

# Afscheid nemen met een knal



Observaties en tips rondom 'organizational death'

## Afscheid nemen met een knal

### Observaties en tips rondom ‘organizational death’

*Fusies, overnames, faillissementen, afsplitsingen, strategische herbezieningen waarbij merken verdwijnen: steeds vaker worden mensen gedwongen afscheid te nemen van een merk of organisatie. Het moment waarop een merk of organisatie ophoudt te bestaan wordt ‘organizational death’ genoemd. De meest interessante inzichten uit de wetenschap worden in dit artikel gecombineerd met inzichten en tips uit de Nederlandse praktijk.*

429. Dat is het aantal meldingen van fusies en overnames in 2015 bij de Sociaal Economische Raad. Een toename van 11% ten opzichte van 2014, waar het aantal fusies en overnames in dat jaar al met 13% steeg ten opzichte van 2013.

Hoewel het aantal faillissementen, in tegenstelling tot het aantal fusies en overnames, de afgelopen jaren systematisch afneemt hoeven we niet ver te zoeken voor opvallende organisaties waar we afscheid van hebben genomen, denk bijvoorbeeld aan It’s Electronics, Schoenenreus, de Harense Smid, T for Telecom en V&D.

Daarnaast verdwijnen er merken vanwege ‘strategische keuzes’. Denk dan aan het verdwijnen van bijvoorbeeld de Postbank. Ook sluiten organisaties locaties: de Bijenkorf bijvoorbeeld nam in 2014 afscheid van 5 locaties, banken trekken steeds meer weg uit kleine kernen en het aantal bibliotheken in Nederland neemt al jaren af.

Ten slotte zijn er nog bedrijven die activiteiten afstoten of afsplitsen, zoals Philips die over de afgelopen jaren de bedrijfsonderdelen enkele malen opnieuw opsplijste onder nieuwe groepen en daarbij vaak afscheid nam van specifieke producten of bedrijfsonderdelen, bijvoorbeeld chipfabrikant NXP. Of de ontwikkelingen in de energiemarkt, waarbij eerst energiebedrijven fuseerden en toen netbeheerders en leveranciers van elkaar gesplitst zijn (denk aan Nuon en Alliander).

Deze ontwikkelingen maken kraakhelder dat steeds meer medewerkers in Nederland te maken krijgen met het afscheid van een organisatie. Of het nu gaat om een faillissement, afscheid van een merk, afstoten of afsplitsen van activiteiten of een fusie/overname: we nemen vrijwel continu afscheid van bedrijven, merken, activiteiten of locaties.

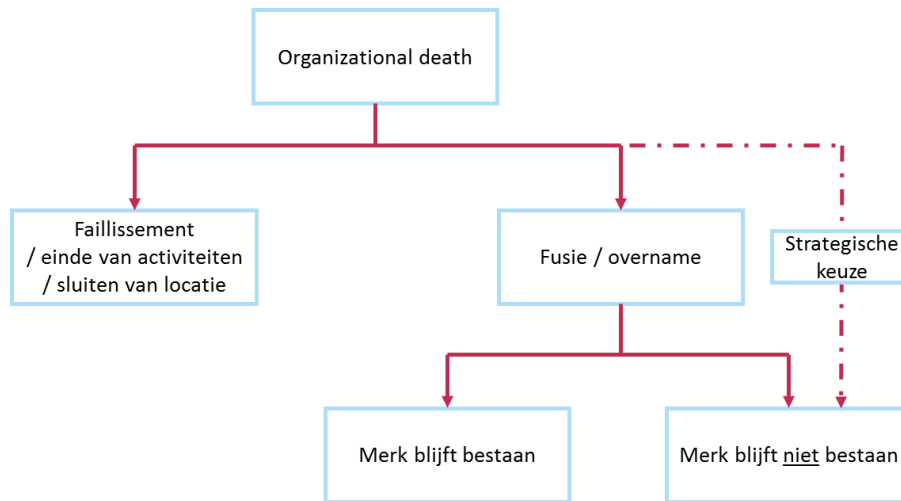
## Onderzoek naar het afscheid nemen van ‘organisaties’

In de wetenschap wordt het fenomeen dat bedrijven, activiteiten, locaties of bedrijfsnamen verdwijnen onderzocht onder de wat dramatische noemer ‘organizational death’. In Zweden, de Verenigde Staten en Australië is hier vanaf de jaren zeventig onderzoek naar gedaan. Gegevens over Nederland zijn op dit moment niet bekend. In dit artikel wordt de bestaande kennis uit andere landen met eigen ervaringen uit de Nederlandse praktijk gecombineerd.

## Organizational death

Het ligt wat zwaar op de maag: ‘het overlijden van een organisatie’. In Nederland spreken we toch eerder over fusie, overname, faillissement of rebranding. Allemaal vormen van ‘overlijden’, die zeker in de huidige economie aan de orde van de dag lijken te zijn. Organisaties worden opgericht, ontwikkelen zich, worden volwassen, herbezinnen zich op hun merkstrategie en zijn vaak winstgevend. Anderen draaien verlies, worden beïnvloed door veranderingen in de industrie of samenleving, krimpen, moeten afscheid nemen van personeel of ‘overlijden’ zelfs.

In de inleiding werden al een heel aantal vormen van overlijden genoemd. Hieronder zijn ze gebundeld weergegeven.



Figuur 1: Onderscheid in vormen van organizational death

Er valt onderscheid te maken tussen:

1. Faillissement / einde van activiteiten / sluiten van locatie  
Wanneer een organisatie failliet gaat, wanneer een bepaald onderdeel / activiteiten worden gesloten of een locatie wordt gesloten. Een (deel van) de organisatie houdt in zijn geheel op te bestaan;
2. Een fusie of overname: al dan niet met afscheid van een merk  
Waar de activiteiten van een bedrijf worden verkocht, overgenomen en/of geïntegreerd in een andere organisatie. Met een nadrukkelijk verschil in:
  - a. Het merk blijft bestaan
  - b. Het merk blijft niet bestaan
3. Strategische keuze: waarbij de branding wordt heroverwogen en er besloten wordt tot afscheid van een merk of naam.

De drie soorten veranderingen die hierboven hebben beschreven hebben een grote impact op de medewerkers. Motivatie en productiviteit worden beïnvloed door emotie in de periode van bekendmaking tot sluiting – een overname is bijvoorbeeld impactvoller als een merk verdwijnt. Medewerkers nemen dan afscheid van een stuk van de eigen identiteit.

Binnen alle soorten ‘sterf’ gevallen is er altijd één gelijkenis. Er ontstaat een tijdelijke organisatie uit de hiervoor bestaande vaste organisatie. In deze tijdelijke organisatie ontstaan er nieuwe relaties en een nieuwe vorm van sociale cohesie. Leef je maar in: als je weet dat je straks geen werk meer hebt, wat doet dat met jou als medewerker? De wijze van ‘stervensbegeleiding’ heeft sterke impact op het resultaat van de organisatie in de periode van bekendmaking tot sluiting en de veranderbereidheid van de medewerkers in deze laatste fase. En dat is niet alleen belangrijk voor de organisatie, maar óók voor individuele medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat niet genomen rouw / afscheid een belangrijk verband heeft met burnout, depressie en fysieke klachten. De vraag is dan ook: ga je eruit met een knal? Of doof je langzaam uit?

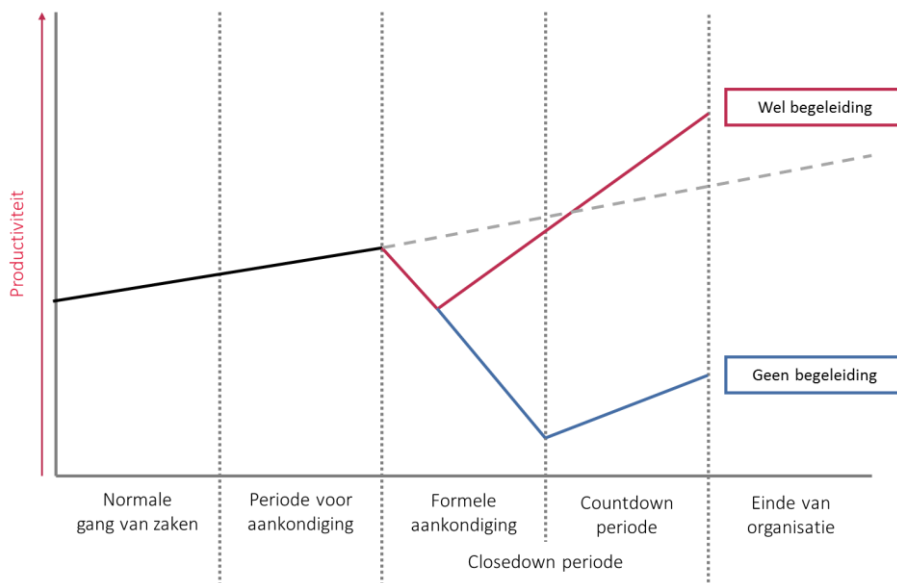
## Closedown effect als natuurverschijnsel

Interessant verschijnsel bij het overlijden van een organisatie is de veelal waargenomen *toename* van productiviteit en betrokkenheid voorafgaand aan het overlijden. Toename? Jazeker. Hoewel je op basis van je buikgevoel het tegenovergestelde verwacht neemt de productiviteit en de betrokkenheid vaak toe in de laatste periode.

Vergelijkbaar met de levensfase van een ster of plant. Vlak voordat een ster implodeert wordt het een supernova: de felst schijnende ster die we kennen. Voordat een plant sterft geeft hij het meeste sporen of zaden af. Als mens lijken we hetzelfde te doen: onszelf nog één keer bewijzen.

Wanneer het in een organisatie voorkomt wordt dit fenomeen het ‘closedown effect’ genoemd. Een closedown effect is aanwezig wanneer, zonder verdere wijziging in investeringen, er een productiviteitstoename is gedurende de periode van sluiting.

Het closedown effect doorloopt een aantal fases, die worden weergegeven in het figuur hieronder.



*Figuur 2: Periodes gedurende organizational death*

Het proces van organizational death start met de ‘periode vóór aankondiging’. Dat is de tijdsspanne waarin de directie / het management al bezig is met sluiting of fusie, maar er nog niks bekend is gemaakt. Deze periode wordt vaak gekenmerkt door onrust en speculatie.

De ‘formele aankondiging’ volgt hierop. Deze periode start met de formele bekendmaking van het besluit tot fusie of sluiting, maar de beslissing is nog niet definitief. In deze periode volgen onderhandelingen met vakbonden en ondernemingsraad en moet er eventueel een akkoord gegeven worden door overheidsinstanties zoals de NMa en/ of het UWV.

De ‘countdown periode’ is de periode vanaf het moment dat de sluiting of fusie definitief wordt tot de laatste dag waarop gewerkt wordt.

## Randvoorwaarden voor het closedown effect

Er zijn twee belangrijke randvoorwaarden die bepalen in welke mate het closedown effect optreedt:

### Tijdsduur

Hoe lang duurt de periode van sluiting? Dan gaat het om de periode van aankondiging tot feitelijke sluiting / fusie / etc. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen drie vormen:

1. Korte periode van closedown (0 tot 6 maanden)
2. Middel lange periode van closedown (7 tot 12 maanden)
3. Lange periode van closedown (meer dan 12 maanden).

In een korte periode tussen bekendmaking en sluiting is de verhoging in productiviteit en betrokkenheid minder prominent aanwezig. Mogelijke oorzaak is dat medewerkers tijd nodig hebben om over de initiële emotionele last van sluiting heen te komen. Hoe korter de periode tot sluiting, hoe minder kans medewerkers hebben zich weer op te richten.

### Begeleiding

De tweede factor is de begeleiding van medewerkers. Wordt er sociaal verantwoord omgesprongen met het afscheid van medewerkers of niet? Krijgen ze bijvoorbeeld een sociaal plan aangeboden, hulp bij het zoeken naar een andere baan, enzovoort. In Nederland bestaan hiervoor een aantal wettelijke verplichtingen – in de wetenschappelijke onderzoeken in andere landen bestonden die verplichtingen niet altijd.

Het verschil tussen een sluiting waar zorgvuldig en niet zorgvuldig met medewerkers wordt omgegaan is groot. De blauwe lijn in de grafiek geeft een sluiting aan waarbij niet / nauwelijks gewerkt wordt met een ondersteunend programma. Het duurt dan langer voordat medewerkers zich bij het besluit neerleggen, zelfs totdat het definitieve besluit is genomen. De opwaartse lijn in productiviteit wordt dan wel ingezet, maar de eerder waargenomen daling is dan groot.

Wanneer de medewerkers snel zicht hebben op een sociaal verantwoorde afhandeling van de sluiting of fusie zijn ze eerder in staat hun energie weer tot het werk te wenden en daarmee de positieve lijn van productiviteit en betrokkenheid in te zetten, weergegeven met de rode lijn in de grafiek. Mogelijk zijn deze effecten in Nederland minder sterk aanwezig vanwege de wettelijke verplichtingen voor begeleiding in deze periode. Maar ook in Nederland kan verschil bestaan in de begeleiding (uitgebreid versus minimaal).

## Verklaringen voor het closedown effect

Wat zorgt er nou voor dat het closedown effect wel of niet voorkomt? Tijdsduur en begeleiding hebben impact op de mate waarin productiviteit en betrokkenheid toenemen. Maar er zijn andere elementen die bepalen of het effect überhaupt optreedt. Deze elementen zijn uiterst divers. Hoewel het sterk van de situatie afhankelijk is zijn er toch vijf hoofdredenen op te maken.

### 1. Ruimte voor zelfsturing

In een periode van sluiting krijgen medewerkers vaak ruimte om hun werk zelf in te richten. Er is grotere autonomie en minder strakke sturing vanuit management, omdat zij zich meer focussen op het goed begeleiden van de sluitingsperiode. Er is meer ruimte voor eigen ideeën en initiatieven en de uitvoering daarvan;

### 2. Uitbreiding van werkzaamheden

Nieuwe mogelijkheden in werkzaamheden en uitbreiding van het eigen werkpakket omdat werk overgenomen moet worden van collega's die de organisatie al in een eerder stadium verlaten en die niet vervangen worden. Medewerkers krijgen nieuwe taken, worden inventiever in het invullen van deze taken en soms een rol in informeel leiderschap.

### 3. Jezelf laten zien

De sluiting van de organisatie komt steeds dichterbij en om zichzelf een goede kans op de arbeidsmarkt te geven (bijvoorbeeld door een goede referentie te krijgen) zetten medewerkers zich extra in. Ze laten zich nog eenmaal van hun beste kant zien.

### 4. Stress beperken

Hard werken is wat veel medewerkers altijd hebben gedaan. De sluiting of overname van de organisatie brengt psychologische druk met zich mee. Om hier niet aan te hoeven denken storten mensen zich op hun werk. Hard werken zorgt voor ontlasting en daling van het stressniveau.

### 5. Slechte beslissing aantonen

Iemand anders heeft besloten over jouw lot. “Ik zal ze eens laten zien wat voor slechte beslissing dat was!” Medewerkers willen hun gelijk aantonen dat het sluiten, afstoten of fuseren niet nodig was en zetten daarom een stap extra.

Uiteindelijk gaan medewerkers maar om één reden harder werken: omdat ze dat zelf graag willen! Opvallend is dat werkzaamheden (ook saaie taken) opeens heel leuk kunnen zijn als ze niet opgedrongen worden. De laatste periode van sluiting kenmerkt zich vaak door een losse structuur en sturing, waarin veel medewerkers goed gedijen en ze tot uitstekende resultaten komen.

## Toepassing in de Nederlandse markt – Case C1000

In hoeverre is deze kennis van toepassing op organisaties in Nederland? Daarvoor wordt in dit artikel gebruik gemaakt van een recent voorbeeld van organizational death in Nederland: het afscheid van C1000 supermarkten.

### Achtergrond

In 1977 zag de formule van C1000 (als experiment) het levenslicht, waarna in 1981 de eerste rode C1000-formule werd geïntroduceerd. Op het hoogtepunt had C1000 461 winkels.

In 2008 werd C1000 door grootaandeelhouder Ahold verkocht aan investeerder CVC Capital Partners. In 2011 zette deze investeringspartij de C1000-organisatie te koop. Na diverse biedingen is het op 23 november 2011 uiteindelijk Jumbo die het hele concern overneemt.

Waar oorspronkelijk werd gesproken over het voortbestaan van zowel Jumbo als C1000 wordt in april 2012 duidelijk dat er verder wordt gegaan onder één formule: Jumbo. De winkels van C1000 worden omgebouwd naar Jumbo, Albert Heijn en Coop. De laatste C1000 sluit op 18 juli 2015 haar deuren, om drie weken later open te gaan als nieuwe Jumbo-vestiging.

Zijn de effecten van organizational death die beschreven worden in de wetenschap ook zichtbaar binnen de sluiting van C1000? Weergegeven over de tijd zijn de volgende effecten zichtbaar:

<p><b>Periode voor aankondiging</b></p>	<p>C1000 is sinds 2008 in handen van een investeringspartij. Veel medewerkers hadden daarbij het vermoeden dat de organisatie op zeker moment verkocht zou (kunnen) worden.</p> <p>Vanaf januari 2011 worden de geruchten voor verkoop sterker als C1000 het vastgoed van de distributiecentra verkoopt aan een Amerikaanse logistiek investeerder.</p> <p>Vanaf september 2011 worden de geruchten over gehele verkoop steeds sterker en worden verschillende overnamekandidaten genoemd: Plus, het Duitse Edeka en Jumbo.</p> <p>In deze periode wordt er hard gewerkt binnen de organisatie om de waarde van het bedrijf en de winstgevendheid aan te tonen. Medewerkers laten zichzelf zien en lijken aan te willen tonen dat verkoop niet perse de beste beslissing is.</p>
<p><b>Formele aankondiging</b></p>	<p>In november 2011 wordt de formele aankondiging gedaan dat C1000 overgenomen wordt door Jumbo.</p> <p>Het duurt tot juni 2012 voordat er een akkoord is met de vakorganisaties over het sociaal plan voor de kantoormedewerkers.</p>

	<p>Deze periode wordt vooral gekenmerkt door argwaan van de medewerkers van C1000 ten opzichte van Jumbo. C1000 is de grotere partij in de overname en hoewel eerst werd aangegeven dat beide formules naast elkaar zouden blijven bestaan volgt in april 2012 het bericht dat C1000 al merknaam gaat verdwijnen. Veel medewerkers bij C1000 (voornamelijk van het hoofdkantoor) zullen hierdoor mogelijk hun baan verliezen. Dat brengt onzekerheid, verdriet en woede met zich mee.</p>
<p><b>Countdown periode</b></p>	<p>In de periode van closedown van juni 2012 tot juli 2015 zijn er twee sporen zichtbaar onder de medewerkers van C1000:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volle kracht vooruit Deze medewerkers zetten nog één keer hun schouders eronder en maken er het beste van. Zij breiden hun taken uit door werk van vertrekkende collega's over te nemen en op zoek te gaan naar uitdagingen in hun bestaande baan</li> <li>• Bakzeil halen Een andere groep is gedemotiveerd door het verloop van de overname en gaat op zoek naar een andere uitdaging buiten C1000. Zij verlaten de organisatie in de periode van juni 2012 tot juli 2015.</li> </ul> <p>Tot de sluiting van de laatste winkel op 18 juli 2015 blijft er een enorme drive en trots aanwezig bij de medewerkers. Tot het einde van de integratie van alle winkels presteert de formule beter dan de voorspellingen die gemaakt werden. Een resultaat dat het closedown effect ondersteunt.</p> <p>Ter afsluiting werd er met de medewerkers stil gestaan bij het einde van de organisatie. Met symbolisch strijken van de vlaggen op het hoofdkantoor, een afscheidsfeest voor alle medewerkers en hun partners die ten tijde van overname in dienst waren en een afscheidsborrel voor de medewerkers die nog in dienst waren in de laatste week. Door aandacht en ruimte te geven voor gezamenlijke afsluiting werd ook betekenis gegeven aan dit moment en het belang van dit moment voor de hele organisatie.</p>

De case bekrachtigd de theorie uit de wetenschap:

- Over de periode van sluiting is een algemeen resultaat van de organisatie zichtbaar dat hoger is dan de verwachting;
- De lange periode van sluiting geeft de medewerkers de kans om zich terug op te richten, met een toename in productiviteit en betrokkenheid tot gevolg;
- De zorgvuldige begeleiding bij uitstroom en afscheid en de rituelen hieromheen heeft mogelijk ook bijgedragen aan de goede resultaten en betrokkenheid van de medewerkers.

## Lessen voor de Nederlandse praktijk

Wanneer de ervaringen binnen C1000 gecombineerd worden met de wetenschappelijke studies in verschillende andere landen is een aantal lessen voor de Nederlandse praktijk te trekken. Waar moet in Nederland rekening mee worden gehouden als er afscheid genomen wordt van een organisatie, locatie of activiteiten? Deze vier zaken hebben grote impact op de productiviteit in deze laatste periode.

### Taakverdeling

Gedurende het proces van sluiting (in welke vorm dan ook) stromen er collega's uit. Deze taken kunnen overgenomen worden door anderen.

Dat is zeer aan te raden: er komt veel energie bij vrij en het geeft medewerkers die blijven de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen en hun verantwoordelijkheid uit te breiden.

Het is in die periode aanlokkelijk om vrijgevalen functies snel en tijdelijk in te vullen met interim krachten. Het lijkt verstandig om eerst interne medewerkers (door) te laten groeien in nieuwe taken en verantwoordelijkheden, en gaten pas later te vullen interimers.

### **Ruimte voor ideeën**

De grootste innovatiekracht van een organisatie bevindt zich op de werkvloer – ook in een periode van sluiting. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat medewerkers zeer innovatief worden en de ruimte krijgen om innovatief te zijn – ondanks een stop of rem op de investeringen. Ook bij C1000 bleek dat het geval te zijn: waar medewerkers van commercie en marketing veel ruimte kregen en namen om onderscheidende acties neer te zetten voor de klanten. Waarmee de cijfers / het nettoresultaat van C1000 goed bleef.

### **Procescommunicatie**

Vertrouwen begint bij regelmatig inzicht in de voortgang en verloop van de sluitingsperiode. Vanuit de wetenschap is dit onder ‘begeleiding’ te scharen – één van de meest impactvolle factoren als het gaat om het optreden van het closedown effect.

Het draagt bij aan het resultaat als er veelvuldig inzicht wordt gegeven in de voortgang van de integratie of sluiting en de impact op de persoonlijke situatie: sommige afdelingen worden eerder getroffen door veranderingen dan andere. Door eerlijk en transparant te zijn over het proces en de voortgang voelen medewerkers zich betrokken.

### **Rituelen**

Elke verandering in een organisatie begint met een einde: het einde van de tot dan toe bekende situatie. Er is geen weerstand voor een verandering, maar weerstand tegen de pijn van de verandering.

Maar al te vaak gaan organisaties voorbij aan de emotionele en psychologische effecten van het einde van de organisatie. Rituelen blijken zeer effectief in het omgaan met afscheid en afsluiting.

En daarbij maakt het niet eens uit of de deelnemers ‘geloof’ hechten aan het ritueel.

Een ritueel kan iets groots of iets kleins zijn. In het dagelijks leven is een handdruk als groet of als afscheid al een ritueel. De kracht van het ritueel zit in de ruimte en aandacht die het geeft om (in dit geval) het einde te markeren.

### **Conclusie**

Met deze vier elementen op zak kan in Nederland een stuk beter afscheid genomen worden van organisaties. Waarbij er ruimte en aandacht is voor de medewerkers die een moeilijke periode doorgaan. En met als bijkomend resultaat voor de organisatie dat de productiviteit en betrokkenheid omhoog gaan. Op een goede afscheid nemen: een win-win voor organisatie en medewerker.



## Meer weten

Deze kennis is gebaseerd op de hierna gebundelde bronnen en onze ruime ervaring op het gebied van interne communicatie en in het specifiek de integratie en sluiting van organisaties, bijvoorbeeld bij de integratie van Nuon, de afsplitsing van Alliander, de samenvoeging van Getronics en KPN, de integratie van Jumbo en C1000, de integratie van Reggefiber en KPN en de integratie van Albeda College en Zadkine College in Techniek College Rotterdam.

Involve kan ondersteunen bij het hele proces van organizational death. Een greep uit de mogelijkheden:

- Planvorming rondom integratie en organizational death;
- (Communicatieve) begeleiding en uitvoering van organizational death;
- Sessie opzetten en begeleiden rondom afscheid en / of integratie;
- Samen rituelen ontwikkelen en uitvoeren, passend bij de organisatie en de omstandigheden;
- Doorvertalen en betekenisgeving aan organizational death in iedere laag van uw organisatie.

### Over Involve

Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen bewegen tot resultaat. Dat is de missie waar we dagelijks met onze specialisten aan werken. Gericht op het waarmaken van de merkbelofte, het stimuleren van samenwerking en het sneller realiseren van veranderingen.

Sinds 1994 ontwikkelen we actief expertise in ons vakgebied. Door het te koppelen aan onze ervaringen en aan nieuwe kennis. Die kennis ontwikkelen we onder meer door het uitvoeren van onderzoeken samen met universiteiten. In 2011 zijn we gestart met het 2-jaarlijkse Trendonderzoek Interne Communicatie. Ook hebben we meerdere boeken gepubliceerd over interne communicatie, waaronder 'IC in 3D' en '100% consistent'. Ook ontwikkelden we diverse beroepsopleidingen, zoals de Master Interne Communicatie en de training Interne Communicatie bij Veranderingen. Onze opgedane kennis delen we graag met geïnteresseerden via onze Kennis Delen pagina en via congressen en seminars. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Involve  
Sophiaweg 89  
6523NH Nijmegen

T: 024 - 323 77 39  
M: [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu)  
W: [www.involve.eu](http://www.involve.eu)

### Auteursrecht en gebruik

Deze kennis is ontwikkeld door en eigendom van Involve. Er rust auteursrecht op. Wil je deze kennis breder inzetten dan uitsluitend voor jezelf, neem dan contact met ons op voor afspraken over het gebruik.

## Bronnen

Bergman, P., Wigblad, R. (1999). Workers' last performance: Why some factories show their best results during countdown. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 343-368.

Häsänen, L. (2010). *Organizational death and employee motivation. Investigating a plant closure in a multi-plant organization*. Stockholm: US-AB. ISBN 978-91-7447-156-4.

Hansson, M. (2008). On closedowns: Towards a pattern of explanations to the closedown effect. Örebro: Örebro universitet. ISBN 978-91-7668-584-6.

Hansson, M., Wigblad, R. (2006). Pyrrhic victories – anticipating the closedown effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:5, 938 – 958.

Lavine, M. & Cameron, K. (2012). From weapons to wildlife: Positive organizing in practice. *Organizational Dynamics*, 41, 135-145.

Marks, M.L., Vansteenkiste, R. (2008). Preparing for organizational death: Proactive HR engagement in an organizational transition. *Human Resource Management*, 47:4, 809-827.

Sutton, R.I. (1987). The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32:4, 542-569.

Wielink, J. van, Wilhelm, L. (2015). Een nieuw begin. Over afscheid nemen in de praktijk van de professioneel begeleider. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4:4, 2-13.

Wigblad, R., Lewer, J., Hansson, M. (2007). A holistic approach to the productivity paradox. *Human Systems Management*, 26, 85-97.