

Het belang van
cultuur bij fusies
en overnames

Hoe voorkom je ruzie na de fusie

HET ZAL NIEMAND ONTGAAN DAT FUSIES EN OVERNAMES EEN POPULAIRE MANIER ZIJN OM SNEL MEER MARKTAANDEEL TE KRIJGEN OF OM SCHAAL- DAN WEL SYNERGIEVOORDELEN TE REALISEREN. ONDERZOEKEN TONEN ECHTER AAN DAT IN 50 TOT 85 PROCENT VAN DE GEVALLEN DE BEOOGDE VOORDELEN NIET WORDEN GEREALISEERD. VERUIT DE MEEST GENOEMDE OORZAAK IS EEN CLASH VAN BEDRIJFSCULTUREN. TEGELIJKERTIJD WEET HET MANAGEMENT VAAK NIET HOE JE (VERSCHILLEN IN) BEDRIJFSCULTUREN KUNT METEN, ZE EFFECTIEVER KUNT MANAGEN EN HOE JE ZE OPTIMAAL INTEGREERT TOT ÉÉN NIEUWE CULTUUR, ZODAT HET FAALRISICO VAN DE VAAK ZEER GROTE INVESTERING DRASTISCH WORDT VERLAAGD.

TEKST JACK VOS

FUSIES & OVERNAMES

De strekking van de bekende quote van managementgoeroe Peter Drucker 'Culture eats strategy for breakfast' geldt in het bijzonder voor een groeistrategie door middel van fusie of overnames. Eén bedrijfscultuur gericht ontwikkelen is al lastig, maar als er twee of meer culturen samen moeten komen, wordt het nog complexer. Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner. De vraag is waarom het in de praktijk zo vaak fout gaat en de fusie tot ruzie leidt met de medewerkers. Enkele oorzaken met de open deuren voor verbetering:

'Bedrijfscultuur is de som van alle waarden en overtuigingen in een organisatie die bepalen hoe (goed) we met elkaar samenwerken'

- Een fusie of overname is een proces en begint met het bepalen van een target company. Daarbij kijkt men voornamelijk naar omzet, klanten, diensten of marketingpower. Cultuur(mis)match is zelden één van de selectiecriteria en eigenlijk nooit een reden om een deal af te laten ketsen.
- Vervolgens wordt een due diligence (letterlijk *gepaste voorzichtigheid*) uitgevoerd door accountants en juristen. Experts die verstand hebben van cultuur worden niet betrokken. Een cultural due diligence ontbreekt, omdat de aanname is dat cultuur toch niet te meten is.
- Verderop in het proces ontstaat er voor medewerkers meer en meer een onzekere, complexe en ambigue omgeving. Angst voor het onbekende verlamt de organisatie, terwijl de werkdruk toeneemt.
- De investering moet liefst zo snel mogelijk worden terugverdiend. Ook de financiële druk neemt toe, er wordt flink op de kosten gelet. Voor de menskant is er geen geld.
- Men richt zich in tijd en geld primair op de *bovenstroom* zoals optimalisatie van processen en systemen, samenvoegen van kantoren of harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Culturele problemen uit de *onderstroom* worden echter steeds zichtbaarder en



Omdat wij begrijpen
dat het hart van
meneer Janssen
ook klopt voor
zijn vrouw.

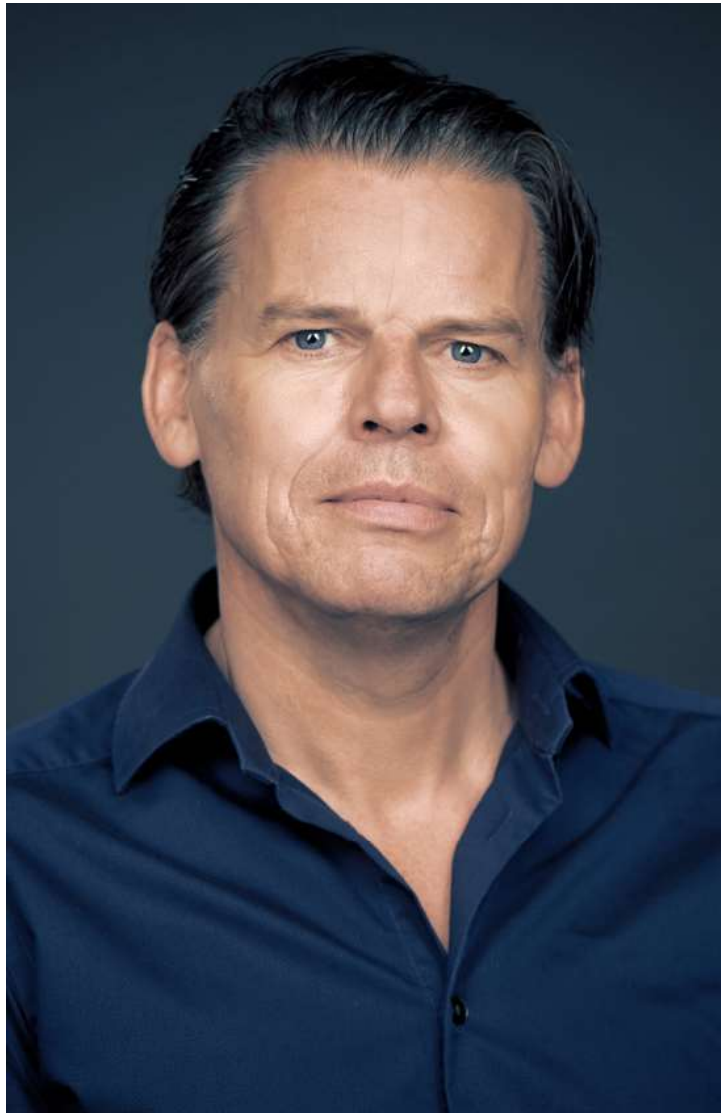
ook moeilijker op te lossen. Het leed is al geschied.

- Cultuurontwikkeling en -integratie wordt gezien als een projectje van HR waarvoor (te) weinig budget is en dat meestal te laat wordt opgestart. Voor medewerkers voelt het tijdens de korte informatiesessies als stikken of slikken. Alles is immers toch al besloten, er is vooraf niet gevraagd wat zij belangrijk vinden. Ze gooien de kont tegen de krib of verlaten de organisatie, de beste medewerkers gaan meestal eerst.
- Er wordt veel geworsteld met wanneer, aan wie en vooral hoe te communiceren. De geruchtenmachine staat echter niet stil. Managers ontbreekt het aan changemanagement skills zoals proactief communiceren, begrip tonen, waarderen en vertrouwen vergroten.

CULTUUR METEN

Metten is weten en bekend is dat dingen die we meten de neiging hebben te verbeteren. Dit geldt ook voor wat je aandacht geeft in een bedrijfscultuur. Maar hoe maken we cultuur meetbaar? Eerst maar eens een definitie. Volgens Richard Barrett (founder van het ValuesCentre.com in de USA, een wereldwijde autoriteit op dit gebied) is bedrijfscultuur: de som van alle waarden en overtuigingen in een organisatie, die bepalen hoe (goed) we met elkaar samenwerken. Want het is heel simpel: hoe meer gedeelde waarden, hoe beter mensen samenwerken. Waarden zoals eerlijkheid, kwaliteit, innovatie of onafhankelijkheid zijn voorts de intrinsieke drivers voor onze ambities en aspiraties. Alle gedrag is daarom waarden gedreven. Waarden zijn universeel, voor West-Europa hanteert de ValuesCentre een set van slechts 80 waarden die al ons gedrag kunnen beschrijven. Met een Cultuur Waarden Onderzoek (CWO) meet je welke waarden de medewerkers belangrijk vinden en hoe je ze intrinsiek kunt motiveren, onder andere door persoonlijke waarden te koppelen aan (gewenste) bedrijfswaarden. Tenslotte creëer je ook in zeer grote organisaties snel consensus over wat belangrijk is en krijg je iedereen makkelijker mee.

Hoe werkt het? Bij een CWO beantwoorden alle medewerkers online slechts drie vragen, het is snel en eenvoudig uit te voeren. De output van het CWO is een Top Tien van meest gekozen waarden voor zowel persoonlijke, huidige bedrijfswaarden als gewenste bedrijfswaarden (voor de nieuwe fusie-organisatie). Het zijn dus bottom-up opgehaalde, meest gedeelde waarden. Met dit prioriteitenlijstje moet het MT nu top-down aan de slag. Bij voorkeur wordt er uit de Top Tien één ambitiewaarde geselecteerd. Dat is de *merger value* ofwel de sleutel van succes voor de fusie. Vertrouwen neemt toe, omdat ieders stem is gehoord en er één duidelijk, ambitieus leidend principe is gekozen.



Jack Vos: 'Positieve impact op rendement.'

Met het CWO meet je ook welke waarden potentieel limiterend zijn. Dit zijn door medewerkers in de onderstroom gepercipieerde waarden zoals eilandjes, miscommunicatie, korte termijngericht, kostenreductie, hiërarchie, etcetera, die de fusie flink kunnen tegenwerken. Mensen voelen dit in de vorm van wrijving of frustratie, maar nu wordt dat expliciet gemeten. De som van deze potentieel limiterende waarden vormt een percentage dat men culturele entropie noemt. Daarvoor zijn benchmarks beschikbaar. Culturele entropie loopt gedurende een fusie/overname gemiddeld al snel op tot 30 procent. Voor de CFO - overigens meestal niet degene

FUSIES & OVERNAMES



INSPIRATIE UIT DE ZORG

De twee grote ziekenhuizen Sint Franciscus Gasthuis en Vlietland ziekenhuis gingen in 2015 fuseren (zes locaties, ruim 4.500 medewerkers, 250 artsen, 28.000 operaties, 550.000 polibezoeken) in de uitdagende context van het grootstedelijke Rotterdam-Rijnmond. Op basis van een waardenonderzoek onder de medewerkers kwam als meest gewenste waarde voor de nieuwe fusie-organisatie 'begrip' naar voren. Oog voor de mens achter de medische klacht in een tijd waar de zorg was verhard, leidde tot de ambitie dat het nieuwe Franciscus het meest begripvolle ziekenhuis van Groot-Rotterdam moest worden. Dit resulteerde in een concept 'Omdat wij begrijpen dat...'. Dit concept werd intern doorvertaald naar (bewegend) beeld en hiermee gingen leden van de Raad van Bestuur eerst langs alle afdelingen. Het bleek dat medewerkers inderdaad erg trots waren op het concept en het speciaal gemaakte filmpje, dat vrij snel viraal ging. Vervolgens werden daarop trainings- en coaching programma's ingericht: hoe zorgen we voor meer begrip voor elkaar, voor de patiënt én zijn dierbaren? Ook in de wervingscampagnes van nieuw personeel was men niet langer op zoek naar zo maar een dokter of een verpleegkundige, maar naar collega's die 'begrijpen dat...'. Na zeven jaar is deze – letterlijk – rode draad in de vorm van de ambitiewaarde 'begrip' nog steeds springlevend. De drie minuten durende film is hier te zien: <https://youtu.be/m47ezdZLOWA>

die zich met cultuur bemoeit - betekent dit dus dat 30 procent van de loonkosten opgaat aan gedrag dat niet bijdraagt aan de doelen van het (nieuwe) bedrijf. De gemeten impact van cultuur wordt zo naar euro's vertaald. Culturele entropie geeft ook het opwaarts poten-

tiel van de bedrijfscultuur aan: in hoeverre kunnen we met dezelfde mensen meer doen (in plaats van nieuwe mensen aan te nemen).

CULTUUR ÉN COMMUNICATIE

Met het CWO kunnen – desgewenst per afdeling – objectieve conclusies worden getrokken over verschillen in cultuur, sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Dit is de input voor een gecombineerd cultuur- en communicatieprogramma. Cultuur gaat over gerichte interventies in de onderstroom die samen met HR worden bepaald. Welke skills, vaardigheden en resources zijn nodig in lijn met de ambitiewaarde of hoe en waar gaan we culturele entropie verlagen? Dit programma start meestal met het met elkaar kennis laten maken van de teams van de afzonderlijke organisaties, waarbij men de output van de CWO als praatstuk inzet. Een dialoog over de gedeelde waarden zorgt direct voor verbinding. Leiderschapsontwikkeling is essentieel als ook CEO sponsorship. Tegelijkertijd wordt samen met de afdeling marketing/communicatie een doordacht concept met aansprekend en onderscheidend beeld bedacht rondom de ambitiewaarde. Het concept wordt intern en extern doorvertaald naar beeld, media en middelen. Het wordt de rode draad voor alle communicatie en bepaalt bijvoorbeeld ook hoe de inrichting van het kantoor eruit komt te zien.

CULTUUR IS NOOIT 'AF'

De ervaring leert dat meestal de mensen met 'hardere' rationele waarden zoals resultaatgerichtheid, organisatiegroei, winst of shareholders value de leiding hebben (en nemen) bij een fusie/overname. Zij zien het belang van cultuur minder in. Zeker op de korte termijn worden dan de mensen met 'zachtere' relationele waarden zoals klanttevredenheid, vertrouwen of loyaliteit ondergesneeuwd. Echter deze relationele waarden zijn zeker voor bedrijven in de zakelijke dienstverlening voor de lange termijn erg belangrijk. Door cultuur meetbaar te maken en te vertalen naar impact in euro's, wordt het makkelijker rationele mensen in de organisatie ervan bewust te maken dat er wellicht toch meer tijd en budget nodig is om één gezamenlijke, effectieve bedrijfscultuur te ontwikkelen. Dit is geen project, maar een proces dat nooit af is en vraagt veel geduld. Natuurlijk kan men besluiten de bedrijfscultuur niet (gericht) te ontwikkelen. Helaas, dan ontwikkelt een cultuur zich toch en meestal niet de gewenste kant op. Met als groot risico gedemotiveerde medewerkers en heel vervelend, ontevreden klanten. ■

Jack Vos heeft als gecertificeerd culture engineer een ruime ervaring in begeleiden van bedrijven op het gebied van cultuur.

'Cultuur in een organisatie is **wel degelijk meetbaar**'