

INVOOR-EN TEGENSPOED



DANIELLE
BRAUN

PREVIEW

Organisatiecultuur bij fusie,
samenwerking en ontvlechting

Boom



INHOUD

Ja, ik wil – HUWEN ¹⁷

DL1

- 1 Hoe vind je elkaar? ¹⁹
- 2 Toeval of strategisch ²⁷
- 3 Romantisch huwelijk of uithuwelijking ³⁵
- 4 Bruidsschatten en allianties ⁴¹
- 5 Power & Love ⁴⁷
- 6 Ranking ⁵⁶
- 7 De aankondiging ⁶⁴
- 8 De kinderen ⁷⁰
- 9 De schoonfamilie ⁷⁹
- 10 De bruiloft ⁸⁹



Samen in dezelfde tent – SAMENLEVEN 103

DL2

- 1 De huwelijksnacht 105
- 2 De dagelijkse beslommeringen 111
- 3 Monogaam of polygaam 124
- 4 Een samengesteld gezin 131
- 5 Je neemt jezelf mee 138
- 6 Cultuur en tradities 144
- 7 Cultuurschok en aanpassing 154
- 8 Relatie-onderhoud 161
- 9 Netwerken delen 171
- 10 Groei en ontwikkeling 180



Cd van mij, cd van jou – SCHEIDEN ¹⁹³

DL3

- 1 Het wringt ¹⁹⁵
- 2 Sleur ²⁰²
- 3 Spanning en conflict ²⁰⁹
- 4 Vreemdgaan ²¹⁶
- 5 Omgaan met emoties ²²²
- 6 We gaan scheiden ²³³
- 7 Hoe vertellen we het ²⁴²
- 8 De boedelscheiding ²⁴⁹
- 9 Rouw en verwerking ²⁵⁷
- 10 En weer door ²⁶⁶

INLEIDING

Twée tribes onder één dak

Fuseren. Het klinkt zo strategisch, zo rationeel, zo logisch. Twee organisaties die samen verdergaan om sterker te staan in een competitieve wereld. Kosten besparen, synergie creëren, efficiënter werken. Maar wie wel eens een fusie van dichtbij heeft meegemaakt, weet dat het allerm minst een droge optelsom is. Een fusie is een sociaal ritueel, een relationeel proces. Twee stammen die samen in één tent moeten wonen. En dat betekent, zoals in elk huwelijk, het integreren van cultuur, rituelen, macht, identiteit én het bouwen aan de liefde.

Fusies mislukken vaak. Niet omdat de cijfers niet kloppen, maar omdat de mensen niet samenvloeien. Omdat de bruid zich niet herkent in het huis van de bruidegom. Omdat de bruidegom heimwee heeft naar zijn oude clan. Of omdat de kinderen – de medewerkers – in een loyaliteitsconflict terechtkomen.

Huwen, samenleven, scheiden. Fuseren, samenwerken en ontvlechten. We weten eigenlijk allang hoe dat moet. Want ieder van ons heeft er ervaring mee. In het persoonlijk leven. We worden verliefd, we trouwen of gaan een andere langdurige verbintenis aan. We daten, leven samen, trekken bij elkaar in. En soms gaat de liefde helaas weer over en gaan we weer uit elkaar. We weten allemaal hoe euforisch verliefdheid kan voelen. Welk onderhoud een langdurige relatie vergt. En hoe pijnlijk afwijzing en scheuring zijn. Toch staan we daar lang niet altijd bij stil. In onze gebouwen van beton.

Een fusie is net een huwelijk

Mijn collega's en ik moeten een opdrachtgever soms weleens geruststellen wanneer we vertellen dat we graag fusiebegeleiding in de organisatie komen doen en dat we dat doen vanuit de metafoor van het huwelijk. 'Is dat niet te simpel?' 'Onze artsen gaan dat niet trekken!' 'Zullen de directeurs dat wel slikken?' Ja, soms is het inderdaad even een drempel waar je overheen moet. Tot we die hobbel hebben genomen en er helemaal in duiken. En datgene wat onuitgesproken is, op tafel komt. Bijvoorbeeld dat het ene ziekenhuis een veel beter relatienetwerk met de huisartsen in de regio heeft dan het andere. Dus dat je er een leuke of juist minder leuke 'schoonfamilie' bij krijgt. Dat we het een fusie noemen maar dat het eigenlijk om een overname gaat. En dat de kleinere partij zich tijdens het kerstdiner dan toch de mindere huwelijkspartner voelt. Dat de medewerkers zich als kinderen opsplitsen in een papa- en een mamakamp. Dat een van de fusiepartners staat te zoenen met een derde kaper op de kust, en dat toch voelt als vreemdgaan.

De huwelijksmetafoor is voor iedereen bekend terrein. Ze heldert zaken op, doorbreekt taboes en leidt tot ontspanning en lachsalvo's. Iedereen die een fusie ingewikkeld en spannend vindt, is op slag een volwaardige ervaringskundige want de liefde, vreugde en pijn die erbij komt kijken, kennen we allemaal.

Door het oog van de antropoloog



In dit boek kijken we met een antropologische blik naar fusies, samenwerking en ontvlechting. Vanuit de metafoor van het huwen, samenleven en scheiden. Wat maakt dat sommige zakelijke huwelijken slagen en andere op een vechtscheiding uitlopen? Wat kunnen we leren van eeuwenoude rituelen en mechanismen uit traditionele samenlevingen? En uit ons eigen leven? En hoe zorg je ervoor dat je niet in een slechte relatie blijft hangen?

Dit boek is het resultaat van mijn jarenlange ervaring met het begeleiden van fusies, samenwerkingen en ontvlechtingen in organisaties. Dat doe ik samen met mijn collega-antropologen van de Academie voor Organisatiecultuur. Onze betrokkenheid varieert van langdurige procesbegeleiding tot een eenmalige masterclass ‘psycho-educatie bij fusie’. We geven lezingen, snijden bruidstaarten bij fusiefeesten, arrangeren het goede verlovingsgesprek, ontrafelen conflicten en helpen soms bij het doorhakken van de knoop tussen blijven en weggaan. Daarbij putten we uit de oneindige wijsheid die de wereld ons te bieden heeft. Over huwelijken, relaties, rituelen, contracten, scheidingen, rouw. Want een fusie, samenwerking en ontvlechting, hoef je niet zelf uit te vinden. Alles is al een keer bedacht ergens op de wereld. Elke tribe ter wereld geeft vorm aan relaties door middel van een schat aan culturele uitingen en kaders.

Daarnaast heb ik mijn eigen ervaringen in dit boek verwerkt. Want ook ik heb geslaagde en minder geslaagde fusies en samenwerkingen achter de rug in mijn zakelijk leven. Ik was zakelijk smoorverliefd. Zette vol vertrouwen een handtekening onder een liefdevol opgezet fusiecontract. Genoot van het samen aannemen van medewerkers om die vervolgens als een gezin te hoeden. Ik deed moeite om de relatie levendig te houden. Raakte teleurgesteld. Werd verlaten. Verliet zelf. En ging weer door. Om opnieuw verbintenissen aan te gaan. Soms losser en afstandelijker. Soms opnieuw met zielen die elkaar wisten te raken. *Older and wiser.*

Die persoonlijke ervaringen werden verrijkt door de verhalen van anderen. Want als je eenmaal het intieme gesprek aangaat met ondernemers, bestuurders en medewerkers in organisaties, daarin je eigen ervaringen deelt en vraagt of ze zelf ook weleens een fusie of ontvlechting hebben meegemaakt, dan trek je de doos van Pandora open. Het raakt mij steeds weer hoe intens mensen zakelijk huwen, samenleven en scheiden ervaren. Dat een breuk met een zakenpartner soms meer pijn kan doen dan die met een liefdespartner. Dat het gevoel van krenking, afwijzing door en rouw om een geliefde collega even stekend kan zijn als wanneer het om een goede vriend of vriendin gaat. Dat het aangaan van een nieuwe zakelijke samenwerking je vleugels kan geven alsof je je eerste vriendje hebt. Dat je oprechte ‘ouderlijke’ zorgzaamheid kunt voelen voor ‘jouw’ medewerkers zodra ze overstappen naar een andere afdeling. Ik heb met heel wat mensen hierover gesprekken gevoerd. Ik heb het thema behandeld met deelnemers aan mijn leergangen. En ik heb de vraag gesteld aan mijn LinkedIn-netwerk. Daarop kreeg ik prachtige reacties terug, soms met de uitdrukkelijke wens om die anoniem te houden. Want die verhalen gaan stevast gepaard met een hoop emotie.

De verhalen uit de wereld, de ervaringen uit mijn begeleidingswerk, de anekdotes uit mijn eigen zakelijke liefdesleven en datgene wat respondenten mij toevertrouwden, zal ik in dit boek steeds in kaders weergeven. Daarbij zijn organisaties en situaties opzettelijk geanonimiseerd en gemixt. Elke overeenkomst met jouw eigen verhaal of ervaring is daarom vooral te wijten aan je eigen herkenning, vrees of verlangen. Fusieperikelen en verliefdheden zijn pijnlijk herkenbaar, is mijn ervaring.

Stabiliteit en zoektocht

Mijn vrienden grappen weleens; hoe doe je dat, al dertig jaar een geweldig huwelijk met je lief, een hecht gezin met twee fantastische kinderen, terwijl je zelf uit een turbulent ouderlijk nest komt met een vervellende vechtscheiding? Tja, dat weet ik zelf ook niet en mijn fijne stabiele thuisbasis met Marleen, Tomar en Indi stemt me uiterst dankbaar. Mijn gezin is mijn basis, mijn backbone en bron van grote vreugde.

Maar ja ... misschien dat ik dit soort uitdagingen in het leven daarom vaker op zakelijk en vriendschappelijk gebied moest ervaren. Want liefdesverdriet ben ik zeker tegengekomen. En ik beleef dat intenser wanneer er ook een zakelijk aspect meespeelt. Want samen ondernemen of in een organisatie mooie dingen doen schept voor mij zo'n hechte band en kan mij zoveel voldoening geven dat het dan heel jammer en soms zelfs uiterst pijnlijk is wanneer onze wegen zich weer scheiden. Het is een grote zoektocht. Dus ja... ik ken het klappen van de zweep én ik geloof in de liefde. Thuis en in het werk. Ik hoop jij ook.

Meneer pastoor

Een fusie is een sociaal experiment. Een proces van verbinding, schepping, conflict en vernieuwing. Het is geen simpel rekenmodel, geen overzichtelijke som op een spreadsheet. Het is een huwelijk tussen stammen, met liefde en logica, hoop en weerstand maar ook verschillende culturen en machtsdynamieken.

Leiders die dit proces goed begeleiden, begrijpen dat het niet alleen om strategie gaat, maar vooral om mensen. Ze geven ruimte aan rouw en viering, aan verschil en samensmelting. Ze creëren een gezamenlijke toekomst waarin oude culturen en persoonlijkheden erkend worden maar waarin tegelijkertijd iets nieuws kan ontstaan.

En bovenal begrijpen ze dat, net als in het echte leven, de formule voor een succesvolle fusie niet schuilt in het vinden van de perfecte partner, maar in het vermogen om samen een nieuwe stam te bouwen.

Als je vroeger ging trouwen, kwam meneer pastoor (of de imam, dominee, panjit, sjamaan, rabbijn) langs om je voor te bereiden op het huwelijk en de huwelijkse geneugten en plichten. In sommige delen van het land en de wereld is dat nog steeds zo. Uiterst nuttig, want trouwen is een grote stap. Met dit boek hoop ik een beetje jouw 'meneer pastoor' te zijn in de positieve betekenis van die rol voor het zakelijk huwelijk dat je nu of in de toekomst misschien gaat sluiten of dat je al bent aangegaan. Ik hoop enige psycho-educatie te brengen. Je als

lezer een ander perspectief te bieden op fusies. Niet als een puur zakelijke transactie, maar als een relationeel proces dat diep geworteld is in onze menselijke natuur. Want hoe we dat proces vormgeven, bepaalt of een fusie een gelukkig huwelijk wordt of eindigt in een vechtscheiding.

Leeswijzer

Dit boek bestaat uit drie delen. We gaan huwen, samenleven en stappen in het scheidingsproces. Ik gebruik de metaforen uit het persoonlijke liefdesleven en het zakelijk leven voortdurend door elkaar. Natuurlijk geldt steeds dat je voor huwelijk ook langdurige relatie, lat-relatie of intensieve vriendschap kunt lezen. Samenleven kan ook latten zijn. En een scheiding mag je ook lezen als een break-up tussen twee hartsvriendinnen of als een afwijzing na een langdurige flirt. Uiteraard is elke combinatie van gender mogelijk, zowel in de persoonlijke liefde als op het zakelijke toneel. Relaties kunnen privé en zakelijk, polygaam en monogaam zijn. Dikwijls doen er kinderen, bonuskinderen, stiefmoeders en -vaders en schoonfamilies mee. Gebruik als lezer de metafoor van het huwelijk vooral om dit boek te lezen en om het verhaal verder te vertellen in jouw eigen organisatie, maar laat je er niet door beperken en kies vooral de taal die aansluit op jouw eigen situatie, voorkeuren en goeddunken.



*Gedicht bij mijn eigen liefdeshuwelijk met mijn grote liefde Marleen**

Voor een dag van morgen – Hans Andreus

Wanneer ik morgen doodga,
vertel dan aan de bomen
hoeveel ik van je hield.
Vertel het aan de wind,
die in de bomen klimt
of uit de takken valt,
hoeveel ik van je hield.
Vertel het aan een kind
dat jong genoeg is om het te begrijpen.
Vertel het aan een dier,
misschien alleen door het aan te kijken.
Vertel het aan de huizen van steen,
vertel het aan de stad
hoe lief ik je had.

Maar zeg het aan geen mens,
ze zouden je niet geloven.
Ze zouden niet willen geloven dat
alleen maar een man
alleen maar een vrouw
dat een mens een mens zo liefhad
als ik jou.

* Dit is het oorspronkelijke gedicht van Hans Andreus.

Op mijn huwelijk hebben we dit aangepast naar
alleen maar een vrouw, alleen maar een vrouw.

Ja,
ik
wil –



HUWEN

DL1



In veel culturen wordt een huwelijk niet alleen gesloten uit liefde, maar ook uit strategie. Families worden verbonden, rijkdommen samengevoegd, vetes bijgelegd. In het bedrijfsleven is het niet anders. Een fusie begint vaak met mooie beloften: samen zijn we sterker, we vullen elkaar aan, we worden marktleider. Of als twee zzp'ers besluiten te gaan samenwerken: wat kunnen we samen mooie projecten gaan doen en wat is dat gezellig.

Toch zien we dat huwelijken vaak stranden op valse verwachtingen. De een denkt dat de ander zich volledig zal aanpassen, terwijl de ander juist wil vasthouden aan zijn eigen gewoontes. In een fusie betekent dit: de ene organisatie verwacht dat haar cultuur de dominante wordt, terwijl de andere hoopt op een gelijkwaardig partnerschap.

De kunst is om al in deze fase de juiste vragen te stellen:

- Waarom willen we fuseren? Is het liefde of is het een verstandshuwelijk?
- Welke cultuur brengen we mee? Wie zijn wij?
- Wat geven we op? Wat willen we behouden?
- Hoe voorkomen we dat de één meer tijd en energie investeert dan de ander?

Culturele verschillen bij zakelijk daten

Elk land en elke industrie hebben hun eigen regels als het gaat om zakelijk daten en fuseren.

In **Silicon Valley** draait het om snelle connecties en een informele benadering.

In **Japan** moet je eerst langdurige relaties opbouwen voordat je een deal sluit, liefst met etentjes en soms zelfs een bezoek aan een nachtclub als ultieme vertrouwenstest.

In **Nederland** pakken we het pragmatisch en nuchter aan met een goede kop koffie en maken we de fusieplannen snel concreet.

In **Duitsland** worden formele en goed gedocumenteerde onderhandelingen gevoerd waarbij sterk de nadruk ligt op contracten en zekerheid.

In **China** is relatiebeheer (*guanxi*) cruciaal: zonder een vertrouwensband komt er geen deal.

In **Brazilië** vindt het netwerken plaats in sociale settings, zoals uitgebreide lunches en informele bijeenkomsten.

HOE VIND JE ELKAAR?



Samen in dezelfde tent –



SAMEN- LEVEN

DL2



Als de fusie doorgaat, begint het echte werk: samenleven. En zoals in elk huwelijk, blijken er na de wittebroodsweken ineens irritante gewoontes te zijn. De een houdt van lange vergaderingen, de ander van snelle besluiten. De een is gewend aan informele besluitvorming, de ander aan strikte hiërarchie. De een noemt klanten 'cliënten', de ander 'partners'. Taal, rituelen, symbolen – over alles moet opnieuw worden onderhandeld.

Antropologisch gezien bevinden fusieorganisaties zich in de eerste periode na het huwelijk in een liminale fase: een overgangsritueel waarbij oude structuren worden losgelaten, maar nieuwe nog niet volledig gevormd zijn. Dit is een periode van onzekerheid, van zoeken naar nieuwe rollen en identiteit. Het gevaar ligt op de loer dat men blijft hangen in deze fase, dat er nooit een echte nieuwe eenheid, een nieuw normaal ontstaat.

Wat helpt in deze fase?

- Nieuwe gezamenlijke rituelen creëren, zoals gezamenlijke bijeenkomsten en storytelling over de nieuwe identiteit.
- Expliciet maken wat vaak impliciet blijft: wat zijn onze ongeschreven regels, hoe nemen we besluiten, hoe vieren we successen?
- Ruimte maken voor rouw om het oude. Medewerkers verliezen niet alleen een oude werkgever, maar ook een deel van hun identiteit.

DE HUWELIJKS- NACHT

1

DL2



De huwelijksnacht: van contract naar chemie

De ceremonie is achter de rug. De ringen zijn uitgewisseld, de geloften uitgesproken, het glas is geheven en de gasten zijn langzaam huiswaarts gekeerd. En dan? De huwelijksnacht. Het moment waar alles samenkomt. Of uiteenvalt. Want wat gebeurt er als alle officiële plichtplegingen zijn voltooid en het bruidspaar opeens oog in oog staat met elkaar, zonder de veiligheid van speeches, muziek en champagne?

In de wereld van fusies en overnames is dit hét moment van de waarheid: gaat dit ook echt werken? Komen onze strategie en cultuur samen of wordt 'de eerste nacht' een ongemakkelijke confrontatie met misplaatste verwachtingen? De jubelende persberichten zijn geschreven, de handtekeningen gezet – maar chemie laat zich niet afdwingen door een contract.

De matrimonio de prueba – De Andes, Zuid-Amerika

In oude Andes-tradities was er soms sprake van een huwelijk 'op proef'. Dan leefde een paar enkele maanden samen om te kijken of ze wel goed matchten. Pas daarna volgde het officiële huwelijk en consummatie door het bed te delen. Sommige organisaties starten met een strategisch partnerschap of joint venture om eerst aan elkaar te wennen, voordat ze volledig fuseren.

Hoe die eerste nacht verloopt en waar die wordt doorgebracht, hangt natuurlijk af van de contractuele afspraken die je daarover hebt gemaakt. Als er sprake is van een overname, en de nieuwe medewerkers bij de grote organisatie hun intrek nemen, is dat heel anders dan wanneer twee zzp'ers hebben besloten samen verder te gaan en voor het eerst samen op acquisitie naar een klant gaan of het nieuwe kantoor inrichten. Misschien zijn er al maandenlang momenten geweest waarop de bestuurders en medewerkers elkaar beter hebben leren kennen en voelt het contact al lang vertrouwt. Of misschien is dit nu pas het moment waarop je elkaar voor het eerst echt ontmoet.

Hoe dan ook is het altijd spannend en spelen al die universeel menselijke dingen een rol, zoals gezien en gehoord worden, ranking, je plek krijgen en innemen, verlegenheid en afscheid nemen van het oude. Je staat misschien nog met één been in dat liminale ondertussen, ondanks dat je formeel aan de overkant bent geland.

Nu ga je letterlijk beiden 'met de billen bloot' en wordt alles wat tot dan toe nog wat afstandelijk was, opeens intiem. Daarbij is het tempo heel belangrijk. Mogen mensen een tijdje aan elkaar wennen? Of moet gelijk alles uit de kast worden getrokken en het bewijs worden geleverd dat deze fusie een goed idee was?

De Kumbh Vivah – India

In sommige Indiase tradities wordt bij twijfel of er 'slechte sterren' zijn, eerst een symbolisch huwelijk gesloten met een boom of object. Pas daarna volgt het echte huwelijk. De eerste nacht is dan niet primair seksueel, maar spiritueel bedoeld om het lot gunstig te stemmen. Zo kun je een fusie ook laten beginnen

met 'oefen-samenwerkingen' of pilot-projecten om eerst de risico's te peilen voordat de grote stap van het echte huwelijk en de huwelijksnacht volgen.

Het 'bloedlaken' – Midden-Oosten, Noord-Afrika

In traditionele islamitische gemeenschappen wordt soms een wit laken op het bed gelegd en verwacht men dat het bruidspaar na de eerste huwelijksnacht het laken toont als bewijs van maagdelijkheid en consummatie. Soms verzamelt de familie zich letterlijk aan de andere kant van de slaapkamerdeur om op het nieuws te wachten. In een fusie wil men vaak snel 'bewijs' zien dat het samengaan geslaagd is: denk aan *early wins*, synergiecijfers en de eerste succesverhalen.

De spanning van de eerste nacht

In veel culturen is de huwelijksnacht een geladen moment, soms zelfs bijna een publiek evenement. Zoals het in sommige islamitische samenlevingen traditie is om het bebloede laken met aan de gemeenschap te tonen, zo was het in middeleeuws Europa gebruikelijk dat de hele hofhouding het paar naar het echtelijk bed begeleidde, soms met rumoerige toeters en bellen, waarna de lakens de volgende ochtend werden geïnspecteerd.

In Japan daarentegen was het huwelijk vroeger vooral een zakelijke overeenkomst tussen families en was de huwelijksnacht eerder een formeel ritueel dan een uitbarsting van passie. In sommige delen van Afrika begeleiden wijze vrouwen uit de gemeenschap de huwelijksnacht door het jonge paar te instrueren hoe zij stap voor stap intimiteit en vertrouwen kunnen opbouwen.

Overal ter wereld is die eerste nacht niet alleen privé, maar ook maatschappelijk geladen. Er wordt gekeken, gewacht, gecontroleerd, gehoopt. Precies zoals medewerkers, aandeelhouders en klanten turen naar de eerste stappen van twee gefuseerde organisaties.

Zakelijk gezien kennen fusies en overnames dus een vergelijkbare fase. Na maanden van onderhandelingen, due diligence en contractbesprekingen, breekt het moment aan waarop de samengevoegde bedrijven elkaar écht moeten 'aanraken'. Het organogram past misschien wel keurig in PowerPoint, maar de echte vraag is: passen de mensen, de rituelen en de normen in de praktijk ook bij elkaar?

De eerste werkdag na een fusie is als wakker worden naast iemand die je officieel je levenspartner mag noemen, maar van wie je net ontdekt dat hij in bed eet, drie katten heeft, en een snurkprobleem heeft. Kleine ergernissen die, als ze niet bespreekbaar zijn, diepe scheuren kunnen veroorzaken.

Cultuurverschil in de praktijk

Een klassiek voorbeeld is de fusie tussen Daimler-Benz en Chrysler. Op papier perfect: Duits ingenieurschap gekoppeld aan Amerikaanse creativiteit. In de praktijk liep het huwelijk stuk op culturele verschillen. De Duitsers kwamen met strakke plannings en formele vergaderrituelen, terwijl de Amerikanen wars waren van hiërarchie en liever *on the fly* besluiten namen. De eerste huwelijksnacht werd een gênante worsteling om het dekbed.

De rol van verwachtingen en wat je eraan kunt doen

In sommige culturen, zoals in delen van India, is de huwelijksnacht geen vurige explosie maar slechts een eerste, voorzichtige stap in een traag proces van gewenning. De liefde groeit door samen te leven, niet door knallend vuurwerk op dag één. In het westen daarentegen, waar we opgroeien met Disney-romantiek en Netflix-sprookjes, zijn de verwachtingen torenhoog – en de teleurstellingen (daardoor) vaak ook.

In de zakelijke wereld is het niet anders. Twee bedrijven kunnen op papier prachtig samensmelten – het gedeelde logo, de gezamenlijke missie – maar als medewerkers in de praktijk botsen over vergadertijden, mail-etiquette of wie er op vrijdag het laatste woord heeft, ontstaat er een stille erosie van vertrouwen.

Geen directe versmelting

Een bekend voorbeeld is de fusie van Air France en KLM. Hoewel de samenwerking officieel beklonken was, bleven de medewerkers zich lang 'Air France' of 'KLM' voelen, in plaats van een nieuwe, gedeelde identiteit aan te nemen. Het huwelijk was voltrokken, maar de relatie moest nog worden opgebouwd.

Natuurlijk heb je als leider van de fuserende organisaties of als begeleider van fusieprocessen heel veel invloed op hoe die eerste huwelijksnacht en de honeymoonfase verlopen. Het is een kwestie van inleving en van romantiek.

Inleving. Alle vragen uit de checklist uit deel 1 vragen in deze eerste periode eigenlijk nogmaals om aandacht en een extra check. Dit is immers *the proof of the pudding*. Dit is het moment waarop je erachter komt of de goede gesprekken die je in een eerder stadium met elkaar hebt gevoerd ook echt diepgaand genoeg waren, of dat er verborgen elementen uit de kast komen. Nu zal blijken of je moedig genoeg bent geweest om taboe-onderwerpen zoals het gearrangeerd huwelijk, ranking, bruidsschatten en kinderen aan de orde te stellen of dat je die onderwerpen toch te veel hebt vermeden. Leef je in de andere partij in. Hoe is het voor de bestuurder van de gefuseerde organisatie dat jij de voorzitter wordt en hij niet? Hoe is het voor medewerkers om straks op een nieuwe locatie te gaan werken, best ver van de oude standplaats? Vraag aan mensen wat ze nodig hebben om goed te kunnen aarden. Dat kunnen soms hele praktische dingen zijn: een parkeerplaats of hulp met het nieuwe computersysteem.

Romantiek. Hoe haal jij je bruid op? Zeker als er sprake is van rankingsverschil, is dit onnoemelijk belangrijk. Zet je een bloemetje neer als er nieuwe mensen bij je intrekken? Organiseer je voor de teams een borrel aan het einde van de eerste werkdag? Wat als je thuiswerkers hebt, hoe betrek je die dan bij de ‘eerste huwelijksnacht’? Maar ook als er een gelijkwaardige samenwerking of fusie tot stand is gekomen, is het belangrijk om kleine momenten van samenzijn te vieren. Dat zet gelijk de toon voor de periode daarna en misschien wel voor jaren. Dit is het moment waarop patronen worden gebouwd.

Wie zorgt voor de hapjes?

Mijn zakenpartner en ik waren een nieuwe samenwerking aangegaan. We waren hoteldebotel toen we ons nieuwe kantoor betrokken en daar samen een paar middagen zaten te werken aan een nieuwe leergang. Het kantoor was prachtig maar basic. Daarom had ik van thuis iets lekkers voor de lunch op die eerste echte werkdag meegenomen. Dat was heel leuk en feestelijk. Wel kwam ik na een paar maanden tot de conclusie, dat ik altijd degene was die aan dat soort dingen dacht. Dat ik degene was die altijd de koffiemelk aanvulde als die op was, die de uitjes organiseerde of het initiatief nam om stil te staan bij hoe de samenwerking verliep. Als ik die ‘eerste huwelijksnacht’ had kunnen overdoen, had ik voorgesteld dat we allebei steeds iets lekkers voor de lunch mee zouden nemen, zodat er geen patroon was ontstaan waarbij vooral een van de twee zich van zijn zorgzame kant zou laten zien.

Intimiteit opbouwen: zakelijke hechting

Een succesvolle huwelijksnacht draait uiteindelijk niet per se om passie, maar om de kiem te leggen voor wederzijds vertrouwen. Echte intimiteit ontstaat langzaam, vanuit respect, door humor en uit oprechte aandacht voor elkaar.

In de zakelijke context betekent dit dat leidinggevendenden de rol van wijze dorpsoudsten moeten aannemen: zij die waken over rituelen, die cultuurverschillen benoemen zonder te veroordelen, die successen vieren en ongemakken bespreekbaar maken.

Praktische voorbeelden:

- **Speeddates** tussen teams om elkaars cultuur te leren kennen.
- **Culturele storytelling:** medewerkers delen anekdotes over ‘hoe het hier werkt’.
- **Ritueel feedback geven:** niet wachten tot de ergernissen zich opstapelen, maar al op de eerste werkdag ruimte maken voor het ventileren van verwachtingen.

Want zoals in veel traditionele culturen geldt: een huwelijk dat de eerste stormpjes samen doorstaat, zal uiteindelijk sterker zijn dan een huwelijk dat in stilte voortsuddert.

De huwelijksnacht is maar het begin. De echte uitdaging begint als het leven samen zich ontvouwt: met alledaagse rituelen, irritaties, feestjes en tegenslagen.

Of het nu om een huwelijk of een fusie gaat: de eerste nacht is spannend, soms pijnlijk en vaak ongemakkelijk. Maar wie met compassie, openheid en humor de ongemakken tegemoet treedt, legt de basis voor een duurzame reis samen. De beste huwelijken en de meest succesvolle fusies zijn niet gebouwd op perfecte matches, maar op imperfecte mensen en organisaties die kiezen om samen beter te worden. Of het nu om een liefdes-huwelijk- of om een gearrangeerd huwelijk gaat.

Cd van mij,
cd van jou

—



SCHIEDEN

DL3



Niet alle huwelijken houden stand. Je groeit uit elkaar. Iemand gaat vreemd. Soms blijkt de fusie een mismatch. Organisaties raken verstrikt in vechtscheidingen waarbij teams tegenover elkaar komen te staan, loyaliteiten op de proef worden gesteld en de initiële beloften als loze woorden voelen. Medewerkers voelen zich ontheemd. Culturen botsen. Het gezamenlijke doel raakt uit zicht.

In de antropologie kennen we het concept van culturele frictie: wanneer twee systemen zo verschillend zijn dat er continu spanning ontstaat. Soms is dat constructief, maar vaak leidt het tot stagnatie.

Wanneer is het tijd om uit elkaar te gaan?

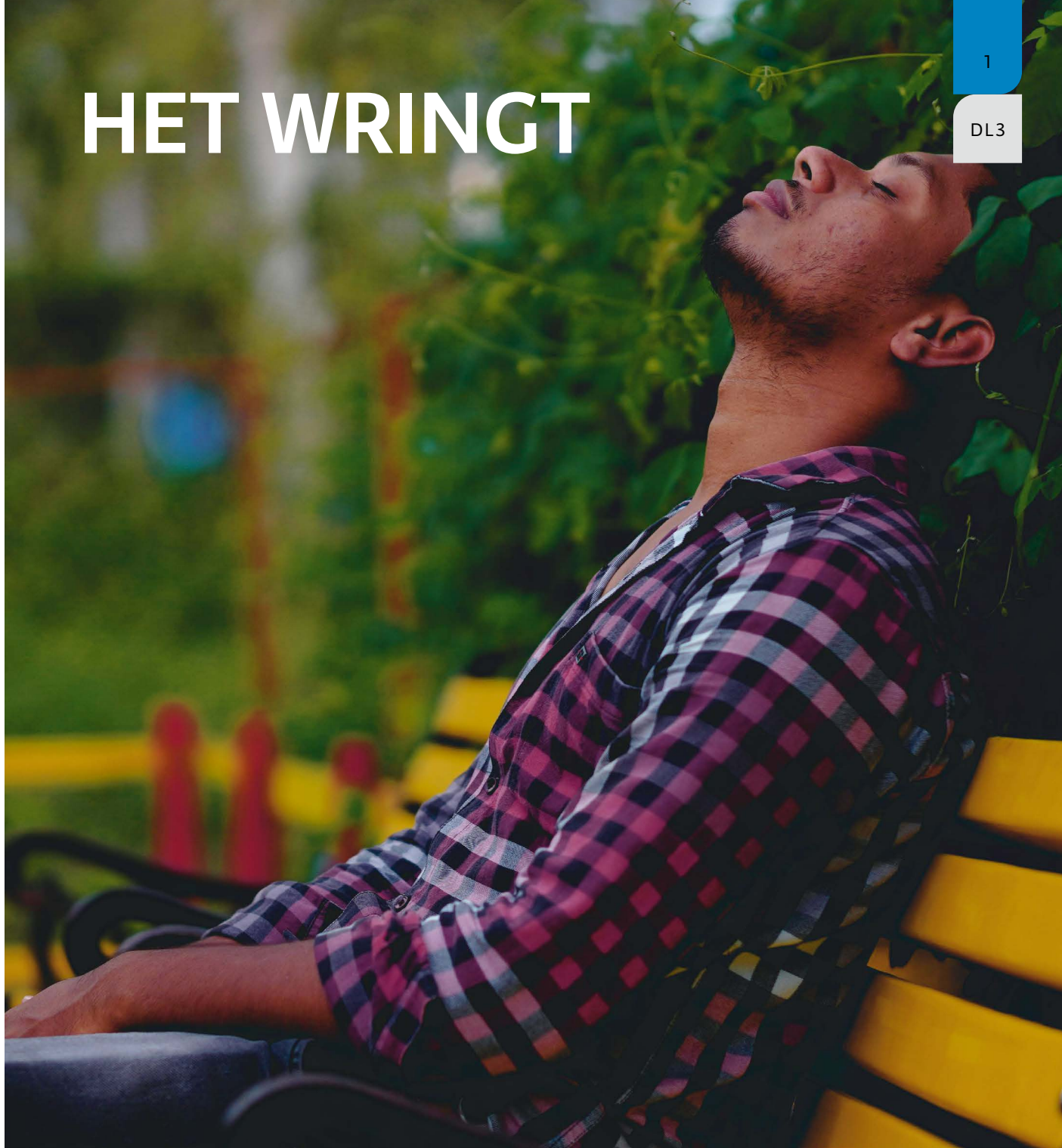
- Als de cultuurverschillen niet meer te overbruggen zijn en de samenwerking continu stroef verloopt.
- Als de organisatie meer verwikkeld is in interne strijd dan gefocust op haar externe doelstellingen.
- Als medewerkers massaal vertrekken en het draagvlak voor de fusie er simpelweg niet meer is.
- Als er geen liefde en vertrouwen meer is tussen de zakenpartners.

Een goede zakelijke echtscheiding vraagt om net zoveel rituelen en aandacht als een huwelijk. Hoe ga je met respect uit elkaar? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers niet met een gevoel van falen blijven zitten? Welke lessen neem je mee naar de toekomst? Hoe rouw je, lik je je wonden en ga je weer door?

HET WRINGT

1

DL3



OVER DE AUTEUR

Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog, veelgevraagd spreker en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Als expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap is ze een geliefde sparringpartner voor raden van bestuur en maakt ze organisaties graag klaar voor verandering. Daarnaast is ze auteur van boeken als *De Corporate Tribe*, *Building tribes*, *Tribaal kantoorgedoe*, *Patronen* en *Da's gek*. Danielle stond 25 jaar lang zelf met haar voeten in de corporate klei als manager/bestuurder. Ze reist de wereld rond op zoek naar manieren om tribes te bouwen en leiders sterk te maken. Haar motto: 'Aandacht is het nieuwe goud'.

Danielle studeerde klassieke culturele antropologie. Ze specialiseerde zich in de dynamiek van politiek-religieuze systemen in Afrika en Azië. Halverwege haar studie wordt ze gegrepen door het inzicht dat rituelen en omgangsvormen bij bedrijven en organisaties 'om de hoek' minstens even indrukwekkend en functioneel zijn als die van verre, vreemde volkeren. Vanaf dat moment zijn de totempalen en vooroudergeesten niet langer haar onderzoeksobjecten, maar richt ze zich op de magie van planning- en controlesystemen en de bezieling van leiders in organisaties. Ze weet op boeiende wijze de klassieke antropologie te combineren met organisatiekunde en studeert als een van de eersten in Nederland af als corporate antropoloog. Haar antropologische veldwerk doet ze anderhalf jaar lang achter in een politieauto. Daar leert ze het klappen van de zweep van het onderzoekswerk én van de straat. In 1996 promoveert Danielle op een onderzoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie met het proefschrift *Sturingsperikelen in de politieorganisatie*. Danielle vervolgt haar loopbaan als adviseur bij de politie en een groot consultancybureau, als leider in de asielopvang en bij de lokale overheid.

Nu is Danielle een van de topsprekers van Nederland. Ze is directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, waar ze met haar team organisaties beter en bezielder maakt en leergangen geeft aan de hand van haar boeken. Danielle is sparringpartner voor CEO's en bestuurders bij complexe verandering en bijt zich graag vast in de dynamiek van disfunctionele managementteams. Bij verandertrajecten combineert Danielle haar no-nonsense strategische managementervaring met haar adviesrol. Danielle bekijkt de Nederlandse samenleving door een unieke, antropologische bril. Ze is publicist voor kranten, social media, radio en tv. Ze richtte het Gilde van Polderantropologen op; een onderzoeksteam van 100 antropologen dat samenlevingsonderzoek doet. De Academie voor Organisatiecultuur organiseert grote events die gaan over uitdagingen binnen organisatie en samenlevingsvraagstukken, zoals een event over Patronen, over Macht, over Tribes bouwen en over Kathedraal-denken.

Maar bovenal ... is Danielle reiziger. Elk jaar reist ze naar een boeiende tribe ergens op de wereld om nieuwe verhalen en best practices te verzamelen. Dat doet ze alleen, maar ook samen met haar gezin, dat al even reislustig is. Op social media en haar website publiceert ze, blogt ze en fotografeert ze over haar reizen. Hiermee stond ze in 2020 op de planken in het theater.

