



column

chris
mulder

Cultuurbotsingen na fusies

Veel fusies mislukken of brengen niet de gewenste of gedroomde synergie. Niet zelden ligt de oorzaak mede in botsende culturen van de fusiepartners. De komende drie afleveringen gaan over dit fenomeen. Vandaag: wat te doen in de aanloop naar een fusie?

Vooropgesteld: de urgentie van een fusie is doorgaans een *board driven* proces. In normaal Nederlands, daar komen geen gewone medewerkers aan te pas. De managers aan de top, soms

Breng ongeschreven regels vooraf in kaart

op het laatst ingevlogen, kijken allereerst naar de cijfers. Zij beschouwen een fusie als de aangewezen oplossing voor actuele 'uitdagingen', financieel onheil bijvoorbeeld, of enorme marktkansen.

De te nemen beslissingen schijnen grotendeels technisch van aard: computersystemen moeten gestroomlijnd, telefooncentrales aan elkaar geknoopt, locatiekeuzes liggen voor, contracten moeten tegen het licht gehouden. De omgang met verschillende culturen is in dit traject een punt dat makkelijk ondersneeuwt. Dat lost zich vanzelf wel op, we schuiven de rekening door naar de toekomst, de tijd doet zijn werk. Toch?

Zo'n onverschillige houding moet je als moderne manager niet op je geweten willen hebben. Het kan een fatale blunder blijken te zijn. Na een niet evenwichtige fusie zal één der betrokken fusieculturen zich als de dominante ontwikkelen, tot schade of zelfs eliminatie van de andere. Veel talent en *commitment* gaat langs deze weg verloren. Praktisch puntje: je krijgt als manager jarenlang ge-eteter en menselijke misère op je bord.

Er moet bij de leidinggeven- den het besef zijn dat mensen op de werkvloer niet voor niets geneigd zijn vast te houden aan hun eigen cultuur, vooral wanneer die als efficiënt, effectief en succesvol wordt gezien. Wat zinnig in de ene organisatie is, kan contraproductief in de andere zijn. Berispingen werken in een topdown-cultuur wel, in een egalitaire cultuur zijn ze de dood in de pot.

De boodschap aan de beslis- sers is zonneklaar: zij moeten zich vooraf rekenschap geven van cultuurverschillen. Breng de ongeschreven regels in kaart. Moedig de mensen op de werkvloer aan om op te schrijven wat ze wel en niet pikken, wat hen demotiveert of juist tot grote hoogte doet stijgen. Mag je in jouw organisatie een grote bek hebben? Ja? Ook als de deadline nadert of er een klant aan de balie staat? Doe je in jouw organisatie dingen uit jezelf of wacht je op instructies? Wordt er bij jullie stil of luidruchtig gewerkt? Zijn de omgangsvormen expres- sief of ingetogen, bot of char- mant? Is de aandacht klant- gericht of intern gericht? Huur eventueel professionele inter- viewers in die goed doorvragen.

De kunst voor fusiemakers is om het betrokken personeel net zo nieuwsgierig te maken naar de nieuwe uitdagingen en te verwachten mooie resultaten als de betrokken directies of aan- deelhouders. Werk vanaf de eerste dag na het fusiebesluit transparant én gericht aan die cultuurverschillen die je zouden kunnen hinderen in de succes- volle samenvoeging.

Volgende aflevering: Hoe benut je cultuurverschillen?

> mulder@lc.nl Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching