



column

chris  
mulder

## Cultuurverschillen (2)

In onze korte serie over cultuurverschillen in fusieorganisaties zoom ik vandaag in op de afwegingen om cultuurverschillen al dan niet te willen benutten.

Er bestaat bij managers een sterke neiging om cultuurverschillen in een fusieorganisatie als problematisch te zien. De aanname is dat culturele gelijk-schakeling tot betere prestaties leidt. Maar is dat wel zo?

Voordat je die vraag kunt beantwoorden, is het zaak terug te gaan naar de basis. Met welke doelen is er ook weer gefuseerd? Was het een strategische fusie, bijvoorbeeld om compenserende geldstromen te genereren (een ijscofabrikant fuseert met

### *Vraag is met welk doel er is gefuseerd*

een soepketen opdat er zowel 's zomers als 's winters geld binnenkomt)? Was het te doen om het betreden van een nieuwe markt, of het afschermen van een oude, was kostenreductie de drijfveer of fiscaal voordeel?

Een andere basisvraag is: waartoe waren de fusiepartners ook alweer op aarde? Wat verkopen ze? Wie zijn hun klanten? En welke rol speelde de bedrijfscultuur in de mate van succes? Afhankelijk van de antwoorden wordt het willen wegpoetsen van cultuurverschillen meer of minder logisch.

Als elk van de partners vooral zijn eigen achterban moet blijven bedienen, is het vervlechten van organisaties niet logisch. Dan moet je vooral je eigen ding blijven doen. Vervlechting leidt in dit geval tot verlies van focus op het eigen product, de eigen dienst en de eigen klanten. Alle-

maal inefficiënte ruis op de lijn.

Als echter synergie het doel is, is unificatie wenselijk. Dan gaat het om het principe dat het samengaan van de delen meer is dan de som der delen (ofwel:  $1 + 1 = 3$ ). Bijvoorbeeld twee metaalbedrijven die samen wél groot genoeg zijn om een nieuw markt aan te boren.

Helaas is er ook een derde type. Een beetje synergie gecombineerd met een beetje eigenheid. Dit soort halfslachtige modellen is doorgaans een kort leven beschoren. Dat wat eigen en onderscheidend is, wordt vermalen tot een ondefinieerbare brij. Wel veel, niet voedzaam.

Een organisatie die uit is op synergie, grijpt drastisch in op de werkprocessen. Wanneer dit 'over ons en zonder ons' gebeurt, kan dit een hele organisatie lam slaan. De beste medewerkers vertrekken als eerste, er treedt 'loyaliteitsschade' (men doet geen stap extra meer) op, de dominante cultuur werkt de 'onaangepasten' en de 'oude genen' er uit, en introduceert een nieuw beoordelingssysteem. Holle managementfrasen als 'we kruipen onder de huid van onze klanten' of 'we zetten een hek om onze klanten' worden over het personeel uitgestort. In werkelijkheid vindt het klantenbelang geen vertaling in de attitude van handelen.

Volgende keer de laatste aflevering: bouwen aan een nieuwe cultuur in een fusieorganisatie.

> [mulder@lc.nl](mailto:mulder@lc.nl)

**Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching**