
‘Niks mis met een verstandshuwelijk, maar wees er wel duidelijk over’

Corporate antropoloog en schrijver Danielle Braun helpt organisaties en overheden onder meer bij cultuurverandering, leiderschap en samenwerking. In haar nieuwe boek ‘In voor- en tegenspoed’ vergelijkt ze fuseren, samenwerken en ontvlechten met het aangaan en verbreken van een liefdesrelatie. Wat kunnen gemeenten leren van deze antropologische inzichten? ▾

Tekst: Han Thoma Beeld: Sannaz Moghaddam



Verliefdheid en trouwen

Waarom is het vormen van politieke coalities vaak zo lastig?

'Politiek gaat uiteindelijk ook gewoon over mensen. Daarom vind ik deze regeringsformatie juist weer zo fascinerend. We hebben net een kabinet gehad dat heel kort zat en waarbij het niet alleen inhoudelijk lastig was, maar ook menselijk gewoon niet werkte. Er was irritatie, er werd gelekt, mensen lagen elkaar niet. Dan kun je denken: zet dat toch opzij. Maar dat blijkt in de praktijk heel moeilijk. Je ziet dus hoe belangrijk die klik is. Het begint bij onderling vertrouwen en elkaar iets gunnen. Uiteindelijk is het ook maar gewoon een baan waar je elke dag naar toe gaat. Daarvan kun je stikchagrijnig worden, of juist heel blij als je met fijne mensen samenwerkt.'

Hoe komt het dat samenwerken op lokaal niveau vaak sneller lijkt te lukken?

'Ik denk dat mensen elkaar in de gemeentepolitiek toch vaak beter kennen. Zeker in kleinere gemeenschappen heb je een hecht netwerk. Je komt elkaar tegen op school, bij de sportclub, in de kerk of de supermarkt. Dat maakt dat je je netter gedraagt en elkaar meer gunt. Van oudsher werken mensen het liefst samen in tribes van zo'n honderdvijftig mensen. Wordt de groep groter, dan heb je sterke verhalen nodig voor verbinding. Lokaal heb je vaker een gezamenlijk verhaal dat verbindt en dat helpt enorm bij samenwerken.'

Je kunt een nieuwe samenwerking eigenlijk niet groot genoeg vieren

Na de gemeenteraadsverkiezingen in maart moeten weer nieuwe coalities worden gesmeed. Hoe pak je dat goed aan?

'Kijk in de eerste plaats goed naar menselijke verhoudingen binnen een coalitie. Kijk niet alleen naar inhoud, maar ook naar wie klikt met wie. Leer elkaar echt kennen, ook op persoonlijk niveau. Mensen investeren enorm veel tijd in lokaal bestuur, vaak meer dan de vergoeding compenseert. Dan moet het ook voldoening geven. Dat lukt alleen als je elkaar iets gunt, ook als je politiek ver uit elkaar staat.'

Ook bij gemeentefusies is een soepele samenwerking van belang. Veel fusies worden gedreven door financiële voordelen, slagkracht en efficiency. Weinig romantiek dus. Zijn 'verstandshuwelijken' eerder gedoemd te mislukken?

'Het is eigenlijk een westers idee dat je elkaar eerst heel leuk moet vinden om samen iets aan te gaan.

In grote delen van de wereld zijn gearrangeerde huwelijken de norm – en ze houden vaak langer stand dan liefdeshuwelijken. Dat geldt ook voor samenwerking. Soms werk je samen omdat het moet: door druk van buitenaf of omdat het strategisch nodig is. Daar is niets mis mee, maar wees daar dan ook gewoon eerlijk over. Dus noem een strategische alliantie gewoon een strategische alliantie

en leg uit wat het beide partijen oplevert.

Zo'n verstandshuwelijk kost wel veel meer tijd dan samenwerken uit liefde. Je moet elkaar echt leren kennen, net als bij een gearrangeerd huwelijk. Dat vraagt om een langere verkenningsfase: bij elkaar langsgaan, elkaars projecten zien, elkaars cultuur leren kennen. En tegelijk ook bewaken wat voor jou echt belangrijk is.'

Welke factoren kunnen zo'n verstandshuwelijk in de weg zitten?

'Zo'n fusie vraagt om een eerlijk gesprek over waarden en belangen. Wat drijft de een, wat de ander? Waar kunnen we elkaar vinden? Soms lukt dat pas als je naar een hoger, gedeeld niveau kijkt. En maak ook dieperliggende, historische issues, vooroordelen en sentimenten bespreekbaar. Voelt de ene gemeente zich van oudsher minderwaardig of juist superieur aan de ander? Wat is er aan oud zeer? Ga dat niet verdoezelen, maar leg het op tafel. Dat is belangrijk om elkaar echt te kunnen respecteren.'

Cv

Danielle Braun is corporate antropoloog, schrijver, spreker en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Zij helpt organisaties en overheden bij cultuurverandering, leiderschap en samenwerking, onder meer bij fusies, herindelingen en cultuurconflicten. Met 25 jaar ervaring als manager en bestuurder in onder andere gemeenten, asielopvang en de veiligheidssector vertaalt zij antropologische inzichten naar de praktijk. Auteur van onder andere 'The Corporate Tribe' (uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar) en 'In voor- en tegenspoed' (zie ook pagina 11).

Hoe belangrijk zijn rituelen bij fusies?

'Enorm belangrijk! Ze helpen je brein, en dat van anderen, te snappen dat er iets nieuws begint. Huwelijksfeesten geven we om tegen onszelf en onze omgeving te zeggen: vanaf nu is er iets anders. We waren twee individuen en nu gaan we samen in een verbonden situatie. Rituelen helpen enorm om overgangen te markeren en nieuwe situaties aan te zetten. Dat geldt ook voor coalities of fusies. Je kunt zo'n nieuwe samenwerking eigenlijk niet groot genoeg vieren. En neem bewust afscheid van het oude. Dus geen dubbele appgroepen meer, geen oude eilandjes.'

Samenleven

Wat is het geheim van een goed 'huwelijk'?

'Het cliché 'blijf met elkaar communiceren' geldt ook bij een gemeentelijke fusie of alliantie. Blijf aan elkaar vragen: wat is voor jou belangrijk? En maak ook duidelijke afspraken vooraf. Dus: kiezen we voor huwelijksvoorwaarden of voor in gemeenschap van goederen? Nemen we elkaars problemen en verliezen over, of blijft dat ene probleemdossier of dat achterstallige vastgoedonderhoud echt van jou of van mij? Hoe organiseren we de financiën? Gooien we alles op een hoop, of houden we ook nog aparte potjes? Dus hoeveel wil je echt integreren? Daarnaast gaat het ook om de taakverdeling. Als de ene partner achter de schermen al het harde werk verricht, terwijl de ander daarmee buiten goede sier maakt, dan gaat dat wringen.'

Hoe voorkom je dat je uit elkaar groeit?

'Inderdaad, net als in een huwelijk, zie je ook bij gemeentelijke fusies, of bij gevormde coalities dat uit elkaar groeien op de loer ligt. Dat de één bijvoorbeeld ambitieus een nieuw sciencepark wil ontwikkelen, terwijl de ander het prima vindt om een boerendorp te blijven.

In Italië zie je dat stellen 's avonds samen een blokje omgaan om de dag door te nemen. Dat helpt om betrokken te blijven bij elkaars wensen en ontwikkeling. Zo voorkom je dat je uit elkaar groeit. Dat moeten gemeenten ook blijven doen. Blijf dat rondje lopen. Blijf praten, blijf afstemmen. Uiteindelijk gaat het om de simpele vraag: werken we nog prettig samen als personen?'

En als voor- toch tegenspoed wordt?

'In veel culturen wordt bij conflicten hulp van buiten gehaald, zoals een raad van ouderen. Dat werkt ook hier: vraag hulp van een buurgemeente, ervaren oud-bestuurders of een externe



professional om het gesprek weer vlot te trekken. Maak ook afspraken over wat je doet als het echt botst. Neem dan bewust tijd om te bezinnen en wees daarna eerlijk naar elkaar: willen we hier nog samen voor gaan, of is dit het moment om uit elkaar te gaan? Blijf niet jarenlang dralen en vechten, maar wees duidelijk over waar je staat.'

Scheiden

Wat als het echt niet meer goed komt en je uit elkaar wil?

'Hoewel gefuseerde gemeenten nauwelijks kunnen scheiden, kunnen coalities natuurlijk wel uiteenvallen. Wat er ook gebeurt: regel het goed. Maak een plan met duidelijke afspraken over de ontvlechting. Een ander belangrijk punt: hoe communiceer je de scheiding naar alle betrokkenen? Doe dat samen, net als bij je huwelijksaankondiging, zodat mensen het niet alleen via de krant van één kant horen. Zorg bovendien dat je die afspraken al maakt als je gaat samenwerken. Dus tijdens die 'verliefheidsfase' spreek je af hoe je netjes uit elkaar gaat als het niet lukt. Daarmee voorkom je heel veel ellende.' 📌