



'Mensen, we hebben een nieuwe baas voor jullie gekocht.'

Illustratie: Erik Varekamp

Vreemd talent versus eigen volk

De beste mensen op de beste plek. Dat spreekt vanzelf, totdat managers van het overgenomen bedrijf worden verkozen boven het 'winning team' van de overnemer. Hoe verkoopt een bedrijf dat aan zijn mensen?

Akzo geeft in de divisie decoratieve verven de voorkeur aan managers van het overgenomen ICI boven eigen mensen. Zij zijn 'best of class', dus zij krijgen de leiding. Die subjectieve beoordeling van managementkwaliteit zal waarschijnlijk niet door alle Akzo-managers gedeeld worden. En hun ondergeschikten zien hun carrièreperspectief vertroebeld door een nieuwe Britse bovenlaag. De mededeling die de raad van bestuur deze week deed bij publicatie van de kwartaalcijfers, sloeg intern dan ook in als een bom. Hoe houdt een bedrijf in zulke omstandigheden de motivatie hoog en de weerstand laag?



Fons Trompenaars
Partner van Trompenaars
Hampden-Turner

Het starten van een proces van integratie is geen sinecure. Het zijn complexe processen die helaas politiek te vaak worden onderschat. En zeker de overname van een Britse organisatie vraagt om extra oplettendheid. Britten zijn meesters in het verwoorden van complexe situaties onder het bekende motto 'if you can't convince them confuse them'. Het lijkt ze weer gelukt te zijn.

Bij een overname moet men zich altijd afvragen waarom men overgenomen wordt en waarom men overneemt. De overgenomen partij zal zich altijd moeten afvragen 'waarom is dit nu precies ons overkomen?'. En de partij die overneemt moet zich altijd blijven afvragen waarom ze een bod op de andere partij hebben gedaan. Dat helpt bij het ontwikkelen van het broodnodige onderlinge respect. En waarom nog steeds de overgrote meerderheid van overnames en fusies fout gaat, is omdat er bij voorhand voorkeuren worden uitgesproken op puur technische en financiële merites.

De menselijke factor wordt onder het tapijt geschoven want het is zo lastig en het praat nog terug ook. Wat een contrast met de processen die oud-voorzitter de heer Zaal van de coatingsdivisie van Akzo midden jaren tachtig die de ene overname na de andere aan elkaar reeg. Hij wist het in de wandelgangen gebruikte motto 'you ain't much if you ain't Dutch' de kop in te drukken. Maar hij verving het niet door 'it is all kits when you are Brits'. Hij sprak nooit voorkeuren uit. Hij keek naar de menselijke merites en combineerde talenten. En zo werd de coatingsdivisie van Akzo een mondiale topspeler in een zeer concurrerende markt. En de Engelsen zijn op hun sterkst met decoratieve verf.



Jacques Pijl
Directeur Turner, adviesbureau
voor strategie-implementatie

Een rabbijn zou antwoorden: 'Waarom is dit een dilemma?' Op dit niveau is 'best-in class' een uitstekend beginsel voor het samenstellen

van topmanagementteams. De keuze is ingegeven door kwaliteit, snelheid en stabiliteit en niet door nationalistische motieven.

'Managers van ICI krijgen niet dé leiding' maar worden op sleutelposities benoemd op basis van hun kwaliteiten. Daarna zijn de carrièrekansen weer gelijk. Uit onze ervaring blijkt dat de motivatie van medewerkers in postfusietrajecten pas echt onder druk staat wanneer boven wezenlijke keuzen de geur van polderen hangt.

'Tell it like it is'. Je kunt toch al niet genoeg communiceren tijdens integratietrajecten. Best-in-class is duidelijk en fris, mits integer en conform professionele HR-normen uitlegbaar. Sterker, onder een anders gevormde baas krijgt leren weer een impuls. Dit soort managementteams is multicultureel, sturen op diversiteit is juist een kans. Bepaalde onderdelen van ABN Amro zijn sterker dan die van het consortium, dat ga je ook terugzien in de integratie, mag ik hopen. Samenstelling van managementteams via het afspiegelingsprincipe is niet bewezen sterker.

Best-in-class bemensing is iets anders dan best-in-class integratie! Benoemingen zijn weliswaar het 'glazen huis' van de integratie maar 'there is much more to it'. Breng voor het bereiken van synergie 'het-beste-van-beide-werelden' bijeen in termen van processen, besturing en cultuur. Dat creëert een organisatie waar men wil blijven! Het adagium best-in-class blijkt dan zelden homogeen toepasbaar.



Tom Gordijn
Zelfstandig
communicatieadviseur

Een onderneming is het aan zijn aandeelhouders verplicht de beste mensen op de beste plaatsen te zetten. Dat vergroot de kans op het welslagen van een nieuwe combinatie. Een overnemende partij die alleen eigen mensen op sleutelposities zet, roept de mislukking over zich af want je kunt er donder op zeggen dat de onderhuidse tegenwerking dan groot zal zijn. Die ICI-ers weten zo goed hoe je verf moet maken en verkopen dat ze ervoor zijn overgenomen. Het getuigt van respect dat zij dit werk kunnen voortzetten.

Het lijkt erop dat de keuze voor de beste man op de juiste plaats binnen de AkzoNobel-gelederen vooraf onvoldoende is gecommuniceerd. Daardoor ontstond het idee dat 'wij' de zaak van 'hen' kunnen overnemen. Het vervelende is dat het kwaad nu al is geschied en dat het veel communicatie-inspanning zal kosten de gepasseerde managers uit te leggen dat zij onder een goede leiding zelf ook meer carrièreperspectief zullen hebben.

Een team functioneert alleen wanneer alle leden zich verenigen met hun plek en bereid zijn daar het beste van te maken. Een nieuwe baan gloort pas als je je huidige goed doet. De hoogste leiding zal wel aandacht moeten hebben voor de culturele verschillen tussen de zeer politieke Britten en consensusgerichte Nederlanders. Die verschillen zijn groter dan tussen Hollanders en Zweden.

