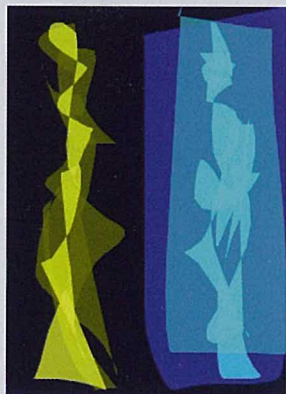


door: Dwight Isebia



Right and Wrong

This was the tale being told
about what was supposed
to be right
and what should be believed
to be evil and wrong

About why we considered
our own actions to be
always holy and blessed
and why our results
of research and logic
were seen by ourselves
as the most superior of thoughts

The tale being told of what
is seen as the source
of why we wish and long
to gain respect and love
and to get goods and control

This is still the tale
about right and wrong
about how we explain
that what we proclaim
should be considered to be
inspired by dignified beings
referred to as gods.
Just to have the illusion
that we do what is right
and that we know
what we want

(2007)

Mr. D.P. Isebia

Oprichter en bestuursvoorzitter Expertisegroep.
Expertisegroep is een netwerkorganisatie voor
Advies, Vertegenwoordiging, Educatie en Business
Development.

door: Simone Kalff en Marion Uitslag

INZICHT IN EEN FUSIETRAJECT:

Voorkomen en genezen

In een vroeg stadium – ver voordat de fusieplannen definitief zijn – zijn de raden van bestuur, directies en managers betrokken bij het tot stand komen van de fusieplannen; zij zijn degenen die beslissen of de fusie wenselijk, noodzakelijk dan wel uitvoerbaar is. Zij zetten de koers voor de organisatie uit en formuleren de eerste gedachten over een samengaan van de organisaties. Als de onderhandelingen tussen hen succesvol verlopen, ondertekenen zij de fusieovereenkomst.

Op managementniveau wordt gekeken en besproken hoe een fusievorm gegeven kan worden, zodat zowel op organisatorisch als op financieel terrein de zaken goed kunnen worden geregeld.

Als op het hoogste niveau de overtuiging bestaat dat de fusie haalbaar is en door moet gaan, worden de fusieplannen aan de werkvloer kenbaar gemaakt. Over het algemeen leveren dergelijke grootschalige veranderingen veel onrust op in organisaties. De meeste medewerkers zitten niet te wachten op veranderingen die voortvloeien uit beslissingen waaraan ze part noch deel hebben gehad. Bovendien kost het realiseren van veranderingen veel tijd en inspanning. Ook de individuele medewerker, die jarenlang zijn werkzaamheden op een bepaalde manier heeft ingevuld, ziet zijn positie wankelen. Onzekerheid is troef voor medewerkers in beide fuserende organisaties.

De praktijk van alle dag

Twee gezondheidszorgorganisaties gaan fuseren. Van groot belang in deze is dat de ene organisatie zich in de grote stad bevindt terwijl de andere organisatie in de regio is gesitueerd. De fusie heeft onder

andere tot gevolg dat de werkzaamheden op beide locaties heringericht worden. Een ander effect is dat de medewerkers ook op beide locaties inzetbaar moeten zijn.

In het convenant waarin de fusie is vastgelegd, zijn onder andere afspraken gemaakt over de fasering van het fusietraject. Een van deze afspraken is dat de diverse afdelingen en teams van de twee instellingen op 1 januari 2009 gefuseerd zijn en als *een* organisatie naar buiten treden.

De hoofden van de afdelingen van beide organisaties hebben opdracht gekregen ervoor te zorgen dat de medewerkers van beide organisaties vanaf die datum gezamenlijk gaan opereren op basis van dezelfde werkwijze, werkprocessen en protocollen.

Vanuit het strategische perspectief bezien, is er niets mis met het maken van heldere afspraken over het tijdstip en de wijze waarop de verschillende afdelingen hun samengaan moeten realiseren.

De praktijk is vaak weerbarstiger en in dergelijke organisatorische processen wordt de menselijke maat nogal eens uit het oog verloren.

Want hoe is dat in dit fusietraject gegaan? De medewerkers op de werkvloer wor-

den geconfronteerd met verstrekende gevolgen naar aanleiding van beslissingen die hebben geleid tot een fusiebesluit. Zij hebben geen enkele invloed gehad op dit besluit, maar ervaren wel de effecten van de fusie. Hun dagelijkse werkpraktijk is hierdoor fundamenteel veranderd. In een fusietraject worden de uitvoerenden nogal eens vergeten en dat kost weerstand, tijd en geld.

Knelpunten

De medewerkers in de genoemde gezondheidsorganisaties krijgen de mededeling dat zij mee moeten werken aan de realisatie van de fusie. Zij voelen zich overvallen en vragen zich af waarom ze niet zijn betrokken in een proces dat zij uiteindelijk vorm moeten geven. ‘Hebben de hoge heren enig idee wat deze fusie voor ons betekent?’ is een reactie die je in de wandelingen veel hoort. De medewerkers voelen zich niet gehoord en niet serieus genomen.

Bovendien wordt er tijdens het werk van alle dag een groot cultuurverschil tussen beide organisaties gevoeld. Die cultuurverschillen bestaan uit de verschillende werkwijzen op basis van verschillende protocollen en werkprocessen, verschillen in opleidingsniveaus, verschil in werkdruk. Een mooie metafoor in deze is het onderscheid tussen de stoomlocomotief en de TGV.

Het moge duidelijk dat deze onderlinge verschillen de verhoudingen geen goed doen en leiden tot een wij-zij cultuur, waarin de beide ‘oude’ organisaties waarschijnlijk sterker dan voorheen hun eigen identiteit profileren.

De medewerkers hebben over en weer uitgesproken beelden van elkaar, vooroordelen, eerste indrukken. Aannames over de ander die lastig zijn te weerleggen. Deze aannames, vooroordelen en beelden van

‘de anderen’ maken het ingewikkeld om het gesprek aan te gaan over de afstemming van de te verrichten werkzaamheden.

Daarnaast is er nog de onbekendheid met de nieuwe organisatie in combinatie met

De aannames, vooroordelen en beelden van ‘de anderen’ maken het ingewikkeld om het gesprek aan te gaan

de onzekerheid die hiermee gepaard gaat: ‘Wat wordt er van ons verwacht? Wat verandert er voor ons? Blijft mijn baan bestaan? Zal ik kunnen voldoen aan de eisen die de nieuwe organisatie stelt? Ben ik wel voldoende opgeleid om in de nieuwe organisatie te gaan werken?’.

Vaak spelen ook heel concrete zaken een rol. Als je de weg niet weet in een organisatie is alles een zoektocht, zoals:

- Waar parkeer ik mijn auto?
- Wie betaalt de benzinekosten nu we op twee locaties moeten werken?
- Waar is de postkamer?
- Hoe vaak vinden er bij de een en bij de ander overleggen plaats?
- Wie zijn bij de overleggen aanwezig?
- Wie draagt zorg voor het maken van roosters? Kan ik mijn roosterwensen kenbaar maken?
- Hoe stemmen we verschillende aanpakken onderling op elkaar af?
- Wie is waar verantwoordelijk voor?
- Hoeveel tijd krijgen we om ons in te werken?

In een fusietraject moeten mensen wennen aan elkaar, aan de nieuwe organisatie en hun veranderde taak of functie. Dit kost tijd. En dat staat vaak haaks op het strak geplande fusietraject. Daarnaast is communicatie het toverwoord. Medewerkers moeten hun zorgen en behoeften kunnen uiten en het idee krijgen van de organisatie (vertegenwoordigers) dat zij hierin gehoord worden.

De rol van de procesbegeleider

Een procesbegeleider kan in deze situaties de teams helpen om helderheid te creëren en een traject uit te stippelen waarlangs samenwerking mogelijk wordt. Dat ze moeten gaan samenwerken is een ieder

duidelijk, maar aan de condities die voorafgaan aan goede samenwerking moet nog worden gesleuteld.

Op welke wijze heeft dit vorm gekregen?

Concrete aanpak

Bij de start van de bijeenkomsten zaten de medewerkers van organisatie I aan de linkerkant van de tafel en medewerkers van organisatie II aan de andere kant. Deze opstelling was tekenend en bevestigend voor het wij-zij gevoel. Nadat gevraagd is door elkaar te gaan zitten, spraken de medewerkers meer en gemakkelijker in ‘wij’-termen. Ze werden zichzelf bewust van het feit dat ze inderdaad in wij-zij bleven denken in plaats van in termen als ‘hoe gaan wij dit samen aanpakken?’.

De emoties

Er was veel behoefte aan het uiten van emoties, vertellen hoe het is en voelt om in een fusietraject te zitten waarin je mee moet of je nu wilt of niet. Er is alle ruimte gegeven om deze emoties te uiten en dat lucht op.

Zorg over de onderlinge verschillen

Er is uitgebreid aandacht besteed aan de onderlinge verschillen tussen de twee organisaties. Als we de metafoor van de stoomlocomotief en TGV voortzetten, dan geldt voor veel medewerkers dat zij al ruim 30 jaar aan de stoomlocomotief zijn verbonden en verknocht, terwijl hetzelfde geldt voor de mensen die allang op de

TGV werken. De vraag is dan ook 'Wie past zich aan? Welk voertuig is het meest solide, betrouwbaar en kan het langst stand houden?'

Veel medewerkers op de TGV zijn zeer specialistisch geschoold. Dit in tegenstelling tot de medewerkers op de locomotief. Er is een groot verschil in de aanpak van diverse problemen en in de benadering van de cliënten tussen de beide organisaties. Het bespreekbaar maken van de verschillen en de zorgen van een ieder had tot gevolg dat de medewerkers meer inzicht kregen in elkaars gedachtegang en overtuigingen.

Als medewerkers zich realiseren hoeveel invloed collega-medewerkers hebben bij de uitvoering van de werkzaamheden op de werkvloer, worden ze zich ook bewust van hun eigen invloed. Als medewerkers zich realiseren niet alleen maar 'slachtoffer' te zijn in een fusietraject, dan wordt het

Ze werden zich ervan bewust dat ze inderdaad in wij-zij bleven denken

mogelijk om hen te vragen wat hun eigen bijdrage kan zijn en wat ze daarbij van de ander nodig hebben.

Dit inzicht verschaft helderheid. Vervolgens was de vraag aan de orde wat je nog meer nodig hebt om vertrouwen te krijgen in de samenwerking met de ander.

Zorg over de eigen toekomst

Veel medewerkers maken zich zorgen over hun toekomst. Zij slapen slecht, zijn onrustig en maken zich zorgen om hun baan. Met name de medewerkers op de stoomlocomotief maken zich zorgen over aansluiting met de medewerkers van de TGV: 'Zijn wij wel goed genoeg?' 'Hebben we wel voldoende kennis?' 'Worden we wel serieus genomen?' 'Gaat het lukken

om in de hectiek van de moderne organisatie aansluiting te vinden met collega's?'

Deze besprekingen hebben geleid tot bijstelling van het opleidings- en scholings-traject. Het serieus nemen van deskundigheidsbevordering en het creëren van mogelijkheden tot opleiding en scholing namen veel onrust weg.

Een extra punt van zorg vormden de oudere werknemers. Voor hen is de fusie verwarrend en ingewikkeld, vooral als het gaat om de aanpassing van de methode van werken. Een werkwijze die jarenlang is ingesleten en goed heeft gefunctioneerd, is moeilijk los te laten. Het voelt voor deze medewerkers alsof er aan hun grondvesten wordt geschud.

Communicatie en samenwerking

Verder is besproken hoe de medewerkers met elkaar zouden willen communiceren en samenwerken. Dit heeft geleid tot het

formuleren van wensen over de communicatie: helderheid, duidelijkheid, geïnformeerd worden, serieus genomen worden, erkenning, waardering en respect zijn sleutelwoorden in deze. Deze gezamenlijk gedragen wensen hebben geresulteerd in constructieve afspraken over communicatie en samenwerking.

De noodzaak om vele praktische zaken goed te regelen was geen punt van discussie meer nadat duidelijk was geworden welke personen als aanspreek- en regelpunt zouden fungeren voor dergelijke kwesties.

Conclusie en aandachtspunten

Elk verandertraject heeft zijn lastige kanten. In een verandertraject waarin organisaties worden samengevoegd, vindt een

cumulatie van ingewikkeldheden plaats. Van groot belang is voor ogen te houden dat de top van de organisatie alleen kan bestaan bij de gratie van wat op het uitvoerend niveau tot stand wordt gebracht. Daarnaast moet wat in de top van de organisatie wordt bedacht op de werkvloer worden gerealiseerd, en dat vereist dat je de werkvloer meeneemt op een reis die leidt naar een succesvolle fusie.

De volgende aandachtspunten zijn voor fuserende organisaties in onze ogen belangrijk:

- 1 Start in een vroeg stadium met het informeren van leidinggevenden over de wensen ten aanzien van de fusie.
- 2 Laat leidinggevenden in een vroeg stadium het gesprek aangaan met de uitvoerende werknemers.
- 3 Geef uitvoerende werknemers de gelegenheid hun emotie te uiten.
- 4 Geef uitvoerende werknemers de gelegenheid hun zorgen te uiten over de komende samenwerking.
- 5 Denk daarbij aan opleidingsverschillen, verschillen in werkprocessen en protocollen, verschillen in praktische aanpak en dergelijke.
- 6 Bespreek de vooroordelen en aannames over elkaar.
- 7 Bespreek de cultuurverschillen.
- 8 Maak tijd om met elkaar kennis te maken.
- 9 Maak tijd om in elkaars keuken te kijken.
- 10 Communiceer, communiceer en communiceer.

In dit fusietraject is duidelijk geworden dat conflictvaardigheden, waaronder mediationvaardigheden en –technieken, ingezet kunnen worden om in een verander- of fusietraject boven tafel te krijgen wat er speelt voor een ieder. De begeleiders hebben de rol vertolkt van de onpartijdige neutrale derde. Het was aan de betrokkenen om, weliswaar onder begeleiding, zelf te zoeken naar oplossingen voor de diverse problemen. De aandacht voor de emoties, de vraag naar ieders verwachtingen en wensen, het bespreekbaar maken van de eigen bijdrage om de samensmelting van de teams te bevorderen, hebben ertoe bijgedragen dat er meer betrokkenheid bij het fusietraject is ontstaan. De medewerkers in

de teams hebben in een evaluatie aangegeven dat zij de persoonlijke aandacht van de procesbegeleiders als bijzonder positief hebben ervaren. Ze zijn gehoord en serieus

genomen. Dat maakt de weg vrij om te bewegen, te veranderen en een positievere insteek te kiezen. ■


M. Uitslag

Voor Marion Uitslag vormde het mediatorschap de mogelijkheid om haar sociale en juridische vooropleidingen in een beroep te combineren. Sinds 2005 is zij beroepshalve alleen nog maar met mediation bezig, als rechtbankmediator en als directeur van HU Mediation (samen met Simone Kalf). De wederzijdse bevruchting die voortdurend in haar dagelijkse werk plaatsvindt doordat zij enerzijds als mediator optreedt in verschillende mediations en anderzijds als trainer actief is in de Post-HBO Opleiding Mediation van de Hogeschool Utrecht of in allerlei trainingen op maat, ervaart zij als buitengewoon stimulerend.

S. Kalf

Simone Kalf is sedert januari 2003 mediator. Vanaf 2005 is zij ook gecertificeerd mediator en verbonden aan de Rechtbank en het Juridisch Loket in Utrecht. Sinds 2004 is zij samen met Marion Uitslag directeur van HU Mediation. HU Mediation is het centrum van de Hogeschool Utrecht dat zich bezighoudt met mediation in al zijn facetten. Naast het trainen en coördineren van de Post HBO Opleiding Mediation, verzorgt zij trainingen op maat (incompany) over conflictinzicht en/of mediationvaardigheden en -technieken. Diverse publicaties zijn van haar hand, in samenwerking met Marion Uitslag, verschenen.

(advertenties)



**EXPERTISEGROUP
EDUCATION**

**EDUCATION,
CREATIVE DEVELOPMENT AND INSPIRATION**

Expertisegroep ontwikkelt en organiseert trainingen, seminars en cursussen met thema's gericht op het vermijden en/of het oplossen van conflicten.

Enige thema's voor 2009:

- Creatief en effectief veranderen; reflecties, theorie en praktijk
- Juridische en fiscale aandachtspunten bij coaching en mediation
- Het opzetten van Expertisegroepen en netwerkorganisaties: praktijk en strategieën voor groei
- Protocolen en regels bij internationale conflicten
- Conflicten met gemeenten, semi-overheid en belastingdienst anno 2009
- Interculturele conflicten in Nederland

- De positie van adviseurs, bemiddelaars en opleiders in tijden van economische malaise
- Kennis van zaken over Antillianen, Arubanen en de eilanden van herkomst
- Duurzaam ondernemen en transparantie
- Voordeel halen uit de Europese Unie, theorie en praktijk
- Namen, merken, concepten en andere Immateriële produkten: verstandig beleid

Laan van Nieuw Oost Indië 14-16, 2593 BT Den Haag
 telefoon + 31 (0) 70 304 71 90, fax + 31 (0) 70383 98 88
 info@expertisegroep.eu, www.expertisegroep.eu



**OPLOSSINGSGERICHTE
MEDIATION**
 Fredrike Bannink

**OPLOSSINGSGERICHTE
MEDIATION**
 Pearson
 ISBN 90 265 1773 4
 Auteur: F.P. Bannink



Tevens auteur van o.a.:
Opllossingsgerichte Vragen.
Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering

**TRAINING
OPLOSSINGSGERICHTE
MEDIATION***

*Drs. F.P. Bannink MDR
 grondlegger oplossingsgerichte
 mediation*

Introductietraining
 (2 dagdelen) € 495 **
 29 mei of 2 oktober 2009

Vervolgtraining
 (4 dagdelen) € 895
 26 en 27 november 2009

Masterclass
 (2 dagdelen) € 495
 11 december 2009

Bestemd voor: mediators, managers en coaches

Locatie: Amsterdam

Tel/fax: 020-6792239
 solutions@fpbannink.com
 www.fpbannink.com
 Opllossingsgerichte training, coaching en mediation

* introductietraining: 6 PE punten cat. 1A, vervolgtraining: 12 PE punten cat. 1A, Masterclass: 6 PE punten cat. 1A
 ** Het boek Opllossingsgerichte Mediation is bij deze prijs inbegrepen