

Twee geloven op één kussen...

De beurs staat er bol van en de commentaren in de pers zijn niet van de lucht: wordt het een fusie of een overname? En met wie? Bij een stijgende beurs heeft A de beste papieren en bij een dalende beurs B!! En zo gaan we maar door met rekenen en speculeren en één ding staat vast: welk scenario ook doorgang vindt er ontstaat een cultuurschok als twee bedrijven moeten samenvloeien tot één welvarende onderneming



Nog afgezien van de vraag of de beslissers met de gevolgen van die komende schok voldoende rekening hebben gehouden bij de besluitvorming, het welslagen van de overname of fusie zal in hoge mate worden bepaald hoe met die cultuurschok zal worden omgesprongen. Of het nu uitgevers, banken, luchtvaartondernemingen of ziekenhuizen zijn, het succes van het samengaan wordt bepaald door de wijze waarop twee verschillende bedrijfsculturen tot één cultuur zullen worden samengesmeed. En dan praten we niet over locaties, stoelen of logo's maar over mensen die al of niet geënthousiasmeerd, gefrustreerd of gelaten het samengaan moeten ondergaan. Dat vergt veel, heel veel van het management van de nieuwe onderneming dat overigens al genoeg aan zijn kop heeft om de gekozen koers in goede banen te leiden voor zover het de logistiek, de financiën, de organisatie en ga zo maar door betreft. basis waarvan maken we keuzes? Wat vinden we belangrijk? Welk innerlijk besluitvormingsproces maakt dat we gemotiveerd zijn om iets wel/niet te doen?

Het is aan te bevelen om het beheersen van de cultuurschok al in een vroeg stadium te onderkennen en in beeld te brengen. Ook al lijken de werkzaamheden en dagelijkse taakstellingen op elkaar aan te sluiten (win-win): het water stroomt nog altijd van boven naar beneden. Wijzigingen in persoonlijke en procedurele zin, hebben nu eenmaal een hefboomeffect op de omgeving. Dat is geen dagelijks werk voor ondernemers of chirurgijnen c.s., laat staan dat men over routine werk kan praten. Bovendien komt het nieuwe management meestal voort uit de twee voorgaande culturen en zijn daarmee ook belast en gebrandmerkt. Het is daarom verstandig om reeds bij het begin van het integratieproces (tijdelijk) expertise van buiten, binnen te halen die frank en vrij maar bovenal onbelast het proces kan begeleiden.

Men dient zich vooraf rekenschap te geven van de verschillen in cultuur bij de twee fusiekandidaten en die verschillen ook expliciet te maken, te communiceren en te accorderen. Voorts dient het management zich bij het verstrekken van een opdracht aan derden duidelijk uit te spreken over de richting, over de cultuur die men in de onderneming graag zou willen zien groeien. Geen vrijblijvendheid, geen laissez faire - laissez aller mentaliteit, maar wel duidelijke doelstellingen, richtlijnen voor uitvoering en termijnen.

Het zijn en blijven de mensen die het integratie proces maken of breken en het verleden heeft geleerd hoe verkeerd het kan gaan als men de cultuurschok onvoorbereid over zich heen laat komen. Trek er reeds bij het begin van de onderhandelingen budget voor uit en zoek met zorg de hulptroepen uit die u bij dit proces kunnen begeleiden.

En gelukkig, er gloort hoop aan de oranje horizon. Stelt U zich eens voor: een Nederlands hervormde Hollandse, democratisch opgevoede, jongen en een rooms katholiek, Argentijns, dictatoriaal opgevoed, meisje zien het samen zitten: jaren geleden nog een schier onoverbrugbare cultuurkloof en nu....? Nu een voorbeeld van harmonie voor een gehele natie. Maar weet U nog wat er aan vooraf ging: heftige kamerdiscussies, moeizame kabinetvergaderingen, onafhankelijke onderzoeken en kranten vol commentaren. Wat bleef was een uitgebalanceerd integratiebeleid met heldere doelstellingen en twee ijzersterke fusiekandidaten gefocussed op één en hetzelfde kussen.

Graag tot uw dienst, ALIRT trainingsbureau.
Emijet Wiersma
emijet@alirt.nl