

Twee culturen die elkaar ontmoeten

Bij strategische allianties (w.o. fusies) ontmoeten twee verschillende culturen elkaar. Meestal niet een ontmoeting van “wat leuk, we gaan samenwerken”. Er is eerder sprake van negatieve beeldvorming over en weer. Partij A vindt van partij B dat zij bureaucratisch is en vooral van zichzelf dat zij flexibel, energie gevend en hip is. Partij B vindt van zichzelf dat zij juist ... is en dat die partij A maar een stel bureaucraten zijn.

1. Functies cultuur

Cultuur geeft sociale ordening (1); ieder weet “zo zijn onze manieren hier”. Men onderschrijft de collectieve redeneerpatronen grotendeels. Redeneerpatronen bestaan uit interpretaties (wat dient zich aan?), betekenissen (wat is het?), waarden (wanneer goed?) en gedragsaanwijzingen (hoe handelen?). Dat geeft zekerheid, veiligheid en geborgenheid (2). Een mens voelt zich dan afgestemd en verbonden met de anderen in die cultuur (3). En cultuur kan zin aan het werkbestaan geven (4). Cultuur biedt namelijk ruimte om verantwoordelijkheid en talenten te ontwikkelen (Van den Boom & Vinke, 2012). En dan komt er een fusiepartij bij met hún redeneerpatronen en “zo zijn die manieren van ons dus”.

2. Omschrijving van het begrip cultuur

Cultuur is als een onzichtbaar maar wel een eisend ‘intermediair schild’ tussen individu en omgeving. Cultuur vertelt “hoe jouw manieren moeten zijn”. Organisatiecultuur is het door mensen gemaakte geheel van emotioneel beladen redeneerpatronen en symbolen dat de mens oriënteert op wat belangrijk is en hoe hij zich moet gedragen in zijn werk (Van den Boom, 2007). En emoties komen los bij een fusie met die partij met die vreemde manieren. Naast deze antropologische benadering is er een management benadering: cultuur is een instrument om strategische doelen te realiseren. Dát valt ook weer niet mee bij een fusie: wie is die manager dan wel dat hij denkt onze cultuur te gaan bezitten? We hebben bij een fusie dus te maken met een cultuur die niet meer zo duidelijk is als werkgemeenschap. En we hebben van doen met een management dat die dat cultuurpalet met haar vele kleuren niet als ding kan bezitten. Er ontstaat een proces van touwtrekken.

3. Cultuur in beweging

Er is een derde benadering: de veranderkundige benadering. Dan vallen er zware woorden want ‘cultuurverandering’ klinkt soft. In het management jargon spreken we over cultuuromslag en -transformatie. Bij een fusie moeten beide culturen transformeren vindt vaak het fusiemanagement. Als je niet oppast verliezen beide fusiepartners hun identiteit maar ontstaat niet een gewenste nieuwe cultuur die het fusiemanagement zo mooi had geformuleerd met een rijtje wenswaarden. Dan blijkt de limiet van de management maakbaarheid en beheersbaarheid: cultuur laat zich niet bezitten en transformeren naar de management hand. Niet een cultuur transformeren dus maar cultuur bewegen. Het is de evolutionaire ontwikkeling van een cultuur om te overleven. Ik wil vier suggesties geven om een fusieproces waarbij reeds ingeslepen beelden van elkaar bestaan in beweging te brengen.

Snuffelen onder begeleiding

Laat teams en afdelingen van de beide partners aan elkaar snuffelen. Natuurlijk is de kans groot dat de beelden die men van elkaar heeft niet op tafel komen. Toch iets te netjes; liever achter de rug de andere partij voor schut zetten. Dus begeleidt die snuffelontmoetingen. Een procesbegeleider zorgt ervoor dat mensen beginnen met het uitwisselen hoe ze werken. Dat is veilig. En de procesbegeleider luistert vanuit zijn toeschouwerrol. En waar verbazing of afschuw van de ander partij voelbaar wordt, gaat de begeleider coachend doorvragen. Doel: achterliggende redeneerpatronen van partij A laten zich horen. Dat geeft mogelijkheden om partij B te laten reageren. De begeleider komt vervolgens in zijn rol van nar: ridiculiseren, paradoxaal reageren, e.d. Doel: de mensen aanzetten tot reflectie: kloppen onze redeneerpatronen nog wel? En partij B reflecteert: klopt ons beeld van A wel? De begeleider is alert:

Blog Uitgever WEKA, Amsterdam. 4 maart 2014

<http://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/nieuws/twee-culturen-die-elkaar-ontmoeten>

kunnen we iets afspreken? Dat is zijn concretiseerder rol. Deze rollen zijn beschreven in Van den Boom & De Roode, 2014.

Ontmoetingsplaatsen

Bij een ontmoetingsplaats komen mensen van de beide fusiepartijen bij elkaar. Centraal staat het proces van reflecteren op en debatteren over zaken die van belang zijn voor de samenwerking. Wat geldt, is de diepgang bij het reflecteren op de samenwerking en de haalbaarheid van de oplossing. Anders gesteld, de vraag moet zijn ‘wat is de beste analyse op basis van reflectie’ en ‘wat is de beste oplossing op basis van het met argumenten onderbouwde debat’. Dat betekent dus dat mensen elkaar overtuigen, maar zich ook laten bevragen over de eigen zienswijze (Van den Boom, 2007).

Beeldenstorm

En steeds is de begeleider alert op wat “speelt”. Welke onderstroomse opwellingen laten zich horen? Geef daar aandacht aan vanuit de vier rollen: toeschouwer, coach, nar en concretiseerder. Een hele bijzonder ontmoetingsplaats is de beeldenstorm. Fusiepartij A van de betreffende afdeling beeldt in een korte sketch uit hoe zij vindt dat B is. Partij B wordt dus gespiegeld. Daarna beeldt partij B partij A uit. Altijd weer gevolgd door reflectie en debat: wat herkennen jullie van jullie spiegelbeeld (coach en nar) en waar leidt dat toe (concretiseerder)?

Interventies op de werkvloer

In de Interne Adviseur (2014) beschrijven we het werkbestaan als een aaneenschakeling van voorstellingen in het organisatietheater. Ieder kent zijn rol en de gedragingen. Daar gaan we weer; we gaan weer op de bühne. Juist in deze informele settings op de werkvloer zet cultuur zich voort. Maar we willen er dynamiek in, cultuur moet in beweging blijven en niet te statisch worden. Wie intervineert dan vanuit die vier rollen in wat zich daar afspeelt? Wie is dan de spelbreker die het favoriete organisatiespel doorprijkt? Dit doet een stevig beroep op de interventie kwaliteiten van leidinggevendenden, projectleiders, HR-adviseurs en anderen.

Mijn stellingname is dat als deze interventies op de werkvloer niet plaats vinden, de geformaliseerde interventies als snuffelen, ontmoetingsplaatsen en beeldenstorm niet zo veel zin hebben. Het gaat om het vervolg: continu en consistent dat aandacht geven wat aandacht moet hebben. Daar kun je gedragingen waarderen, een halt toeroepen en afbakenen.

Literatuur

Boom, P. v.d. (2007). *Touwtrekken om organisatiecultuur; cultuur effectief inzetten in het voortbestaan van organisaties*. WEKA: Amsterdam.

Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.

Boom, P. van den en P. de Roode (in press maart 2014). *De Interne Veranderaar; van medewerkersbeleving naar organisatie ambities*. Mijnmanagementboek.nl.



Peter van den Boom

Functie: zelfstandig consultant

Peter van den Boom is zelfstandig consultant bij www.boomtrainingandconsultancy.nl Als docent is hij verbonden aan verschillende masterleergangen; o.a. AOG – Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Twente en Maastricht, NCOI, BSN.

Blog Uitgever WEKA, Amsterdam. 4 maart 2014

<http://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/nieuws/twee-culturen-die-elkaar-ontmoeten>