

13 tips voor een falende fusie

AANGEBODEN DOOR TOM VANDOOREN

AUTUEUR STUREN EN STUWEN. 101 VRAGEN OVER HRM IN SOCIAL PROFIT

Inhoud

INLEIDING.....	2
DE TIPS	5
1. Doe alles zelf	5
2. Stel missie en visie uit, of beter nog, negeer ze volledig	7
3. Haal oude koeien uit de gracht, en reanimeer ze	9
4. Negeer de buitenwereld	10
5. Wees bang voor cijfers	11
6. Negeer menselijke noden	12
7. Zoek naar pariteit ten koste van alles	14
8. Maak van structuur een heilige koe	14
9. Gedraag je als Calimero	15
10. Pas je aan aan de traagste van de klas	17
11. Wees ondoorzichtig en manipuleer	17
12. Verval in een primitieve stammenoorlog	18
13. Volhard in de boosheid	20
Samengevat ...	21
GECITEERDE WERKEN.....	24

Over Tom



Tom Vandooren stapte als maatschappelijk werker de social profit in. Doorheen een aantal werkervaringen, waaronder al snel als leidinggevende, werd hij gebeten door de HRM-microbe. In 2011 sleepte hij de ADMB-award in de wacht. Op vandaag is Tom mede-oprichter en zaakvoerder van Quest-it BVBA, een op Social Profit gerichte HR-dienstengroep.

Inleiding

De Social Profit is in volle verandering. Commercialisering van de zorg, een stijgende resultaatsgerichtheid, de nood aan innovatie, ... (Heene, Carels, Vanderstraeten, Goriaynova, & Meersman, 2010) zijn slechts enkele facetten van op elkaar inspelende en elkaar versterkende dynamieken die meerdere sectoren beïnvloeden. Deze veranderingsdrift uit zich onder meer in het ontstaan van nieuwe en/of vernieuwende organisatievormen.

In de recente geschiedenis heeft voornamelijk schaalvergroting zich opgeworpen tot een toonaangevend paradigma in het streven naar meer slagkracht en/of een sterkere (markt)positie. Vele organisaties uit zowel zorg, welzijn, onderwijs, ... kiezen voor of worden gestuurd naar een nieuwe vorm, structuur of omvang, om zo de oude én nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.



“Het social-profitlandschap is onderhevig aan veranderingen. Schaalvergroting zorgde voor organisaties die nood hebben aan meer professionalisering van het beleidskader ...”

(Vandooren, 2014, p. 16)

Organisaties met een nieuwe graad van complexiteit en schaalgrootte, stellen logischerwijs ook meer eisen aan zij die deze organisaties leiden. Uiteraard de “managers”, de directie die zich meer en meer uitgedaagd ziet door de evenwichtsoefening tussen het dagdagelijks operationele aansturen van hun organisatie en de grote, lange-termijn verhalen die hun aandacht opeisen. Vooral in kleine en middelgrote organisaties leidt dit tot een spreidstand die vaak moeilijk haalbaar lijkt.

Naast en boven deze directie staat de Raad van Bestuur. In een omvangrijk deel van de Social Profit vormt de Raad van Bestuur het hoogste actieve bestuursorgaan. Niet enkel moeten deze bestuurders hun organisatie doorheen een steeds snellere en steeds ingrijpender veranderende omgeving loodsen, ze moeten dit ook meer en meer doen vanuit een “sociale-ondernemersbril”, binnen een financieel sterker afgelijnd kader, met hogere eisen naar verantwoording (“accountability”). En dit alles met het evenwicht tussen afstand en nabijheid, tussen adviseren en beslissen en tussen “managen” en leiden in het achterhoofd.

“Bestuurders worden uitgenodigd om hun vrijwillige en belangeloze inzet te koppelen aan specifieke kennis en vaardigheden die van “professionele bestuurders” kunnen worden verwacht. “Corporate governance” wordt een belangrijk thema in de socialprofitsector. Getuige daarvan recente ontwerpen van corporate governance codes voor socialprofitorganisaties. Deze codes bezinnen zich niet enkel over gewenste profielen van bestuurders, maar evenzeer over gewenste bestuursstructuren en –processen, en een duidelijke taakverdeling tussen bestuurders en managers.”

(Heene, Carels, Vanderstraeten, Goriaynova, & Meersman, 2010)

En te midden deze reeds woelige baren kan management én Raad van Bestuur zich plots in het epicentrum van één van meest ingrijpende vorm van organisatieverandering vinden: een fusie. Onder fusie verstaan we het volledig (juridisch, financieel, ...) samengaan van twee voorheen zelfstandige organisaties, en dit vanuit gelijkheid. Dit houdt geenszins in dat elk van de fusiepartners gelijk (even groot, even rijk, even oud, ...) dient te zijn als de ander, wel dat elke partner met gelijk

gewicht rond de fusietafel komt en evenveel inbreng heeft in het ontwerpen van de nieuwe organisatie.

Als er ooit een moment is waarop beleid en management het onderste uit de kan moeten halen op het vlak van bestuur en beleid, met “the end of the world as we know it” voor ogen, is het dan wel...
“Een goede fusie heeft veel te maken met stuurmanskunst. De stromingen en zandbanken in de non-profitsector mogen verschillen van die in het bedrijfsleven, maar in beide gevallen is dezelfde deskundigheid vereist voor het vinden van een begaanbare route om de reis tot een goed einde te brengen.”

(Bultsma, 2004, p. VIII)

Deze whitepaper wil dan ook aan managers en bestuurders van socialprofitorganisaties een inspirerende checklist bieden hoe een fusie tot een goed einde te brengen, niet in het minst door de cruciale rol van HRM in zijn meest ruime betekenis in de (nieuwe) organisatie te waarborgen. Niet enkel omdat medewerkers de kern vormen van elke socialprofitorganisatie, maar ook omdat zij een sterke impact hebben doorheen het fusieproces op het slagen dan wel falen van deze fusie.

“Het belang van de impact van een fusie of overname op de werknemers krijgt de laatste jaren extra aandacht, omdat meer en meer onderzoekers en managers ervan overtuigd raken dat naast economische, financiële of strategische factoren, ‘personeelsproblemen’ een belangrijke oorzaak van het mislukken van fusies en overnames zijn.”

(Van Raes, Vanbeselaere, De Witte, & Boen, 2009, p. 16)

Als de doelstelling van deze whitepaper in één zin dient te worden gegoten, is het wel het vermijden of beperken van het “merger syndrome” (fusiesyndroom).

“The merger syndrome is characterized by a change of identity, higher centralization of decision making, coping with high levels of stress, formalization of communication on the one side and starting of rumour mills on the other, moving into a crisis-management mode, power games, a loss of identity, motivation and commitment, decreased productivity, feelings of insecurity and impotence, anxiety, mistrust and by manifold similar and simultaneously occurring phenomena.”

(Kusstatscher & Cooper, 2005, p. 25)

Klinkt vrij beangstigend, niet? Toch is het niet onmogelijk om deze valkuilen grotendeels te vermijden.

Uit 13 tips hoe het niet te doen, doemen de contouren op van een blauwdruk die een fusieproces het meest kansen biedt ...

1. Doe alles zelf
2. Stel missie en visie uit, of beter nog, negeer ze volledig
3. Haal oude koeien uit de gracht, en reanimeer ze
4. Negeer de buitenwereld
5. Wees bang voor cijfers
6. Negeer menselijke noden
7. Zoek naar pariteit ten koste van alles
8. Maak van structuur een heilige koe

9. Gedraag je als Calimero
10. Pas je aan aan de traagste van de klas
11. Wees ondoorzichtig en manipuleer
12. Verval in een primitieve stammenoorlog
13. Volhard in de boosheid

Deze paper is geïnspireerd door “Sturen en Stuwen. 101 vragen over HRM in Social Profit” (Vandooren, 2014). Vandaar de vele verwijzingen naar dit boek. Uiteraard zijn ook andere auteurs inspirerend geweest. Ook deze bronnen worden steeds vermeld, en resulteerden in de literatuurlijst die u achteraan vindt.

De tips

1. Doe alles zelf

De eerste en voornaamste valkuil – die er immers vlot voor kan zorgen dat u in alle volgende trapt – is een fusieproces aangaan zonder daarbij onafhankelijke derden te betrekken. Zelfs de meest doorwinterde bestuurder of directeur is niet veilig voor de blinde vlekken die ontstaan als een fusie al te veel binnenskamers wordt gehouden.

Management en bestuurders hebben als voornaamste taak het stellen en bewaken van doelen. De kunst bestaat er echter in om de *juiste* doelen te bepalen, om tegelijkertijd te focussen én de blik net ruimer dan die focus open te houden. Wie door een telescoop naar een ster kijkt, mist wellicht de nog stralender ster er net naast.

“In het nastreven van doelen schuilt echter ook een gevaar: tunnelvisie. De focus op een doel wordt dan een fixatie, waardoor andere belangrijke, of zelfs belangrijker, dingen over het hoofd worden gezien of niet serieus worden genomen.”

(Kaptein, 2011)

Tunnelvisie (of ook wel: teleopathie) is een gevaar dat altijd op de loer ligt, maar dat sterker op de voorgrond komt én meer negatieve impact dreigt te hebben in tijden van grote veranderingen.

“Vooral in prangende situaties, waarin zich snelle en ingrijpende veranderingen opdringen, riskeert een organisatie en haar team te struikelen over haar teleopathie”

(Siebens, 2014, p. 127)

Er zijn diverse mogelijkheden om deze valkuil te vermijden:

Dit kan door het inhuren van **consultancy** die instaat voor de procesbegeleiding en-bewaking of één of meerdere specifieke vraagstukken vanuit hun specifieke expertise aanpakt. De markt voor de ondersteuning van en advies aan organisaties die fuseren (Van Raes, Vanbeselaere, De Witte, & Boen, 2009, p. 8) speelt daarbij in uw voordeel. Één van de voordelen van de golven van schaalvergroting in

social profit is immers dat er meer en meer aanbod en dus ervaring is opgebouwd bij consultants. U kunt via consultancy dus de ervaringen, good én bad practices van anderen in huis halen.

Maar dit kan evengoed door te zorgen voor (gedeeltelijke) **vernieuwing in het bestuur** bij aanvang van het fusieproces. Bij de start van dit proces de deuren van de Raad van Bestuur open zetten voor “nieuw bloed” is een prima tegengif voor oogkleppen. Als het uitbreiden en/of vernieuwen van de raad van bestuur wordt gepland na de fusie, kan het net zinvol zijn dit als een eerdere of zelfs eerste stap te doen.

In de periferie van de in het volle oog van de storm opererende Raad van Bestuur bevindt zich vaak een stilzwijgende kracht: de **Algemene Vergadering**. In een soort combinatie van voorgaande tips, kan ook deze groep van (vertegenwoordigers van) stakeholders een actievere rol krijgen.

Maar er is ook nog een andere weg, eventueel in combinatie met één van voorgaande opties. En dat is het bewust **investeren in andere zienswijzen** binnen de Raad van Bestuur en/of directie. Samenhorigheid is mooi, maar als dit inhoudt dat iedereen meehuilt met de wolven, leidt dit tot kokerzicht en verlies van kansen. Het toepassen van creatieve vergader- en discussiemethodieken (zoals bijvoorbeeld de denkhoeden van De Bono¹) die out-of-the-box denken stimuleren, kan zelfs binnen een bestaande groep zorgen voor nieuwe inzichten.

Maar de meest voor de hand liggende manier om tunnelzicht te vermijden is te vinden in een goede **samenwerking tussen management en bestuur**, een samenwerking die complementariteit en het bieden van wederzijdse klankborden inhoudt. Open discussies, benoemen en respecteren van wederzijdse rollen, transparante afspraken en het samen bewaken van het gemeenschappelijke doel zijn stevige fundamenten om elkaar en zo ook het proces in goede banen te leiden.

TIP

Gooi de deuren open, nodig onbevangen derden uit om kritisch mee te reflecteren of zelfs om het proces (mee) te leiden. Sta open voor, en ga zelfs op zoek naar, andere, nieuwe stemmen. Iets nieuws bouw je zelden enkel en alleen met de bouwstenen uit het verleden.

¹ Deze methodiek geeft 6 specifieke manieren om naar een probleem te kijken elk een eigen kleur. Door anders gekleurde “hoeden” op te zetten worden andere benaderingen actief verkend, wat leidt tot meer en creatievere oplossingsmogelijkheden. Deze uitwerking van lateraal denken werd ontwikkeld door Edward de Bono, een Brits psycholoog, arts en managementauteur.

2. Stel missie en visie uit, of beter nog, negeer ze volledig

Het hebben, benoemen én uitstralen van missie en visie is de ruggengraat van de organisatie. Waar dit in elke organisatie van grenzeloos belang is als kompas van alle handelen, is dit bij uitstek zo in organisaties die daveren op hun grondvesten en een nieuw verhaal gaan schrijven.



“Naar binnen toe zorgen missie en visie ervoor dat de neuzen in dezelfde richting staan”

“Missie en visie zorgen, door het bieden van zekerheid en zingeving, voor verbinding binnen een organisatie.”

“Missie en visie zorgen er ook voor dat doelstellingen en prioriteiten duidelijk zijn.”

“Missie en visie geven betekenis aan activiteiten, niet enkel aan de huidige, maar ook aan de toekomstige.”

“... Missie en visie vormen (...) een bron van motivatie voor medewerkers.”

“Naar buiten toe zorgt missie en visie voor imagovorming. (...) Visie kan zo een belangrijk element zijn van “branding”, en niet in het minst van “employer branding”.”

(Vandooren, 2014, p. 28 e.v.)

Het benoemen van de missie en visie van de (nieuwe) organisatie is het eerste en voornaamste bindmiddel tussen deze organisatie en de medewerkers die er vorm aan zullen geven.

“Ik vertaal het woord zingeving (...) naar de relatie organisatie-medewerker. Zingeving is verbonden met motivatie. En motivatie bepaalt voor een stuk hoe succesvol je bent”

(Raskin, 2014, p. 30)

Al te vaak wordt het benoemen van de nieuwe visie echter stiefmoederlijk behandeld: te wollig, te vroeg, te moeilijk, te veel risico om elkaar niet te vinden, ... Vele, zo niet alle, redenen zijn dan goed om het opstellen van een missie en visie vooruit te schuiven tot er andere – dringender – katten geselsd zijn. Of erger nog, het hele missie- en visie verhaal helemaal niet of net snel-snel aan te pakken...



“In “Kus de visie wakker” (Van der Loo, Geelhoed, & Samhoud, 2007) maken de auteurs in dat verband het onderscheid tussen visieaversie en visievrees. Bij visieaversie hecht de organisatie geen geloof of waarde aan het hebben of ontwikkelen van een missie en visie, omdat dit niet strookt met het geloof in rationaliteit en maakbaarheid dat eigen is aan het moderne economische (machine)systeem. Visieaversie zorgt ervoor dat een organisatie zegt: visie: niet nodig!

Waar visieaversie een actief afwijzen is van het belang van visie, is visievrees een eerder passieve variant. In organisaties met visievrees is er een zekere angst voor en onbekendheid met het omgaan met zingevingsvragen, emoties, ... Ergens begrijpt men wel de nood en meerwaarde, maar de angst om doorheen visiediscussies moeilijke discussies los te weken weerhoudt hen. Visievrees zorgt ervoor dat een organisatie zegt: visie: graag, maar niet te diepgaand ...”

(Vandooren, 2014, p. 30)

Het vanaf de start van het fusieproces inzoomen op missie en visie legt het fundament voor de toekomstige totale werking en is het kompas om het medewerkersbeleid op te enten en op af te toetsen. Het onder woorden brengen van de gezamenlijke missie en visie verlegt de focus van het kijken naar elkaar naar het kijken naar een gewenst toekomstbeeld.

Te midden de drukte en vele beslommeringen van een fusie tijd en (financiële en mentale) ruimte maken voor missie en visie, is een klassiek voorbeeld van wat in het Frans zo mooi “reculer pour mieux sauter” heet. Het lijkt als nodeloos stilstaan wanneer omstandigheden net om actie roepen, maar het is een stapje terug die op langere termijn onbetaalbaar zal blijken.

Het nadenken over en verwoorden van de missie en visie moet echter – en dan hebben critici van een al te wollige aanpak overschot van gelijk – resulteren in meer concrete krachtlijnen. De verwachtingen van de fusiepartners moeten binnen de missie en visie vertaald worden in aftoetsbare kenmerken waar de nieuwe organisatie dient aan te beantwoorden. Zo maken we de overstap van missie en visie naar strategie. En leggen we de weg bloot om deze te vertalen in acties...



“Als het niemand duidelijk is waartoe de fusie dient te leiden en ieder zich vervolgens richt op maximale bescherming van bestaande belangen, dan is de fusie bij voorbaat een mislukking.”
(Bultsma, 2004, p. 16)

Zonder een geëxpliciteerde missie en visie is het niet mogelijk om een gefundeerd medewerkersbeleid op te zetten. Welke functies worden voorzien, welke competenties belangrijk zijn, wat medewerkers moeten doen, hoe flexibel onze organisatievorm al dan niet moet zijn, ... is immers allemaal terug te brengen tot de waarom-vragen waar de missie en visie antwoord op dienen te geven.

TIP

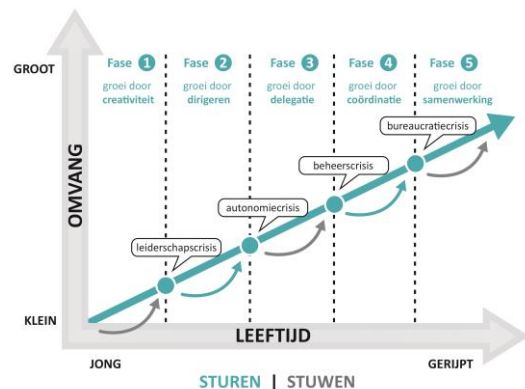
Sta stil bij de gezamenlijke missie en visie. Expliciteer deze, en zie het als een belangrijk signaal als hieromtrent geen overeenstemming te vinden lijkt. Maak vervolgens de “mooie woorden” concreet: hoe ziet het leven en werken eruit in een organisatie die volgens deze visie werkt? Strookt dit met de verwachtingen?

3. Haal oude koeien uit de gracht, en reanimeer ze

Fusie is kunnen en durven het verleden loslaten. Makkelijker gezegd dan gedaan. Elke organisatie heeft immers een historiek, met zowel fraaie als minder fraaie kanten. Net als de persoonlijke levensloop van mensen.

“Koester je erfgoed, maar zet er vraagtekens bij”
(Michelli, 2014, p. 20 e.v.)

Het is eigen aan de levensloop van organisaties dat ze doorheen hun bestaan en groei zowel een aantal conflicten doorlopen, successen boeken, als periodes van stilstand ervaren. Met een onduidelijke toekomst voor ogen, is het verleidelijk om al te veel achterom te kijken, voornamelijk dan naar de eigen successen. Én, als het fusieproces moeizaam loopt, net naar de negatieve periodes bij de ander. Want net zoals mensen zijn ook organisaties goed in het uitvergroten van de eigen positieve momenten én het rationaliseren en minimaliseren van hun negatieve ervaringen.



“Greiner gaat uit van de onvermijdelijkheid van revolutie (Flören & Jansen, 2006, p. 34 e.v.). Elke organisatie kent periode van gezonde groei, gevolgd door een periode van crisis. Een periode van gezonde groei wil zeggen dat de interne structuur en taakverdeling mooi samenvalt met de vereisten van de buitenwereld. Als deze evenwichtige verhouding tussen intern en extern verstoord worden, ontstaat een crisis.”

(Vandooren, 2014, p. 139)

Focussen op (crisissen uit) het verleden is dus een vrij riskante onderneming. Al te snel ontstaat de notie dat crisissen enkel negatief en dus te vermijden zijn, en wordt te weinig stilgestaan bij de leeransen en ontwikkelingsmogelijkheden die crisissen boden en de context waarin ze plaatsvonden. Niet de crisis op zich verdiend dus alle aandacht, wel de les die er achter schuilt.

Het wordt pas echt riskant als de verhalen uit het verleden de vorm aannemen van “organisatiemythes”. Deze dienen enkel om het bestaande te bevestigen of een irreële angst in leven te houden of aan te wakkeren, eerder dan om het kritisch nadenken te stimuleren.

“Verhalen kunnen het bestaande bevestigen (...). Als een standaardverhaal tot organisatiemythe is gepromoveerd, haalt niemand het meer in zijn hoofd het ter discussie te stellen. (...) Organisatiemythen houden taboes overeind en weren lastige vragen af.”

(Nekkers, 2006)

Uiteraard mag en moet er gekeken worden naar het verleden, maar dan liefst enkel door een roze (positieve) bril. Met de focus op ontdekken van lessen en kansen, zoekende naar wat kan, niet naar wat niet kan... Vermijd dus organisatiemythes, maar sta open voor verhalen.

“Verhalen kunnen ook verandering op gang brengen. Dat geldt in het bijzonder voor toekomstscenario’s. Ze kunnen een referentiepunt vormen waar je als organisatie naar toe wilt werken”

(Nekkers, 2006)

TIP

Wees beducht voor verhalen uit het verleden. Ze zijn steeds gerelateerd aan een specifieke context uit dit verleden, en bij monde van de verteller beïnvloed door de boodschap die deze aan het verhaal geeft. Het verleden heeft enkel nut als ze onmiskenbaar gerelateerd is aan de toekomst. Vraag je dan ook af wie waarom wat verteld, en stel jezelf én elkaar de vraag waarom dit relevant is voor de toekomst.

4. Negeer de buitenwereld

De externe omgeving blijft ten allen tijde een factor van belang. Hoe graag we ons ook even willen terug plooiën op onszelf, een fusie zorgt er niet voor dat onze klanten, leveranciers, partners, overheden en andere stakeholders ophouden te bestaan, laat staan verwachtingen hebben. Grip krijgen op deze verwachtingen en hen betrekken in en informeren over de weg die de fusie-organisatie aan het afleggen is zorgt niet enkel voor een betere afstemming op deze omgeving, maar creëert meteen ook vertrouwen en verhoogt de kansen op zeer zinvolle input.

Elke organisatie heeft een binnen- en een buitenkant. Het is net de continue wisselwerking als open systeem (Desmidt & Heene, 2005, p. 24) tussen deze binnen- en buitenkant die wederzijdse beïnvloeding mogelijk maakt en zo de organisatie relevant maakt. Fusies creëren echter vaak de neiging om de binnenkant te vereenvoudigen en – erger nog – de buitenkant gemakshalve even weg te denken.



“*Organisaties functioneren in een omgeving die sterk kan veranderen en die de organisatie sterk beïnvloedt. Net deze verbondenheid met de omgeving geeft organisaties legitimiteit en zin. Een socialprofitorganisatie die zich als gesloten systeem opstelt is misschien wel een lang, maar weinig zinvol leven beschoren.*”

(Vandooren, 2014, p. 109)

Eerste stap in het garanderen van het open karakter van de nieuwe organisatie is uiteraard **weten** wie dan wel de **relevante stakeholders** zijn. Dit kunnen zowel partners uit de taakomgeving zijn (partners uit de sector, voorwaardenscheppende actoren zoals leveranciers of subsidiërende overheden, nieuwe actoren, substituten of klanten), als uit de algemene omgeving (beleidsmakers, ...).

Maar niet alleen partners, ook **tendensen** bepalen de omgeving. Welke zijn de voornaamste ontwikkelingen op gebied van demografie, economische realiteit, technologie, ...?²

In kaart brengen is niet voldoende. Behoud aandacht voor het voldoende **wederzijds communiceren** met belangrijke stakeholders. Breng hen op de hoogte van het fusieproces en de voortgang daarin, en vraag ook actief feedback en bijsturing. Enkel zo bouw je een organisatie die voldoet aan de noden van de omgeving, en niet enkel aan het kokerzicht van wie de fusie leidt...

² Dit kan in kaart worden gebracht met onder meer de “DECEPT”-methodiek, zie ook ‘Sturen en Stuwen’, p. 109

De input van buitenaf is broodnodig in het ontwerpen van een organisatie én medewerkersbeleid dat verder kijkt dan het fusieproces. Uiteindelijk zullen, lang nadat het fusiestof en de bijhorende interne focus gaan liggen zijn, de medewerkers en de structuur en cultuur waarin ze werken bepalend zijn in het al dan niet voldoen aan externe verwachtingen.

TIP

Breng ook – en vooral – in tijden van fusie de externe omgeving en diens noden en wensen gesystematiseerd in kaart. Ga na welke actoren uit de omgeving belangrijk zijn, wat ze verwachten en welke impact ze kunnen hebben. Bouw antwoorden op deze noden en wensen in in het ontwerp van de nieuwe organisatie én de taken en rollen van de medewerkers.

5. Wees bang voor cijfers

Fusie is verandering, en elke verandering heeft 2 kanten. Één kant van de veranderingsmedaille is deze van verandering als doordacht, planmatig proces, gebaseerd op analyse en synthese, met duidelijke doelstellingen.

Om deze rationele kant van het proces te onderbouwen, zijn objectieve gegevens een absolute must. Ga dus zo snel mogelijk op zoek naar relevant cijfermateriaal of andere data die je in staat stelt perspectief te bewaren. Een fusie zonder objectieve data is als een vliegtuig besturen puur op “buikgevoel”.



“...de doorlopend verzamelde data vormen dan weer het kompas waarop beleid en management kan (bij)sturen. Deze aantoonbaarheid en meetbaarheid kende in de afgelopen decennia – onder meer en zelfs vooral in de social profit – een toenemend belang.”

(Vandooren, 2014, p. 41)

Cijfers en “harde data” in al zijn (andere) vormen voegen een realiteitstoets toe aan aanwezige percepties. Zelden is iets zo fantastisch of zo slecht als het op het eerste zicht lijkt. Objectiveren en rationaliseren maakt deel uit van de professionaliteit en deskundigheid van elkeen die een fusie in goede banen leidt, omdat het ons dwingt tot zorgvuldigheid. Daarmee komen we in de buurt van wat bij fusies en overnames in de bedrijfswereld “due diligence” wordt genoemd. Deze term, vrij vertaald “gepaste zorgvuldigheid”... “verwijst (...) naar de algemene en redelijke zorgvuldigheid die elke persoon betrokken bij een juridische handeling in acht moet nemen.” (Verleisdonck, Janssens, & Wilkeshuysen, 2007, p. 1)

Een bij overnames van bedrijven vaak gebruikte methodiek is deze van de dataroom. Alle relevante cijfermatige en wettelijke info wordt dan op één plaats ter inzage aangeboden, zodat alles door de belanghebbende partijen (in dergelijke scenario’s meestal de kandidaat-kopers) kan worden doorgenomen. (Verleisdonck, Janssens, & Wilkeshuysen, 2007, p. 59 e.v.). Het inrichten van een dataroom, een (fysieke of digitale) plek waar alle relevante gegevens worden opgeslagen en inkijkbaar zijn door alle partijen is dan ook een aan te raden methodiek.

Met de blik op HRM bevat deze dataroom uiteraard relevante ken- en stuurgetallen inzake het medewerkersbeleid.

“Kengetallen zijn absolute of verhoudingsgetallencijfers waarmee de stand van zaken van een bepaald werkelijkheidsaspect (...) in beeld kan worden gebracht. Stuurgetallen zijn absolute of verhoudingscijfers waarmee de wenselijke toestand kan worden aangegeven.”

“voorbeelden van personele ken- en stuurgetallen zijn: formatieomvang, gemiddelde leeftijd, leeftijdsopbouw, in-, door- en uitstroom, loonkosten, loonkostendruk, inleenkostenratio en dergelijke.”
(Van Der Leest, 1997, p. 120)

TIP

Verzamel cijfergegevens en andere “harde” data. Maak deze toegankelijk voor elke betrokken fusiepartner. Dwing jezelf te luisteren naar het objectieve verhaal dat ze brengen.

6. Negeer menselijke noden

Fusie is vaak een emotioneel geladen reeks van gebeurtenissen. Fusie is afscheid nemen van een verleden, is in het onbekende stappen, is weerstand ontmoeten en overkomen, is frustreren én gefrustreerd worden... En dat is meteen de tweede zijde aan de veranderingsmedaille: fusie als ingrijpend proces waarbij motivatie, omgaan met weerstand en creëren van een draagvlak kritische succesfactoren zijn.

Organisaties worden bevolkt door mensen, die hun eigen belangen, ervaringen en noden inbrengen in het verhaal. Bied dus enerzijds voldoende tegengewicht zodat wat ons menselijk maakt niet de blauwdruk levert voor mislukking (zie voorgaande tip), maar erken dit tegelijkertijd ook, laat ruimte voor emotie, en onthoud dat niets menselijks ons nu eenmaal vreemd is.

Een te rationele benadering (als u té goed luisterde naar voorgaande tip...) doet afbreuk aan deze noden, en ondergraaft de stuwende kracht die een betrokken, geïnformeerde en gemotiveerde ploeg medewerkers kan betekenen.



“Stuwen is een beroep doen op de intrinsieke motivatie, creativiteit en betrokkenheid van medewerkers”

(Vandooren, 2014, p. 47)

Een fusie enkel als een rationele en zakelijke “deal” zien tussen besturen, doet afbreuk aan de meerwaarde die te rapen valt in het onderkennen van de noden van medewerkers doorheen én aan de eindmeet van de fusie. En gaat voorbij aan de menselijke, emotionele, tol die vele medewerkers betalen in een fusieproces.

“Most of the affected organizational members feel irritated and insecure. They are not (immediately) able to see the upcoming changes as a positive challenge. To the contrary, they see them as a threat.”
(Kusstatscher & Cooper, 2005, p. 27)

Hoe mensen motiveren, ze betrokken aan boord houden, en er zo voor zorgen dat ze ook in moeilijke, veranderende omstandigheden het beste van zichzelf geven? Dat is de Gouden Graal voor wie het ernstig meent met het onderkennen van de link tussen tevredenheid en resultaten.

De drie elementen die volgens Daniel Pink vorm geven aan motivatie of “drive” (Pink, 2010) zijn prima geschikt om onze focus op de diepere noden van medewerkers te richten:

Hoeveel **autonomie** hadden medewerkers in de (vroegere) partnerorganisaties? Hoe kunnen we de beslissingsruimte van medewerkers waarborgen, zelfs al gaan we doorheen een fase van centralisering? Zien we verhogen van autonomie als een mogelijk antwoord op structuurvragen, of kiezen we automatisch voor meer structuur die uiteindelijk iedereen afhankelijker maakt?

Wat was het gevoel van **zingeving** in de vroegere organisaties (zie ook tip 2 op dit vlak)? Hoe behouden we deze zingeving doorheen de fusie, als het in de ogen van medewerkers misschien wel meer over structuur en functies gaat dan over de klanten/cliënten/patiënten? En hoe kunnen we de missie en visie van de toekomst écht en gemeend als zingevingskader inzetten in de nieuwe organisatie?

Hoe behouden en idealiter versterken we het **meesterschap** van de medewerkers? Hoe zorgen we ervoor dat we expertise en talenten zien, inventariseren, erkennen en onder geen beding laten verloren gaan? Waar en hoe geven we de inhoudelijke deskundigheid van medewerkers een plaats in de fusiesprekken, er van uit gaande dat noch management, noch Raad van Bestuur over deze kennis beschikt?

Hierbij spelen, naast en misschien zelfs meer nog dan management en bestuur, de direct leidinggevenden (middenkader) een belangrijke rol. Niet enkel zijn ze bij uitstek de vinger aan de pols om de (de)motivatie van medewerkers aan te voelen en in te brengen in het fusieproces, ze spelen ook een cruciale rol in het (bege)leiden van de medewerkers in het veranderingsproces. Het luisteren naar en ondersteunen van deze leidinggevenden – vooral in hun rol als transformatieel leider – is dan ook essentieel.

“Als een gehele organisatie belangrijke veranderingen moet ondergaan, zijn transformatieel leiders nodig. (...) Het zijn ondernemers en charismatische leiders die zich meer bezighouden met de vraag waar het met de organisatie heen moet dan dat ze de organisatie op een vaste koers houden.”
(Hunsaker, 2006, p. 124)

Tip

Heb naast de “harde” factoren ook aandacht voor de minder kwantificeerbare maar daarom zeker niet minder belangrijke menselijke factoren. Bewaak deze doorheen het proces, en mik erop dat ze versterkt uit de fusie te voorschijn komen. Probeer een hogere dosis autonomie, zingeving en meesterschap eens als tegengif bij opflakkingen van weerstand of verlies van “goesting” bij medewerkers. Zet in op de leidinggevenden als vinger aan de pols én transformatieel leider.

7. Zoek naar pariteit ten koste van alles

Als Belgen zijn we opgegroeid, gepokt en gemazeld in een wafelijzer-denken dat vaak als minst slechte systeem wordt gehanteerd om hete hangijzers op te lossen. Waar dit denken op politiek vlak zijn merites heeft, hangt dit ook sterk vast aan de tijdelijkheid die in se verbonden is aan het politieke spel. Elk compromis is immers gekenmerkt door zijn tijdelijkheid en openheid tot heronderhandelen. Sterk verbonden met het streven naar compromis is de notie van **pariteit: het zoeken naar gelijke, evenwichtige verdeling** (www.woorden.org, sd).

In een fusie moet het de doelstelling zijn de tijdelijkheid van het compromis net te overstijgen door niet op zoek te gaan naar de “meest gelijke, evenwichtige” (want paritaire) oplossingen, maar naar de beste. Een pariteitsdenken dat boven alles staat, gaat voorbij aan de essentie van een goed HR-beleid: de juiste man/vrouw op de juiste plaats, gebaseerd op competenties en talenten.

Belangrijk is hierbij de notie van **rechtvaardigheid** in het vizier te houden: **de overeenstemming met bepaalde ethische beginselen** (www.woorden.org, sd) . Vraag is dan of de meest gelijke verdeling ook de meest rechtvaardige is...



“Rechtvaardigheid is een belangrijk ijkpunt waarop medewerkers het medewerkersbeleid dat hun ten deel valt, op afwegen afwegen (Colquitt & Greenberg, 2005). (...) Het schenden van (...) rechtvaardigheid raakt mensen en veroorzaakt negatieve emoties.”
(Vandooren, 2014, p. 19)

Het vertrekken vanuit “rechtvaardigheid” en goed bestuur boven een pariteitsdenken heeft op twee fronten een positieve uitwerking. Allereerst verhoogt dit de totale kwaliteit van de nieuwe organisatie. De organisatie vorm geven zonder de zelf opgelegde handicap van pariteit maakt ruimte voor meer succesvolle inschakelingen van medewerkers. Maar ook met het oog op het borgen en versterken van de betrokkenheid van medewerkers heeft het toepassen van een (objectief onderbouwd en goed gecommuniceerd!) rechtvaardigheidsprincipe voordelen. Weinig zaken zijn immers zo versterkend aan loyaliteit en engagement als rechtvaardigheid.

TIP

Focus bij het bepalen van functies en verdelen van rollen in de nieuwe organisatie niet op de evenredigheid tussen de fusiepartners, maar op de competenties en talenten van medewerkers ongeacht hun “herkomst”.

8. Maak van structuur een heilige koe

Middenin een fusieproces gaat uiteraard veel aandacht naar de toekomstige structuur van de organisatie. Daarbij ontstaat het gevaar dat de structuurdiscussie geen middel- maar een doeldiscussie op zich wordt.



“De structuur gaat over de inrichting van de organisatie zelf: niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie, ... wie doet wat, wie is verantwoordelijk voor wat, en wie rapporteert aan wie ...

... Nadenken over structuur vereist echter naast het kunnen uittekenen ervan ook inzicht in het hoe en waarom van bepaalde structuurvormen.”
(Vandooren, 2014, p. 122)

Uiteraard is het uittekenen van de toekomstige structuur een belangrijke stap. Houd daarbij echter de correcte parameters (afkomstig uit de voorgaande tips) voor ogen: is deze structuur ondersteunend voor de missie en visie? Is ze niet ingegeven door “pariteits- en postjesdenken”? Hangen we niet teveel vast aan het verleden? Is ze aangepast aan de interne en externe noden en verwachtingen? Hebben we data om de structuur te staven? Komen de noden van de medewerkers die de structuur zullen bevolken en tot leven wekken voldoende in beeld?

Denken vanuit (bestaande) structu(u)r(en) houdt daarentegen het gevaar in al te piramidaal te gaan denken. De enige manier om 2 of meerdere piramides te verzoenen, is namelijk om een grotere te bouwen.

Houd bij het denken over structuur ook cultuur in het vizier. Beiden gaan hand in hand, en kunnen elkaar versterken. Charles Handy gebruikt hiervoor het mooie beeld van een klok (Kleijn & Rorink, 2005, p. 172 e.v.).



“De beide wijzers van de klok geven enerzijds cultuur dan wel structuur weer. Zelden staan deze wijzers gelijk. Of de cultuur loopt voorop, dan zijn de geesten en praktijken van de medewerkers de structuren en systemen voorbijgesneld. Of net andersom, waar de praktijk (bijvoorbeeld snelle groei) dwingt tot een structuraanpassing waar de cultuur nog niet klaar voor is.”

(Vandooren, 2014, p. 145)

In het fusieproces en het denken over structuur hebt u dus meteen ook de kans om het “cultuurhorloge juist te zetten.

TIP

Zie de structuur van de nieuwe organisatie als middel, niet als doel. Ontwikkel vanuit missie en visie, noden van de omgeving, ... een toetsingskader om de nieuwe structuur te evalueren. Houdt in gedachten dat structuur en cultuur hand in hand (dienen te) gaan.

9. Gedraag je als Calimero

Het is een populair thema in vele Hollywood-films: de underdog die het – in weerwil van alles, tegen beter weten in en vaak net op het nippertje – haalt van de grote, boze en veel sterkere tegenstander. Goed voor mooie en ontspannende uren in de bioscoop, maar ver weg van de realiteit van een fusie. Daar is een “underdog-“ of “Calimero-opstelling” weinig zinvol.

“Men spreekt van het calimerocomplex als een partij (persoon, organisatie, land) het gevoel heeft door zijn kleine omvang niet serieus te worden genomen en die visie ook uitdraagt.”

(<http://nl.wikipedia.org/wiki/Calimerocomplex>)

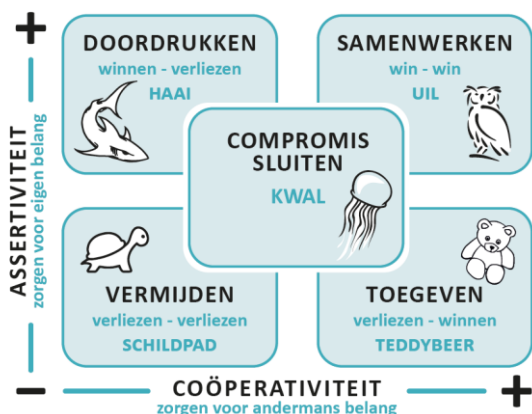
Net als in de bekende slagzin van het even bekende kuikentje, zijn er twee componenten aan dergelijk Calimero-complex: “zij zijn groot en ik is klein, en da’s niet eerlijk”. Het gaat dus over zowel een zichzelf (onterecht) inschatten als oneerlijk klein en zwak, en/of de andere inschatten als oneerlijk groot en sterk.

Er zijn een aantal psychologische voordelen aan het opnemen van een dergelijke slachtofferrol. Als je je slag niet thuishaalt, word je bevestigd in die rol en in het daderschap van de ander. Als je er toch in slaagt, haalt David het van Goliath. Klinkt aanlokkelijk om vanuit dergelijke underdogpositie in het fusieproces te stappen.

Niets is echter minder waar. Daarvoor grijpen we even terug naar het concept van “Merger Syndrome” dat reeds in de inleiding aan bod kwam. Perceptie als “we zijn zwakkere partner” of “we worden overgenomen door...” werken het Merger Syndrome net in de hand.

“Usually employees of the acquired company are more effected by big changes. That is why the merger syndrome is more intensively felt in the “weaker” organization”
 (Kusstascher & Cooper, 2005, p. 25)

Vanuit een Calimero-complex in een fusie stappen versterkt de neiging om vanuit een “wij-zij”-denken te redeneren. En dat maakt de kans op een “winnen-verliezen”-retoriek (én de valkuil zoals beschreven onder tip 12) gevoelig groter.



In het evenwicht tussen eigen winnen of verliezen, en het winnen of verliezen van de ander is er echter nog een mogelijkheid: de gezamenlijke winst. In een fusieproces dient de focus uiteraard te liggen op deze win-win-situatie. In het Thomas-Killman³ model van conflicthantering wordt deze positie veruitwendigd door een uil. En hoewel Calimero een kuikentje is, groeit deze maar zelden uit tot een uil...

TIP

Vermijd jezelf te zien als beter of slechter of oneerlijk kleiner of groter dan je fusiepartners. Stimuleer daartoe ook de mensen rondom je in hun gedrag en uitspraken, en vraag ze hetzelfde te doen naar jou toe.

³ Een in 1974 door Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann ontwikkeld model

10. Pas je aan aan de traagste van de klas

Elke fusie zou moeten geworteld zijn in ambitie: meer doen, het beter doen, efficiëntiever⁴ werken, betere output en outcome genereren... De hele veranderingstendens binnen social profit is net geworteld in een zoeken naar innovatie en performantie. Het is dan ook logisch dat een fusiebeweging die geen sprong voorwaarts in zich draagt, geen enkele meerwaarde biedt. Als 1 + 1 niet 3 is, what's the point?

“Samenwerken om samen te werken is contraproductief. Samenwerken wordt pas waardevol als één plus één drie wordt.”

(Raskin, 2014, p. 158)

Een geslaagde fusie heeft dan ook veel te maken met het installeren van een cultuur van ambitie bij de fusiepartners.

“Good is the enemy of great”

Jim Collins

Elk van de fusiepartners heeft sterktes. Meer dan waarschijnlijk zijn dat die elementen in hun werking waar ze in het verleden op inzetten en investeerden. Het samensmelten van sterktes in een fusie vereist dat elke partner op een aantal domeinen het voortouw kan nemen, en op een aantal andere een inhaalbeweging dient te maken. En dat vereist een inspanning. Vooraleer je op de schouders van een reus kunt staan, moet je wel de moeite doen om op die schouders te klimmen ...

Dit kan even weerstand oproepen. De verleiding is er dan ook om in plaats van een versnelling hoger, net lager te gaan schakelen. En dan wordt 1+1 natuurlijk 0...

“De ambitie om niet enkel het huidige beter te doen, maar geheel nieuwe dingen te gaan doen, stimuleert de idee van transformerende en lerende organisaties, waarbinnen een belangrijke ondersteunende rol voor de HR-afdeling is weggelegd.”

(Caers, 2013, p. 15)

TIP

Ga via waarderende benadering op zoek naar sterktes bij elk van de partners, en ontwikkel een plan hoe deze te borgen door de andere partners hierin snel mee te krijgen.

11. Wees ondoorzichtig en manipuleer

Een fusieproces is bij uitstek geworteld in communicatie. En hoe kwalitatiever deze communicatie, hoe beter het proces én de uitkomst ervan. Aan de basis van kwalitatieve communicatie liggen geloofwaardigheid en vertrouwen (Hetebrij, 2006, p. 14). Dat klinkt mooi en logisch, maar in de realiteit van een fusieproces met de onvermijdelijke hete hangijzers en gevoelige punten is het niet steeds evident alles tegen iedereen uit te spreken. Dat vereist een talent voor diplomatie.

⁴ Wie dit een gek woord vindt, raad ik sterk aan om “Sturen en Stuwen” te lezen... ☺

Onder de hoed van “diplomatie” gaan echter vele gezichten schuil, die niet allen even aantrekkelijk zijn. De verleiding ontstaat om, zeker als het wat moeilijker loopt, alternatieve wijzen van overleg en onderhandeling aan te gaan. De achterkamerpolitiek lijkt dan een middel dat door het doel geheiligd wordt.

Het ontstaan van een alternatief onderhandelingscircuit onder de waterlijn kan een symptoom zijn van een moeilijk lopend communicatieproces tijdens de fusie, maar het kan ook teken aan de wand zijn dat het probleem veel dieper ligt, namelijk bij de beoogde finaliteit zelf. Als er lippen dienst wordt bewezen aan het gezamenlijke fusieverhaal, maar er in werkelijkheid andere doelstellingen en belangen meespelen, biedt een ondoorzichtige en afgeschermdede communicatie een prima kans om het proces dat aan de oppervlakte doorgaat te manipuleren.

“De kwaliteit van communicatie- en machtsprocessen hangt nauw samen. Als partijen met elkaar in conflict zijn en elkaar ondergronds tegenwerken, dan zal de communicatie in dienst komen te staan van het machtspolitieke spel. Worden mensen het niet eens door communicatie met een lage kwaliteit, dan is wantrouwen het resultaat. Ze zullen dan de neiging krijgen om het te proberen met intransparante en niet-respecteerbare machtspelletjes.”

(Hetebrij, 2006, p. 15)

De wijze waarop in het fusieproces wordt gecommuniceerd, en de mate van vertrouwen en geloofwaardigheid die deze communicatie oproept, legt ook een het fundament voor de betrokkenheid van medewerkers tijdens én na het proces. Medewerkers die met nietszeggende boodschappen worden gesust, die merken dat er een discrepantie is tussen wat men zegt, wat men schrijft en wat men doet, en die het gevoel hebben via bewust gekozen brokjes informatie gemanipuleerd te worden zullen onherroepelijk (mentaal) afhaken.

TIP

Garandeer de wederzijdse geloofwaardigheid en vertrouwen door transparantie in te bouwen in het hele proces. Vermijd achterkamerdiplomatie, want hoewel deze problemen lijkt te ontmijnen, ondergraaft ze een constructief verder overleg op langere termijn.

12. Verval in een primitieve stammenoerlog

Wanneer mensen – én organisaties – lang genoeg worden bloot gesteld aan druk en conflict, treden er onherroepelijk systemen in werking die ons teruggooien op onze meest basale en primitieve driften.

Op het trieste hoogtepunt van een escalerend fusieproces kan het beeld van de fusiepartner verworden in een vijandbeeld. Dit beeld wordt in stand gehouden en versterkt door het focussen op verschillen, het uitvergrooten van vermoede negatieve eigenschappen van de ander en het cultiveren van verhalen (mythen) die zowel eigen gelijk en rechtmatigheid als de kwalijke rol van de andere bevestigen. “L’enfer c’est l’Autre”⁵.

⁵ Citaat uit: *Huis Clos* van Jean-Paul Sartre

Niet zelden eist een dergelijke stammenoorlog een menselijke tol, waarbij het management zich plots op een wel heel kwetsbare plaats bevindt. Zij zijn immers uitgelezen kanshebbers om als zondebok te worden geofferd in een poging het conflict te stoppen.

“Periodiek loopt het onderlinge geweld zo hoog op, dat de situatie zich wijzigt. Ze lopen allemaal te hoop tegen één enkele mens die overal de schuld van krijgt. Die vermoorden ze, en de vrede keert terug.”

“In het zondebokmechanisme ligt de sleutel voor het begrijpen waarom het personeelsverloop in de hogere regionen zo hoog is, hoe bedreigend dat is voor de stabiliteit en de continuïteit van organisaties en wat organisaties daaraan kunnen doen”

(Bolle, 2011, p. 83 en 84)

Het management is niet enkel een potentieel slachtoffer, maar speelt ook een grote (voorbeeld)rol in de escalatie dan wel het beëindigen van de stammentwist. Hoe de leidinggevenden in het fusieproces zich gedragen, is symptomatisch én initiërend.

“Onheilstekenen (...) zijn (...): Crisis in leiderschap. Is er sprake van chaos? Hebben de managers zich teruggetrokken op hun burelen, waar ze een gevechtshouding ontwikkelen?”

(Sanders & Neuijen, 2005, p. 102)

Er is maar een beperkte set oplossingen voorhanden in dergelijke situatie: Een onafhankelijke derde partij die bemiddelt, wat inhoudt dat de kernpartijen nog voldoende inzicht hebben om het conflict te onderkennen en bereid zijn toegevingen te doen. Of een derde partij die jureert, waarbij alle partijen al dan niet gedwongen de regie uit handen geven. Of ultiem het tijdelijk dan wel definitief “on hold” zetten van de fusieplannen. Maar dat is een keuze die bij opgelegde fusie vaak niet aan de orde is.

Het doordrijven van de stammenoorlog tot er een winnaar uit de bus komt, is een schijnoplossing. De naweeën van de overwinning betonneren de percepties van winnaar dan wel verliezer in de geest van elke betrokkene, en legt zo de basis voor jarenlange achterhoedegevechten.

TIP

Wees je als management én bestuur bewust van de gevaren – ook voor jezelf – die een escalatie inhoudt. Trek aan de alarmbel van zodra er “winnen / verliezen”-retoriek opduikt. Spreek van bij de start van het proces een procedure af over hoe en wie als bemiddelaar in te schakelen.

13. Volhard in de boosheid

“De aanhouder wint”, “when the going gets tough, the tough get going”, ... Deze en andere gevleugelde uitdrukkingen verwoorden onze perceptie dat volharding een goede zaak is. En dat is het zeker en vast ook, maar steeds tot op zekere hoogte.

Het is vaak verrassend hoe diep ingesleten bepaalde ideeën en overtuigingen kunnen zijn in het denken en handelen. Alle voorgaande tips zijn dan ook samen te brengen onder één noemer: houd een open blik en sta open en ga actief op zoek naar insteken die deze denkpatronen in vraag stellen. Of ze nu van buitenstaanders komen, uit de omgeving, uit cijfergegevens of uit een kritische blik in de spiegel.

Weest vasthoudend als het gaat over het bereiken van het positieve einddoel van de fusie: meer en betere dienstverlening, meer kansen creëren, positieve groei, ... , maar blijf open-minded over de te volgen weg en uw rol tijdens de reis.

TIP

Zet nu en dan eens een stapje terug, bouw rustperiodes in in het proces, en evalueer rationeel en objectief de afgelegde weg. Onthoud dat meer van hetzelfde doen nooit een oplossing biedt voor wat niet goed loopt. Focus op het positieve doel, niet op het proces op zich.

Samengevat ...

1. Doe niet alles zelf. Gooi de deuren open, nodig onbevungen derden uit om kritisch mee te reflecteren of zelfs om het proces (mee) te leiden. Sta open voor, en ga zelfs op zoek naar, andere, nieuwe stemmen. Iets nieuws bouw je zelden enkel en alleen met de bouwstenen uit het verleden.
2. Stel missie en visie niet uit, en negeer ze niet. Sta stil bij de gezamenlijke missie en visie. Expliciteer deze, en zie het als een belangrijk signaal als hieromtrent geen overeenstemming te vinden lijkt. Maak vervolgens de “mooie woorden” concreet: hoe ziet het leven en werken eruit in een organisatie die volgens deze visie werkt? Strookt dit met de verwachtingen?
3. Haal oude koeien niet uit de gracht, en reanimeer ze niet. Wees beducht voor verhalen uit het verleden. Ze zijn steeds gerelateerd aan een specifieke context uit dit verleden, en bij monde van de verteller beïnvloed door de boodschap die deze aan het verhaal geeft. Het verleden heeft enkel nut als ze onmiskenbaar gerelateerd is aan de toekomst. Vraag je dan ook af wie waarom wat verteld, en stel jezelf én elkaar de vraag waarom dit relevant is voor de toekomst.
4. Negeer de buitenwereld niet. Breng ook – en vooral – in tijden van fusie de externe omgeving en diens noden en wensen gesystematiseerd in kaart. Ga na welke actoren uit de omgeving belangrijk zijn, wat ze verwachten en welke impact ze kunnen hebben. Bouw antwoorden op deze noden en wensen in in het ontwerp van de nieuwe organisatie én de taken en rollen van de medewerkers.
5. Wees niet bang voor cijfers. Verzamel cijfergegevens en andere “harde” data. Maak deze toegankelijk voor elke betrokken fusiepartner. Dwing jezelf te luisteren naar het objectieve verhaal dat ze brengen.
6. Heb naast de “harde” factoren ook aandacht voor de minder kwantificeerbare maar daarom zeker niet minder belangrijke menselijke factoren. Bewaak deze doorheen het proces, en mik erop dat ze versterkt uit de fusie te voorschijn komen. Probeer een hogere dosis autonomie, zingeving en meesterschap eens als tegengif bij opflakkingen van weerstand of verlies van “goesting” bij medewerkers. Zet in op de leidinggevenden als vinger aan de pols én transformationeel leider.
7. Zoek niet naar pariteit ten koste van alles. Focus bij het bepalen van functies en verdelen van rollen in de nieuwe organisatie niet op de evenredigheid tussen de fusiepartners, maar op de competenties en talenten van medewerkers ongeacht hun “herkomst”.

8. Maak van structuur geen heilige koe. Zie de structuur van de nieuwe organisatie als middel, niet als doel. Ontwikkel vanuit missie en visie, noden van de omgeving, ... een toetsingskader om de nieuwe structuur te evalueren. Houdt in gedachten dat structuur en cultuur hand in hand (dienen te) gaan.
9. Gedraag je niet als Calimero. Vermijd jezelf te zien als beter of slechter of oneerlijk kleiner of groter dan je fusiepartners. Stimuleer daartoe ook de mensen rondom je in hun gedrag en uitspraken, en vraag ze hetzelfde te doen naar jou toe.
10. Pas je niet aan aan de traagste van de klas. Ga via waarderende benadering op zoek naar sterktes bij elk van de partners, en ontwikkel een plan hoe deze te borgen door de andere partners hierin snel mee te krijgen.
11. Wees doorzichtig en manipuleer niet. Garandeer de wederzijdse geloofwaardigheid en vertrouwen door transparantie in te bouwen in het hele proces. Vermijd achterkamerdiplomatie, want hoewel deze problemen lijkt te ontmijnen, ondergraaft ze een constructief verder overleg op langere termijn.
12. Verval niet in een primitieve stammenoorlog. Wees je als management én bestuur bewust van de gevaren – ook voor jezelf – die een escalatie inhoudt. Trek aan de alarmbel van zodra er “winnen / verliezen”-retoriek opduikt. Spreek van bij de start van het proces een procedure af over hoe en wie als bemiddelaar in te schakelen.
13. Volhard niet in de boosheid. Zet nu en dan eens een stapje terug, bouw rustperiodes in in het proces, en evalueer rationeel en objectief de afgelegde weg. Onthoud dat meer van hetzelfde doen nooit een oplossing biedt voor wat niet goed loopt. Focus op het positieve doel, niet op het proces op zich.

Meer weten?

In dit boek geen ijzeren wetten, onfeilbare stappenplannen of grote waarheden. Wel een uitvoerige landkaart, doorspekt met inspirerende voorbeelden en 101 open vragen. Alles om uw waarheid te ontdekken...



Kijk voor alle informatie én de gratis 101 vragen op deze [site](#) en koop uw exemplaar!

Geciteerde werken

(sd). Opgehaald van www.woorden.org.

Bolle, E. (2011). *Filosofie en leiderschap*. Brussel: VUBPRESS.

Bultsma, J. (2004). *Focus op fusie*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.

Caers, R. (2013). *Human Resource Management in essentie - derde editie*. Antwerpen - Cambridge: Intersentia.

Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Harvard Business School Press.

Colquitt, J., & Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Tielt: Lannoo Campus.

Flören, R., & Jansen, S. (2006). *De emotionele waarde van het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.

Heene, A., Carels, B., Vanderstraeten, A., Goriaynova, L., & Meersman, K. (2010). *Ontwikkelingen van en in de socialeprofitsector. Een vooruitblik*. EROV (Economische Raad Provincie oost-Vlaanderen).

Hetebrij, M. (2006). *Macht en politiek handelen in organisaties. Iedereen speelt mee*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Calimerocomplex>. (sd). Opgehaald van Wikipedia.

Hunsaker, P. L. (2006). *Managementvaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

Kapteijn, M. (2011). *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen. 52 bespiegelingen over ethiek op het werk*. Amsterdam: Business Contact.

Kleijn, H., & Rorink, F. (2005). *Verandermanagement. Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Kusstascher, V., & Cooper, C. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham (UK) / Northampton (USA): Edward Elgar Publishing Limited.

Michelli, J. (2014). *De Starbucks strategie. De grondbeginselen van een goede relatie met je klanten, binding met je werknemers en kennis van je producten*. Spectrum.

Nekkers, J. (2006). *Wijzer in de toekomst. Werken met toekomstscenario's*. Amsterdam: Business Contact.

Pink, D. H. (2010). *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.

- Raskin, A. (2014). *Streetwize. Lessen van straatkinderen voor de manager van vandaag*. Tiel: Lannoo Campus Academic Service.
- Sanders, G., & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding (7de druk)*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Schoemaker, M. (2012, december 14). <http://www.hrzone.nl/artikelen/organiseren/sociaal-kapitaal-van-kapitaal-belang>. Opgehaald van <http://www.hrzone.nl>: <http://www.hrzone.nl/artikelen/organiseren/sociaal-kapitaal-van-kapitaal-belang>
- Siebens, H. (2014). *Grenzen aan verandering.: Wel (of niet) moeten, kunnen, willen, mogen veranderen*. Antwerpen: Maklu.
- Van Der Leest, D. (1997). *Decentralisatie en personeelsmanagement*. Assen: Van Gorcum & Comp. BV.
- Van der Loo, H., Geelhoed, J., & Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: Academic Service.
- Van Raes, J., Vanbeselaere, N., De Witte, H., & Boen, F. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding*. Leuven / Den Haag: ACCO.
- Vandooren, T. (2014). *Sturen en stuwen. 101 vragen over HRM in Social Profit*. Leuven: ACCO.
- Verleisdonck, Y., Janssens, E., & Wilkeshuysen, M. (2007). *Due Diligence*. Brussel: De Boeck & Larcier NV.