht moeten zijn en willen streven naar verbeteringen, waarbij er snel moeten worden geschakeld en het team kunnen aansturen. Een integratiemanager moet optimistisch zijn, zo zullen er altijd problemen en obstakels zijn. Een manager moet in staat zijn deze te overwinnen. Het politiekbewustzijn zal ook belangrijk zijn voor een integratiemanager, het kunnen lezen van emotie en machtsverhoudingen. Men zal in bepaalde situaties emoties met zich kunnen meebrengen. Verandermanagement is als laatste het meest stressvolle voor een integratiemanager, omdat hier vaak weerstand plaats vindt. Door middel van verbinden, respect en begrip te tonen zal men in staat zijn om te luisteren naar een manager. Communicatie een belangrijk aspect is om bepaalde situaties te kunnen uitvoeren Mindszenty en Roberts (2001).



Figuur 2. Raamwerk Integration proces.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk komt de onderzoeksmethode ter sprake. Er zal worden toegelicht waarom de methode van toepassing is voor dit onderzoek. De kwalitatieve aanpak van het onderzoek wordt als eerst toegelicht, vervolgens wordt er ingegaan op de casestudie en de organisatie toegelicht. Tot slot dataverzameling en analyse van het onderzoek.

3.1. Kwalitatieve aanpak van het onderzoek

Het onderzoek kenmerkt zich in een kwalitatieve benadering en biedt mogelijkheden om informatie te verzamelen betreft onderwerpen die leven binnen het projectteam waar ieder een rol heeft als integratiemanager. Kwalitatief onderzoek verzamelt informatie door middel van vooraf opgestelde interview vragen die ingedeeld zijn in verschillende onderwerpen en waar de interpretatie door de onderzoeker wordt bepaald (Easterby-Smith, 2018). Daarbij gaat het om meningen of gedachtegangen die kunnen afwijken en afhankelijk zijn per persoon of afdeling. Het taak gerelateerde als sociale aspect zijn 2 verschillende processen die in kaart kunnen worden gebracht met een kwalitatief onderzoek, maar ook over welke competenties men beschikt. Het onderzoek biedt hiermee de mogelijkheid om toegang te krijgen tot motivaties, gedachtegangen en wat er allemaal leeft bij een persoon en de interpretatie in hun context. Daarnaast biedt het ook een mogelijkheid om door te vragen naar motieven en overtuigingen. Het kwalitatieve onderzoek kent een open thematische opzet, waardoor dataverzameling flexibel is en grondige inzichten mogelijk te verkrijgen.

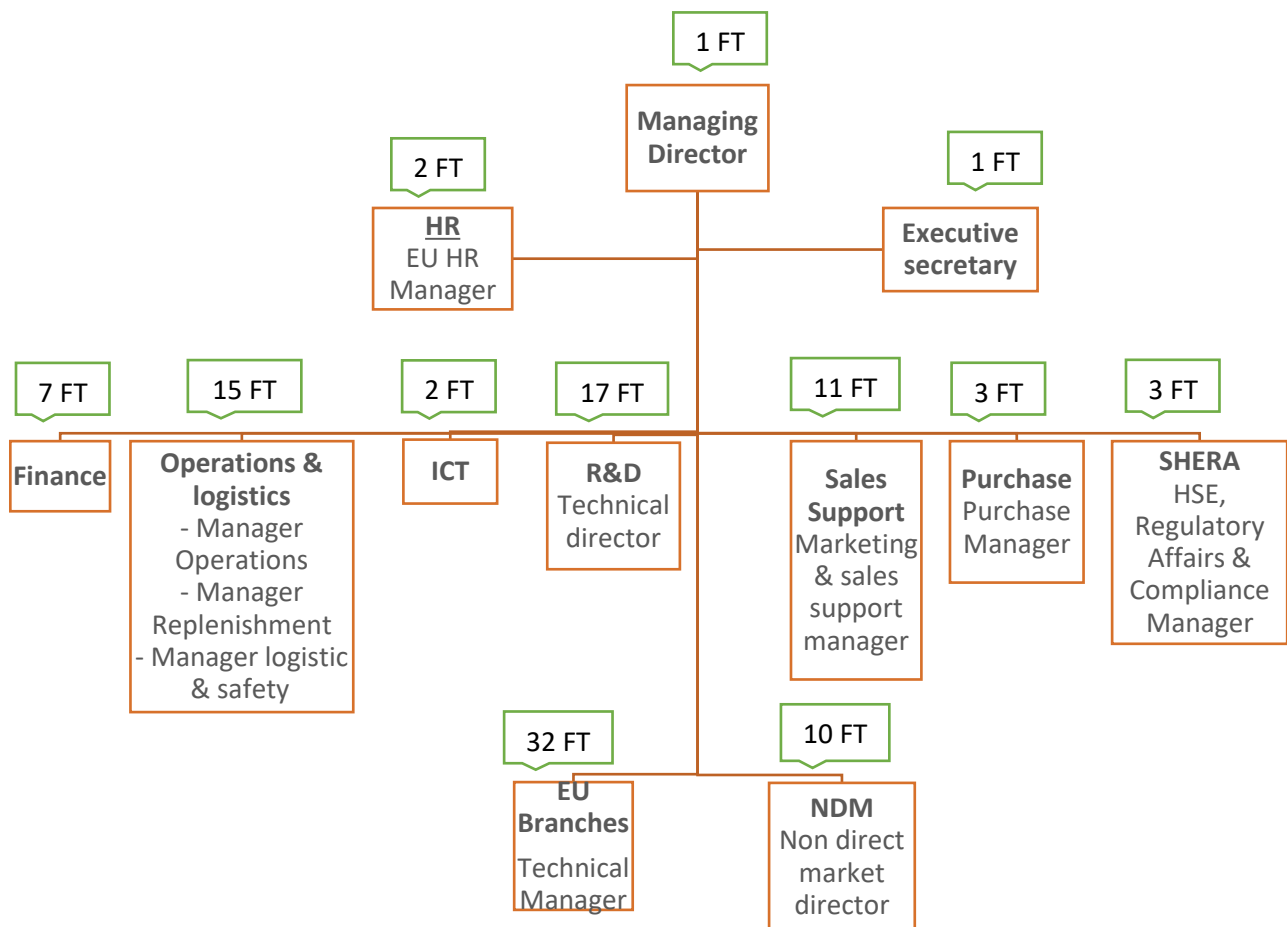
Casestudie

Het onderzoek is opgezet volgens een casestudie. Het doel is om kenmerken, betekenissen en implicaties na een overname te achterhalen en de logica van de case te begrijpen (Eriksson & Kovalainen, 2016). Zo kunnen verschillende perspectieven van integratiemanagers die betrokken zijn bij het integratieproces worden achterhaald. Het gaat hierbij om een empirisch onderzoek waarbij er een onderwerp uit dezelfde tijd wordt onderzocht (Yin, 2009). Als tweede wordt volgens Yin (2009) een casestudie geselecteerd wanneer het onderzoek een 'hoe' vraag zal beantwoorden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de praktijk. Er zal worden beschreven hoe integratiemanagers zowel taak als sociale aspecten kunnen integreren om een succesvolle M&A te realiseren. Zij zijn verantwoordelijk voor hun afdeling en zullen het integratieproces moeten sturen en in goede banen leiden. Voor de casestudie zullen er 10 interviews worden afgenomen onder het projectteam van Fluidtech. Het projectteam bestaat integratiemanagers die verantwoordelijk voor afdelingen HR, Finance, Operations & Logistics, ICT, R&D, Sales Support, Purchase, SHERA en NDM. De integratiemanagers zijn gerangschikt onder de managing director van Fluidtech en hebben ook nog ondergeschikten. Als onderzoeker bestuur ik de context die relevant zijn voor het onderzoek (Yin, 2009). Er zal blijken of er nieuwe inzichten worden gegeven of bestaande theorieën kunnen worden weerlegt.

3.2. Organisatie beschrijving van Fluidtech

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij Fluidtech, dat sinds Maart 2020 een nieuwe eigenaar heeft. Fluidtech kent een verleden met investeerders als eigenaar en in 2020 is Fluidtech overgenomen door Lubtech. Fluidtech is na een lange tijd niet meer in handen van een investeerder, maar een organisatie die ook actief is binnen dezelfde markt. Beide organisaties zijn actief in metaalbewerkingsvloeistoffen. Lubtech krijgt door de overname op Fluidtech toegang tot de Europese markt. Lubtech was namelijk alleen actief op de Amerikaanse en Australische markt. Fluidtech bestaat uit verschillende afdelingen, waar in figuur 3 een organogram van Fluidtech te zien is met het aantal werknemers vermeld per afdeling. In totaal werken er ongeveer 75 mensen verspreid over 9 landen in de EU en regio EMEA. Fluidtech produceert metaalbewerking vloeistoffen voor verschillende markten, denk aan Automotive, Aerospace, Tube en pipe industrie.

Het onderzoek richt zich op het integratieproces na M&A, waarbij een integratiemanager verantwoordelijk is voor de integratie van zijn of haar afdeling. Hiervoor wordt er onderzocht hoe zij een integratieproces succesvol kunnen uitvoeren door middel van taakintegratie en sociale integratie. Dit zal worden toegepast op een organisatie die recent is overgenomen. Het onderzoek wordt benaderd vanuit het sociaal constructivisme (Eriksson & Kovalainen, 2016). Dit onderzoek kan mogelijk enige mate van interpretatie ondervinden door de onderzoeker en is daarom inherent aan het onderzoek.



Figuur 3. Organisatiestructuur Fluidtech.

Dataverzameling en Analyse

In het onderzoek zijn meerdere manieren van dataverzameling gehanteerd. Belangrijkste data zijn via semigestructureerde interviews verzameld, die thematisch worden geanalyseerd en gecodeerd. Hier zal de nadruk liggen op wat er wordt gezegd en wat de reden hierachter is. De focus ligt hier op het interpreteren en begrijpen van wat men zegt (Eriksson & Kovalainen, 2011, pp. 119-221). Om te voorkomen dat er geen data verloren gaat worden alle interviews uitgeschreven en thematisch gecodeerd met als doel overtuigingen juist per thema te rangschikken. Daarnaast is er een mogelijkheid dat er nog gebruik wordt gemaakt van diverse literatuur en documentatie. Alvorens het interview zal er worden aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem zullen blijven en dat de organisatie ook een fictieve naam heeft gekregen. Dit kan ervoor zorgen iemand meer informatie kan delen. Ook zullen de onderwerpen worden toegelicht om allerlei misstanden te voorkomen. In verband met Covid zullen de interviews worden afgenomen via Microsoftteams. Een observatie analyse zal hierdoor lastig zijn omdat het in de meeste gevallen niet fysiek zal zijn.

De afdelingen zijn erg divers in eigen inzichten en kenmerken. Iemand van de afdeling productie kan namelijk een andere interpretatie hebben dan iemand die op kantoor werkt. Als werknemer binnen Fluidtech heb ik toegang tot alle afdelingen en is het voor mij toegankelijk om interviews te kunnen afnemen onder de integratiemanagers, die het projectteam vormen. De integratiemanagers zijn eindverantwoordelijk voor het integratieproces, en bestaan uit de afdelingen Non-direct-market, Sales support, Logistic en Safety, Replenishment, Operations, SHERA, Purchase, Het lab, Product/ Technical Manager en HR. Iedere afdeling heeft zijn eigen ervaringen gedurende het integratieproces. Het is belangrijk om te achterhalen wat er allemaal speelt binnen deze afdelingen en hun eigen inzichten in kaart te brengen. De afdelingen zijn een onderdeel van het projectteam en dragen een verantwoordelijkheid in het integratieproces.

In de periode van mei zijn er tien Interviews afgenomen, waar in figuur 4 de respondenten zijn aangegeven per afdeling Fluidtech. via Microsoft Teams. In verband met de Covid-19 maatregelen was het niet mogelijk een fysieke ontmoeting te regelen. De interviews zijn opgenomen via Microsoftteams, waarna vervolgens het gesproken woord is getranscribeerd. Om de uitspraken te coderen is gebruik gemaakt van coderingstechniek in drie stappen, open, axial en selectief (Verhoeven, 2020). De transcripten zijn thematisch gelabeld. De respondenten zijn verantwoordelijk voor de integratie in Europa en ook eindverantwoordelijk voor hun eigen afdeling. Door de informatie te verzamelen vanuit verschillende afdelingen ontstaan er verschillende perspectieven, die andere inzichten geven op de organisatie en integratieproces.

Respondent	Afdeling	Functie	Duur Interview
1	Non-direct Market	NDM Director	70 min.
2	Inkoop	Purchase Manager	50 min.
3	Logistic & Safety	Manager Logistic & safety	45 min.
4	Technical & Product management	Technical Manager	45 min.
5	HR	HR Manager	50 min.
6	SHERA	HSE, Regulatory Affairs & Compliance Manager	45 min.
7	Marketing & sales	Sales support Manager	45 min.
8	Operations	Manager Operations	70 min.
9	R&D	Technical Director	45 min.
10	Replenishment	Manager Replenishment	60 min.

Figuur 4. Respondenten uit de interviews.

3.4. Positie van de onderzoeker

Als werknemer binnen de organisatie is dit een voordeel en levert het direct toegang en observaties van de respondenten tijdens het integratieproces. Als onderzoeker probeer ik een werkelijk beeld van de respondenten te creëren van het integratieproces en dit tekstueel te beschrijven. Door middel van analyse en vergelijkingen is er geprobeerd diverse patronen in kaart te brengen. Als werknemer binnen de organisatie heeft dit geen invloed op de resultaten, omdat ik nog niet zoveel te maken krijg met het integratieproces. Daarnaast ben ik als werknemer op de hoogte van bepaalde situaties binnen het proces, waardoor de respondenten op een goede manier betrouwbare informatie delen. Ik heb een openhouding gehad met betrekking tot het onderzoek en was erg benieuwd naar meningen van de respondenten. Hoewel ik soms tegenstrijdigheden merkte van bepaalde respondenten, ben ik hiermee vrij neutraal omgegaan. Ik heb mijn werk en positie als onderzoeker gescheiden gehouden van het feit dat het mijn werkgever is.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten centraal die uit tien interviews zijn voortgekomen. Er is vooraf een analyse uitgevoerd, waarbij er sprake was van codering in drie stappen genaamd open coderen, axiale codering en als laatste selectief codering. Hierbij zijn alle thema's in kaart gebracht en zijn er verschillende elementen geselecteerd die uitgewerkt per paragraaf in zijn totaliteit antwoord geven op de onderzoeksvraag. Voor iedere afdeling binnen een organisatie kan een integratie anders lopen. De betrokkenheid van een afdeling binnen het integratieproces wordt bepaald aan de hand van wat voor activiteiten er plaats vinden. In figuur 5 zijn de thema's in kaart gebracht die voortkwamen uit de interviews. In bijlage 1, is er ook een codeboom te vinden van de interviews om meer specifieke codes te kunnen achterhalen.

Integreren na een M&A	Taakintegratie en sociale integratie	Integratiemanager
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integreren en strategie ➤ Communicatie ➤ Doelen voor een organisatie ➤ Impact van een integratie 	<p>Taken integreren</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie/ visie op taakintegratie ➤ Procedures en werkprocessen ➤ Impact van taakintegratie ➤ Automatisering ➤ Kennisdeling <p>Sociale integratie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sociale behoeften ➤ Sociale druk ➤ Sociale factoren • Houding en gedrag • Normen en waarden • Wederzijds begrip/ interactie • Motivatie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bijdrage van een Manager ➤ Impact van Covid

Figuur 5. Thema's Codeboom

4.1. Het integratieproces

Concepten	Thema	Dimensie
Synergiën zoeken tussen bedrijven	4.1.1. Integreren en strategie	
Samenwerken van bedrijven		
Integratie duidelijk blijft achter		
Duidelijkheid over integratie		
Beleid		
Zelfstandig gebleven		
Toegang nieuwe markt		
Strategie		
Ruimte en sterkte van een organisatie		
Transparant integratie proces		
Culturele integratie	4.1.2. Communicatie	4.1. Integreren na een M&A
Vertrek van personeel		
Nieuwe uitdaging en ontwikkeling		
Slecht nieuws		
Onzekerheid		
Verantwoordelijk		
Onderdelen koppelen van een bedrijf	4.1.3. Doelen voor een integratie	
Doelen bepalen en begrijpen		
Randvoorwaarden		
Functies schrappen		
Mensen samen laten werken		
Hub om strategie uit te stippelen		
schaalvoordelen		
Assimileren van een organisatie		
Verschillende managementculturen	4.1.4. Impact van een integratie	
confrontatie		
Strijd		
banen op de tocht		
Organisatie samenvoegen		

Figuur 6. Codeboom 4.1

4.1.1. Integreren na een M&A

Respondent 1 en 3 twijfelen echter of ze het een integratieproces kunnen noemen. Zo is er nog onduidelijkheid over het integratieproces, omdat er alleen een focus is op de introductie van nieuwe producten. Men verwacht dat twee bedrijven binnen een integratieproces samenwerken en synergiën realiseren. De focus ligt echter op het uitrollen van producten en de samenwerking blijft uit. Er vindt geen overleg plaats met de mensen van Lubtech met betrekking tot het integratieproces. Volgens respondent 4 is Fluidtech in Amerika volledig geïntegreerd in Lubtech, waarbij alle werknemers moesten verhuizen en kantoren zijn gesloten. In Europa is Fluidtech zelfstandig gebleven, omdat Lubtech nog niet actief is binnen de regio. Er is hier gekozen om de strategie van Fluidtech voor te laten bestaan, omdat ze goed zijn in de huidige manier van opereren binnen de markt. Respondent 6 geeft aan dat Fluidtech wordt gezien als toegang tot de Europese markt. Verder is er geen sprake van bestaande activiteiten in Europa, waardoor er geen banen of kantoren verdwijnen. Respondent 9 heeft in het verleden een overname en integratieproces meegemaakt van Akzonobel, die duidelijk en transparant was, wat nog ontbreekt in het integratieproces van Lubtech en Fluidtech. Op de meeste afdelingen vindt er geen integratie of afstemming plaats, alleen HR en Finance zijn een uitzondering waar op basis van rapportages integraties plaatsvinden.

“Ik zou zeggen dat integratie is dat je probeert synergiën te zoeken tussen twee bedrijven en die daarin samen te laten werken. Maar eigenlijk worden er weinig synergiën gezocht en is het puur het uitrollen van een gedeelte van het portfolio. Nu is er eigenlijk totaal geen integratie en geen samenwerking. Het is nog niet een integratie. Dit is nu pas een jaar in principe. Dus misschien dat je ook helemaal niet meer kan verwachten op dit moment.” – Respondent 1

“Fluidtech in Amerika is als het ware in een opslurping gekomen. Dat is het compleet assimileren van de hele Fluidtech organisatie in Lubtech. Wij zijn eigenlijk toch redelijk zelfstandig gebleven omdat Lubtech hier nog helemaal niet zit. Wij zijn dus eigenlijk voor Lubtech een beetje het bruggenhoofd naar Europa. Er is gekozen om voorlopig de des Fluidtech strategie te laten voortbestaan en ervoor te kiezen om de ruimte en de sterktes van de Fluidtech organisatie te benutten.”-Respondent 4

“Er is geen duidelijk integratieproces. En dat is eigenlijk hetgeen wat heel duidelijk ontbreekt. Wat ik wel heb gezien bij Sc Akzo Nobel. Dat was een duidelijk integratieproces, transparant proces en dat zie je hier niet. Het enige wat maar enigszins aan integratie plaatsvindt is HR, maar dan ook alleen nog maar in de HR-systemen. Dat wordt op elkaar afgestemd. Voor de rest is er eigenlijk nog geen integratie.”- Respondent 9

Er is hier en daar wat onduidelijkheid over het integratieproces, omdat alle focus op de uitrol ligt van nieuwe producten in Europa. Men verwacht juist meer samenwerkingen, uitwisselingen tussen Amerika en Europa waardoor een organisatie synergiën kan achterhalen. En dit ontbreekt momenteel binnen de organisatie. Men gaat ervan uit dat er sprake moet zijn van een duidelijk integratieproces met een strategie erachter. Zo is er uit eerdere ervaringen gebleken dat duidelijkheid en transparantie een bijdrage leveren aan een integratieproces, onder managers en werknemers van een organisatie. Waar bijvoorbeeld duidelijk wordt gecommuniceerd, wat de bedoeling is en wat men wil bereiken met een overname.

4.1.2. Communiceren tijdens het integratieproces

Respondent 5 stelt dat een integratie negatief kan uitpakken wanneer er geen communicatie is over het integratieproces en de nieuwe eigenaar. Het draagt ook bij aan een culturele integratie van een organisatie, want als manager of werknemer wil je toch graag voelen dat je een onderdeel bent van de nieuwe organisatie en erbij hoort. Communicatie is een manier om managers en werknemers gerust te stellen en inhoud te geven voor wat het betekent voor hen. Respondent 6, kaart aan dat managers en werknemers na een overname onzeker zijn over hun positie binnen de organisatie. Hierdoor gaan ze opzoek naar een nieuwe werkgever of krijgen zij zicht op nieuwe uitdagingen om door te groeien. Men moet ook niet voor verrassingen te komen staan en zich kunnen voorbereiden op het slechte nieuws. Onzekerheid heeft een negatieve invloed op een integratie en kan worden vermeden door openheid in communicatie. Communicatie blijkt ook volgens respondent 7 en 10 een belangrijke factor betreft het integreren, met betrekking tot transparantie en openheid van strategieën en doelen gedurende het integratieproces. Duidelijk managers en werknemers informeren over verantwoordelijkheden en erbij betrekken zorgt voor een bijdrage aan het integratieproces.

“Wat een negatieve invloed heeft op een integratie is geen communicatie, communicatie is essentieel voor een culturele integratie. Managers willen vaak weten, hoor ik bij de familie. Non communicatie of slechte communicatie, die kunnen echt funest zijn voor een integratie.”- Respondent 5

“Vanaf eerste moment helder communiceren van de strategie. Lange termijn en ook de kortetermijndoelstellingen. Duidelijk verantwoordelijkheden communiceren en mensen betrekken via projectteams.”- Respondent 7

“Problemen die ik zie op het moment is dat de communicatie vanuit de projectgroep niet soepel verloopt.”- Respondent 10

Communicatie is met betrekking tot strategie en doelen van een organisatie na een M&A, van belang om een integratieproces te stimuleren. Zodat managers en werknemers precies weten waar ze naartoe moeten werken. Dit zorgt uiteindelijk ook voor rust, transparantie en kan bijdragen aan het integratieproces na een M&A.

4.1.3. Doelen voor een integratie

Respondent 1 geeft aan dat een integratieproces doelen nodig heeft om het in goede banen te kunnen leiden. Dit zorgt ervoor dat beide organisaties synergiën achterhalen en koppelen wat resulteert tot een samenwerking. Doelstellingen worden door respondent 6 aangekaart als een van de belangrijke factoren voor het integreren. Dan gaat het erom welke reden achter de overname zit en welke koers de organisatie op wilt. Integreren wordt niet gezien als doel op zich binnen het integratieproces. Zo geeft respondent 6 aan dat het schrappen van dubbele functies, mensen die samenwerken een doel kan zijn binnen een integratieproces. In de meeste gevallen van de overnames hebben organisaties nog geen duidelijke doelen. Dan is het ook lastig zelf een doel te formuleren wanneer dit nog onduidelijk is voor de gehele organisatie.

“Je zult eerst doelen moeten formuleren en kijken waar die synergiën zitten. Waar zitten die synergiën en hoe kan je daarin samenwerken? En welke gedeeltes van bedrijven kan je daarbij aan elkaar koppelen.” – Respondent 1

“Een van de belangrijkste dingen voor het integreren van bedrijven is doelstellingen bepalen in de situatie waarin wij nu zitten. We zijn overgenomen en wat wil je eigenlijk weten, wat was het doel van het bedrijf wat je overneemt, wat willen ze met jouw organisatie.”- Respondent 6

Volgens respondent 9 zal in een situatie waarbij twee verschillende managementculturen de confrontatie aangaan, ontpoppen tot een strijd. Een voorbeeld de M&A van het Nederlands bedrijf genaamd 'Nutricia', dat wordt ineens geconfronteerd met het Franse management van Danone. Daar is binnen het integratieproces tussen Fluidtech en Lubtech nog geen sprake van. Men wil Europa juist als hub gebruiken om haar eigen strategie verder uit te stippelen. Waar vervolgens wordt gekeken naar schaalvoordelen en synergiën.

"Een Nederlands bedrijf wordt ineens geconfronteerd met een Frans management. Dat wordt een strijd en dat zie ik dus op dit moment niet gebeuren. Ik kan me voorstellen dat je op een gegeven moment een situatie krijgt dat je dus naar de schaalvoordelen en de synergiën gaat zoeken."- Respondent 9

Het is belangrijk voor een organisatie om doelen te hebben, zodat men iets nastreeft in een integratieproces. Denk aan het verbeteren van een productieproces waarbij kennis en expertise wordt gedeeld om bepaalde activiteiten te kunnen verbeteren. Daarnaast kan het introduceren van een productportfolio op verschillende afdelingen bijdragen, denk aan een inkoopafdeling die als doel heeft om jaarlijks de kosten te verlagen van grondstoffen. Door middel van toegang tot het informatiesysteem van Lubtech, kan Fluidtech hierdoor inzichten krijgen op bijvoorbeeld kostenbesparingen van bepaalde grondstoffen. Een overname zonder enige reden of doel zal moeilijk synergiën kunnen realiseren. Verder wordt Europa gebruikt om de strategie te kunnen uitstippelen en realiseren waar in een later stadium men zal kijken naar schaalvoordelen en synergiën.

4.2. Taken integreren in een organisatie

Concepten	Thema's	Dimensies
Langer termijn / strategisch		
Marktmogelijkheden		
Productportfolio		
Best practices	4.2.1. Strategie / Visie op taakintegratie	
Resources		
Doel definiëren		
Invloed van factoren / Management, processen en procedures		
Strategisch niveau meten		
Schaalvoordelen		
Veranderen en kopiëren van werkprocessen		
Afstemming en informatiedeling tussen afdelingen van werkzaamheden		
nieuwe procedures en werkwijze	4.2.2. Procedures en werkprocessen	
Cursussen en trainingen		
Uitbreiding werkzaamheden		
Hulp en ondersteuning		
Werkdruk		
Capaciteit	4.2.3. Impact van taken integreren	4.2. Taken integreren na een M&A
Veranderingen van werkzaamheden		
Automatisering op strategische vlak		
Handwerk		
Informatiedeling	4.2.4. Automatisering	
Digitale marktbenadering		
Mogelijkheden /gebruiksvriendelijkheid		
Upgraden van software		
Online kennisdeling		
Platform / intranet		
Efficiënte kennisdeling		
Cursus en trainingen	4.2.5. Kennisdeling	
Betrokkenheid verhogen		
Train de trainer concept		
Functionele kennisdeling		
Stimuleren van kennisdeling		

Figuur 7. Codeboom 4.2

4.2.1. Strategie en visie op taakintegratie

Respondent 1 geeft aan dat er sprake is van taakgerichte activiteiten om het proces voor formuleringen van producten, prijzen en communicatie te bewerkstelligen. Bijvoorbeeld een product klaarmaken en testen op het lab en daarbij diverse afdelingen informeren om het beschikbaar te stellen in het softwaresysteem. In plaats hiervan zou er eerst moeten worden gekeken naar de strategie van het integratieproces en die ontbreekt. Men zou taken moeten beredeneren vanuit het strategische en niet vanuit het product portfolio die wordt uitgerold. Respondent 9 geeft aan dat er momenteel de 'best practices' worden geïmplementeerd en dat er pas sprake zal zijn van taakintegratie op het moment beide organisaties opzoek gaan naar resources. Om taken met succes te kunnen uitvoeren is het belangrijk dat men een doel definieert, waar men naartoe kan werken in stappen. Zo stelt respondent 5 dat het belangrijk is om te weten wat je doel is en welke juiste stappen je moet nemen om die te realiseren. Om de nieuwe taken goed te kunnen integreren zijn er bepaalde factoren die er invloed op hebben. Respondent 9 benoemt hier verschillende punten zoals een management, werknemers op de juiste posities en als laatst processen en procedures voor taken en activiteiten.

"Dus er worden gekeken naar formuleringen van producten, prijzen. En communicatie. Daaromtrent is allemaal puur taakgericht. De strategie ontbreekt wat mij betreft enigszins. Wat ik denk, is dat we veel strategischer en lange termijn zouden moeten kijken. Waar marktmogelijkheden liggen en vanaf die kant beredeneren en niet vanuit product portfolio die je hebt en dat je die uitgaat rollen." - Respondent 1

"Eerst moet je kijken van welke resources heb ik nodig, voor welke tak van sport. En ik denk dat je dan pas over taakintegratie kan gaan praten. Het is meer nu het implementeren van best practices." - Respondent 9

"Ik denk dat je allereerst moet kijken of management adequaat is. Heb je de goede mensen op de juiste posities en heb je de goede processen en procedures?" - Respondent 9

Taakintegratie zou moeten voorstromen uit een strategie van een integratieproces, waar momenteel in het huidige integratieproces de 'best practices' worden uitgevoerd. Daarnaast is het ook belangrijk om een doel te hebben om taken met succes te kunnen uitvoeren. Management, werknemers op de juiste positie en de processen en procedures binnen een organisatie dragen hieraan bij.

4.2.2. Procedures en werkprocessen

Respondent 1 geeft aan om te kijken naar processen die kunnen worden overgenomen. Er wordt namelijk weinig veranderd in werkprocessen en de reden hiervoor is dat men in eilanden werkt. Respondent 10 geeft aan dat er geen goede samenwerking en afstemming is tussen de afdelingen, omdat iedere afdeling haar eigen doelen heeft. In opvolging van het kopiëren van processen, geeft respondent 2 aan, dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te gaan. Om onderling informatie te delen wat leidt tot adviezen om elkaar vooruit te helpen. Hierdoor kan men profiteren van schaalvoordelen en leidt het tot integratie van taken. In tegenstelling tot respondent 1 geeft respondent 3 juist aan dat er wel enige mate van integratie plaatsvindt. Bijvoorbeeld de nieuwe procedures, die nodig zijn na het uitvoeren van een test in het laboratorium. Men ziet dat er in praktijk een nieuwe werkwijze ontstaat. Respondent 2 geeft aan dat er taken bijkomen waarbij er cursussen of trainingen gemoeid zijn, waarbij er managers en werknemers bewust worden gemaakt van bijvoorbeeld veilig werken. Volgens respondent 4 wordt er ook hulp en ondersteuning geboden bij het integreren van nieuwe taken. Denk aan het produceren van een nieuw product of testen in het lab, waarbij er vanuit Amerika advies wordt verkregen. Integratie zorgt volgens respondent 4 ervoor dat het takenpakket wordt uitgebreid, maar het blijft dezelfde functie en de organisatie ook. Men zal bijvoorbeeld naast de huidige producten ook nieuwe producten moeten herformuleren. Respondent 10 geeft aan dat er straks met de uitrol van nieuwe producten, mogelijk een nieuwe werkwijze zal ontstaan. Denk aan het opslaan of vervoeren van producten, waarvoor andere documenten of certificering voor nodig is.

“Op strategisch niveau met strategische mensen in Amerika gaan kijken hoe ze de markten in Amerika behandelen. En dat we daarvoor kijken wat voor processen we daarvan kunnen kopiëren in Europa. We veranderen qua werkprocessen weinig door Lubtech. Ik denk dat er toch verschillende eilanden zijn op het moment.” - Respondent 1

“Ik ben bij een test geweest in het laboratorium. Hoe snel dat koelt en daar zie je dat er eigenlijk een hele nieuwe werkwijze wordt gecreëerd.” - Respondent 3

In tegenstelling tot dezelfde functie, is het voor respondent 9 degelijk veranderd. Daar heeft de overname en integratie invloed op zijn taken en activiteiten gehad. Er zijn verantwoordelijkheden uit Amerika vervallen en daar zijn er nieuwe verantwoordelijkheden voor terugkomen in Europa. Een voorbeeld is dat een functie als eindverantwoordelijke van het laboratorium in Amerika is te komen vervallen voor business development van nieuwe producten in Europa.

“Ik was verantwoordelijk voor R&D, compliance en Technical services en een aantal maanden na de acquisitie, is dat veranderd. Mijn verantwoordelijkheden in de US, die heb ik niet meer. Wat er voor in de plaats is gekomen is. Ik ben verantwoordelijk voor de business development in Europa en dan specifiek voor de additionele productlijnen dus het gebruiken van Lubtech producten en technologie om het productportfolio in Europa mee uit te breiden.” - Respondent 9

Binnen een M&A zou men moeten kijken wat er kan worden gekopieerd aan werkprocessen en daar heeft een goede samenwerking baat bij. Hierdoor kan er informatie onderling worden gedeeld en uiteindelijk taakintegratie stimuleert. Daarnaast wijst de praktijk ook uit in een integratieproces dat er een nieuwe werkwijze ontstaat, waardoor men geneigd is de werkwijze op een andere manier te doen. Voor managers en werknemers zijn er verantwoordelijkheden in Amerika vervallen. Die zijn vervangen door nieuwe activiteiten die een bijdrage leveren aan de introductie van nieuwe producten in Europa.

4.2.3. Impact van taken integreren

Het integreren van taken heeft verschillende gevolgen voor een organisatie. Respondent 8 stelt dat er sprake is van een verhoging van de werkdruk op de werkvloer. De ruimtes worden te klein en langere werktijden zijn nodig om de productie van alle orders op tijd klaar te krijgen. De organisatie zal moeten uitbreiden in het aantal werknemers en de ruimte zoals het maken of opslaan van goederen. In relatie tot het verhogen van de werkdruk, geeft respondent 10 aan dat als de producten veelvoudig worden verkocht, het niet meer haalbaar is binnen de huidige manier van werken en zal de organisatie moeten kijken naar oplossingen. Een voorbeeld zou kunnen zijn dat er in ploegdiensten wordt gewerkt of een extra productie-unit erbij. Een integratieproces brengt dus veranderingen met zich mee en daarvoor is het belangrijk dat werknemers op verschillende niveaus, dit omarmen en zich kunnen aanpassen. Wanneer dit niet lukt dan heeft het invloed op de doelen van een organisatie.

“Als de producten Lubtech goed verkocht gaan worden. Dan zullen we dat niet meer kwijt kunnen in de huidige manier van werken. En als we dat wel willen, ja, dan moet je naar een oplossing zoeken, want dat zouden we dan bijvoorbeeld niet meer in dagdienst aankunnen en een andere afvalstroom moeten hebben.”- Respondent 10

“Verandering het niet willen omarmen van veranderingen. Ik denk dat het belangrijkste dat mis zou kunnen gaan, onvoldoende aanpassingsvermogen. Op meerdere niveaus in de organisatie. Hierdoor zijn doelen vanuit de organisatie niet haalbaar.”- Respondent 9

Taakintegratie zal invloed hebben op de werkdruk binnen een M&A. Er zal sprake kunnen zijn van een hogere werkdruk, invloed op het huidige werkproces of dat de werkcapaciteit van een organisatie onder druk komt te staan. Dit komt doordat men extra werk bijkomt waarvoor de huidige organisatie niet genoeg capaciteit en middelen heeft in Europa om het te bewerkstelligen. Er moeten dus veranderingen plaatsvinden bijvoorbeeld bij productie en logistiek als we het hebben over produceren, werken op basis van ploegen, en het opslaan van goederen. Het is van belang dat managers en werknemers dit kunnen omarmen en aanpassen voor de nodige veranderingen.

4.2.4. Automatisering

Automatisering op strategische vlak liggen meer mogelijkheden voor taken binnen de organisatie.

Er vindt nog veel handwerk plaats, wat kan worden geautomatiseerd. Ook biedt het volgens respondent 1 mogelijkheden en ondersteuning op onlineactiviteiten, dit zou sommige taken kunnen vervangen. Respondent 2 geeft aan dat het softwaresysteem tekortschiet in zowel mogelijkheden als gebruiksvriendelijkheid, men werkt veel buiten het systeem om in plaats van de mogelijkheden die er zijn. Het upgraden van software zorgt voor een gebruiksgemak, waardoor taken en activiteiten efficiënt en effectief kunnen worden uitgevoerd. Men kan bijvoorbeeld door een druk op de knop een rapport inzien, waar normaal gesproken veel moeite mee gepaard is om het te kunnen draaien. Respondent 10 geeft aan dat ze met een niet officieel softwareprogramma werkzaamheden uitvoeren zoals het plannen van voorraad.

“Het zou wel eens heel goed kunnen zijn dat we straks misschien wel heel ander softwareprogramma krijgen. Een softwareprogramma meer mogelijkheden en gebruiksvriendelijker. In plaats van dat je een druk op de knop.”- Respondent 2

Taakintegratie kan ervoor zorgen dat er sprake zal zijn van automatisering, wat uiteindelijk kan zorgen voor optimalisatie van activiteiten en gebruik maken van gebruiksvriendelijker softwaremogelijkheden. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat er minder tijd voor het werk nodig kan zijn.

4.2.5. Kennisdeling

Respondent 1 geeft aan dat er een platform ontbreekt, waar kennis kan worden gedeeld. Een voorbeeld is een intranet, waar managers vragen kunnen stellen en makkelijk toegang hebben tot informatie. Verder is de huidige manier van kennis opdoen niet efficiënt, want kennis wordt vaak gedeeld van persoon tot persoon. Respondent 7 geeft aan dat er online global bijeenkomsten worden georganiseerd en sprake is van kennisdeling, hier wordt alle informatie gedeeld die nodig is voor projecten. Kennis is ook nodig om je werk makkelijker uit te kunnen voeren. Respondent 2 geeft aan dat het werk moeilijk is uit te voeren als je geen kennis hebt. Kennisdeling vindt ook plaats door middel van werkoverleg en opleidingen, waardoor men in staat is om deze te delen. Ook wordt er kennis verkregen door middel van betrokkenheid bij andere afdelingen, waarmee nieuwe taken gemoed zijn. Respondent 8 ziet dat kennisdeling gebeurt door middel van het uitvoeren in praktijk en terug te vinden is in een verslag.

"Kennisdeling wordt nu georganiseerd middels onlinebijeenkomsten waar vanuit managementinformatie gedeeld wordt. Waar vooral kennis online gedeeld wordt." - Respondent 7

"Ik ben nu al 3 jaar bezig in productie en heb ik het nagenoeg naar mijn idee voor 75% gedaan. Een daar leer je natuurlijk enorm veel van. Dat is ook kennis die ik krijg." - Respondent 2

Om de integratie en uitrol van het productportfolio te ondersteunen, heeft respondent 4 aangegeven dat er een train de trainer concept geïntroduceerd. Technische werknemers worden hier getraind door de technical manager en delen de kennis verder met hun lokale teams. Het delen van kennis is volgens respondent 9 heel erg open binnen het integratieproces. Kennisdeling is erg functioneel gepaard met veel contact. Respondent 6 geeft aan dat ongeacht de achtergrond van informatie het juist wordt gestimuleerd om het te delen, zodat men ervan kan leren. Zoals een ongeluk op de werkvloer, wat in het verleden erg gevoelig was wordt nu heel erg makkelijk gedeeld.

"We hebben gedurende 3 trainingssessies door heel Europa gedaan, dus een soort train de trainer concepten. Ik heb de training gemaakt. Die hebben we gedeeld met mijn technische team. Europa en de technische teams kunnen dan in de lokale talen verder met de sales teams doornemen." - Respondent 4

Kennisdeling binnen een integratieproces is erg van belang, waardoor men uiteindelijk haar taken en activiteiten beter kan uitvoeren. Informatie vanuit verschillende meetings zorgt ervoor dat men een product met de juiste grondstoffen kan produceren. Scholing en betrokken zijn in de praktijk bij bepaalde activiteiten kan er ook voor zorgen dat er sprake zal zijn van nieuwe kennis. Een voorbeeld is als een inkoper verantwoordelijk is voor een project bij productie. Zo wordt er veel technische kennis opgedaan met betrekking tot het productieproces en ook wat essentieel is aan een productie-unit. Kennisdeling zorgt er ook voor dat managers veel in contact zijn met elkaar, daardoor wordt tijdens vergaderingen kennis onderling gedeeld, waardoor iedereen hiervan iets kan opsteken.

4.3 Sociale integratie binnen een organisatie

Concepten	Thema's	Dimensies
Kennismaking	4.3.1. Sociale behoeften	
samenwerking		
Gevoel ergens onderdeel van te zijn		
Creativiteit managers bij elkaar brengen		
Contact met collega's		
Mindset van helpen en ondersteunen		
Achtergrond en gedachte achterhalen		
Houding en gedrag	4.3.2. Sociale factoren	4.3. Sociale integratie
Verantwoordelijkheid nemen		
Oog voor organisatie		
Omgang en gedrag		
Bewustwording		
Positiviteit en ontwikkeling		
Wederzijds vertrouwen en respect		
Conflicten		
Normen en waarden		
Hard werken en business overeind houden		
Eerlijkheid en veiligheid		
Algemene normen en waarden van een organisatie		
Trainingen voor inzicht		
Opdragen van normen en waarden		
Vrijheid en verantwoordelijkheid		
Wederzijds begrip / interactie	4.3.3. Sociale druk	
Gehoord worden		
Oplossingen en wederzijds begrip		
Focus op respect		
Vaardigheden en ontwikkelen		
Motivatie		
Bijdrage aan integratieproces		
Drivers motivatie		
Aandacht voor medewerkers		
Ontwikkelen en leren		
Managers opfleuren		
Organisatie verlaten		
Analyse van de cultuur		
Kort op medewerkers zitten		
Eilanden in een organisatie		
Communicatie		
Draagvlak		
Veranderingen invloed op bijdrage van werknemers		
Vastgeroest		

Figuur 8. Codeboom 4.3

4.3.1. Sociale behoeften

Sociale integratie is volgens respondent 1, een werknemer die voelt dat hij of zij een onderdeel is van een organisatie. Met andere woorden lid van de familie in plaats van alleen werken en haar huis. Respondent 8 ziet een kennismaking met nieuwe collega's als een aspect binnen de sociale integratie. Het gaat hier om de sociale interactie en samenwerkingen tussen werknemers van beide organisaties die hieruit verder kunnen ontwikkelen door veelvoudig contact. Respondent 3 vindt dat je als manager bij een team wilt horen en dat geeft ook een goed gevoel. In opvolging van sociale interactie onder werknemers, is respondent 4 positief over het verloop van contact met collega's in Amerika. Men is bereid elkaar te helpen en ondersteunen van collega's in Europa. Dit een afdeling die rechtstreeks in contact is om de producten te kunnen ontwikkelen voor de introductie van de nieuwe producten.

"Kijk sociale integratie is samenwerking met de personen en een onderdeel voelen van een organisatie. En dat zou natuurlijk goed zijn als de managers en werknemers binnen de organisatie zich veel meer een onderdeel gaan voelen van Lubtech." - Respondent 1

"Sociale integratie is kennismaking met het nieuwe moederconcern. En kennismaken met nieuwe collega's, meetings opzetten met collega's." - Respondent 8

Volgens respondent 6 is het van belang om iemands achtergrond te weten, zodat je kunt achterhalen wat zijn of haar gedachte over je is. Zo is een voorbeeld, dat Nederlanders vaak als een botte hork worden gezien en door iemand beter te leren kennen, zullen deze gedachtes zachter of geaccepteerd. Zo is sociale interactie bij de ene iets makkelijker dan de ander. Hiervoor zul je meer moeite stoppen in sociale integratie waardoor je meer tijd moet vrijmaken om iemand te leren kennen en begrijpen. Respondent 9 voegt eraan toe de afdeling bepaald of je in contact komt met collega's uit Amerika, men name een productontwikkelaar zal vaak in contact zijn door de introductie van een nieuw product. Maar iemand van inkoop, zal geen contact hebben met inkoop uit Amerika.

"Het is belangrijk om soms de achtergrond van iemand te weten en om te snappen dat hij mij misschien een botte hork vindt. Met sommige kan je wel persoonlijk praatje mee maken en de anderen zijn daar niet van gediend. Daarom zeg ik ook die sociale integratie, daar moet je moeite in stoppen." - Respondent 6

Om de sociale integratie te stimuleren zullen werknemers zich als een onderdeel moeten voelen van een organisatie. Sociale interacties met nieuwe collega's zullen zorgen voor een positieve samenwerking tussen beide organisaties waardoor men elkaar goed support. Niet alle afdelingen zijn in contact met Amerika, zoals een inkoopafdeling. Zij zouden echter door het contact meer van elkaar kunnen leren en informatie achterhalen zoals bepaalde grondstoffen die gebruikt worden die goedkoper of kwalitatief veel beter zijn dan de huidige.

4.3.2. Sociale factoren binnen het proces

Houding en gedrag

Respondent 5 vindt dat een manager of werknemer verantwoordelijkheid moet nemen en meer oog hebben voor de organisatie dan voor zichzelf. In relatie met verantwoordelijkheid, geeft respondent 9 aan dat een leider hierin het voortouw moet nemen van een voorbeeldfunctie en laten zien dat bijvoorbeeld alle orders voor het einde de deur uitmoeten, waardoor er soms meer moeite en tijd gebaat is. Volgens respondent 5 kun je het gedrag pas veranderen wanneer je iemand bewust maakt van haar of zijn gedrag. Zolang er geen bewustwording is van je eigen gedrag, dan kun je dit niet veranderen. Een werknemer die denkt hij of zij goed gedrag vertoont en niet bewust wordt gemaakt, zal dit niet snel gaan veranderen. Respondent 7 stelt dat een werknemer van zichzelf een positieve gedrag en houding moet aannemen en dit verder moet ontwikkelen. Men moet dus in staat zijn om in de toekomst een positieve houding en gedrag verder te kunnen ontwikkelen als er sprake is van veranderingen. Door het positief coachen en vooruitzichten van een organisatie kun je invloed hebben op het gedrag en houding van werknemers. Bijvoorbeeld als men tevreden is over een medewerker en sprake is van groei en ontwikkeling in de toekomst. Respondent 8 geeft aan dat conflicten nooit wegblijven en daarin een uitweg zult moeten vinden. De ene zal beter met de ander kunnen werken, maar als collectief streeft men naar hetzelfde resultaat om bijvoorbeeld allemaal aan het einde van de dag veilig naar huis te kunnen gaan. Volgens respondent 3 kun je werknemers met elkaar in gesprek laten gaan om zo de conflicten te verhelpen, daarbij mogelijkheden om jezelf gehoord te voelen, waardoor er meer begrip kan ontstaan en conflicten automatisch oplossen.

“Voordat je überhaupt het gedrag kunt veranderen. Moet je eerst onderzoeken, wat is nou die driver van het negatieve? Maar daarnaast moet je het individu ook bewust maken van zijn of haar gedrag en houding, want elke verandering begint met een stuk bewustwording moment dat je niet bewust bent van iets zul je het niet veranderen.”- Respondent 5

Om invloed te krijgen op de sociale aspecten zijn verantwoordelijkheid en oog voor de organisatie twee belangrijke punten voor een juiste houding. Hierin kan een manager als voorbeeld positioneren en laten het voortouw nemen om bijvoorbeeld iets langer door te werken, zodat alle orders worden opgehaald. Bewustwording van je eigen gedrag en houding dragen bij aan het verder ontwikkelen ervan, hierdoor ontstaat er een gedrag die goed in een afdeling als een organisatie past. Daarnaast zorgen interacties ervoor, dat conflicten oplossen en er meer begrip onder werknemers ontstaat. Deze factoren stimuleren het integratieproces.

Normen en waarden

Respondent 1 geeft aan dat de normen en waarden binnen de organisatie hard werken is en de business overeind houden. Dit gaat binnen perken van eerlijkheid en veiligheid volgens respondent 3 en is belangrijk binnen de organisatie, veiligheid en eerlijkheid mogen niet in het geding komen om bijvoorbeeld veel sales te genereren. Respondent 5 geeft aan dat managers werken en leven volgens dezelfde normen en waarden die in een organisatie gelden. In relatie tot de normen en waarden worden er volgens respondent 4, trainingen aangeboden die inzicht geven op normen en waarden binnen de organisatie, maar ook veiligheid aandacht krijgt. Men maakt hier gebruik van om de normen en waarden op te dragen aan werknemers. Respondent 4 stelt dat de huidige cultuur duidelijk anders is dan de vorige eigenaar. De regels die er waren zijn nu verleden tijd. En daarvoor in de plaats is er meer vrijheid gekomen waar het management haar eigen invulling kan geven. Respondent 2 is ook een voorstander van vrijheden, want uiteindelijk heeft men dezelfde doel voor ogen. In relatie tot vrijheden en ruimte die men krijgt, vindt respondent 5 dat verantwoordelijkheid op een bepaald niveau thuishoort en men moet hebben.

“Ik denk dat de normen en waarden die er zijn, is dat we voornamelijk allemaal bikkelen om de business overeind te houden en het wel goed gaat. Daar zijn we succesvol in.”-Respondent 1

“Het is wel zo dat er binnen Lubtech duidelijk een andere cultuur dan binnen onze vorige eigenaar. Milacron was toch wel heel erg van, ik zou bijna zeggen het betuttelende. Er waren veel regeltjes, dat is bij de huidige organisatie wel anders, waar er veel meer vrijheden zijn.”- Respondent 4

Algemene normen en waarden zijn een belangrijke factor voor het sociale integratieproces en laat zien of iemand bij een organisatie past. Zo kan het zijn, dat iemand bijvoorbeeld ervoor zorgt dat alle orders worden verwerkt voor vandaag, zodat alles op tijd kan worden geleverd. Zo probeert iedere werknemer op zijn eigen manier een bijdrage te leveren, zodat alle orders op tijd worden verscheept. Een M&A kan uiteindelijk ook invloed hebben op de normen en waarden van een organisatie, waardoor er veel meer kan en mogelijk is. Bijvoorbeeld dat je als mens wordt gezien en niet als een cijfer. Trainingen stimuleren onbewust normen en waarden van een organisatie. Bijvoorbeeld dat een werknemer altijd veilig moet kunnen werken en indien niet mogelijk dat het werk per direct moet stoppen. Dit wordt nu ook als normaal gezien, waar bij de vorige eigenaar veiligheid meer te zien was op een poster.

Wederzijds begrip en interactie

Werknemers willen vaak gehoord worden bij bijvoorbeeld een probleem op de werkvloer wat zich constant herhaalt. Het blijkt dat hiermee ruim de helft van de problemen opgelost kunnen worden. En respondent 3 geeft aan dat wanneer men samen opzoek gaat naar een oplossing, er ook meer begrip voor elkaar is. Respondent 10 geeft aan dat het erg belangrijk is om werknemers hun verhaal te laten doen, alleen als de veiligheid in het gering komt. Dan moet men wel hard optreden. Respondent 5 vindt dat het af en toe mist aan wederzijds begrip. Men vergeet vaak dat vanuit hun eigen bril of invalshoek wordt gekeken naar situaties en op basis daarvan een oordeel vormen. Respondent 6 vindt dat respect de focus is waarbij vaardigheden gemoeid zijn en verder moeten worden ontwikkeld door managers om wederzijds begrip te krijgen.

“Als je het over sociale integratie hebt, is dat de focus blijft liggen op respect. Dus je moet de partij waarmee je aan het communiceren bent respecteren. Je moet vaardigheden hebben om te kijken van ja wat is hun kennis, snappen ze mij. Die vaardigheid, die moet je blijven ontwikkelen.”- Respondent 6

Interacties en het luisteren naar elkaar zorgt ervoor dat er veel kan worden opgelost aan problemen op de werkvloer. Er ontstaat hierdoor ook een wederzijds begrip, door elkaar te respecteren en te begrijpen. Vaak kijkt men uit zijn eigen belang of bril naar een probleem, waardoor er geen wederzijds begrip zal ontstaan. Men zal deze vaardigheid dus moeten blijven ontwikkelen om wederzijds begrip te creëren. Dit zal uiteindelijk kunnen bijdragen aan acceptatie binnen een organisatie om het integratieproces te stimuleren.

Motivatie binnen de organisatie

Respondent 5 geeft aan dat gemotiveerde werknemers bijdragen aan het integratieproces.

Hier gaat het uiteindelijk om de gemeenschappelijke doelen, normen en waarden waar je, je thuis voelt. En belangrijke drivers zorgen ervoor dat managers gemotiveerd blijven. Door te kijken hoe zij passen binnen die gemeenschappelijke doelen. Een werknemer zou moeten weten waar hij voor werkt en waar hij naartoe wil. Respondent 9 geeft aan dat werknemers je belangrijkste assets zijn binnen de organisatie. Alle aandacht zou hier naartoe moeten gaan als je wilt dat er goed wordt gefunctioneerd en werknemers verder ontwikkelen en groeien in een organisatie. Met name als een organisatie ook wil groeien, dan kunnen de twee genoemde punten mooi samengaan. In relatie tot het motiveren van werknemers geeft respondent 5 aan dat het leren van nieuwe dingen en verder ontwikkelen invloed heeft op de motivatie van werknemers. Een werknemer binnen

Fluidtech krijgt namelijk zicht op nieuwe kansen voor zijn carrièremogelijkheden, wanneer er sprake is van een M&A. Respondent 6 geeft aan dat het ook van belang is om je werknemers op de hoogte te houden en betrokken te houden bij een integratieproces. Dat betekent dat je gewoon alle informatie krijgt die je nodig hebt zoals de verwachtingen en stand van zaken van het integratieproces. Ook als je er niet bij bent betrokken, dan krijg je niet het gevoel dat je ergens buitengesloten wordt. Het gevoel geven dat iemand buitengesloten is moet je vermijden. Hierdoor creëer je ook juist meer vertrouwen onderling. Respondent 4 geeft aan dat door het integreren, managers opfleuren. Maar er zijn ook managers en werknemers die moeite hebben met het integratieproces, omdat er geen strakke lijnen meer zijn. Die verlaten dan de organisatie. In Europa verloopt tot heden alles positief en waarschijnlijk is dit de juiste manier. Respondent 9 geeft aan dat het allemaal bij werknemers begint, want eerst moet je de cultuur analyseren voordat je naar de processen gaat. Een organisatie hoort te weten wat voor werknemers ze in huis hebben.

“Mensen zijn je belangrijkste asset in je organisatie. Want je wil dat mensen goed functioneren, groeien In de organisatie. Wij willen zo hard mogelijk groeien. En in die groei willen we de mensen de mogelijkheid geven zich te ontwikkelen. En die twee kunnen heel erg mooi samengaan.”- Respondent 9

“Wat je ziet is dat sommige mensen er helemaal opfleuren en wel bij vaart. En andere die zeggen eraan onderdoor gaan, maar toch wel meer moeite mee hebben en dat er niet meer de strakke lijntjes zijn. De één past zich veel makkelijker aan als de ander en er gaan mensen gefrustreerd weg.”- Respondent 4

Om het integratieproces te stimuleren zal er sprake moeten zijn van gemotiveerde werknemers. Aandacht en het niet uitsluiten van je werknemers is belangrijk als je als organisatie uiteindelijk wilt groeien. Dit kan door middel van een gezamenlijk doel, betrokkenheid en investeren in werknemers bij nieuwe kansen die er ontstaan tijdens een integratieproces na een M&A. Zo zijn er werknemers die bijvoorbeeld een kans zien om een functie als productmanager te bekleden na een integratie of mogelijkheden om nieuwe producten te kunnen ontwikkelen voor nog niet betreden markten.

4.3.3. Sociale druk in de organisatie

Volgens respondent 2 heeft een manager die kort op zijn werknemers zit een negatief effect op het sociale aspect. Respondent 6 geeft aan dat er moeite moet worden gedaan voor sociale integratie. Wanneer dit niet het geval is, dan krijg je namelijk een afdeling met eenlingen die er alleen zitten om geld te verdienen, waardoor ieder naar zijn eigen belang kijkt en niet de gedachte heeft om als een team te fungeren. Respondent 7 stelt dat communicatie een belangrijke rol speelt binnen sociale integratie. Heldere communicatie zorgt voor een draagvlak, wat managers gemotiveerd en betrokken houdt. Daarnaast moet er een veilige werkomgeving zijn. En horen managers ervoor te zorgen dat er respect en vertrouwen onderling aanwezig is. De aandacht voor managers is erg van belang gedurende het integratieproces, omdat zij het meeste invloed hebben op het uitvoerende werk wat bijdraagt aan de gehele organisatie. Respondent 9 stelt ook dat een verandering van organisatie effect kan hebben op de bijdrage van werknemers. Zij zijn als asset overgenomen en in een nieuwe omgeving kan het zo zijn dat de bijdrage van werknemers opeens nihil is. Respondent 10 geeft aan dat het beter is om afscheid te nemen van iemand die niet in staat is mee te veranderen. Men wil graag het sociale gevoel creëren en dat gaat niet bij werknemers die in hun oude gedachtes vastzitten.

“Die sociale integratie, daar moet je moeite in stoppen. Op een internationale afdeling, hoe goed zijn al die mensen geïntegreerd in de organisatie. Ik denk dat het behoorlijk wat loners zijn die er rondlopen. Er wordt niet veel moeite ingestopt. Het is allemaal los zand.”- Respondent 6

“Wat je heel vaak kan zien is dat mensen die een enorme bijdrage hebben. In een andere setting in een andere cultuur, een ander bedrijf kan dat ineens niet meer hebben, terwijl je die mensen eigenlijk wel eigenlijk als assets van het bedrijf hebt gekocht, ziet. En daar kan het dus heel erg misgaan.”- Respondent 9

Kort zitten op werknemers heeft een negatief effect op de relatie van werknemers onderling, waardoor de sociale integratie schade loopt en moeilijk wordt om een succesvolle integratie te realiseren. Na een M&A ontstaat er een nieuwe omgeving waarin de ene zich makkelijk kan aanpassen en de ander het moeilijk vindt. Wat voorheen gebruikelijk was in een organisatie kan opeens verleden tijd zijn en weet hij of zij niet zo goed hoe er mee om te gaan. Wanneer men gewend was om op korte lijnen te zitten en te presteren, kan door middel van vrijheid in het werk averechts werken. Een organisatie moet uiteindelijk doorgaan met de mensen die passen bij de organisatie en weinig weerstand bieden in het dagelijkse werk.

4.4. Een integratiemanager in de organisatie

Concepten	Thema's	Dimensies
Samenwerken met afdelingen	4.4.1. Bijdrage van een Manager	
Open communicatie		
Informatievoorziening		
Groepsgevoel		
Succes vieren		
Support en ondersteuning		
Beleid		
Inzicht in situatie		
Werkzaamheden bespreken		
Weerstand	4.4. Integratiemanager	
Effectiviteit		
Ingewikkelde werkzaamheden		
Online contact		
Sociale gemis		
Fysieke contact		
Integreren		
Verantwoordelijkheid		
Vaart in het proces		

Figuur 9. Codeboom 4.4

4.4.1. Bijdrage van een manager

Respondent 1 geeft aan dat hij medeverantwoordelijk is voor de uitrol en het op de markt afzetten. Zo vult respondent 4 aan dat er een samenwerking is met verschillende afdelingen om de juiste selectie te maken en vervolgens op de markt te brengen. Respondent 4 geeft aan dat het erg belangrijk is voor het projectteam om open te communiceren en iedereen voorzien is van dezelfde informatie. Niemand wordt dan uitgesloten waardoor weerstand wordt beperkt. Ook stimuleert men hiermee het groepsgevoel en het vieren van successen draagt daaraan bij. De integratie brengt ook een bepaald beleid met zich mee. Men zal kijken welke zaken kunnen worden overgenomen vanuit Amerika. Vervolgens zal er ook een survey worden verspreid onder werknemers. Zodat men op hoogte is waar managers tegenaan lopen als gevolg van een integratie. Men is ervan overtuigd dat er veel stappen te behalen zijn als het gaat om inzicht te krijgen en wat men kan verwachten in de nieuwe organisatie. Respondent 2 ziet ook een rol om zichzelf te introduceren bij nieuwe collega's in Amerika. Zo ziet respondent 3 dat de organisatie stappen moet gaan zetten naar Lubtech in plaats van wachten tot zij zelf contact zullen opnemen. Dit zal ervoor zorgen dat werkzaamheden worden besproken en de verschillen onderling met wat voor gedachte erachter. Respondent 6 geeft aan dat men naar een gezamenlijk systeem kijkt wat wereldwijd te gebruiken is. Respondent 7 zorgt ervoor dat het integreren van producten op gebied van support worden uitgewerkt en verder ontwikkeld wordt om ondersteuning te bieden aan de verkoop in de markt.

“Betrokken zijn en op het moment dat je dus in zo een projectteam met alle disciplines bij elkaar open communiceert en iedereen dezelfde informatie heeft. En dat niemand buiten de boot valt. Dan gaat er ook niemand tegen werken en ja dan creëer je toch wel een beetje een groepsgevoel.”- Respondent 4

“Dan gaat dat echt om welk beleid er is bij Lubtech? Welke zaken moeten wij daarvan overnemen? Daarnaast gaan we een engagement survey doen. Die gaat ons helpen om te identificeren waar onze werknemers tegenaan lopen en wat ook een gevolg is van die integratie. Ik kan me voorstellen voor heel veel werknemers dat het heel onzichtbaar is, ontastbaar is en daar kunnen we dan ook aan werken.”- respondent 5

Een integratiemanager is uiteindelijk verantwoordelijk voor het integratieproces en de uitvoering ervan binnen zijn of haar eigen afdeling. Een samenwerking en open communicatie tussen Amerika en Europa zal hieraan bijdragen door bijvoorbeeld informatiewisseling over hoe om te gaan met bepaalde werkzaamheden en wat ze kunnen leren van elkaar. Uiteindelijk moet er een groepsgevoel worden gecreëerd waarbij iedereen betrokken blijft zodat weerstand beperkt zal worden onder de managers en werknemers en samen naar een succes toe kunnen werken. Een voorbeeld is dat er gebak wordt getrakteerd om een bepaald succes te vieren. Verder zal een integratiemanager stappen moeten nemen richting Lubtech en kijken naar de mogelijkheden die men elkaar kan bieden om het integratieproces te stimuleren. Om te zorgen dat er genoeg ondersteuning is om de omzet te verhogen.

4.4.2. Impact Covid op het integratieproces

Volgens respondent 9 heeft Covid positief invloed gehad op het integratieproces, het is voor sommige juist een voordeel geweest. Online contact zorgt er namelijk voor dat er minder werkbezoeken plaatsvinden. Waar respondent 1 eigenlijk anders naar kijkt, hij mist toch het sociale bij een online meeting die je fysiek wel hebt. Respondent 9 geeft aan dat er een hele bijzondere manier van integreren gaande is. Dat de verantwoordelijkheid bij het management in Europa is neergelegd en dat is iets wat men niet heeft verwacht. Covid heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat men in Europa zelfstandig de integratie kan leiden. Respondent 4 geeft aan dat dit wellicht in de toekomst kan veranderen als allemaal zonder Covid kan. Dan zal er waarschijnlijk meer grip komen van Lubtech op de organisatie in Europa. Men geeft ook aan dat Covid de integratie in de weg zit waardoor het lastiger wordt. Als er geen Covid zou zijn, dan zou het integratieproces waarschijnlijk meer vaart hebben volgens respondent 10.

“Ik heb nu al twee jaar geen meetings gehad en geen bijeenkomsten en normaal hebben we veel bij elkaar kom momenten waar Je kunt kan delen waarmee je mee bezig bent. En nu is dat allemaal online. Het is duidelijk dat het sociale duidelijk gemist worden.” Respondent 1

“We moeten elkaar nog leren kennen, want zeker door die Covid is dat wat lastiger. Omdat dat het alleen maar via Zoom of de telefoon gaat. Als je geen Covid had gehad, ja, dan heb je kans dat wij als projectteam vaak naar Amerika of ergens in Europa met elkaar waren gekomen. Ja dan gaat het proces wat sneller.”- Respondent 10

Covid heeft degelijk invloed op het integratieproces, waarbij het proces anders zou kunnen lopen als er sprake was van reizen. Het heeft ervoor gezorgd dat de managers in Europa, zelfstandig de integratie op hun eigen manier voortzetten zonder enige grip vanuit Amerika. Er was sprake van meer online contact, maar het heeft het ook invloed op het sociale fysieke contact. Je merkt dat als men op een afstand werkt, elkaar juist meer opzoekt en het contact toeneemt.

5. Discussie en conclusie

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: 'Hoe kan een integratiemanager taak en sociaal gerelateerde aspecten managen om te komen tot een succesvolle integratie van een M&A?' Om de vraag te kunnen beantwoorden is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd binnen de organisatie Fluidtech, die is overgenomen door Lubtech. In het onderzoek is gekeken naar wat managers meekrijgen uit het integratieproces en wat zij hieronder verstaan. Fluidtech is overgenomen door de organisatie Lubtech, waar er sprake is van een integratie.

Het integratieproces

In het raamwerk van figuur 2 wordt het integratieproces in kaart gebracht, waar sociale integratie de eerste stap richting het proces is en vervolgens sprake zal moeten zijn van taakintegratie. De resultaten van dit onderzoek laten echter wat anders zien. Er is sprake van een introductie van een productportfolio in Europa waarbij er nieuwe producten in Europa worden geïntroduceerd. Er is sprake van een focus op productniveau met de huidige organisatie in Europa. Fluidtech is in Amerika wel opgeslokt en volledig geïntegreerd binnen de organisatie. Daar is aardig wat beweging in vergelijking met Europa, waar Fluidtech nog steeds als organisatie overal terugkomt. Fluidtech is daarentegen de enige organisatie met activiteiten in Europa, waardoor een integratie minder zichtbaar is of voelt. Verder laten de resultaten zien dat het belangrijk is om duidelijk en helder te communiceren over de verwachtingen en wat een organisatie wil bereiken met een overname. Dit kan bijdragen aan een heldere strategie van het integratieproces, waardoor managers en werknemers weten wat een organisatie wilt bereiken. Uit de onderzoeksresultaten komen ook doelen naar voren van een integratieproces, waardoor er meer duidelijkheid zal zijn betreft taakintegratie. Haspeslagh en Jemison (1991) beschrijven in hun onderzoek dat de integratie ook een interactief proces is waarin individuen met elkaar leren samenwerken en daarvoor zal de organisatie een omgeving voor moeten creëren. Hieruit kun je wel stellen dat de organisatie zo snel mogelijk producten in de markt wilt brengen en er geen sprake is van een stapsgewijs integratieproces.

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat de organisatie 'Fluidtech' zelfstandig is gebleven in Europa na de overname, maar dat er wat onduidelijkheid heerst betreft het integratieproces. Men mist hierin een duidelijke strategie en doel voor het integratieproces. Er is namelijk sprake van focus op producten die in de markt moeten worden gebracht en alles wordt daarop afgestemd in plaats van lange termijn doelen. Dit zou natuurlijk te maken kunnen hebben, omdat er vooraf geen bestaande activiteiten waren in Europa en men hier eerst wil groeien in marktaandeel. Birkinshaw et al., (2000) betogen dat er eerst sprake moet zijn van sociale integratie, voordat men naar taakintegratie gaat in een M&A. Dit onderzoek laat duidelijk zien, dat er weinig sprake is van sociale integratie, maar van een soort 'product integratie'. Het laat zien dat er een behoefte is vanuit de organisatie om contact te zoeken met Lubtech om duidelijk inzicht te krijgen in de strategie van het integratieproces, maar hier is echter nog geen sprake van.

Taken integreren

Binnen het proces van taakintegratie gaat het erom dat twee organisaties synergiën identificeren en realiseren (Happeslag & Jemison, 1991). Het raamwerk laat verder meerdere punten zien zoals nieuwe werkprocedures, herstructureren en optimaliseren van activiteiten en leerprocessen. De resultaten uit het onderzoek laten zien dat er een andere werkwijze wordt gehanteerd. Er mist een duidelijke strategie voor het integratieproces, die uitstippelt waar een organisatie naartoe wil. Het ontbreken van een strategie binnen taakintegratie zorgt voor onduidelijkheden onder managers en werknemers, omdat er alleen sprake is van een uitrol van nieuwe producten en toegang voor Lubtech tot Europa. Er is gekozen voor het implementeren van de 'best practices' waarbij de nodige kennis gedeeld wordt via verschillende online meetings. Denk aan goedlopende producten in Amerika. Verder komt naar voren dat het management, de juiste werknemers en werkprocessen een bijdragen leveren de implementatie van de 'best practices'. Dit sluit aan bij het onderzoek van Kale en Singh (2007), waar er wordt aanbevolen om samen te werken en kennis onderling te delen. Wat verder gebeurd is dat Fluidtech voortborduurde op de kennis die zij krijgen van Lubtech, waardoor managers en werknemers nieuwe vaardigheden ontwikkelen zoals het produceren van nieuw product. Wat ook Grant (1996) aantoont, dat men nieuwe vaardigheden zal ontwikkelen door het in praktijk te brengen. De resultaten laten ook zien dat de uitrol van nieuwe producten, invloed hebben op de werkwijze en procedures binnen de organisatie. Een nieuwe activiteit heeft invloed op het huidige takenpakket maar er ontstaat ook een nieuwe werkwijze en procedure waarbij trainingen en cursussen geleverd zijn. Een voorbeeld is dat een product moet worden gemaakt op een hele hoge temperatuur met een nieuwe grondstof, men zou zich hier moeten verdiepen op de veiligheidseisen. Taakintegratie zorgt hier voor nieuwe werkprocessen naast het huidige werkproces van bestaande producten wat doorgaat. Het takenpakket van een manager en werknemer wordt uitgebreid, maar heeft geen invloed op de organisatie of functietitel van iemand. Er is ook sprake van verandering voor managers en werknemers met verantwoordelijkheden in Amerika, die zijn komen te vervallen en daarvoor komen nieuwe taken in Europa als vervanging. Zoals verantwoordelijkheden in een laboratorium in Amerika die vervangen worden door business development in Europa. Hier kun je stellen dat taakintegratie in de huidige situatie van de organisatie de werkdruk verhoogt en capaciteit te kort komt, want er komen meer taken bij naast het gewone werk. Een mogelijkheid om die druk te verlagen zou kunnen zijn dat het capaciteit wordt uitgebreid door middel van ruimte, productie, extra werknemers. Automatisering is ook een mogelijkheid waarbij men tijd en mensen kan besparen in productie.

In dit onderzoek is er nog geen sprake van synergiën zoeken en het koppelen ervan. Birkinshaw et al. (2000) geeft aan dat er binnen taakintegratie resources bij elkaar worden gebracht, waaruit waarde creatie wordt gecreëerd. Wat blijkt in dit onderzoek is dat uit deze M&A men nieuwe producten op de markt wilt brengen, wat leidt tot een breder productfolio in Europa voor Fluidtech en niet gefocust is op het achterhalen van synergiën. Hierdoor krijgt men er extra taken bij, die een nieuwe werkprocedure nodig hebben. Men maakt eigenlijk gebruik van de huidige kennis en expertise die aanwezig is in Europa en combineert het met de kennis en expertise van Lubtech. Haspeslag en Jemison (1991) definiëren dit als het identificeren en realiseren van operationele synergiën. Je kunt eigenlijk hieruit verklaren, dat men de kennis gebruikt om toegang te krijgen tot een nieuwe markt waarbij de focus is op de omzet en toch zonder enige intentie elkaars resources gebruikt. Men verwacht in een later stadium synergiën te achterhalen, wat haalbaar zou zijn als alle afdelingen met elkaar zullen samenwerken.

Sociale integratie

In het raamwerk van figuur 2, komt sociale integratie als eerst aan bod. Zo laat het onderzoek van Birkshinshaw et al. (2000) zien dat sociale interacties een positief invloed heeft op een integratieproces. Dit wordt echter al gemist binnen het integratieproces, de resultaten laten zien dat er sprake is van een integratie op productniveau en dat er nog geen sprake is van sociale integratie met nieuwe collega's in Amerika. Bijna alle afdelingen zijn werkzaam als in de oude situatie en voeren hun huidige werkzaamheden uit. De managers die wel betrokken zijn bij de introductie van nieuwe producten, zijn als enige taak gerelateerd in contact met Lubtech in Amerika. Hier wordt er informatie verstrekt met betrekking tot het maken en testen van nieuwe producten waarbij het laboratorium nauw betrokken is.

De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat houding en gedrag invloed hebben op het integratieproces. Een M&A kan namelijk een negatief of positief effect hebben op managers die een belangrijke schakel zijn om een integratieproces te bevorderen Weber en Tarba (2010). De resultaten laten zien dat verantwoordelijkheid en oog voor de organisatie een positief invloed hebben op een juiste houding en gedrag. Een manager kan dit stimuleren door middel van een voorbeeldgedrag waarbij er in praktijk een handeling wordt verricht, waarbij de hele afdeling baat bij heeft, bijvoorbeeld zorgen dat alle orders op tijd klaar staan. De resultaten laten zien dat bewustwording van je gedrag belangrijk is om gedrag en houding te willen veranderen. Dit kan door middel van interacties en door naar elkaar te luisteren, waarbij men bewust wordt door middel van het wederzijds begrip. Gedrag en houding is daarentegen vanuit het raamwerk, een soort wedstrijd onderling tussen managers en werknemers, waarbij de een de ander wilt overtreffen. Waarbij motivatie en inzet wordt bijgesteld als iemand wordt beloond op basis van een goede houding en gedrag (Ouchi, 1979). Hiermee wordt bedoeld dat iemand zichzelf motiveert en inzet toont wanneer zij waarnemen dat een collega wordt beloond voor zijn goede gedrag en houding. Het is een soort kopie-effect. Aan de andere kant laat dit zien, dat er een andere methode wordt gebruikt om houding en gedrag te beïnvloeden binnen Fluidtech. Een manager zou wellicht houding en gedrag kunnen belonen om het extra te stimuleren van werknemers die een positieve houding of gedrag hebben. Zodra managers houding en gedrag kunnen beïnvloeden, is het makkelijker om in te spelen op de normen en waarden van een organisatie. Uit de resultaten blijkt dat na een overname, veranderingen van normen en waarden plaatsvinden. Dit kan zorgen voor weerstand bij een werknemer, waardoor hij of zij niet meer bij Fluidtech past waardoor er afscheid moet worden genomen. Bijvoorbeeld een medewerker die 20 jaar zit vastgeroest op zijn plek. Er worden wel maandelijks onlinetrainingen afgenomen om bepaalde normen en waarden bij te brengen, hier krijgt men ook een bepaald beeld over wat voor organisatie Lubtech is. We kunnen hieruit stellen dat er enige sprake is van sociale controle maar nog niet optimaal wordt ingespeeld op weerstand onder werknemers, die niet mee willen veranderen. Men zou door middel van het creëren van gedeelde normen en waarden, de betrokkenheid versterken en weerstand juist vermijden, waardoor werknemers bereid zijn de normen en waarden van een organisatie te accepteren en de organisatie niet verlaten (Das & Teng, 2001).

Uit de resultaten blijkt dat er werknemers binnen de organisatie werkzaam zijn om alleen financieel rond te kunnen komen en eigenlijk weinig binding hebben met collega's en de organisatie. Het zijn allemaal individuen waardoor een goede samenwerking moeilijk is. Iedere afdeling heeft haar eigen doelen waar zij een belang bij hebben. Er is dus geen sprake van gedeelde overtuigingen en doelen binnen een organisatie, die ervoor zorgen dat managers en werknemers als collectief gemotiveerd zijn om bijvoorbeeld groei te realiseren. Het dus is van belang om te zorgen dat alle afdelingen samen gedeelde overtuigingen en doelen hebben, wat uiteindelijk ervoor zorgt dat de samenwerking onderling veel soepeler zal lopen. Denk aan het introduceren van een product, waarbij de inkoop de grondstoffen inkoopt en productie en laboratorium verantwoordelijk zijn voor het eindproduct met logistiek en sales als laatste station die verantwoordelijk zijn voor de verkoop en levering. Verder kwam naar voren dat werknemers zicht krijgen op nieuwe mogelijkheden tijdens een integratieproces wanneer ze hierin betrokken worden. Een werknemer kan bijvoorbeeld groeien in zijn functie, omdat er een nieuwe productlijn wordt geïntroduceerd en wellicht een soort productmanager kan worden. Dit stimuleert de motivatie en vertrouwen wat bijdraagt aan het integratieproces

Een zwakke sociale integratie heeft een negatief invloed op de inspanningen van werknemers, waardoor synergiën niet behaald zullen worden, wat Stahl et al. (2011) aantoon in zijn onderzoek. In dit onderzoek is men bereid met elkaar samen te werken en te leren kennen, waarbij er uiteindelijk kan worden gezocht naar synergiën en de organisaties hun krachten samenbundelen. Maar er blijkt nog weinig focus te zijn op sociale integratie. Het ontbreekt namelijk aan sociale interacties tussen de afdelingen, behalve de afdelingen die in contact zijn met Amerika om met elkaar samenwerken voor de introductie van de producten. Dit laat enige effect zien van sociale interactie, maar zou ook meer los moeten staan van de introductie van nieuwe producten. De samenwerking wordt door het contact extra gestimuleerd om activiteiten te kunnen uitvoeren. Dit zou men ook los moeten laten voor meerdere afdelingen, zodat men elkaar beter leert kennen en bijvoorbeeld een productieafdeling die kan leren op slimmere manieren produceren om het aantal batches terug te brengen. Verder blijkt dat er nog gebrek is aan sociale controle. Er is namelijk sprake van een andere methode om gedrag en houding te stimuleren en niet volgens Das en Teng (2001), waar men wordt beloofd in een vorm van positieve concurrentie onder managers en werknemers. Binnen Fluidtech zijn namelijk verantwoordelijkheid en oog hebben voor de organisatie erg belangrijk, waardoor gedrag en houding extra worden gestimuleerd om bijvoorbeeld te zorgen dat alle vrachtwagens voor het einde van de maand zijn vertrokken. Dit is uiteindelijk ook meer prestatiegericht en niet op gedrag en houding. Maar iemand die niet het verantwoordelijkheidsgevoel heeft, zal hier geen oog hebben voor de organisatie en zal iedere dag met dezelfde instelling aan het werk gaan, namelijk dat er brood op tafel ligt. Met sociale controle kan men meer invloed krijgen door het gedrag en de houding te stimuleren aan de hand van een beloning stelsel. Men zal hierdoor elkaar willen overtreffen in gedrag en houding wat een positief invloed zal hebben op de organisatie. Hierdoor kan men inspelen op de normen en waarden binnen de organisatie die makkelijker worden geaccepteerd. Waardoor er ook geen afscheid hoeft te worden genomen van werknemers en juist mee willen veranderen met de organisatie tijdens het integratieproces. Dit uiteindelijk ook behoud van ervaring en kennis. Binnen Fluidtech zijn de afdelingen allemaal eilanden, omdat er geen sprake is van een algemeen doel. Iedere afdeling heeft haar eigen doelen en daarvoor zal er een gezamenlijk doel moeten komen waaraan iedere afdeling zal moeten bijdragen. Denk aan het willen groeien of zorgen dat alle orders worden opgehaald. Dit zal resulteren tot een goede samenwerking van alle afdelingen bijvoorbeeld tussen sales, inkoop, logistiek en productie. Iedere afdeling levert een bijdrage om een order weg te krijgen, het is als een soort domino-effect. De nieuwe mogelijkheden die een overname bieden zorgen voor extra motivatie en vertrouwen als groep, men krijgt nieuwe kansen om zichzelf verder te kunnen ontwikkelen en te groeien binnen een organisatie. Dit stimuleert de motivatie wat tot een positief effect leidt op het integratieproces. Zoals Das en Teng (2001) in hun onderzoek aangeven dat werknemers zich meer als een groep moeten voelen om bij een organisatie betrokken te zijn en dezelfde opvattingen delen, is het belangrijk dat alle afdelingen voor een gezamenlijk doel werken bijvoorbeeld zorgen dat de omzet groeit en iedere afdeling levert daarin haar eigen bijdrage om als collectief het resultaat te kunnen behalen.

De bijdrage van een integratiemanager

Uit de resultaten kwam er naar voren dat een integratiemanager verantwoordelijk is voor het integratieproces binnen zijn afdeling. Ook moet er een groepsgevoel worden gecreëerd waarbij iedereen betrokken blijft en weerstand beperkt zal worden. En een beleid voor het integratieproces zal leiden tot inzicht voor obstakels waar werknemers tegen aanlopen tijdens het integratieproces. Dit komt overeen met het aspect, 'gevoeligheid op verschillen', maar laat ook zien dat een integratiemanager flexibel is. Door een verandering in een kort tijdbestek moet er worden ingespeeld op werknemers en moeten zij tevreden worden gehouden. Verder blijkt dat men stappen zal ondernemen in de richting van Lubtech wat ervoor zorgt dat er informatie vrijkomt die het integratieproces stimuleert, zoals de huidige werkzaamheden en ervaringen delen. Hier is sprake van het aspect 'sterke en zwakke punten in kaart te brengen' van beide organisaties. Daarnaast blijkt dat meegroeien en ontwikkelen van werknemers gepaard gaan met de groei van een organisatie en de juiste werknemers om je heen moet hebben tijdens het integratieproces. Er is hier sprake van oog hebben op goede werknemers (Schuler & Jackson, 2001).

Covid heeft invloed gehad op het integratieproces. Dankzij de pandemie is er sprake van meer online contact binnen de organisatie. De pandemie heeft ervoor gezorgd dat het integratieproces zelfstandig kon worden uitgevoerd in Europa, omdat er geen fysieke bezoeken mogelijk waren. Met name de verantwoordelijkheid van het integratieproces wordt makkelijk bij iemand neergelegd, die uiteindelijk een plan moet opstellen voor het integratieproces. Je kunt stellen dat een pandemie invloed heeft op het sociale als taak gerelateerde aspecten van een integratieproces. Het contact tussen beide organisaties verliep anders dan in het verleden, men zag elkaar fysiek en er was sprake van werkbezoeken nu ziet men elkaar via een geplande online meeting. Verder is er voor taakintegratie gekozen om de organisatie in de oorspronkelijke staat haar eigen strategie voor te laten zetten, omdat Fluidtech goed was in haar huidige manier van werken wat resulteerde in het behalen van een hoge winstmarge en groei van de omzet. Verder blijkt Covid uit de resultaten invloed te hebben gehad op het integratieproces waardoor het vertraagd is. Zonder Covid zou het integratieproces wat meer vaart hebben en zou men elkaar vaker fysiek kunnen ontmoeten. Dat merk je aan de introductie van de nieuwe producten, die eigenlijk al met minimaal 5 maanden is uitgelopen.

In dit onderzoek hebben de integratiemanagers een belangrijke rol die een bijdrage leveren aan het integratieproces, net als Ashkenas en Francis (2000) aantonen in hun onderzoek. Waarbij men activiteiten overneemt en deze goed weet te coördineren in een team. Het onderzoek laat echter zien dat het projectteam toch meer moet samenwerken en handen ineen moeten slaan. Het blijkt namelijk dat de afdelingen nog niet goed zijn afgestemd op elkaar en geen gezamenlijk doel hebben. Dit betekent dat men in eilanden denkt en niet als een geheel. Er wordt niet samen gewerkt, waardoor je nooit alle informatie zal kunnen achterhalen om bijvoorbeeld synergiën te kunnen achterhalen. Bijvoorbeeld inkoop en het laboratorium die wellicht de grondstofkosten kunnen terugbrengen van vijf grondstoffen naar drie. Verder kwam er in dit onderzoek naar voren, dat managers gebruik maken van 'best practices' wat ook naar voren kwam in het onderzoek van Haspeslagh en Jemison (1991). Er is hier gekeken naar de goedlopende producten, die ook in Europa verkocht kunnen worden. En Covid heeft hier zeker invloed op gehad, waardoor men niet in staat was om elkaar fysiek te ontmoeten en voorzichtig moest zijn om continuïteit te waarborgen van de activiteiten binnen de organisatie. Toevoegend aan het onderzoek hebben managers zeker in een tijd van Covid, het hoofd boven water gehouden. Diverse competenties zoals zelfvertrouwen, aanpassingsvermogen en verandermanagement zouden hier enige invloed kunnen hebben gehad op het schakelmoment gedurende de pandemie. Men moest hier snel conclusies trekken en beslissen wat het beste zal zijn voor de organisatie, maar ook voor de veiligheid van haar mensen. Er ontstond een nieuwe situatie zoals 'thuiswerken' dit was eigenlijk in het verleden ten boze opgeschreven. Hier heeft het management goed op weten in te spelen.

5.2. Aanbevelingen

De bevindingen in dit onderzoek kunnen een basis zijn voor een vervolgonderzoek met betrekking tot M&A waarbij het integratieproces in een later stadium na Covid. Het onderzoek laat zien dat men niet tevreden is over de aanpak van het integratieproces. Men heeft hier en daar wat twijfels over een duidelijke strategie en het doel van de integratie. Ook blijkt er behoefte te zijn om afdelingen in contact te brengen met collega's in Amerika, maar intern onderling zou het ook een bijdrage kunnen leveren. Zo krijgt men inzicht in elkaars werkzaamheden en kan er indirect advies worden gegeven. Uit de interviews blijken er verschillen te zijn tussen de inzichten van integratiemanagers. Met name degene die er iets verder van staan en verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. De volgende aanbevelingen komen voort vanuit de resultaten en dragen bij aan het integratieproces:

Een integratieproces moet een bepaalde strategie en visie hebben, met name omdat er duidelijke verschillen aanwezig zijn ten opzichte van de vorige eigenaar. Waar het puur om kostenverlaging ging en groeien in omzet. Merken veel werknemers dat het toch positiever is onder Lubtech. Om de integratie wat meer vorm te geven zou hier nog meer duidelijkheid over moeten worden gecommuniceerd. Wat kunnen managers verwachten van de organisatie en wat zijn de verwachtingen voor in de toekomst. Er is een integratieproces gaande, alleen het is allemaal gissen en uitstippelen. Men zou in fases moet aangeven wat er gepland staat te gebeuren binnen Fluidtech.

Het onderzoek laat zien dat verschillende afdelingen behoefte hebben om met soortgelijke afdelingen in contact te komen in Amerika. Het management is hierin nog te voorzichtig. Op dit moment is de focus het introduceren van de nieuwe producten en geeft het wel aan dat werknemers belangrijk zijn, omdat zij voor de uitvoering moeten zorgen. De geïnterviewde geven duidelijk aan dat het stukje sociale integratie met Lubtech mist. Er is meer focus op productniveau en mensen het werk te laten uitvoeren. Hierdoor is er geen focus op sociale integratie. De afdelingen zullen toch met elkaar in contact moeten worden gebracht om het proces van sociale integratie te stimuleren. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe men erover denkt om werknemers van beide organisaties eerst met elkaar in contact te brengen alvorens zij beginnen met het implementeren van best practices. Dit zou juist meer invloed kunnen hebben op het proces, waarbij men de organisatie beter leert kennen en op langer termijn meer profijt kan halen uit het integratieproces.

De organisatie kan door groei in de problemen komen, waardoor taakintegratie in het geding komt. Denk aan het tekort aan productiecapaciteit en opslag voor grondstoffen en voorraad. Men zal moeten uitbreiden in de productie en magazijn, omdat er meer producten worden toegevoegd aan het portfolio in Europa. Fluidtech zou moeten kijken hoe Lubtech dit momenteel in praktijk brengt en combineren met eigen expertise en kennis om precies hetgeen neer te zetten van wat er nodig is. Het zou ook interessant zijn om te achterhalen hoe men denkt over uitbreiding en mogelijke nieuwe locatie. Een tweede productielocatie zou wellicht handig zijn, aangezien het invloed heeft op de processen en afvalstroom en dit niet meer te doen is in de huidige situatie. Je moet namelijk als organisatie binnen de chemie aan bepaalde regel en wetgeving voldoen. Voor toekomstige M&A is het belangrijk om voor het integratieproces de huidige organisatie in kaart te brengen, van welke middelen er beschikbaar zijn en welke nog nodig zijn. Een organisatie kan namelijk capaciteit te kort komen. Daarnaast moet men kennis en expertise in huis brengen op het moment dat er een integratie plaatsvindt. Iemand die fysiek rondloopt binnen je organisatie heeft meer effect dan een online meeting, want in praktijk gaat het er altijd anders aan toe. Dit blijkt ook achteraf nadat er producten zijn geproduceerd en getest.

5.3. Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek heeft een aantal limitaties. Als eerst is het onderzoek uitgevoerd binnen één organisatie. De uitvoering was ook tijdsgebonden waardoor het niet mogelijk was om meer interviews af te nemen dan tien. Daarnaast zijn er factoren die organisatie afhankelijk zijn en niet uit te sluiten zijn binnen het onderzoek. De analyse van de uitkomsten zijn afhankelijk van de respondenten.

Reacties van de geïnterviewde kunnen een andere beeld en inzicht geven dan de werknemers die een niveau lager zitten en uitvoerend zijn. Het is mogelijk dat uitvoerend personeel een ander mening hebben over de huidige organisatie en andere factoren dwarszitten bijvoorbeeld een stukje waardering, die zij een andere betekenis kunnen geven. Een vervolgonderzoek in een vorm van kwantitatief onderzoek onder de werknemers zou een ander beeld en situatie kunnen schetsen over de organisatie.

Covid heeft invloed gehad op dit onderzoek en het integratieproces. Door de crisis en het thuiswerken, hebben werknemers zichzelf gedwongen om thuis te werken en op afstand contact te houden. Dit heeft invloed gehad op het sociale contact. Er was namelijk niet meer sprake van een fysieke contact en de kantoren waren leeg. Het ontbreken van sociale fysieke contact zou invloed kunnen hebben gehad op de resultaten. Men zou met fysieke contact onder collega's een ander gevoel kunnen ervaren. Een vervolgonderzoek naar het integratieproces zonder Covid zou een ander beeld kunnen schetsen met nieuwe resultaten en bevindingen over het integratieproces.

Een kritiekpunt vanuit de onderzoeker is de beschikbare tijd die nodig was voor het onderzoek. Het onderzoek kreeg meer vorm na het analyseren en verwerken van data. Het onderzoek is uitgevoerd in een periode van een pandemie. De bestaande theorie is niet in een periode van een pandemie uitgevoerd. Dit vergt tot meer aanzet voor een vervolgonderzoek.

6. Bibliografie

- Ashkenas, R. N., & Francis, S. C. (2000). Integration managers: Special leaders for special times. Harvard Business Review, 78(6), 108–116.
- Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe, and Arvind Sahay 1996 'Trust and performance in crossborder marketing partnerships: A behavioural approach'. *Journal of International Business Studies* 27: 1005–1032.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, 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, 395–425.
- Buono, A.F. and J. L. Bowditch (1989): The human side of mergers and acquisition, Josey-Bass, San Francisco, CA.
- Cabeza, L., Blanco, M., Castillo, J. and Barragán, J.N. (2009), "Post acquisition business synergies of a foreign affiliate. Case study of companies in Nuevo Leon", *InnOvaciOnes de NegOciOs*, Vol. 6 No. 2, pp. 277-301.
- Cartwright, Susan, and Cary L. Cooper 1993 'The role of cultural compatibility in successful organizational marriage'. *Academy of Management Executive* 7/2: 57–70.
- Cabeza, L., Blanco, M., Castillo, J. and Barragán, J.N. (2009), "Post acquisition business synergies of a foreign affiliate. Case study of companies in Nuevo Leon", *InnOvaciOnes de NegOciOs*, Vol. 6 No. 2, pp. 277-301.
- Chatterjee, S., M.H. Lubatkin, D.M.Schweiger and Y. Weber (1992): "Cultural differences and shareholder value in related mergers : Linking equity and
- Das, T. K., and Bing-Sheng Teng 1998a 'Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances'. *Academy of Management Review* 23: 491–512.
- DiGeorgio, R. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know– Part II. *Journal of Change Management*, 3(3), 259–274. <https://doi.org/10.1080/714042539>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. (2001, augustus). *The Role of Trust in Organizational Setting*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/3085982>
- Ensie. (2016, 12 oktober). *Operationele activiteiten*. <https://www.ensie.nl/accounting/operationele-activiteiten>
- human capital", *Strategic Management Journal*, 13(5), 319–334.
- Quirant Espinosa, A. and Ortega Giménez, A. (2006), "El cambio organizacional: la importancia
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Difference versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17, 173–190.
- Hatfield, Louise, and John A. Pearce, II 'Goal achievement and satisfaction of joint venture partners'. *Journal of Business Venturing* 9: 423–440.
- Del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio", *Revista de Empresa*, Vol. 18, pp. 50-63.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 93-102.
- T. Saxton, M. Dollinger, "Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions," *Journal Management*, 30, 123-147, 2004.
- Kale, P., & Singh, H. (2009, augustus). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? Jstor. <https://www.jstor.org/stable/27747525>
- KALE, P., SINGH, H., & RAMAN, A. P. (2009, december). Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/12/dont-integrate-your-acquisitions-partner-with-them>
- Larsson, R. and S. Finkelstein (1999): "Integrating Strategic, Organizational and human resource perspectives on Mergers and Acquisitions': A case survey of Synergy realization"; *Organizational Science*; 10(1); 1-26.
- Larsson, Rikard, and Michael H. Lubatkin 2001 'Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey'. *Human Relations* 54/12: 1573–1607.
- Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, pp. 111–125.
- Lupina-Wegener, A.A. (2013), "Human resource integration in subsidiary mergers and acquisitions: evidence from Poland", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 286-304.

- Marks, Mitchell, and Philip Mirvis 1997 *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mindszenty, B. and Roberts, G. (2001) 'Team Leaders and the Communication Loop', *Strategic Communication Management*, December/January, 28–31.
- Nahavandi, Afsaneh, and Ali R. Malekzadeh 1988 'Acculturation in mergers and acquisitions'. *Academy of Management Journal* 13/1: 79–90.
- Napier, Nancy K. 1989 'Mergers and acquisition, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology'. *Journal of Management Studies* 26/3: 271–289.
- Neira Fontela, E. and Castro Casal, C. (1994), "Los procesos de fusión/adquisición de empresas: razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 49 No. 152, pp. 267–284.
- Ouchi, William G. 1979 'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'. *Management Science* 25: 833–848.
- A. L. Pablo, "Determinants of Acquisition Integration level: A Decision-Making Perspective," *Academy of Management Journal* Vol. 37(4), pp. 803–836, 1994.
- PR Newswire, "KPMG identifies six key factors for successful mergers and acquisitions; 83% of deals fail to enhance shareholder value," 29 November, Vol. 9 No. 17, available at <http://global.factiva.com> (accessed 3 August 2002), 1999.
- Nguyen, H., & Kleiner, B.H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership and Organizational Development Journal* 24/8, 447–454.
- J. W. Hunt, S. Lees, J. Grumbar, and P. Vivian, "Acquisitions – The Human Factor," Egon Zehnder International, London Business School, London, 1987.
- D. J. Ravenscraft, F. M. Scherer, "Mergers, Sell-offs and Economic Efficiency," The Brookings Institution, Washington, DC, 1987.
- KPMG, "Mergers and Acquisitions: A Global Research Report – Unlocking Shareholder Value," KPMG, Amsterdam, 1997.
- W. F. Cascio, C. E. Young, "Financial consequences of employment-change decisions in major US corporations". In de Meuse, K.P. and Marks, M.L. (Eds). *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings*, Jossey-Bass, San Francisco, CA., 2003.
- Schuler, R. and S. Jackson (2001). 'HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions', *European Management Journal*, 19(3), pp. 239–253.
- Schweiger, D. M., J. M. Ivancevich and F. R. Power (1987). 'Executive actions for managing human resources before and after acquisitions', *Academy of Management Executive*, 1, pp. 127–137.
- Shin, Shungjae, and Angelo S. Denisi 2004 'Intergroup cognition during postmerger implementation: The problems of "Us Vs. Them"'. Paper presented at the Academy of Management Conference, New Orleans.
- Callan, V. J., D. J. Terry and R. J. Schweitzer (1995). 'Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects', *Work and Stress*, 8, pp. 372–383.
- Terry, D. J., C. J. Carey and V. J. Callan (2001). 'Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, pp. 267–280.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber & Faber.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 55–75.
- Stahl, G. K., Larsson, R., Kremershof, I., & Sitkin, S. B. (2011). Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human Resource Management*, 50(5), 575–603. <https://doi.org/10.1002/hrm.20448>
- Greenwood, R., Hinings, C. R. and Brown, J. (1994). 'Merging professional service firms'. *Organization Science*, 5, 2, 239–57.
- Haspeslagh, P & Jemison, D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Verhoeven, N. (2020). *Thematische analyse*. Boom Lemma.
- *Wat is een manager?* (2020). Vacatures.nl. <https://www.vacatures.nl/functie/manager/>
- Weber, Y. and Pliskin, N. (1996) 'The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness', *Information & Management*, Vol. 30, pp.81–90.

- Weber, Roberto A., and Colin F. Camerer 2003 'Cultural conflict and merger failure: An experimental approach'. Management Science
- Schweiger, M.D. and Goulet, P.K. (2000) 'Integrating mergers and acquisitions: an international research review', in Cooper, C. and Gregory, A. (Eds), Advances in Mergers and Acquisitions, Vol. 1, JAI Press, New York, pp.61–91.
- Yin, R.K. (2009). Case Study Research. In Design and Methods (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zollo, M. and Meier, D. (2008) 'What is M&A performance?', Academy of Management Perspectives, Vol. 22, No. 3, pp.55–77.