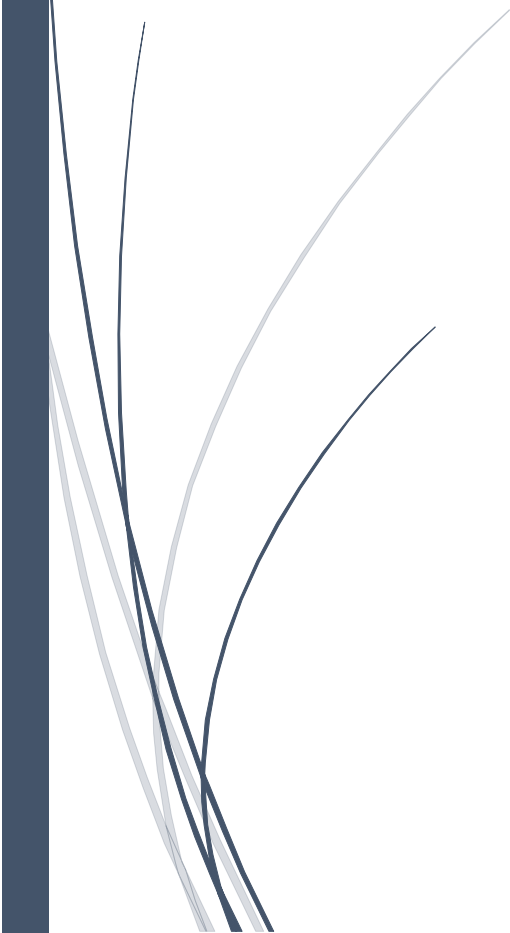


A dark blue vertical bar on the left side of the page, with a green arrow pointing right towards the title.

Het Sensemaking perspectief op fusies en overnames.

**Een reconstructie van het post-integratieproces
na bedrijfsovername, gebaseerd op het
Sensemaking perspectief.**

A series of thin, dark blue wavy lines on the left side of the page, resembling stylized grass or reeds.

Master Scriptie

Parttime Master Bedrijfskunde

Management van Verandering

Ebo de Vries

Studentnummer: 519317

Datum: 29-10-2020

Begeleider: Dr. Irma Bogenrieder

Tweede lezer: Dr. Mariëtte Kaandorp

RSM - Erasmus Universiteit Rotterdam - MScBA

Voorwoord

Canada 2018. Onder de rook van Vancouver, in een motelletje langs de hoofdweg. Na een periode van twijfel, wikken en wegen, is daar het definitieve besluit genomen mijzelf in te schrijven voor de Parttime Master Bedrijfskunde op de Erasmus Universiteit. Al tijdens mijn HBO opleiding (ruim 5 jaar geleden) had ik mijzelf voorgesteld ooit nog eens een Master te voltooien. Na een aantal jaren werkervaring leek dit een goed moment mijzelf middels het volgen van deze opleiding verder te verrijken. Onzeker over wat er op me af zou komen ben ik er aan begonnen. Je weet nooit wat je kunt, als je het niet probeert.

Wat een roller coaster! De tijd is voorbijgevlogen. Een mooie tijd waarin veel energie is gaan zitten. Een uitdaging, en tegelijk inspirerend. De uitdaging zat hem vooral in tijd management. Actief deelnemen in één, twee, soms wel drie verschillende projectgroepen tegelijk. En iedereen heeft zo zijn eigen schema. Werk, privé, gezin, sport, alles dient nagenoeg door te blijven draaien. En ik ben al zo'n fan van plannen... Sport is op een laag pitje komen te staan kan ik je vertellen. Inspirerend vanwege de colleges. Niet alleen van leraren, maar ook vanuit alle medestudenten. De colleges boden ruimte voor actieve deelname en het delen van eigen ervaringen. Ik kijk terug op een mooie tijd, waarbij ik leuke mensen heb leren kennen en mooie ervaringen opgedaan. Hierbij voert het internationaal project met een bezoek aan Kaapstad zeker de lijst aan.

Zoals gebruikelijk geeft het voorwoord ruimte om een aantal mensen in het zonnetje te zetten. Allereerst mijn afstudeerbegeleiders die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze scriptie. Dit ging met de nodige uitdagingen en zeker onzekerheid vanuit mijzelf. Ik had een concept in gedachte dat ik verder wilde onderzoeken. Achteraf misschien niet de makkelijkste manier om een scriptie onderwerp in te zetten. Het proces ging met kleine stapjes vooruit. Irma Bogenrieder en Mariëtte Kaandorp, bedankt voor jullie tijd, energie en begeleiding om mijn onderzoek tot een eindproduct te brengen. De legendarische woorden van Irma "Ebo, moet je niet gewoon beginnen met je interviews...". Ik zal daar zeker nog eens aan terugdenken op het moment dat ik merk dat ik in het conceptmatige blijf hangen.

Ook wil ik Boskalis bedanken voor de gelegenheid dit onderzoek binnen dit bedrijf uit kunnen voeren. Natuurlijk mijn collega's welke hebben deelgenomen aan dit onderzoek door zich door mij te laten interviewen. Daarnaast ook de flexibele opstelling van mijn manager Tim van Keulen in het geven van de vrijheid mijn werk- en studietijd zelf in te kunnen delen en te schuiven indien dat nodig was.

Mijn familie en vrienden zijn ook zeker een bedankje waard. Ik heb er afgelopen twee jaar niet op alle momenten volledig voor jullie kunnen zijn. Bedankt voor jullie geduld en getoonde begrip.

Als laatste zeker niet te vergeten mijn partner Kim. Bedankt voor je geduld. Bedankt voor je flexibele houding en begrip (bijvoorbeeld de momenten waarop we uitjes hebben gecancelld omdat ik te ambitieus had gepland). Bedankt voor je scherpe kritiek op het moment dat de druk een beetje moest worden opgevoerd. En zeker bedankt voor het ondersteunen bij het transcriberen. Ik kijk er erg naar uit samen weer vrije tijd te hebben.

Trots op wat ik heb bereikt sluit ik dit voorwoord af. Op naar het zelf invullen van mijn vrije tijd. Op naar het herpakken van mijn sociale leven. Op naar het volgende avontuur.....

Ebo de Vries

Rotterdam, 29 oktober 2020

Samenvatting

Vanuit het perspectief van Sensemaking als concept voor het geven van betekenis is dit onderzoek opgezet. Middels het Sensemakingproces wordt de verwachte invloed en impact van een verandering op de persoonlijke situatie opgebouwd. Er is tot nu toe weinig bekend is over de interactie tussen de context van integratie na overname en Sensemaking processen. Middels dit onderzoek wordt gehoor gegeven aan de oproepen vanuit literatuur voor meer kwalitatief onderzoek naar fusies en overnames.

Binnen dit onderzoek is het overname proces van verschillende maritieme bedrijven onderzocht, welke uiteindelijk zijn geïntegreerd binnen hetzelfde moederbedrijf. Op basis hiervan is een casestudie uitgevoerd gedurende het integratieproces na overname. Met behulp van semigestructureerde interviews zijn gevoelens en gedachten achterhaald welke zich hebben ontwikkeld na het vernemen van de boodschap waarin verandering van bedrijfsstructuur is aangekondigd. Maar ook in de mate waarin de gevoelens en gedachten zich hebben ontwikkeld of zijn veranderd gedurende het integratieproces.

Op basis van een case analyse zijn fenomenen ontdekt die van invloed zijn geweest op de constructie van een positieve betekenis jegens de overname. Ook zijn er fenomenen ontdekt die van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van een negatieve betekenis naar mate het integratieproces vorderde. Dit onderzoek is geïnitieerd om theorie op te bouwen en op basis van casuïstiek antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: [Welke factoren zijn van invloed op het Sensemaking proces tijdens de post-integratiefase van een overname?](#) Uit de data-analyse is gebleken dat er een aantal algemene factoren zijn die van invloed op het Sensemaking proces. Deze factoren zijn onderdeel van het inzichtelijk maken van de context, structuur van integratie en structuur van communicatie. Op basis van de factoren motief, startcondities, integratieperspectief en sociale perspectief wordt betekenis van de verandering door een overname opgebouwd.

Inhoud

1. Introductie	5
1.1 Persoonlijke aanleiding	5
1.2 Introductie Onderzoeksonderwerp	5
1.2.1 Organisatorische verandering	5
1.2.2 Fusie en overname	6
1.2.3 Weerstand	7
1.2.4 Onderzoeksvraag	7
1.2.5 Wetenschappelijke relevantie	8
1.2.6 Conceptueel Model	9
2. Literatuur	10
2.1 Fusie en overname	10
2.1.1 Post-integratieproces	11
2.2 Sensemaking	12
2.2.1 Sensemaking Processen	13
2.2.2 Sensegiving	14
3. Methodologie	15
3.1 Onderzoeksmethode	15
3.2 Casestudy	15
3.3 Onderzoekscontext	15
3.4 Dataverzameling	17
3.5 Data-Analyse	18
3.6 Onderzoekspositie	19
4.0 Resultaten	20
4.1 Within-case-analyse	20
4.1.1 Case VSMC – Boskalis	21
4.1.1 Case BoDo – Boskalis	27
4.2 Cross-Case-Analyse	31
4.2.1 Positief over vooruitzicht	31
4.2.2 Negatief over uitkomst	33
4.2.3 Gemeenschappelijke factoren Cross-Case-analyse	34
5.0 Conclusie en aanbevelingen	36
5.1 Samenvatting bevindingen	36
5.2 Verbinding met bestaande literatuur	37
5.3 Aanbeveling Vervolgonderzoek	38
5.4 Limitaties	39
5.5 Eindconclusie	40
Bibliografie	41

1. Introductie

1.1 Persoonlijke aanleiding

Als leidinggevende van een bedrijf met 15 productiemedewerkers ervaarde ik op een bepaald moment toenemende spanningen binnen het team. Hoewel er in een groep van 15 mensen altijd wel een zekere mate van spanningen aanwezig kunnen zijn, was het in deze situatie anders. Het was inmiddels anderhalve maand na de verhuizing naar een ander bedrijfspand. Waar bij mij het enthousiasme overheerste dat we eindelijk een groeistap hadden kunnen maken werd de sfeer binnen het productieteam steeds negatiever. Op een bepaald moment zijn we met zijn allen om tafel gegaan om opgebouwd ongenoegen uit te spreken. Achteraf heeft deze sessie mij bijzonder verbaast. Er werden situaties beschreven door deze medewerkers die mijns inziens waren gebaseerd op eigen gevoel en zienswijzen, en niet waren gebaseerd op basis van uitspraken of op opgelegde en vastgestelde regels. Men had eigen visies en emoties ontwikkeld die nooit ter sprake zijn gekomen. Ook heeft nooit iemand hier vragen gesteld over de onderwerpen die ter tafel kwamen. Ik was vooral verbaasd dat een individu zo een eigen belevingswereld kan creëren en daarin een hele groep mee kan nemen. Op basis van deze achtergrond ben ik gaan zoeken naar verklaringen hoe deze belevingswerelden ontstaan. Hierbij ben ik uitgekomen op het concept Sensemaking. De afronding van de opleiding Bedrijfskunde heeft mij de gelegenheid gegeven het concept Sensemaking meer te onderzoeken en te koppelen aan een specifieke onderzoekscontext.

1.2 Introductie Onderzoeksonderwerp

1.2.1 Organisatorische verandering

Verandering is een essentieel onderdeel in het bestaan en verdwijnen van organisaties (Serrat, 2017). Een flexibele wendbare organisatie wordt gezien als manier om concurrentievoordeel te behalen, of te behouden (Saggurthi & Thakur, 2016). Het verkrijgen van inzicht in een grote of veeleisende verandering is afhankelijk van een aantal factoren. Zo is dit afhankelijk van het inzicht in de context, inzicht in de intentie van de verandering, de aanwezige relaties, en bestaande gevoelens en emoties. Het verkrijgen van goed inzicht in deze factoren vereisen "tijd" en "reflectie". Twee verschijnselen welke beperkt zijn binnen het huidige tijdperk (Saggurthi & Thakur, 2016). Tijdens doelgerichte veranderingen wordt weinig aandacht besteed aan sociale aspecten en worden de elementen van verandering teruggebracht tot processen, technologie en de menselijke invulling (Serrat, 2017). Wanneer een organisatie wordt geconfronteerd met organisatorische of radicale verandering, wordt bij organisatieleden hun dagelijkse routine verstoord (Edmondson et al., 2001). Gedeelde en individuele betekenissen worden op de proef gesteld en dienen zich aan te passen aan een nieuwe situatie. Om een verandering goed te kunnen begrijpen is het noodzakelijk de betekenissen te begrijpen die heersen onder de organisatieleden, evenals de processen waardoor

deze betekenissen veranderen en opnieuw worden gedefinieerd (Ericson, 2001). Dit proces van betekenisconstructie wordt 'Sensemaking' genoemd (Weick, 1995). Weick (1995) stelt dat Sensemaking wordt getriggerd door onzekerheid of verlies van inzicht of gevoel.

Onderzoeken naar veranderingen welke in het verleden zijn uitgevoerd geven aan dat Sensemaking (Weick, 1995) en Sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991) belangrijke fenomenen zijn die bepalen hoe een verandering zich wat betreft betekenisstructuren ontwikkelt (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994; Konlechner et al., 2019). Sensemaking is hierbij voornamelijk gericht op de manier waarop de betekenisconstructie van een individu plaatsvindt. Sensegiving is hierbij meer gericht op de actoren die van invloed zijn op het Sensemaking proces, en daarmee een factor om dit proces middels Sensegiving te kunnen beïnvloeden.

1.2.2 Fusie en overname

Fusies en overnames worden gezien als één van de meest extreme vormen van organisatieverandering (Humborst & Robert, 2015). Fusies veroorzaken vaak grote veranderingen binnen de organisatie, teams, rollen en statussen. Vanuit het perspectief van de werknemers kunnen factoren zoals continuïteit, gevoel van veiligheid en voorspelbaarheid worden bedreigd. Fusie gerelateerde veranderingen kunnen daarom de arbeidsomstandigheden verslechteren, stress verhogen en nadelige effecten hebben op de geestelijke gezondheid van werknemers (Väänänen et al., 2011). Mede veroorzaakt door een verhoogd gevoel van baanonzekerheid. Binnen de helft van de fusies en overnames worden de verwachte resultaten niet behaald. Deze mislukkingen zijn niet alleen zichtbaar in organisatorische resultaten zoals financiële kengetallen, verminderde productiviteit en marktreputatie, maar ook in het verminderde welzijn van organisatieleden (Humborst & Robert, 2015).

Voorafgaand aan een fusie zijn werknemers bekend met hun organisatie. Ze zijn bekend met de inhoud van hun werkzaamheden en weten waar hun organisatie voor staat. Ten tijde van een fusie of overname wordt deze kennis vertroebeld of onzichtbaar. Middels 'lezen, schrijven, praten en redigeren' (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) proberen werknemers inzicht te verkrijgen over wat binnen hun organisatie aan de hand is (Stahl et al., 2013). Werknemers moeten de betekenis van hun positie binnen de sociale context waarin ze werken herdefiniëren (Ullrich, Wieseke, & Van Dick, 2005; Van Dick, Ullrich, & Tissington, 2006; Van Vuuren, Beelen & de Jong, 2010). Gezien het belang van de uitdagingen en problemen voor werknemers die een fusie meemaken, zullen zij zich hoofdzakelijk bezighouden met de opbouw van een door hen waargenomen realiteit (Stahl, et al., 2013). Het succes of falen van een fusie of overname is cruciaal afhankelijk van het integratieproces.

Bestaande empirische studies focussen zich op de managementrol bij het faciliteren van het fusie- en overnameproces. Deze studies benadrukken het belang van het geven van betekenis en het beheren van verwachtingen tijdens een dergelijk proces (Humborst & Robert, 2015).

1.2.3 Weerstand

Om verandering te bereiken is samenwerking nodig met onderliggende lagen binnen een organisatie (ontvangers) (Thomas & Hardy, 2011; Jones & Van de Ven, 2016). De strategische invloed op een verandering wordt niet alleen vanuit het topmanagementniveau op een organisatie uitgeoefend, maar ook vanuit het middenmanagementniveau (Balogun & Johnson, 2005). Vanuit beide organisatielagen wordt het Sensemaking proces binnen de operationele organisatielaag beïnvloed. Ontvangers reageren niet allemaal hetzelfde op een verandering, en niet iedereen omarmt de aankomende veranderingen. Groeiende negativiteit en het geven van weerstand wordt gezien als antwoord van ontvangers dat zij het niet eens zijn met de opkomende veranderingen (Bartunek, 1993). Binnen het traditionele perspectief op weerstand wordt voornamelijk de veranderaar gekarakteriseerd als slachtoffer van het veranderbestendig gedrag van ontvangers (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Door betrokken managers wordt weerstand hoofdzakelijk als oorzaak gezien voor de mislukking van een veranderingstraject (Ford & Ford, 2010).

Op individueel niveau kan weerstand worden uitgedrukt in frustratie, negatieve emoties, motivatieproblemen, en zelfs het moedwillig tegenwerken van een verandering (Blomme & Bornebroek-Te Lintelo, 2012). Hiermee verliest een ontvanger een constructief meewerkende houding ten opzichte van de verandering. Weerstand wordt vaak afgeschilderd als spontaan opkomend en wordt gezien als de reactie van ontvangers op een verandering (Dent & Goldberg, 1999; Ford, Ford & Mcnamara, 2002).

1.2.4 Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om de voorwaarden voor succesvolle implementatie van een organisatieverandering te onderzoeken. Dit vanuit het proces van betekenisgeving door een individu. Om de aspecten hierop te achterhalen, en te bekijken wat factoren zijn waarmee het Sensemaking proces beïnvloed luidt de onderzoeksvraag:

Welke factoren zijn van invloed op het Sensemaking proces
tijdens de post-integratiefase van een overname?

1.2.5 Wetenschappelijke relevantie

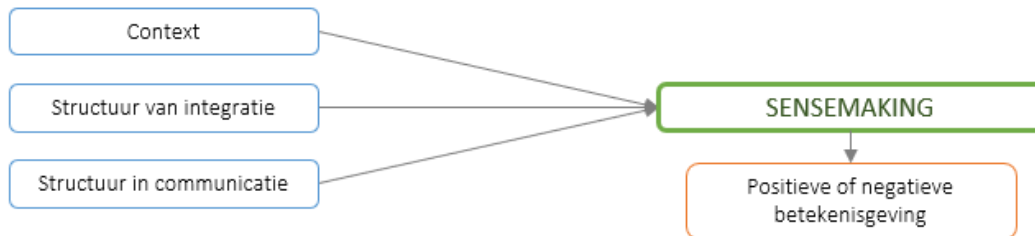
Gebaseerd op het literatuuronderzoek zijn er kansen geïdentificeerd om het thema fusies en overnames te koppelen aan de onderzoeksstroming van organisatiestudies. Met behulp van een assessment van verandering gedurende een post-integratietraject wordt bijgedragen aan het onderzoeken van fenomenen op basis van Sensemaking theorie. Dit als toevoeging op bestaande literatuur.

Het onderzoeksveld van fusies en overnames wordt gedomineerd door kwantitatieve onderzoeksonderwerpen (Teerikangas & Colman, 2020). Middels het onderzoek zoals beschreven in deze scriptie wordt gehoor gegeven aan de oproepen voor meer kwalitatief onderzoek naar fusies en overnames (Cartwright et al., 2012; Meglio & Risberg, 2010). Deze keuze komt overeen met de recente oproepen om bestaande theorie middels kwalitatief onderzoek verder uit te breiden (Cornelissen, 2017; Welch, et al., 2010; Teerikangas & Colman, 2020). Het betreft ook gelijk een manier om de bestaande theorie in het middensegment (middle-range theory) (Merton, 1949) te verjongen en op deze manier bij te dragen aan de ontwikkeling van management- en organisatietheorieën op basis van fenomenen (Teerikangas & Colman, 2020). Theorieopbouw in het middensegment betreft theorie-onderdelen tussen volwaardige theorieën, toegepast op specifieke fenomenen of empirische context (Laughlin, 1995) met als doel bepaalde fenomenen te verklaren (Morrow & Muchinsky, 1980). De ontwikkelde theorie is hierbij specifiek genoeg om het bestudeerde fenomeen te begrijpen, maar toch algemeen genoeg om te worden opgenomen in bredere theoretische uitspraken (Teerikangas & Colman, 2020). De verwachting is dat onderzoeken in het middensegment toenemen en zich ontplooiën tot theorieën op hoger niveau (grand theory) waarmee de praktische relevantie toeneemt (Teerikangas & Colman, 2020).

Door het toepassen van een concept als Sensemaking op fusies en overnames binnen kwalitatief onderzoek, kunnen complexe socio-psychologische processen worden onderzocht waarmee werknemers die de gebeurtenissen ervaren hun realiteit opnieuw opbouwen (Stahl et al., 2013). Hoewel er weinig bekend is over de interactie tussen integratiecontext en Sensemaking processen (Steigenberger, 2017), is volgens Steigenberger de verwachting dat het succes van integratie sterk afhankelijk is van de context, en de structuur van integratie, welke het Sensemaking proces en de uiteindelijke betekenisgeving beïnvloeden. Het daadwerkelijke resultaat van de integratie na een fusie of overname zou daarom afhankelijk zijn van deze factoren, in plaats van enkel een serie strategische managementbeslissingen.

1.2.6 Conceptueel Model

Op basis van bovenstaand beschreven input is een conceptueel model opgesteld waarbij de verwachte invloeden op het Sensemaking proces zijn weergegeven. Door deze factoren nader te onderzoeken binnen het integratieproces na overname wordt getracht antwoord te geven op de hoofdvraag. Tevens wordt bekeken in welke mate deze factoren de reactie beïnvloed van ontvangers van de verandering.



Figuur 1; Conceptueel Model

2. Literatuur

2.1 Fusie en overname

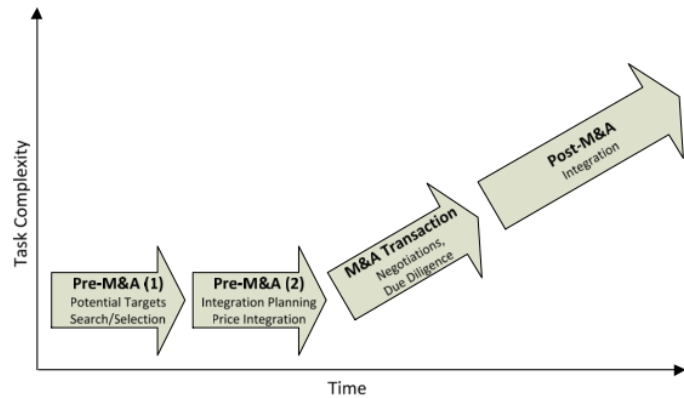
Geconfronteerd met de uitdagingen van concurrentie in een hevig veranderende omgeving is een standaard bedrijfsstrategie het in controle houden van deze omgeving (Saggurthi & Thakur, 2016). Een fusie of overname¹ is hier onderdeel van. De meeste overnameprocessen bestaan uit het samenvoegen van twee organisaties naar één. Een fusie of overname wordt als strategisch doel gebruikt om nieuwe markten te betreden, krachten van de verschillende bedrijven te bundelen, concurrenten te elimineren, schaalvoordelen te behalen of snel nieuwe technologieën te verwerven (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). Men gaat er hierbij vanuit dat het samenvoegen operationele- en overheadkosten verlaagd, wat de hoofdrede betreft waarop de meeste fusies en overnames plaatsvinden (Kale, Singh & Raman, 2009). Echter worden in meer dan de helft van de fusies de beoogde voordelen niet behaald (Babić, Savović, Domanović, 2014). Ondanks het feit dat fusies en overnames vaak teleurstellende resultaten opleveren, blijven ze veel voorkomen (Graebner et al., 2017). Inmiddels wordt de oorzaak hiervan niet meer gezocht in financieel of strategisch wanbeleid, maar ziet men de oorzaak steeds meer voortkomen uit falen van de integratie van het menselijke element (Giessner, 2011).

Bestaande onderzoeken naar fusies en overnames worden vooral gedomineerd door financiële analyses die zich richten op het verklaren van de financiële prestaties van overnames (King, Dalton, Daily, & Covin, 2004; Sarala & Vaara, 2010). Ondanks dat worden fusies en overnames in toenemende mate vanuit andere disciplines bestudeerd. Deze verschillende stromingen kunnen in vier categorieën worden onderscheiden. Deze categorieën betreffen onderzoek vanuit het financieel/economisch perspectief, strategisch perspectief, organisatorisch perspectief, en vanuit het perspectief van het proces (Birkinshaw, Bresman & Håkanson, 2000). Elke categorie omvat een eigen theoretisch kader en centrale hypothesen. Onderzoeken naar strategische aspecten van integratie zijn vooral gericht op coördinatie, afstemming en herindeling van organisaties. Binnen andere categorieën zijn juist de menselijke, sociale en culturele aspecten van integratie onderzocht (Graebner et al., 2017). Over het algemeen hebben bedrijfsfusies een slechte reputatie en worden door getroffen werknemers in een negatief daglicht gesteld (Giessner, 2011).

¹ Er bestaan verschillende definities om het verschil tussen een fusie en een overname aan te duiden. Ook vanuit juridisch oogpunt zijn er verschillen te benoemen. In deze scriptie zijn de verschillende beschrijvingen niet relevant in de context van het onderzoek, en zullen beide termen door elkaar worden gebruikt (S. Giessner, 2011). Tevens wordt in enkele gevallen de Engelse afkorting M&A (Merger and Acquisition) gebruikt.

Werknemers blijken onvoldoende in staat de invloed van een fusie of overname op hun werk of loopbaan te voorspellen, wat de angst en onzekerheid bij werknemers verhoogt (Marks & Mirvis, 1997). Dit kan contraproductief gedrag tot gevolg hebben (Elsass & Veiga, 1994; Guerrero, 2008; Babić et al., 2014).

Zoals in naaste figuur is weergegeven is het overnameproces op te delen in vier hoofdfasen, waarbij de complexiteit van de betreffende fase toeneemt naarmate het proces vordert. De twee pre-M&A fasen bestaan uit het scouten en selecteren van potentiële overnamekandidaten. Vervolgens wordt een verdere planning voor de komende

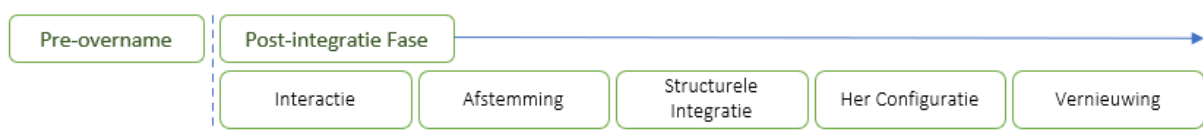


Figuur 2; M&A Process and Task Complexity (Kummer and Steger 2008)

fasen vastgesteld. De post-integratiefase (Post-M&A integration) wordt als belangrijkste fase gezien, omdat hier de toegevoegde waarde van de overname gecreëerd dient te worden. Deze fase wordt gezien als meest complex. Ook neemt deze fase de meeste tijd in beslag.

2.1.1 Post-integratieproces

Het post-integratieproces kan worden omschreven als een dynamisch proces waarin de overnemende partij en de overgenomen onderneming, of componenten daarvan, samen worden gevoegd om één organisatie te vormen (Graebner et al., 2017). Het omvat een serie gebeurtenissen welke ingrijpende organisatorische veranderingen teweegbrengen. Deze fase begint zodra een deal juridisch is afgerond, waardoor twee afzonderlijke bedrijven één worden. Het begin van deze fase betreft vaak ook het moment waarop de overname richting personeel wordt aangekondigd. Deze fase wordt gezien als meest complex, omdat dit zowel de menselijke integratie omvat als de taakintegratie. Deze fase eindigt wanneer het gewenste niveau van integratie en bijbehorende overnamedoelen zijn bereikt (Meglio, King & Risberg, 2017). Wanneer specifiek gesproken wordt over de post-integratiefase is ook deze specifieke fase op te delen in deelfasen (Graebner et al., 2017).



Figuur 3; Fasen post-integratie Graebner (2017)

De integratiefase start met interactie tussen de overnemende en overgenomen partij. Hierop volgend vindt er in groeiende mate afstemming plaats over werkwijzen. Er is sprake van structurele integratie wanneer overeenkomstige afdelingen met elkaar integreren.

Door een groeiende mate van versnipperde activiteiten is er in een opvolgende fase sprake van het opnieuw structureren van de gehele (nieuwe) onderneming.

Ondanks groeiende aandacht voor het post-integratieproces wordt de bestaande literatuur op dit onderwerp omschreven als gefragmenteerd (Graebner et al., 2017). Tijdens het integratieproces worden eerder veronderstelde waarnemingen afgewogen tegen de huidige situatie. Om de redenen voor teleurstellingen en mislukkingen bij integratie na acquisitie beter te kunnen begrijpen, hebben onderzoekers met een strategische en organisatorische oriëntatie, steeds meer gezocht binnen het domein van organisatiecultuur (Peters & Waterman, 1982; Pettigrew, 1979), en/of nationale cultuurverschillen (Hofstede, 1980; Sarala & Vaara, 2010). In een latere fase hebben psychologische reacties van werknemers tijdens het fusieproces steeds meer aandacht gekregen van onderzoekers. De groepspsychologie van reacties op fusies en overnames is beschreven met termen als loyaliteit, commitment, fusieondersteuning, culturele botsingen, moreel, sfeer, groepsdynamiek, weerstand van werknemers en identificatie na een fusie. Hoewel elk van deze labels een eigen betekenis en theoretische diepgang heeft, delen ze de focus op de relatie van werknemers met de organisaties die bij een fusie betrokken zijn (Giessner, Ullrich & Van Dick, 2012).

2.2 Sensemaking

Vanuit het perspectief van Sensemaking als concept voor het geven van betekenis, worden organisaties gedefinieerd als systemen van sociale betekenisprocessen, waarbij betekenis wordt gegeven aan een gebeurtenis. Om de betekenisgeving binnen een organisatie te kunnen begrijpen dient kennis te worden gegenereerd over de manier waarop betekenis zich vormt en/of teniet wordt gedaan (Gray, Bougon, & Donnellon, 1985). Het concept Sensemaking betreft het proces waarbij mensen betekenis geven aan een waarneming of collectieve ervaring. Het concept is in de jaren zeventig door Karl E. Weick geïntroduceerd binnen het domein van organisatiestudies en heeft sindsdien zowel theorie als praktijk beïnvloed. Sensemaking is vrij breed gedefinieerd door Weick (Weick, 1995). In veel empirisch onderzoek naar verandering wordt het meer algemeen geconceptualiseerd als een sociaal proces van betekenisgeving en reconstructie waarmee mensen binnen een organisatie begrijpen, interpreteren en zingeving creëren van hun veranderende organisatie en omgeving. Dit voor zowel zichzelf, als voor anderen (Balogun & Johnson, 2004).

Bestaande Sensemaking modellen negeren vaak de rol van emotie of beschrijven emotie als belemmerende factor (Gioia & Mehra, 1996; Magala, 1997; Maitlis, Vogus & Lawrence 2013). Ondanks dat de invloed van emotie wel degelijk wordt beschreven binnen Sensemaking theorieën, wordt het gezien als relatief onontgonnen dimensie van Sensemaking binnen organisaties (Maitlis et al., 2013). Hoewel bekend is dat uitgedrukte en gevoelde emoties waardevolle aanwijzingen kunnen zijn voor het geven van betekenis, is het onduidelijk hoe een werknemer toegang krijgt tot de signalen die daarop van invloed zijn (Heaphy, 2017). Sensemaking kan worden geconceptualiseerd als een continu proces waarin signalen worden geïnterpreteerd via frames (Konlechner et al., 2019). Weick (1995) beweert dat Sensemaking drie elementen vereist: een kader, een kwestie en een verband tussen het kader en de kwestie.

2.2.1 Sensemaking Processen

Uit onderzoek naar Sensemaking en cognitie (Balogun & Johnson, 2004; Gioia & Chittipeddi, 1991) blijkt dat er een aantal hoofdelementen te definiëren zijn die van invloed zijn op de opbouw van interpretaties. Deze elementen worden gedefinieerd als de context van de verandering, de persoonlijke manier van denken en de interacties met anderen (Balogun & Johnson, 2005). Het vermogen om signalen in de omgeving te interpreteren en de betekenis daarvan bij te werken wordt negatief beïnvloed bij intense en/of negatieve emoties (bijv. paniek, ongerustheid en angst). De cognitieve capaciteit wordt aan de emotie besteed, wat zijn weerslag heeft op de deelname aan het Sensemaking proces (Maitlis & Sonenshein, 2010). Intense, negatieve emoties verspreiden zich ook door groepen via processen van emotionele besmetting (Barsade, 2002). Het proces van Sensemaking vindt dan ook plaats op verschillende niveaus. Enerzijds is dit op individueel niveau waarbij een individu betekenis geeft aan hetgeen wordt waargenomen. Anderzijds is dit op groepsniveau, wanneer betekenissen worden gedeeld met anderen binnen een groep. Hoewel de focus van dit onderzoek ligt op het Sensemaking proces op individueel niveau, is het Sensemaking proces op groepsniveau een belangrijke dimensie in het geheel en zodoende nader beschreven. Sensemaking op groepsniveau is meer gebaseerd op interactie tussen personen en het delen van betekenissen, dan dat het gebaseerd is op (on)bewuste cognitieve processen van een individu (Gioia & Chittipeddi, 1991). Sensemaking op groepsniveau wordt aangeduid als collectieve Sensemaking. Dit omdat deze zich ontwikkelt via meerdere belanghebbenden die voorlopige inzichten uitwisselen en proberen een interpretatie van de handelwijze op te stellen (Stigliani & Ravasi, 2012). Leden van een collectief hoeven niet dezelfde betekenissen te delen. Ze kunnen aan een situatie gelijkwaardige of overlappende betekenissen geven (Weick et al., 2005). Volgens Heaphy (2017) staat vast dat wanneer iemand zich bevindt tussen verschillende groepen en belanghebbenden, dit van invloed is op het construeren en implementeren van betekenis.

Door het sociale proces van collectieve Sensemaking kan gesteld worden dat er niet enkel sprake is van Sensemaking maar ook van Sensegiving (Maitlis, 2005).

2.2.2 Sensegiving

Om onderscheid te maken tussen het Sensemaking proces enerzijds, en het beïnvloedingsproces anderzijds, wordt in de literatuur het begrip Sensegiving gebruikt. Sensegiving is het proces waarbij managers, of belanghebbenden, het Sensemaking proces en betekenisconstructie van anderen proberen opzettelijk te beïnvloeden (Gioia & Chittipeddi, 1991). Door te analyseren hoe kaders zich ontwikkelen en hoe verwachtingen hierin worden ingebed is het mogelijk te begrijpen hoe betekenis aan veranderingsinitiatieven zich in de loop van de tijd ontwikkelen. Waarbij in huidige onderzoeken het begrip Sensemaking als een retrospectief proces wordt beschouwd (Rosness, et al. 2016) benadrukken recente studies dat er steeds meer behoefte bestaat aan een beter begrip van de toekomstige Sensemaking dynamiek. Dit om te achterhalen hoe verschillende verwachtingen het proces van betekenisgeving beïnvloeden gedurende de loop van een gepland veranderingsinitiatief (Konlechner, et al., 2019). De zienswijzen tijdens voortdurende verandering kunnen aanzienlijk verschillen van persoon tot persoon. De manier waarop individuen lopende gebeurtenissen interpreteren beïnvloedt ook de manier waarop ze hierop zullen reageren (Gertsen & Sørderberg, 2000; Steigenberger, 2017).

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek en is gebaseerd op een sociaal constructieve benadering (Eriksson & Kovalainen, 2016). Bestaande onderzoeken met betrekking tot Sensemaking bevinden zich veelal op het snijvlak van topmanagement naar middelmanagementniveau (Rouleau & Balogun, 2011), en de manier waarop een nieuwe strategie of visie wordt vertaald. Volgens Ericson (2001) dient het perspectief van Sensemaking op het gebied van organisatorische verandering verder te worden geconceptualiseerd. Dit is ook van belang in de operationele afdelingen van een organisatie. Dit omdat men ook op deze laag binnen de organisatie een verandering moet begrijpen die vanuit het management wordt voorgesteld (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994), om daarbij uiteindelijk de juist bedoelde betekenis aan te geven.

3.2 Casestudy

Op basis van een Grounded Theory opzet zijn fenomenen onderzocht binnen een specifieke omgeving met het doel daar conclusies uit te trekken (Eriksson & Kovalainen, 2016). De focus binnen dit onderzoek ligt op kwalitatieve data. Enerzijds vanwege de rijkdom aan informatie en de mogelijkheid verdiepende vragen te stellen om tot verdere inhoud en emotie te raken (Eriksson & Kovalainen, 2016). Anderzijds omdat in de voorbereidende fase van dit onderzoek geen kwantitatieve maatstaven zijn gevonden om Sensemaking thema's te kunnen meten.

Voor dit onderzoek is binnen een maritieme organisatie een casestudie uitgevoerd gedurende een integratieproces na overname. Met behulp van semigestructureerde interviews zijn gevoelens en gedachten achterhaald welke zich hebben ontwikkeld na het vernemen van de boodschap waarin verandering van bedrijfsstructuur is aangekondigd (pre-overname). Door vervolgens door te vragen over zienswijzen en gevoelens die ontwikkeld zijn over de tijd is op deze manier het Sensemaking proces achterhaald welke zich heeft afgespeeld binnen deze specifieke context. Deze context betreft hetzelfde moederbedrijf, maar twee verschillende overnames. Omdat het overname proces van twee verschillende bedrijven is onderzocht is de analyse van dit onderzoek opgebouwd als Multi-case analyse (Yin, 2003).

3.3 Onderzoekscontext

Binnen dit onderzoek wordt het overname proces van twee verschillende bedrijven onderzocht, welke uiteindelijk zijn geïntegreerd binnen hetzelfde moederbedrijf. Deze zijn zodanig als twee aparte cases beschreven. Enerzijds betreft dit de overname van de offshore activiteiten van VSMC

door Boskalis, anderzijds betreft dit de overname van de offshore activiteiten van Bohlen & Doyen door Boskalis.

Case 1 - VSMC

In 2007 wordt door VolkerWessels een kabelinstallatiebedrijf opgericht vanwege een verwachte groeiende vraag naar kabellegactiviteiten voor de offshore windsector. In de daaropvolgende jaren werd Visser&Smit Marine Contracting (VSMC) in toenemende mate ingeschakeld voor grote Europese offshore windprojecten. In 2013 verwerft Boskalis een belang van 50% in VSMC en groeit verder als joint venture onder de naam VBMS. Inmiddels is VBMS marktleider op het gebied van kabelinstallatie voor de offshore windsector. In 2016 verwerft Boskalis ook de overige 50% van de joint venture waarmee het bedrijf een volledige dochteronderneming wordt van Boskalis. In de loop van 2018 wordt in fasen afscheid genomen van de bedrijfsnaam en ontwikkelt het bedrijf zich verder onder de naam Boskalis Subsea Cables (BSC). BSC biedt naast kabelinstallatie ook diensten aan voor onderhoud en reparaties aan offshore windparken, installatie van kabels tussen olieplatforms, en interconnectoren die energienetwerken van verschillende landen met elkaar verbinden. Door de snelle groei van het bedrijf, en de uitbreiding in verschillende soorten dienstverlening, vraagt het bedrijf om het aanpassen van de interne organisatie om de verschillende specialismen meer gestructureerd aan te kunnen bieden. Ook in combinatie met andere business units van het moederbedrijf Boskalis. Medio 2019 wordt er ingezet op een divisiestructuur waarin de verschillende specialismen worden ondergebracht in aparte afdelingen, met een uitbreiding van het aantal managementlagen om de span of control te verkleinen. (www.boskalis.com; www.volkerwessels.com)

Case 2 - BoDo

De geschiedenis van Bohlen & Doyen GmbH (BoDo) gaat terug tot 1950. Sinds de oprichting heeft BoDo een uitgebreide dienstverlening opgebouwd op het gebied van aardgas-, elektriciteit-, water-, riolerings- en telecommunicatie-infrastructuur. Waar het bedrijf voornamelijk activiteiten op land uitvoert heeft het in 2009 een eerste offshore kabel aangelegd ten behoeve van een windmolenpark. In 2010 wordt het bedrijf onderdeel van SAG Groep (Duitsland) welke tevens actief is in energie-infrastructuur. In 2017 wordt de gehele SAG Groep overgenomen door SPIE (Frankrijk) waarmee SPIE zijn bedrijfsactiviteiten in Duitsland verder verankert. Daar SPIE hoofdzakelijk als landaannemer opereert wordt in 2019 besloten de offshore kabelinstallatie-activiteiten af te stoten en wordt een reorganisatie binnen Bohlen & Doyen ingezet. Boskalis besluit de offshore dienstverlening over te nemen. Met deze overname versterkt het bagger- en bouwbedrijf zijn positie op het gebied van offshore kabelinstallatie- en reparatie in Duitsland. De offshore dienstverlening van BoDo wordt uiteindelijk binnen Boskalis Subsea Cables geïntegreerd. (www.bohlen-doyen.com; www.spie-sag.hu)

3.4 Dataverzameling

Gedefinieerd op basis van bestaande constructen uit literatuur vanuit zowel fusie en overname, als Sensemaking, zijn interviewvragen opgesteld. Deze vragen zijn met name gebaseerd op thema's vanuit fusie en overname en hadden betrekking op het verkrijgen van inzicht in de betekenis voor een respondent betreffende onderwerpen als startcondities van de overname, het motief van de overname, emoties gedurende het proces, integratieperspectief en sociaal perspectief (Birkinshaw et al., 2000; Graebner et al., 2017; Probst, 2012; Alsufiani & Attfield, 2017). Op basis hiervan is een serie vragen opgesteld welke de leidraad vormden bij de interviews. De interviews betroffen semigestructureerde interviews waarbij afhankelijk van de antwoorden van de respondent aanvullende vragen zijn gesteld om een verdere verdieping binnen de geschetste context te verkrijgen. Middels deze aanpak is richting gegeven aan het onderzoek door een aantal hoofdthema's vooraf vast te stellen (Eriksson & Kovalainen, 2016).

In de periode Mei – Juni 2020 zijn in totaal veertien interviews afgenomen. Deelnemers zijn geselecteerd op basis van een doelgerichte steekproef (Babbie & Mouton, 2001). Hiervoor zijn enkele criteria gebruikt.

- 1) De studie richt zich op werknemers in de operationele laag van de organisatie. De respondenten waren werkzaam in deze laag, en hadden als hoogste rang in de hiërarchie die van Team Manager.
- 2) Er zijn enkel werknemers geselecteerd welke op het moment van aankondiging van de overname binnen de organisatie werkzaam waren.
- 3) Er is een samenstelling verkregen van respondenten uit verschillende bedrijfsonderdelen.
- 4) Er is een samenstelling verkregen van respondenten uit verschillende afdelingen.

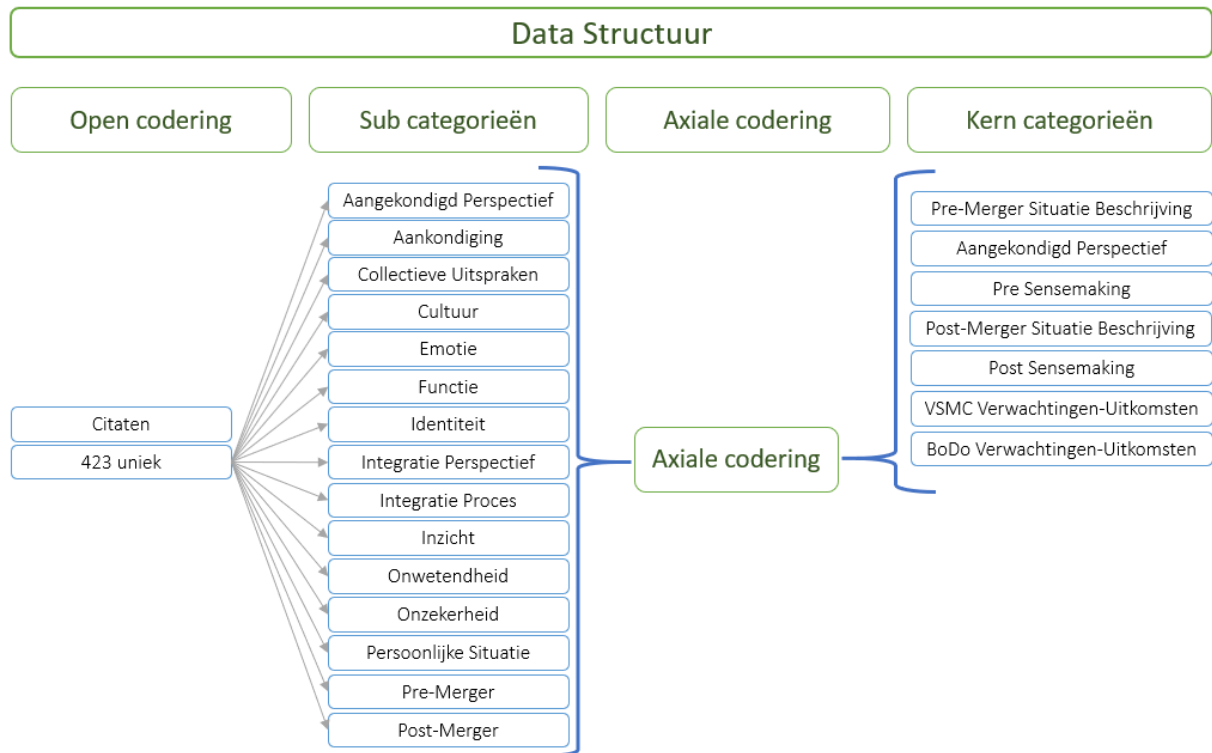
Geselecteerde medewerkers zijn benaderd per e-mail met de vraag een uur tijd vrij te maken voor het houden van een interview. In deze e-mail is ook het doel van het onderzoek aangekondigd, en is benadrukt dat de resultaten anoniem in de scriptie worden verwerkt en uitspraken niet tot op de persoon zijn terug te redeneren. In totaal hebben 26 geselecteerde potentiële deelnemers de uitnodiging voor het interview ontvangen. Van alle potentiële respondenten is een reactie verkregen. Twaalf personen hebben aangegeven niet mee te willen werken aan dit onderzoek. Met de overige veertien deelnemers is een interview afgenomen. De gemiddelde duur van de interviews was 49 minuten. Onderstaand een overzicht van de respondenten waarin de afdeling staat beschreven waarop men werkzaam was, de duur van het interview, en vanuit welk van de twee bedrijven de respondent afkomstig was voorafgaand aan de overname. Van één interview is de opname niet goed verlopen. De opname bevatte geen beeld of geluidsdata en zodoende is dit interview niet meegenomen in de data-analyse.

Interview	Afdeling	Bedrijf	Duur (min)
1	Project Afdeling	VSMC	46 min
2	Engineering Afdeling	VSMC	50 min
3	Tender Afdeling	VSMC	42 min
4	Project Afdeling	VSMC & BoDo	55 min
5	Operations Afdeling	BoDo	72 min
6	Project Afdeling	VSMC	57 min
7	Financiële Afdeling	BoDo	62 min
8	Operations Afdeling	BoDo	48 min
9	Inkoop Afdeling	BoDo	41 min
10	QHSE Afdeling	VSMC & BoDo	50 min
11	Project Afdeling	VSMC	30 min
12	Engineering Afdeling	VSMC	27 min
13	Tender Afdeling	VSMC	49 min
14	Voormalig Engineering Afdeling	VSMC	58 min

Ieder interview startte met een kleine toelichting van mijn kant over het onderzoek, en wat mijn doel hiervan is. Respondenten waren hier vaak ook benieuwd naar. Vervolgens vroeg ik de respondent meer te vertellen over zijn achtergrond. De vraag, “sinds wanneer ben je werkzaam bij Boskalis” bleek niet goed te werken. Aangezien Boskalis het huidige bedrijf betreft, zijn sommige respondenten wel vier bedrijfsnamen geleden bij de huidige organisatie begonnen. Naderhand heb ik voor deze vraag dan ook huidige organisatie gebruikt in plaats van de huidige bedrijfsnaam.

3.5 Data-Analyse

De interviews hebben plaatsgevonden via Microsoft Teams. Hier is voor gekozen omdat een fysieke ontmoeting niet mogelijk was vanwege Covid-19 maatregelen. De interviews zijn opgenomen waarna het gesproken woord is getranscribeerd. Om een waarde te kunnen hangen aan de uitspraken die een respondent heeft gedaan is gebruik gemaakt van een coderingstool genaamd AtlasTI 8. Alle transcripten zijn hierin geüpload waarna codes zijn gegeven aan uitspraken die tijdens het interview zijn gedaan. De coderingsmethodiek van Corbin en Strauss (2015) stond hierbij centraal. Dit betreft een methodiek waarbij Ground Theory wordt opgebouwd, welke is afgeleid van de dataverzameling. De opbouw van data bestaat uit een aantal stappen. Allereerst zijn er codes toegekend aan de uitspraken van een respondent. In totaal zijn er op basis van de dertien geanalyseerde interviews 423 unieke citaten vastgelegd. Deze codes zijn vervolgens ingedeeld in een aantal codegroepen. Middels een axiale coderingstechniek zijn kerncategorieën geïdentificeerd (Corbin & Strauss, 2015).



Figuur 4; Datastructuur – (Corbin en Strauss, 2015)

3.6 Onderzoekspositie

De onderzoeker is zelf binnen de organisatie actief. Dit heeft toegang gegeven tot directe observaties tijdens het veranderingsproces. Dit heeft ook de toegang tot respondenten vergemakkelijkt. Van de veertien respondenten zijn twee respondenten onderdeel van het team waarin de onderzoeker ook actief is. Overige respondenten bevonden zich wat betreft werkzaamheden elders binnen de organisatie en maakten geen deel uit van de dagelijkse activiteiten van de onderzoeker.

4.0 Resultaten

Binnen dit onderzoek zijn de perspectieven van respondenten vanuit twee overnames onderzocht. De overname vanuit VSMC naar Boskalis, en de overname vanuit BoDo naar Boskalis. Beide bedrijven bevonden zich in de integratiefase na overname. Op basis van veertien interviews is er data opgebouwd middels het coderen van uitspraken van respondenten. Op basis van deze data zijn beide casussen apart geanalyseerd. Dit hoofdstuk betreft de analyse van beide casussen. Deze wordt beschreven middels een within-case-analyse waarbij de data per case apart is onderzocht voor verdere verdieping in de materie. Vervolgens heeft er een cross-case-analyse plaatsgevonden, waarbij is gezocht naar overeenkomstige thema's of fenomenen tussen beide casussen. Deze zijn beschreven in het hoofdstuk cross-case-analyse. In zowel de within-case-analyse als de cross-case-analyse is een schematische weergave opgenomen van de effecten per fase, en het bijbehorende Sensemaking perspectief.

4.1 Within-case-analyse

Op basis van een within-case-analyse zijn er specifieke aspecten onderzocht die zich binnen de specifieke case hebben voorgedaan. Zowel de VSMC case als de BoDo case worden hierbij apart omschreven. De analyse is opgedeeld in twee momenten in tijd. Namelijk de pre-overname fase, waarbij op basis van uitspraken het Sensemaking perspectief is onderzocht voorafgaand aan de overname. Vervolgens is ook het Sensemaking perspectief onderzocht tijdens de integratiefase. Naast het achterhalen van het Sensemaking perspectief op beide momenten in tijd is getracht te achterhalen in welke mate er sprake is geweest van Sensegiving. In dit geval is binnen deze analyse wat betreft Sensegiving de mate en manier beschreven waarop de overname is aangekondigd.

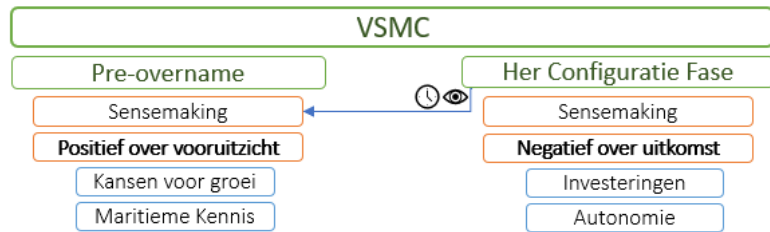
De onderzochte casussen bevonden zich niet in een gelijkwaardige fase van integratie gebaseerd op de integratiefasen van Graebner (2017) ([Hoofdstuk 2.1.1 Post-integratie proces](#)). De integratiefase waarin VSMC zich bevond betreft de herconfiguratiefase. Binnen deze casus was er sprake van het herstructureren van het bedrijf. De integratiefase waarin BoDo zich bevond is het beste te omschrijven als de afstemmingsfase. Binnen deze casus vinden er afstemmingen plaats over het consolideren van werkwijzen. Naast een beschrijving van de analyse zijn citaten van respondenten toegevoegd die een indruk geven van de codes waarop de analyse gebaseerd is. Onderstaand aan elke beschrijving is de naam van de codegroep toegevoegd waarop de analyse is gebaseerd.

4.1.1 Case VSMC – Boskalis

De VSMC-case betreft de eerste case waarbij het overname- en integratieproces is onderzocht.

Hieruit blijkt dat er voorafgaand

aan de overname een overwegend positieve kijk was op de naderende verandering. Nadien is er een toenemende negativiteit ontstaan over de uiteindelijke uitkomst van de integratie.



Pre-Overname

Het bedrijf VSMC wordt omschreven als kleinschalig. Sinds het onderbrengen van offshore kabellegactiviteiten binnen een aparte business unit is het bedrijf in personeelsaantal gegroeid van 30 naar ongeveer 60 personen rond het moment van de eerste overname. De bedrijfscultuur wordt omschreven als familiecultuur met een hoge saamhorigheid. Het gevoel van eigenaarschap wordt omschreven als hoog.

“Toen we met 60 man waren, voelden 60 man zich eigenaar van VSMC”. Interview 1

“We zaten daar in één kamer te lunchen en we gaven het pakje boter door, weet je wel, aan elkaar. En zo zaten we daar. Dat was het. Gewoon met elkaar de klus klaren. Dat was de organisatie zeg maar. En ja, kleinschalig, maar wel samen, samenwerken”. Interview 11.

Het hoge gevoel van eigenaarschap resulteerde ook in een open houding naar elkaar. De organisatie was overzichtelijk en men durfde zelf verantwoordelijkheden op zich te nemen. Door de groeiende vraag vanuit de markt was men bereid er hard voor te werken. Doordat men ondersteunende afdelingen in eigen beheer had, werd het bedrijf ook wel omschreven als flexibel en slagvaardig.

“Het maakte ook niet zoveel uit van wat er nou precies in je profiel stond, het project moest tot een eind komen, dus iedereen deed van alles voor elkaar eigenlijk”. Interview 1

“Het was een overzichtelijke, krachtige organisatie met korte lijnen, waarin je, ja verantwoordelijkheden kon nemen. Een organisatie waarin we gewend waren om een stapje harder te lopen”. Interview 10

Code groep: VSMC Pre Merger Situation

Sensegiving

Ten tijde van de aankondiging, en in een eerste fase van het integratieproces, zijn inzichten en verwachtingen gedeeld vanuit het managementteam.

Dit gebeurde middels zogeheten soap-box sessies, waarbij de directeur het personeel informeerde over de stand van zaken, en inzicht gaf in het integratieperspectief. Het perspectief dat aanvankelijk werd gegeven is dat de bureaucratie ging verminderen. Men werd bij besluitvorming enkel nog afhankelijk van de board van Boskalis, en niet meer van een gecombineerde board van Boskalis en VolkerWessels. Besluitvorming rondom investeringen zouden hierdoor makkelijker en sneller verlopen. Tevens werd hierbij de kennis en ervaring van Boskalis als positief omschreven, omdat Boskalis bekend is met de maritieme markt en voor het toekomstige kabellegbedrijf de toegang tot grote investeringen werd vergemakkelijkt.

Ondanks Boskalis als moederbedrijf, werd meermalig uitdrukkelijk benoemd dat het kabellegbedrijf zijn eigen identiteit zou behouden. Van integreren binnen Boskalis was in eerste instantie geen sprake. Ook zou het bedrijf volledig bij elkaar blijven. Op basis daarvan werd het inzicht gegeven dat er een nieuwe eigenaar was, maar er qua werkwijzen niet veel zou gaan veranderen. Vanuit respondenten was er sterk het gevoel dat vanuit de directie het signaal werd gegeven dat de gehanteerde manier van werken en bestaande procedures gehandhaafd bleven en dat dat vooral niet ging veranderen onder het Boskalis bewind.

“Waarbij onze directeur aangaf dat hij had afgesproken, en dat is ook een belangrijke uitspraak geweest hoor achteraf gezien, dat hij had afgesproken met Raad van Bestuur van Boskalis dat we onze eigen identiteit zouden behouden, bij elkaar zouden blijven, enzovoorts”. Interview 3

Code groep: VSMC Aangekondigd Perspectief

Sensemaking

Respondenten is gevraagd naar het gevoel dat men had na aankondiging betreffende de overname. Over het algemeen werd hier positief op gereageerd. Men beschrijft dat het voormalige VSMC niet goed thuis hoorde binnen het moederconcern destijds. Daar het maritieme operaties betrof en VolkerWessels voornamelijk actief is als landaannemer. Door de bestaande samenwerking met Boskalis voorafgaand aan de overname, kwam de overname niet geheel als verassing. Het werd beschreven als ingezette trend.

“Volgens mij waren er wel genoeg geruchten dat het hier naartoe zou gaan. En de trend was er natuurlijk al toen het van VSMC naar VBMS ging, toen ging het van 0% Boskalis naar 50 % Boskalis, dus de trend was wel ingezet, en ook dat er steeds meer Boskalis mensen binnen ons VBMS gebouw te vinden waren, dus het was niet heel gek”. Interview 2

De toegevoegde waarde werd voornamelijk gezien in de kennis en ervaring van Boskalis als maritieme dienstverlener, en het opereren van Boskalis op internationaal niveau.

Men beschreef vooral kansen. Kansen voor het verder groeien van het bedrijf, maar ook een verdere samenwerking met andere maritieme diensten die reeds door Boskalis werden geleverd, wat ook als toegevoegde waarde werd omschreven. Hierdoor kon een totaalpakket aan dienstverlening rondom windenergie ontstaan. Het werd vooral gezien als kans voor een verdere professionaliseringsslag. Hoewel ook werd benoemd dat VSMC in een grotere loggere organisatie terecht zou komen, werden voornamelijk de voordelen gezien. Het lijkt erop dat de directie een belangrijke rol heeft gespeeld in de perceptie van de respondenten. De directie heeft bij de aankondiging aangegeven dat middels de overname het bedrijf toegang zou krijgen tot grotere mate van investeringen. Op basis hiervan bestond de perceptie dat er vanuit Boskalis grote investeringen gedaan zouden worden om het bedrijf en de dienstverlening verder te laten groeien, en de competitie aan te gaan met de groeiende concurrentie op de markt.

“Boskalis was wel een maritieme contractor dus er kwam wel gewoon veel ervaring binnen. Ik denk wel dat dat als positief is ontvangen en dat dat ook geholpen heeft om tot een succes te brengen”. Interview 1

Opvallend is dat respondenten geen onzekerheid hebben ervaren voor veranderingen op persoonlijk niveau. Men was over het algemeen niet bang de bestaande functie te verliezen. En indien dat wel zou gebeuren, dan bestond de overtuiging dat iemand elders wel weer een werkplek zou vinden. Wel werd benoemd dat er angst ervaren werd bij ondersteunende afdelingen zoals de financiële en HR-afdeling. Deze afdelingen waren reeds aanwezig binnen Boskalis en er was onbekend wat voor gevolgen het voor de ondersteunende afdelingen binnen VSMC zou hebben. Er hebben geen interviews met respondenten uit deze afdelingen plaatsgevonden dus dit is niet onderbouwd.

“Nee omdat ik altijd wel het gevoel heb gehad dat als ze me morgen ontslaan, dan heb ik overmorgen een nieuwe baan”. Interview 6

Code groep: VSMC Pre Sensemaking

Herconfiguratiefase

Een eerste overname stap betrof een 50% acquisitie in een nieuw te vormen joint venture bedrijf VBMS, samen met VolkerWessels. Een tweede acquisitie van de overige 50% heeft twee jaar later plaatsgevonden. Het integratieproces vanuit VSMC naar Boskalis werd door respondenten als geleidelijk proces beschreven. Het proces betrof geen opstapeling van grote veranderingen op een korte termijn. De organisatie is in een kort aantal jaren fors gegroeid. Binnen het betreffende integratieproces is gebleken dat het groter groeien van een bedrijf inherent stond aan groei van managementlagen en processtructuren.

Waar de kleinschaligheid en saamhorigheid binnen VSMC de boventoon voerde, wordt de huidige organisatie beschreven als bureaucratisch, log, en intransparant. Bureaucratisch rondom processen voor het aanvragen van bijvoorbeeld investeringen. Een groei van het aantal managementlagen lijkt hier voor het gevoel niet aan mee te werken. Investerings om verdere groeistappen te maken lijken moeilijk op gang te komen.

“Waar we als VSMC als klein bedrijfje, met hele korte lijntjes en in hele korte tijd heel veel dingen voor elkaar kregen, was dat opeens met een bedrijf als Boskalis erbij, niet meer mogelijk. Omdat steeds meer mensen er wat van moesten gaan vinden, zich er mee moesten gaan bemoeien”. Interview 6

De toename in bureaucratie en procedures wordt in veel interviews belicht. Toch wordt deze ontwikkeling ook in perspectief geplaatst met de groei en professionalisering van de markt, wat dit inzicht niet per se negatief maakt.

“Ik denk dat er gewoon meer bureaucratie is. En of dat nou helemaal met Boskalis te maken heeft ik denk dat binnen de industrie ook volwassener wordt, en met volwassenheid komt denk ook een bepaalde bureaucratie kijken”. Interview 2

“Wij zijn nu veel professioneler. We zijn gewoon met alles gewoon he, tekenwerk is gewoon, heeft een enorme sprong gemaakt, procedures schrijven, het gebeuren heeft natuurlijk er ook aan bijgedragen dat we gewoon veel professioneler te werk gaan”. Interview 9

Codegroep: VSMC Post Merger Proces

Sensemaking

De integratie van VSMC naar Boskalis wordt omschreven als een rommelige periode. Er zijn bij aanvang van de overname verschillende perspectieven afgegeven rondom een visie, strategie en integratieperspectief richting de toekomst. Dit is van invloed geweest op de positieve beeldvorming die men had betreffende de overname.

“En dat altijd de intentie is geweest om de club bij elkaar te houden, dus dat vond ik wel belangrijk. En als dat eenmaal het geval is dat je weet dat de club bij elkaar blijft, uuh dan is het ook iets minder relevant wat je van de rest van Boskalis vindt”. Interview 2

Uiteindelijk is er een fase ingezet van herstructurering van het bedrijf. Hierbij zijn er meer managementlagen ontstaan en is de onderneming verdeeld in divisies. Gedurende deze fase heeft er ook een toename plaatsgevonden van de integratie van activiteiten binnen het Boskalis concern.

De herstructurering werd over het algemeen positief ontvangen. Omdat door het opdelen van het bedrijf in kleinere subdivisies er weer meer eigenaarschap werd gecreëerd binnen het grotere geheel. Een negatief element aan deze herstructurering is de toename in het aantal managementlagen. Enerzijds is sterk het gevoel dat deze niet op alle niveaus van toegevoegde waarde is geweest. Men benoemt dat er rollen zijn vervuld welke in een onderliggende laag ook uitgevoerd hadden kunnen worden. Anderzijds zijn er op nieuw ontstane managementposities voornamelijk personen vanuit Boskalis gepositioneerd, waarbij men aangeeft dat er ook vanuit de bestaande organisatie mensen waren die de ambitie hadden door te groeien naar dit managementniveau.

“Of mensen denken, nou die rol had ik zelf ook wel kunnen vervullen en dan voor mij een andere persoon op die plaats”. Interview 9

Gedurende de integratie zijn de uitgedragen visie en strategie in het traject van structurele integratie sterk afwisselend geweest. Voor het gevoel van respondenten zijn deze ook onvoldoende uitgedragen. De afgegeven visie was sterk gebaseerd op het opbouwen van een kabellegbedrijf, welke als aparte entiteit zou opereren. Hier is uiteindelijk niet aan voldaan.

“Eén voor één werden al die beloftes die de directeur maakte kon die niet nakomen, en vervolgens werd ie ook nog eens zelf weggestuurd”. Interview 3

Er is een groeiende negatieve kijk waarneembaar op basis van het uiteindelijke overnameproces tot nu toe. Respondenten spreken over teleurstellingen. De benoemde teleurstellingen vanuit de respondenten beschreven zijn terug te brengen tot twee hoofdonderwerpen, namelijk Investerings en Autonomie. Dit zijn de twee sterkst benoemde onderwerpen waarvan men een andere uitkomst had verwacht.

Investerings

De grootste teleurstelling betrof dat de aangekondigde visie rondom investeringen tot op heden niet zijn waargemaakt. Met name de aanschaf van een nieuw schip had men voor zichzelf in het vooruitzicht gesteld. In hoeverre deze investering specifiek is aangekondigd was niet op te maken op basis van de afgenomen interviews. De uitgesproken verwachtingen rondom investeringen in nieuwe tools en materialen waren hoger gesteld. Door het uitblijven van verdere investeringen heerst het gevoel dat de ontwikkeling van het bedrijf tot stilstand is gekomen, of dat er vanuit het management enkel nog reactief op ontwikkelingen wordt geacteerd. Het bedrijf wordt vanuit het verleden ervaren als voorloper, waar op dit moment het gevoel heerst dat het bedrijf wordt ingehaald door de toegenomen concurrentie.

“Ik had ook eerlijk gezegd de hoop gehad dat we inmiddels al een nieuw schip zouden hebben daardoor, maar dat is helaas niet zo geweest tot nu toe”. Interview 3

“Al die investeringsvoorstellen die langs de raad van bestuur moesten, en die gewoon niet gewoon gehonoreerd werden. We zijn door, door de overname van Boskalis zijn we wel stilgezet in onze ontwikkeling”. Interview 6

“Ik denk dat dat alleen maar bureaucratischer en bureaucratischer met businesscases die 20 keer gereviewd moeten worden, en met de kans dat daar niet het pijnpunt lag maar bij een politieke situatie waar we in lagen. Ik denk wel dat de intransparantie wel is toegenomen ja.” Interview 2

Autonomie

Voorafgaand aan de overname is sterk een visie uitgedragen op het autonoom opereren van het bedrijf ten opzichte van Boskalis. Van consolidatie was geen sprake. Eigen werkwijzen zouden gehanteerd blijven. Men bleef hierdoor vasthouden aan eigen filosofieën en eigen manieren van ondernemen. Dat dit gedurende het proces niet waargemaakt bleek te worden heeft geleid tot een tweedeling binnen het bedrijf en impact gehad op de onderlinge samenwerking. Gedurende het integratieproces was er op een zeker moment sprake van een tweedeling binnen het bedrijf. Enerzijds hielden mensen zich vast aan de autonomie van het bedrijf en daarmee de bestaande werkwijzen en procedures. Vanuit deze groep heerste het perspectief dat de bestaande werkwijzen perfect waren en dat Boskalis zich als overnemende partij hierop moest aanpassen. Anderzijds groeide ook de groep die meer de integratie en samenwerking met Boskalis opzocht, om daarmee uiteindelijk een zekere mate van uniformiteit van werkwijzen na te streven.

“ja toen ging het heel goed met Subsea Cables, en Subsea Cables wilde heel veel vasthouden aan eigen filosofieën, eigen processen, eigen manieren van ondernemen. En uuh ja dat dat is ook de integratie niet ten goede gekomen vind ik”. Interview 4

Codegroep: VSMC Post Sensemaking

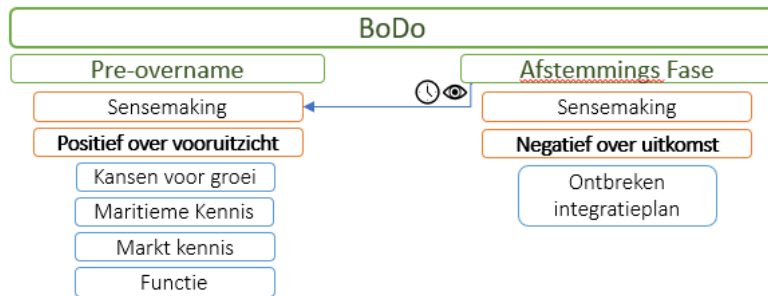
Samengevat resultaat Case VSMC

Betreffende het integratieproces van voormalig VSMC naar Boskalis was men voorafgaand aan de overname overwegend positief ingesteld. Voornamelijk door het zien van kansen om het bedrijf verder uit te laten groeien. Ook op persoonlijk niveau werd de overname positief ontvangen. Er was weinig sprake van angsten voor het verliezen van de functie of andere negatieve invloeden op het werk. Uit de interviews blijkt dat gedurende het integratieproces wel meer negatieve gevoelens zijn ontstaan over het proces en de uitkomsten van integratie. Op basis van benoemde onderwerpen is een groter negatief gevoel heersend op de uiteindelijke integratie en verwachte voordelen.

Met name op de onderwerpen van investeringen en autonomie. Wanneer deze onderwerpen worden vergeleken met de initieel aangekondigde visie is er een duidelijke invloed op te maken waarop de gestelde verwachtingen gebaseerd zijn. Deze analyse geeft inzicht in factoren die van invloed zijn op de manier waarop de houding van personeel dat een verandering ondergaat negatief kan veranderen wanneer niet aan verwachtingen of het gestelde perspectief wordt voldaan.

4.1.1 Case BoDo – Boskalis

De BoDo case betreft de tweede case waarbij het overname- en integratieproces is onderzocht. Hieruit blijkt dat er voorafgaand aan de overname een



overwegend positieve kijk was op de naderende verandering. Nadien is er een toenemende negativiteit ontstaan over het verdere verloop van het integratietraject.

Pre-Overnamefase

De kabellegdivisie van BoDo wordt omschreven als kleinschalig. Het bedrijf betreft voornamelijk een operationele organisatie actief binnen een groot concern. De kabellegactiviteiten passen eigenlijk niet binnen de activiteiten waarin het moederbedrijf actief is. Deze focust zich op technische projecten op land, en is internationaal actief. BoDo opereerde voornamelijk op lokaal niveau. De omzet van BoDo was positief en stabiel, maar het moederbedrijf was onvoldoende bekend met het risicoprofiel van een maritiem bedrijf. Onder het personeel heerste al het idee dat het moederbedrijf de kabellegactiviteiten van BoDo af zouden stoten. De operaties werden lokaal vanuit een klein team gemanaged.

"It was clear for them that they don't want to do anything further or it wasn't. The offshore cabling was none of their aimed or desired business. And that's when even when I got into the company, it was already clear that that the company or the department will be sold". Interview 8

Codegroep: BoDo Pre Merger Situation

Sensegiving

De overname van BoDo door Boskalis betrof voor het personeel meer een ad-hoc overname. Van de één op de andere dag werd de overname aangekondigd, waarna binnen enkele dagen een nieuwe plaatselijke directie werd aangesteld door Boskalis. Er is op basis van de interviews geen duidelijke reconstructie op te maken van de visie of perspectief dat op dat moment door management is afgegeven.

Wel wordt benoemd dat het zowel in de aanloop als gedurende de integratie onduidelijk was wie de overname initieerde en informatie werd niet actief gedeeld.

Code: Aankondiging BoDo - Onduidelijk wie overname initieerde

Sensemaking

Ondanks de ad-hoc inzet van de overname was men overwegend positief over de verwachte ontwikkeling. Men zag in dat het bedrijf BoDo met de bedrijfsactiviteiten niet goed paste binnen het moederbedrijf destijds. Hoewel Boskalis al klant was voor specifieke activiteiten kwam de overname onverwachts. Men zag in dat de bedrijfsactiviteiten goed zouden passen binnen het bedrijf Boskalis. De collectieve motivatie was een beetje verdwenen binnen BoDo. Door negatieve ervaringen in het verleden werd de overname vooral gezien als moment waarop er weer perspectief kwam in de organisatie. Vanuit respondenten werd een hoge motivatie ervaren om de overname en integratie aan te gaan.

“Well, I was motivated. Of course, it was a motivation. It was a yeah. It was a relieve that like I said, it wasn't a financial investor, but actually some somebody who could actually use us or implement us in the way it should should be, as in being the experts in the nearshore market”. Interview 8

So, we very quickly realized that this is going to be real, and not just uhm, well just a pure acquisition but it was more a company having interest in our workforce. Interview 7

Behalve vanuit bedrijfs perspectief was men ook positief over de overname vanuit persoonlijk perspectief. Er was geen sprake van angst of onzekerheid voor verlies van baan of functie. Bij één respondent was sprake van degradatie van functieprofiel, wat niet werd ervaren als negatief. Door de kleinschaligheid van de organisatie werd de overname door Boskalis juist gezien als potentieel om binnen Boskalis in andere functies door te groeien.

“I see back even back at Boto, I wouldn't have seen much room for improvement in the hierarchy. So. Actually, which gives me, I suppose, more room now or more possibilities now climbing up the ladder”. Interview 8

Wel was er op een zeker moment sprake van onzekerheid rondom de fysieke locatie van het bedrijf. Kortstondig heeft de angst plaatsgevonden dat het bedrijf in zijn geheel verhuisd zou worden naar Nederland. Vrij snel werd duidelijk dat middels de overname vooral de verdere groei van een Duitse locatie werd geambieerd, inclusief mensen. Er was geen sprake van een overname door Boskalis puur vanwege de assets.

"So we very quickly realized that this is going to be real, and not just uhm, well just a pure acquisition but it was more a company having interest in our workforce".

Interview 7

Het stond vast dat de organisatie door de overname ging veranderen. Op welke manier was op dat moment nog niet duidelijk, maar er werden in eerste instantie vooral kansen gezien. De kennis die Boskalis heeft in het uitvoeren van offshore operaties werd als groot pluspunt gezien. Ook de wereldwijde internationale ervaring en bekendheid werden als grote toegevoegde waarde gezien.

"I was excited! As I described before because uhm, I thought its better to have an owner who really knows international cable lay business. Everyone was happy now belonging to a company which is, uhm, used, is is well known for operating ships".

Interview 7

Codegroep: BoDo Pre Sensemaking

Afstemmingsfase

Het integratieproces vanuit BoDo naar Boskalis bestond uit specifieke stappen. De integratiefocus lag met name op de procesgerelateerde onderwerpen van integratie. Er werd werk gemaakt van omslag in werkwijzen en integratie van ondersteunende hardware en middelen. Zo ontving al het uitvoerend personeel nieuwe bedrijfskleding en Boskalis PPE (personal protective equipment). Van de ene op de andere dag liep iedereen in een andere kleur overall behorend bij de Boskalis entiteit. Op de schepen werd het oude logo vervangen door het Boskalis logo. Eén respondent heeft dit specifiek als positief omschreven. Mede omdat er in deze fase geen onderscheiding meer mogelijk was tussen voormalige BoDo medewerkers en nieuw aanwezige Boskalis medewerkers. Ook alle informatie- en communicatietechnologie (ICT) systemen werden naar Boskalis systemen omgezet. Iedereen kreeg een nieuwe computer/laptop en gedurende een aantal weken waren er Boskalis IT collega's aanwezig om de integratie van hardware uit te voeren. Er zijn trainingen georganiseerd om BoDo personeel wegwijs te maken in systemen als SharePoint en er is een introductie gegeven in een specifiek projectmanagementprocedure genaamd Way of Working. Vanaf dat punt wordt de integratie omschreven als onzeker en onduidelijk.

"We we're all concentrating on on on the premerger and the actual merger phase, getting all the the. Yeah. The legal stuff, the contracts and everything else sorted out. An aspect which we did not think about to be honest, or which we we never really put on any roadmap or plan with the, how we would, or how the actual integration into Boskalis would. Making them familiar with the processes, etc... And I think at this point we should have, uhm, we should have done a better job". Interview 15

Codegroep: BoDo Post Merger Proces

Sensemaking

Ondanks de overwegend positieve reacties op de overname is er een groeiende negatieve kijk van respondenten waarneembaar ten opzichte van de start van integratie. Een eerste stap van het integratieproces was gefocust op integratie van assets en hardware. Ten tijde van de interviews werd steeds meer ingezet op taakgerichte integratie. Binnen de huidige integratiefase was een toename waarneembaar van onzekerheid, en een afname van het inzicht in het integratieperspectief.

"I am satisfied by the outcome of the merger itself. Because I think we achieved a lot. I'm not really satisfied about what happened afterwards". Interview 14

Het ontbreken van een integratieperspectief resulteert in vragen als: wie wordt mij baas? Bij wie kan ik zijn met vragen? Hoe krijgt mijn functie invulling binnen het reeds bestaande team? Maar ook op bedrijfsniveau was er sprake van onduidelijkheid. Hierbij werden vragen benoemd als: Waar gaan we heen? Hoe worden we geïntegreerd? Binnen welke business unit? Er is behoefte aan een aanzet voor een visie, een strategie maar ook een hiërarchie.

"So it was kind of demotivating if you even do not know will we go that way or is it all for nothing. So yeah. That was uuh, kind of frustrating". Interview 13

Ontbreken Integratieplan

Het nieuw aangestelde managementteam zette in op integratie zonder een specifieke visie uit te dragen. Op basis van uitspraken van respondenten is vast te stellen wat de impact van het uitblijven van integratieperspectief is op emoties. Om emoties te beschrijven worden termen gebruikt als demotiverend, frustrerend, en worden zorgen niet uitgesproken maar blijft men er mee zitten. Dit wordt mede veroorzaakt door het uitblijven van een bedrijfsstructuur of specifiek zelfs een hiërarchie.

"I have to say, it changed a little bit from being really happy and enthusiastic to being really overloaded with work, but still kind of. Yeah. Motivated because of the view for the future to completely demotivation because nobody could give you a goal or vision or something". Interview 14

"I didn't know what's going on, and what the direction was, and I didn't know all the people, I didn't know who to ask". Interview 8

Codegroep: BoDo Post Sensemaking

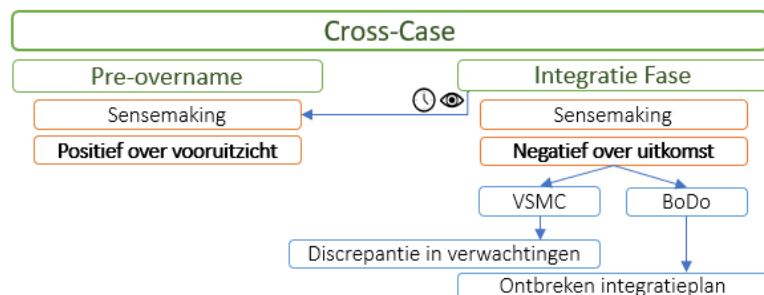
Samengevat resultaat Case BoDo

Betreffende het integratieproces van BoDo naar Boskalis was men voorafgaand aan de overname overwegend positief ingesteld. Met name door het perspectief van verdere groei en professionalisering voor het bedrijf. De internationale ervaring van Boskalis, de kennis van maritieme operaties en potentiële groeikansen waren van invloed op deze positieve kijk. Uit de interviews blijkt dat gedurende het integratieproces wel meer negatieve gevoelens zijn ontstaan over het verloop van het integratieproces. Waar bij de start van de overname de motivatie hoog was, is deze verminderd door het uitblijven van een integratieperspectief. Op basis van de interviews was niet zozeer vast te stellen of de groeiende negatieve kijk op het proces ook een duidelijke invloed heeft op de medewerking op de integratie. Wel is vast te stellen dat door het uitblijven van een geschetst perspectief voor de respondenten onduidelijk is wat een mogelijk toekomstige werkelijkheid gaat worden.

4.2 Cross-Case-Analyse

Dit hoofdstuk betreft een uitwerking van de cross-case-analyse, waarbij is gezocht naar overeenkomstige thema's of patronen tussen de twee cases.

Middels de analyse zijn er patronen gevonden. In beide casussen was er initieel sprake van een positieve houding van de respondenten jegens de overname. In beide casussen werd er ook een groeiende negativiteit beschreven naarmate het integratieproces vorderde.



4.2.1 Positief over vooruitzicht

Onder respondenten was er duidelijk een positieve kijk op de aankomende verandering. Ondanks dat het twee verschillende bedrijven zijn geweest, op verschillende momenten in tijd, was het inzicht van beide respondentengroepen vergelijkbaar. Het inzicht en gevoel dat de verandering een positief gevolg zou hebben voor de organisatie was van dusdanig grote invloed dat overige effecten minder van invloed waren op de manier waarop men tegen de overname aankeek. Impact zoals verhuizing (privé) of toename in reistijd. De positiviteit werd veroorzaakt door een positief inzicht over de ontwikkeling van het desbetreffende bedrijf. Men zag de overname dan ook voornamelijk als kans verder te groeien, betere toegang tot gespecialiseerde kennis, maar ook een fit met het nieuwe moederbedrijf betreffende de bedrijfsactiviteiten. De afgegeven positieve verwachtingen zijn onder te verdelen in vier thema's. Groei, maritieme kennis, marktkennis en functie.

Groei

De bedrijven groeiden hard. Zowel in het aantal opdrachten als in een groeiende complexiteit van de opdrachten. Beide bedrijven liepen tegen zowel operationele, maar met name ook financiële limieten aan. De overname door Boskalis werd in eerste instantie dan ook gezien als mogelijkheid verdere vorm te geven aan de groei, en toegang tot financiële middelen.

Maritieme kennis

Naast het zien van kansen voor groei was de positiviteit ook onder te verdelen in toegevoegde waarde door de kennis van Boskalis in het uitvoeren van maritieme operaties. Zoals eerder geschetst liepen beide bedrijven tegen operationele limieten aan voorafgaand aan de overname. Het mistte op sommige vlakken de juiste inhoudelijke kennis om verder te groeien. Beide bedrijven zijn vanuit andere bedrijfsactiviteiten met kabellegactiviteiten op zee begonnen.

De voormalige moederbedrijven van zowel VSMC als BoDo hadden onvoldoende ervaring met het beheren van schepen en de bijbehorende financiële uitgaven hierop. Daarbij werd ook het portfolio van diensten dat Boskalis aanbiedt als toegevoegde waarde gezien, als verlengstuk op eigen activiteiten.

Marktkennis

Doordat Boskalis al actief was in het uitvoeren van maritieme activiteiten, met een breed scala aan diensten, zag men ook een toegevoegde waarde in de kennis van de markten waarop Boskalis al actief was. Voor de olie- en gasindustrie voerde Boskalis al een reeks aan offshore activiteiten uit, welke werden gezien als mogelijk verlengstuk van de toekomstige kabellegactiviteiten. De groeiende activiteiten in de windindustrie sloten hier goed bij aan. Middels een overname was Boskalis in staat in te spelen op de groeiende vraag vanuit hun bestaande olie- en gasklanten, die ook activiteiten in de windindustrie ambieerden. De merknaam Boskalis werd als toegevoegde waarde gezien. Dit omdat het zowel nieuwe als bestaande klanten vertrouwen gaf een potentiële opdracht tot een goed einde te kunnen brengen. Ook werd gedacht dat dit het binnenhalen van contracten zou vergemakkelijken.

Functie

Zowel VSMC als BoDo waren zelfstandige business units binnen het voormalige moederconcern. Alle benodigde bedrijfsactiviteiten werden intern door eigen personeel uitgevoerd. Zo ook ondersteunende afdelingen als inkoop, financieel, tender, juridisch, enz. Boskalis voert het merendeel van deze ondersteunende afdelingen op corporate niveau uit. Het was voor te stellen dat men bij aankondiging van de overname hier angstig zou zijn voor het verlies van een baan of functie. Ook op dit vlak was men positief gesteld en voorzag men geen grote veranderingen voor hun eigen functie.

Het feit dat Boskalis op concernniveau ondersteunende werkzaamheden voor de business units uitvoert, werd ook gezien als toegevoegde waarde om juist de samenwerking met deze afdelingen op te zoeken om eigen kennis te versterken. Respondenten gaven aan niet bang te zijn hun functie te verliezen. Mocht dit scenario wel voorvallen dan was er een sterke overtuiging elders binnen Boskalis, of elders op de arbeidsmarkt wel weer een baan te vinden.

Codegroepen: VSMC Pre Sensemaking; BoDo Pre Sensemaking.

4.2.2 Negatief over uitkomst

Middels de cross-case-analyse is ontdekt dat ondanks een eerste positieve kijk op de overname, er in beide casussen een meer negatieve houding waarneembaar is geweest naar mate het integratieproces vorderde. Hierop is verder ingezoomd op de thema's waarbij men een groeiende negatieve kijk heeft ontwikkeld. Voor de VSMC case betreft dit het fenomeen van de verwachtingen. Binnen de BoDo case betreft dit het uitblijven van een integratieperspectief.

VSMC - Verwachtingen

Binnen de VSMC casus was een duidelijke discrepantie waarneembaar waarop de negatieve emoties in een later stadium waren gebaseerd. Dit betrof het fenomeen van de verwachting. Ten tijde van de aankondiging en inzet van de integratie zijn bepaalde verwachtingen gesteld. Dit op basis van eigen inzicht, collectief gecreëerd inzicht, maar ook gegeven inzicht door de uitgedragen boodschap bij de aankondiging van de overname. In een vervolgstadium van de integratie werd voor het gevoel van de respondenten steeds meer duidelijk dat tot op heden nog niet aan de gestelde verwachtingen werd voldaan. Daarnaast werd niet verwacht dat hier op termijn verandering in zou komen. Hiermee werd een negatieve kijk veroorzaakt op de overname. Men stelde zichzelf ook de vraag of aan de verwachte verbeteringen wel zou zijn voldaan vanuit de oude situatie.

Codegroep: VSMC Verwachtingen - Uitkomsten

BoDo - Uitblijven integratieperspectief

Op basis van de BoDo integratiecasus was een duidelijke discrepantie waarneembaar waarop negatieve emoties in een later stadium toenamen. Dit betrof het fenomeen van het uitblijven van integratieperspectief. De aanpak wat betreft de overname is te beschrijven als ad-hoc. Er is hierbij geen sprake geweest van een duidelijke aankondiging. Men zag op basis van eigen inzicht en ervaring in dat het bedrijf onder de destijds huidige moeder geen toekomstperspectief had. Om verder te groeien en te professionaliseren was overname van het bedrijf door een bedrijf met maritieme focus noodzakelijk. Een beeld van het integratieperspectief bleef echter uit.

Het is goed te benoemen dat door de kleinschaligheid van het team ook personeelsleden in de onderlaag van de organisatie waren betrokken bij het uitvoeren van integratietaken. Bij het uitblijven van een verder integratieperspectief bestaat er een mogelijkheid dat men binnen deze laag met mindere mate mee wil werken aan ondersteuning van verdere integratie.

Op persoonlijk niveau omdat het individueel stressniveau toeneemt, op taakgericht niveau omdat men van dag tot dag taken uitvoert en geen beeld heeft van waar men nu precies naartoe werkt.

Codegroep: BoDo Verwachtingen - Uitkomsten

4.2.3 Gemeenschappelijke factoren Cross-Case-analyse

Zoals in voorgaande paragraaf beschreven blijkt dat men ten tijde van de aankondiging van de overname een positieve betekenis aan de overname heeft gegeven. Gedurende het integratieproces vorderde, is er een meer negatieve houding ten opzichte van de integratie uitkomsten ontstaan. Op basis van de cross-case-analyse zijn de resultaten terug te brengen tot een aantal algemene factoren die van invloed zijn geweest op het Sensemaking proces.

Motief

Het motief van de overname speelt een rol in een positieve of negatieve betekenisgeving. In het geval van twee geanalyseerde cases bleek een positieve betekenisgeving doordat onder respondenten het gevoel heerste dat de overname benodigd was om verdere groei te realiseren. De overname werd niet als vijandig ervaren waarbij enkel de overnemende partij werd verrijkt. De potentiële synergievoordelen voor zowel de overgenomen organisatie als de overnemende partij waren duidelijk.

Startcondities

De startcondities hebben een rol gespeeld op de aanvankelijke betekenisgeving met betrekking tot de overname. In beide van de twee geanalyseerde cases was er reeds een samenwerking met de overnemende partij aanwezig, of werd al eens specifieke dienstverlening bij elkaar ingekocht. Binnen beide cases was het overgenomen bedrijf zoekende naar meer financiële slagkracht door een toename van de grootte van aangenomen projecten.

Integratieperspectief

Het afgegeven integratieperspectief heeft een rol gespeeld bij de aanvankelijk positieve betekenisgeving. Binnen één case werd het perspectief afgegeven dat er geen grootgaande integratie plaats zou vinden, en dat het bedrijf vooral bleef werken zoals men al deed. Hiermee kan worden verwacht dat een zekere mate van onzekerheid jegens een verdere integratie werd weggenomen. Middels het afgegeven perspectief werd ook het motief van de overname versterkt, doordat toegang tot financiële middelen als positieve uitkomst werd benoemd. Binnen case twee is er een beperkt integratieperspectief afgegeven.

Vanuit reacties van respondenten hierop kan worden opgemaakt dat de onzekerheid hiermee toeneemt, en dat men geen beeld heeft van waar men naartoe werkt, wat resulteert in een negatieve houding ten opzichte van de overname.

Sociale Perspectief

Het sociale perspectief heeft een rol gespeeld in de opbouw van de betekenisgeving met betrekking tot de overname. Er was in beide overnamecases geen sprake van een wij-zij gevoel. Dit is mogelijk te verklaren door de reeds bestaande samenwerking welke de bedrijven hadden met Boskalis. Binnen case twee is specifiek een situatie benoemd waarbij het personeel van het overgenomen bedrijf vroeg in het integratietraject nieuwe werkkleding overhandigd heeft gekregen, behorend bij de entiteit van de overnemende partij. Hiermee werd het onderscheid tussen personeel van de twee bedrijven geminimaliseerd en werd eenheid uitgestraald. Cultureel gezien zijn er geen grote botsingen benoemd. Er is wel verschil in aansturing vanuit management waargenomen. Deze zijn in een later stadium van het integratieproces van invloed geweest in de ontwikkeling van een meer negatieve houding.

5.0 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Samenvatting bevindingen

Het inzetten van een grote verandering binnen een bedrijfsstructuur wordt vaak geassocieerd met negatieve effecten als weerstand, een groeiende negatieve emotie op de werkvloer, tot zelfs het bewust tegenwerken van de verandering door personeel. De negatieve houding bij aanvang van verandering wordt zowel in wetenschappelijke- als in managementliteratuur uitgebreid beschreven. Binnen deze casuïstiek zijn vanuit het Sensemaking perspectief de zienswijzen en betekenisgeving van personeel opgebouwd rondom het veranderingsproces van overname. Op basis van interviews blijkt dat het merendeel van de respondenten geen negatieve kijk had bij aankondiging van de verandering, of bij de start van het integratieproces na de overname. Het positieve inzicht op de overname wordt vooral opgebouwd vanuit het perspectief van toegang tot specialistische kennis, verdere groei door toegang tot financiële middelen, en benutten van kansen voor de organisatie. Anders dan in huidige literatuur rondom veranderingen vaak wordt beweerd blijkt uit deze casus dat er niet altijd sprake is van een negatieve kijk op een verandering ten tijde van de aankondiging.

Ondanks de positieve kijk op de aankomende verandering ten tijde van de start was er een duidelijke verandering van emotie en zienswijze waarneembaar over tijd. Waar bij aankondiging van de verandering de houding overwegend positief is ingesteld, is dit over tijd veranderd naar een meer negatief beeld van de uiteindelijke uitkomst binnen de betreffende integratiefase. Er zijn twee fenomenen geïdentificeerd die uiteindelijk zelfs mogelijk kunnen bijgedragen aan het compleet mislukken van de integratie. Enerzijds is dit het fenomeen van de verwachting. Personeel heeft op basis van het Sensemaking proces een verwachting opgebouwd van toekomstige ontwikkelingen.

Aan de invulling van deze verwachtingen is niet voldaan, waardoor een discrepantie is ontstaan tussen de gestelde verwachtingen en de uitgekomen werkelijkheid. Anderzijds is het uitblijven van een integratieperspectief van negatieve invloed op de houding ten opzichte van de verandering. Hiermee neemt de onzekerheid onder personeel toe en ontstaat een discrepantie tussen de initiële positieve aanname en de uiteindelijke inzet van het integratieproces.

Uiteindelijk zijn er op basis van voortgekomen data een viertal factoren geïdentificeerd waarvan blijkt dat middels deze factoren inzicht wordt geconstrueerd op de aankomende verandering. Deze factoren betreffen meer nauwkeurigere onderwerpen welke inzicht geven in de context waarin de verandering plaatsvindt, de aankomende structuur van integratie, en de structuur in communicatie. Deze factoren zijn aanvullend op bestaande literatuur en worden onderstaand verder toegelicht.

5.2 Verbinding met bestaande literatuur

Managen van Verwachtingen

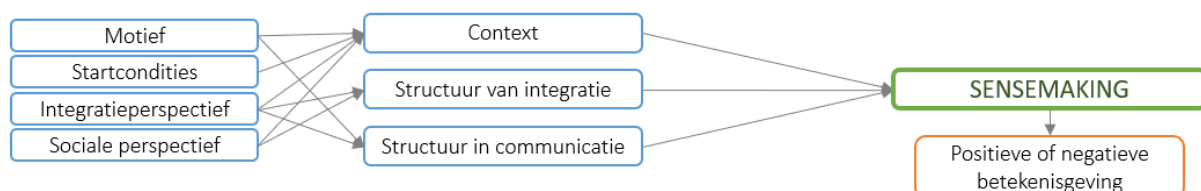
Verwachtingen zijn een belangrijk element in wat de reactie van werknemers op veranderingen beïnvloedt. Wanneer ervaringen niet aan de verwachtingen voldoen wordt dat gezien als negatieve bevestiging, wat leidt tot teleurstelling en de algehele tevredenheid vermindert (Humborst & Robert, 2015). Hieruit volgen ervaringen als "beter dan" verwacht, of "slechter dan" verwacht.

Negativiteit

De oorzaken van groei in negativiteit zijn tweeledig. Enerzijds worden procedurele redenen benoemd zoals gebrek aan communicatie, duidelijkheid en leiderschap, welke kunnen leiden tot weerstand bij medewerkers (Mullins & Christy, 2016). Aan de andere kant zijn er psychologische redenen waarbij het afwijken van de huidige gang van zaken, maar ook een afwijking van het verwachte perspectief gepaard gaat met onzekerheid, die als bedreigend kan worden ervaren (Kotter & Schlesinger, 1979). Uiteindelijk is negativiteit of weerstand te beschouwen als een vorm van feedback. Door onze neiging om bepaald gedrag af te doen als negatief of als weerstand wordt hetgeen is aangedragen vastgesteld vanuit een negatief perspectief. Zoals alle vormen van feedback kan het nuttig zijn om dit te gebruiken om een veranderings- en integratieproces verder te verbeteren. Wanneer we in staat zijn deze neiging te veranderen kunnen we leren op een andere manier te luisteren naar de kansen die het gedrag biedt voor een succesvolle implementatie (Ford & Ford, 2010).

Theoretisch Model

Steigenberger (2017) stelt dat er weinig bekend is over de interactie tussen integratiecontext en Sensemaking processen. Ondanks de relatieve kleinschaligheid van dit onderzoek blijkt wel dat het Sensemaking perspectief afhankelijk is van de context, de structuur van integratie en de structuur in communicatie. Integratie na fusie of overname is wel degelijk afhankelijk van deze processen en niet enkel afhankelijk van strategische managementbeslissingen. Op basis van literatuur waarmee de interviewvragen zijn onderbouwd, zijn er aanvullende thema's vastgesteld die betrekking hebben op het verkrijgen van inzicht. Deze thema's zijn van invloed in de betekenisopbouw voorafgaand aan de overname. Dit betreffen thema's als de startcondities van de overname, het motief van de overname, ervaren emoties gedurende het proces, het integratieperspectief en sociaal perspectief (Birkinshaw et al., 2000; Graebner et al., 2017; Probst, 2012; Alsufiani & Attfield, 2017). Hiermee kan het conceptueel model zoals geschetst in hoofdstuk één worden aangevuld, waarmee het inzicht in de factoren die van invloed zijn op het Sensemaking proces verder kan worden verfijnd.



Figuur 5; Theoretisch Model, Sensemaking factoren tijdens integratieproces.

Alle vier de benoemde factoren zijn van invloed op de context waarop de overname plaatsvindt. Het afgegeven integratie – en sociaal perspectief maakt onderdeel uit van de structuur van integratie (of het ontbreken daarvan). Het afgegeven motief voor de overname en het afgegeven integratieperspectief zijn daarnaast ook onderdeel van de structuur in communicatie.

5.3 Aanbeveling Vervolgonderzoek

Vervolgvragestukken op basis van analyse

Het resultaat van dit onderzoek betreft een eerste analyse waar een aantal factoren uit voort zijn gekomen die invloed hebben op het Sensemaking proces. Opvallend was de positiviteit vanuit de respondenten bij aanvang van de verandering. Voornamelijk opgebouwd vanuit de afgegeven boodschap waarin het motief van de overname is aangekondigd. Uit de kwalitatieve data die is opgebouwd op basis van een eerste interview ronde, is onvoldoende op te maken of in deze fase bijvoorbeeld negatieve consequenties al dan niet bewust zijn verzwegen. Is het mogelijk, of in welke mate, zijn afgegeven verwachtingen betreffende de overname opzettelijk positief neergezet? Om hier meer inzicht in te krijgen zou een vervolg stap kunnen zijn op basis van de uitkomst meer diepgaande vraagstukken te formuleren.

Invloed van emotionele besmetting

Het is bekend dat uitgedrukte en gevoelde emoties waardevolle aanwijzingen kunnen zijn voor het geven van betekenis. Hoewel uit de analyse van dit onderzoek naar voren komt dat een afgegeven perspectief van grote invloed is op het Sensemaking proces, is nog onduidelijk welke signalen hier nog meer een rol in spelen en hoe een werknemer toegang heeft tot deze signalen. Zo is dit onderzoek opgebouwd vanuit de gedachten en zienswijzen van een individu en is bijvoorbeeld het collectieve element niet meegenomen in dit onderzoek. Het is bekend dat emoties zich ook door groepen verspreiden door processen als emotionele besmetting.

Inzetten van Sensegiving

Gebaseerd op het Sensemaking perspectief op het thema van fusies en overnames, zouden vervolgvraagstukken gericht kunnen zijn op het perspectief van Sensegiving.

Hoe kan een veranderingsproces worden gemanaged gebaseerd op de uitgedragen boodschap of acties? Welke boodschap wordt overgedragen op welk moment? Ofwel, hoe kan een change-agent het Sensemaking proces beïnvloeden? Dit ten behoeve van het managen van verwachtingen en integratieperspectief enerzijds, maar het betrokken houden van personeel bij de verandering anderzijds. Hoe kan een managementteam of change-agent weerstand of een negatieve houding gebruiken in het vormgeven van het proces? Hiermee wordt een andere richting gegeven aan onderzoeken met betrekking tot het integratieproces, waarbij de visie op strategische implementatie meer naar de achtergrond verdwijnt en de focus meer komt te liggen op het managen van het integratieproces zelf.

5.4 Limitaties

Dit uitgevoerde onderzoek kent een aantal limitaties. De uitvoering van dit onderzoek was tijdsgebonden. Zowel tijdens het ontstaan van het theoretisch raamwerk als tijdens het analyseren van de data is er een bepaalde richting van dit onderzoek ontstaan. De mogelijkheid om verdere verdieping aan te brengen is beperkt geweest. Hiermee geeft dit onderzoek relevante inzichten, maar tegelijk ook inzichten in factoren die verder onderzocht zouden kunnen worden. Naast de beperking van tijd waarin het onderzoek uitgevoerd diende te worden is dit onderzoek een momentopname. Dit betekent dat op een ander moment in tijd tijdens de integratiefase, de uitkomsten anders zouden kunnen zijn of andere hoofdonderwerpen betreffen.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen één organisatie. Door het toepassen van een Multi-case is getracht inzicht te geven vanuit verschillende perspectieven. Er is niet uit te sluiten dat er specifieke factoren hebben meegespeeld die organisatie-afhankelijk zijn. Daarnaast spelen de onderzochte fenomenen zich grotendeels onzichtbaar af. De analyse van de uitkomsten zijn afhankelijk van uitspraken van respondenten. De interpretatie van deze uitspraken is afhankelijk van de interpretatie die de onderzoeker hieraan heeft gegeven.

De onderzoeker is zelf binnen de organisatie actief. Dit kan effect gehad hebben op de uitspraken die respondenten hebben gedaan. Enerzijds kan dit meer vertrouwen geven waardoor specifieke elementen mogelijk uitvoeriger zijn beschreven, maar kan ook averechts van invloed zijn geweest waarbij respondenten niet het achterste van hun tong hebben laten zien.

Wel heeft dit toegang gegeven tot directe observaties tot het veranderingsproces, terwijl het proces aan de gang is. Er zijn geen onderlinge belangen tussen de onderzoeker en de onderzochte organisatie of doelgroep.

In de analyse in hoofdstuk 4 zijn ter ondersteuning uitspraken toegevoegd welke respondenten hebben gedaan in een interview. Enkele van deze uitspraken zijn tekstueel aangepast in dit rapport. Namen van personen zijn veranderd naar functie namen, zoals directeur. Ook zijn afdelingen veralgemeniseerd indien een uitspraak tot op afdelingsniveau of persoonlijk niveau was terug te redeneren. Coderapporten kunnen worden ingezien of opgevraagd bij de onderzoeker.

5.5 Eindconclusie

Middels dit onderzoek is getracht inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de constructie van zienswijzen van personeel, en de denkstappen die op basis van deze eigen geconstrueerde visie zijn genomen. Dit onderzoek is geïnitieerd om theorie op te bouwen en op basis van casuïstiek antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: [Welke factoren zijn van invloed op het Sensemaking proces tijdens de post-integratiefase van een overname?](#) De resultaten op basis van data-analyse zijn terug te brengen tot een aantal algemene factoren die van invloed zijn geweest op het Sensemaking proces. Dit zijn de factoren motief, startcondities, integratieperspectief en sociale perspectief, met betrekking tot een overname proces. Uit dit onderzoek blijkt dat op basis van onder andere deze factoren de betekenisgeving bij organisatieverandering bij overname wordt opgebouwd. Daarmee geeft het antwoord op de hoofdvraag zoals gesteld binnen dit onderzoek en is bestaande literatuur aangevuld met deze factoren waarbij ontvangers van een verandering inzicht proberen te krijgen in de context van de verandering.

Bibliografie

- Alsufiani, K., & Attfield, S. (2017). Towards an instrument for measuring sensemaking and an assessment of its theoretical features. *Conference HCI 2017 - Digital Make-Believe, January*.
- Babić, V. M., Savović, S. D., & Domanović, V. M. (2014). Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 856–876.
- Babbie, E., & Mouton, J. (2001). The practice of social research. *Oxford University Press*.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.
- Barsade, S. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644 - 675.
- Bartunek, J. (1993). Rummaging behind the scenes of organizational change and finding role transitions, illness and physical space. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 41-76.
- Bersselaar, V. v. (2007). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud* (tweede druk ed.). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- 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(3), 395–425.
- Blomme, R., & Bornebroek-Te Lintelo, K. (2012). "Existentialism and organizational behaviour: How existentialism can contribute to complexity theory and sense-making". *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 405-421.
- Cartwright, S., Teerikangas, S., Rouzies, A., & Wilson-Evered, E. (2012). Methods in M&A-A look at the past and the future to forge a path forward. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 95–106.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- Cornelissen, J. P. (2017). Preserving Theoretical Divergence in Management Research: Why the Explanatory Potential of Qualitative Research Should Be Harnessed Rather than Suppressed. *Journal of Management Studies*, 54(3), 368–383.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging "resistance to change.". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716.
- Elsass, P., & Veiga, J. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-454.

- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organisations - Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109–131.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd. .
- Ford, JEFFREY D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36.
- Ford, Jeffrey D., Ford, L. W., & Mcnamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105–121.
- Ford, Jeffrey D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). RESISTANCE TO CHANGE: THE REST OF THE STORY Critical Path Consultants. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Gertsen, M., & Sørderberg, A. (2000). Tales of trial and triumph a narratological perspective on international acquisition. *Advances in Mergers and Acquisitions*(1), 239-272.
- Giessner, S. (2011). Making sense of Identity management key Soft information matters in SME lending Identity management key to successful mergers. *RSM Insight*, 06(2nd), 7–9.
- Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2012). A Social Identity Analysis of Mergers and Acquisitions. *The Handbook of Mergers and Acquisitions*.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D., Thomas, J., Clark, S., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32.
- Gray, B., Bougon, M., & Donnellon, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of Management*, 11(2), 83-98.
- Guerrero, S. (2008). “Changes in employees attitudes at work following and acquisition: a comparative study by acquisition type”. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 216-236.
- Heaphy, E. D. (2017). “dancing on hot coals”: How emotion work facilitates collective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(2), 642–670.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.
- Humborst, W., & Robert, S. (2015). Key to succes in mergers & Acquisitions. *Communication for Leaders*, 2, 8–9.
- Jones, S., & Van de Ven, A. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482-506.
- Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P. (2009). Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them. *Harvard Business Review*.

- King, D., Dalton, D., Daily, C., & Covin, J. (2004). Metaanalyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200.
- Konlechner, S., Latzke, M., Güttel, W. H., & Höfferer, E. (2019). Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, 72(4), 706–732.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 73, 106-114.
- Kummer, C., & Steger, U. (2008). Why Merger and Acquisition (M&A) Waves Reoccur: The Vicious Circle from Pressure to Failure. *Strategic Management Review*, 2(1), 44-63.
- Laughlin, R. (1995). Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for “middle-range” thinking. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(1), 63-87.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551 - 580.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1997). Revisiting the merger syndrome: Dealing with stress. *Mergers and Acquisitions*, 31(6), 21–27.
- Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. (2017). Speed in acquisitions: A managerial framework. *Business Horizons*, 60(3), 415–425.
- Meglio, O., & Risberg, A. (2010). Mergers and acquisitions-Time for a methodological rejuvenation of the field? *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 87–95.
- Merton, R. (1949). *Social theory and social structure*. New York: NY Free Press.
- Morrow, P., & Muchinsky, P. (1980). Middle range theory: An overview and assessment for organizational research. In C. Pinder, & L. Moore, *Middle range theory and the study of organizations*. (pp. 33-44). New Jersey: Martinus Nijhoff Publishing.
- Mullins, L., & Christy, G. (2016). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies. New.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Academy of Management Review*, 24(4), 570-581.
- Probst, M. M. P. (2012). *Sensemaking during a Complete Process of Revitalization in a Complex Context*.
- Rosness, R., Evjemo, T., Haavik, T., & Wærø, I. (2016). Prospective sensemaking in the operating theatre. *Cognition, Technology & Work*, 18(1), 53-69.
- Rosness, R., Evjemo, T., Haavik, T., & Wærø, I. (2016). Prospective sensemaking in the operating theatre. *Cognition, Technology & Work*, 18(1), 53-69.

- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Saggarthi, S., & Thakur, M. (2016). Usefulness of uselessness: A case for negative capability in management. *Academy of Management Learning and Education*, 15(1), 180–193.
- Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365–1390.
- Serrat, O. (2017). Forestalling Change Fatigue. *Knowledge Solutions*, September, 455–461.
- Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S. Y., Noorderhaven, N., Benyamini, H., Bouckennooghe, D., Chreim, S., Durand, M., Hassett, M. E., Kokk, G., Mendenhall, M. E., Mirc, N., Miska, C., Park, K. M., Reynolds, N. S., Rouzies, A., ... Yildiz, H. E. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 333–356.
- Steigenberger, N. (2017). The Challenge of Integration : A Review of the M & A Integration Literature. *International Journal Of Management Reviews*, 19, 408–431.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232–1259.
- Teerikangas, S., & Colman, H. L. (2020). Theorizing in the qualitative study of mergers & acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), 101090.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322–331.
- Ullrich, J., Wieseke, J., & Van Dick, R. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*(42), 1549-1569.
- Väänänen, A., Ahola, K., Koskinen, A., Pahkin, K., & Kouvonen, A. (2011). Organisational merger and psychiatric morbidity: A prospective study in a changing work organisation. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65(8), 682–687.
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tislington, P. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management (special Issue)*(17), 69-79.
- van Vuuren, M., Beelen, P., & de Jong, M. D. T. (2010). Speaking of dominance, status differences, and identification: Making sense of a merger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 627–643.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking.

Organization Science, 16(4), 409–421.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2010). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies* (42), 740-762.

www.bohlen-doyen.com. (sd). Opgehaald van <https://bohlen-doyen.com/unternehmen/geschichte/>

www.boskalis.com. (sd). Opgehaald van <https://boskalis.com/nl/over-ons/bedrijfsprofiel/geschiedenis.html>

www.spie-sag.hu. (sd). Opgehaald van <https://www.spie-sag.hu/eu-en/company/history.php>

www.volkerwessels.com. (sd). Opgehaald van <https://www.volkerwessels.com/nl/nieuws/vsmc-verandert-naam-in-vbms>

Yin, R. (2003). *Case Study Research Design, Design en methods*. London: Sage Publications.