

# Vijf fusiemythes over organisatiecultuur ontkracht

Bij de fusie tussen twee organisaties wordt weinig rekening gehouden met de organisatiecultuur, terwijl uit onderzoek blijkt dat dit een kracht is die niet te onderschatten valt. Deze beperkte aandacht berust vaak op verkeerde of onvolledige veronderstellingen, wat een risico betekent voor het fusiesucces. In dit artikel worden vijf van deze fusiemythes ontkracht.

Door Wouter Smit

De aanhoudende bezuinigingen in de publieke sector zorgen voor veel 'flirtgedrag' en 'verkennde gesprekken' tussen de besturen van diverse organisaties om te onderzoeken of zij als één verbond of als één organisatie samen sterker kunnen opereren. Het geheime karakter van veel van deze gesprekken impliceert dat deze samenkomsten en plannen gevoelig liggen bij de medewerkers van beide partijen.

## Onderzoek bewijst het

Uit diverse wetenschappelijke publicaties van de afgelopen twintig jaar blijkt dat culturele gevoeligheden een kritische factor zijn voor het slagen van een fusie. Uit een uitgebreid onderzoek naar het falen van 540 fusies, uitgevoerd door Deloitte in 2001, bleek het negeren van culturele verschillen het recept te zijn voor mislukking. Daarin krijgt het onderzoek bijval van diverse auteurs die onderlinge cultuurconflicten beschouwen als een groot gevaar voor fusiesucces. De befaamde Britse onderzoeker Mitleton-Kelly gaat nog een stap verder en noemt culturele integratie dé kritische succesfactor van een fusie. Het duurt meerdere jaren voordat dit bereikt kan worden.

Haar standpunt is dat de ideale integratie een *best of both worlds*-cultuur betreft. Dit betekent dat de culturele eigenschappen van beide partijen die nodig zijn om de fusiedoelstelling te bereiken, overeind blijven.

## Drie lagen van organisatiecultuur

De organisatiecultuur wordt ook wel gedefinieerd als *'the way we do things around here'*. Dit impliceert dat een clash tussen twee culturen ontstaat door een onderscheid in wenselijk of algemeen geaccepteerd gedrag. Deze clash in wenselijk gedrag kan leiden tot onwenselijk gedrag, zoals sabotage van elkaars werk of groepen die elkaar negeren. Bij onwenselijk gedrag gaat het veelal om een combinatie van drie type conflicten, te weten

taakconflicten (inhoud en doelen van het werk), relatieconflicten (persoonlijke relaties) en procesconflicten (manier waarop het werk wordt gedaan). Een goede analyse van deze conflicten toont dat er veelal sprake is van een dieper liggende oorzaak.



Figuur 1. Het cultuur-arena model (Straathof, 2011).

In hoofdlijnen is de cultuur op te delen in drie lagen die met elkaar in permanente interactie zijn (Schein, 1996; Straathof, 2009). De bovenste en enige zichtbare laag betreft het gedrag van de groep. Gedrag patronen ontstaan doordat de groepsleden elkaars gedrag overnemen, met name het gedrag dat leidt tot oplossingen en uitkomsten die binnen de organisatiecontext succesvol zijn en daarom vaak worden vertoond. Gedrag komt voort en wordt gelegitimeerd door de *mindset*. De mindset betreft de diepste laag van cultuur en bestaat uit de waarden die de groep belangrijk vindt en waar de groep naar handelt, zoals rechtvaardigheid of resultaatgerichtheid. Bij een cultuurclash komt een verschil in gedrag veelal voort uit een verschil in mindset tussen twee groepen. Denk bijvoorbeeld aan een fusie van een samengestelde communicatieafdeling

waarbij een ruzie over de planning voortkomt uit verschil in beleden waarden; de ene groep is gewend de nadruk te leggen op de kwaliteit en volledigheid van de uit te sturen informatie, de andere groep op de snelheid daarvan. De interactie tussen gedrag en mindset vindt plaats binnen een context. Deze cultuurlaag wordt ook wel de 'arena' genoemd. De arena betreft de betrekkingen tussen de groepsleden. Hierbij draait het om machtsverhoudingen en groepsdruk die bestaat tussen mensen en groepen binnen de organisatie. Bij een fusie raakt deze verhouding in beweging, wat kan leiden tot verschillende vormen van (informele) machtsstrijd.

## Vijf fusiemythes ontkracht

Als cultuur beschouwd wordt als een kritieke succesfactor die moet passen bij de opgave van de gefuseerde organisatie, is het van belang hier zowel in de voorbereiding als bij de uitvoering rekening mee te houden. Echter, hierbij worden nogal eens verkeerde aannames gemaakt, zoals blijkt uit diverse praktijkvoorbeelden. Hier worden vijf culturele 'fusiemythes' beschreven. Per fusiemythe wordt beschreven hoe deze in de praktijk speelt en hoe deze op basis van onderzoek en theorie kan worden ontkracht.

**Mythe 1: Of een cultuurclash zal ontstaan is vooraf moeilijk te voorspellen**

Cultuur is onzichtbaar en moeilijk 'aantoonbaar'. Dat maakt dat bij veel fusies pas aandacht wordt besteed aan cultuur als conflicten ontstaan. Hier ligt de aanname aan ten grondslag dat de 'culturele compatibiliteit' tussen twee organisaties niet voorspelbaar is. De auteurs Cartwright & Cooper (1993) bestrijden dit met hun model genaamd 'modes of acculturation'.

		How do members of the acquired firm value preservation of their own culture	
		very much	not at all
perception of the attractiveness of the partner	very attractive	integration	assimilation
	not very attractive	seperation	deculturation

Figuur 2. Modes of acculturation (Cartwright & Cooper, 1993).

Zij stellen dat de samen te voegen cultuur te voorspellen is door aandacht te leggen op perceptie vooraf. Zij maken hierbij onderscheid in twee type beelden: de aantrekkingskracht van de andere partij enerzijds en de mate waarin de eigen cultuur

wordt gewaardeerd anderzijds. In het scenario waarbij de perceptie van de andere partij niet positief is, bestaat een grote kans dat beide culturen zich niet zullen mengen (*separation*). Er zal in dat geval actieve interventie van het management nodig zijn om dit toch te bewerkstelligen. Een tweede scenario betreft een groot risico omdat niet alleen de partnercultuur maar ook de eigen cultuur niet gewaardeerd wordt (*deculturation*). Het sterke cynisme en de weerstand bij een of beide partijen maken bij dit scenario elke vorm van verandering zeer kwetsbaar.

**Mythe 2: Als voor de grootste verschillen een oplossing is gevonden, volgt de rest vanzelf**

Een bekende interventie om cultuur bespreekbaar te maken is het wederzijds bedrijfsbezoek. Dit maakt duidelijk wat voor onderscheid er bestaat in gedrag en welke kernwaarden belangrijk worden gevonden. Veelal wordt door beide partijen opgelucht adem gehaald als blijkt dat de verschillen in gedrag, waarden en opvattingen kleiner blijken dan verwacht. Vlak echter niet de kleine verschillen uit. Het gaat hierbij veelal om triviaal lijkende organisatierituelen en ongeschreven regels zoals het recht op een eigen parkeerplaats, aantal en type informele borrels en bedrijfsuitjes, (eigen) beheer van declaraties, gezamenlijk vieren van feestdagen en verjaardagen, et cetera. Een klein onderscheid tussen twee organisatieculturen kan na een fusie een grote impact hebben indien het bij een of beide partijen gevoelig ligt en de kern van de mindset raakt. Dit wordt in de theorie ook wel de 'paradox van de culturele nabijheid' genoemd. De paradox zit hem erin dat tijdens een fusie alleen bij grote culturele verschillen problemen in samenwerking worden verwacht, terwijl in de praktijk het óók deze kleine verschillen zijn die bepalend zijn voor de cultuurontwikkeling. De paradox van culturele nabijheid is gevaarlijk omdat deze gemakkelijk door het management over het hoofd wordt gezien, waardoor er onverwachte escalaties kunnen plaatsvinden, meestal tussen de 'oude bloedgroepen'.

**Mythe 3: Als het bestuur erachter staat, volgt de rest vanzelf**

Een fusie start zoals gezegd veelal met een bestuurlijke verkenning. De fusie wordt beklonken op het moment dat beide partijen met eventuele goedkeuring van de raden van toezicht een handtekening onder de verbintenis hebben gezet. Dat er sprake is van bestuurlijk draagvlak betekent nog niet dat het culturele proces automatisch in gang is gezet. Het bestuur heeft hier veel te weinig zicht en invloed op, zoals kan worden geïllustreerd aan de hand van de metafoer van twee ijsbergen. Beide ijsbergen, met de besturen in de top, worden naar elkaar toegeduwd in de ambitie er één ijsberg van te maken. Wat de toppen echter niet kunnen (over)zien is dat de beweging al snel gestremd wordt door de vele grotere massa ijs die zich onder water bevindt; onder water botsen de ijsbergen immers als

eerste tegen elkaar aan. De 'echte' fusie ontstaat voor het eerst daar, het verst verwijderd van de ijsbergtop. Als daar geen sprake is van culturele afstemming of samensmelting, kan van verder vastvriezen geen sprake zijn.

Mythe 4: De cultuurclash is een risico voor fusiesucces

De cultuurclash kan leiden tot conflicten en risicogedrag zoals sabotage. Dat betekent echter niet dat een clash per definitie een bedreiging is voor fusiesucces. Sterker nog, in bepaalde gevallen kan de cultuurclash zelfs gezien worden als een *facilitator* of *enabler* voor fusiesucces zoals blijkt uit de volgende drie invalshoeken:

1. Conflicten in de werkpraktijk leiden tot een proces van *cultural awareness*. Dit betekent dat medewerkers beseffen dat er sprake is van onderscheidend gedrag vanuit een verschil in mindset. 'Zij zijn nu eenmaal gewend om dit te doen omdat ze dat belangrijk vinden.' Dit betekent dat

## Transformationeel leiderschap heeft slechts een beperkte invloed op de cultuurontwikkeling

problemen die ontstaan in samenwerking makkelijker direct worden geadresseerd en geëvalueerd zonder dat het meteen leidt tot strijd.

2. Het verschil in achtergrond, mindset en werkwijze tussen managementteams kan juist als een pluspunt worden gezien. In het onderzoek van Krishnan et al. (1997) leidde dit onderscheid niet tot conflict maar juist tot een leerproces waarbij de competenties van de managers van beide teams werden uitgebreid. Geconcludeerd werd dat het onderscheid leidde tot besluitvorming gebaseerd op concrete ervaringen in plaats van op opportunisme en speculatie. Ongewenste groepsprocessen die in de loop van tijd zijn ingesleten in de cultuur en besluitvorming worden daarmee doorbroken.
3. Een derde invalshoek betreft het risico van een te hoog niveau van culturele compatibiliteit. Een fusie heeft als doel een bepaald synergie-effect te bereiken, veelal gedefinieerd in termen van uitvoeringskracht of kostenvoordeel. Een te grote mate van culturele compatibiliteit kan leiden tot een beperking van deze effecten. Met andere woorden, in de ervaring van beide partijen lijkt er meer sprake te zijn van één organisatie die opeens in omvang is gegroeid dan van een gefuseerde organisatie. Deze *perfect fit* kan ertoe leiden dat er te weinig wordt nagedacht over de eisen die aan de cultuur worden gesteld om de gestelde fusiedoelstelling(en) te behalen.

Mythe 5: Fusiesucces ontstaat alleen bij sterk transformationeel leiderschap

Veel populaire managementboeken leggen de nadruk bij fusie en cultuurverandering op transformationeel leiderschap. Transformationele leiders zijn in staat de waarden die zij belangrijk vinden over te brengen aan hun medewerkers, bijvoorbeeld door middel van voorbeeldgedrag en het verhogen van een groepsgevoel door te inspireren en te motiveren. Daarbij wordt een bepaalde 'maakbaarheidsfactor' verondersteld: als het (samengestelde) management de gewenste kernwaarden uitdraagt ontwikkelt de cultuur zich in de gewenste richting.

Op basis van ons onderzoek (zie het kader) stellen wij vast dat transformationeel leiderschap slechts een beperkte invloed heeft (gehad) op de cultuurontwikkeling. De anticipatie op externe ontwikkelingen, zoals een reorganisatie die werd opgelegd en een grote bezuinigingsopgave die moest worden

gerealiseerd, is in onze casuïstiek veel bepalender geweest voor de cultuur dan de visie, het gedrag en de interventies van het management.

### Conclusie

Twee partijen die willen fuseren zullen het cultuuraspect goed moeten bestuderen. Daarbij is het van belang een goed beeld te hebben van waarop invloed is uit te oefenen en waarop niet. Daarnaast is het van belang te bepalen wanneer invloed ten gelde wordt gemaakt. Zo kan in de voorbereidingsfase van de fusie reeds cultuuronderzoek plaatsvinden. Het imago dat beide partijen van elkaar hebben wordt daarbij geïnventariseerd en cultureel gevoelige privileges worden geïdentificeerd.

Onderscheid kan worden gemaakt op verschillende niveaus. Ten behoeve van het management kan bijvoorbeeld de wijze van besluitvorming en complementariteit worden geïnventariseerd. En op de werkvloer kan in een afgezonderde pilotsetting of simulatie bekeken worden welke fricties er ontstaan bij de werkkuitvoering.

Het is van belang te beseffen dat de fusie ook een leerproces genereert dat niet alleen ingaat op hoe het werk moet worden gedaan. De aanwezige *cultural awareness* maakt medewerkers bewust van hun eigen mindset en onderliggende assumpties. Deze bewustwording is belangrijk omdat het leidt tot betere afstemming met de opgave die aan de gefuseerde organisatie gesteld wordt.

Op dit proces is slechts beperkt invloed uit te oefenen. De fusie is geen gesloten setting zoals een laboratorium waar

### Cultuuronderzoek bij de stadsdeelorganisatie Nieuw-West, gemeente Amsterdam

Medio 2009 besluit de gemeente Amsterdam het aantal stadsdelen te halveren. Op 1 mei 2010 fuseren de drie stadsdelen Slotervaart, Geuzenveld/Slotermeer en Osdorp tot stadsdeel Nieuw-West met één gezamenlijk stadsdeelbestuur. In de onderlinge culturele compatibiliteit worden vooraf weinig problemen verwacht. De ambtenaren van de drie stadsdelen werken reeds intensief samen in diverse projecten. De drie stadsdelen zijn verschillend georganiseerd maar kennen soortgelijke maatschappelijke opgaven, zoals het terugdringen van armoede en jeugdwerkloosheid. Als medio 2010 de fusie gestalte krijgt worden er frequent beleidsdagen belegd met als doel het nieuw gevormde managementteam kennis te laten maken en te laten afstemmen.

In de periode eind 2011 tot medio 2014 wordt door het lectoraat Management van Cultuurverandering van de Hogeschool van Amsterdam een cultuuronderzoek uitgevoerd. Elk jaar worden zo'n honderd cultuurinterviews afgenomen met medewerkers binnen alle lagen en directies van de organisatie, inclusief het management. Het onderzoek toont aan dat in het eerste jaar na de fusie er (nog) veel sprake is van separatie; de oude bloedgroepen houden waar mogelijk vast aan hun eigen werkwijzen, patronen en waarden. Het aantal culturele gevoeligheden lijkt beperkt, alhoewel deze wel op de loer liggen. Een voorbeeld is het afscheidsfeest van een medewerker die met pensioen gaat en alleen leden van haar

'oude bloedgroep' uitnodigt. De fusie wordt sterk top-down uitgevoerd met de directie aan het hoofd van de implementatie. De frustraties die ontstaan op de werkvloer zijn grotendeels financieel van aard. Budgetallocatie en jaarrekeningen moeten worden gesynchroniseerd terwijl er tegelijkertijd moet worden bezuinigd. Dit is zichtbaar in de cultuurmeting van 2012, waarin de nadruk ligt op onderliggende samenwerking en resultaatgerichtheid, zowel op organisatieniveau als per bloedgroep. Drie jaar later (2014) zullen de toenmalige directeuren beamen dat deze conflicten hebben geleid tot meer culturele collectiviteit in de cultuur van Nieuw-West.

De fusie die binnen Nieuw-West plaatsvindt wordt ingehaald door een nieuwe realiteit. In september 2011 dient minister Donner (Binnenlandse Zaken) een wetvoorstel in voor de afschaffing van de deelgemeenten. Er breekt een periode aan van onzekerheid voor de medewerkers van Nieuw-West. De culturele binding, met de focus op samenwerken en resultaatgerichtheid, houdt geen stand. De focus op het collectief verdwijnt. Opvallend is dat er geen terugval plaatsvindt naar de bloedgroepen, die zijn inmiddels uit de gemeenschappelijke identiteit verdwenen. Medewerkers richten zich in de jaren 2013 en 2014 met name op het goed (blijven) uitvoeren van hun eigen kerntaken. Op 19 maart 2014 wordt het stadsdeel in bestuurlijke zin opgeheven. In plaats daarvan komt een bestuurscommissie met verlengd bestuur. In organisatorische zin wordt een deel van de uitvoerende taken belegd bij de bestuurscommissie Nieuw-West.

makkelijk voorspellingen kunnen worden gedaan. Voorbeeldgedrag en (management)interventies kunnen waardevol zijn om cultuurontwikkeling te faciliteren, niet om te dirigeren. Immers, weinig fenomenen zijn zo robuust als cultuur.

### Literatuur

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Deloitte & Touche (2002). Solving the Merger Mystery. *Financial Times*, February 12, 2002.
- Krishnan, H.A., Miller, A., & Judge, W.Q. (1997). Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal*, 18(5), 361-374.
- Larsson, R., & Risberg, A. (1998). Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. *De Gruyter Studies In Organization*, 39-56.

- Mitleton-Kelly, E. (2005). Co-evolutionary integration. The co-creation of a new organisational form following a merger or acquisition. *Emergence: Complexity & Organization* 8 (2).
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Uitgeverij Eburon.

### Over de auteur

Drs. Wouter Smit CMC is onderzoeker bij het lectoraat Management van Cultuurverandering en docent bedrijfskunde aan de Hogeschool van Amsterdam. Vanuit zijn achtergrond als klinisch psycholoog en organisatiekundige concentreert hij zich op de thema's gedrag en cultuur. Zijn promotieonderzoek over de cultuurtransitie van stadsdeel Nieuw-West van de gemeente Amsterdam wordt verwacht eind 2015.

