

## Rebellen die achteraf gelijk krijgen

*In 'Rebel met een reden' noem ik meerdere redenen waarom de kritiek van rebellerende, kritische professionals precies datgene kan zijn wat een organisatie nodig heeft. Een van die redenen is dat de weg naar succesvolle verandering veel afleidingen kent die bestuurders, managers, financiers en beleidsmakers kunnen afhouden van 'het doen van de goede dingen op de goede manier'. Dit ondanks het feit dat zij het beste voor ogen hebben en hard werken om te doen wat nodig is voor organisatie, doelgroep en maatschappelijke functie. In dit artikel beschrijf ik een voorbeeld.*

In de negentiger jaren was ik marketing manager bij een non-profitorganisatie in de gezondheidszorg. Toen ik mijn werkzaamheden begon zat deze organisatie midden in een fusieproces. Maar liefst vijf organisaties waren samengebracht. Er werd door sommigen veel verwacht van deze fusie. De verwachtingen waren vooral bij het betrokken ministerie hoog gespannen. Door een doelmatig samengaan moest het mogelijk zijn om meer te doen met minder middelen. Een boodschap die anno 2018 nog steeds actueel is.

En dat terwijl fusies zeker niet als vanzelfsprekend tot synergie leiden. Uit tal van onderzoeken blijkt dat fuseren bijzonder lastig is. Sterker nog, onderzoek laat niet alleen zien dat de verwachte synergie veelal uitblijft, maar dat vaak zelfs sprake is van waardevermindering. Dat komt vooral doordat onvoldoende werk wordt gemaakt van vier voorwaarden van synergie. In de eerste plaats vraagt een succesvolle fusie om een strategische visie waarvan de samenwerking van de gefuseerde partners de spil vormt. Een visie die toont hoe "wij samen tot meer in staat zijn". Ten tweede horen de concrete mogelijkheden op tafel te liggen om door de fusie de doelgroepen beter van dienst te kunnen zijn en dat onder een gunstigere bedrijfseconomische huishouding. Een andere verwoording van het 'meer met minder' principe. In de derde plaats is de vraag op welke wijze de productiesystemen en werkwijzen van de partners kunnen worden geïntegreerd tot een soepel lopend geheel. Is dat überhaupt mogelijk? Of lijken we uiteindelijk nog het meest op de langs elkaar heen lopende bedrijven in het gemiddelde bedrijvenverzamelgebouw? En dan is er tot slot nog de vraag of het lukt om tot een gelijkwaardig samenspel te komen van de fuserende organisaties. Zonder grote verschillen in macht, met een gelijk aandeel van de verschillende organisatieculturen in de vorming van de nieuwe cultuur. Zodat alle teamleden zich thuis voelen bij het veranderde bedrijfsklimaat, de nieuwe spelregels, of de manier van samenwerken.

Zelfs als wordt voldaan aan drie van deze vier voorwaarden, dan nog is de kans groot dat de fusie niet of nauwelijks waarde toevoegt. Sterker nog, waarschijnlijk komt de som van de delen (veel) lager uit dan verwacht:  $2 + 2 = 4$  of zelfs  $2$ .

Daarmee lag de lat toentertijd hoog. In de loop van de jaren werd duidelijk dat het mis ging. Uiteindelijk greep het bestuur in en stelde een interim manager aan om de organisatie weer vlot te trekken. Wat ging er fout?

Terugblikkend deden macht en cultuur de organisatie de das om. De grootste partner in de fusie, die het leeuwendeel van het budget en de mensen meebracht, domineerde het fusieproces. Het management bestond – met één uitzondering – volledig uit leidinggevendenden van deze grootste partner. Zij brachten het eigen succesverhaal van de toonaangevende speler mee. De andere partners werd de maat genomen vanuit deze positie en de waarden, normen, spelregels, inzichten, ambities en werkwijzen, die daarbij hoorden. Zij waren welkom mits zij in het procrustesbed pasten dat hen werd aangeboden. Natuurlijk waren de kleinere partners hier allesbehalve blij mee en rebelleerden zij op alle mogelijke manieren. Wat hen kwam te staan op verwijten van onprofessioneel en oncollegiaal gedrag, of gebrek aan inzicht in de vereisten die de toekomst aan de organisatie stelde. Hen werd verder te verstaan gegeven dat zij als 'rechtsvoorgangers' onvoldoende presteerden en vooral ballast waren op de ambitieuze weg die de organisatie bewandelde.

Ondanks alle verzet met hand en tand, is niet voorkomen dat geleidelijk sprake was van assimilatie of uitkleding. De kleintjes werden opgeslokt, datgene wat niet paste werd verwijderd. En met het badwater werd zo ook het kind, de mogelijke synergie, weggespoeld. Want waardevolle versterkingen, mogelijkheden tot synergie, innovatieve ontwikkelingen en strategische inzichten, van deze partners bleven onbenut.

Onlangs las ik dat deze organisatie inmiddels failliet is. Dat was niet 'een op een' te wijten aan het mislukken van de fusie. De organisatie had geen adequaat antwoord op het eindigen van de structurele subsidie die de overheid sinds jaar en dag verstrekke. Meerdere factoren speelden hier een rol. Wat niet wegneemt dat dit wel de belangrijkste reden voor deze fusie was: krachtenbundeling om in staat te zijn de eigen broek op te houden. Terugblikkend hadden de rebellen het bij het rechte end.



Quanta | NpM