



chris
mulder

Cultuurverschillen (3)

In deze derde en laatste aflevering over cultuurverschillen in fusieorganisaties zoom ik in op factoren die versmelting tot een succes kunnen maken.

Het is een bekend gegeven dat bijna driekwart van de fusies mislukt. Een van de veel voorkomende oorzaken is een grove onderschatting van cultuurverschillen in organisaties die met elkaar verder moeten. Maar laten we het eens van de zonnige zijde bekijken: hoe komt het eigenlijk dat het in een kwart van de gevallen toch goed gaat?

De kiem van het succes wordt lang voor de daadwerkelijke fusie gelegd. Goede fusieregisseurs betrekken het personeel bij de voornemens en maken zaken bespreekbaar. Ze delen kennis, vragen naar de verwach-

Proces van uitnodigen, niet van doordrukken

tingen en hebben oog voor het eigene. Ze sporen samen met het personeel de uitdagingen op en moedigen aan om mee te denken. Zo'n regisseur zal tot zijn plezier ontdekken dat het personeel in staat is tot meer synergie dan hij ooit zelf had durven ontwerpen.

Het is echt niet zo moeilijk: je spreekt mensen aan op dingen die ze al goed konden.

Je ziet bij succesvolle fusieregisseurs ook dat ze in staat zijn om hun visie goed uit te dragen. Ten eerste omdat ze een gedege visie hebben en ten tweede omdat er een natuurlijke gretigheid bestaat om het eigen enthousiasme te delen.

Dat is iets anders dan de medewerkers optrommelen, een bak managementjargon over hen uitstorten, hun oude bedrijf vergelijken met een lekke onderzeeër, een zinkend schip of een ander cliché. En passert wordt daarmee ook aangegeven dat in dit geval het woord 'fusie' eufe-

mistisch is bedoeld. Zeer motiverend ook. Jargonkunstenaars hebben er vaak een handje van te besluiten met: „De schouders eronder, we zijn reeds onderweg!” Ja, waarheen dan?

Zeg eerlijk dat de fusie ook deels een zoekplaatje is. Vraag de mensen om hun denkkraft in te zetten. Moedig aan tot initiatief. Voordeel is natuurlijk ook dat de manager niet alles zelf hoeft te verzinnen.

Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke nieuwe cultuur hoort nieuw leiderschap. In een project dat echt op synergie gericht is, zoek je naar een man of vrouw die de synergiegedachte begrijpt en uitstraalt. En die ook nieuwe competenties meeneemt. Dat kan een neutrale, voorzittende verbinder zijn uit de eigen organisatie of iemand van buiten die dit soort processen beroepshalve leidt.

Meest gemaakte fout is dat er voor het gemak en de snelheid een man uit de dominante cultuur op het schild wordt geheesen. Begrijpelijkerwijs wint deze zelden het vertrouwen van de medewerkers, soms zelfs niet van de fusiepartner. Niks snelheid dus, niks groeien en bloeien.

Een fusieproces is een proces van uitnodigen, niet van doordrukken. Gebeurt dat laatste toch, dan weet je: men noemt het een fusie, maar het is een overname of op z'n minst een wisseling van de wacht. Maar de vraag: 'waartoe?' blijft voor langere tijd onbeantwoord.

> mulder@lc.nl

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