

Danielle Braun over zakelijk liefhebben; ook samengaan en fusie kennen passie, sleur en ruzie

Redactie Boom Management 21 januari 2026 Leestijd: 11 minuten [Verandermanagement](#)



Het persbericht als jawoord, de medewerkers als stiefkinderen en het nieuwe netwerk als hartelijke of juist kritische schoonfamilie. Antropoloog Danielle Braun schreef [een boek](#) over verliefdheid, trouwen en scheiden in een zakelijke setting. Over fuseren, nauw samenwerken, relatie-onderhoud, sleur, ruzie en soms die onvermijdelijke exit. Ze spreekt erover op het [Jaarcongres Verandermanagement](#).

[In voor- en tegenspoed](#), zo heet het nieuwe boek van Danielle Braun. Op het omslag een danspaar dat de Argentijnse tango danst tegen een decor van statige gebouwen. Braun zocht lang naar precies het juiste beeld. 'De tango is voor mij hét symbool voor aantrekken en afstoten, voor intimiteit en passie; er zit zoveel emotie in.' Emotie die we in onze persoonlijke relaties ervaren, zegt ze, maar ook in de relaties die we in de zakelijke sfeer aangaan en weer verbreken. Braun schreef het boek voor iedereen die daar mee te maken heeft. Dat kan gaan om een fusie of overname, afdelingen die nauw moeten samenwerken of om zelfstandigen die samengaan of in een netwerk of coöperatie deelnemen. 'Iedereen die te maken heeft met werkrelaties, kan er uithalen

wat voor hem of haar relevant is. En van sommige lezers hoor ik zelfs terug dat ze het boek thuis gebruiken, bij wijze van relatietherapie', zegt Braun.

In voor- en tegenspoed



[Organisatiecultuur bij fusie, samenwerking en ontvlechting](#)

Zakelijk liefdesverdriet

In je voorwoord schrijf je dat jouw persoonlijke ervaringen in het boek terugkomen. Ook jij hebt zakelijk liefdesverdriet gekend.

‘Mijn zakelijke liefdes, samenwerkingen en ook scheidingen maken deel uit van dit boek. Dat zijn er verschillende geweest in de loop van 35 jaar loopbaan en 15 jaar ondernemerschap. Sommige samenwerkingen en ontvlechtingen hebben veel impact

op mij gehad. Dat kun je wegstoppen, maar ik vond het juist belangrijk om naast de succesverhalen, ook die donkere kant te delen. In mijn voorbeelden noem ik verschillende samenwerkingen waar ik in heb gefunctioneerd en beschrijf ik hoe ik nu met mijn associate partners samenwerk. Al mijn boeken zijn deels autobiografisch dus voor mij is het heel natuurlijk om mijn eigen ervaringen en zintuiglijke waarnemingen mee te nemen. Het is daarmee een doorleefd boek. Ik weet uit eigen ervaring hoe hecht je band kan zijn als je samen mooie dingen maakt en hoe pijnlijk het is wanneer je dat los moet laten.'

Je schrijft dat we in liefde en relaties allemaal expert zijn, maar dat we soms denken dat we die kennis op de werkvloer niet kunnen gebruiken.

'Mensen hebben soms het idee dat hun professionele leven iets heel anders is dan hun persoonlijke leven. Ze willen dat van elkaar scheiden. Ik doe bijvoorbeeld veel fusiebegeleidingen en als ik dan de [metafoor van het huwelijk](#) erbij haal, dan moeten mensen soms even een drempel over. Ze vinden het in eerste instantie kinderachtig of onprofessioneel. Maar als ze eenmaal aan de slag gaan geeft het zoveel herkenning en begrip. Het werkt altijd. Er is al zoveel wijsheid. Een fusie of samenwerking is niets anders dan relatievorming en daar hebben veel mensen echt wel ervaring mee.'

Is die 'professionele' houding – liefde doe je maar thuis – een generatieding?

'Ik denk het wel. Jongeren vinden veel meer dat je je hele zelf mee mag nemen naar je werk en jezelf daar mag laten zien. Natuurlijk ben je niet echt getrouwd met je zakenpartner, maar er horen wel dezelfde emoties bij en het helpt om die te herkennen. Want ze kunnen veel denkcapaciteit in beslag nemen. Zelfstandigen gaan bijvoorbeeld vaak samen met iemand met wie ze bevriend zijn. Als het dan stroef loopt, is dat enorm ontwrichtend.'

Fusie als een samengesteld gezin

Braun trekt in haar boek parallellen tussen een fusie en een samengesteld gezin. De nieuwe managers als (stief)ouders, de medewerkers als de (stief)kinderen die mee moeten in het nieuwe gezin en het nieuwe stakeholdersveld als schoonfamilie. In zo'n dynamiek zijn loyaliteiten enorm belangrijk, vertelt ze. 'Ik vind dit zelf een van de belangrijkste onderdelen van het boek. In een samengesteld gezin speelt vaak de vraag of en wanneer je de kinderen van je nieuwe partner mag gaan aanspreken op hun gedrag. Dat is op de werkvloer niet anders. Zien de overgekomen medewerkers jou als hun leidinggevende of ligt hun loyaliteit nog elders? In het boek noem ik een voorbeeld van twee directeuren die samengingen. Deze twee mannen hadden beide in hun bestaande directieteam een vrouw aan hun zijde met wie ze nauw samenwerkten. Toen ze samengingen vond de ene directeur dat hij deze collega van zijn zakenpartner best kon aanspreken, terwijl de ander vond dat hij van haar moest afblijven. Dat had bij hen te maken met familiepatronen uit het verleden. Pas toen dat benoemd kon worden, waren goede afspraken mogelijk. Ander voorbeeld: het kan gebeuren dat je op je

afdeling een wat bijzondere medewerker hebt, iemand met een gebruiksaanwijzing waar je zelf aan gewend bent, maar waarvan de nieuwe compagnon zegt: moet dat echt?’

Wat gaat dan voor: professionaliteit of loyaliteit?

‘Je hebt rondom die ene bijzondere secretaresse of exotische einzelgänger vaak wel een werkwijze gecreëerd die voor jullie werkt. En je hebt een geschiedenis samen, je hoort bij elkaar. Maar als je gaat fuseren dan ga je weer met de blik van de buitenstaander naar je eigen *tribe* kijken en dan kan je eigen oordeel veranderen. Je professionele bril wordt als het ware wat scherper. En die medewerker voelt ook wel dat er andere eisen gesteld worden. Dus ja, daar moet je over praten met elkaar. Het beste is om deze situaties voor te zijn. Net als de ouderwetse huwelijksvoorbereiding met de pastoor kun je als verloofde partijen praten over verschil en uitleggen wat voor jou belangrijk is en wat je wil behouden.’

Het Jaarcongres Verandermanagement

JAARCONGRES 14^e EDITIE

Verander- management

**DINSDAG 23 JUNI 2026
AFAS THEATER LEUSDEN**



Dé agenda voor succesvol veranderen. Met dr. Danielle Braun

Praten over verschil is niet makkelijk, schrijf je.

‘Als het gaat om macht en financiële positie zijn er vaak verschillen tussen de twee partijen die samengaan. Dus dan heet het op papier een fusie maar is het in de praktijk een overname. Die ongelijkheid wordt vaak wel gevoeld. Net zoals je met je schoonfamilie aan tafel kunt zitten en kunt denken: er is toch wel een klassenverschil tussen ons. Bespreken neemt het niet weg, maar het helpt wel. Als de ene maat veel vakantie opneemt, terwijl voor de andere maat in de maatschap de omzet heel belangrijk is omdat hij de kostwinner is, dan moet dat op tafel worden gelegd en het liefst al zo vroeg mogelijk.’

De schoonfamilie

En dan is er de schoonfamilie...wie vervult het archetype schoonmoeder?

‘De schoonfamilie beschouw ik als het hele netwerk van de ander dat je er gratis bij krijgt, klanten, de raad van toezicht, de ondernemingsraad. De cliëntenraad of de ondernemingsraad van je fusiepartner die zich wat teveel tegen jullie aan bemoeit is dan een beetje de archetypische schoonmoeder denk ik. Het wordt natuurlijk vervelend wanneer de schoonfamilie niet zit te wachten op de nieuwe samenwerkingspartner en dat niet onder stoelen of banken steekt. Ook daar speelt loyaliteit. Want voor wie kies je dan?’

Jij schrijft bijvoorbeeld dat een klant van jouw Academie voor Organisatiecultuur liever een andere associate partner wilde omdat jij samen bent met een vrouw. Hoe ga je met zoiets om binnen het samenwerkingscollectief? Kies je voor de omzet of ben je loyaal aan elkaar?

‘Daar wordt de loyaliteit echt getest en als je net bent gefuseerd of intensief gaat samenwerken kan het zijn dat je in een andere kleur netwerk komt te zitten dan je gewend was. Welke basisloyaliteit of collectieve waarden verwacht of eis je dan van elkaar? Neem je als geheel stelling in? Zeg je: wij werken nooit met klanten die ons een gevoel van discriminatie geven? Of zeg je: wij laten de klant kiezen welke persoon het beste past. Dit zijn dingen die heel groot kunnen worden. Hier kan een samenwerking op klappen. De gepasseerde persoon kan zich in de steek gelaten voelen door de eigen *tribe*. Ik heb geen beste antwoord over hoe je het moet doen, maar je moet er wel wat mee.’



Dr. Danielle Braun (foto: Mirjam van der Linden)

Wat moet je doen om te zorgen dat het een beetje goed loopt met de samengebrachte stiefkinderen danwel medewerkers?

‘Goeie uitlaatkleppen inbouwen helpt. Zorg dat mensen hun verhaal kwijt kunnen, houd je deur open. En spreek je eigen kinderen of medewerkers aan. Leg uit dat er mensen komen inwonen en dat je wat ruimte moet maken. En heet mensen welkom. In mijn boek geef ik het voorbeeld van medewerkers die met versierde bakfietsen werden opgehaald door hun nieuwe collega’s. Een prachtig gebaar. Maar je moet het niet alleen voor de Bühne doen. Zo hoorde ik het verhaal van een organisatie die een kleinere club overnam. Er stond wel een bloemetje klaar voor de nieuwkomers, maar ze konden nergens parkeren. Ja, dat werkt dus niet.’

Het cultuurshockmodel

Braun legt uit dat het cultuurshockmodel behulpzaam is bij relatievorming. ‘Je komt er na de eerste fase van verliefdheid achter dat je op bepaalde kernwaarden verschilt of dingen toch heel anders doet in het huishouden of op de werkvloer. Zo’n cultuurschok verloopt in vier fases waarin je langzaam naar elkaar toe groeit en waarin groepen door elkaar heen gaan bewegen en samen een nieuwe cultuur vormen. Maar soms blijven de oude groepen klieken. Dan bestaat er nog een oude Whatsappgroep of wordt er gegeten met alleen de collega’s van het oude bedrijf net zoals je in een samengesteld gezin iets gaat doen met alleen je biologische kinderen. Dat kan een functie hebben, maar ook tot uitsluiting leiden. Dat is best moeilijk. Mensen blijven vaak trekken naar de oude constellatie en dat is niet gek. Denk maar aan een samengesteld gezin, als het misloopt dan weet je wel welke kinderen je meeneemt. Dat is op de werkvloer net zo. Dat kun je zien als verwantschap, bij welke *tribe* hoor je.’

Als de samenwerking eenmaal loopt, wordt het “antisleurgesprek” belangrijk schrijf je, want sleur is niet onschuldig.

‘Nee dat is het zeker niet. Besteed je nog tijd aan je dromen en waar zit de passie voor elkaar; dat zijn belangrijke vragen? Bestier je het huishouden en pas je samen op de winkel en blijf het daar bij? Of erger: belemmer je elkaar en ontgroeit je elkaar? Het antisleurgesprek is een handleiding voor een goed gesprek tussen samenwerkingspartners. Ga je nog samen nieuwe dingen ontdekken en gave dingen doen of nieuwe markten ontginnen. Klopt het gezamenlijke verhaal nog? Kan je de champagne-vibe van het begin vasthouden of terugvinden?’

Maar hoe doe je dat in de praktijk? Neem drie scholen die zijn gaan samenwerken. Het loopt. En dan?

‘Je moet je blijven afvragen: wat bindt en drijft ons? Voor je het weet ben je een bureaucratisch conglomeraat en is alleen de bovenschoolse stichtingsdirecteur bezig met de jaarlijkse heidag, maar wat kun je door het jaar heen samen oppakken? Wat is belangrijk voor de ontwikkeling van leerlingen? Is onderlinge intervisie mogelijk? Zullen

we eens heel gek een groep 8 musical met drie scholen doen? Bedenk dingen waar je met elkaar voor kunt gaan.'

Hoe voorkom je een vechtscheiding?

En als je zakelijke huwelijk dan toch klappt...hoe voorkom je een vechtscheiding?

'Dat is niet eenvoudig want al heb je aan de voorkant goede afspraken en ogenschijnlijk waterdichte huwelijke voorwaarden opgesteld, het kan in het heetst van de strijd toch lastig worden. Welke medewerkers gaan met wie mee? Van wie zijn de producten? Van wie zijn de klanten? Bij de verdeling van de boedel spelen veel emoties: het gaat vaak meer om erkenning dan om de spullen zelf. Ik geef in het boek een aantal antropologische handvatten om daarmee om te gaan. De vraag moet niet zijn: wie wint, maar hoe zorgen we ervoor dat de waarde blijft bestaan ook als onze wegen scheiden.'

Al zijn de frustraties groot, niet alles hoeft op tafel, schrijf je. Het kan krachtiger zijn om elkaar te sparen.

'Ik denk dat het altijd beter is om elkaar te sparen. Doe het netjes, neem afscheid met waardigheid. Laat de zee kalm, uit liefde voor wat ooit was. Dat is altijd het mooiste. Tegelijk weet ik dat dat niet altijd lukt. Je kunt in tijden van grote emotie niet alles voorkomen en tegenhouden, ook dat is een werkelijkheid en ook dat hoort bij het leven. Dit boek is geschreven om te leren van wat we eigenlijk allemaal al weten uit ons privéleven en dat te vertalen naar een zakelijke context. De liefde kan pijn doen en toch is de energie van verbinding nog steeds het mooiste wat er is.'

Danielle Braun op het Jaarcongres Verandermanagement

Danielle Braun geeft tijdens het [Jaarcongres Verandermanagement](#) de lezing: *In voor- en tegenspoed: organisatiecultuur als je samen verdergaat*. Met de blik van de antropoloog neemt Danielle Braun je mee in de sociale dynamiek van samenwerken en ontvlechten. Ze laat zien hoe universele menselijke patronen – verliefdheid, verbinden, ruzie, scheiden – zich weerspiegelen in organisaties. En hoe rituelen, taal en liefde helpen om duurzame samenwerking vorm te geven. [Erbij zijn? Inschrijven kan hier](#).

Door: Jannie Benedictus

Foto's Danielle Braun door Mirjam van der Linden