

DANIELLE BRAUN

‘De meeste fusies zijn op de eerste plaats relationeel’

Een fusie is volgens bedrijfsadviseur en cultureel antropoloog Danielle Braun net een huwelijk. In *In voor- en tegenspoed* past ze die trouwmetafoer toe op alle aspecten van de samenwerking. ‘Praten over huwelijkse voorwaarden kan je later een hoop gedoe besparen.’

[Jeroen Ansink](#) | Mirjam van der Linden | 8 december 2025 | 7-10 minuten leestijd

Als een jongvolwassene in China te lang vrijgezel blijft, dan grijpen de ouders soms in door een briefje op een opengeklapte paraplu te spelden met daarop de belangrijkste kenmerken van hun alleenstaande zoon of dochter, zoals de naam, leeftijd, opleiding, baan, woonsituatie, en, opvallend genoeg, ook de schoenmaat. Dat doen ze in een openbare ruimte zoals een park, waarbij één ouder achter de paraplu blijft zitten en de ander rondloopt om het aanbod te bekijken van echtparen die óók verlangen naar een schoonkind. Zijn beide partijen overtuigd van het potentieel, dan worden de jongeren officieel aan elkaar voorgesteld, in de hoop dat er ook sprake is van een persoonlijke klik.

Hoewel het ritueel ons wat merkwaardig in de oren mag klinken, komt het onderliggende mechanisme ook in het Westen voor, zegt Danielle Braun, cultureel antropoloog en oprichter van de Academie voor Organisatiecultuur. Bijvoorbeeld bij zzp'ers die op zoek zijn naar een compagnon. ‘Met een beetje geluk ontmoet je iemand in je netwerk en is het liefde op het eerste gezicht,’ zegt Braun vanuit de werkkamer van haar woning in Soest. ‘Maar het kan ook dat je actief de boer op moet. ‘Op de paraplu gaan’ is in dat opzicht te vergelijken met een startersbeurs, waar beginnende ondernemers zich vanachter een stand presenteren aan investeerders of mogelijke overnamepartners.’

REFERENTIEKADER

In haar onlangs verschenen boek *In voor- en tegenspoed* kijkt Braun naar wat organisaties nog meer kunnen leren van hoe er hier en op andere plekken in de wereld over verliefdheid, echtelijke trouw en scheidingen wordt gedacht. Die metafoer komt niet uit de lucht vallen: ‘Als bedrijven van plan zijn om met elkaar samen te gaan valt het me vaak op dat ze zich vooral richten op de juridische en financiële aspecten. Die zijn natuurlijk belangrijk, maar de meeste fusies zijn op de eerste plaats relationeel, want het gaat uiteindelijk om het integreren van personen en culturen. Het huwelijk is wat dat betreft een makkelijk referentiekader, omdat iedereen wel weet wat daarbij komt kijken.’ Toch wordt die ervaring lang niet altijd meegenomen naar de zakelijke hofmakerij. Braun, zelf al vijftwintig jaar gelukkig getrouwd met twee kinderen: ‘Net als in de liefde moet je je goed afvragen waaróm je met een ander samen wilt. En wat de mogelijke gevolgen daarvan zijn, want verliefdheid gaat al snel van romantiek naar zakelijkheid. Waar ga je straks wonen, in een nieuw kantoorpand, of trek je bij je partner in? Nemen jullie een gezamenlijke bankrekening, of gooi je alles op een hoop? Maar ook: ga je voor monogaam, of kies je voor een meer open relatie, waarbij je de vrijheid krijgt om zonder tussenkomst van je zakenpartner nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan? En wat versta je eigenlijk onder vreemdgaan?’

Ook de omgeving moet hierin gekend worden. Braun: 'Net als bij een huwelijk krijg je er in een fusie een hele schoonfamilie bij. Niet alleen de broers en zussen in het directe netwerk, maar ook de exen die eigenlijk ook in dat clubje hadden willen zitten. Dus voordat je de verbintenis aankondigt is het wellicht raadzaam om te kijken of er nog mensen zijn die dit als eerste moeten weten. Ik heb ooit twee veiligheidsregio's gefuseerd waarbij een derde ook op de loer lag. Daar moet je dan wel een nette afspraak mee maken, want je blijft burens, en hebt elkaar af en toe ook nodig bij incidentbestrijding.'

RITUELEN

Rituelen spelen hierbij een belangrijke rol. Braun: 'Dat zijn eigenlijk trucs om tegen ons brein te zeggen: vanaf nu worden de dingen anders en staan we in een nieuwe andere verhouding tot elkaar. Vandaar dat ik bedrijven adviseer om naast een fusiefeest ook een vrijgezellenfeest te geven met de mensen door wie ze daarin gesteund willen worden. Dus ga nog een keer dansen op die bananenbar met die oude liefde, of maak een groot kampvuur waaromheen iedereen verzucht dat het nooit meer zo wordt als vroeger en je elkaar vervolgens huilend in armen valt.'

Door de huwelijksmarkt vanuit de culturele antropologie te bekijken krijgen de partijen nog meer handelingsalternatieven, zegt Braun. 'De meeste Nederlanders hangen de romantische liefde aan, op basis van gelijkwaardigheid. We zijn dan ook niet gewend om te denken in termen van status en klasseverschillen, of te onderhandelen over bijvoorbeeld bruidsschatten. En als we het al doen, dan gebeurt dat vaak later en meer omfloerst. Maar bij een fusie wordt meteen al duidelijk welk bedrijf de meeste klanten, intellectuele kennis of vastgoed heeft, en of de werknemers van je partner een heel andere sociaal-economische klasse vertegenwoordigen dan die van jou. In dat soort gevallen helpt het om te kijken hoe het er in de islamitische of Indiase cultuur aan toe gaat, waar de betrokken ouders de zakelijke kant al veel eerder aansnijden.'

GEDWONGEN HUWELIJK

En als het gaat om een vijandige overname, wat eigenlijk niets anders is dan een gedwongen huwelijk? Braun: 'Dit is de minst fijne vorm van relatievorming, en toch helpt hier ook kennis van hoe je dat doet. Besef in ieder geval dat je tegen je zin uitgehuwelijkt bent, en dat je je zult moeten schikken naar je partner. Aan de andere kant is het goed om te weten dat gearrangeerde huwelijken vaak langer standhouden, omdat de schoonfamilie vaak echt haar best doet om het meisje welkom te heten. Consent is in de westerse cultuur, en ook voor mij persoonlijk, heel belangrijk, maar er zijn hele mooie voorbeelden van Indiase en Joodse huwelijken waarbij de partners in de loop der jaren naar elkaar toe zijn gegroeid op een manier waarvan je ook als bedrijf kunt leren.'

Al was het maar voor de medewerkers, die zelfs bij een fusie van gelijken geen stem in het kapittel hebben, en het vervolgens maar dienen accepteren dat ze met een ander team en een nieuwe manager naar een andere standplaats moeten. Braun: 'Wat hier ook kan helpen is de metafoor van het samengestelde gezin. Als je kinderen hebt uit een vroegere relatie en opnieuw in het huwelijk treedt is het meestal geen goed idee om je puberende zoon of dochter al direct te laten corrigeren door de stiefvader. Zo werkt het ook voor werknemers na een bedrijfsovername. Drijf het niet op de spits door ze al in de eerste week aan een nieuwe manager te koppelen, maar geef ze nog even tijd en ruimte om naar de oude baas te gaan.'

ONTBINDING

Hebben fusies een grotere kans van slagen naarmate de fusiepartners zelf ook gelukkig getrouwd zijn? Braun: 'Dat onderzoek zou ik heel graag willen doen. Maar er zijn zeker aanwijzingen dat de manier waarop je nadenkt over persoonlijke relaties resoneert in je zakelijke liefdesleven, helemaal als het conflictueus wordt. Als je ouders bijvoorbeeld rollend over straat uit elkaar zijn gegaan dan is de kans aanwezig dat je een professionele samenwerking óók met slaande deuren zult verbreken. Je kopieert toch vaak patronen die vertrouwd zijn.'

Daarmee komt Braun, na de hofmakerij en het samenleven, bij de derde dimensie van de trouwmetafoor: de mogelijke ontbinding van het huwelijk. 'Praten over de huwelijksvoorwaarden is natuurlijk niet romantisch, maar kan je later een hoop gedoe besparen. Helemaal als je met de fusiepartner een nieuwe productlijn hebt ontworpen of een boek hebt geschreven, wat je kunt vergelijken met samen een kind krijgen. Naar wie gaat het dan, als je uit elkaar gaat? En wat als het herschreven moet worden? Doe je dat samen, of mag dat ook alleen, door een van beide auteurs? Het is belangrijk om met het eind voor ogen een relatie in te stappen, ook ben je nog zo zakelijk verliefd, en werk je met elkaar door tot diep in de nacht.'

En zelfs dan kan een scheiding nog rauw op het dak vallen, zegt Braun. Ze spreekt uit ervaring: zelf had ze een onderneming met 'een grote zakelijke liefde', die na vijf jaar werd ontbonden. 'Ik heb ervaren dat het beëindigen van een zakelijk huwelijk zelfs nog meer impact kan hebben dan het verlaten van een persoonlijke liefde of vriendschap. Je verliest niet alleen je beste vriend of vriendin en wordt ineens geconfronteerd met inkomensonzekerheid, maar je voelt je ook aangetast in je bestaansrecht en identiteit.'

Net zoals een vechtscheiding voor sommige mensen reden is om het huwelijk voorgoed de rug toe te keren, nam Braun zich voor om nooit meer zo intensief met iemand te gaan ondernemen als toen. Maar de tijd heelt veel, en maakte ook zakelijk de weg weer vrij voor nieuwe partnerschappen: 'Older en wiser ben ik inmiddels weer heel gelukkig met mijn professionele relaties.'