

WHITEPAPER

Overname en integratie: de valkuilen en kansen in communicatie & change

Een aankondiging van een fusie of overname kun je maar één keer goed doen. Waar moet je op letten? En wat doe je in de fase daarna, wanneer je het samen ook echt moet gaan waarmaken?

We zetten op basis van onze ervaringen een aantal tips & tricks op een rij.

Je hebt het vast zelf al eens meegemaakt: een bedrijf waar je al jaren komt verandert van naam omdat het is overgenomen. Of het nu om een autobedrijf, supermarkt of schoonmaakbedrijf gaat. We zien veelal het volgende: het blijven dezelfde mensen, maar je ziet een ander merk, een andere bedrijfsuitstraling en misschien zelfs een andere manier van handelen.

Maar hoe vanzelf gaat dat? Kunnen die medewerkers van de ene op de andere dag onderdeel uitmaken van een nieuwe organisatie? Kunnen ze plotseling volgens de nieuwe uitgangspunten werken? Hoe zijn ze meegenomen in dit verhaal?

De sleutel voor een succesvolle en vlekkeloze overgang zit niet in de naam of in het plaatje, maar in de begeleiding. Wij geloven dat gerichte aandacht aan de voorkant een enorm verschil maakt in het uiteindelijke succes. Daarin zien we een ‘moment van de waarheid’ en een ‘proces van de waarheid’:

1. Moment van de waarheid: De aankondiging van een overname/fusie (zodat deze minimaal op acceptatie kan rekenen)
2. Proces van de waarheid: Het integratieproces dat (kort) daarna plaats moet vinden (zodat collega's ook daadwerkelijk de synergievoordelen uit een integratie halen)

De afgelopen jaren waren we als Involve bij een heel aantal van dit soort trajecten betrokken. En we kunnen het niet nalaten om te kijken wat die situaties gemeen hebben en wat we daarvan kunnen leren voor de toekomst. In deze whitepaper bundelen en delen we onze ervaringen. Waar moet je zeker op letten? Wat zijn cruciale stappen in dit proces? Dat delen we op naar de twee momenten van de waarheid die we hierboven noemden.

Wat is er nodig – als je een grote aankondiging gaat doen?

Goede voorbereiding is het halve werk. Een doodoener van jewelste, maar het is hier zeker van toepassing.

Want wat heeft een collega eigenlijk nodig om mee te kunnen in zo'n beweging? Dit is een punt waar het niet gaat om informeren (communicatio), maar om samen betekenis geven (communicare). Alleen als je tijd hebt gehad om te verwerken en terug- en vooruit te kijken kan de volgende stap gemaakt worden.

Wat is er nodig? We onderscheiden daarin drie stappen:

1. Een helder verhaal: samen met het management opgesteld om ze op één lijn te krijgen
 2. Plan voor lancering en eerste follow-up: een militaristische planning en voorbereiding
 3. Overtuigende leiders die het verhaal uitdragen: ze zijn in staat en gemotiveerd om hun team mee te nemen
-
1. Helder verhaal, in samenwerking met het management

Wat ga je de collega's eigenlijk vertellen? Een concreet en helder verhaal is daar de basis voor. Dat verhaal begint bij een heldere visie, die gedeeld wordt door alle betrokken leidinggevenden.

Wat willen we eigenlijk bereiken met deze fusie of overname? Alignment tussen beide partijen is belangrijk – zodat ook aan beide kanten hetzelfde verhaal wordt gedeeld. De gedeelde visie vormt de basis voor de communicatie. Wat zit er in zo'n visie:

- Wat is de aanleiding?
- Hoe ziet de toekomst er uit?
- Hoe gaan we het integratieproces aanpakken?
- Wat gaat deze stap de medewerkers brengen?
- Wat merken ze er van in hun dagelijks werk?
- Hoe gaat de samenwerking eruit zien?

Onze tip voor het verhaal

Onze tip: Kom in het verhaal zo snel mogelijk tot de belangrijkste boodschap. Geef meteen daarna tijd aan de mensen om met elkaar uit te wisselen: wat denken ze? Wat voelen ze? Waar zitten ze mee? Waar zien ze kansen? Toon begrip voor de emoties die hierbij ontstaan. Zo haal je de vragen en belangrijkste emoties meteen op – en biedt dat de basis om daarna je goed voorbereide en waterdichte verhaal te delen.

Dit pasten we bijvoorbeeld toe bij een klant die een verhuizing van een kantoor naar een andere stad aankondigde. Door meteen in gesprek te gaan, was direct duidelijk wat er speelde en kon daar rekening mee gehouden worden in het verhaal.

- Wat is de impact op mensen die overlappende werkzaamheden tussen beide partijen hebben?
- Welke garanties zijn er?
- Wat zijn de andere personele gevolgen?
- En wat is de eerstvolgende stap?

Deze lijst is ongetwijfeld nog niet volledig, maar geeft je een heel aardige eerste voorzet. Als dat glashelder is, kun je de visie verwerken in een verhaal. Samen met de mensen die daar een cruciale rol in spelen. Ook de benoeming van deze ‘poppetjes’ is zeer bepalend in het verhaal richting de toekomst.

Een verhaal waarin je rekening houdt met een aantal (onhandige) menselijke reflexen. Bijvoorbeeld het feit dat de meeste mensen na de eerste impactvolle boodschap afhaken. Hun aandacht verdwijnt. Ze moeten namelijk eerst voor zichzelf betekenis geven aan de impact van deze boodschap. Dender je dan meteen door met de achtergrond, aanleiding en beweegredenen? Ongetwijfeld een mooi verhaal, maar niet impactvol.

Denk vooraf ook na over de emoties die je verwacht: hoe kunnen mensen reageren? En geef ook ruimte voor die emoties in je verhaal. Zie ook de tip hierboven.

2. Plan voor lancering en eerste follow-up

Het klinkt zo logisch, maar ga het maar eens op een rij zetten. Wat staat je allemaal te doen rond de aankondiging? In korte tijd wil je veel mensen heel zorgvuldig op de hoogte brengen. Zowel binnen als buiten je organisatie. De informatie moet daarvoor vaak op maat zijn en je wilt ruimte geven om de boodschap te verwerken en te reageren. Onzorgvuldigheid in dit proces achtervolgen je nog lang – het kost je namelijk het vertrouwen.

Wat helpt: een militaristische planning voor de dag van aankondiging. Wanneer vindt het informeren van de collega's plaats? Hoe laat gaat het persbericht uit? Wie neemt er contact met wie op? Wat doe je met de collega's die vandaag niet aanwezig zijn? Wie informeren we al onder embargo, en wie pas nadat de medewerkers op de hoogte zijn? Wie vangt collega's op die veel impact ondervinden?

Zelfs de inhoud van de uitnodiging ligt in dit soort gevallen gevoelig. Die inhoud geeft namelijk ook al een signaal af en schept verwachtingen over wat er later aan informatie komt. De uitnodiging moet neutraal zijn, maar genoeg urgentie geven om mensen ook echt te laten komen. Koppel het aan de actualiteit of het heersende beeld bij de collega's. Best een ingewikkelde opgave!

Collega's die veel impact ondervinden spelen een speciale rol in je voorbereiding. Deze groep heeft iets extra's nodig – in veel gevallen aandacht en / of tijd. Denk dan bijvoorbeeld aan een extra sessie met hun eigen leidinggevende, na afloop van de aankondiging, om de impact voor het eigen team te duiden. Wat betekent dit nu voor ons? Dat is een nuttige oefening voor álle collega's, maar specifiek belangrijk om met deze groep(en) te doen. Neem vooraf dus ook de tijd om de impact per groep te bepalen. In een overname die we begeleid hebben bleek dat je zo tot groepen medewerkers komt, die je anders wellicht over het hoofd had gezien. Nu heb je ze op tijd 'in scope' en kun je ook voor hen de nodige voorbereiding treffen.

En dat niet alleen, je kunt in deze impactanalyse ook kijken naar de groepen en mensen waar je zeker niet zonder kunt. Waar loop je een groot risico als mensen besluiten (door deze aankondiging) de organisatie te verlaten? In dat geval wil je mogelijk iets doen met retentie en moet je een gesprek voeren met deze collega's – vlak voor of vlak na de aankondiging.

Ga er maar vanuit: productief is de rest van deze dag niet meer. Maar juist door hier voldoende tijd en energie aan te besteden zorg je ervoor dat mensen daarna gemakkelijker mee kunnen bewegen. Tijd in de voorbereiding verdient zich later dubbel en dwars terug.

De voorbereiding gaat vaak over details, over kleine dingen die veel verschil maken. Waar we dan aan denken? Bijvoorbeeld dat je de overnemende partij juist

nog even níet aanwezig laat zijn bij de aankondiging. Zodat je met elkaar kunt verwerken, zonder dat je nieuwe baas meteen mee staat te kijken en luisteren.

Onze tip voor de lancering

Onze tip: Intern gaat voor extern. Maar vergeet extern zeker niet. Welke belangrijke klanten en relaties wil je dit nieuws liever ook zelf aan toelichten? Maak een lijst, verdeel wie er contact met wie opneemt en geef iedereen een basisboodschap mee. Zo controleer je ook dit spectrum.

Die ruimte wordt als héél prettig ervaren.

Juist ook de zorgvuldigheid van dit hele proces, en de aandacht die medewerkers zien dat er aan gegeven wordt, communiceert.

Dan hebben we het allemaal nog over de dag van de aankondiging. Maar denk tijdens je voorbereiding ook al na over de eerste stappen die je ná de aankondiging gaat zetten. Je kunt het zo zien: tijdens de aankondiging heb je een belofte gedaan aan alle collega's. Over de manier waarop het proces gaat lopen, over de inhoud van de stappen, over de verwachte voordelen – noem maar op. Die belofte wil je daarna zo snel mogelijk (gedeeltelijk) inlossen. Zodat de collega's zien, weten en ervaren dat ze je woorden kunnen vertrouwen.

Bepaal vooraf wat je kunt doen om je belofte zo snel mogelijk te bewijzen. Bijvoorbeeld door mensen van de verschillende partijen actief samen te brengen, of een wijziging in de fysieke omgeving te doen die het gemakkelijker maakt om samen te werken. Het kan van alles zijn – zolang het maar zichtbaar is en blijkt uit andere dingen dan de woorden van het management alleen.

Leestip

Over het belang van de zorgvuldigheid van een aankondiging schreven we eerder al een blog. Lees die hier terug: <https://www.involve.eu/de-kracht-van-zorgvuldigheid-interne-communicatie-bij-impactvolle-besluiten/>

3. Overtuigende leiders die het verhaal uitdragen

Het heersende beeld: onze (informele) leiders zijn prima in staat om deze boodschap te brengen. Daar zijn ze toch leidinggevende voor?

En toch is onze ervaring keer op keer dat deze momenten voor iedere leidinggevende spannend zijn. Ongeacht hun communicatietalent. Extra aandacht voor hun rol en hun handelen helpt.

Waar denken we dan aan? Zorg in ieder geval dat je leidinggevend eerder op de hoogte brengt van de inhoud. Werpt bijvoorbeeld een beursnotering nog drempels op om dat te doen? Het vraagt creativiteit van de planning, maar je kunt er omheen werken.

Door ze eerder te informeren kunnen zij de boodschap al verwerken en zich tijdens de aankondiging meer richten op hun eigen team. Ook leidinggevend zijn immers gewoon mensen voor wie de overname impact heeft. En die dus tijd voor verwerking nodig hebben, om daarna pas de rol die je van ze verwacht in te vullen. Praat ze minimaal een paar uur van te voren bij, maar liever zelfs de dag ervoor. Een nachtje ergens over kunnen slapen helpt enorm voor de verwerking. Bouw je dat in? Geef ze dan ook de mogelijkheid om de dag erna nog vragen te stellen, die mogelijk 's nachts naar boven zijn gekomen.

Maar daarmee ben je er nog niet. De invulling van de rol van de (informeel) leidinggevende kun je ondersteunen met tools en training. Een 'gesprekskaart' met de vragen die je kunt stellen bijvoorbeeld. Of een korte training wat het effect van bepaalde vragen kan zijn. Of tips voor wat ze kunnen doen als een collega heftig reageert. En leren dat je juist door moet vragen in plaats van meteen als leidinggevende een antwoord willen geven op de eerste vraag van een collega. Er zijn tal van mogelijkheden om ze gericht te helpen.

Onze tip voor leidinggevend

Onze tip: Ja, er wordt veel van leidinggevend verwacht in hun rol. En sommigen zijn er ook echt heel goed in. Maar ze kunnen het niet allemaal automatisch. Oefen bewust met hun rol, door in de aankondiging naar hen toe, de vormen te gebruiken die je hen ook vraagt toe te passen met hun eigen team. Stel dezelfde vragen, vraag actief door, geef ook terugkoppeling op hun reactie. Zo voelen ze zelf meteen wat deze aanpak ook met de collega's kan doen – en dus hoe waardevol dit is!

Bonustip

Het klinkt nu wellicht alsof je, ongeacht de context van je organisatie, een succesvolle aankondiging kunt doen als je al deze zaken in ogenschouw neemt.

En dat klopt. Deels. Want juist die context en de cultuur van je organisatie is heel bepalend voor wat er wél en niet past. Zo maakten we het mee dat een organisatie voordat ze een overnamepartner hadden gevonden al met de medewerkers deelden dat deze optie op tafel lag.

Een dappere beslissing, denk je misschien. Maar het paste helemaal binnen de manier van werken en cultuur van deze organisatie. Het was zelfs zo passend, dat het raar was geweest als ze het niet hadden gedaan.

En daar hadden ze bij een uiteindelijke aankondiging zeker last van gehad.

Wat is er nodig – in het integratieproces?

De druk is van de ketel. Directie en management aan beide zijden hopelijk opgelucht over het verloop van de aankondiging. Complimenten over en weer - als je onze aanpak hiervoor hebt gevolgd natuurlijk.

Tijd om te ontspannen? Alles behalve. In deel twee van het werk voor de aankondiging gaven we er al een voorzetje voor. Nu begint het werk namelijk pas écht. Het is tijd om de beloftes uit de aankondiging waar te maken. Te onderbouwen. Te laten zien dat jullie het meenden. En de voordelen uit de samenwerking of integratie te gaan halen.

Een fusie of overname betekent niet automatisch een volledige integratie. We zien verschillende vormen:

1. Beide bedrijven blijven (al dan niet tijdelijk) naast elkaar bestaan
2. Enkel integratie van de hoofdkantoorfuncties
3. Beide partijen worden als gelijkwaardige onderdelen geïntegreerd tot het niveau van afdelingen en teams
4. Een van de partijen wordt 'omgekleurd' en geïntegreerd in de andere partij

Al deze opties kennen hun eigen vragen en risico's. Maar ze hebben ook een belangrijke overeenkomst. Namelijk: emoties spelen een belangrijke rol. Onderzoek in de psychologie heeft aangetoond dat emoties een

belangrijk effect hebben op de perceptie en daarmee ook op het handelen van medewerkers. En dat individuele handelen heeft dan weer effect op het collectieve gedrag in een organisatie. Wat kan er dan gebeuren? Nou, bijvoorbeeld het negatieve gedrag van een aantal beeldbepalende collega's kan een besmettelijk effect op anderen hebben.

Emoties als woede en angst kunnen leiden tot cynisme, een afname van betrokkenheid en een toename van vertrekkende collega's. In het vorige deel hadden we het ook al over retentie – je loopt immers een (groot) risico als bepaalde collega's vertrekken. Hoe hou je ze aangesloten? Ook daar is weer aandacht voor nodig.

Zo zie je allemaal effecten die meestal nou juist niet het doel zijn van een overname, integratie of samenwerking. Maar die zich wel voordoen.

Hoe komt het nou dat emoties zo'n belangrijke rol spelen? Dat begint bij de verbondenheid die mensen voelen met een organisatie. Medewerkers verbinden hun identiteit aan een organisatie. Naarmate ze ergens langer onderdeel van uitmaken groeit die band. Ze komen in een conflict met hun eigen identiteit als de organisatie ophoudt te bestaan of wordt overgenomen. Onze hersenen zijn niet ingesteld op verandering en houden het liefste vast aan wat ze kennen. Er ontstaat een ingewikkeld proces van onthechting, om daarna weer opnieuw te hechten. In het meest ideale geval.

Onze tip voor cultuur

Onze tip: Hij komt misschien op een beetje gekke plek, want deze tip geldt eigenlijk al in de fase dat de overname of samenwerking nog onderzocht wordt. Vrijwel zonder uitzondering wordt in deze fase een 'due dilligence' gedaan, waarbij er boekenonderzoek plaatsvindt om de financiële situatie van beide partijen tegen het licht te houden. Voer in deze fase ook een culturele due dilligence uit. Ga op zoek naar de belangrijkste kenmerken die de cultuur in een organisatie bepalen en bekijk de match tussen beide bedrijven. Zouden we al collega's van elkaar kunnen zijn? Of zijn het de mensen waar je normaal gesproken in je eigen organisatie met een grote boog omheen loopt? Het maakt nogal uit voor het succes van je samenwerking en de kans op succes in de toekomst...

Leestip

Meer weten over de verschillende soorten weerstand waar je mee te maken kunt krijgen bij een integratie én wat je er aan kunt doen? Lees onze whitepaper over weerstand: Ik moet helemaal niets!

<https://www.involve.eu/wp-content/uploads/2020/01/Whitepaper-Ik-moet-helemaal-niets-weerstand.pdf>

Het grootste risico in deze fase? Dat collega's vasthouden aan 'wij' en 'zij' – en dit als twee tegengestelden blijven zien, waarbij de ene 'goed' is en de ander 'slecht'. In de basis moeten beide bedrijven een deel van hun oude identiteit (deels) loslaten, om samen een nieuw geheel te kunnen vormen.

Dat kan alleen als beide kanten bereid zijn een deel van wat ze kennen los te laten. Als bekend is dat de culturen van elkaar verschillen óf er in de integratie een clash van culturen ontstaat blijkt dat het niet goed begeleiden van de culturele integratie de belangrijkste oorzaak is dat overnames en integraties niet slagen. Als de culturen te ver uit elkaar staan zijn de medewerkers niet bereid om hun oude identiteit los te laten – de stap is te groot. Het 'geheel' wordt daarmee nooit succesvol.

We noemden het op de vorige pagina al, een 'culturele due dilligence' kan je op voorhand voor te grote verschillen behoeden. Een belangrijke vraag daarbij: 'Hadden de mensen die ik spreek van de over te nemen of overnemende partij ook bij ons kunnen werken?' Dat geeft je al een heel aardige indicatie van de match.

Er zijn in onze ervaring drie elementen die cruciaal om de stap na de aankondiging succesvol te maken – en de

emoties die daarbij horen op de juiste manier een plek te geven:

1. Ondersteun de samenwerking
2. Zorg voor consistentie
3. Maak het proces volgbaar

1. Ondersteun de samenwerking

Een integratie wordt voor veel mensen pas écht concreet wanneer ze daadwerkelijk moeten gaan samenwerken of hun eigen team geïntegreerd wordt. Dat gaat niet vanzelf goed. We kwamen onder andere de volgende situaties al eens tegen:

- Teams willen niet met elkaar samenwerken (over organisaties heen)
- Teams houden vast aan hun eigen manier van werken ('onze manier is beter')
- Collega's van de overnemende (vaak grotere) partij willen hun manier van werken 'opleggen'
- Gebrek aan ondersteuning voor de samenwerking (teveel vrijheid, te weinig richting)
- Onduidelijkheid in de verwachte rol van het middenmanagement
- Te weinig tijd om elkaar te leren kennen en afscheid te nemen van het oude

Herkenbaar? De hoofdlijn: zorg dat je de samenwerking bewust (op het juiste niveau) organiseert en ondersteunt in de eerste periode. Het ontstaat niet (altijd) vanzelf. Door hier bewust keuzes in te maken en teams te helpen, voorkom je schadelijke, maar veel gemaakte fouten. Bijvoorbeeld dat de overnemende partij hier de overhand neemt en weinig ruimte laat bestaan voor de partij die overgenomen wordt. 'Koloniaal gedrag' noemden we het eerder bij een klant. Stel jezelf maar voor: je wordt als bedrijf met reden overgenomen, en vervolgens wordt er van alles gevonden van hoe jij je werk deed. Maar jullie hebben toch ook waarde? Dat komt bovenop het gevoel van verlies dat mensen al hebben: hun oude situatie bestaat immers niet meer. Feitelijk heb je hier dan weerstand op weerstand.

Belangrijkste tip: probeer vergelijkingen tussen beide bedrijven zoveel mogelijk te vermijden. Vertrouwen kweek je door met bescheidenheid en gelijkheid met elkaar om te gaan. Dat moet blijken uit het gedrag van de mensen die contact met elkaar hebben. En het mooie is: dat levert naast vertrouwen vaak ook nog eens verrassende inzichten op.

Help de mensen die hier een rol spelen om de juiste vragen te kunnen stellen. We verwachten hiervoor vaak eigenschappen en vaardigheden van bijvoorbeeld leidinggevend, die ze niet automatisch hebben. Daar kun je ze bij helpen^{voetnoot}.

Vraag jezelf in deze fase af: Wat moeten mensen in ieder geval van elkaar weten? Focus je hierbij op de collega's die ook echt intensief samen gaan werken of samen op moeten trekken. Wat waren ook alweer de doelen van de integratie? Begin bij hen die daar het grootste verschil in gaan maken.

Daar kun je een concreet programma voor opstellen: vaste werkvormen of manieren van overleggen die collega's moeten (of kunnen) gebruiken als ze elkaar voor het eerst ontmoeten. Kleine ijsbrekers, bij wijze van spreken – die meteen ruimte laten aan beide kanten om zichzelf te laten zien. Bijzondere momenten in dit proces kun je markeren met gerichte rituelen in de organisatie, die gewicht meegeven aan situaties die meer belang hebben. Maar denk ook aan het maken van een verbinding tussen de communicatiestructuur van beide partijen. Of ontwikkel een nieuwe structuur, dat helpt om inzicht in elkaars praktijk te krijgen.

Voetnoot

De collega's van Subconscious Impact hebben een indrukwekkend gedachtegoed om impact te hebben in gesprekken, door de ander echt te bereiken. Meer informatie op www.dontpushme.nl

2. Zorg voor consistentie

Woorden en daden communiceren allebei. En je daden hebben daarbij meer effect dan (alleen) je woorden. Zoals je samenwerking kunt organiseren, kun je ook zorg dragen voor consistentie. Hier draait het er dus eigenlijk om: wat communiceert er nog meer? Het gaat niet alleen om dat wat je zegt, maar juist ook om wat je laat zien.

Wat we al eens tegen kwamen:

- Systemen, processen en KPI's zeggen iets anders dan de belofte in de aankondiging
- Vasthouden aan 'wij' en 'zij' in plaats van praten over gezamenlijkheid (intern maar ook richting de klant)
- Tempo van de veranderingen niet in lijn met de inhoud van de aankondiging

Consistentie tussen woord en daad zorgt voor geloofwaardigheid en vertrouwen. Onderscheid maken we hier tussen:

1. Persoonlijk handelen
Het gedrag van collega's, maar specifiek ook van leidinggevend, zegt veel over hoe je de beloftes die ze doen moet zien en de intenties die ze hebben.
2. Fysieke omgeving
Locatie en inrichting kan bepaald gedrag stimuleren of inperken. En dus ook een signaal afgeven over wat er verwacht wordt of belangrijk is.
3. Structuur en sturing
Hier draait het om de doelen die gesteld worden, waar worden mensen op afgerekend en hoe verhoudt het zich tot andere onderwerpen.
4. Beschikbare resources
Welke middelen, in de vorm van geld, maar ook processen en systemen worden er ter beschikking gesteld.

Ook de historie heeft hier een belangrijke rol. Denk dan bijvoorbeeld aan eerdere overnames die plaats hebben gevonden: hoe is dat gegaan? En welke beelden hebben medewerkers daardoor van dit proces?

De vraag is dus: wat blijkt uit de dingen die niet gezegd zijn? Als voorbeeld: wat maken de systemen mogelijk en onmogelijk? Welke beslissingen worden gemaakt? Hoe gedragen de managers zich écht? Wat blijkt uit de doelen van mensen – waar worden ze op afgerekend?

Soms communiceert dit sterker dan dat wat je zegt. Doe een consistentie check als je hier aan begint: welke signalen zijn er nog meer, naast onze expliciete boodschap? En hoe kunnen we zorgen dat het zoveel mogelijk met elkaar overeenkomt? Dat betekent gelukkig niet altijd dat je het vooraf op moet lossen – 100% consistentie is een illusie. Maar kan wel betekenen dat je bijvoorbeeld in je communicatie aangeeft wat er nu nog niet klopt met je boodschap, hoe dat komt en wat je daar aan gaat doen.

Leestip

Meer weten over consistentie? Lees dan '100% consistent – de impact van impliciete communicatie' voor een aantal fijne en concrete handvatten. Het boek is te koop via de bekende boekhandels en een samenvatting is te downloaden op onze website: <https://www.involve.eu/wp-content/uploads/2020/01/100-consistent-samenvatting.pdf>

3. Maak het proces volgbaar

En dan komen we bij een factor die als 'hygiëne' kan worden beschouwd. Wat is er dan aan de hand? Gedurende het proces van samenwerken, verkennen en één worden, worden er allerlei stappen genomen en worden er allerlei stappen gepland die niet voor iedereen zichtbaar zijn of waar ze zelf geen aandeel in hebben of iets van merken. Dat kan een kennisachterstand veroorzaken en tot onnodige

onzekerheid leiden. Onzekerheid over de inhoud én over het proces. Een collega heeft tal van vragen: Waar bevind ik mij als collega in de ontwikkeling? Wat is de volgende stap? Lopen we op schema? Een duidelijk beeld hierbij zorgt voor vertrouwen in het integratieproces.

De oplossing? Procescommunicatie. Wat hebben we daar al van gezien in de praktijk? Een paar voorbeelden:

- Stilte na aankondiging – gebrekkige procescommunicatie
- Verschil in snelheid tussen management en medewerkers (management is vaak al verder omdat ze er al véél langer mee bezig zijn)

Procescommunicatie vraagt voorbereiding, ook al vóór het moment van aankondiging. Hoe ga je de vervolgstappen zichtbaar maken? Door te werken met een vast ritme, raken mensen gewend aan een stroom aan informatie over de stappen. Stel jezelf de vraag: hoe past de procescommunicatie in mijn huidige middelen? Wat moet ik daar eventueel extra aan toevoegen, dat het belang en de impact ook kan onderstrepen?

De aandacht die in communicatiemiddelen en overleggen aan de integratie wordt gegeven geeft ook een signaal af. Bouw het niet alleen in de reguliere middelen in, maar ook in andere vaste momenten, zoals townhalls of afdelingsoverleggen. Al met al moet je een kalender kunnen maken waar regelmaat in zit. En bedenk: de signalen zitten in meer dan alleen wat je zegt. Betrek beide organisaties bij het bouwen aan de nieuwe organisatie. En creëer daarin kleine successen die je in procescommunicatie kunt gebruiken om te bouwen aan optimisme en zelfvertrouwen.

Afsluitend

Dat is een hele verzameling opmerkingen en aandachtspunten. Zorgvuldigheid in een integratie of overname vraagt tijd en aandacht. Tijd en aandacht die zich gedurende het proces na bekendmaking dubbel en

dwars terugverdienen. Omdat er ruimte mag en kan zijn voor de emoties van de collega's. Zodat ze op hun eigen manier de boodschap kunnen verwerken. En je ze optimaal helpt om daarna (samen) weer aan het werk te gaan.

Kostenpost? Een investering lijkt ons. We zeiden het eerder; het grootste deel van de integraties en overnames mislukt of bereikt niet de gewenste doelen omdat het niet lukt om écht samen te gaan werken. Bij tot wel 70% van de overnames verliest het bedrijf aandeelhouderswaarde – voor zover je daar succes of mislukken aan kunt koppelen.

Onze overtuiging: een goede begeleiding van communicatie & change maakt het verschil tussen wél en niet slagen. En daar kun jij het verschil maken. We hopen dat deze stappen hiervoor je daarbij richting geven en op weg helpen!

Alles op een rij

We onderscheiden een 'proces van de waarheid' en een 'moment van de waarheid' bij een fusie of overname. Per onderdeel zijn er drie belangrijke tips, die je leven een stuk gemakkelijker gaan maken als je hiermee te maken krijgt.

Wat is er nodig bij de aankondiging van een overname en / of fusie

1. Een helder verhaal, samen opgesteld met het (nieuwe) management
2. Een plan voor lancering en eerste follow-up
3. Overtuigende leiders die in staat zijn om het verhaal uit te dragen

Wat is er nodig in het integratieproces

1. Ondersteun de samenwerking
2. Zorg voor consistentie
3. Maak het proces volgbaar

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van interne communicatie, change, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

*Behoefte aan meer informatie? Kennis uitwisselen?
Samen nadenken over een onderwerp als integratie en overname? Samenwerken? Neem contact met ons op:*

Involve

Sophiaweg 89

6523 NH Nijmegen

T: 024 – 323 77 39

F: 024 – 323 89 35

E: info@involve.eu

W: www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

