

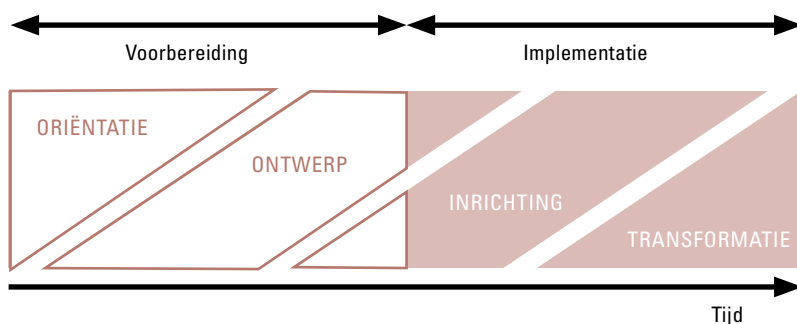
DEEL B

DE

IMPLEMENTATIE

5 INTRODUCTIE

Zeker, er is gescoord in de eerste helft, maar pas in de tweede helft wordt de wedstrijd gewonnen. Die wetmatigheid wordt bij fusieprocessen nogal eens vergeten. Leek de fase van de *dealmaking* soms wel de Wereld van Peter Stuyvesant, de implementatiefase is veel minder sexy. Aan de top zijn de kaarten geschud, de plekken vergeven. Het adrenalineniveau daalt. Terwijl juist de implementatiefase het verschil maakt: óf een succesvolle fusie óf weer zo'n construct, bedacht aan de top, op papier helemaal oké, maar in de praktijk droefenis en teleurstelling alom. Voorkom die kater! Dat kan door heel systematisch en stelselmatig te werken aan de implementatie. Zorgen dat de organisaties daadwerkelijk geïntegreerd worden én dat de fusiedoelen behaald worden. Het gaat hier om inrichten en transformeren. Waarbij ook nog een aantal ontwerpthema's aan de orde is (zie figuur 5.1). Een taaie fase, waarin het aankomt op volhouden, hard doorwerken, inleren en gefocust blijven. Motiveren, stimuleren, ruimte laten voor initiatief, maar tegelijkertijd een duidelijke regie voeren en vasthoudend zijn, zijn de sleutelbegrippen voor een succesvolle aanpak.



Figuur 5.1. Afbakening implementatiefase

5.1 DE IMPLEMENTATIEAGENDA

De exacte inhoud van de implementatieagenda hangt mede af van de thema's die al in de voorbereidingsfase de revue zijn gepasseerd. Gaan

we uit van een aanpak en inhoud van het fusiebeslisdocument, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, dan staan in ieder geval de thema's op de agenda die zijn weergegeven in praktijkbox 5.1.

De implementatieagenda

De agenda van de nieuwe directie is na de fusie binnen de kortste keren gevuld met implementatievragen. Het topteam ziet zich gesteld voor de volgende vragen:

- Wie worden de managers direct onder ons?
- Hoe gaan de nieuwe divisies en afdelingen eruitzien?
- Hoe harmoniseren we de arbeidsvoorwaarden?
- Wat worden de nieuwe naam, logo en huisstijl?
- Welke medewerkers komen waar terecht?
- Hoe integreren we de ICT-systemen?
- Hoe zien de nieuwe functiebeschrijvingen eruit?
- Wat betekenen onze fusiedoelen nu echt?
- Hoe willen we dat de telefoon vanaf nu wordt opgenomen?
- Hoe gaan we de fusiedoelen daadwerkelijk realiseren?
- Hoe komt de nieuwe website eruit te zien?
- Met welke leveranciers gaan we door, en met welke niet?
- Hoe gaan we om met de verschillende communicatiekanalen richting klanten?
- Hoe gaan we de nieuwe communicatiestructuur inregelen?
- Welke budgetten gelden voor welke organisatieonderdelen?
- Hoe komen we tot geïntegreerde budgetrapportages?
- Op welke locaties worden welke organisatieonderdelen gevestigd?
- Hoe worden de beide intranetten gekoppeld en ontsloten?
- Hoe voorkomen we dat onze beste mensen vertrekken?
- Hoe formuleren wij onze missie en visie?
- Welke gewoonten en gebruiken zetten we voort, en welke schaffen we af?

Praktijkbox 5.1. De implementatieagenda

Uiteraard is dit overzicht nog eindeloos uit te breiden. De eerste uitdaging is om de implementatiefase beheersbaar te maken. Ga er daarbij van uit dat in het postfusieproces niets vanzelf gaat. Niet omdat medewerkers niet willen veranderen, maar omdat medewerkers zich niet gelegitimeerd voelen zelfstandig initiatieven te nemen en veranderingen door te voeren. Die legitimiteit moet via de implementatieagenda verschaft worden. Daar-

voor is het goed om twee soorten vraagstukken te onderscheiden:

1. Inrichtingsvragen: dit betreft alle zaken die geregeld moeten worden om het schip op de golven te houden. Het centrale thema hier is het zo snel mogelijk voorspelbaar en beheersbaar maken van de nieuwe organisatie. Hoe zorg je ervoor dat de salarissen correct worden uitbetaald, dat de budgetten niet overschreden worden, dat de productie behaald wordt? Allemaal variaties op het zelfde thema: beheersing.
2. Transformatievragen: het schip moet niet alleen blijven drijven, maar ook zo snel mogelijk op de juiste koers komen. Vanaf het allereerste fusiemoment moet er gewerkt worden aan het realiseren van de fusiedoelen. Het fusiemomentum moet gepakt worden, uitstel is funest. Medewerkers die de fusie toch al niet zagen zitten, zien hun kans schoon: 'zie je wel, allemaal gedoe om niks', 'het gaat de hoge dames en heren alleen maar om zichzelf'. Met volle kracht vooruit derhalve.

Aansluitend op deze twee typen vraagstukken, zijn er een inrichtingsfase en een transformatiefase. De draaiboeken voor deze fasen liggen al op de plank, als onderdeel van het fusiebeslisdocument. Vroegtijdige aanwezigheid van een implementatieplan blijkt een belangrijke succesfactor voor het integratieproces¹ De twee fasen verschillen zodanig van karakter dat zij een verschillende aansturing vergen. Wel vinden beide fasen min of meer gelijktijdig plaats. De aandacht van het topmanagement ligt eerst op de inrichtingsvragen, en verschuift snel naar de transformatievragen. Eerst moeten diverse praktische zaken geregeld en geborgd zijn, zodat vertrouwd kan worden op de beheersing binnen de nieuwe organisatie. Daarna kunnen de echte veranderingen worden vormgegeven.

5.2 DE MANAGEMENTOPGAVE

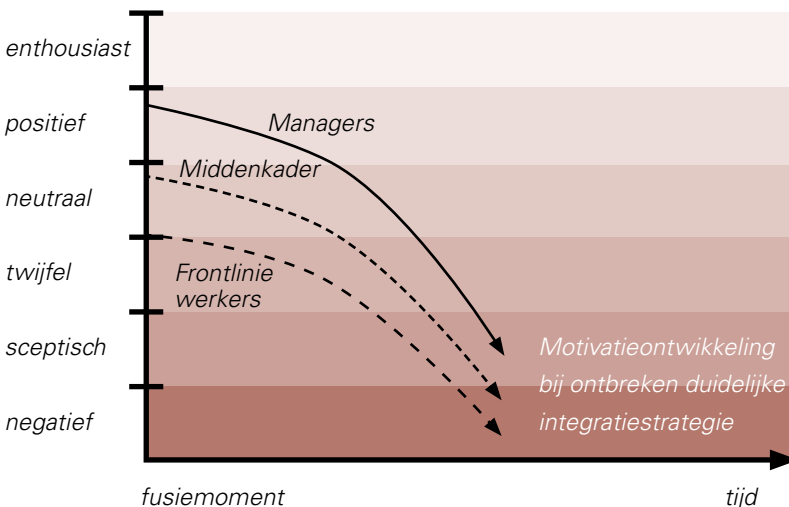
In deze periode is de kernopdracht voor de nieuwe directie om medewerkers te inspireren om met de fusie aan de slag te gaan. En dat is geen eenvoudige opgave. Dit is de fase waarin medewerkers van de beide organisaties elkaar frequenter gaan ontmoeten. De verschillen gaan groter lijken dan gedacht. Nu gaat blijken wat de praktische consequenties zijn van eerdere intenties of procedureafspraken. Er wordt misschien niemand ontslagen, maar hoe zit het met de posities en taken die herverdeeld worden? De competitie groeit ten koste van de coöperatie. Veranderingen gaan zich voordoen, die misschien van bovenaf klein lijken, maar voor betrokkenen groot aanvoelen. Deze tijd blijft vragen om alerte en betrokken directieleden en vergt veel van hun empathische vermogens.

Zin in vakantie?

Natuurlijk, u bent moe. U hebt de afgelopen maanden op de toppen van uw energie gewerkt en u bent toe aan vakantie, en wel nu. Het thuisfront wil ook wel weer eens wat. Toch kunt u de eerste vier tot zes maanden na de fusie niet weg. Ú heeft gekozen voor de fusie, u heeft zich daar sterk voor gemaakt, u meent dat de fusie belangrijke voordelen gaat opleveren. En niet in de laatste plaats, ú brengt uw medewerkers in een situatie van onzekerheid, turbulentie en vragen thuis. Niet een periode om er als topman of –vrouw even lekker tussenuit te gaan. Medewerkers moeten zien, medewerkers moeten voelen en ruiken dat het u menens is, en dat er met uw intenties niet te sollen valt. Deze fusie gaat opleveren waar u hem voor bent aangegaan!

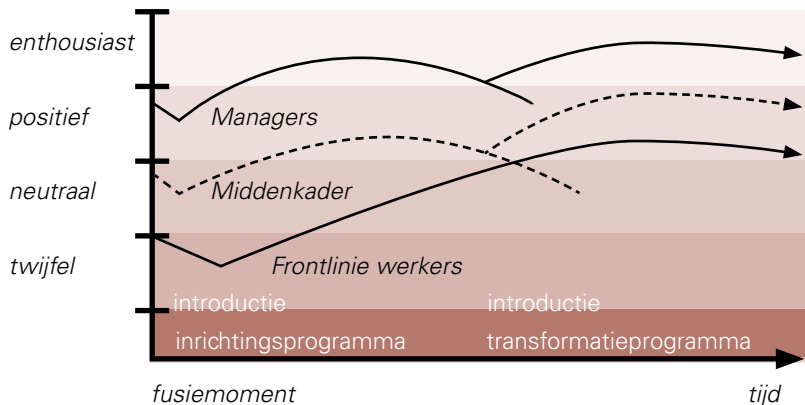
Praktijkbox 5.2. Verantwoordelijkheid topmanagement

Wanneer we drie groepen medewerkers onderscheiden – de managers direct onder de directie, de overige leidinggevenden/stafleden en de frontliniewerkers (de mensen die het geld verdienen voor de organisatie) – en zes mogelijke gemoedstoestanden – enthousiast, positief, neutraal, twijfel, scepsis, negatief – dan zien we over het algemeen een lagere motivatie voor de fusie, naarmate de afstand tot de directie groter is. Wanneer niet snel na de fusie hele concrete, doelgerichte integratieacties in gang worden gezet, daalt bij alle groepen de motivatie snel naar het vriespunt. (zie figuur 5.2).



Figuur 5.2. Motivatieontwikkeling medewerkers zonder integratiestrategie

Om van de fusie een succes te maken is het cruciaal dat de directie bij het managementniveau onder hen enthousiasme voor de fusie weet los te maken, en bij de niveaus daaronder een minimaal positieve respectievelijk neutrale gemoedstoestand. Dat lukt alleen door een heel gefocuste, inspirerende integratieaanpak waarin de fusiedoelen centraal staan (zie figuur 5.3). Dit moet ervoor zorgen dat iedereen met de fusie aan de slag gaat of er minimaal mee te maken krijgt. Zodat twijfel en chagrijn geen kans krijgen. Daarvoor zijn nodig: uitdaging, energie, competitie, vasthoudendheid, beloning, daadkracht en de juiste methoden en technieken: topsport derhalve. De aanpakken van de inrichtings- en transformatiefase zijn cruciaal voor het succes van de fusie en moeten zorgen voor een positieve motivatieontwikkeling.



Figuur 5.3. Motivatieontwikkeling bij juiste implementatieprogramma's

5.3 ONDERLINGE KENNISMAKING

Een goede start van de implementatiefase vormt het organiseren van een onderlinge kennismaking tussen de medewerkers van de organisaties. Geen ongeleid fusiefeest, maar gerichte kennismakingen. Waarbij medewerkers de collega's, de werkprocessen, de systemen en de bijzonderheden van elkaar leren kennen. Gericht op de inhoud, want de inhoud van het werk bindt. Daar is iedereen dag-in-dag-uit mee bezig, daar zit de trots en daar ligt de uitdaging. Met een speurtocht, puzzelrit of quiz wordt een leuke invulling aan de kennismaking gegeven.

Programmavoorstel Open dag

Doel

- Medewerkers kennis laten maken met alle diensten van de nieuwe organisatie.
- Vertrouwen ontwikkelen bij naaste omgeving medewerkers in de toekomst van de nieuwe organisatie.
- Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie ontwikkelen.
- Onderlinge persoonlijke kennismaking.

Doelgroepen

- Alle medewerkers.
- Hun gezinsleden.

Aanpak

- Organiseren van een open dag op zaterdag 6 september, van 14.00 tot 17.00 uur voor alle medewerkers en hun gezinsleden.
- Afdelingsgewijze puzzeltocht waarbij kennis gemaakt wordt met locaties, producten en diensten en systemen van de organisatie.
- Op locaties presenteren medewerkers van de verschillende bedrijfs-eenheden/afdelingen hun werkzaamheden. De manier waarop wordt bepaald door de afdelingen zelf, in overleg met de werkgroep kennismaking.
- Voor de kinderen worden op de hoofdlocaties bezigheden georganiseerd: springkussen, clown met ballonnen, schminken.
- Vanaf 17.30 uur borrel en BBQ. 18.00 uur welkom door directievoorzitter en uitreiking wisselbokaal fusiekampioen aan winnend team.
- Einde programma 20.00 uur.

Begroting

- Per locatie: 1.000 euro.
- Borrel/BBQ: 10 euro p.p. (volwassenen en kinderen).
- Tenten: 3.000 euro.
- Muziek: 500 euro.
- PM: 500 euro.
- Totaal naar schatting: 12.500 euro.

Praktijkbox 5.3. Organisatie onderlinge kennismaking

Sluit de onderlinge kennismaking af met de uitreiking van de integratie-wisseltrofee. Verder maandelijks uit te reiken aan het team met de belangrijkste bijdrage aan het integratieproces of de fusiedoelen.

5.4 SAMENVATTING

- De implementatiefase maakt het verschil tussen een succesvolle fusie of een mislukking.
- De inrichtingsfase en de transformatiefase vragen ieder om een eigen aanpak en aansturing.
- De nieuwe organisatieleiding is de eerste maanden na de fusie onmisbaar om de implementatie goed in gang te zetten.
- De inrichtingsfase en transformatiefase moeten zo ingericht worden dat zij inspiratie bieden aan alle geledingen binnen de organisatie.
- Start de implementatiefase met een inhoudelijk georiënteerde onderlinge kennismaking.

Referentie

1. Van Servellen (2007), p. 384.