

Overzicht

Samenwerking als alternatief voor fusie

We zien het aantal fusies toenemen, terwijl we tegelijkertijd weten dat de gestelde doelstellingen vaak niet worden gerealiseerd. Ook zien we dat mede daardoor de bureaucratisering toeneemt. In een reclame van de Friesland Bank werd treffend de metafoor 'mieren met rugnummers' gebruikt voor klanten en medewerkers van steeds grotere concerns. De keuze voor fuseren moet dan ook goed doordacht worden, waarbij ook het alternatief van samenwerking meegenomen moet worden.

ARTIKEL

Wilfrid Opheij



Het aantal zorgverzekeraars is de laatste tien jaar drastisch afgenomen, zodanig dat nu vier verzekeraars samen 88% van de Nederlanders tegen tegenslagen in gezondheid verzekeren. De andere verzekeraars mogen de kruimels oprapen. Of het nu gaat over de private sector (bijvoorbeeld banken en verzekeraars), over nutsvoorzieningen (water, energie), over zorginstellingen of over scholen, in alle sectoren zoekt men steun bij elkaar. Soms om kracht en vooral macht te bundelen, soms alleen uit onzekerheid, soms omdat een rendabele en adequate bedrijfsvoering niet meer mogelijk is op een te kleine schaal. En altijd omdat uiteindelijk de bestuurders ervoor kiezen. Bestuurders die zoals bekend voornamelijk gedreven worden vanuit macht- en prestatiemotivatie (Damen, 2007; Kaats en Opheij 2008).

Tegelijkertijd zien we ook een groei van het aantal samenwerkingsverbanden. 'Senseo-alternatieven' worden op allerlei plekken over sectoren heen bedacht en ingevoerd: alliantievorming, strategische sourcing, ketens, netwerken, consortia. Deze alternatieve samenwerkingsvormen ontstaan naast én in plaats van fusies. In deze bijdrage zal ik deze twee vormen naast elkaar plaatsen. Door ze naast elkaar te plaatsen wil ik handvatten bieden voor het maken van een bewuste keuze.

Dit artikel is mede gebaseerd op promotieonderzoek naar de betekenis van bestuurders voor allianties en netwerken. Dat onderzoek vond plaats onder bestuurders in de sectoren zorg en gebouwde omgeving (Kaats en Opheij, 2008).

Organiseren tussen organisaties

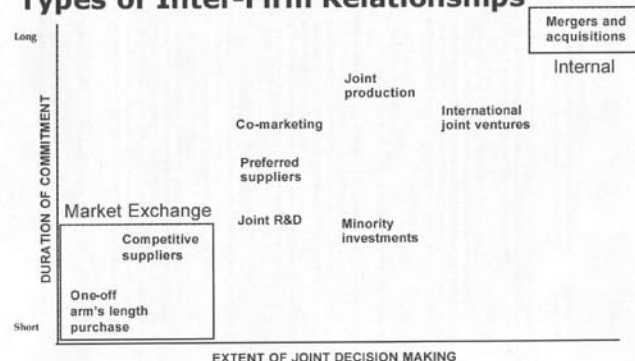
Zoals gezegd plaats ik in dit artikel fuseren naast samenwerken. Voor die samenwerkingsrelaties wordt de term 'Organiseren tussen organisaties' gebruikt met de volgende definitie:

Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Dit leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.

Deze definitie is mede geïnspireerd door Ben Gomes-Casseres, die de soorten relaties tussen organisaties in figuur 1 heeft weergegeven (Gomes-Casseres, 2003).

Plaatsbepaling van 'organiseren tussen organisaties'

Types of Inter-Firm Relationships



(naar Gomes-Casseres, 2003)

Als een partij beslist iets eenmalig op de markt te kopen, laten we dit niet vallen onder de noemer 'organiseren tussen organisaties'. De relatie is immers niet duurzaam. Als de ene organisatie besluit de andere over te nemen, is er naar ons oordeel ook geen sprake van organiseren tussen organisaties, omdat de overgenomen organisatie haar autonomie opgeeft. Alles wat 'daar tussenin' zit, beschouwen we als 'organiseren tussen organisaties'. De variëteit in samenwerkingsverbanden blijkt dan ook groot te zijn. Er is dus niet één archetype samenwerking (zoals de alliantie, het netwerk, de ketensamenwerking, het strategische partnerschap). Voor een verdieping van de verschillende vormen verwijs ik naar het boek 'Organiseren tussen organisaties, besturing en inrichting van samenwerkingsverbanden' (Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005).

Fuseren of samenwerken?

Uit onderzoek blijkt dat bestuurders de afweging maken tussen fuseren en samenwerken (Kaats en Opheij, 2008). Onder bestuurders bestaat consensus over het feit dat een fusie ten opzichte van

Tabel 1. Fusie versus samenwerken

	Kiezen voor fusie	Kiezen voor samenwerken
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - Schaal op alle gebieden - Volume kunnen uitbuiten - Controle kunnen uitoefenen - 'Macht van getal' - Gekend machts- en stuur-centrum - Na fusietoets intern alles kunnen afstemmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schaal in gekozen focus - Snelheid mogelijk in gekozen samenwerkingsfocus - Precisie-instrument/flexibiliteit - Minder kosten en bureaucratie - Gebonden aan regels voor mededinging en self assessment
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> - Veel integratieproblemen, ook op terreinen waar organisaties nu goed functioneren - Traagheid en interne gerichtheid - Geringe flexibiliteit - Bureaucratisering 	<ul style="list-style-type: none"> - Opbrengst delen - Controle delen - Complexe besluitvorming (wie mag sturen) - Risico van opportunisme - Telt niet mee in 'lijstjes'

een samenwerkingsrelatie specifieke voordelen en specifieke nadelen heeft. Deze zijn in tabel 1 weergegeven.

Een fusie geeft wellicht meer stabiliteit, maar bestuurders hebben veelal de overtuiging en de ervaring dat je ook met allianties zodanig stabiele situaties kunt creëren dat je inkomsten uit een samenwerking langdurig veilig kunt stellen. Als nadeel zien bestuurders dat een eenmaal ingeslagen weg naar fusie een onomkeerbaar proces is: je kunt niet meer terug.

Bovendien brengt een fusie ook geheel andere processen op gang, die in sommige situaties (qua context, maar soms ook persoonlijk) als onwenselijk worden ervaren. Bestuurders realiseren zich overigens wel dat hun bestuurskracht in een samenwerkingsverband tamelijk beperkt van aard is: je kunt niets volledig afdwingen. Je zult je moeten verlaten op het instrument van wederzijdse beïnvloeding.

In het onderzoek staat de betekenis van bestuurders in dit soort afwegingen centraal (Kaats en Opheij 2008). Daarbij hebben wij specifiek de beweegredenen, de spelregels, de afhankelijkheid van de context en de persoonlijke verhalen van bestuurders onderzocht. We hebben de beweegredenen van de bestuurders die meewerkten aan ons onderzoek geanalyseerd.

Opvallend is dat slechts een beperkt deel (12%) van de beweegredenen herleidbaar is tot een rationele onderbouwing en 'harde' bewijzen (argumenten), mede in relatie tot de organisaties waarvoor de bestuurder werkt en de sector waarin hij opereert. Verreweg het grootste deel van de beweegredenen (88%) is persoonsgebonden, gebaseerd op eigen overtuigingen en drijfveren.

Wij hebben onderzoek gedaan naar argumenten die gebruikt worden om al dan niet samen te werken. Als we bestuurders dieptevragen stellen, blijken een aantal argumenten dominant. De acht belangrijkste argumenten worden hieronder genoemd in de volgorde van het aantal keren dat ze door bestuurders genoemd zijn:

1. gebruikmaken van aanvullende competenties van partners in de waardeketen (25%);
2. jezelf beschermen tegen competitie, mede door samenwerking met concurrenten (coöpetitie) (13%);

3. bereiken van schaalvoordelen (8%);
4. reduceren en delen van risico's (7%);
5. verbeteren van de strategische positie (7%);
6. leren van en met partners (7%);
7. versnellen van de toegang tot markten (6%);
8. ontwikkelen van macht (6%).

De variëteit aan argumenten om samenwerking aan te gaan blijkt groot te zijn. En hoewel deze argumenten slechts beperkt de belangrijkste beweegredenen zijn om inderdaad die samenwerking aan te gaan (dat zijn immers vooral persoonlijke overtuigingen en drijfveren), zijn ze wel van belang. Het blijkt immers bestuurlijk van groot belang dat het verhaal 'op de bühne' in rationele termen wordt verteld en daarvoor worden veelal deze argumenten gebruikt. Iedere bestuurder heeft persoonlijke en unieke overtuigingen hierover, heeft heel persoonlijke dilemma's rond samenwerkingsverbanden en een eigen stijl van opereren. Emoties – macht, de beste willen zijn, onzekerheid, angst, spijt, aandacht, persoonlijke klik en vertrouwen – spelen altijd een belangrijke rol.

Bestuurders worden mede gedreven door persoonlijke drijfveren en eigenbelang. Ze kiezen vooral die initiatieven waarbij ze 'leuke dingen kunnen doen met leuke mensen.' Daarbij kan 'leuk' afhankelijk van de bestuurder vervangen worden door 'belangrijk', innovatief, 'maatschappelijk', of andere woorden die voor die bestuurder betekenisvol zijn. Je moet je er als P&O'er echter ook van bewust zijn dat ook hier een verschil bestaat tussen de retoriek en de realiteit.

Lessen voor alle vormen van samenwerken

Fusies en overnames zijn voor veel bestuurders dominant in hun denken over groei. Toch zien we vaak dat ook het alternatief van allianties en netwerken op de bestuurstafel actueel is. Het biedt voordelen die ook met fusies bereikt kunnen worden zonder dat er bepaalde nadelen van fusies aan verbonden zijn. Daarmee is het een interessant alternatief voor fusies. Als het alleen om het verzamelen van macht gaat, is echter de optie van samenwerking altijd in het nadeel omdat je per definitie een deel van je autonomie moet opgeven in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt. Je moet dus macht delen.



Overname door ...

Royal Bank of Scotland van ABN AMRO

Roeland Heuff, Teammanager New Deals
(13 medewerkers)

Core business afdeling

Contractverwerking voor het wereldwijd openen van rekeningen en elektronisch bankieren voor klanten in de grootzakelijke markt

Overgenomen door

Royal Bank of Scotland (RBS)

De overname

'De splitsing van ABN AMRO is in Nederland nog niet helemaal afgerond. Het is nog steeds niet helemaal duidelijk welk onderdeel naar welk van de drie overnamepartners gaat (Fortis, RBS of Santander). Daarop is het wachten. De regel is: medewerkers volgen de klant. Voor mijn afdeling is er wel al duidelijkheid. Wij zijn overgenomen door RBS. In Nederland hebben we er tot nu toe nog niet veel van gemerkt. We gaan op dezelfde voet verder; bedienen gewoon onze klanten, totdat alles 'omgelogood' is.'

Vorbereidingen

'Wie wordt je werkgever? Wat wordt je functie? Is er wel plek voor je? Waar ga je werken? Het is onzekerheid troef op dit moment. Ondertussen mogen klanten daar niets van merken. Als manager is je hoofdtaak het managen van deze onzekerheid. Daarop zijn alle managers voorbereid in een workshop. We hebben geleerd hoe je omgaat met je eigen onzekerheid en met die van je medewerkers. De kern is dat je snel steunpilaren identificeert. Wie laat zich niet van de wijs brengen en houdt het hoofd koel in tijden van onzekerheid? Daarop word ik ook bevraagd door mijn manager.'

Personele consequenties

'Er werd voorspeld dat het na de bonusbrieven (februari-maart), ontslagbrieven zou regenen. Dat viel mee. Ondertussen zijn er in de loop van de maanden de nodige mensen vertrokken. Rabobank en ING profiteren van de onrust. Verder zit een aantal mensen gedwongen thuis, van HR bijvoorbeeld. De leiderschapsprogramma's die we draaiden voor de top zijn on hold gezet, omdat de top tot voor kort nog niet bekend was. Andere opleidingen en trainingen gaan overigens gewoon door.'

Communicatie

'Er is tot nu toe weinig corporate communicatie geweest over de overname en de splitsing. De communicatie die er was, was duidelijk en rechtlijnig. Op dit moment ligt het accent in de communicatie op de eerstelaags benoemingen. De nieuwe directeur van de business unit is persoonlijk alle vestigingen langs geweest

om zichzelf voor te stellen en zijn plannen voor de toekomst te introduceren.'

Integratie

'Ik heb nog geen flauw benul hoe het integratieproces eruit zal zien. Op zich hebben we een goede positie. Het voortbestaan van deze afdeling is, in tegenstelling tot veel andere afdelingen binnen ABN AMRO, verzekerd. De RBS is erg geïnteresseerd in de activiteiten van onze afdeling. We zijn een krent uit de overnamepap. We zullen eerder groter dan kleiner worden in de toekomst.'

Toekomst

'Over je eigen toekomst denk je natuurlijk wel na in zo'n roerige periode. Meestal zie ik dit als een groot avontuur. Het is uniek om een proces als dit mee te maken. Die kans krijg je nooit meer. Soms denk ik ook wel eens: laat mij nu maar rustig dicht bij huis mijn werk doen. Tot nu toe wint het avontuur.'

Roeland Heuff:

'Het is uniek om een proces als dit mee te maken. Die kans krijg je nooit meer.'

Werken in en aan fusies en samenwerkingsverbanden is voor bestuurders, maar zeker ook voor managers en professionals, interessant en uitdagend. En het is zeker niet vanzelfsprekend dat het goed gaat, want er zijn inhoudelijk, procesmatig en relationeel veel dingen die mis kunnen gaan. En dan hebben we het nog niet over de juridische vraagstukken die opgelost moeten zijn bij bijvoorbeeld mededinging en aanbesteding. Wij hebben tien handreikingen geformuleerd voor bestuurders en professionals in samenwerkingsverbanden. Deze zijn gebaseerd op ons onderzoek, maar ook op onze praktijkervaringen en de lessen die we van eerdere publicaties hebben geleerd.

1. Samenwerken vraagt extra inspanning; is dat het waard?

In potentie biedt samenwerken veel extra mogelijkheden en potentieel, maar het ontwikkelen, inrichten en exploiteren van samenwerkingsverbanden vraagt veel bestuurlijke energie en afstemming. Als je hetzelfde resultaat kunt bereiken met minder moeite, heeft dat vaak de voorkeur. Begin dus alleen aan samenwerken als het echt toegevoegde waarde heeft. Bedenk daarbij echter dat ook hiërarchische oplossingen weer nieuwe problemen genereren.

2. Werk op basis van 'mutual gains'

Als je gaat samenwerken, werk dan toe naar het bereiken van 'mutual gains'. Dat doe je door op zoek te gaan naar de overwegingen van de ander, door samen de relevante informatie boven tafel te halen en op zoek te gaan naar de belangen, normen en waarden achter de standpunten. Het is van belang daarbij te denken en werken vanuit de logica van het netwerk (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2004). Daarbij zijn zowel persoonlijke als organisatorische belangen aan de orde.

3. Denk vanuit mensen én vanuit inhoud

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Samenwerking is altijd een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Denken vanuit mensen betekent dat je je echt in de ander verdiept, in het besef dat persoonlijke overtuigingen, drijfveren en relaties bepalend zijn voor keuzes die op het gebied van samenwerking gemaakt worden; er kan altijd een reden zijn om te stoppen, maar doorgaan betekent dat bestuurders het echt willen. Denken vanuit inhoud betekent dat je verhaal moet kloppen en dat de strategische intenties achter de samenwerking in elkaars verlengde moeten liggen. Dit in het besef dat het verhaal op het podium en in de formele besluitvorming in rationele termen goed en beargumenteerd uitgelegd kan worden. Het is nooit zo dat partners inhoudelijk precies hetzelfde willen. Die inhoudelijke verkenning en het vinden van oplossingen voor mogelijke tegenstellingen is essentieel. Uiteindelijk geldt het motto: doe het alleen als bestuurders het ook echt samen willen.

4. Wees voortdurend alert op 'het vertrouwensreservoir'

Het is niet vanzelfsprekend en zelfs onwaarschijnlijk dat er aan het begin van een samenwerkingsproces al sprake is van (volledig) vertrouwen. Vertrouwen moet in de loop van het proces van samenwerking groeien. Het is onvermijdelijk dat er dingen gebeuren die verrassend zijn of in potentie het vertrouwen uithollen. Essentieel is dat je begrijpt 'waar de anderen mee bezig zijn' en hoe de dingen passen in hun context. Als je het vertrouwensreservoir wilt vergroten, is het cruciaal daarvoor open te staan, ernaar te vragen en erover te vertellen.

5. Samenwerking vraagt leiderschap

Ieder samenwerkingsverband vraagt om personen die leiderschap tonen. Dit kunnen zogenoemde 'collaborative leaders' zijn, die vanuit een onafhankelijke procesrol de regie voeren. Om die rol goed te kunnen uitvoeren hebben zij mandaat nodig van de bestuurders van betrokken organisaties. Ook kunnen betrokken bestuurders deze leidende rol zelf vervullen, bijvoorbeeld als voorzitter van het samenwerkingsverband. Of door als bestuurders samen de leiding te nemen in een gelijkwaardige relatie. Dat vereist wel speciale kwaliteiten en een bewuste invulling van de procesrol; bovendien moet er sprake zijn van gegund gezag en vertrouwen. In elke samenwerkingsrelatie dienen de zorg voor het proces en de zorg voor het welzijn van de onderlinge relaties belegd te zijn.

6. Werk aan vermindering van onzekerheid én ambiguïteit

Bij samenwerkingsverbanden moeten betrokkenen kunnen omgaan met onzekerheid en ambiguïteit. De onzekerheid wordt veelal vanuit de eigen organisatie gevoed en kan worden weggenomen door informatie te vergaren en alternatieve oplossingen te bedenken. Tegelijkertijd is er sprake van verschillende werkelijkheden. Dan gaat het om de vraag welke veronderstellingen er over samenwerking zijn. Die vraag kan niet beantwoord worden door informatievergaring, maar alleen door met elkaar aan de slag en in gesprek te gaan; door elkaar vragen te stellen en de mogelijke ideeën samen terug te brengen door betekenis te geven vanuit referentiekaders.

7. Het verhaal moet strategisch kloppen én operationeel 'rond' zijn

Een samenwerking is altijd een complex samenspel van inhoud, proces en relatie. Als 'het verhaal' inhoudelijk niet goed in elkaar zit, is het risico groot dat de samenwerking alsnog uiteenvalt. De ervaring leert dat juridische en financiële aspecten echt 'rond' moeten zijn en dat wat ieder 'erin stopt' en 'eruit haalt' in balans moet zijn. Ook hierbij speelt mee dat ieder op het podium een kloppend verhaal moet hebben in rationele termen, en dat er persoonlijke reputaties op het spel staan.

8. Organiseer een proces waarbij draagvlak en daadkracht in balans zijn

Ieder samenwerkingsverband vereist goed procesmanagement, waarbij er tegelijkertijd ook problemen opgelost en resultaten geboekt moeten worden. Dat geldt zowel bij het tot stand brengen van de samenwerking als bij de besturing ervan. In elk samenwerkingsverband moet ook sprake zijn van een 'window of opportunity' (probleem, oplossing én draagvlak moeten in elkaars verlengde liggen). Het zien (of creëren) van die window of opportunity is een belangrijke procesmatige stap. Tegelijkertijd is er ook een klus die geklaard moet worden. Die twee, daadkracht en draagvlak, moeten met elkaar in evenwicht zijn.

9. Wees alert op het verschil tussen retoriek en realiteit

Iedere bestuurder is in staat om een mooi en goed verhaal te houden over het aangaan van samenwerkingsverbanden. En elk verhaal kent ook een andere kant van het gelijk. Achter elk verhaal zitten ook persoonlijke motieven en belangen. En er is altijd sprake van dilemma's die vragen om balanceren. Daarbij hoort ook dat je van mening en positie op die balans kunt veranderen. Als je alleen op de retoriek afgaat, zul je vaak teleurgesteld worden. Belangen en macht zijn een onderdeel van het spel en daar moet je altijd rekening mee houden.



Fusie tussen ...

Cordares en APG

Jos Vreeswijk, Directeur P&O bij Cordares
(800 medewerkers)

Core business Cordares

collectieve pensioenoplossingen en inkomensverzekeringen

Fusiepartner

APG (3000 medewerkers)

De fusie

'We gaan fuseren met APG, net als Cordares een pensioenuitvoerder, maar zij zijn stukken groter dan wij. Dat zou kunnen betekenen dat zij als groot bedrijf ons kleine bedrijf opeten, maar daar ben ik helemaal niet bang voor. Beide partijen gaan de fusie aan omdat ze daarvan veel toegevoegde waarde verwachten. Cordares wil groeien en haar klantenkring uitbreiden. APG brengt een prachtige grote klant (ABP) binnen. APG wil een marktgerichte en resultaatgerichte organisatie worden. Daarop hebben wij een voorsprong.'

De voorbereidingen

'Het is enorm snel gegaan. In de zomer van 2007 hebben wij als directie, samen met de aandeelhouders, besloten op zoek te gaan naar een fusiepartner. In december is de 'letter of intent' met APG getekend. Morgen (17 april) tekenen de bestuursvoorzitters en de voorzitters van de Raad van Commissarissen de koopovereenkomst in Den Haag. Dat we zo snel tot overeenstemming gekomen zijn, schrijf ik toe aan de energie die we gestoken hebben in het bouwen aan vertrouwen. De topteams van beide partijen hebben elkaar veel ontmoet en hebben elkaar goed leren kennen. Er is over en weer veel vertrouwen ontstaan. Formeel is het nu nog wachten op de goedkeuring van AFM en De Nederlandsche Bank. Dan pas kan de zogenoemde formele 'closing' plaatsvinden.'

Rol OR

'De OR is vanaf het begin nauw betrokken geweest. Dat zijn we gewend in dit bedrijf. Wekelijks heeft onze directie een informeel overleg met het DB van de OR en dan was er natuurlijke de formele adviesaanvraag. Daarop heeft de OR positief gereageerd.'

Personele consequenties

'De personele consequenties zijn louter positief voor medewerkers van Cordares. Deze fusie vindt niet plaats omwille van kostenreductie, dus er hoeven geen mensen weg. We verwachten zelfs meer mensen nodig te hebben in de toekomst. De loopbaanmogelijkheden van medewerkers nemen toe. Daar zien we nu al voorbeelden van. Een recruiter van mijn afdeling wordt manager van het recruitmentcenter van APG.'

Communicatie

'Na het tekenen van de intentieverklaring hebben we ons personeel voortdurend op de hoogte gehouden van de voortgang in de fusiebesprekingen, via een digitale nieuwsbrief op ons intranet. Vanmiddag heb ik een bespreking met mijn collega van marketing en communicatie om te bespreken hoe we verder gaan. Hoe gaan we ervoor zorgen dat de medewerkers zich onderdeel gaan voelen van de APG-groep? Daarvoor zullen we de komende tijd allerlei evenementen gaan organiseren.'

Culturele integratie

'Eigenlijk begint het nu pas. Onze cultuur is anders dan die van APG. Ik schat in dat wij meer marktgericht en resultaatgericht zijn. Over hoe we die culturen gaan integreren hebben we het eigenlijk nog niet gehad. We hebben tot nu toe vooral gepraat over de harde aspecten van de fusie; huisvesting, de inrichting van de organisatie en de integratie van systemen. Binnenkort bespreek ik met mijn evenknie bij APG over de integratie van alle personele deelreinen, van arbeidsvoorwaarden tot opleiding en ontwikkeling.'

Toekomst

'APG en Cordares zijn nog veel van plan. We sluiten nieuwe fusies in de toekomst niet uit en proberen zelfs over de grens nieuwe klanten binnen te halen.'

Jos Vreeswijk:

'Er is over en weer veel vertrouwen ontstaan tijdens de kennismaking met elkaar.'

10. Elke samenwerking krijgt weer haar eigen dynamiek

De essentie van alle vormen van samenwerking is dat niemand ze vanuit één punt kan beheersen. Partners en omgeving zullen voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Een samenwerking krijgt eigen dynamiek en ook de bestuurder ontwikkelt zich. Er komen mensen bij en er vertrekken mensen. Niets staat voor de eeuwigheid vast; het is niet maakbaar. Dat betekent dat je altijd 'reserves' moet hebben (financieel, qua tijd, en qua moreel).

Het gaat er dus om dat bestuurders het met elkaar kunnen vinden, dat de betrokken mensen betekenisvol met elkaar in gesprek zijn en blijven, dat de informatie die nodig is, beschikbaar komt en dat het verhaal inhoudelijk klopt; dat de belangen in evenwicht zijn, er voortgang geboekt wordt en problemen opgelost worden. Er moet sprake zijn van energie en vertrouwen, mensen moeten in elkaar willen investeren, aan elkaars werkelijkheid gezamenlijk betekenis willen en kunnen geven.

De rol van HR

De keuze voor de vorm en de inhoud van de samenwerking kan existentieel zijn voor organisaties. In het uiterste geval houden organisaties bijna letterlijk op te bestaan en gaan ze op (of onder) in andere organisaties. Vandaar dat dergelijke keuzes niet lichtzinnig gemaakt moeten worden. Er zijn 'checks and balances' nodig en HR kan daar een belangrijke rol in spelen.

1. Diagnose

Ten eerste heeft HR een signalerende en diagnostiserende rol. Bij het aangaan van samenwerkingsverbanden is het fenomeen cultuur en HRM vaak een ondergeschoven kindje. 'Due diligence' op dit terrein kan dan erg behulpzaam zijn. Om te bezien of ervan uit cultuur en identiteit een fit is tussen de samenwerkingspartners. Bij deze diagnose speelt aan de ene kant de mate van persoonlijke fit in de top. Daarbij spelen factoren als wederzijds respect, persoonlijke klik en vertrouwen. Daarnaast spelen strategische en culturele fit (Child, Faulkner en Tallman, 2005). Het is aan de HR-functionaris bij uitstek om 'misfits' in persoonlijke, strategische en culturele zin te signaleren en die bespreekbaar te maken, en daar een kritische rol in te vervullen.

2. Advisering

Daarnaast zal HR de adviseur van de bestuurder zijn. Daarbij gaat het om inbrengen van organisatiedeskundigheid: Hoe richt je dit soort samenwerkingsverbanden in? Daarbij gaat het om de vraag naar partnerselectie en ook om de vraag welke samenwerkingsvorm in een specifieke situatie optimaal is.

Maar ook de rol van coach van de bestuurder is van belang. HR kan 'partner in business' zijn. Dat vraagt om stevig adviseren, maar ook tegendraads denken en de bestuurder meehelpen in het afwegen van voors en tegens.

3. Talentontwikkeling

Ten derde heeft HR een rol op het terrein van talentontwikkeling. Samenwerken vraagt om extra aandacht voor talentontwikkeling. Aan de ene kant zullen managers meer met een blik op samenwerken en bouwen aan vertrouwen in het netwerk moeten leiding geven. Ons onderzoek laat zien dat deze zaken meer dan in een 'reguliere' organisatie om aandacht vragen. Leiderschapontwikkeling op dit vlak is daarmee een speerpunt in samenwerkingsverbanden. Daarnaast zullen medewerkers meer expliciet moeten leren om te werken in netwerken. Hoe vorm je sociaal kapitaal, hoe werk je aan vertrouwen en wat is een samenwerkingsgerichte cultuur? Dat zijn relevante thema's voor talentontwikkeling.

Rol HR:

**'Je bent in het proces
zowel afhankelijk
als onafhankelijk.'**

4. Integratie

Als er dan toch sprake is van fuseren, dan hebben de HR-manager en HR-professionals een sleutelrol bij de integratie, bij de selectie en plaatsing, bij de samenvoeging, bij de harmonisatie en bij de ontwikkeling van een nieuwe cultuur. Daarbij kunnen heel verschillende interventies gebruikt worden, van spelsimulaties om de samenwerking te faciliteren tot het meer harde HR-instrumentarium van beoordelen en belonen. In het geval van fusie ligt de HR-functie tegelijkertijd ook 'in het schootsveld', en gelden de vragen die voor alle ondersteunende functies gelden: wie wordt de baas? Hoe doen we ons werk? Centraal/decentraal? Geconcentreerd of gedeconcentreerd? En hebben 'die anderen' het dan helemaal niet begrepen?

Het is een complicerende factor dat je niet alleen de HR-functionaris bent die 'waardenvrij' kan adviseren, maar dat je ook je eigen belangen zo goed mogelijk wilt dienen. En dat je daarin je eigen overtuigingen en drijfveren hebt. Je bent dus zowel afhankelijk als onafhankelijk. En ook hier geldt dat je deze rol het beste kunt spelen als je je eigen employability goed voor elkaar hebt. Angst blijkt vaak een slechte raadgever, dus zorg ervoor dat je niet afhankelijk bent en je op het moment dat het erop aankomt, zelfstandig je eigen keuzes kunt maken.

In beide situaties, fuseren dan wel samenwerken, is er (dus zowel op de HR-afdeling als in de organisatie) werk aan de winkel!

Literatuur

- Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Child, J., D. Faulkner, et al. (2005). *Cooperative strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford, Oxford University Press.
- Damen, B. (2007). *Leiderschap en motivatie: Wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?* Assen: Van Gorcum.
- Gomes-Casseres, B. (2003). *Competitive advantage in alliance constellations*. *Strategic Organization* 1(3): 327 - 335.
- Kaats, E.A.P., P.J. van Klaveren, & W. Opheij (2005). *Organiseren tussen organisaties: Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kaats, E.A.P. & W. Opheij (2008) *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.
- Schoemaker, M.J.R. (1998). *Organiseren van werk en contractrelaties: Tussen slavernij en anarchie*. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.

Wilfrid Opheij (1960) werkt als partner bij Twynstra Gudde, Adviseurs en managers. Hij heeft 20 jaar advieservaring, voornamelijk in de financiële dienstverlening en in de zorgsector. Hij adviseerde bestuurders en managers over hun strategie, besturing, positionering, samenwerking en de toepassing van ICT. De laatste jaren was strategische samenwerking zijn focus. Zijn proefschrift schreef hij, samen met Edwin Kaats, over de betekenis van bestuurders in allianties en netwerken (2008).



Fusie tussen ...

CWI & UWV

Cees Kiene, Directeur CWI Academie
(CWI: 4.500 medewerkers)

Core business

werkzoekenden aan werk helpen

Fusiepartner

UWV (16.000 medewerkers)

De fusie

'De fusie moet per 1 januari 2009 gerealiseerd zijn. Dan maakt CWI deel uit van een van de divisies van UWV. Er komt een geïntegreerd werkbedrijf. De wetgever heeft bepaald dat we moeten fuseren. Het kabinet streeft integrale dienstverlening in de keten (van werkvoorziening en uitkeringen) na. Deze fusie is daarvan een logisch gevolg. De merknaam CWI blijft overigens behouden.'

De voorbereidingen

'Ter voorbereiding van deze fusie is een bouwteam geïnstalleerd met vertegenwoordigers van UWV en CWI. Dit team heeft onder leiding van André Timmermans (Raad van Bestuur CWI) een businessplan opgesteld. Over dit plan is vergaderd in de Raden van Bestuur van CWI en UWV. Dit heeft een aantal wijzigingen opgeleverd. Nu zijn we toe aan het aanstellen van kwartiermakers, die een deel van de uitvoering van het plan voor hun rekening gaan nemen, zodat we per 1 januari echt werken als één bedrijf.'

Personele consequenties

'Natuurlijk heeft de fusie onrust en vertrek van medewerkers opgeleverd. Maar de fusie geeft ook mogelijkheden. De functie van werkcoach bijvoorbeeld wordt een stuk aantrekkelijker. De werk-

coach gaat een veel breder pakket van dienstverlening leveren aan werkzoekenden.'

Opleiding en ontwikkeling

'De fusie levert ontwikkelvragen op die op dit moment al worden opgepakt door de Ketenacademie. In de Ketenacademie zijn UWV, CWI, Divosa (brancheorganisatie re-integratie) en de vier grote gemeentes vertegenwoordigd. Toen bekend was dat wij nauw met elkaar moesten gaan samenwerken, heb ik voor deze samenwerking het initiatief genomen. Mijn evenknie bij UWV reageerde direct enthousiast. De Ketenacademie werkt uitstekend, juist doordat hij niet opgelegd of afgedwongen is. Met elkaar hebben we een opleidingsbasispakket samengesteld dat medewerkers voorbereidt op de nieuwe integrale dienstverlening.'

Toekomst

'Ik voorzie veel ontwikkel- en ondersteuningsvragen na de zomer als alle management- en staffuncties zijn ingevuld. Want daar zitten we als organisatie midden in op dit moment. Onze adviseurs opleiding en ontwikkeling staan klaar voor het bieden van de benodigde ondersteuning.'

Cees Kiene:

'De Ketenacademie werkt uitstekend, juist doordat hij niet opgelegd of afgedwongen is.'