

# 11<sup>e</sup> Themadag Leidinggevenden

*Dynamiek van verschillen*

**Peter van den Boom**

*“Omgaan met diversiteit aan organisatieculturen bij fusies”.*



# ❖ > 1988: *Organisatieadviseur Interim-Manager Publicist Recensent*

**BOOM**  
training and consultancy

❖ ***Docent:*** AOG, Rijksuniversiteit Groningen,  
Maastricht University School of Business and Economics;  
Professional Learning & Development University Twente;  
BSN; NCOI; TSM; Intermediair.



## ❖ ***Boeken***



***Touwtrekken om Organisatiecultuur 2007***  
***Kleefstof van de Menselijke Maat 2012***  
***Theatervoorstellingen in Organisaties 2015***

❖ < 1988: international HRD Management Organon/AKZO



❖ ***Studie:*** Marketing, Personeel & Arbeid,  
Sociaal Culturele Wetenschappen, Filosofie



D  
Y  
N  
A  
M  
I  
E  
K  
  
B  
E  
S  
T  
E  
N  
D  
I  
G  
D

**Anti-  
fragiel**

*Verbindende  
leider*

**Ziel  
Identiteit**

**Zingeving  
Menselijke  
maat**

**Én vertrouwd én vertrouwen**

**Én steunbeer én Beweging**

**Én nwe VKA én Zelfsturing**

# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: stelling 1***

**Bestuur stichting streeft samenhang en uniformiteit na bij fusie;  
één herkenbare én bestuurbare organisatie.**

**Score geeft resultaat van streven t.a.v. samenhang & uniformiteit:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>NIET WAAR</b>	<b>GROTENDEELS NIET WAAR</b>	<b>GROTENDEELS WEL WAAR</b>	<b>VOLLEDIG WAAR</b>



# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: stelling 2***

**Bij fusies verwacht je dat partijen over cultuurverschillen stappen.  
'Wij zijn er immers voor de leerlingen/studenten'.**

**Score t.a.v. over cultuurverschillen stappen:**

**1**

**NIET WAAR**

**2**

**GROTENDEELS  
NIET WAAR**

**3**

**GROTENDEELS  
WEL WAAR**

**4**

**VOLLEDIG  
WAAR**

# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: overzicht***

- 1. Hoe betekenisvol omgaan met organisatieculturen bij fusies?**
  - 1. Cultuur: wat is het en wat doet het, kan een mens ook zonder?**
  - 2. Sterke en herkenbare identiteiten (“de ziel”).**
- 2. Moet je altijd streven naar samenhang en uniformiteit bij fusies?**
  - 1. Soorten van fusies en hun kenmerken.**
  - 2. Verschillen teniet doen of koesteren?**
  - 3. Bestuurlijke blinde vlekken.**
  - 4. Hoe omgaan met verzande fusies?**



# *Diversiteit organisatieculturen bij fusie: omgang met identiteit*

**Sterke identiteit:**  
kernwaarden consistent en breed gedragen  
richting gevend aan redeneerpatronen

**Bij onvoorspelbaarheid:**  
die kernwaarden zijn een steunbeer: 'zo

**Vertrouwen op, hechten aan, koesteren**

**Actuele vragen <> Identiteit**



# Cultuur: 'mensenproduct' in sociale interactie

Organisatiecultuur is een collectieve onderneming van mensen

sociaal gecreëerd op hun locatie

sociaal tot bezit gemaakt van de groep

sociaal voortgezet en bijgesteld, al werkenderwijs

en sociaal te veranderen ... *(Van den Boom & Vinke, 2012).*



# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: stelling 3***

**De kernfunctie van organisatiecultuur:  
in lijn met strategie zorgen voor doelrealisatie.**

**Score cultuur als strategisch instrument:**

**1**

**NIET WAAR**

**2**

**GROTENDEELS  
NIET WAAR**

**3**

**GROTENDEELS  
WEL WAAR**

**4**

**VOLLEDIG  
WAAR**

# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: functies***

**Cultuur bevindt zich tussen mij en mijn omgeving:**

**Verbinding**

**Afstemming**

**Voorspelbaar**

**Zekerheid**

**Ontwikkeling**

**Zinverlening**

**Ordening**

**Opluchting**

**Werkbestaan is gekend**

**‘Zo zijn onze manieren’**

**Wiens organisatiecultuur is dit?**

**Heeft individu cultuur nodig?**



# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: mens en cultuur***

Mens als 'niet volledig bepaald wezen'.

Cultuur is nodig psyché  omgevingen.

Hoe adequaat lid te zijn van werkgemeenschap?

Deelgenoot zijn aan redeneerpatronen, rituelen, verhalen vroeger.

Voorkomen dat ons handelen betekenisloos is in onderwijsinstelling.

Cultuur als "tweede natuur".





# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: overzicht***

- 1. Hoe betekenisvol omgaan met organisatieculturen bij fusies?**
  - 1. Cultuur: wat is het en wat doet het; kan een mens ook zonder?**
  - 2. Sterke en herkenbare identiteiten (“de ziel”).**
  
- 2. Moet je altijd streven naar samenhang en uniformiteit bij fusies?**
  - 1. Soorten van fusies en hun kenmerken.**
  - 2. Verschillen teniet doen of koesteren?**
  - 3. Bestuurlijke blinde vlekken.**
  - 4. Verzande fusies.**

# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: stelling 4***

**Bij een fusie wordt een cultuur verorberd, opgeslokt, geabsorbeerd.**

**Score fusie = absorberen:**

**1**

**NIET WAAR**

**2**

**GROTENDEELS  
NIET WAAR**

**3**

**GROTENDEELS  
WEL WAAR**

**4**

**VOLLEDIG  
WAAR**

# Diversiteit organisatieculturen bij fusie: soorten fusies

## Kenmerken absorberende fusie

Strategische samenhang; 'samen sterk'

Geen autonomie; geen verschillen

Top-down: focus op inpassen

Organisatiecultuur: toe te eigenen 'ding'

Superieure tegenover inferieur

Vertellen hoe het zit en moet worden

Bepalende rol centrale stafafdelingen

Gering leervermogen

Weerstand: eigen cultuur verdwijnt

ordening

zekerheid zinverlening  
mogelijkheden veiligheid

opluchting

voorspelbaarheid  
her)kenbaar  
gekend verbinding

# *Diversiteit organisatieculturen bij fusie: bestuurders en fusies*

**Accent op absorptie vanwege herkenbaarheid OF bestuurbaarheid?**

**P**

**Q**

**R**

**S**

**Herkenbaarheid  
Extern**

**Bestuurbaarheid  
Intern**

# En dan beginnen de problemen ...

---

**“Wij praten over bedrijfscultuur alsof het om een managementinstrument gaat, om zoiets als een nieuwe type organisatiestructuur” (Schein, 1999: 9).**



# AFSCHEID KLASSIEK MANAGEMENT (Van den Boom in Heene, 2016)

- **Lineair en deterministisch.**
- **Manager: ‘eerste beweging’.**
- **‘Rimpelloze baaien met voortkabbellende beekjes ...’**
- **Universele concepten moeten zorgen voor evenwicht.**

**Werkt bij voorspelbare omgevingsaspecten en veel zekerheid t.a.v. van beleidsrealisatie.**

# ***Diversiteit organisatieculturen bij fusie: blinde vlekken***

---

- **Kwaliteiten van de andere partij niet zien.**
- **Alleen andere organisatiecultuur is vreemd.**
- **Blinde vlek voor collectief leervermogen als voorwaarde.**
- **Cultuur als menselijk fenomeen-bij-uitstek.**
- **Alleen bestuurlijk taalspel geldt.**

# DE AARD VAN DE ORGANISATIE

## Fusies in Onderwijsinstellingen

### Aard werk en mensen centraal:

- ❖ Onderwijs als relationeel proces.
  - ❖ Ontvankelijk, zorgzaam.
  - ❖ Gericht op leren.
  - ❖ Innerlijk gedreven.
  - ❖ Zingevingsrationaliteit.
- Veranderen *met* mensen.

### Bedrijfskundige aanpak centraal:

- ❖ Organisatie is een organisatie.
  - ❖ Onderwijs als productieproces.
  - ❖ Efficiënt & productief.
  - ❖ Instrumentele rationaliteit.
  - ❖ Ontwerpbenadering.
- Veranderen *van* mensen

*Boom, van den P. & I. Nieuwkoop, 2010*

# Chaotische staat bij fusies en mate van succes

- Continue staat van verandering.
- ‘Normaal’ is het onvoorspelbare.
- Geen standaard patronen of dezelfde fusieprocessen.
- Dus openstaan voor diversiteit aan redeneerpatronen.
- Stimuleer zelfsturing.
- “(...) adoption must be evolved, not planned” Anderson 1999 in Demers, 2007: 161.



# Absorberend

# Behoudend



**Fysiek gescheiden**  
**Grenzen open/dicht**  
**Diversiteit: sterk/zwak**  
**Steunberen**  
**Leren van elkaar**

**Cultuur kosten-opbrengsten**  
**Afnemen<>Behouden**  
**Superieur/inferieur**  
**Trage vragen**  
**Collectief leervermogen**

# *Diversiteit organisatieculturen en verzandende fusies*

---

## Terug naar de gouden regel:

- **Sociale productie en onderhoud;**
- **sociaal gecreëerd, hun bezit en ...**
- **sociaal te veranderen**

# Reflectie

Analyse Herstel van de  
Verzande Fusie

## Reflectie

Verwachtingen?

Wat deden we?

Wat ging mis?

## Dialogoog

Mogelijkheden

Herstel

## Contracteren

Implementeren

Evalueren

Vertrouwen

Eerlijkheid

Veiligheid

Openheid

HEEL VEEL SUCCES:

JOUW VERDERE  
LEERONTWIKKELING

DE TOEPASSING VAN  
INZICHTEN