

# Trust Management bij fusies en overnames

Hoe kunnen ondernemingen na de crisis van de afgelopen jaren het vertrouwen bij klanten, investeerders en medewerkers herstellen als voorwaarde voor winstgevende groei? Dat houdt ook externe groei in door fusies en overnames. Bij bedrijfssamensmeltingen vervult vertrouwen een cruciale rol.

Het is algemeen bekend dat veel fusies en overnames niet aan de verwachtingen voldoen of zelfs ronduit mislukken. Vooral ‘zachte factoren’ spelen de fusievaderen parten. Dit wordt in een recente studie van Hay Group nog eens bevestigd. Bedrijven die ruime aandacht besteden aan deze factoren voor en na de totstandkoming van de deal, hebben ruim tweemaal zoveel kans om te slagen als bedrijven die deze factoren veronachtzamen.

## Vertrouwensverlies

Het grootste risico bij bedrijfssamensmeltingen is het verlies aan vertrouwen. Vertrouwen is in dit verband te definiëren als de psychische gesteldheid van mensen respectievelijk een organisatie om positief te staan tegenover de intenties of gedragingen van andere mensen of een andere organisatie, ondanks de risico's en afhankelijkheden die daarmee samen gaan.

Grootschalige fusies en overnames behelzen in vele gevallen ingrijpende processen van verandering en zullen vaak leiden tot een hevige en langdurige turbulentie binnen de betrokken organisaties. Veel van wat vertrouwd was gaat op de schop: van beleid, organisatiestructuren en bedrijfsprocessen tot de organisatiecultuur en communicatiewijze. In de nabije omgeving van de werknemer worden de veranderingen het sterkst gevoeld: het vertrek van leidinggevend en collega's en de komst van nieuwe. Daarbij gaan fusies en overnames vaak gepaard met een forse vermindering van de bezetting waardoor hevige spanningen ontstaan.

Er wordt maar al te vaak dieper in de organisatie gereageerd met gevoelens van ongelof, achterdocht, angst, onzekerheid en zelfs verraad. Het gevoel verraden te zijn richt zich vooral op de eigen leiding. Dit vertrouwensverlies kan leiden tot verminderde jobsatisfactie, een geringere inzet en betrokkenheid (zelfs regelrechte obstructie), een verhoogde afwezigheid alsmede verloop van medewerkers en in het algemeen tot een aanzienlijk lagere productiviteit en prestatiedrang. ‘Me-issues’ zijn aan de orde van de dag. Op managementniveau zien we naast het vertrek van hooggekwalificeerde mensen ook een machtsstrijd ontstaan om aantrekkelijke posities in de nieuwe constellatie.

## Meer aandacht voor de zachte kant

Het topmanagement dat leiding geeft aan het fusie- en integratieproces wordt vaak verrast door deze ontwikkelingen. Het besteedt te weinig of ontijdig aandacht aan de ‘intangibles’ en vooral aan de vertrouwenscrisis die vanaf dag één na de aankondiging van het bedrijfshuwelijk kan ontstaan. Met name het onvoldoende scherp in de gaten hebben dat de strategische en financiële doelstellingen, die ten grondslag lagen aan de fusie/overname, alleen bereikt kunnen worden als het de staf en medewerkers daarin volledig mee zou kunnen krijgen.

*Trust management* in al zijn intenties en gedragingen zal verdiend moeten worden door *trust management*: het op competente wijze omgaan met de vertrouwenskwesatie bij fusies en overnames. Het vasthouden of herwinnen van vertrouwen zal leiden tot support van de nieuwe situatie, aanvaarding van de noodzaak tot ingrijpende veranderingen, bereidheid tot samenwerking en kennisdeling met de nieuwe partner, en het ontstaan van een klimaat waarin mensen het beste uit zichzelf en de nieuwe organisatie willen halen. Uiteindelijk zal het integratieproces hierdoor sneller en beter verlopen.

## Communicatie

Om het vertrouwen vast te houden of te herwinnen zijn twee zaken van belang: goed omgaan met de cultuurfactor en goed communiceren. Om met het laatste te beginnen. Vanaf de dag dat het fusie- of overnameplan bekend wordt, ontstaat er binnen de organisatie een welhaast onverzadigbare informatie-honger. Wat gaat er veranderen, wat betekent dit voor de werkgelegenheid, wat wordt de positie van mijn organisatie of afdeling in het nieuwe geheel, en vooral: wat betekent het voor mij? Geruchten en speculaties zijn aan de orde van de dag. Die informatie-honger kan door de leiding in de eerste dagen, weken en zelfs maanden niet volledig en tot volle tevredenheid worden gestild. Immers: over veel zaken moet nog verdere menings- en besluitvorming plaatsvinden. Maar wat ze wel kan om de stemming onder de medewerkers positief te beïnvloeden is een aantal gouden regels in acht nemen op het gebied van communicatie: wees open en consistent in je informatieverstrekking, wees zo volledig



mogelijk en vertel dingen die relevant zijn voor brede lagen binnen de organisatie. Communiceer ook zo veel mogelijk face-to-face met je personeel en geef ruimte om de harten te luchten. Maar al te vaak wordt de organisatie louter schriftelijk geïnformeerd over de plannen en ontwikkelingen en zijn leidinggevenden te druk met allerlei fusiezaken om voldoende tijd te hebben voor de eigen mensen. Periodiek onderzoek naar de ontwikkeling van het klimaat binnen de organisatie vormt een uiterst nuttig instrument om te weten wat er leeft en op basis daarop de communicatie af te stemmen.

### Cultuur

De belangrijkste verzetshaard tegen de plotselinge, ingrijpende en veelal als onwelkom ervaren verandering die een fusie of overname met zich meebrengt, is cultuur. Vaak zijn wij ons van die organisatiecultuur niet zo bewust, maar als die bedreigd wordt, maakt ze zich sterk manifest. De normen, waarden, overtuigingen en gedragspatronen die een organisatiecultuur vormen zijn diep geworteld en worden breed

gedeeld. Om het vertrouwen niet onnodig op de proef te stellen is het verstandig om de organisatieculturen van beide bedrijven voorlopig te laten zoals ze zijn om de ankers die medewerkers daaraan ontlenuen niet te lichten in een periode van toch al grote onzekerheid.

Onderzoek naar de culturele geaardheid van beide organisaties (bij voorkeur als onderdeel van de due diligence onderzoeken voorafgaand aan het fusie- of overnamebesluit) en het blootleggen en bespreekbaar maken van de gevonden culturele overeenkomsten en verschillen, is overigens heel belangrijk om wederzijds begrip en respect te verkrijgen en om richting te geven aan het navolgende integratieproces. Het op basis daarvan definiëren van een beperkt aantal gedeelde culturele kernwaarden en het vertalen daarvan in acties die de strategische en financiële doelstellingen van de fusie of overname op langere termijn kunnen ondersteunen, is zeker aan te bevelen.

*Bim Bendsdorp  
Woodpecker Counselling & Coaching*