FACULTEIT DER MAATSCHAPPIJ- EN GEDRAGSWETENSCHAPPEN
ONDERWIJSINSTITUUT PSYCHOLOGIE

Identificatie van werknemers met de organisatie na een fusie of overname

Welke factoren zijn van invloed op de identificatie van werknemers met de organisatie na een fusie of overname? En hoe kunnen die factoren positief worden beïnvloed?

ABSTRACT - Fusies zijn aan de orde van de dag. Wanneer twee organisaties door een fusie of overname samengaan, ondergaan beide ingrijpende veranderingen, wat ook gevolgen heeft voor de betrokken werknemers. In deze bachelorthese wordt getracht een antwoord te vinden op de vraag welke factoren van invloed kunnen zijn op de identificatie van werknemers met de organisatie na een fusie of overname en hoe deze factoren positief beïnvloed kunnen worden. De resultaten van de besproken onderzoeken zijn redelijk eenduidig. Hoe meer de werknemers van de organisatie zich onderdeel voelen van een nieuwe organisatie, des te meer zij zich kunnen identificeren met de nieuwe organisatie. Verder blijkt dat organisatiecultuur, verwachtingen over de nieuwe organisatie, leiderschap, status en vooral communicatie belangrijke factoren zijn die de identificatie met de nieuwe organisatie kunnen beïnvloeden. Aandacht voor de basisdoelstellingen van interventies, ‘human resource’-factoren, planning, duidelijke communicatie naar werknemers toe en ervaren continuïteit kunnen op hun beurt de identificatie positief beïnvloeden.

Programmagroep Arbeids- en Organisatiepsychologie
Begeleider: Marc Schabracq
Auteur: M.A. de Jong
Collegekaartnummer: 0212105
Aantal woorden: 6747
April 2007

UVA UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Inhoudsopgave

- Inleiding 3

- Hoofdstuk 1: Identificatie met de organisatie 8

- Hoofdstuk 2: Factoren die identificatie met de organisatie beïnvloeden 14

- Hoofdstuk 3: Het beïnvloeden van factoren om een positieve identificatie met de organisatie te bewerkstelligen 20

- Conclusie/ Discussie 26

- Literatuur 29

Inleiding

Nog steeds zien bedrijven veel voordelen in samengaan. Vandaag de dag is het zelfs bijna noodzakelijk voor organisaties om te reorganiseren om bij te kunnen blijven met de concurrentie. De fusie tussen Air France en KLM is daarvan een bekend voorbeeld. Minder bekend zijn de fusies en overnames van kleinere organisaties, bijvoorbeeld in de zorgsector. Hier fuseert ziekenhuis met verpleegtehuis; verpleegtehuis met verzorgingstehuis en verzorgingstehuis met thuiszorg. Maar is het allemaal wel koek en ei na een dergelijke fusie of overname? Cijfers tonen aan dat een meerderheid van de fusies en overnames mislukt (Appelbaum & Gandell, 2002). Na een fusie van 12 jaar blijkt samenwerking vaak niet veel verder te gaan dan hetgeen op papier stond en van enige integratie blijkt daarbij vaak geen sprake. Buono, Bowditch en Lewis (1985) bestudeerden een fusie tussen twee grote banken vanuit het perspectief van de organisatiecultuur. Op basis van interviews voor en na de fusie, observaties en vragenlijsten concludeerden zij dat zelfs binnen eenzelfde bedrijfstak er grote moeilijkheden kunnen ontstaan bij het fuseren van twee levensvatbare, maar toch verschillende organisatieculturen.

Om deze vorm van organisatieverandering te verduidelijken en beter te kunnen begrijpen is het verstandig eerst terug te gaan naar de basisbegrippen organisatie, organisatiecultuur en organisatieverandering. Van de Ven en Scott Poole (1998) definiëren een organisatie aan de hand van het structuur-actiedilemma. Deze definiëring omvat structurele eigenschappen van het sociale systeem, de doelgerichte acties van mensen, en de relatie tussen het systeem enerzijds en actie anderzijds. Een organisatie wordt opgevat als een systeem van sociale actie, geconstrueerd door mensen om bepaalde

doelen te bereiken. Mensen worden binnen de organisatie gezien als doelgericht, gemotiveerd door waarden of belangen en beïnvloed door de beloningen en beperkingen in hun sociale omgeving. Zij interacteren met anderen om hun eigen en gemeenschappelijke doelen te bereiken. Dit doen zij via een structuur van sociale relaties, een netwerk van in elkaar grijpende en zich herhalende omgangspatronen (Van de Ven & Scott Poole, 1998). Deze beschrijving omvat duidelijk tegengestelde aannames over structuur en actie. Enerzijds worden personen gedefinieerd als vrij, doelgericht en als bepalers van hun eigen gedrag. Anderzijds legt de organisatiestructuur beperkingen op aan het handelen, en geeft de structuur richting aan doelen en wensen van individuen. Enerzijds kunnen individuen organisaties scheppen en in stand houden. Anderzijds is een organisatie een machtig instituut dat personen kan beheersen of zelfs overheersen. Deze relatie speelt ook een rol bij fusies en overnames van organisaties.

Dergelijke structurele wijzigingen hebben namelijk hun weerslag op de organisatiecultuur. Het begrip organisatiecultuur wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Sanders en Neuijen (1999) beschrijven cultuur als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een organisatie en de belanghebbenden bij de organisatie. Buono et al. (1985) maken onderscheid tussen de objectieve en subjectieve kanten van culturen binnen organisaties. Objectieve kanten van culturen zijn artefacten, regelingen en gedrag. Artefacten zijn objecten die opzettelijk gemaakt zijn voor een bepaald doel en gecreëerd zijn door de organisatie. De inrichting van het kantoor of de mogelijkheid voor werknemers een auto te leasen zijn hiervan een voorbeeld. Onder subjectieve kanten van culturen binnen organisaties worden overtuigingen en verwachtingen verstaan die gedeeld worden door bijvoorbeeld de

werknemers van een afdeling. De manier waarop deze groep de omgeving, de normen en waarden en de rolverdelingen binnen de organisatie waarneemt behoort ook tot deze definitie. Meyer (1994) sluit zich aan bij deze laatste definitie om cultuur te beschrijven. Volgens haar wordt onder de cultuur van een organisatie de gemeenschappelijkheid verstaan die leden van een organisatie ontwikkelen en delen voor wat betreft hun normen en waarden in brede zin. Deze gemeenschappelijkheid vormt het verbindende element in de relaties tussen deze leden.

Organisatieverandering kan gedefinieerd worden in termen van resultaten, oorzaken en het proces. Organisatieverandering gedefinieerd in termen van resultaten houdt in dat de organisatie als geheel of belangrijke onderdelen ervan van richting veranderen, dat het tempo van de beweging verandert of dat de aard van de relaties tussen de onderdelen of met de omgeving verandert. Als organisatieverandering gedefinieerd wordt aan de hand van oorzaken kan onderscheid gemaakt worden tussen oorzaken binnen het systeem, buiten het systeem en in de relatie tussen systeem en omgeving. Hierbij wordt organisatieverandering in verband gebracht met aspecten van het functioneren van de organisatie, die nu of in de toekomst problemen met zich meebrengen. Deze problemen worden gebruikt om de noodzaak tot verandering aan te tonen en het veranderingsproces te legitimeren. Ten slotte gaat organisatieverandering in termen van het proces uit van ‘planned change’. Deze term geeft de meest voorkomende processen weer zoals die worden waargenomen bij het veranderen van organisaties. Hierbij wordt een samenhang geconstateerd tussen de aard en de mate van ingrijpendheid van de nagestreefde veranderingen van het veranderingsproces (Meyer, 1994).

Om welk soort verandering het ook gaat, het veranderen van een organisatie is primair een proces van het veranderen van mensen. Dus het bewerkstelligen van een succesvolle geplande reorganisatie betekent dat een organisatie hierbij afhankelijk is van de coöperatie van haar werknemers. Volgens Buono et al. (1985) wordt in de praktijk inderdaad toch te vaak onderschat hoe zeer de menselijke factor bij kan dragen of juist afbreuk kan doen aan het welslagen van een reorganisatie. Zij benadrukken dat elke organisatorische verandering een stressvolle onderneming is. Als zelfs fusies tussen organisaties met gelijkende organisatieculturen stressvol kunnen zijn zal elke culturele tegenstrijdigheid leiden tot een vergroting van de ervaren stress bij werknemers. Veel beleidsmakers zijn wel uitstekend in staat goede plannen te maken, maar vergeten dat een fusie in de eerste plaats een sociaal-psychologisch proces is. Het gaat erom dat werknemers elkaar leren kennen en begrijpen, elkaars belangen snappen, elkaar respecteren en het gemeenschappelijke doel helder krijgen. Kortom het gaat om vertrouwen. Zonder vertrouwen komt samenwerking niet van de grond. Investeren in de relatie tussen de fusiepartners is hierbij dan ook van groot belang voor het bijdragen aan het uiteindelijk slagen van de samenwerking. Wanneer alleen bestuur en directies zich met het fusietraject bezighouden, sluiten ze hun ogen voor het noodzakelijke draagvlak op de werkvloer.

Duidelijk is dat het belang van emoties onontkoombaar is. Dat vond ook Kiefer (2002). In zijn onderzoek heeft hij een model ontwikkeld dat onderzoekers de kans geeft de emotionele ervaringen van werknemers precies uiteen te zetten. Het doel van zijn onderzoek was het vinden van nieuwe manieren om emoties te analyseren in tijden van verandering bij organisaties. Na analyse van de data concludeerde Kiefer (2002) dat er

geen duidelijke emotionele fases bestaan in een veranderingsproces die voor iedereen hetzelfde zijn, maar dat bepaalde vragen over de nog onbekende toekomst wel regelmatig voorkomen. Voorbeelden hiervan zijn angst voor verlies van status en teleurstelling in hoe het management met de werknemers omgaat. De conclusies geven aan dat het belangrijk is de emotionele ervaringen van werknemers niet over het hoofd te zien en deze te kunnen begrijpen bij het plannen van veranderingen. Het erkennen van emoties bij organisatieverandering door bijvoorbeeld meer te communiceren met de werknemers, in plaats van het onderdrukken ervan, betekent voor werknemers dat zij serieus worden genomen.

Samengevat kan men uit het bovenstaande concluderen dat organisatorische verandering een duidelijk effect heeft op de identificatie met de organisatie van werknemers. Maar of deze verandering bedreigend of juist waardevol is en leidt tot vermindering of vergroting van de identificatie hangt in grote mate af van de context van de verandering. De vraag die in deze bachelorthese centraal staat is:

Welke factoren zijn van invloed op de identificatie van werknemers met de organisatie na een fusie of overname en hoe kunnen die factoren positief worden beïnvloed?

Om deze vraag te beantwoorden zullen eerst de begrippen sociale identiteit, sociale identificatie en identificatie met de organisatie uit worden gelegd. Vervolgens wordt een mogelijk verband tussen identificatie met de organisatie en factoren die deze kunnen beïnvloeden besproken. Ten slotte wordt gekeken hoe deze factoren beïnvloed kunnen

worden om voor werknemers een positieve identificatie met de organisatie te kunnen bewerkstelligen.

Hoofdstuk 1: Identificatie met de organisatie

De vraag hoe mensen zichzelf definiëren in termen van hun relatie met organisaties is in de afgelopen twee decennia door veel organisatieonderzoekers geanalyseerd (Asforth & Mael, 1989; Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Jetten, O'Brien & Trindall, 2002; Kreiner & Ashforth, 2004; Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004; Van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004; Riketta, 2005).

De term sociale identiteit is voor het eerst gebruikt door Tajfel and Turner (1979) in hun sociale identiteitstheorie. Deze theorie is in verschillende onderzoeken aangehaald (Ashforth & Mael, 1989; Terry, & Callan, 1998; Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Terry en O'Brien, 2001; Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & de Lima, 2002; Kreiner & Ashforth, 2004; Van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004; Riketta, 2005) en is oorspronkelijk ontwikkeld om de psychologische basis en oorsprong van intergroepsdiscriminatie te kunnen begrijpen. Tajfel and Turner (1979) trachtten met deze theorie te verklaren wat leden van een groep ertoe aanzet te discrimineren in het voordeel van de eigen groep (ingroup) en in het nadeel van de andere groep (outgroup). Volgens Riketta (2005) is de sociale identiteitstheorie het meest uitgebreide theoretische raamwerk in het onderzoek naar identiteit.

Volgens de sociale identiteitstheorie heeft een persoon niet een, maar verschillende persoonlijke identiteiten. Deze identiteiten hangen samen met de verschillende groepen waartoe een individu behoort. De groepen waaraan men hierbij kan

denken zijn een familie, vereniging of land. Lidmaatschap van die verschillende groepen leidt tot een verscheidenheid van sociale identiteiten die elk samenhangen met een verschillend lidmaatschap (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994). De sociale identiteitstheorie zegt verder dat lidmaatschap van een groep zelfcategorisatie bevordert en op deze manier de ingroup bevoordeelt en de outgroup benadeelt. Als lid van een groep zoeken individuen naar positieve eigenwaarde door de eigen groep positief te onderscheiden van een vergelijkbare andere groep op een bepaalde betekenisvolle dimensie. Deze drang om zich positief te onderscheiden heeft tot gevolg dat mensen zichzelf eerder definiëren in termen van ‘wij’ dan in termen van ‘ik’.

Volgens Van Knippenberg en Van Schie (2000) komt sociale identificatie voort uit de sociale identiteit, waarde en emotionele hechting die leden hebben met hun lidmaatschap van hun groep. Dit betekent dat door identificatie individuen zichzelf als leden van sociale categorieën definiëren en schrijven zij zichzelf daarom eigenschappen toe die typisch zijn voor deze categorie. Als gevolg hiervan zorgt identificatie ervoor dat individuen zichzelf niet alleen definiëren in termen van karakteristieken die hen onderscheiden van andere individuen, maar ook in termen van karakteristieken die zij delen met andere leden van de eigen groep en hen onderscheiden van andere groepen. Iemand voelt zich dus geïdentificeerd met een groep als hun lidmaatschap van die groep een deel is van iemands zelfomschrijving (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Deze omschrijving van sociale identificatie levert de basis voor het gedrag, de houding en de perceptie van het individu. Hoe meer een persoon zichzelf beschouwt als lid van een groep, des te meer deze zich identificeert met de groep en des te meer de houdingen en het gedrag bepaald worden door dat groepslidmaatschap.

Ashforth en Mael (1989) voerden een specifieke vorm van sociale identificatie in, namelijk identificatie met de organisatie. Zij waren hiermee de eersten die het concept van identificatie toepasten op de werkvloer. Identificatie met een organisatie is een vorm van individuele gehechtheid met de organisatie waarin een werknemer werkzaam is. Werknemers geven hierbij aan zich te identificeren met de organisatie als zij zichzelf tenminste deels kunnen definiëren in termen van wat de organisatie waarin zij werken representeert. Ook verwijst identificatie met de organisatie naar de mate waarin een werknemer zichzelf ziet als deel van de organisatie en zichzelf kan beschrijven in termen van de organisatie (Ashforth & Mael, 1989). Volgens Riketta (2005) hangt identificatie met de organisatie samen met een breed scala aan werkgerelateerde houdingen, gedragingen en contextvariabelen. Het is de basis voor de houding en gedrag van individuen binnen en ten op zichte van de organisatie, net zoals sociale identificatie de basis vormt voor gedrag en houdingen in sociale processen. Hoe meer werknemers zich identificeren met de organisatie, des te meer zij zullen handelen uit het perspectief van de organisatie en uit naam van de organisatie (Dutton, 1994; Asforth & Mael, 1989). Volgens Asforth en Mael (1989) neemt de eerder genoemde sociale identiteitstheorie van Tajfel and Turner (1979) in organisatorische context aan dat er positieve relaties bestaan tussen sociale identificatie en houdingen die gerelateerd zijn aan gedragingen die horen bij deze groepen. De theoretische gedachte achter deze aanname is dat via sociale identificatie de normen en waarden van de organisatie geïntegreerd worden in het zelfconcept van de werknemer. Kortom, volgens hen stelt deze theorie dat identificatie met de organisatie gedefinieerd kan worden als dat deel van het zelfconcept van een werknemer dat voortkomt uit de kennis van zijn of haar lidmaatschap van een sociale

groep of de afdeling binnen een organisatie, samen met de emotionele waarden die hierbij horen.

De aandacht van veel studies die identificatie met de organisatie behandelen, richt zich op identificatie en gehechtheid met de organisatie als geheel (Kreiner & Ashforth, 2004; Riketta, 2005). In deze onderzoeken wordt vaak vergeten dat werknemers zich kunnen identificeren op meer dan één niveau. Kreiner en Ashforth (2004) introduceren daarom een meer uitgebreid model van identificatie. Dit model representeert een diepgaander en complexer benadering voor het begrijpen van de vele wegen die een werknemer bewandelt voor het zich wel of niet identificeert met de organisatie waarin hij werkzaam is. Zij maken ten eerste een onderscheid tussen een overlap van individuele en sociale identiteit (identificatie). Ten tweede maken zij een onderscheid tussen individuele en sociale identiteit (desidentificatie). In een proces van desidentificatie worden ‘andere’ groepen op zowel individueel als collectief niveau ontdaan van alle positieve gevoelsmatige en morele identificaties. Hierbij worden tegelijkertijd de positieve identificaties bij de eigen groep onderling versterkt. Ten derde noemen zij een mix van overlap en onderscheid tussen individuele en sociale identiteit (ambivalente identificatie) en ten slotte een desinteresse in deze vormen van identiteit (neutrale identificatie). Naast deze verschillende vormen van identificatie kunnen individuen zich ook op verschillende niveau’s identificeren. Uit een onderzoek van Van Dick, Wagner, Stellmacher en Christ (2004) blijkt bijvoorbeeld dat men zich op drie niveaus kan identificeren. Ten eerste op persoonlijk niveau als unieke individuen. Ten tweede kunnen individuen zich identificeren op groepsniveau, als leden die zich onderscheiden van leden van andere groepen. Als laatste op bovengeschikt niveau, als een mens die zichzelf vergelijkt met

andere diersoorten. Als dit vertaald wordt naar identificatie met de organisatie kan een werknemer zich in de eerste plaats identificeren met de eigen carrière. Ten tweede met de verschillende eenheden binnen de organisatie, zoals projectgroepen of afdelingen. Ten derde kan een werknemer zich op het bovengeschikte niveau identificeren met de organisatie als geheel. Van Dick, Wagner, Stellmacher en Christ (2004) onderzochten vier niveaus van identificatie onder docenten: identificatie met de carrière, identificatie met het team, identificatie met de school en identificatie met de beroepsgroep. De resultaten van dit onderzoek wezen in tegenstelling tot het onderzoek van Van Knippenberg en Van Schie (2000) uit dat groepsidentificatie niet altijd een samenhang vertoonde met werkgerelateerde variabelen. Van Knippenberg en Van Schie (2000) verklaarden ook het nut om een onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van identificatie. Echter, zij maakten een onderscheid tussen groepsidentificatie en identificatie met de organisatie als geheel en vonden dat groepsidentificatie meer samenhang vertoonde met de werkgerelateerde gedragingen dan identificatie met de gehele organisatie dat deed. Daarentegen vonden Van Dick, Wagner, Stellmacher en Christ (2004) dat gedrag ten behoeve van de eigen kwaliteiten, ten behoeve van collega's of ten behoeve van de gehele organisatie afhankelijk is van de overeenkomsten die werknemers hebben met hun organisatie. Volgens Dick, Wagner en Lemmer (2004) kan identificatie met de organisatie gedefinieerd worden aan de hand van de volgende kenmerken: de aspecten die volgens de werknemers centraal staan in hun organisatie, de aspecten die hun organisatie onderscheiden van andere organisaties uit het perspectief van de werknemers en de aspecten die werknemers waarnemen als onveranderlijk. De

mate waarin werknemers zich verbonden voelen met hun organisatie is dus bepalend voor het succes van deze organisatie.

In overeenstemming met deze theoretische en empirische resultaten is het relevant ook een onderscheid te maken tussen vormen van identificatie bij fusies en overnames. In deze context lijkt het logisch een onderscheid te maken tussen twee vormen van identificatie (Van Dick, Wagner & Lemmer, 2004). Ten eerste identificatie van werknemers met de afdeling die al bestond voor de fusie in de nieuwe organisatie. Een dergelijke afdeling blijft meestal bestaan. Wanneer dit niet het geval is, zal het in het subjectieve gevoel van de werknemer bestaan. De tweede vorm van identificatie is identificatie met de nieuwe organisatie in haar geheel. In het verlengde van dit onderscheid vonden Jetten, O'Brian en Trindall (2002) dat een hoge mate van identificatie met de afdeling leidt tot meer negatieve gevoelens ten opzichte van een komende herstructurering, terwijl een hoge mate van identificatie met de gehele organisatie juist leidt tot meer positieve gevoelens ten opzichte van een komende reorganisatie.

Onderzoeken betreffende sociale identiteit bij fusies en overnames hebben aangetoond dat een sterke identificatie met de organisatie bijvoorbeeld leidt tot een positievere houding ten aanzien van de organisatie, meer arbeidstevredenheid, een lagere intentie om ander werk te zoeken en minder arbeidsverzuim (Riketta, 2005).

Hoofdstuk 2: Factoren die identificatie met de organisatie beïnvloeden.

Er is een aantal factoren dat identificatie met de organisatie kan beïnvloeden. In deze paragraaf wordt gekeken welke factoren dit betreft en op welke manier deze de identificatie met de nieuwe organisatie kunnen beïnvloeden.

Zoals eerder genoemd wordt onder de cultuur van een organisatie de gemeenschappelijkheid verstaan die leden van een organisatie ontwikkelen voor wat betreft hun opvattingen, normen en waarden in brede zin. Deze gemeenschappelijkheid vormt het verbindende element in de relaties tussen mensen en ook heeft het consequenties voor de centrale aspecten van het functioneren van de gehele organisatie (Meyer, 1994). Samen met 'human resource'-kwesties probeerden Horwitz, Anderssen, Bezuidenhout, Cohen, Kirsten, Mosoeunyane, Smith, Thole, en Van Heerden (2002) deze aspecten van organisatiecultuur in hun studie te identificeren als de aspecten die noodzakelijk kunnen zijn voor het slagen van fusies en overnames. Na het analyseren van vijf fusies en overnames concludeerden zij dat in de gevallen waar factoren op het gebied van organisatiecultuur en human resource genegeerd werden, een effectieve integratie in de nieuwe organisatie onmogelijk gemaakt werd. De studie van Van Oudenhoven en De Boer (1995) bevestigt deze resultaten. Het doel van hun onderzoek was het effect te bestuderen van culturele en strategische eigenschappen op houding en weerstand van managers ten aanzien van een mogelijke fusie of overname en de uiteindelijke mate van integratie. Zij deden dit door 90 seniormanagers zich in te laten leven in de rol van een leidinggevende functionaris. Zij lieten hun een beschrijving lezen van hun 'eigen' organisatie en die van twee mogelijke fusiepartners. Vervolgens moesten zij hun voorkeur uitspreken voor een van de mogelijke fusiepartners en tot slot lieten zij hen de

mate van succes en de mate van weerstand binnen hun eigen organisatie voorspellen. Zoals verwacht hadden de managers een duidelijke voorkeur voor een organisatie met een soortgelijke cultuur als de eigen organisatie. Ook schatten zij de kans op een succesvolle fusie hoger en verwachtten zij minder weerstand binnen het bedrijf tegen de fusie als de partner een soortgelijke organisatiecultuur deelde. Kortom, volgens deze studie zullen ook managers zich sneller identificeren met organisatieculturen die gelijkenissen vertonen met de eigen cultuur, omdat identificatie gebaseerd is op het categoriseren van zichzelf als gelijk aan anderen binnen diezelfde categorie. Dit geldt dus voor gelijkenissen tussen mensen in één cultuur, maar ook voor gelijkenissen voor wat betreft activiteiten en individuele en groepsvoorkeuren. Als gevolg hiervan is het mogelijk dat fusies van organisaties met gelijke culturen uiteindelijk een positievere identificatie met de nieuwe organisatie tot gevolg hebben voor de betrokken werknemers dan fuserende organisaties die de organisatiecultuur niet delen (Weber, 1996).

Dat het succes van het integratieproces en de identificatie met de organisatie na een fusie sterk afhankelijk is van hoe werknemers van beide organisaties de cultuur van de organisatie waarnemen is duidelijk. Toch moet men hierbij niet vergeten dat dit samenhangt met de verwachtingen die zij voor de fusie hebben van de nieuwe organisatie (Dackert, Jackson, Brenner & Johansson, 2003). Deze verwachtingen hangen samen met een continuïteit in de identificatie met de organisatie voor en na de fusie. Bartels, Douwes, De Jong, en Pruyn (2006) onderzochten dit in hun studie naar de ontwikkeling van identificatie met de organisatie tijdens een fusie van twee politiecorpsen onder direct en indirect bij de fusie betrokken werknemers. Uit deze resultaten bleek dat identificatie met de organisatie voor de fusie voor zowel direct als indirect bij de fusie betrokken

werknemers gold als voorspeller voor de identificatie met de organisatie na de fusie. De hypothese dat werkgroepidentificatie vóór de fusie de identificatie na de fusie kan voorspellen werd echter niet bevestigd. Verder bleek dat de ervaren continuïteit deels de identificatie met de organisatie na de fusie kon voorspellen.

Deze ervaren continuïteit kan ook voor een deel gestuurd worden door het management. Zij zijn immers degenen die de fusie aangaan en hebben daarom de meeste kennis over de komende veranderingen en zouden dan ook moeten fungeren als informatiebron. Het lijkt daarom logisch dat ervaren continuïteit en identificatie met de organisatie afhankelijk zijn van het management, hun begeleiding van de werknemers en hun houding ten opzichte van de reorganisatie. Om deze redenen kan het voor het management ook heel gemakkelijk zijn voor het verkeerde pad te kiezen en zouden juist zij gevoelig moeten zijn voor de culturele onderwerpen die een rol spelen bij de onderhandelingen met de fuserende organisatie (DiGeorgio, 2002).

Kavanagh en Ashkanasy (2006) onderstrepen ook het belang van effectief leiderschap. Zij deden een longitudinale studie bij een fusie tussen drie grote organisaties. De resultaten wezen uit dat een fusie succesvol zal verlopen en de identificatie met de organisatie van werknemers na de fusie afhankelijk zal zijn van de manier waarop dit proces door managers begeleid wordt. Hierbij werd gedoeld op communicatie van de leiding met de werknemers over de komende veranderingen. Denk hierbij aan de noodzaak om heldere doelstellingen te formuleren naar de werknemers en het belang om de komende veranderingen bij een fusie proactief te begeleiden (Hyde & Paterson, 2002). Informatieverstrekking en de onzekerheid over een komende reorganisatie zijn in de literatuur ook lang hoofdonderwerp geweest bij onderzoek naar aanpassing aan

organisatorische veranderingen (Schweiger & DeNisi, 1991; Jetten, O'Brien & Trindall, 2002). Communicatie over doelstellingen en noodzaak blijken belangrijke voorspellers voor de mate waarin werknemers negatieve gevoelens ontwikkelen ten opzichte van organisatorische veranderingen. Hoe minder werknemers geïnformeerd worden over komende veranderingen, des te meer onzekerheid zij ervaren over de mate waarin die verandering hun omstandigheden in de toekomst zal beïnvloeden en des te negatiever zij zich zullen voelen over de komende herstructurering. Communicatie lijkt dus noodzakelijk voor werknemers om onzekerheid te voorkomen.

In het proefschrift van Bartels (2006) wordt ook verondersteld dat effectieve communicatie belangrijke positieve gevolgen kan hebben voor de identificatie met de organisatie van werknemers. Communicatie is effectief wanneer op de manier wordt gecommuniceerd die medewerkers begrijpen. Hoe de evaluaties van organisatieleden over communicatie gerelateerd is aan hun identificatie met de organisatie is het centrale onderwerp in dit onderzoek. Onderzocht is hoe identificatie met de organisatie zich ontwikkelt tijdens een fusie. De resultaten suggereren dat identificatie met de organisatie als geheel niet in eerste instantie samenhangt met de kwaliteit van het contact met directe collega's binnen een werkgroep of een afdeling, maar meer afhangt van de waardering van de communicatie met de leiding en de manier waarop informatie wordt overgebracht (Bartels, 2006; Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006). De rol van de communicatievariabelen verschilde tussen groepen werknemers. Communicatie over de fusie zorgde alleen bij directe betrokkenen voor een sterke identificatie met de organisatie. Het communicatieklimaat vóór de fusie beïnvloedde alleen de identificatie van de indirect bij de fusie betrokken werknemers. Dit onderscheid werd ook in het onderzoek

van Bartels et al. (2006) gemaakt. Informatie over een komende fusie had alleen gevolgen voor de identificatie met de organisatie bij werknemers die direct betrokken waren bij de fusie. Hoe groter hun tevredenheid met de informatie, des te meer zij zich betrokken voelden bij de besluitvorming en des te hoger hun verwachte identificatie na de fusie. Het algemene communicatieklimaat echter had alleen invloed op de identificatie met de organisatie van werknemers die indirect betrokken waren bij de fusie.

Tot slot wordt het belang van de rol van status duidelijk als wordt gekeken naar de hoeveelheid literatuur die hierover te vinden is. Van Leeuwen, Van Knippenberg en Ellemers (2003) vonden in hun onderzoek dat proefpersonen die ingedeeld werden in ‘hoge status’-groepen meer trots lieten zien, zich sterk identificeerden met de groep waartoe zij behoorden en probeerden hun groepslidmaatschap te behouden. Proefpersonen die in de ‘lage status’-groepen ingedeeld werden gingen juist over tot individuele mobiliteit. De eigen groep kan hun geen positieve sociale identiteit verschaffen. Dus doen zij pogingen aansluiting te verkrijgen met een vergelijkbare ‘hoge status’-groep.

Het onderzoek van Terry en Callan (1998) vond vergelijkbare resultaten. Zij onderzochten de mate van ‘ingroup bias’ als reactie op de aankondiging van een komende fusie. Ingroup-bias houdt in dat leden van een groep de verschillen tussen de eigen groep en andere groepen maximaliseren en de verschillen tussen leden van de eigen groep minimaliseren. In hun onderzoek werden data verzameld van werknemers van twee fuserende ziekenhuizen; een ziekenhuis met een lage en een ziekenhuis met een hoge status. Terry en Callan (1998) vonden dat vooral werknemers van het ziekenhuis met de lage status ‘ingroup-bias’ lieten zien op dimensies die irrelevant waren voor het

onderscheid in status tussen de beide ziekenhuizen. Werknemers van het ziekenhuis met de hoge status lieten in grotere mate ‘ingroup-bias’ zien op dimensies die wel relevant waren voor het onderscheid in status. De studie van Terry en O’Brien (2001) was ook ontwikkeld om de reacties van werknemers waar te nemen bij een fusie of overname. De negatiefste responsen kwamen van werknemers die voor de fusie binnen de organisatie een lage status hadden. Echter, het aantal positieve reacties op de fusie was toch groter bij werknemers met een lage status dan het aantal positieve reacties van de werknemers met een hoge status.

Identificatie met de organisatie na een fusie is ook afhankelijk van de mate van ervaren continuïteit van identiteit voor en na de fusie. Deze ervaren continuïteit is weer afhankelijk van de mate waarin de eigen organisatie van voor de fusie domineert of juist gedomineerd wordt door de fusiepartner (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002). Als gevolg hiervan zal identificatie voor en na de fusie positiever gerelateerd zijn aan werknemers van de dominerende organisatie. Ook zullen de waargenomen verschillen tussen beide fusiepartners sterk negatief gerelateerd zijn met de identificatie na de fusie van werknemers van de gedomineerde organisatie.

Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat organisatiecultuur, verwachtingen van de nieuwe organisatie van betrokken werknemers, leiderschap, communicatie en status binnen de organisatie onvermijdelijke en belangrijke factoren zijn die identificatie met de organisatie kunnen beïnvloeden.

Hoofdstuk 3: Het beïnvloeden van factoren om een positieve identificatie met de organisatie te bewerkstelligen

In het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat veel factoren de identificatie met de organisatie na een fusie of overname beïnvloeden. Om een positieve identificatie met de organisatie te bewerkstelligen bij de betrokken werknemers moeten deze factoren positief worden beïnvloed. Hierbij moet het management met verschillende aspecten rekening houden. Bijvoorbeeld met de vraag welke algemene doelstellingen ten grondslag liggen aan interventies bij cultuurverandering.

Volgens Malott en Glenn (2006) gaat cultuurverandering samen met verschillende vormen van interventie. In hun onderzoek proberen zij de basiselementen van interventies te identificeren. Zij denken hierbij ten eerste aan het aantal personen dat bij de verandering betrokken is. Toch is niet het aantal betrokken werknemers van belang bij het bestempelen van een interventie als gedrag of cultuur. De uiteindelijke verandering is het gevolg van het gedrag van één of meer personen. Verder bespreken zij onder andere ook de verscheidenheid aan reacties van werknemers die helpen de verandering voort te zetten. Op basis van deze elementen maken Malott en Glenn (2006) onderscheid tussen interventies die ontwikkeld zijn om condities te veranderen die het gevolg zijn van één individu en interventies die ontwikkeld zijn om condities te veranderen die voortkomen uit een combinatie van gedragingen van meer personen.

Naast de gekozen interventies hebben ook de frequentie, impact en het plannen van de reorganisatie uiteindelijk positieve consequenties voor de identificatie met de organisatie van de werknemers na de fusie of overname (Rafferty & Griffin, 2006). De planning van een verandering is positief gerelateerd aan werktevredenheid, maar

tegelijkertijd ook negatief gerelateerd aan het zelf ontslag door werknemers uit psychologische onzekerheid. De frequentie van verandering was negatief gerelateerd aan werktevredenheid, maar positief gerelateerd aan het zelf ontslag nemen door werknemers. Deze relaties zijn het gevolg van onzekerheid. De daadwerkelijke cultuurverandering was echter niet gerelateerd aan psychologische onzekerheid (Rafferty & Griffin, 2006). Deze positieve en negatieve gevolgen zullen uiteindelijk consequenties hebben voor de identificatie met de organisatie van werknemers na de fusie of overname. Dit komt omdat duidelijke planning voor de fusie of overname vaker een directe impact blijkt te hebben op de integratie van twee organisatieculturen.

Volgens Horwitz et al. (2002) omvat het succesvol integreren van twee verschillende organisatieculturen taak-, rol- en sociale integratieprocessen die vervolgens het succes van een fusie of overname beïnvloeden. Uit hun studie werd ook de noodzaak voor een samenhangend integratieplan duidelijk. Dit moet dan bestaan uit verenigde teams van beide organisaties, effectieve communicatie en andere human resource toepassingen. Deze noodzaak bleek uit het feit dat vier van de vijf onderzochte organisaties geen integratiestrategie hadden ontwikkeld en toegepast. Het gevolg hiervan was een onsuccesvolle culturele integratie voor deze vier organisaties.

Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat een duidelijke planning voor de werknemers onmisbaar is. Kavanagh en Ashkanasy (2006) speelden hierop in door onderzoek te doen naar aspecten die managers moesten handhaven om een positieve identificatie met de organisatie te bewerkstelligen onder hun werknemers. Zij vonden drie richtlijnen. Ten eerste moeten managers zorgvuldig een methode kiezen om hun werknemers door de fusie heen te leiden en een nieuwe organisatiecultuur te ontwikkelen.

Ten tweede vonden zij dat verandering door het management herkend moest worden als een emotioneel proces. Hierbij moeten mensen de kans krijgen hun persoonlijke redenen om door te gaan bij deze organisatie op een rijtje te zetten. Ondanks de aandacht die besteed wordt aan de financiële en juridische aspecten, wordt deze 'human resource factor' toch te vaak vergeten. Een groot deel van fusies en overnames faalt doordat het management zich niet realiseert wat de gevolgen kunnen zijn van het negeren van een dergelijke kritieke factor (Marks & Mirvis, 1992; Appelbaum, 2000).

Managers krijgen te maken met werknemers die verschillend met een fusie of overname omgaan. Sommige werknemers kunnen zonder moeite de oude organisatie vergeten, zich makkelijk aanpassen aan nieuwe methodes en zijn klaar opnieuw te beginnen. Andere werknemers hebben meer steun nodig, als ook redenen waarom zij deel uitmaken van een werkteam. Weer anderen voelen zich na de herstructurering buitengesloten en verzetten zich tegen de nieuwe organisatie. Het zal duidelijk zijn welke van deze werknemers het snelst een positieve identificatie met de organisatie zal ontwikkelen. Als laatste en belangrijkste richtlijn om een positieve identificatie met de organisatie te bewerkstelligen onder werknemers vonden Kavanagh en Ashkanasy (2006) dat managers effectieve communicatiekanalen moesten handhaven op alle niveaus binnen de organisatie. Op deze manier kunnen managers werknemers informeren over de fases van verandering die hen staan te wachten en wat dat voor consequenties zal hebben voor hen.

Uit ander onderzoek bleek ook dat werknemers die bij het eerste meetmoment meer informatie betreffende verandering ontvingen een hoger welzijn en identificatie met de organisatie melden in de eerste fasen van het veranderingsproces. Deze resultaten

blijken echter niet meer te gelden bij de meting na de fusie twee jaar na de eerste meting (Jimmieson, Terry & Callan, 2004).

Wat het informeren van werknemers over komende veranderingen betreft, kunnen op basis van de studie van Bartels (2006) drie belangrijke communicatiestrategieën worden geformuleerd.

In de eerste plaats heeft expliciete communicatie over het succes van de organisatie als geheel invloed op de waargenomen externe waardering van werknemers. Dit kan vervolgens leiden tot sterkere identificatie van werknemers met de totale organisatie.

Ten tweede dient communicatie op werkgroep- en afdelingsniveau de kwaliteit van interne relaties tussen werknemers in acht te nemen (Jetten et al., 2002; Bartels, 2006).

Ten derde is communicatie over het verloop en de resultaten van organisatieveranderingen zoals fusies en overnames een voortdurend proces.

Dit proces zou moeten beginnen ver voordat een dergelijke verandering feitelijk wordt doorgevoerd. In meer algemene zin dient communicatiemanagement voortdurend gericht te zijn op de bewaking van het evenwicht tussen communicatie over de missie, organisatiedoelstellingen en organisatiewaarden enerzijds en de perceptie van medewerkers over de communicatie binnen en tussen organisatorische subeenheden anderzijds. Om de werknemerspercepties over de communicatie over de missie, organisatiedoelstellingen, organisatiewaarden en diverse organisatorische subeenheden te beïnvloeden zijn de bovenstaande communicatiestrategieën een noodzakelijk middel.

Volgens Van Dick, Ullrich en Tissington (2006) moeten managers daarom ten eerste zorgen voor een continuïteit in de dagelijkse routines, het team en de communicatiekanalen. Dit beïnvloedt de identificatie met de organisatie op een positieve manier. Ten tweede moet volgens hen ook heldere communicatie worden gebruikt. Dus communicatie en continuïteit zijn beide geschikt voor managers om voor hun werknemers een succesvolle fusie en een positieve identificatie met de organisatie te bewerkstelligen.

Van Leeuwen, Van Knippenberg en Ellemers (2003) legden vooral de nadruk op de eerder besproken continuïteit, die volgens hen de sleutel is tot identificatie met de nieuwe organisatie. Zij vonden dat, als werknemers het gevoel hebben dat een eventuele fusie hun dagelijkse bezigheden niet zal verstoren, dit helpt hun gevoel van continuïteit en hun identificatie met de huidige organisatie te vertalen naar een nieuwe identificatie met de gefuseerde organisaties. Veranderingen in cultuur en klimaat worden echter door werknemer waargenomen als een grote discontinuïteit tussen de oude en nieuwe organisatie en hebben tot gevolg dat een hoge identificatie met de oude organisatie niet leidt tot een hoge identificatie met de nieuwe organisatie. Werknemers die dus een hoge identificatie met de organisatie hebben met zowel de oude organisatie als de nieuwe organisatie ervaren een hoge continuïteit. Gevolg hiervan is dat de identificatie met de oude organisatie zonder problemen vertaald kan worden in identificatie met de nieuwe organisatie. Daarom kan aangenomen worden dat deze werknemers de positiefste houdingen hebben ten opzichte van de fusie. Aan de andere kant kan ook waargenomen worden dat werknemers met een lage identificatie met beide punten de negatiefste

houdingen hebben ten opzichte van de fusie en hun organisatie (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & de Lima, 2002).

Het onderzoek van Van Dick, Wagner en Lemmer (2004) heeft ook uitgewezen dat identificatie met de organisatie van werknemers positief geassocieerd is met werkgerelateerde houdingen in tijden van verandering. Deze associaties laten zien dat individuen die hun identificatie met de oude organisatie behouden en tegelijkertijd identificatie met de nieuwe organisatie ontwikkelen de meeste kans hebben de organisatieverandering te doorstaan. Dit komt ook mede doordat zij mindere negatieve emoties en meer positieve werktevredenheid ervaren.

Deze resultaten beamen de resultaten van het onderzoek van Van Knippenberg en Van Leeuwen (2001) waarin zij ook vonden dat werknemers met een grote identificatie met zowel de oude afdeling als de nieuwe organisatie de nieuwe organisatie eerder waarnamen als de ‘ingroup’. Deze waargenomen continuïteit van groepsidentiteit voor en na de fusie is cruciaal voor het succes van een organisatiefusie. Dus wanneer werknemers waarnemen dat een fusie het klimaat van de afdeling waarin zij werken niet negatief beïnvloedt, kan identificatie zonder problemen vertaald worden in een positieve identificatie met de nieuwe organisatie.

Uit bovenstaande onderzoeken blijken organisaties met veel aspecten rekening te moeten houden willen zij na een reorganisatie een positieve identificatie met de organisatie bewerkstelligen bij hun werknemers. Naast doelstellingen van interventies en ‘human resource’-factoren zijn ook nog de aspecten frequentie, impact, planning en communicatie en ervaren continuïteit bij werknemers cruciale factoren waar rekening mee gehouden moet worden.

Conclusie/ Discussie

Een fusie of overname kan individuen, afdelingen, werkteams of gehele organisaties overhoop halen. Uiteindelijk zullen alle betrokkenen wel of juist helemaal niet hun plek vinden in de nieuwe organisatie door het ontwikkelen van een nieuwe identificatie met de organisatie. Toch gaat het ontwikkelen van een nieuwe identificatie nog vaak vooraf aan veel onzekerheid en dalende motivatie. Werknemers missen hun oude identificatie met de organisatie of kunnen zich niet zo snel identificeren in de nieuwe afdeling waar ze pas kort werkzaam zijn. Veel managers of leidinggevenden missen de tijd of het geduld om werknemers in dit proces goed te begeleiden, hun nieuwe rollen te verhelderen of een nieuwe organisatiecultuur op te bouwen.

Toch is het aantal fusies en overnames sterk gegroeid in het laatste decennium. En ook al is deze activiteit iets afgenomen door de economische malaise de afgelopen jaren, toch is het aantal een stuk hoger dan tien jaar geleden. Dit heeft consequenties voor de vele werknemers die bij deze veranderingen betrokken zijn. In deze paper is getracht de factoren te identificeren die van invloed kunnen zijn op identificatie met de organisatie van de betrokken werknemers na een fusie of overname. Ook is in de literatuur gezocht naar manieren om deze factoren positief te beïnvloeden.

Uit de besproken onderzoeken blijkt dat sociale identificatie impliceert dat werknemers hun lidmaatschap van de organisatie cognitief, emotioneel of beide koppelen aan hun eigen zelfconcept. Door identificatie definiëren individuen zichzelf als leden van een sociale categorie en schrijven zij zichzelf eigenschappen toe die typisch zijn voor deze categorie. Als gevolg hiervan zorgt identificatie ervoor dat individuen zichzelf niet alleen definiëren in termen van karakteristieken die hen onderscheiden van andere

individuen, maar ook in termen van karakteristieken die zij delen met de andere leden van de eigen groep en hen onderscheiden van andere groepen. De hieruit voortkomende sterke identificatie met de organisatie leidt tot een positievere houding ten aanzien van de organisatie, meer arbeidstevredenheid, een lagere intentie om ander werk te zoeken, minder arbeidsverzuim en zelfs tot de bereidheid om financiële offers te brengen. Als we een fusie tussen twee organisaties bekijken, kan deze gezien worden als een fusie tussen een ingroup en outgroup in een grotere unit. Hoe meer de werknemers van een organisatie zich onderdeel voelen van een nieuwe organisatie, des te meer zij zich kunnen identificeren met de nieuwe organisatie. Ook blijkt dat de hoge mate van identificatie met de afdeling voor de herstructurering, de identificatie met de organisatie, werktevredenheid en de perceptie van de teamprestaties significant afnam na de reorganisatie. Deze vermindering is niet verrassend aangezien de samenstelling van de afdeling voor de meeste werknemers totaal veranderd is en de identificatie met identiteit van de nieuwe afdeling nog niet ontwikkeld is (Jetten, O'Brian & Trindall, 2002).

Verder blijkt uit de besproken onderzoeken dat organisatiecultuur, verwachtingen van de nieuwe organisatie van betrokken werknemers, leiderschap, status en vooral organisatiecommunicatie binnen de organisatie belangrijke factoren zijn die de identificatie met de organisatie kunnen beïnvloeden. Zo zijn het communiceren van plannen tot verandering, het tussentijdse verloop en de gevolgen van het proces onmisbare onderdelen. Ook zouden afdelingen met zwakkere sociale banden voor de fusie zich het minst met de nieuwe organisatie kunnen identificeren. Managers die in een situatie verkeren waarin een fusie ophanden is, zouden daarom extra aandacht aan deze afdelingen moeten besteden.

Ten slotte kan men uit bovenstaande studies concluderen dat organisaties zich veel meer met de betrokken werknemers rekening moeten houden, willen zij na een fusie of overname een positieve identificatie met de organisatie bewerkstelligen bij hun werknemers. Dit betreft vooral de basisdoelstellingen van interventies en human resource factoren, de frequentie, impact en planning en communicatie, en de ervaren continuïteit bij werknemers. Een gestructureerde planning en begeleiding van de fusie of overname, waarbij een focus op de korte en lange termijn binnen de aandachtgebieden wordt nagestreefd en veilig gesteld, zijn van cruciaal belang.

De resultaten van de besproken onderzoeken waren grotendeels eenduidig. Er zijn bijna geen tegenstrijdige resultaten gevonden. Toch zou er meer onderzoek gedaan kunnen worden naar de effecten van variabelen als organisatievormen. Hier zou een beter onderscheid gemaakt kunnen worden tussen fusies en overnames in overheidsinstellingen en in het bedrijfsleven. Men zou hier grote verschillen kunnen vinden in het ontwikkelen van de identificatie met de organisatie na de reorganisatie. Ook het effect van organisatiegrootte zou grote verschillen kunnen maken. Verder moeten er in de toekomst meer longitudinale onderzoeken gedaan worden. Een groot deel van de besproken onderzoeken betrof metingen voor, tijdens en na een fusie of overname tot maximaal twee jaar na de herstructurering, terwijl longitudinale studies de gevolgen voor identificatie met de organisatie op veel langere termijn zouden kunnen meten.

Ondanks deze tekortkomingen zijn er in de literatuur veel aandachtspunten gevonden voor managers als er een fusie op handen is. Door dat daadwerkelijk te doen kunnen zij de identificatie met de nieuwe organisatie voor de betrokken werknemers zo soepel mogelijk laten verlopen.

Literatuur

Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management, 32*, 552-574.

Appelbaum, S. H., & Gandell, J. (2003). A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger: Prescriptions for human resources management. *Journal of Management Development, 22*, 370-409.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.

Bartels, J. (2006). *Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels.* Dissertation, University of Twente, Enschede.

Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., de, & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management, 17*, S49-S67.

Buono, A., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger, *Human Relations, 1*, 477–500.

Dackert, I., Jackson, P. R., Brenner S. O., & Johansson, C. R. (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger, *Human Relations, 56*, 705–725.

Dick, R. van, Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management, 17*, S69–S79.

Dick, R. van, Wagner, U., & Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change – Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 121–138.

Dick, R. van, Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 171–191.

DiGeorgio, R. M. (2003). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know: Part II. *Journal of Change Management, 3*, 259-274.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Admistrative Science Quarterly, 39*, 239-263.

Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K., & Heerden, A. van (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *Business Management, 33*, 1-9.

Hyde, A., & Paterson, J. (2002). Leadership development as a vehicle for change during merger. *Journal of Change Management, 2*, 266-271.

Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology, 41*, 281-297.

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 11-27.

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management, 17*, S81-S103.

Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources, 4*, 39-61.

Knippenberg, D. van, Knippenberg, B. van, Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology, 41*, 233–252.

Knippenberg, D. van, & Schie, E. C. M. van. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 137-147.

Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 1–27.

Leeuwen, E. van, Knippenberg, D. van, & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin, 29*, 679–690.

Malott, M. E., & Glenn, S. S. (2006). Targets of intervention in cultural and behavioral change. *Behavior and Social Issues, 15*, 31-56.

Marks, M. L., & Mirvis, P. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness. *Organizational Dynamics, 2*, 18-32.

Meyer, J. L. (1994). *De psychologie van organisatieverandering*. Maarssen: Elsevier.

Oudenhoven, J. P. van, & De Boer, T. (1995). Complementarity and similarity of partners in international mergers. *Basic and Applied Social Psychology, 17*, 343–356.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006) Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1154-1162.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 358-384.

Sanders, G., & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.

Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal, 34*, 110–135.

Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.

Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998). In-Group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 2*, 67–81.

Terry, D. J. & O'Brien, A. T. (2001). Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger. *Group Processes and Intergroup Relations, 4*, 271–289.

Ven, A. H. van de, & Scott Poole, M. (1988). Paradoxical requirements for a theory of organizational change. In: R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.) *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management.* Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.

Weber, Y. (1996). Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations, 49*, 1181–1202.