

BOEKBESPREKING

Fusie Organiseren Organisatieadviseur

Dr. Mauk Mulder

FUSIES

Stenfert Kroese, Leiden 1976

54 blz.

door Drs. T. G. van der Woerd

Accountants, administrateurs en andere aanhangers van het rationele getal maken nogal eens mee dat overtuigende argumenten gestaafd door harde cijfers moeten wijken voor overwegingen van irrationele komaf; overwegingen die lijken te stelen op heel andere, maar daarom niet minder echte realiteiten. Nergens komt dit meer voor dan in de top van een onderneming, waar de getallen „so much more confusing” zijn dan op andere plaatsen en nooit zo sterk als bij fusie: de meest emotionele van alle bedrijfsbeslissingen.

In dit boekje - dat een uitwerking is van een in januari 1976 gehouden lezing en als deel van de reeks Bedrijfskundige Signalementen is uitgegeven - probeert Mulder die andere realiteiten te realiseren.

De inhoudsopgave getuigt reeds van de nadruk op die „andere” aspecten.

Het boek begint - na enige inleidende opmerkingen - met een bespreking van het nut van sociaal-organisatorische theorieën in de praktijk, gevolgd door een pleidooi voor meer aandacht op wat hij de „rooddruk” noemt: communicatie, leiderschap, besluitvorming en andere procedures, die inderdaad nogal eens verwaarloosd worden in vergelijking met de „blauwdruk” van structuren en bevoegdheidsafbakeningen.

Vervolgens komen - zeer summier - verschillende onderwerpen aan de orde en wel achtereenvolgens: synergie; de leiderschapscapaciteit in pré- en post fusiefase; de dissonant theorie; de prestatie-, motivatietheorie; de theorie over referentiegroepen; de schoksgewijze vergroting van de organisatie ten gevolge van fusie; enkele sociaal-organisatorische notities over strategie en tactiek terzake van fusies; de belangen van organisatieleden.

Het boekje heeft een bespiegeld karakter en heeft dus vooral waarde bij de ordening van de eigen ervaringen van de lezer.

Hij wijst op het conformisme in een topteam, dat

de fusiepartner nogal eens zwarter maakt dan goed is voor een vlotte integratie, of zelfs goede fusies doet afspringen. Hij vraagt aandacht voor het verschil tussen de manager die een fusie kan doordrukken (zo nuttig in de vóórfusiefase) en de manager die de integratie erna kan waarmaken - dikwijls noodzakelijkerwijs een ander. Hij laat zien hoe de wil tot behoud van de relatieve machtspositie kan leiden tot onlogisch samengestelde raden van bestuur. Hij beschrijft ook het verband tussen macht van personen en macht van bedrijfsonderdelen: „het meer-machtige subsysteem trekt aan het langste eind”. Tenslotte komt hij nog eens terug op het conformisme in de top van elk van de fusiepartners. Hij wijt dit aan de neiging om zich te richten naar de mensen met wie men zich verbonden voelt en aan het verschijnsel dat men zich collectief op wil trekken aan kleine-ring van de tegenpartij. Mulder besluit deze passage met de stelling dat de voorfase van een fusie (op bovenomschreven wijze gekenmerkt door het „wij tegen zij”) een goede na-fusie-fase belemmert.

Wat heeft de adviseur of staffunctionaris aan deze beschouwingen? Mulder doet zelf enkele nuttige suggesties. „Er moet worden gestreefd naar meer evenwicht tussen het oordeel van belanghebbenden en anderen”.

„Omdat een fusie met name een toenemende differentiatie inhoudt, moeten integratiemechanismen in werking gesteld worden”. Machtsafstandsreductie ten opzichte van het topleiderschap moet tot stand worden gebracht door de raad van commissarissen, de ondernemingsraad, externe adviseurs en de vakbonden”. In veel situaties zullen deze suggesties opgaan; in vele andere niet, met name waar het topmanagement al blij is wanneer het de situatie ook maar enigszins in de hand kan houden en waar eerder een machtsstekort dan een machtsoverschot heerst.

De waarde van dit boekje ligt in de verklaring van al het niet rationeel en niet bedrijfseconomisch bepaalde, dat naar Mulder terecht signaleert, bij fusies zo'n grote rol speelt. Het gaat er bij een advies van een staffunctionaris of adviseur immers niet alleen maar om dat het verantwoord is. Een goed advies is het waard om opgevolgd te worden en het is jammer als dat gefrustreerd wordt door een gebrek aan inzicht in wat er nu werkelijk omgaat in de gedachten van het topmanagement bij fusies. Prof. Dr. Mauk Mulder heeft met zijn boekje ongetwijfeld aan dit inzicht bijgedragen.