

# Fusies in het onderwijs en betekenisvol omgaan met organisatieculturen

Peter van den Boom<sup>1</sup>

## **Samenvatting**

*Organisatiecultuur oriënteert mensen op wat speelt en hoe individuele talenten daarbij aan te wenden. Organisatiecultuur fungeert als een taalspel dat je moet aanvoelen om je grotendeels voorgegeven rol als manager of als docent adequaat te vervullen. Cultuur zorgt voor sociale ordening zodat men niet steeds hoeft uit te vinden 'hoe gaat het er hier aan toe?'. Een organisatiecultuur krijgt een uitgesproken en herkenbare identiteit als de kernwaarden breed gedragen worden en sterk bepalend zijn voor interpretatie, betekenisverlening en adequaat handelen.*

*En dan komt een fusie. Houdt dat in dat de eigen vertrouwde 'zo zijn onze manieren' overboord gaan? Absorberende fusies (wel samenhang; geen autonomie) roepen weerstand op want de over te nemen cultuur moet verdwijnen. De identiteit behoudende fusie (geen samenhang; wel autonomie) zal de identiteit van de partner als bron van haar succes beschouwen. Je koestert de ander in haar anders-zijn. Bij vastgelopen fusies geldt de gouden regel: een organisatiecultuur wordt gecreëerd en onderhouden door sociale contacten. Dus zal het management in contact treden met de mensen door middel van krachtige workshops om te reflecteren, analyseren en energie te mobiliseren om te herstellen.*

*Summary*

*(...)*

## **I. Ter inleiding**

In de Vlaamse onderwijssector vinden nog steeds fusies plaats. Maar je merkt dat organisatieculturen weerbarstig blijven als zij zich moeten invoegen in een groter geheel. Directies streven meestal samenhang en uniformiteit na; één organisatiecultuur en dus als eenheid naar buiten treden. Didactische concepten, onderwijsprocessen en de omgang met leerlingen mogen hun eigen kleur niet meer behouden vanwege de te stellen eisen aan herkenbaarheid en bestuurbaarheid. De door de directie opgestelde missie, visie en (kern)waarden gelden voor iedereen in alle onderwijslocaties. Stafafdelingen selecteren kandidaten bij vacatures, zorgen voor uniforme processen, voor ieder geldende beoordelingssystematieken en opleidingsprogramma's.

Strategie en structurelementen laten zich eenvoudig ontwerpen. Maar organisatiecultuur laat zich niet zo maar beschikbaar stellen voor strategische doelen. Je kunt je ook afvragen of het altijd noodzakelijk is een uniforme organisatiecultuur te smeden. Moet je niet juist kleinschaligheid in een groter geheel koesteren? Dat laatste gaat uit van de vooronderstelling dat een onderwijsstichting sterker is als zij

---

<sup>1</sup> Drs. Peter van den Boom is organisatieadviseur, docent, recensent en publicist bij [www.boomtrainingandconsultancy.nl](http://www.boomtrainingandconsultancy.nl) - Gemeente Bronckhorst (NL). Voor het meelesen en de waardevolle tips dank ik dr. Kris Vanspeybroeck, stafmedewerker Katholiek Onderwijs Vlaanderen en lector hogeschool Odisee en drs. Vincent Plomp, zelfstandig onderwijs- en organisatieadviseur.

bestaat uit een diversiteit aan subculturen. Tijdens de oriëntatiefase zou deze essentiële reflectievraag vaker op tafel moeten komen.

In deze bijdrage is het de stellingname: bij onderwijsfusies eerst de mogelijkheden voor behoud van kleinschaligheid binnen een groter geheel onderzoeken. Daartoe zullen we ons eerst verdiepen in de vraag wat organisatiecultuur is en welke functie zij voor mensen in een instelling vervult. Op die wijze kunnen we doorgronden waarom organisatieculturen vaak weerbarstig blijven bij fusies. Vervolgens belichten we twee soorten fusies vanuit de centrale vraag: heeft strategische samenhang en uniformiteit de prioriteit of het koesteren van autonomie van de afzonderlijke onderwijsinstelling(en). We sluiten af met enkele reflectievragen bij fusieprocessen in onderwijsinstellingen.

## **II. Organiseatiecultuur**

Een organisatiecultuur bestaat uit de in de loop van de tijd ontwikkelde redeneerpatronen en symbolen die mensen oriënteren op wat belangrijk is en hoe daarbij te handelen<sup>2</sup>. Redeneerpatronen bestaan uit interpretaties t.a.v. wat speelt, betekenissen die je daaraan moet hechten op grond van waarden waar de groep aan hecht en gedragsaanwijzingen voor de handelingen die men verricht. Symbolen illustreren de redeneerpatronen. Het logo van een organisatie vertolkt symbolisch de missie van de school. Een ritueel is een gestandaardiseerde symbolische handeling die zichtbaar maakt aan welke waarden een onderwijsinstelling hecht. Veel gebruikte kernwoorden staan voor wat in een specifieke organisatiecultuur geldt als nastrevenswaardig of afkeurenswaardig. En de dagelijkse handelingen zijn symbolische uitingen van onderliggende redeneerpatronen.

Organisatiecultuur komt voort uit de eigen historie. De organisatie is binnen een bepaalde tijdgeest en context ontstaan. Belangrijke ingrepen hielden de organisatie overeind en bracht haar verdere ontwikkeling op gang om steeds weer in te spelen op zich wijzigende omstandigheden. Iedere organisatiecultuur bevat een symboliek aan organisatiemythen en overlevingsverhalen. Opmerkelijke personen vervulden daarin een rol als held of antiheld. Vaak zien we dat de karakteristieke gedragingen van deze personen nog een voorbeeld zijn in het actuele handelen<sup>3</sup>.

### **II.1. Organiseatiecultuur als specifiek taalspel**

Organisatiecultuur fungeert als een taalspel waarin taal gekoppeld is aan handelingen<sup>4</sup>. Zo'n taalspel moet je leren begrijpen als je als nieuweling binnenkomt. Hoe gaat het er in dit werkbestaan aan toe, vraag je je dan af. Introductieprogramma's, leidinggevend en collega's helpen je zodat je het taalspel aanvoelt en eigen maakt. Pas dan maak je deel uit van die organisatiecultuur. De betekenis van een woord is dus geen exacte afspiegeling van de werkelijkheid. Nee, die betekenis komt voort uit het gebruik van dat woord in die specifieke organisatiecultuur. Dat taalspel creëert een werkbestaan

---

<sup>2</sup> Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.

<sup>3</sup>Wat geboden is in een organisatiecultuur illustreren mensen met verhalen over vroegere helden. De antihelden personaliseren vaak de verboden en taboes.

<sup>4</sup> Wittgenstein, L. (1976). *Filosofische Onderzoekingen*. Boom. Meppel.

waarmee een organisatiecultuur zich onderscheidt van andere. En binnen een organisatie is er altijd een diversiteit aan subculturen met ieder hun eigen onderscheidend taalspel<sup>5</sup>.

Mensen ontwikkelen en onderhouden met behulp van taal hun redeneerpatronen en daarmee hun werkbestaan. Een organisatiecultuur wordt dus gecreëerd en onderhouden door sociale contacten<sup>6</sup>. Natuurlijk beïnvloeden omgevingsfactoren (wetten, regelgeving, verwachtingen van ouders) die organisatiecultuur. Maar het is niet zo dat alle scholen op dezelfde wijze die omgevingsfactoren interpreteren, daar precies dezelfde betekenissen en waarden aan hechten; om vervolgens te komen tot identieke processen en collectieve handelingen. Iedere organisatiecultuur hanteert haar eigen spelregels die aangeven 'zo zijn onze manieren' bij het omgaan met wat buiten en binnen de organisatie speelt.

Dus net zoals bij schaken de zetten van stukken bepaald zijn door spelregels die alleen gelden in het schaakspel. Buiten het schaakspel is 'loper slaat pion op links' betekenisloos. Bij fusies neemt de overgenomen partij in eerste instantie de door haar gecreëerde spelregels voor haar werkbestaan mee. 'Zó zit de werkelijkheid in elkaar, logisch toch'? En dan blijken hun spelregels betekenisloos te zijn binnen het spel van de overnemende partij. Het lijkt wel of je moet dammen op een schaakbord. Er ontstaat verwarring, verzet, strijd: wie maakt hier uit welke de geldige spelregels zijn voor het juiste werkbestaan? Het fusieproces verloopt dan taai want de spelregels van schaken kun je niet zo maar opleggen aan het damspel.

## II.2. Identiteit

Er zijn organisatieculturen met een uitgesproken identiteit<sup>7</sup>. Andere zijn minder herkenbaar. Intern hoor je daar 'tja, maar waar staan wij eigenlijk voor'. Bij een sterke identiteit geven bepaalde kernwaarden op consistente wijze en breed gedragen richting aan interpretaties, betekenissen en het handelen. Bij onvoorspelbare vraagstellingen blijken die kernwaarden een steunbeer die aangeeft 'zo doen wij dat hier bij deze vraag'<sup>8</sup>. De groep hecht dan sterk aan deze kernwaarden, gaat ze koesteren want ze werken en geven vertrouwen. Mogelijk dat andere instellingen meebuigen met allerlei 'hypes' maar deze organisaties met een uitgesproken profiel blijven verbonden aan hun identiteit en wegen af of een dergelijke 'hype' bij hen past.

Uiteraard ontstaat er spanning tussen identiteit en actuele vraagstellingen. Laat men de kernwaarden los dan dreigt men niet meer verbonden te zijn met de identiteit<sup>9</sup>. Maar door dik en dun vasthouden aan die kernwaarden in een continu veranderende wereld kan leiden tot dogmatisme en rigiditeit. In die

---

<sup>5</sup> De beroepsopleiding is een belangrijke vormer voor het ontstaan van subculturen. Zo krijgen docenten andere redeneerpatronen aangereikt over kwalitatief onderwijs dan managers of P&O adviseurs.

<sup>6</sup> Bij de afsluitende reflectieve vragen zal ik dit aanduiden als de 'gouden regel' op grond waarvan mensen hun cultuur ontwikkelen en onderhouden.

<sup>7</sup> Zie congrespaper over zinverbindend leiderschap van de Themadag leidinggeven 2016: <https://www.boomtrainingandconsultancy.nl/index.php/artikelen/95-zin-verbindend-leiderschap-in-onderwijs>

<sup>8</sup> Steunberen geven een kerkgebouw tegendruk zodat het interieur niet naar buiten perst. Steunberen of 'niettemin waarden' van onze samenleving zijn de democratische rechtstaat en de onafhankelijke rechtelijke macht. Steunberen spiegelen wat een samenleving heeft voortgebracht en waaraan zij hecht. Zij voorkomen dat een samenleving explodeert.

<sup>9</sup> In de afgelopen jaren zijn in Nederland steunbeerwaarden genegeerd bij enkele hogescholen, universiteiten, zorginstellingen, woningbouwcorporaties en financiële instellingen. Als 'niettemin' steunbeerwaarden wegvallen, gaat het pas echt goed mis in een samenleving. En dat geldt ook organisaties! Zie ook Schuyt, K. (2006). *Steunberen van de samenleving*. Amsterdam University Press.

spanningsvolle situaties dienen 'trage vragen' zich aan en kunnen leiden tot creatieve oplossingen. Hoe te hechten aan de eigen identiteit en tegelijk antwoord te geven op wat zich aandient? De uitkomst van die discussies is vaak een mix van reproductie van wie we zijn en de productie van nieuwe elementen die de organisatiecultuur verder ontwikkelt. Het is een combinatie van wat we waren, nu zijn en willen worden<sup>10</sup>.

### III. De functies van organisatiecultuur

Organisatiecultuur lijkt niet tastbaar maar je voelt voortdurend het appel ervan uitgaan. Cultuur legt 'zo zijn onze manieren' op en dat geeft voorspelbaarheid. Een individu stemt zijn eigen redeneerpatronen en handelingen af op die in zijn organisatiecultuur. Emoties komen los bij een fusie met de partij met die 'vreemde manieren van doen'. Je wordt je dan bewust van een 'wij-zij onderscheid'. Na jaren kan nog verzet blijken tegen die fusie omdat de eigen organisatiecultuur vertrouwd was (met mogelijk al haar inperkingen van dien). De sociale ordening die organisatiecultuur teweeg brengt, geeft opluchting omdat je niet steeds hoeft uit te vinden hoe je iets aanpakt en wanneer je voldoet<sup>11</sup>.

Organisatiecultuur zorgt dus voor sociale ordening waardoor ieder weet wat van belang is en hoe het er aan toe gaat. Het hele complexe werkbestaan laat zich immers niet in regels op papier beschrijven. Mensen voelen het taalspel aan en daarmee is het werkbestaan gekend. Nieuwelings krijgen hints: 'zo doen wij dat'. Zij leren zo de collectieve redeneerpatronen in het werkbestaan. Ook leren zij welke symbolische uitingsvormen van belang zijn: rituelen, dagelijkse handelingen, verhalen over vroeger, de fysieke entourage, specifiek jargon, grappen, roddels, objecten. De twee lagen van organisatiecultuur, redeneerpatronen en symbolische uitingsvormen, zorgen dus voor die sociale ordening.

#### III.1. De menselijke maat

Door die sociale ordening voelen mensen zich in een bepaalde mate verbonden met hun organisatiecultuur. Dat betekent niet dat elke organisatiecultuur kenmerken heeft van de menselijke maat met substantiële waarden zoals zingeving, eigen verantwoordelijkheid, zelfnavigatie, ontwikkeling, vertrouwen, menswaardigheid. Managers zien een organisatiecultuur vaak uitsluitend als een instrument om strategische doelen te realiseren. Zij besturen de organisatie vanuit de functionele rationaliteit waarbij alles en iedereen een instrument is voor doelrealisatie. En zij stralen uit dat het ook de enige rationaliteit is die bestaat. Ook dat geeft weerbarstigheid; een cultuur laat zich niet zo maar koloniseren<sup>12</sup>. De noodzaak voor veranderingen om de menselijke maat te versterken, dient zich in dat geval aan vanuit de werkvloer.

---

<sup>10</sup> In Nederland vinden heroriëntaties plaats bij scholen met een religieuze achtergrond. De aanduiding rooms-katholiek verschilt van protestants maar verleent dat godsdienstig label nu ook een onderscheidende identiteit waardoor de onderwijsprocessen zich onderscheiden van andere?

<sup>11</sup> Niet-eindigend processen van gedetermineerde beïnvloeding richten mensen voortdurend op het juiste gedrag in elke culturele context. Berger, P. en T. Luckmann (1991). *The Social Construction of Reality; A treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books: London.

<sup>12</sup> Habermas (1985) munt dit woord in *The Theory of Communicative Action; Reason and the Rationalization of Society*, Beacon Press: Boston. Hij stelt dat in een leefwereld mensen door communicatief handelen (bijv. als onderwijsteam) zelf problemen oplossen. Een systeemwereld maakt zich los van deze leefwereld en wil strategisch handelen vanuit managementmacht. De organisatie wordt vanuit dit buitenstaander perspectief opgevat als een te koloniseren instrument voor doelrealisatie. Frictie blijft tussen organisatie als leefwereld naar de menselijke maat vs. een organisatie als ding voor rationele doelrealisatie.

Organisatiecultuur blijft niet voor eeuwig hetzelfde. Zij is een dynamisch, geen statisch fenomeen. Verouderde redeneerpatronen en symbolen slijten uit en nieuwe dienen zich aan. In de ordening die de organisatiecultuur teweeg brengt, heeft een docent zicht op hoe het toegaat in zijn werk, als lid van de participatieraad of in de studentenraad. Ook al ben je voorzitter van zo een raad, de cultuur in die raad vertelt jou 'wanneer is het goed'. Nooit eindigende leerprocessen doen ons aansluiten op 'zo zijn de manieren' in welke rol dan ook. Je kent de 'mores' en weet dat collega's die ook kennen. Dat geeft zekerheid. Er is sprake van een vloeiend proces als er een klik is tussen de organisatiecultuur, iemands persoonlijkheid, zijn eigen redeneerpatronen en professionele talenten. Eerst denkt de nieuweling als buitenstaander 'zo doen zij dat', na een tijd(je) 'wij doen dat *gewoon zó*'. Als enkeling (en ook nog nieuw in de groep) is verzet tegen de (sub)cultuur niet eenvoudig als je daarin wilt overleven. Maar bij een fusie speelt de macht van het getal en gaat die aanpassing niet zo vlot. Voor zover het lukt, treedt uniformiteit en homogeniteit pas na langere tijd op.

Organisatiecultuur kan zin verlenen aan het werkbestaan omdat je bijdragen levert aan de organisatiebestemming<sup>13</sup>. Zin is zowel een schaars als noodzakelijk goed. Schaars omdat samenlevingen en organisaties steeds meer eenzijdig economiseren en rationaliseren. Noodzakelijk omdat het ontbreken, kan leiden tot depressie, burn-out en vervreemding<sup>14</sup>. Bruto nationale zingeving is een minstens even belangrijke indicator voor de gezondheid van een samenleving als het bruto nationaal product. En collectieve zinsbeleving in een organisatiecultuur is een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan als organisatie.

### III.2. Organisatiecultuur is onontbeerlijk

Organisatiecultuur hebben wij nodig want door onze biologie zijn wij 'een niet volledig bepaald wezen'<sup>15</sup>. Biologisch gezien zijn we wat hulpeloos zonder instincten die juist een dier doen overleven. Wij hebben cultuur met haar voorgegeven rollen nodig om onze psyché steeds aan te sluiten op omgevingen<sup>16</sup>. De organisatiecultuur bepaalt hoe wij onze eigenheid kunnen aanwenden om een adequaat lid van een werkgemeenschap te zijn. We worden daarom deelgenoot aan bijvoorbeeld de redeneerpatronen, rituelen, verhalen over vroeger. Zij 'vertellen' ons 'hoe het hier aan toegaat' en wat jouw rol daarin is. Afgestemd op een organisatiecultuur voorkomen we dat ons handelen betekenisloos is in een betreffende onderwijsinstelling.

De rollen die wij vervullen in een taalspel zijn voorgegeven in een bepaalde organisatiecultuur<sup>17</sup>. Zo is in onderwijsinstelling A de rol van docent anders voorgegeven dan in instelling B. Een docent voelt aan waarop hij zich moet richten in instelling A vanwege de verwachtingen daar. In elke levenssfeer ligt de

---

<sup>13</sup> De mens wil een organisatie als intrinsiek boeiend, waardevol en zinvol ervaren. Diest, H. van (1997). *Zinnig ondernemen; het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit voor van de onderneming*. Van Gorcum: Assen.

<sup>14</sup> Stoker, W. (1993). *Is vragen naar zin vragen naar God? Een godsdienstwijsgerige studie over godsdienstige zingeving in haar verhouding tot seculiere zingeving*. Meinema: Zoetermeer.

<sup>15</sup> 'The unfixed animal', volgens Nietzsche, F. (2004). *Voorbij goed en kwaad*. De Arbeiderspers: Amsterdam.

<sup>16</sup> Plessner, H. (1975). *Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie*. De Gruyter: Berlijn.

<sup>17</sup> Rollen en bijbehorende activiteiten liggen vast in redeneerpatronen als een ongeschreven libretto. Er zijn samenlevingen waar kinderen meer respect voor de rol van een oom van vaders zijde tonen. Die oom bepaalt de opvoeding en niet de biologische vader. Berger, P. en T. Luckmann (1991). *The Social Construction of Reality; A treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books: London. In onze postmodernistische tijd zien we dat mensen zich steeds meer losmaken van de instituties waarvan hij sinds zijn geboorte deel van uitmaakte.

rolvervulling klaar, dus ook in die participatieraad. Het lijkt wel of je steeds weer deel uitmaakt van een theateropvoering waarin je je een specifieke voorgegeven rol eigen maakt<sup>18</sup>. En natuurlijk kan die rol een bepaalde speelruimte bevatten (afhankelijk van die specifieke organisatiecultuur) om er een persoonlijke kleur aan te geven. Maar zonder organisatiecultuur met haar voorgegeven rolinvullingen en hun redeneerpatronen zou een mens hulpeloos staan voor de vraag: hoe doe ik dat in deze onderwijsinstelling?

Cultuur is een tweede natuur door de vervulling van onze sociale rollen en dat geldt ook voor een organisatiecultuur. Wij mensen hebben een gave voor het aanvoelen van rolverwachtingen en rolinvullingen, juist omdat het ons aan instincten ontbreekt. De mens is daarbij in staat op zichzelf, anderen en de culturele context te reflecteren. Hij kan met zichzelf in gesprek gaan en daardoor inzien hoe 'hoe gaat het hier aan toe'. Op basis daarvan kan hij verbinding maken met die cultuur en zijn leren en verandervermogens verder ontwikkelen. Door die reflecties kan hij ook in gesprek gaan met collega's om de organisatiecultuur bij te stellen. Organizecultuur is een dynamisch, menselijk product en niet een voor eeuwig gegeven fenomeen.

### **Samenvatting delen I en II**

*Cultuur is onontbeerlijk omdat zij mensen oriënteert op wat speelt en hoe de individuele talenten daarbij aan te wenden. Dat zie je ook in organisaties waar mensen in de loop van de tijd hun organisatiecultuur ontwikkelen en onderhouden: de redeneerpatronen en symbolen. Organizecultuur fungeert als een taalspel dat je moet aanvoelen om je grotendeels voorgegeven rol naar behoren te spelen. Cultuur zorgt voor sociale ordening. Een organisatiecultuur krijgt een uitgesproken en herkenbare identiteit als de kernwaarden breed gedragen worden en sterk bepalend zijn voor interpretatie, betekenisverlening en hoe adequaat te handelen. Die waarden fungeren dan als steunbeer waarop de mensen terugvallen bij onvoorspelbaarheid. En dan komt een fusie. Houdt dat in dat de eigen vertrouwde 'zo zijn onze manieren' overboord gaan? Of die overboord gaat, hangt af van de soort fusie die directies nastreven.*

### **IV. Soorten van fusies**

Strategische oriëntaties monden uit in een fusiedocument met aanleiding en doelen. In de ontwerpfase staat het ontwerp centraal van een blauwdruk voor wijzigingen in locaties, structurelementen, systemen en processen. Vaak pas daarna, in de integratiefase, worden onderwijsdirecties zich bewust van de culturele aspecten. Organizecultuur ziet men dan kennelijk als één van de bedrijfskundige puzzelstukjes in de puzzel. Een puzzelstukje waarvan je je voorneemt 'daar komen we later wel aan toe'. Maar zo werkt het niet. De puzzel zelf is de organisatiecultuur en binnen die cultuur krijgen al die andere puzzelstukje een plaats. Dus als je aan structurelementen sleutelt, speelt dat zich af binnen die organisatiecultuur.

---

<sup>18</sup> Rollen maken deel uit van een groter geheel, een institutioneel kader. De vaderrol die iemand vervult maakt deel uit van het in een bepaalde cultuur geconstrueerde instituut 'vaderschap'. Er bestaat dan overeenstemming over wat vaderschap inhoudt. Zo ook de rol van manager die in het grotere neoliberale geheel gedefinieerd wordt als op output gerichte sturing. In onze postmodernistische tijd zien we dat mensen zich steeds meer losmaken van de instituties waarvan hij sinds zijn geboorte deel van uitmaakte. Daardoor staan voorgegeven rollen ter discussie. Deze tegenbeweging zorgt ervoor dat 'thick institutions' niet meer overleven. 'Thin institutions' maken het mogelijk deel uit te maken van gefragmenteerde netwerken met een diversiteit aan waarden. Zijdeveld, A. (2000). *The institutional imperative; the interface of institutions and network*. Amsterdam University Press: Amsterdam.

Als de directie zegt dat er gesproken wordt over een fusie, raak je de organisatiecultuur. En in die cultuur vragen mensen zich af wat wordt dit voor soort fusie? Blijft onze organisatiecultuur overeind of leveren we ons vertrouwde werkbestaan in? We presenteren twee soorten van fusies, de absorberende fusie (wel samenhang; geen autonomie) en de identiteit behoudende fusie (geen samenhang; wel autonomie), als tegenpolen<sup>19</sup>. In de praktijk is vaak sprake van een continuüm. De overnemende partij schrapt dan een aantal van de bedrijfskundige elementen zodat de overgenomen partij zich kan invoegen. Andere elementen kan zij behouden.

#### **IV.1. Absorberende fusies**

Absorberende fusies kenmerken zich door de noodzaak van strategische samenhang en geen ruimte voor behoud van autonomie van de overgenomen partij. De grens van de overgenomen partij verdwijnt. Samen één uniforme onderwijsstichting, één profiel; groot en sterk. Het is de meest voorkomende fusiesoort, wat niet wil zeggen dat het ook altijd de beste is. Doel-/middel rationele benadering, blauwdrukken, stappenplannen, kernposities invullen, innovatie-/kwaliteitsplan, top-down communicatie en gemeenschappelijke waarden<sup>20</sup>. Essentieel is de samenvoeging van stafafdelingen. Vervolgens integreren werkgroepen functies en implementeren zij structurelementen, systemen, processen bij de overgenomen partij. ‘Alle neuzen in dezelfde richting’. Een schoolleider van een grote onderwijsstichting maakte de vergelijking met een supermarkt. De afzonderlijke onderwijsinstellingen zijn allemaal ‘franchisers’ geleid door een strak strategisch beleid en processen die wij op het hoofdkantoor uitrollen. Of dat één op één geldt voor onderwijsinstellingen ...?

#### **Organisatiecultuur bij absorberende fusies**

De organisatiecultuur moet de strategie en structurelementen van de overnemende partij volgen<sup>21</sup>. Als een naar de hand te zetten machine die je beschikbaar stelt als jouw ding. De overgenomen organisatiecultuur mag zich niet verder reproduceren maar moet opgaan in het taalspel van de overnemende partij. De mensen van de overgenomen partij raken de functies die hun organisatiecultuur vervulden in één klap kwijt. Hun voorgegeven rolvullingen gelden niet meer. De voorspelbaarheid van het werkbestaan is zoek. In gesprek gaan met jezelf en je collega's leidt tot onproductieve moppercomités. Je voelt je hulpeloos als je je organisatiecultuur moet ontberen. Onderstrooms blijft het morren; het integratieproces stagneert<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Haspeslagh en Jemison presenteren drie vormen van fusies: de absorberende, conserverende en symbiotische fusie. Haspeslagh, P. en D. Jemison (1998). *Het managen van fusies en overnames; Waardeschepping door integratie*. Scriptum: Schiedam. De beide eerste soorten vertaal ik door naar de onderwijssector en plaats ze in een polariteit. Bij de symbiose is grote behoefte aan strategische samenhang én aan autonomie. Startend naast elkaar met behoud van ieders autonomie (zoals de autonomie behoudende fusie), ontwikkelend naar grenzen open voor elkaar, naar groeien naar wederzijds voordeel, uiteindelijk naar samensmelten via het inleveren van zeggenschap en verkrijgen van operationele invloed. In mijn uitwerking stel ik juist de autonomie van de overgenomen partij (dus geen samensmelting) bij behoudende fusies als doel om het contrast met de absorberende fusie te duiden.

<sup>20</sup> Directies presenteren hun waarden vaak absolutistisch zonder enige gebrek aan twijfel. Daarmee is het een uiting van macht als dominante groep. Dat leidt tot onderdrukking. Berger, P. & A. Zijderveld (2010). *Lof der Twijfel. Hoe we overtuigingen kunnen koesteren zonder daarbij fanatiek te worden*. Cossee: Amsterdam.

<sup>21</sup> Een collega consultant maakte hierbij de opmerking dat je dan bloed vermengt. Uit de hematologie weten we dat het kan leiden tot sterfte.

<sup>22</sup> Bij veel verandertrajecten spelen mensen het door het management verlangde spel mee. Lippendienst of bovenstrooms meespeelen, maar uit hun vaak informele onderstroomse uitingen blijkt dat zij vasthouden aan hun vertrouwde redeneerpatronen. Zie voorbeelden in Boom, P. van den en P. de Roode (2016). *Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar*. Mijmanagementboek.nl. Voorbeelden ook in Smit, J. (2008.) *De Prooi; Blinde Trots breekt ABN/AMRO*. Prometheus: Amsterdam.

### **Blinde vlekken**

De overnemende partij legt strategische samenhang en uniformiteit op. Dat kan ertoe leiden dat unieke kwaliteiten van de overgenomen partij niet worden gezien. Elkaar synergetisch aanvullen vindt niet plaats als eenrichtingsverkeer voor alle bedrijfskundige elementen geldt. De overnemende partij gedraagt zich vaak in elk opzicht als de superieure partij. De andere partij is daardoor inferieur en onderliggend. Is dat de blinde vlek waar ervaren directeuren op doelen, terugkijkend op een fusieproces; “als we het weer zouden doen, dan ...”?

Alleen de organisatiecultuur van de overgenomen partij wordt als vreemd beschouwd; die moet je temmen<sup>23</sup>. De overnemende partij spiegelt dus niet haar eigen vreemdheid aan die van de overgenomen partij. Zij houdt een blinde vlek voor haar eigen eigenheid en dus eigenaardigheid<sup>24</sup>. Jammer want een fusie biedt mogelijkheden om in een ‘feedbackspiegel’ te kijken t.a.v. de wederzijds eigenaardigheden van de organisatieculturen. Het leervermogen is gering omdat de overnemende partij alleen het vreemde van de ander ziet. En bij die overgenomen partij blokkeren twijfel en angst het leervermogen. Als stagnatie in het fusieproces optreedt, krijgt de overgenomen partij de schuld. Zó zet het ‘schaduwboxen’ zich voort om de vreemdheid van de eigen organisatiecultuur van de superieure overnemende partij te verhullen.

Vaak lezen we dat het fusieproces vol enthousiasme start, gericht op het verwezenlijken van een toekomstdroom. Die droom heeft kenmerkende begrippen zoals onderwijsinnovatie en –kwaliteit, leren van elkaar en behoren tot de top in de sector. Maar vooral tijdens de integratiefase als de culturele factor zich laat horen en stagnatie optreedt, haken directies vaak af. Zij hebben vaak een blinde vlek voor de betekenis die organisatiecultuur als menselijk fenomeen-bij-uitstek heeft. Organizatiecultuur wordt dan afgedaan als iets irrationeels.

En er is vaak een blinde vlek bij directeuren die niet uit het onderwijs voortkomen voor de specifieke aard van het taalspel van onderwijsinstellingen. Het samenvallen van taal en handelingen in een onderwijsinstelling is gericht op het doen leren van jonge mensen, op zorg, ondersteuning en vertrouwen daarbij te verlenen. Dat is een ander taalspel dan managementtaal en het managementspel. Directeuren hanteren managementtaal om strategieën, structuren, processen en systemen te duiden in hun taalspel maar dat spreekt niet zo aan bij docenten. De twee taalspelen beginnen te concurreren zonder dat zij elkaar verstaan vanwege de grote kloof tussen beide.

Concluderend kunnen we stellen dat absorberende fusies veel weerstand oproepen vanwege het laten verdwijnen van de over te nemen organisatiecultuur. Die andere partij weigert volledig opgeslokt te worden in de redeneerpatronen van de overnemende partij. Een organisatiecultuur kun je je niet zo

---

23 Ik laat mij hier leiden door Levinas, E. (1987). *De Totaliteit en het Oneindige*. AMBO: Baarn. Het vreemde en de vreemdeling wordt afgewezen puur op grond van zijn anders-zijn. En dan realiseren wij ons niet meer dat die ander ons een vraag kan stellen zodat we iets kunnen betekenen voor die ander.

24 Elke cultuur heeft een bepaalde eigenheid. Maar voor een buitenstaande is dat vaak een eigenaardigheid. Die eigenaardigheid van de overnemende partij komt niet in de discussie voor. Goudsblom, J.(2001). *Stof waar honger uit ontstond; over evolutie en sociale processen*. Meulenhof: Amsterdam.



maar toe-eigenen als strategisch bezit. Directeuren hebben vaak een blinde vlek als het gaat om organisatiecultuur als menselijk fenomeen, het is niet een structurelement<sup>25</sup>.

## **IV.2. Identiteit behoudende fusies**

Bij identiteit behoudende fusies geldt de noodzaak om de over te nemen partner haar autonomie te laten behouden, los van haar grootte<sup>26</sup>. Er is geen behoefte aan strategische samenhang en uniformiteit zoals bij een absorberende fusie. De identiteit van de over te nemen partner is juist de bron van haar succes en die moet je behouden. Je koestert de ander in haar anders-zijn. Het is niet zo dat de over te nemen partner een identiteit *heeft* maar veeleer dat die instelling haar identiteit *is*. Bij alles wat de instelling immers doet; bij besluitvorming, onderwijsprocessen, de begeleiding van leerlingen en de omgang met ouders, blijkt haar identiteit.

Qua structuur, processen en systemen; maar vooral in werkwijze en benaderingswijze bewaak je daarom dat cultuurgrenzen tussen de fusiepartners gesloten blijven om het unieke van de over te nemen partner te handhaven. Die grenzen zorgen ervoor dat ‘zo zijn onze manieren’ behouden blijven omdat ‘die club uniek is’ in het door haar gecreëerde werkbestaan. De betreffende organisatiecultuur is betekenisvol in haar eigenheid en moet niet samenvallen met de overnemende partner.

Natuurlijk is er sprake van een lichte strategische samenhang die je aanduidt in algemene termen van onderwijsprofessionaliteit en –kwaliteit. Die samenhang geldt voor de hele onderwijsstichting: ‘we doen het voor de leerling’. En de leerling en leersituatie van de toekomst is anders dan van het heden en dat vraagt om ontwikkel- en veranderprocessen. Maar vanwege de autonomie vult de overgenomen partner dat ontwikkelproces op haar eigen wijze in. En als dat ook nog voor andere over te nemen partners geldt, is er dus sprake van een ruime diversiteit aan organisatieculturen binnen één stichting. Dat maakt sterk.

Het is dus uitstekend om samenhang in ontwikkelingstermen voor de toekomst van de stichting te formuleren. Onderwijsprofessionaliteit vraagt immers om continue ontwikkeling. Maar ook deze ontwikkelingsprocessen worden niet aan de overgenomen instelling binnen de stichting opgelegd. De overgenomen instelling kan op haar eigen wijze haar onderwijsprofessionaliteit en –kwaliteit ontwikkelen. Uiteraard kan zij wel een beroep doen op de stafafdelingen van de stichting.

### **Het koesteren van verschillen**

Het koesteren van verschillen is niet hetzelfde als het gedogen van dat ‘vreemde’ taalspel van de ander. De meerwaarde bij deze fusiesoort ontstaat door de identiteit van die over te nemen partner als haar ‘goud’ te beschouwen. Je kunt leren van hen en verder blijf je er van af. Dus koesteren en leren. De verschillen tussen de fusiepartners bij een behoudende fusie moeten leiden tot verbetering van de

---

25 “Wij praten over bedrijfscultuur alsof het om een managementinstrument gaat, om zoiets als een nieuw type organisatiestructuur”. Schein, E. (2004: 9). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum: Schiedam.

26 Bij de identiteit behoudende fusie spreek ik van ‘partners’ en niet van ‘partij’ want onafhankelijkheid (behoud van autonomie) binnen een verband van wederzijdse afhankelijkheid. Wederzijdse afhankelijkheid: de overnemende partij leert van de overgenomen partij. En de overgenomen partij kan zich verder ontwikkelen door een beroep te doen op de stafafdelingen van de overnemende partij.

onderwijskwaliteit en de verdere professionalisering van de totale stichting. Grensbewaking bij identiteit behoudende fusies houdt dus in én gesloten grenzen om de identiteit te handhaven én open grenzen om leereffecten te laten stromen. Daarom staan de partners *naast* elkaar en niet tegenover elkaar. Én ze staan *met* elkaar ervoor om de totale stichting verder te ontwikkelen.

### De rol van de onderwijsdirectie

Zo'n fusie kun je niet benaderen als een machine die de directie aanzwengelt en waarin de centrale stafafdelingen olie druppelen. Dat leidt soms tot de angstvraag bij klassiek ingestelde managers; 'in hoeverre is een stichting nog aan te sturen bij zo een ruime diversiteit? Een uniforme instelling is immers gemakkelijker aan te sturen, menen zij<sup>27</sup>. Maar diversiteit is juist een krachtbron: verschil in subculturen binnen de stichting maakt samen sterk.

Essentiële opgave voor het stichtingsbestuur (en stafafdelingen) is leren van de autonome partner(s). Openstaan en openstelling en leeropbrengsten doorvertalen naar andere organisatiedelen. Ook dat maakt klassiek ingestelde directieleden kwetsbaar. Niet vertellen aan de fusiepartner hoe het moet, maar juist vragen stellen om te leren. Niet de ander toe-eigenen, gelijkmaken en naar de hand zetten, maar faciliteren dat de partner zich in hun anders-zijn verder ontwikkelt. En bewerkstelligen dat de ander 'autonoom en onafhankelijk blijft binnen een verband waarin je tegelijk van elkaar afhankelijk bent'.

Kenmerken absorberende fusie	Kenmerken identiteit behoudende fusie
Strategische samenhang; 'samen sterk'.	Autonomie staat voorop.
Geen autonomie; verschillen niet gedogen.	Diversiteit maakt sterk.
Top-down want inpassen staat centraal.	Onafhankelijk in afhankelijkheid.
Organisatiecultuur als toe te eigenen 'ding'.	De andere organisatiecultuur koesteren.
Superieure tegenover inferieure cultuur.	Gelijkwaardigheid naast en met elkaar.
Vertellen hoe het zit en moet worden.	De partner vragen hoe zij het doen.
Bepalende rol centrale stafafdelingen.	Faciliterende stafafdelingen
Gering leervermogen.	Leervermogen centraal stellen.
Weerstand want functies van de eigen organisatiecultuur verdwijnen.	Grenzen dicht (identiteit) én open (voor leereffecten).

### V. Samenvatting en reflectieve vragen bij fusies

Mensen kunnen niet zonder cultuur. We zien in het werkbestaan dat de organisatiecultuur mensen oriënteert op wat speelt en wat te doen. De redeneerpatronen maken het werkbestaan vertrouwd. Je moet het taalspel aanvoelen om je rol goed te spelen en dat valt in het begin niet mee. Aansluiten op een organisatiecultuur betekent het starten van een leerproces om je als individu betekenisvol te

<sup>27</sup> In de inleiding stelde ik dat het streven naar één organisatiecultuur en dus uniformiteit in didactische concepten, onderwijsprocessen en de omgang met leerlingen plaats vindt vanwege herkenbaarheid maar ook bestuurbaarheid.

verbinden. Bij een uitgesproken identiteit zien we dat de breed gedragen kernwaarden de handelingen bepalen. Die kernwaarden zijn een steunbeer voor de mensen.

Bij fusies zou de vraag of we niet te snel en te veel saneren vaak op tafel moeten komen. Vanuit welke perspectief kijken we naar organisatiecultuur? Als werkbestaan of als instrument? Maken we niet teveel kapot? Welke zijn de te verwachten opbrengsten en tegen welke culturele kosten? Het zijn vragen op het niveau van betekenisvol verbinden als instellingen. Een overgenomen partij hoeft niet in alle bedrijfskundige aspecten tekort te schieten. Dat is vaak een te superieure houding. Doel van fusies is meerwaarde creëren. Maar als de culturele kosten van de fusie zo hoog zijn dat de overgenomen partij volledig in vertwijfeling raakt, zijn de te verwachten opbrengsten gering.

Voor een geslaagde fusie zijn collectieve leervermogens een absolute en noodzakelijke voorwaarde. En om organisatorisch te leren is veiligheid essentieel. Hoe sterker absorberend, hoe meer druk op veiligheid. Daarom zal in de oriëntatiefase de reflectieve vraag of een volledig absorberende fusie wel noodzakelijk is, geregeld op tafel komen. En dan kunnen mengvormen ontstaan op basis van de beide hier geschetste uiterste soorten van absorberen tegenover behouden.

Iedere fusie vereist een maatwerk aanpak waarbij de marktkansen en de werkvloer met haar professionals gelijkwaardige afweeg- en richtpunten zijn. In onderwijsinstellingen zien we dat docenten deel uitmaken van relatief kleine onderwijsteams binnen een onderwijsinstelling. Door een fusie wordt die instelling deel van een onderwijsstichting. Het grootste deel van het werkbestaan werken docenten in het klaslokaal met een behoorlijke mate van autonomie en voorspelbaarheid. Docenten voelen zich meer verbonden met de professiecultuur dan met organisatorische taalspelen. Die zijn voor de directie, hoor je dan. Maar waar operationele aspecten hun werkbestaan raken, oefenen docenten wel degelijk invloed uit. Bijvoorbeeld bij didactische concepten, roostering, vervanging en vacatures.

### **V.1. Betekenis geven aan verschillen in organisatiecultuur door het stellen van vragen**

Docenten zitten niet te wachten op fusies. De argumentatie ervoor slaat vaak niet aan: toename van efficiëntie door schaalvergroting, groter bereik als stichting, meer middelen. Het argument dat de kwaliteit van onderwijs toeneemt door de fusie blijkt vaak een vals argument mede omdat een fusie eerder tot kwaliteitsverlies leidt t.g.v. afstemmingsperikelen. Met argusogen kijken docenten naar de eerste vacature invulling door de centrale stafafdeling die iemand plaatst in het team zonder dat zij het team kennen; efficiëntie gaat kennelijk voor het specifieke karakter van de instelling. Docenten zien dat daardoor de invloed van de eigen instellingsdirecteur naar het stichtingsbestuur niet groot is en dat geldt op den duur ook voor zijn gezag naar de eigen instelling. Onvrede neemt toe, evenals het terugtrekken in de eigen bastions: het team en het lokaal. We willen afsluiten met enkele reflectieve vragen voor onderwijsdirecties, ervan uitgaande dat in de praktijk de tegenpolen absorptie versus autonomie behoudend een continuüm zijn.

#### **Reflectieve vragen bij fusie: samenhang en autonomie**

- Hoe realistisch is het om volledige samenhang en uniformiteit na te streven terwijl de afzonderlijke onderwijsinstellingen in een eigen locatie blijven? De fysieke begrenzing van de instelling op die locatie voorkomt dat de docenten zich één zullen voelen met de totale stichting.
- Hoe om gaan met grenzen - open of dicht - tussen de verschillende instellingen en de stichting? Wat koesteren en laten voortbestaan en wat moet juist de instellingsgrenzen passeren en waarom?
- Welke kernwaarden fungeren als steunberen in de betreffende instelling en wat zijn de culturele kosten en opbrengsten om daaraan te sleutelen?
- Als de fusie neigt naar absorberen:
  - Wat kan de directie stellen tegenover wat zij de mensen in de instelling afnemen? Houdt dát de inspiratie en zingeving hoog bij de mensen?
  - Zijn er ook goede kwaliteiten bij de locaties die je beter kunt handhaven? En op welke wijze limiteert de directie dan neigingen van centrale stafafdelingen binnen de stichting om te uniformeren?
- Als de fusie neigt naar te koesteren autonome delen:
  - Hoe bewerkstellig je dan dat verschillen/diversiteit sterk maakt?
  - Hoe realiseer je dat er van elkaar geleerd wordt?
  - Hoe faciliteer je dat er een verbindende waarde blijft die afscheiding voorkomt?

#### **Reflectieve vragen bij fusie: de directie aan zet**

- Wat kunnen directies doen om docenten en instellingsdirecteuren meer te betrekken bij wat speelt op strategisch en bestuurlijk vlak? Er kan meer begrip ontstaan binnen de instellingen voor wat speelt en de daaruit voortvloeiende veranderingen. Fusies of andere samenwerkingsaspecten komen dan niet uit de lucht vallen.
- Hoe luidt de eigen visie van de directie t.a.v. wat organisatiecultuur is en hoe zij functioneert?
- Als er sprake is van een uitgesproken identiteit geldt die dan alleen intern? Wordt die identiteit ook zo herkend en gewaardeerd door de omgeving?
- Als de fusie neigt naar absorberen:
  - Hoe krijg je voor elkaar dat meerwaarde ook moet blijken uit toename van het collectieve leervermogen?
  - Hoe een superieure houding voorkomen die leidt tot inferieur gedrag van de andere partij?
  - In welke mate zijn er bij absorptie neigende fusie toch mogelijkheden voor synergie?
  - Hoe kan de bovenliggende partij ook zelf de feedbackspiegel aangereikt krijgen?
- Als de fusie neigt naar te koesteren autonome delen:
  - Hoe ga je als manager en ondersteunende staf om met 'diversiteit maakt sterk'?
  - Hoe ga je om met je eigen kwetsbare openstelling als lerende t.o.v. autonome delen?
  - Hoe bewerkstellig je de stelling 'onafhankelijk blijven binnen afhankelijkheid'?
  - Welke rol krijgen stafafdelingen bij die stelling?

#### **V.2. De ingezette, maar verzandde fusie**

Afrondend de vraag wat te doen als een fusie al lang geleden is ingezet maar het proces taai verloopt, mede door weerstand. Dan gaan we terug naar de gouden regel: een organisatiecultuur wordt gecreëerd en onderhouden door sociale contacten. Treed dus in contact met de mensen. Zorg voor voldoende veiligheid zodat mensen zich openstellen om te reflecteren tijdens korte en krachtige

workshops. Zorg voor vertrouwen dat je effectief iets doet met de uitkomst van de workshops. Dat alles vraagt moed en kan energie geven. Het gaat om de vragen: wat ging er toen mis en wat hebben we nodig voor herstel?

Je kunt op dat ogenblik niet bepaalde interpretaties, betekenissen, waarden, en gedragsaanwijzingen opleggen. Het doet de weerstand alleen maar toenemen en de fusie verzandt nog meer. De uitdaging bestaat erin de mensen sterk te betrekken bij reflectie en herstel zodat bij hen (mede)eigenaarschap (terug) ontstaat. Het moet ook hun organisatiecultuur zijn waar zij voor willen gaan, dat is de ideële insteek. Wat een hefboomeffect kan geven is dat de onderwijsdirectie open aangeeft dat zij zaken bij het fusieproces heeft onderschat. Want het is essentieel om in fusieprocessen betekenisvol om te gaan met organisatieculturen.

## **VI. Samenvatting**

Cultuur bestaat uit redeneerpatronen en symbolen die mensen oriënteren op wat speelt en hoe de zaken op te pakken. Een fusie hoeft niet in alle omstandigheden te betekenen dat de andere partij haar organisatiecultuur geheel moet inleveren. Het kan voorkeur hebben die andere partij te koesteren in haar uniciteit en dus de identiteit overeind te houden. Bij het inrichten van de integratiefase is het van belang te blijven focussen op de aard van een onderwijsinstelling en de professionele kernwaarden niet alleen overeind te houden in de onderwijsleerprocessen maar ook bij het fusieproces zelf. Bij vastgelopen fusies is het van belang mede-eigenaarschap voor het fusieproces van de docenten te mobiliseren bij reflectie en herstel.