

De cruciale rol van organisatiebinding

Het recept voor een succesvolle fusie

Meer dan de helft van de fusies of overnames mislukt. De binding van het personeel met de nieuwe organisatie speelt hierbij een cruciale rol: medewerkers voelen zich te weinig betrokken, haken af, zetten zich minder in en bieden weerstand. Mits een gepaste aanpak mét aandacht voor de menselijke factoren, buigt u dit proces om. Dit boek leert u hoe.  tekst Daan Nelen

In 'Het recept voor een succesvolle fusie' verklaren vier auteurs waarom personeelsleden blijven 'hangen' bij de organisatie van vóór een fusie of overname én waarom ze zich moeilijk binden met de nieuwe organisatie. De auteurs baseren hun bevindingen op (eigen) wetenschappelijk onderzoek en concretiseren de inzichten en concepten met duidelijke voorbeelden. Het gaat dan ook om een doorgewinterd kwartet: Jan Van Raes (personeelsdirecteur UPC KU Leuven Campus Kortenberg, doctor in de Psychologische Wetenschappen) en de drie Leuvense professoren Norbert Vanbeselaere (Sociale Psychologie), Hans De Witte (Arbeidspsychologie) en Filip Boen (Sport- en Bewegingspsychologie).

Met hun tips, acties en cases houden de wetenschappers het boek zeer toegankelijk. Ze kneden het tot een licht verteerbaar pleidooi voor een fusieaanpak die gedragen wordt door het personeel. "Dat moet ervan overtuigd raken dat de fusieorganisatie de moeite waard is om zich ervan te binden. Alleen dan kan het management een doorgedreven inzet verwachten."

Centrale boodschap van dit even heldere als leerrijke boek is dat een fusie – mits een gepaste managementaanpak – niet noodzakelijk een frustrerende en bedreigende ervaring hoeft te zijn. U hebt dan wel dieper inzicht nodig in de zeven factoren die de binding met de fusieorganisatie bepalen. Die factoren verwijzen telkens naar de wijze waarop medewerkers aspecten in verband met het verloop en het resultaat van de fusie

of overname *percipiëren*. Rekening houden met deze factoren verhoogt de kans op een succesvolle fusie of overname.

1. De noodzaak van de fusie of de overname

Beschouwen de medewerkers de fusie of overname als noodzakelijk, dan zullen ze zich makkelijker binden met de fusieorganisatie. Is de fusie of overname dus niet ingegeven door grootheidswaanzin of machtsstreven, maar door degelijke of noodzakelijke redenen, dan hoeft u geen schrik te hebben om het fusieonderwerp te bespreken. Integendeel. Geef aan wat er door de fusie mogelijk is geworden en communiceer open.

Maak u echter geen illusies: de emoties en de spanning maken dat uw boodschap slecht zal doordringen. Gebruik daarom krachtige boodschappen en geef regelmatig toelichtingen. Geef aan op welke wijze de fusie of overname positief is en staaf dit met voorbeelden. Herhaal uw boodschap regelmatig. Expliciteer en communiceer nieuwe projecten, verbeterde productiemethoden, hogere verkoopcijfers naar het personeel.

2. Het succes van de fusie of overname

Een succesrijk gepercipiëerde organisatie is bevorderlijk voor de identificatie en binding van de leden met die organisatie. Grote toezspraken en mooie plannen volstaan niet. Of medewerkers zich binden, hangt af van de dagelijkse werking en werkervaring. Om heimwee naar vroeger te vermijden: betrek



het middenkader, communiceer en leg verantwoordelijkheden vast. Vermijd onzekerheid en afwachtende leidinggevend, want zo escaleren problemen en loopt de organisatie mank.

Ook het beeld over het externe succes van de organisatie bepaalt mee de binding van het personeel. Zeker in een commerciële omgeving vergroten tevreden klanten de kans op tevreden medewerkers. Waak er daarom over dat de fusie of overname niet ten koste gaat van de dienstverlening.

3. De communicatie en de inspraak tijdens een fusie of overname

Communicatie is het middel bij uitstek tegen de onzekerheid en angst bij medewerkers. Deel zo snel mogelijk alle geanticipeerde effecten van de verandering mee. Stil de honger naar informatie en stop zo de bron van geruchtenstromen. Zelfs een vage communicatie voeren is beter dan niet communiceren. Maak echter geen onhaalbare beloften en waak over de consistentie en eenduidigheid.

Communiceer naar alle betrokken partijen volgens een vooraf vastgelegd draaiboek. Focus niet te sterk op nieuwe communicatietechnieken: medewerkers verwachten rechtstreeks door hun leidinggevend en op de hoogte gehouden te worden. Dit geeft hen ook de kans hun angsten en spanningen te verwoorden. Onthoud dat net als bij een goed huwelijk het echte werk pas begint na de plechtige aankondiging. Acceptatie en begrip kunnen bevorderd worden door inspraak. Het personeel moet

de kans krijgen feedback te geven over de gevolgen van de fusie of overname op de concrete werking van de organisatie. Het middenkader kan deze informatie dan gestructureerd doorgeven aan de top.

4. De mate waarin men de vroegere organisatie **herkent** in de fusieorganisatie of in de overgenomen organisatie. Medewerkers binden zich makkelijker aan de nieuwe organisatie wanneer ze het gevoel hebben dat hun vroegere organisatie nog verder leeft. Sterker nog: vooral de meest gemotiveerde werknemers (met een sterke organisatiebinding) haken af bij het ontbreken van continuïteit.

Stel de nieuwe organisatie voor als een voortzetting van de oude of benadruk dat een aantal voor het personeel belangrijke kenmerken voortleven. Het terugvinden van de vroegere naam van het bedrijf kan als heel belangrijk ervaren worden.

5. De mate van **rechtvaardigheid** van de beslissingen die tijdens de fusie of overname worden genomen. Personeelsleden zijn door de grote onzekerheid in een fusieperiode uiterst gevoelig voor de rechtvaardigheid van beslissingen. Verantwoord daarom duidelijk waarom beslissingen worden genomen en kom de afspraken en procedures na. Een aantal garanties bieden kan de medewerkers een zekere rust geven, waardoor het voor hen veel makkelijker wordt om zich extra in te zetten voor de nieuwe organisatie.


6. De mate waarin men de personeelsleden van de fusiepartner of overnamepartner **vertrouwt**

Het topmanagement moet bij de uitbouw van de fusieorganisatie de culturelementen, normen en waarden, operationele en commerciële procedures van de verschillende partners opnemen. Topmanagers moeten er ook over waken niet steeds vanuit een superieure positie over de verschillende partners te praten.

Opteer daarom voor een geleidelijke aanpak, waarbij u de eigenheid van de organisaties respecteert. Benadruk nooit onmiddellijk de nieuwe overkoepelende identiteit, dit leidt alleen tot profileringsdrang. Streef er wel naar om de fusieorganisatie te verrijken met elementen, waarden en normen van de partners. Laat de overkoepelende identiteit zich langzaam ontwikkelen en concretiseren.

7. De mate van **jobzekerheid** en het geloof in een positieve evolutie van de eigen functie

Jobonzekerheid (zowel over het voortbestaan van de job, als over de evolutie van de eigen functie) is een subjectieve ervaring die groeit bij een organisatieverandering. Om deze ervaring tegen te gaan, moet het management zoveel mogelijk communiceren over welke stappen genomen worden. Beschrijf hoe de organisatie en de functies er zullen uitzien. Omdat personeelsleden hun visie op de organisatieverandering in grote mate laten afhangen van de eigen ervaringen, beschrijf u best aan zoveel mogelijk medewerkers heel concreet hoe hun functie er in de toekomst zal uitzien. Zo geeft u de boodschap dat de job op zich niet in vraag wordt gesteld én maakt u concreet hoe de functiekenmerken zullen evolueren. ■

Net als bij een goed huwelijk begint het echte werk pas na de plechtige aankondiging. 



■ Het recept voor een succesvolle fusie
■ (De cruciale rol van organisatiebinding)

■ Jan Van Raes, Norbert Vanbeselaere, Hans De Witte, Filip Boen

■ Acco, 150 blz., 32 euro

■ ISBN 97890 334 7388 3