

\*\*\*\*\*

## Wie is...

\*\*\*\*\*



**Jan Piet van Deene** (1954) (jpvdeene@iod.nl) werkt sinds 1984 vanuit IOD (International association for Organisational and social Development). Hij studeerde economie, bedrijfskunde en 'organisational behaviour' in Nederland en de Verenigde Staten. Hij heeft zich gespecialiseerd in het begeleiden van samenwerkingsvraagstukken bij reorganisaties, fusies en strategische heroriëntaties. Hierbij werkt Van Deene dan altijd mét betrokken partijen in plaats van (als expert) vóór hen; organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling gaan daarbij hand in hand. Vanuit IOD worden sinds 1970 professionaliseringsprogramma's georganiseerd voor begeleiders van veranderingstrajecten zoals in dit artikel beschreven. [www.iod.nl](http://www.iod.nl)



**Heide Gramser** (1962) (h.gramser@hetnet.nl) werkt sinds 2003 als zelfstandig organisatieadviseur. Zij was acht jaar verbonden aan Boer & Croon en werkt in de non-profitsector aan strategische en organisatorische vraagstukken zoals samenwerkingsvraagstukken, ondernemingsplanning en organisatieontwikkeling. Zij heeft organisatiepsychologie in Wenen en Utrecht gestudeerd. Vanuit deze achtergrond is zij geïnteresseerd in relationele en persoonlijke vraagstukken in organisaties. Veranderingen stranden immers vaak vanwege subjectieve beelden, gevoelens en relaties die geen plek krijgen en onderhuids de gang van zaken beïnvloeden op een onrijpbare manier.

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

## NIEMAND WIL WORDEN OVERGENOMEN

\*\*\*\*\*

# Fuseren is lastig, gefuseerd worden onmogelijk

Fuseren betekent het ontwikkelen van een nieuwe sociale identiteit, menen Jan Piet van Deene en Heide Gramser. Een fusieproces moet daarom gedragen worden door de werkvloer. Daarbij zijn vooral ook allerlei emoties in het geding. En wat staat er precies op het menu...

Jan Piet van Deene en Heide Gramser

\*\*\*\*\*

De openbare bibliotheeksector is nu bijna tien jaar verder na het verschijnen van het rapport Meijer over de herziening van het Nederlandse bibliotheekstelsel. De geluiden over wat van de bibliotheekvernieuwing terecht is gekomen en of de in gang gezette basisbibliotheekvorming wel zo'n goed idee is geweest, zijn divers.

Wat wij als organisatieadviseurs in ieder geval hebben gezien is dat fuseren lastig is, maar gefuseerd worden onmogelijk. Bovendien blijkt een succesvolle fusie niet zonder krachtige, centrale aansturing te gaan. Zorgelijk is het wel dat sommige bibliotheekmanagers ervan overtuigd zijn dat je bij fusies niet te veel partijen echt zeggenschap moet geven: eenieder is toch maar op z'n eigenbelang gericht. Of zoals één het treffend uitdrukte: 'Je vraagt een kalkoen ook niet wat met Kerst op het menu staat!'

In dit artikel bepleiten we dat fuseren gelijkstaat aan het ontwikkelen van een nieuwe sociale identiteit. Dat deze gedragen moet worden door de mensen die het werk doen en dat een papieren handvest dat bij betrokkenen niet leeft, niets waard is. Dat dit betekent dat mensen niet alleen mentaal bij het fusieproces betrokken moeten worden, maar ook met hun emoties die hierbij nu eenmaal in het geding zijn. We eindigen dit artikel met een toe-

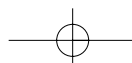
lichting van enkele procesvoorwaarden die minimaal nodig zijn om een fusie een kans te geven.

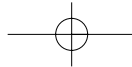
### Regel de planmatige kant goed

Het spreekt voor zich dat een goed fusieplan en een extern onderzoek naar de mogelijkheden niet mogen ontbreken. Denk hierbij aan zaken als analyse van de ontwikkelingen in het veld, verkennen van kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes, benoemen van de mogelijke synergetische effecten, ondernemingsplanning en inrichten van samenwerking. Dit van buiten naar binnen kijken is een zeer zinvol proces. Zo'n extern onderzoek moet een realistisch beeld geven van de (veranderende) omgeving en de mogelijkheden voor een goede, effectieve, efficiënte en vernieuwende herinrichting van het bibliotheekwerk. Hierover valt veel meer te zeggen, maar dat accent leggen we in dit artikel niet.

### Wees alert op de 'onderstroom'

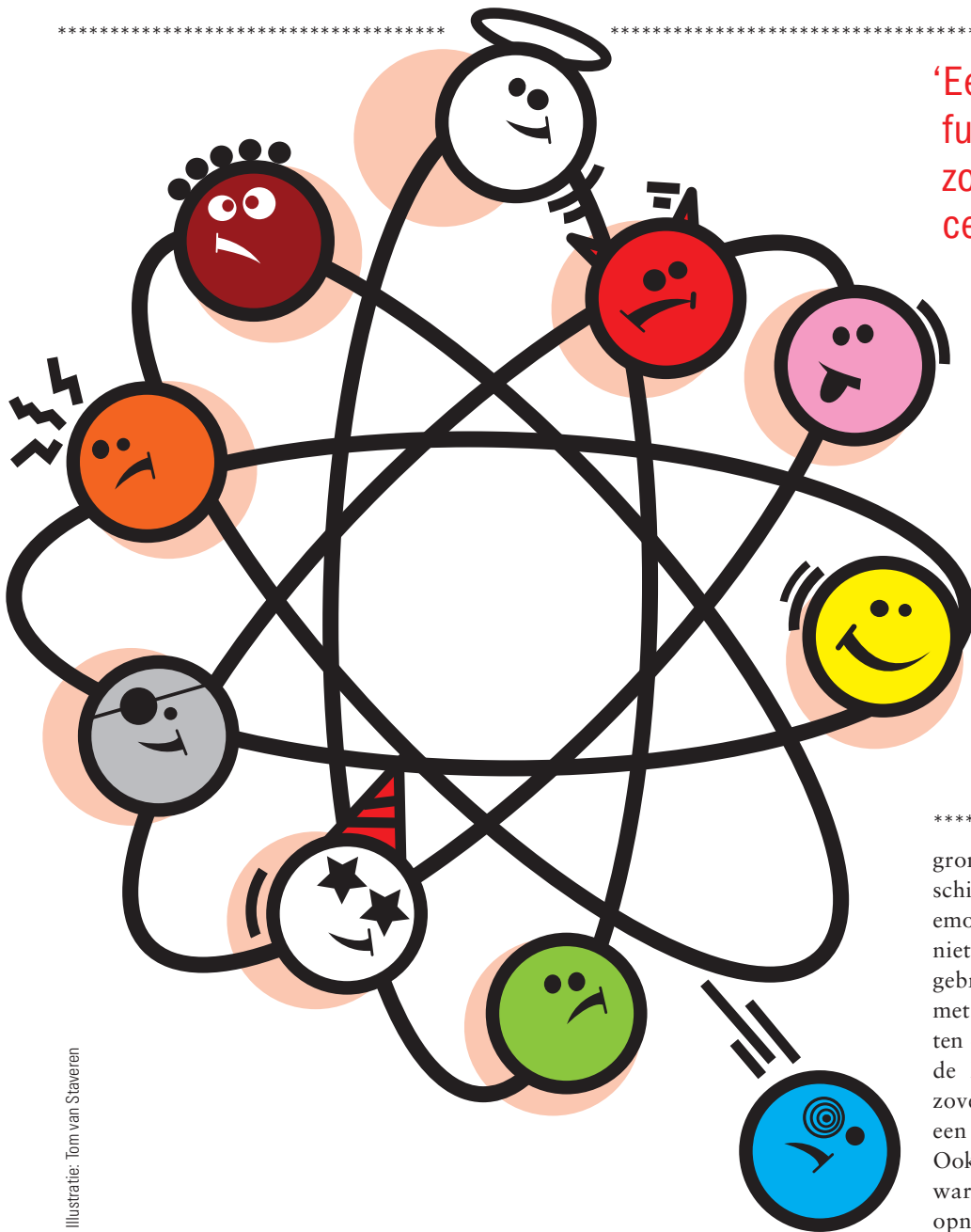
Fusiebegeleiders die het slechts als hun taak zien om een intelligent plan in beperkte kring op te stellen en in bredere





\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*



Illustratie: Tom van Staveren

**‘Een succesvolle fusie gaat niet zonder krachtige, centrale aansturing’**

\*\*\*\*\*

gronds’. In de praktijk levert dat ogenschijnlijk rationele argumenten op, die emoties verhullen die bij grote spanning niet onder woorden kunnen worden gebracht. De begeleider krijgt te maken met latente processen die overloos praten en het vermijden van echte keuzes in de hand werken. Anders gezegd: het zoveelste ‘poldergesprek’ en, erger nog, een voorbode van een mislukte fusie. Ook wordt vaak ‘gelijkwaardig zijn’ verward met ‘gelijk zijn’. Dat betekent opnieuw de zoveelste impasse in de besluitvorming, omdat grote en kleine fusiepartijen onvoldoende in staat zijn om verschillen in perspectief en positie te waarderen en rekening te blijven houden met elkaars belangen.

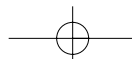
Sommige begeleiders noemen dit ‘weerstand tegen verandering’. Ze doelen daarmee op weerstand tegen de verandering die zij voorstaan, ofwel de weerstand tegen hún verandering. In het beste geval betekent ‘ondergronds’ gaan, dat de weerstand in de wandelgangen nog op tafel ligt. In het minder gunstige geval vindt zelfs dit niet meer plaats, maar hebben deze onbewuste emoties nog wel invloed op het handelen en de waardering van de fusiepartners. Ze zijn dan niet meer in staat te zeggen wat ze ervaren. Laat staan dat ze nog doen wat ze zeggen.

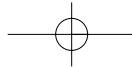
kring er door te drukken, zijn niet tegen hun taak opgewassen. Om de fusie een kans te geven is een krachtige centrale aansturing essentieel. De begeleider moet bovendien in staat zijn om te gaan met het spanningsveld om leiding te geven aan een proces waar anderen leiding in moeten nemen. Lukt dat niet, dan wordt onvoldoende draagvlak gerealiseerd.

Iedere fusie roept spanningen en emoties bij betrokkenen op, omdat de zin die zij aan hun werk geven en ontnemen in het geding is. Mensen die meer in hun werk leggen dan de simpele uitvoering van een

op papier gestelde instructie, hebben zich een beeld gevormd van de zinvolheid van het werk en de uitvoering daarvan. Een fusieproces begeleiden betekent dan ook je ogen, oren en hart openen voor spanningen en emoties die in het geding zijn als de identiteit van het werk en de sociale identiteit van de werkkring aan verandering onderhevig zijn. Wie hier als begeleider geen aandacht aan besteedt, steekt zijn kop in het zand.

Deze spanningen kunnen natuurlijk genegeerd worden, maar dat betekent niet dat ze er niet meer zijn. Ze gaan ‘onder-





\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

## Praktijkvoorbeeld: 'Ik heb meer tijd nodig'

\*\*\*\*\*

Nadat in een regio in Nederland vele kleine plattelandsvoorzieningen en enkele grote zelfstandige en stedelijke bibliotheekvoorzieningen een gezamenlijke verkenning hebben uitgevoerd, tekenden zij een intentieverklaring. Vervolgens werkt men verschillende scenario's voor de hechtheid van samenwerking uit. Maar na een lange tijd van uitvoerig overleg sturen de zelfstandige bibliotheken een formele brief. Hierin laten zij weten dat ze het nog te vroeg vinden en meer tijd nodig hebben om tot een goede keuze over de organisatorische inrichting te komen. Ze hebben op dit moment onvoldoende vertrouwen in een goede afloop.

De plattelandsvoorzieningen beleven deze beslissing als een herhaling van zetten. Daarmee ketst de voorgenomen fusie tussen alle deelnemende partijen af.

Achteraf gezien blijkt de nieuwe balans tussen vrijheid en gebondenheid onvoldoende uitgewerkt. De bibliotheken met een zelfstandige directievoering willen niet zomaar opgaan in een groter complex geheel. De onderhuidse zorg om hun autonomie te verliezen, heeft tot dan toe echter te weinig aandacht gekregen. De bibliotheken hebben deze zorg onvoldoende uitgesproken en getoetst op de realiteitswaarde. Het onderhuids blijven van die zorg heeft geleid tot een formele brief die een hechte samenwerking onmogelijk heeft gemaakt.

\*\*\*\*\*

Zij houden zich niet meer aan afspraken. Niet omdat ze bewust onbetrouwbaar zijn, maar omdat ze handelen volgens gevoelens die ze niet onder woorden kunnen brengen.

Het helpen verwoorden van deze gevoelens is ons inziens een belangrijk deel van de taak die fuseren met zich meebrengt. Het ontwikkelen van een nieuw beeld van het werk en de werkkring betekent het

loslaten van oude, soms lang gekoesterde beelden en toelaten van nieuwe. Dat is een emotionele aangelegenheid.

De spanningen en emoties die fusieprocessen bij betrokkenen oproepen en die vaak onderhuids blijven, hebben vele oorzaken. We gaan in op drie veel voorkomende zorgen: verlies van zelfstandigheid, statusverlies en tegenstrijdige gevoelens.

### Verlies van zelfstandigheid

In veel fusies spelen angsten die te maken hebben met de overtuiging dat mensen hun autonomie zullen verliezen, zonder te weten wat ze daar precies aan voordelen voor terugkrijgen. De nieuwe mogelijkheden die ze in een gefuseerde situatie hebben, vallen in het niet bij andere of grotere afhankelijkheden waar ze in de nieuwe situatie mee om moeten gaan. Tijdens een fusie van bibliotheken met zelfstandige directievoering, met directievoering bij een provinciale steunorganisatie, vrijwilligersbibliotheken en een bibliotheekvoorziening speelde deze angst bij ieder van de betrokkenen ook nog eens vanwege het verschil in hun verleden. Waar de ene soort bibliotheek tot dan toe veel energie gestoken had in het vechten voor eigen zelfstandigheid, had de andere het hoofd juist boven water gehouden door het aangaan van allianties. Voor alle betrokken partijen veranderde de bestaande balans tussen vrijheid en gebondenheid per definitie. Het uitspreken en daarmee op hun realiteitswaarde toetsen van deze angsten bleek bepalend in de zoektocht naar hechtere samenwerking.

### Statusverlies

Het is een bekend fenomeen dat mensen een belangrijk deel van hun eigenwaarde (hun sociale identiteit) ontlenen aan het aanzien van de groep waar zij lid van zijn. Hoe hoger de status van de groep in kwestie, des te hoger de sociale identiteit van de leden. Het lid zijn van een specifieke organisatie, zoals 'de Koninklijke', de Rotary of de stadsbibliotheek of zelfstandige bibliotheek, kan in bepaalde kringen nogal wat aanzien met zich meebrengen. De affiliatie met anderen die een mindere positie innemen kan daardoor

## Praktijkvoorbeeld: 'Het halfvolle en halflege glas'

\*\*\*\*\*

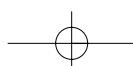
Alle betrokken bibliotheekdirecteuren en -managers zijn bij elkaar gekomen om een concept-ondernemingsplan te bespreken. Al snel splitst de groep zich op in twee kampen.

Het ene kamp valt over allerlei onduidelijkheden in het plan. Hoe werkt de samenwerking tussen front- en backoffice in de praktijk? Hoe komen onderlinge, financiële mechanismen eruit te zien? Ook heeft men vragen over alle extra afstemmingsbehoefte die ontstaat bij het opgaan in een complex geheel. Kortom, de risico's staan op de voorgrond. Het lijkt wel alsof er nooit een goede reden is geweest om nauwere samenwerking te overwegen.

Hoe meer deze groep de risico's benadrukt, des te harder verdedigt de andere groep de kansen. Het plan biedt schaalvoordelen, nieuwe mogelijkheden en een betere dienstverlening aan de klant! Wie naar deze argumenten luistert, krijgt de indruk dat er geen bezwaren aan nauwere samenwerking kleven.

Waar de situatie voor de ene groep een half leeg glas is, blijkt zij voor de andere groep een halfvol glas te zijn. Toen hierop gewezen werd, bleek het voor de aanwezigen mogelijk zowel de voor- als de nadelen van deze zaak echt tot zich door te laten dringen. Er ontstond een gesprek, waarin de tegenstellingen jullie/wij, wel/niet en voor/tegen genuanceerder beleefd werden. Reflectie op de eigen stellingname over de fusie gaf inzicht in het eigen dilemma, zorgde voor een doorbraak in de patstelling en leidde tot een afgewogen keuze.

\*\*\*\*\*



als statusverlies worden ervaren. Sociale identiteit hangt samen met de ontwikkeling van een sociale stratificatie (of gelaagdheid) in een groep. Deze is het resultaat van een groepsproces, waarbij de groepsleden op basis van bepaalde, waardegeoriënteerde eigenschappen de onderlinge overeenkomsten en verschillen met andere groepen accentueren. Over het algemeen zullen ze daarbij die criteria centraal stellen die het aanzien van de eigen groep vergroten. De criteria voor sociale stratificatie van een plattelandsbibliotheek zullen niet dezelfde zijn als die van een stadsbibliotheek – het zal dus niet meevallen om ‘als boerenkinkel een dame van stand te huwen’.

Dit concept van sociale stratificatie verduidelijkt wat bij veel fusies een onoverkomelijke hindernis blijkt te zijn. Een fusie is immers pas echt succesvol als mensen afscheid kunnen nemen van hun oorspronkelijke sociale stratificatie en met de andere fuserende partij(en) tot een nieuwe sociale identiteit kunnen komen. Als er geen nieuwe gezamenlijke waarden worden ontwikkeld die betrokkenen motiveren, wordt er weliswaar formeel gefuseerd, maar blijft men spreken over ‘die van bedrijf A of B’. Vaak duurt het jaren voordat men is vergeten waar men ook al weer vandaan kwam.

Door dit soort sociaal-psychologische factoren bij een fusie aandacht te geven, kan sneller een nieuwe sociale identiteit worden opgebouwd. De nieuwe organisatie kan worden ingericht, met in het achterhoofd de wetenschap dat dit proces niet los kan worden gezien van gevoelens van verlies.

### Tegenstrijdige gevoelens

Er kunnen in een fusieproces ook spanningen zijn die te maken hebben met het moeten omgaan met tegenstrijdige gevoelens van zowel hoop op een verbetering als vrees dat het helemaal misgaat. Vrees dat het voor jou persoonlijk of voor jouw instelling negatief uitpakt; dat de verbondenheid tussen anderen zich tegen je zal keren; dat je straks geen zeggenschap hebt over je eigen werk; dat jouw belangen niet evenredig worden meegenomen. Maar tegelijk ook de hoop dat je van nieuwe mogelijkheden gebruik kunt gaan maken; dat de continuïteit veel beter gegarandeerd zal zijn; dat de klant een

completere dienst geleverd kan worden; dat je uitzicht krijgt op interessanter werk.

Om met dit spanningsveld van tegenstrijdige gevoelens tussen hoop en vrees om te gaan, neigt men er vaak toe één kant van de tegenstrijdige gevoelens op een externe partij te projecteren, opdat men persoonlijk verlost is van de spanning van de tegenstrijdige gevoelens. Zo wordt deze innerlijke spanning vermeden en zichtbaar in een conflict tussen partijen. Dan merk je dat er steeds een discussie ontstaat tussen ‘wij en zij’ en groeit het wederzijdse onbegrip. Oplossing van het conflict tussen deze partijen is een heilloze weg, omdat het conflict in feite in ieder van de betrokkenen aanwezig is. Immers, voorstanders hebben ook twijfels en tegenstanders zien ook voordelen. Een voorzitter van een vergadering met een dergelijke dynamiek doet er goed aan betrokkenen uit te nodigen weer met beide, tegenstrijdige stemmen contact te maken. Op deze manier helpt hij de aanwezigen om te gaan met de dubbelzinnige gevoelens die het fusietraject op dat moment nu eenmaal bij hen oproept. Daarmee helpt hij de fuserende partijen hun eigen spanning tussen ‘voor en tegen’ te plaatsen binnen hun eigen besluitvormingsproces, waarmee afgewogen keuzes weer tot de mogelijkheden gaan behoren.

### Van zitvlak naar draagvlak

Voor sommigen is het bestaan van angsten, spanningen, moeilijk te verwoorden gevoelens, de onderstroom of latente dynamiek in een groep vaag geneuzel, waarvan het bestaan ontkend wordt. Zij schrijven het volgende fusieplan en hopen dat dit meer effect heeft dan het vorige. Hun raden wij aan een werkkring te zoeken waarin ze zo min mogelijk met mensen te maken hebben. Of in ieder geval zo min mogelijk met hun eigen menszijn. Fusies begeleiden ligt dan niet voor de hand. Of deze mensen dit advies oppikken, is sowieso de vraag – de kans is groot dat zij dit artikel al lang naast zich hebben neergelegd.

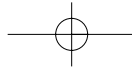
U, als lezer, onderkent echter naast het belang van het ontwikkelen van een goed fusieplan, ook het bestaan van onbewuste dynamieken die een fusie kunnen maken en breken. Wellicht vraagt u zich nu af hoe we überhaupt kunnen spreken over

## Signalen voor fusiebegeleiders

Wie als fusiebegeleider bij zichzelf en bij de fusiepartners de volgende signalen opvangt, weet dat er op intermenselijk niveau werk aan de winkel is. Zo kan het je opvallen dat:

- > de groep fusiepartners blijft praten, zonder echte keuzes te maken;
- > men belangrijke onderlinge verschillen negeert en doet alsof gelijkwaardig zijn hetzelfde is als gelijk zijn;
- > men gemaakte afspraken structureel niet nakomt en doet alsof dat heel gewoon is;
- > men in de **wandelgangen** heel andere dingen zegt dan tijdens het formele overleg. Of je merkt dat men ten opzichte van de eigen achterban heel anders over de fusie praat dan met de fusiepartners;
- > er een sfeer ontstaat, waarin je voelt dat naar een **zondebok** gezocht wordt. Dat kan een van de fusiepartners zijn, maar het is veiliger om een relatieve buitenstaander in die rol te krijgen;
- > regelmatig over afwezigheid gepraat wordt, in plaats van over meningsverschillen tussen de aanwezigen zelf. Er wordt weinig energie gestoken in het betrekken van deze afwezigen bij toekomstige gesprekken. Ze krijgen de functie van een zondebok;
- > je steeds meer keuzes aan het maken bent voor diegenen die uiteindelijk de nieuwe samenwerking gestalte moeten geven. Omdat ze geen tijd hebben, er onvoldoende verstand van hebben, dit nu eenmaal de taak van de fusiebegeleider is, et cetera;
- > de groep fusiepartners zich splitst in bijvoorbeeld **voor- en tegenstanders** of winnaars of verliezers, die een conflict met elkaar hebben en tamelijk ongenueanceerde gesprekken met elkaar voeren. Loyaliteit aan de eigen fractie is dan erg belangrijk: men behoort óf tot de ene óf tot de andere groep; het is niet mogelijk het omtrent de ene zaak met de ene groep eens te zijn en omtrent een andere kwestie met de andere groep. Laat staan dat men een eigen mening kan hebben;
- > de fusiepartners (en wellicht ook jijzelf) tijdens de gesprekken allerlei **geheime agenda's** hebben;
- > je het fusieproces met meer en meer tegenzin begeleidt.





iets wat latent, dat wil zeggen onder de oppervlakte, aanwezig is. Oftewel, hoe we door onze ogen, oren en harten open te zetten, signalen kunnen opvangen van een latente dynamiek die op dat moment het fusieproces beïnvloedt. In het kader op pagina 15 presenteren we een aantal indicaties van hoe de onderstroom zich bekend kan maken.

Waar het niet alleen gaat om het herkennen van de onderstroom, maar ook om het werken met die onderstroom, komen wij terug op onze stelling aan het begin van dit artikel: 'fuseren is lastig, gefuseerd worden onmogelijk'. We kunnen niet voor anderen fuseren; het beste dat we kunnen doen is randvoorwaarden scheppen, zodat betrokkenen hun eigen plek creëren bij veranderde omstandigheden. Dat kunnen we niet voor hen doen, dat kunnen we hoogstens met hen doen. Alleen dán is het mogelijk om de persoonlijke spanningen die de taak van fuseren oproept te onderkennen en mee te laten wegen in de keuzes die gemaakt moeten worden voor de toekomstige werkring.

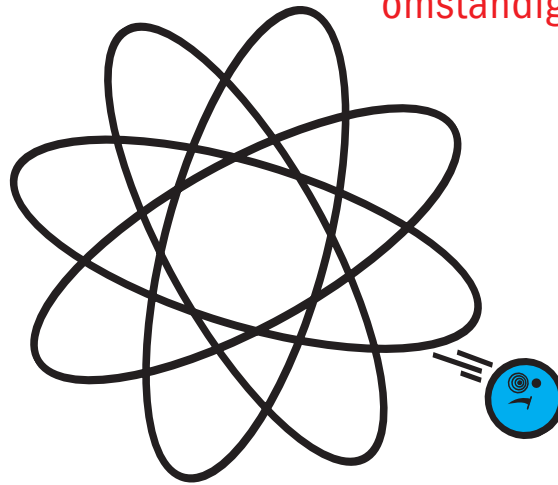
Het boven water halen van deze spanningen voorkomt dat we geconfronteerd worden met allerlei niet-rationele processen. Zogenaamd logische redeneringen die een dekmantel zijn voor allerlei onuitgesproken emoties. Anderen noemen dat weerstand tegen verandering. We hebben het hier niet over eindeloos praten, waarbij alleen een beroep op ons zitvlak gedaan wordt. We hebben het hier over het creëren van draagvlak door het gezamenlijk onderkennen van zorgen die een fusieproces nu eenmaal oproepen.

In het kader hiernaast beschrijven we enkele minimale procesvoorwaarden om de onderstroom bij het fusieproces te betrekken. Het zijn geen garanties voor succes – fusies kennen geen standaard oplossingen – maar ze helpen een gegaandeerde mislukking te voorkomen. Want hiervan is een begeleider verzekerd als hij een intermenselijke activiteit reduceert tot een voornamelijk mentale en planbare aangelegenheid.

Al wordt de branchecultuur in openbare bibliotheken gekenmerkt door veel praten, polderen, met zo veel mogelijk partijen processen formeel bewandelen en tot in het detail uitwerken, het creëren van draagvlak kan alleen door het benoemen van onderhuidse gevoelens en

het toetsen van spanningen en angsten op hun realiteitswaarde, en dat blijft lastig. Als we de kalkoen dan niet tijdens de Kerst willen vragen wat op het menu staat, laten we elkaar wel vragen wat we komende Kerst willen eten; daar komen we samen wel uit en wellicht houdt niemand van kalkoen! <

**'Het beste dat we kunnen doen is randvoorwaarden scheppen, zodat betrokkenen hun eigen plek creëren bij veranderde omstandigheden'**



\*\*\*\*\*  
**Minimale procesvoorwaarden om fusie een kans te geven**  
\*\*\*\*\*

Er is een minimum aantal procesvoorwaarden waarmee de fusiebegeleider en de projectgroep rekening kunnen houden bij het opzetten en begeleiden van een fusietraject:

- > Stel in een vroeg stadium een **projectgroep** samen met vertegenwoordigers van de voornaamste partijen.
- > Geef deze projectgroep de taak een **proces** te ontwerpen waarmee op weloverwogen momenten die inhoudelijk betrokkenen bij elkaar komen om in het proces van fuseren de juiste inhoudelijke keuzes te maken. Let wel: deze projectgroep heeft dus uitdrukkelijk niet de taak om de juiste inhoudelijke keuzes te maken, maar heeft de taak om te bepalen welke betrokkenen op welke momenten over welke aangelegenheden gevraagd worden keuzes te maken.
- > Reserveer tijdens deze bijeenkomsten zowel tijd voor inhoudelijke richtings- en inrichtingsvraagstukken, als voor het onderkennen van emotionele spanningen die tijdens die bijeenkomsten ontstaan en verbonden zijn met de taak van fuseren. Kortom, **legitimeer** het bestaan van dit soort spanningen en nodig betrokkenen uit ze te delen.
- > Wees je als begeleider (en als projectgroep) ervan bewust dat je tijdens de fusie voortdurend verleid of gedwongen zult worden de spanningen waarmee zij te maken hebben van hen over te nemen, in plaats van hen te helpen deze spanningen te onderkennen en te verdragen. Het nemen van **beslissingen** die eigenlijk bij de fusiepartners liggen is daar zo'n voorbeeld van. Je bent als begeleider namelijk het meest effectief als je betrokkenen helpt bij het lastige proces van het deels omgaan met, deels creëren van nieuwe omstandigheden waarin het werk verricht zal worden. Dat wil zeggen leiding geeft aan mensen die leiding moeten nemen.
- > Onderken als begeleider en projectgroep de spanningen verbonden aan je **eigen rol** tijdens de fusie; deel je persoonlijke ervaringen met anderen, zodat je je hiervan bewust kunt worden.

