



INVOOR-EN TEGENSPOED

DANIELLE
BRAUN

Organisatiecultuur bij fusie,
samenwerking en ontvlechting

Boom

IN VOOR- EN TEGENSPOED

DANIELLE
BRAUN

Organisatiecultuur bij fusie,
samenwerking en ontvlechting

Boom



INHOUD

Inleiding 9

Ja, ik wil – huwen 15

DL1

Hoe vind je elkaar? 17

Toeval of strategisch? 25

Romantisch huwelijk of uithuwelijking 33

Bruidsschatten en allianties 39

Power & Love 45

Ranking 54

De aankondiging 62

De kinderen 68

De schoonfamilie 77

De bruiloft 87



Samen in dezelfde tent – SAMENLEVEN 101

DL2

De huwelijksnacht 103

De dagelijkse beslommeringen 109

Monogaam of polygaam 122

Een samengesteld gezin 129

Je neemt jezelf mee 136

Cultuur en tradities 142

Cultuurschok en aanpassing 152

Relatieonderhoud 159

Netwerken delen 169

Groei en ontwikkeling 178



Cd van mij, cd van jou – SCHEIDEN ¹⁹¹

DL3

Het wringt ¹⁹³

Sleur ²⁰⁰

Spanning en conflict ²⁰⁷

Vreemdgaan ²¹⁴

Omgaan met emoties ²²⁰

We gaan scheiden ²³¹

Hoe vertellen we het ²⁴⁰

De boedelscheiding ²⁴⁷

Rouw en verwerking ²⁵⁵

En weer door ²⁶⁴

Naschrift ²⁸¹

Over de auteur ²⁸³



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?



Hoe vind je elkaar?

De manier waarop mensen elkaar vinden, varieert per cultuur. Maar de onderliggende patronen – verleiding, selectie en onderhandeling – zijn universeel. Over ontmoeten, daten en tinderen als metafoor voor het vinden van de juiste zakelijke huwelijkspartner.

Hoe verloopt het proces van hofmakerij in de zakelijke wereld? Welke stappen zijn essentieel om tot een succesvolle match te komen?

1. De eerste ontmoeting: de klik, aantrekkingskracht en eerste indrukken

Net zoals bij een eerste date draait het zakelijk kennismaken om uitstraling en positionering. Is een bedrijf aantrekkelijk, solide, betrouwbaar? Zoals we op Tinder swipen op basis van een eerste indruk, zo scannen bedrijven elkaars logo's, websites en testimonials.

2. De selectie: het aftasten van intenties en verwachtingen

In veel traditionele samenlevingen zijn verlofingsrituelen een manier om intenties te verkennen. In het bedrijfsleven gebeurt dit met een informeel kopje koffie, op netwerkborrels en tijdens strategische samenwerkingen. Men test of er een wederzijdse klik is.

3. Onderhandelen: het uitwisselen van beloften

Net als bij een huwelijksovereenkomst wordt in het zakelijke proces onderhandeld. Wat levert de samenwerking op? Wat zijn de voorwaarden? Welke risico's zijn er? Dit is de fase waarin contracten worden opgesteld, due diligence wordt uitgevoerd en verwachtingen worden uitgesproken.

4. De verbintenis: een fusie of partnerschap

Uiteindelijk leidt een succesvolle zakelijke verkenning tot een deal: een fusie, een partnerschap of een gezamenlijke onderneming. Dit is de zakelijke versie van het huwelijk: een formele bekrachtiging van de samenwerking.

5. De toekomst: groei of scheiding?

Net zoals huwelijken soms stranden, zo mislukken zakelijke samenwerkingen soms ook. Cultuurverschillen, veranderende markten en onverenigbare ambities kunnen ervoor zorgen dat de partners uit elkaar groeien. Anderen blijven een leven lang samen en bouwen een sterk imperium.

In de samenlevingen die antropologen bestuderen, bestaat het vinden van een levenspartner dikwijls uit zorgvuldig opgebouwde rituelen en patronen. Ouders arrangeren huwelijken, stammen organiseren initiatierituelen en hofmakerijtradities. Het gaat daarbij zelden alleen maar over pure romantiek, maar vaak juist ook over strategie. Een huwelijk is een alliantie: een manier om middelen te bundelen, land uit te breiden, sterke nakomelingen voort te brengen en sociale cohesie tussen tribes en families te versterken. Zo ook in het zakelijk leven. Een fusie is zelden een kwestie van alleen maar pure liefde. Het is meestal ook een verstandshuwelijk, een samensmelting met een doel. Maar dat betekent niet dat er geen spanning, verlangen, verliefdheid, vonken of zelfs romantiek aan het proces te pas komen.

Verleiding – de klik

Het begint allemaal met een blik. Een toevallige ontmoeting op een congres, een gezamenlijke klant, een opleiding die je samen volgt, een markt waar je elkaar steeds vaker tegenkomt, LinkedIn-berichten die je steeds vaker liket. Er is iets – een aantrekkingskracht, bewondering, een gevoel van herkenning in de manier van werken, een mogelijke match. Twee organisaties of twee zzp'ers die elkaar aftasten. Net als in de liefde begint een fusie vaak met een fase van verkennen en verleiding. De aanleiding voor een fusie kan ook voortkomen uit een strategie of zelfs uit een gevoel van afgunst of angst. Uit een behoefte aan groei en expansie. Of de angst dat je wordt weggeconcentreerd, dus dat je maar beter kunt trouwen met iemand die hetzelfde product aanbiedt als jij.

De balzdans van de Wodaabe in Niger

Bij de Wodaabe-stam in Niger vindt de jaarlijkse *Gerewol* plaats, een ceremonie waarbij jonge mannen zichzelf zo aantrekkelijk mogelijk presenteren aan potentiële partners. Ze schminken hun gezichten, dragen kleurrijke kleding en dansen urenlang met grote ogen en een stralende glimlach om hun schoonheid en kracht te tonen. De vrouwen in de gemeenschap kiezen vervolgens hun favoriet. Dit doet denken aan hoe bedrijven zich op beurzen en in pitches presenteren: mooie branding, indrukwekkende presentaties en strategisch geglimlach om aantrekkelijk over te komen op de juiste partner.

In de moderne westerse wereld is de zoektocht naar de juiste match voor een relatie veranderd van traditie naar een soort open datingmarkt. We swipen. We daten. We laten algoritmes bepalen wie goed bij ons past. En dat is in het zakelijke leven niet anders. Net zoals mensen op Tinder of Bumble eindeloos profielen scannen en afwegen – ‘leuke glimlach, maar woont te ver’ of ‘interessant profiel, maar rare schoenen’ – scannen bedrijven elkaar op LinkedIn, in marktanalyses en op netwerkborrels. Wat kunnen we samen bereiken? Hoe complementair zijn we? Zit er potentie in deze match of blijft het bij een leuk gesprek zonder verdere toekomst?

Al is het strategisch nog zo verstandig om een fusie met elkaar te verkennen, zonder ‘de klik’ begin je niks. Ik kan er uren naar kijken: televisieprogramma's zoals *First dates*, *Bed & Breakfast vol liefde* of *Married at first sight*. Ik doe dat natuúrlíjk puur uit antropologische interesse ... Voor ons als kijker is het vaak meteen duidelijk of de klik er wel of niet is. Een kleine twinkeling in de ogen als iemand binnenkomt, duidt op een kans van slagen. En de teleurstelling dat iemand veel kleiner is dan op de foto en de wat onhandige opmerking daarover, maakt duidelijk dat dit nooit iets gaat worden – hoe leuk de gesprekken ook zijn. ‘De klik is er niet’ ... klinkt het dan vaak wat verontschuldiging als iemand niet verder wil daten. Maar wat die klik dan is en waarom die er soms juist níét is, blijft toch iets magisch of diep psychologisch. Is het iemands geur die je onbewust lekker vindt? Een oogopslag die je net te veel aan je oom met zijn stomme grapjes doet denken? Een accent dat een andere sociale klasse verradt? De grootte van de borstomvang die je hart sneller doet kloppen? Hoe ongrijpbaar ook, de klik is er of hij is er niet. En hij doet ertoe!

In het organisatieleven is het niet anders. Zonder wederzijdse eerste twinkeling komt er niks op gang. Er moet behalve goede zakelijke redenen toch een eerste gevoel zijn van ‘met jou wil ik dansen’. Dat geldt zeker voor zogenaamd kleine fusies. Twee zzp’ers of kleine organisaties die elkaar tegenkomen en willen samengaan. Dat voelt als die eerste date. Bewondering. Samen kunnen we meer. Misschien is er een project waar je toevallig samen aan hebt gewerkt. En dan wil je meer. Vaker samenwerken, ondernemen, integreren. Omdat één en één drie is in plaats van twee.

De fluitende liefde van de Chincha in Peru

Bij de Chincha in Peru communiceren verliefde jongeren via fluitmelodieën. Elke melodie is uniek en functioneert als een geheime boodschap. In de zakelijke wereld werkt het net zo: bedrijven ontwikkelen een unieke *tone of voice* in hun communicatie, proberen subtiel interesse te wekken en sturen signalen uit naar potentiële partners. Een groot interview in de krant met de CEO, een strategisch LinkedIn-bericht, een subtiële uitnodiging voor een netwerkbijeenkomst – allemaal manieren om te laten horen: ‘Wij zijn beschikbaar. Wie luistert?’ Zelf ben ik door een van mijn associate partners ‘verleid’ door goed getimed LinkedIn-berichten en -uitnodigingen die ik zó interessant vond dat we een kopje koffie zijn gaan drinken, wat leidde tot een mooie samenwerking. Overigens fluiten heel veel mensen naar mij via de persoonlijke berichten van LinkedIn. Meestal leidt dat niet tot interesse van mijn kant; ik ben niet zo’n koffiedrinker.

Het kan natuurlijk ook dat er meer sprake is van een verstandshuwelijk of een uithuwelijking. Bijvoorbeeld omdat je marktpositie je ertoe dwingt. Of omdat een holding heeft bedacht dat jullie als dochterbedrijven moeten samengaan. Je schoolbestuur wil twee kleine scholen samenvoegen. In die gevallen is er misschien niet direct sprake van een klik. Toch kan die wel komen, bijvoorbeeld omdat je bij de eerste ontmoeting met die andere bestuurder wel voelt dat de match klopt en ‘je ouders het goed bedacht hadden’. Dat je hetzelfde gedachtegoed deelt. Of omdat je in een eerste verkenning merkt dat je aanvullende kwaliteiten hebt. Ook hierbij geldt vaak dat de eerste ‘klik’ tussen personen die met elkaar de fusie moeten gaan waarmaken, er wel toe doet. Het gevoel dat je samen bergen kunt verzetten. Basisvertrouwen. Is dat er niet, dan is het vaak zo dat een van de bestuurders van de fuserende partijen elders solliciteert of zich in de loop van het proces ziekmeldt. Zonder de klik komt er gedoe.

Selectie

De klik is de eerste stap in de keuze om wel of niet verder te gaan. Maar al snel daarna verschuift de hersenactiviteit van de biologische amygdala van angst, lust en aantrekkingskracht, van vechten, voortplanten of vluchten, naar de prefrontale cortex. Dan bemoeit de ratio zich ermee. Razendsnel worden er keuzes gemaakt, met het allersnelste algoritme dat we kennen: de menselijke geest. Eigenlijk wordt er een heel lange afvinklijst afgewerkt en wordt de potentiële huwelijkspartner van boven tot onder en van binnen naar buiten gescand.

Die afvinklijst kan heel rationeel vooraf al zijn opgesteld: locatie, afstand, grondbezit, sociale klasse, uiterlijk, gemeenschappelijke hobby's, beroepskeuze, kinderwens. Veel mensen die gaan daten, hebben wel een lijstje in hun hoofd en datingsites vragen om een profiel en wensenlijstje. In organisaties is dat vaak ook zo. Je bent zzp'er en vindt het toch een beetje eenzaam, dus je gaat op zoek naar een partner, een bureau of netwerk om mee samen te werken of om je bij aan te sluiten. Een groot regionaal ziekenhuis kijkt om zich heen en besluit welk kleiner ziekenhuis in de regio zich mogelijk bij hen zou kunnen voegen. Een bedrijf heeft de ambitie om te groeien en laat een gespecialiseerd bureau gericht zoeken naar overnamekandidaten of fusiepartners. Twee hulporganisaties besluiten de handen ineen te slaan om samen een sterkere positie te hebben als het gaat om donatie- en fondsenwerving in plaats van dat ze elkaar beconcurreren. Het kan heel nuttig zijn om voorafgaand aan een fusie, bij de ambitie om te groeien of een verlangen naar samenwerking zo'n lijstje op te stellen. Het zorgt ervoor dat je dichter bij je eigen verwachtingen en verlangens kunt blijven en niet wordt overweldigd door de andere partij. Het maakt je sterker als je weet wat je nodig hebt. Dat geldt in liefdesrelaties net zo. Hoewel een té stringent lijstje je ook weer kan afhouden van spontaniteit en verrassingen. Laat wel ruimte voor de klik, zowel zakelijk als in je privéleven. Misschien heeft die ander je iets heel moois te bieden waarvan je niet eens wist dat het bestond. Een heel aantrekkelijke glimlach, heel goeie marketing of een product in ontwikkeling met veel potentie.

Op de paraplu in China

Op de foto aan het begin van dit hoofdstuk zie je een park in China, waar ouders zoeken naar potentiële huwelijkspartners voor hun kinderen. Als ouders vinden dat het te lang duurt voordat hun – vaak enige – kind met een serieuze partner thuiskomt, en ze dus de kans op kleinkinderen dreigen mis te lopen, ga je als kind 'op de paraplu'. Er wordt een briefje op een paraplu geprikt, met daarop het profiel van de vrijgezelle zoon of dochter: baan, economische status, wel of geen eigen huis, hobby's, voorkeur voor een partner en grappig genoeg ook de schoenmaat. Om beurten zitten de ouders achter de paraplu terwijl de andere ouder rondloopt om te kijken naar het aanbod op de andere paraplu's. Anders dan de jongelingen zelf kiezen de ouders vooral op basis van overeenkomsten en wat verstandig is. Bij wederzijdse interesse wisselen de ouders telefoonnummers uit en corresponderen ze nog wat verder met elkaar. Als beide partijen enthousiast zijn, worden de jongelingen aan elkaar voorgesteld. Pas dan blijkt of 'de klik' er ook is.

De afvinklijst kan ook spontaner opkomen na de eerste klik. Na het 'ja, jij ruikt lekker' komt het verstand om de hoek kijken. En dan blijkt bijvoorbeeld de reisafstand tussen Friesland en Limburg toch wel erg groot als je beiden een drukke baan en kinderen uit een eerder huwelijk hebt. Zowel privé als zakelijk heb je van die ontmoetingen met vlinders in je buik, waarbij je tegelijkertijd al snel denkt: 'o, maar dit kan helemaal niet'. Omdat je bijvoorbeeld een heel andere achtergrond hebt. Je een vertaalbureau hebt en die enorm leuke zzp'er een wiskundige is en hoewel het met jou wel klikt, bestaat de kans dat het met de andere collega's niet zal klikken.

Een belangrijk selectiecriteria is ranking. Is er sprake van gelijkwaardigheid tussen de mogelijke partners, of heeft de ene duidelijk een groter kapitaal of netwerk, een grotere omvang, meer ervaring, kennis of contacten dan de andere partij? Zowel in liefdesrelaties als in voorgenomen samenwerkingen en fusies is ranking typisch zo'n onderwerp dat door een roze bril bekeken onbelangrijk lijkt, maar later tot serieuze frictie kan leiden. Je vindt het juist heel charmant dat je date uit een heel ander milieu komt dan jij, tot je aan het kerstdiner zit met beide families en je merkt dat de tradities en gespreksonderwerpen helemaal niet matchen en je daar achteraf met je partner ook nog eens ruzie over krijgt. En het is natuurlijk aantrekkelijk dat je vriend een eigen huis heeft, tot je merkt dat wanneer je het over samenwonen hebt, jij niks mag zeggen over de inrichting ervan. Als rankingsverschil onuitgesproken blijft, kan het onder tafel verdwijnen en later gaan smeulen en tot een veenbrand leiden. Het is daarom beter om dat al vroeg bij de selectie te betrekken en, zoals we hierna zullen zien, mee te nemen in de onderhandelingen. In hoofdstuk 6 van dit deel lees je meer over het thema ranking.

Ogenscheinlijke gelijkwaardigheid

Twee sprekers in de eventmarkt gingen samen congressen organiseren. Door de geweldige klik, de lol en hun vriendschap, besloten ze de winst fiftyfifty te verdelen. Beiden investeerden op inhoud en organisatiekracht. Toch begon de schoen na een tijd bij een van de partners te wringen. Hij had namelijk veel meer contacten en een groter bereik op social media dan zijn partner. Door zijn naam verkochten de congressen eigenlijk steeds zo goed. De andere partner erkende dat niet en bleef af en toe hintten dat ze samen zo'n grote naam en faam genoten. De samenwerking strandde uiteindelijk omdat het rankingsverschil niet goed bespreekbaar was en in het begin volledig was genegeerd.

Onderhandeling

Na de klik en de eerste selectie volgt het proces van onderhandeling. Zijn beide partners bereid om water bij de wijn te doen, samen verder te bouwen, een gezin te stichten of samen te voegen, samen te leven? Of zijn er niet-onderhandelbare kernwaarden, activiteiten of dromen die te veel van elkaar verschillen? In de eerste fase van de verliefdheid ligt de focus vooral op de emotie en de overeenkomsten. In de onderhandelingsfase is er meer aandacht voor de verschillen en wordt onderzocht hoe groot de bereidheid van beide partijen is om die te overbruggen.

Japanse Omiai: gearrangeerde, zakelijke huwelijken

In Japan bestaat nog steeds het concept van gearrangeerde huwelijken, de *Omiai*, waarbij families en matchmakers zorgvuldig de juiste partner selecteren op basis van status, karakter en ambities. Het lijkt sterk op hoe bedrijven fusiepartners zoeken: niet alleen de chemie telt, maar ook de reputatie, financiële stabiliteit en een gedeelde toekomstvisie.

Bij zulke onderhandelingen is de startpositie van beide partners belangrijk. Het begrip ranking heb ik al geïntroduceerd. Het gaat daarbij om de vraag of er sprake is van een enigszins gelijkwaardige positie in de markt qua kennis en ervaring, ondernemerschap, financiële status, aantrekkelijkheid en flexibiliteit of dat er een groot verschil is tussen beide partijen. Hoe romantisch ook, oude volkswijsheden als ‘twee geloven op één kussen, daar slaapt de duivel tussen’ of de boerenwijsheid ‘koeien doen het met koeien’, of dit motto van het studentencorps: ‘blijf van knorren af en neuk niet naar beneden’, bevatten allemaal enige kern van waarheid. Sociale klasse of de positie van een organisatie in de markt zijn nu eenmaal belangrijke thema's. In onze fusiebegeleiding zien we dat er dikwijls een taboe ligt op die verschillen. Zeker wanneer de klik en de verliefdheid sterk zijn, is het een onderwerp dat maar moeilijk op tafel komt. Later wordt het dan vaak ongemakkelijk, dus is het beter om dit van begin af aan bespreekbaar te maken. Een ideale startpositie is wanneer twee organisaties op twee heel verschillende terreinen uitblinken. Daardoor kan het door een fusie echt $1 + 1 = 2$ worden. Een fusie is dan een strategische alliantie, een begrip waar ik in hoofdstuk 4 van dit deel verder op inga.

Verschillend dienstenaanbod

Twee zzp'ers vonden elkaar helemaal op theoretische achtergrond en vakinhoud. En dan was er ook nog die enorme klik, het plezier en het maar niet uitgesproken raken over wereldvisie en didactische insteek. De verliefdheid ging over in selectie en onderhandeling. Wat in hun voordeel werkte, was dat een van de twee partners over de jaren een heel groot netwerk in het adviesveld had opgebouwd met interessante, trouwe en solide opdrachtgevers. De andere partner had stappen gezet in de open opleidingsmarkt en had ervaring met het aanbieden van een open trainingsaanbod. Door de contacten en het dienstenaanbod te combineren, ontstond snel een interessante mix van producten en diensten en was er sprake van kruisbestuiving tussen de klantengroepen. Zo wisten twee kleine zzp'ers samen snel uit te groeien tot een bedrijf van serieuze omvang in de advies- en trainingsmarkt.

De bereidheid om te geven en te nemen en om je aan te passen, is ook van belang voor het welslagen van de kennismakingsfase. Wie bindt er wanneer in en zijn de partners daar gelijkwaardig in? Of moet een van de potentiële partners op heel veel punten water bij de wijn doen en blijft de ander op haar troon zitten zonder ook maar een centimeter op te schuiven of een ander gebaar te maken? Vaak merk je in de eerste fase wel hoe dat zit. Rijd jij altijd naar de ander toe voor een afspraak of komt hij of zij ook weleens jouw kant op? Als je tot een afspraak voor verdere fusieverkenning wilt komen, maak jij dan vijf dagen vrij in je agenda en de ander maar twee, of doe je beiden veel moeite om tijd te maken? En als er sprake is van een netwerksamenwerkingsverband, zetten alle partijen dan evenveel werkuren van hun medewerkers in om voortgang te boeken met het projectplan of drukt een van de partners dan zijn snor?

Verhuizen

In een van die zalige, eerdergenoemde datingprogramma's kwam een stel langs waarvan de man een echte Brabander was. Met een grote vriendenkring, een mooi huis en een grote toewijding aan de carnavalsvereniging van de stad. De dame in dit verhaal kwam uit het oosten van het land en had ook een mooi huis en woonde dicht bij haar ouders met wie ze een goede band had. Als kijker begreep je al vanaf de eerste seconde dat dit een groot obstakel zou worden in het opbouwen van de relatie. De geliefden in kwestie hadden er echter drie maanden voor nodig om daarachter te komen. Want de klik was er. En samen voldeden ze aan veel selectiecriteria, zoals dezelfde smaak, inrichting, kinderwens, fysieke aantrekkingskracht, type baan, leuke bedpartners en dezelfde normen en waarden. Maar ja, die locatie ... Het werd geen succes. Na wat getouwtrek in de weekenden over wie naar wie zou reizen, werd duidelijk dat geen van beiden in de toekomst zou gaan verkassen en dat ze allebei te veel aan hun eigen regio gebonden waren. Ook bij een potentiële fusiepartner kunnen de locatie en het machtsspel eromheen een rol spelen. Waar komt het hoofdkantoor en wat betekent dat voor de betrokken medewerkers?

Wie past bij jou?

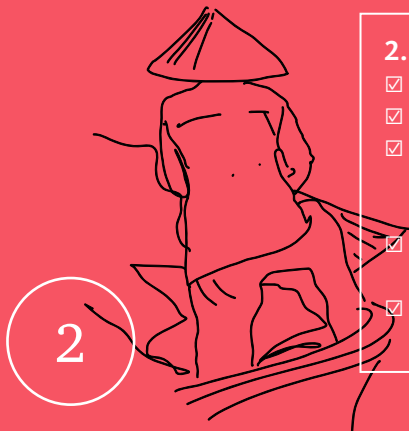
De zoektocht naar een zakelijke partner is als het vinden van een levenspartner. Het draait om de aantrekkingskracht, selectie en onderhandeling. Culturen en contexten bepalen hoe we de zoektocht aanvielen, maar de kern blijft hetzelfde: een succesvolle samenwerking begint met de juiste klik. De vraag is: ben je op zoek naar een kortstondige Tinder-match of een levenslange verbintenis?

Ja, ik wil – Checklist HUWEN



1. Hoe vind je elkaar?

- ☒ 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 een meer tijd en energie investeert dan de ander?
- ☒ Is er sprake van een klik of van een verstandshuwelijk?
- ☒ Wat zijn onze wederzijdse verwachtingen?
- ☒ Is er sprake van gelijkwaardige of juist ongelijkwaardige ranking?



2. Toeval of strategisch

- ☒ Zijn we verliefd of is het een strategisch huwelijk?
- ☒ Zijn we eigenlijk elkaars concurrenten?
- ☒ Kunnen we naar elkaar, onze medewerkers en de buitenwereld open zijn over onze motieven? Wat vertellen we wel en wat niet?
- ☒ Willen we fuseren door de persoonlijke klik tussen bestuurders of tussen de organisaties? Wat als een van ons wegvalt?
- ☒ Hoe lang mogen we 'daten' voor we echt een verbinding aangaan?

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.

CULTUUR EN TRADITIES



Cultuur na een fusie: als twee tribes samenwonen

Boeken vol zijn erover geschreven: organisatiecultuur. Over hoe je die zou moeten veranderen – en tegelijk dat je haar helemaal niet kunt veranderen. Hoe je haar kunt meten: met scans, vragenlijsten, modellen in vieren of zessen. Of hoe je haar zou kunnen tekenen: als een ijsberg, een ui, een netwerk van draden. Cultuur is lastig te vatten, laat staan te kneden. Maar bij een fusie moeten we het wel proberen.

Want een fusie is niet slechts een juridische of financiële operatie. Het is het samenbrengen van twee of meer collectieven die ieder hun eigen logica, rituelen en onzichtbare wetten hebben ontwikkeld. In het begin lijkt het simpel: je zet de teams bij elkaar, rommelt wat met functies, trekt de huisstijl gelijk. Maar in de onderstroom gebeuren er andere dingen. Daar wringt het. Daar botsen overtuigingen over wat ‘goed werk’ is, wat ‘professioneel’ gedrag is, hoe besluiten worden genomen, wie het laatste woord heeft – en wie zijn mond moet houden.

Een derde cultuur

In de jaren tachtig gingen het Japanse Toyota en Amerikaanse General Motors een joint venture aan in Californië: NUMMI. Twee totaal verschillende cultuurstammen kwamen samen.

Toyota: collectivistisch, sterk gericht op proces, eer en continu verbeteren. GM: individualistischer, prestatiegericht, hiërarchischer.

In het begin botsten ze. De Japanse managers vonden de Amerikanen slordig en ongeconcentreerd. De Amerikanen vonden de Japanners afstandelijk en passief-agressief. Door intensieve rituelen van gezamenlijke training in Japan en lokale leiders die beide culturen konden duiden, ontstond er langzaamaan iets nieuws: een derde cultuur. Een nieuwe grammatica waarin trots, teamwerk én autonomie samenkwamen.

Antropologie van de fusie

Antropologie biedt een andere manier van kijken. Terwijl de econoom kijkt naar budgetten, de jurist naar contracten en de psycholoog naar individueel gedrag, kijkt de antropoloog naar wat er tussen mensen onderling gebeurt. Naar de stille afspraken, de onzichtbare hiërarchieën, de rituelen in de koffiekeuken, de symboliek van wie er mag spreken in een vergadering. Antropologen zien de aannames, overtuigingen, regels en omgangsvormen tussen mensen, oftewel de *white spaces between people*. De onzichtbare lijntjes tussen de individuen, die maken dat de groep zich als een collectief gedraagt en dat ieder groepslid weet wat de bedoeling van het collectief is en hoe hij of zij zich daarbinnen dient te gedragen.

Antropologie gaat over de kracht van ertussenin. In de onbevleete ruimte tussen mensen, maar ook tussen twee gefuseerde organisaties, ontstaat betekenis en liggen kansen. Want dáár kunnen de nieuwe rituelen ontstaan, nieuwe verhalen, gedeelde symbolen. Niet door ze op te leggen, maar door ze samen te maken.

Bij een fusie is dat wit tussen mensen soms knalrood. Het kan een stopper zijn. Want zelfs al is de fusie op papier rond, in de hoofden en harten is die vaak nog helemaal niet geland. Mensen blijven spreken over ‘wij en zij’, ook al zijn ze al maanden formeel één organisatie. Een nieuwe directie wordt gezien als de directie ‘van de andere kant’. Oude loyaliteiten blijven sterk, terwijl nieuwe rituelen nog geen wortel hebben geschoten. Van cultuurintegratie na een fusie hebben we eigenlijk al heel veel voorbeelden. Dit proces is niet anders dan het samengaan van tribes, dan de integratie van nieuwkomers in een land of vrijwillige versus gedwongen migratie en integratie.

Creoolse culturen in het Caribisch gebied vormen een eigen cultuur

Op Haïti, Martinique, Curaçao en Suriname kwamen Afrikaanse, Europese en inheemse culturen in het koloniale tijdperk gedwongen samen. Door slavernij, handel en migratie ontstonden er nieuwe culturele entiteiten. Dit resulteerde in een unieke smeltkroes waar elementen afkomstig van de diverse achtergronden en de koloniale mogendheden, samensmolten tot een eigen, rijke cultuur.

Taal: Creools (zoals Papiaments) ontstond als mengvorm van Nederlands, Spaans, Portugees en Afrikaanse talen.

Religie: Voodoo, santería en winti mengen katholieke heiligenverering met Afrikaanse geestenwerelden.

Muziek en dans: Ritmes uit Afrika vermengd met Europese melodieën en Latijns-Amerikaanse invloeden.

Identiteit: Mensen identificeren zich vaak als ‘Creools’, ‘Antilliaans’ of ‘Surinaams’ – geen zuiver etnische herkomst, maar een cultureel mengsel met eigen trots.

Deze nieuwe culturen zijn niet zomaar ‘optelsommen’ van het oude, maar nieuwe entiteiten – met eigen rituelen, feestdagen, en sociale ordeningen.

Islamitische invloed in Spanje – Andalusië

Tussen de 8e en 15e eeuw bracht de Arabische wereld via Zuid-Spanje, Al-Andalus, zijn wetenschap, architectuur en filosofie naar Europa. Die Arabische invloeden zijn vooral heel duidelijk zichtbaar in de architectuur, de Mezquita in Córdoba en het Alhambra in Granada, en in Spaanse woorden van Arabische oorsprong, zoals *almohada* (kussen) en *aceituna* (olijf). De Arabische invloed zie je ook terug in de eetcultuur, zoals couscous en amandelen in Iberische gerechten en in dans: de zo ‘typisch Spaanse’ Flamenco, heeft eigenlijk zijn wortels in Arabische, Joodse en zigeunerculturen.

De onzichtbare lijntjes

De onzichtbare lijntjes tussen mensen hebben een eigen dynamiek, een eigen grammatica, een eigen DNA. Als op kantoor Marieke het team gaat verlaten en Laurens voor haar in de plaats komt, zal na wat rumoer en de eigen inbreng van Laurens de rust weer terugkeren. Laurens heeft zich na een tijd aangepast en zich de culturele omgangsvormen eigen gemaakt en het team heeft manieren gevonden om de culturele continuïteit te waarborgen. Tegelijkertijd zullen er door de komst van nieuwe groepsleden, gebeurtenissen in de

buitenwereld en het veranderen van de tijdgeest, als vanzelf weer dingen veranderen. Culturen veranderen namelijk voortdurend. Die lijntjes tussen mensen – de culturele bedrading – hebben een eigen grammatica. Ze zijn ontstaan in jaren van samenwerken, gedeelde successen, frustraties en routines. Wanneer je teams uit verschillende culturen samenvoegt, moet er tussen heel veel mensen een nieuwe grammatica worden uitgevonden. Dat proces verloopt niet lineair. Er komt geheid ruis. Wantrouwen. Soms zelfs rouw. En er is sprake van ranking tussen de twee culturen: wie bepaalt hier hoe we de dingen doen? Cultuur schept orde in de chaos om ons heen en verandering van de cultuur ontstaat wanneer de bestaande ordening van relaties, betekenissen en gedragspatronen verandert. Fusie en samenwerking na fusie brengen het proces van cultuurvorming en -verandering in een stroomversnelling.

Waar zit dat dan, cultuur? Kun je haar veranderen? Kun je haar zien, voelen, vastpakken? Heeft werken aan organisatiecultuur wel zin? Werken met deze ongrijpbare dynamieken is erg lastig en je hoort mensen de laatste tijd steeds vaker zeggen dat ze niet geloven in cultuur. Of dat ze niet aan geplande cultuurverandering doen, maar ‘gewoon’ de tent gaan ‘runnen’ en daarbij enkel sturen op gedrag. Toch voelen we cultuur de hele dag. Zoals we de zwaartekracht voelen, al zien we die niet. Als je uit een vliegtuig stapt, wéét je wat cultuur is. Omdat de douanebeambte in Maleisië strenger kijkt dan die op Schiphol. Omdat in India ‘nee’ geen ‘nee’ is en ‘ja’ niet per definitie ‘ja’. Omdat het ritme van spreken in Zuid-Afrika anders is dan in Friesland. Omdat je in Spanje niet snapt welke winkels wel en welke geen siësta houden. Omdat je Japanse collega buigt bij een begroeting. Omdat een Marokkaans kind je hand zoent.

Thuis, op je werk, kun je cultuur ook voelen. Als je bijvoorbeeld wordt buitengesloten door je collega's. Als er een stilte valt bij je medewerkers zodra jij als directeur komt binnen lopen. Als er onrust ontstaat bij het voorstel om de kantine te verplaatsen. Als je als enige vrouw in een overleg geen medestanders voor je projectplan krijgt. Als drie jaar na een fusie nog steeds wordt gesproken over ‘de andere organisatie’. Als medisch specialisten zeggen dat hun professionele ruimte door het nieuwe financieringssysteem in gevaar komt. Als politieagenten liever zelf een berisping krijgen dan over hun collega's te klikken bij hun leidinggevende. Als ... Het weten, het voelen, is makkelijk. Dat er iets als cultuur en organisatiecultuur bestaat, lijkt geen twijfel. Probeer maar eens een definitie te geven van ‘geen cultuur’. Dat is best lastig. Cultuur is er, altijd en overal. Dat cultuur een belangrijk element is van de sociale werkelijkheid, zal niemand ontkennen. En toch is het lastig om cultuur precies te benoemen, te analyseren, te veranderen en ermee te werken. Direct na een fusie word je je door de nieuwe samenwerking opeens heel erg bewust van de oude cultuur van vóór de fusie. Van hoe het altijd was. Dat kunnen medewerkers gaan idealiseren. Je kunt verrukt zijn over de nieuwe cultuur van je fusiepartner. Of er gefrustreerd door raken en je ertegen verzetten.

Je groeit naar elkaar toe

Net als in een liefdeshuwelijk merk je in de eerste maanden na een fusie vaak dat jij en je zakenpartner of medebestuurder een beetje op elkaar gaan lijken. Dat jullie een eigen bubbel aan het vormen zijn waar anderen maar moeilijk toegang toe krijgen. Je ontwikkelt met elkaar een eigen taal, maakt eigen flauwe

grappen en gaat dezelfde mensen in je netwerk leuk vinden of juist niet. Soms kom je er dan na de scheiding achter dat je je wel erg hebt aangepast, en dan ga je weer op zoek naar wie je zelf ook alweer was en kunnen de verschillen opeens weer heel groot lijken.

Cultuurverandering zonder blauwdruk

Je kunt cultuur niet managen aan de hand van een projectplan. Je kunt het ook niet als een tsunami over de mensen in je organisatie uitstorten. Cultuurverandering – zeker na een fusie – vraagt om dialoog. Niet alleen met de formele leiders, maar zeker ook met de makers van de cultuur: de informele leiders, de koffietafelinfluencers, de mensen op de werkvloer. Je moet onderzoeken: Welke impliciete waarden leven hier? Wat vinden mensen écht belangrijk? Wat mogen ze niet verliezen?

Mensen zijn zelden tegen verandering. Ze zijn wel vóór behoud van datgene wat voor hen waardevol is. Een succesvolle culturele integratie vraagt dus niet om eenzijdige sturing, maar om erkenning. Erkenning van het feit dat elke organisatiecultuur intern logisch is – binnen haar eigen context. Je moet snappen wat mensen doet vasthouden aan de oude patronen, voordat je ze kunt loslaten.

Iedere organisatie bestaat uit een verzameling patronen: gewoonten, ritmes, woorden die vaak terugkomen. In de ene organisatie wordt elke beslissing democratisch genomen, in de andere wordt er daadkrachtig top-down gestuurd. In de ene cultuur is kwetsbaarheid een kracht, in de andere wordt het als een zwakte gezien. Deze patronen zijn ooit ontstaan als antwoord op een behoefte – en ze zijn logisch binnen hun eigen context. Maar na een fusie worden die patronen geconfronteerd met andere logica's. Dan ontstaan er misverstanden. Weerstand. Soms zelfs sabotage.

Dat gebeurt niet omdat mensen onwillig zijn, maar omdat hun culturele kompas wordt uitgedaagd. Je kunt ze zien als stammen die ineens hetzelfde kampvuur moeten delen, terwijl ze ieder hun eigen liederen zingen en hun eigen dansen opvoeren. De een stookt het vuur hoog, de ander wil het juist laten smeulen. En als je dat niet van elkaar begrijpt, ontstaat er geen warmte, maar rook.

Buddy's maken

De overname van een hippe fintech door een traditionele bank liep uit op een botsing tussen de 'hoodie-cultuur' en de 'stropdas-stam'. De fintech'ers voelden zich gecontroleerd, afgeremd, alsof ze 'in de tang' zaten. De bankiers zagen de start-up als een stam met cowboygedrag zonder besef van compliance.

De sleutel tot integratie lag uiteindelijk in het vormgeven van hybride teams: duo-leiderschap van een *banker* en een *technerd*, gezamenlijke onboardingdagen met verhalen van beide stammen en een symbolisch moment: een gezamenlijke heropening van het hoofdkantoor mét graffiti muur én compliancehoek.

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?

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 honderd 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.

Huwen, samenleven, scheiden. Fuseren, samenwerken en ontvlechten.

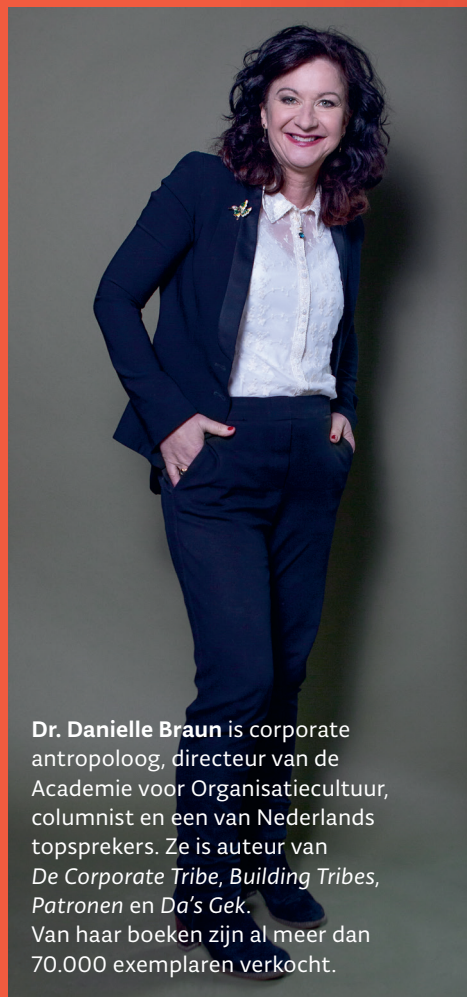
Organisaties of afdelingen die samen verdergaan – of fuseren – om sterker te staan in een complexe wereld: efficiënter, met meer impact, beter voor de klant. Het klinkt zo strategisch, zo rationeel, zo logisch. Maar het is allerm minst een droge optelsom. Samengaan is een sociaal ritueel, een relationeel proces. En dat is, zoals in een huwelijk, een kwestie van integreren van cultuur, rituelen, macht, identiteit en bouwen aan de liefde.

We weten eigenlijk allang hoe dat moet, ieder van ons heeft daar ervaring mee. Want samenwerken ... doen we allemaal, ook in het persoonlijk leven. We worden verliefd, we trouwen of gaan een lange 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 dat een langdurige relatie onderhoud vergt. Toch vergeten we het soms, in onze gebouwen van beton.

**Elke fusie begint als een liefdes-
verklaring, maar overleeft alleen als
we elkaars rituelen, schoonfamilies
en stille gewoontes
leren begrijpen.**

Met de blik van de antropoloog neemt Danielle Braun je mee in de sociale dynamiek van samenwerkingen, fusies, overnames en ontvlechtingen. Ze laat zien hoe universele menselijke patronen – verliefdheid, verbinden, ruzie, scheiden – zich spiegelen in organisaties. En hoe rituelen, taal en liefde helpen bij het vormgeven van duurzame samenwerking.

Een boek vol inzichten, verhalen en humor. Voor iedereen die intensief samenwerkt, midden in een fusie zit, of bij wie de wegen zich weer scheiden. Met prachtig beschreven rituelen uit de hele wereld, handson checklists en veel praktijkvoorbeelden.



Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog, directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, columnist en een van Nederlands topsprekers. Ze is auteur van *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Patronen* en *Da's Gek*. Van haar boeken zijn al meer dan 70.000 exemplaren verkocht.

boom.nl

boommanagement.nl

