

De intrede en de eerste jaren in het bedrijf

door Gérard Lentz

Stel, je ouders hebben jou al een paar keer gevraagd of je interesse hebt om in de zaak komen. Wellicht met de bedoeling om het op termijn over te dragen. 'Ga je dat doen en, hoe kom je dan de eerste jaren door?' Dit zijn de twee hoofdvragen die in dit hoofdstuk behandeld worden. De belangrijkste uitdaging in de fase van 'Intrede en de eerste jaren in het bedrijf' is om te onderzoeken of werken in het familiebedrijf wel bij jou past.

Ga je het doen?

Wanneer je de keuze overweegt om je intrede te doen in het familiebedrijf, breekt een fase aan van onderzoek. De vraag of je het bedrijf wil gaan overnemen, hoeft daar nog niet eens aan gekoppeld te zijn. Hier is een overzicht van belangrijke vragen die je kunnen helpen bij het maken van die keuze.

- Wil ik mijn leven in belangrijke mate verbinden aan het familiebedrijf dat mijn ouders/familie tot een succes hebben gemaakt?
- Welke rol/rollen wil ik vervullen binnen en rond het familiebedrijf?
- Wat moet en wil ik doen om mij echt te kwalificeren voor een verantwoordelijke rol?
- Zie ik het zitten om met broers/zusters of neven/nichten samen te werken?
- Heb ik daar met hen wel een grondig over gepraat?
- Hoe kijk ik aan tegen een langdurige samenwerking met mijn ouders?
- Hoe kijkt mijn partner aan tegen het familiebedrijf?
- Wil en kan ik in het bedrijf werken zonder aandeelhouder te zijn ?
- Heb ik al een objectief beeld van waar mijn capaciteiten liggen?
- Op welke wijze is mijn familie bereid om in mijn persoonlijke ontwikkeling te investeren ?
- Moet ik een opleiding volgen of een coach zoeken? '

De vraag 'Ga je het doen?', wordt complexer wanneer er meteen sprake is van opvolging. Of dat nu gaat over eigendom, verantwoordelijkheid in leiding, of over beiden. Hierdoor worden de volgende vragen ook toepasselijk:

- Wil ik die verantwoordelijkheid wel op me nemen of volg ik liever mijn eigen voorkeuren en ambities?
- Wat moet ik doen en wat heb ik nodig om mij voor te bereiden op de verantwoordelijkheid die het eigendom van het familiebedrijf met zich mee brengt?
- Kan ik daarbij bepaalde eisen stellen?
- Hoe kijk ik naar het opvolgingsproces en wat voor afspraken wil ik daarover maken?

Hoe kom je de eerste jaren door?

De eerste jaren ervaren de meeste aspirant opvolgers als een lastige periode. Het is vooral leren om te gaan met de dynamiek tussen familie en bedrijf en de emotionele worstelingen die daarbij horen, die deze periode extra moeilijk maken.

Wat kom je tegen?

- ◆ Verwachtingen en familietraditie
- ◆ De weg naar zelfstandigheid is een worsteling
- ◆ Er is verandering op komst en jij bent de verandering
- ◆ Je plek in de organisatie
- ◆ De ouder-kind relatie
- ◆ Ziekte en mogelijk vroegtijdig overlijden van de overdrager(s)
- ◆ Interne competitie tussen de verschillende opvolgers
- ◆ De familieraad als centrum van sturing

Verwachtingen en familietraditie.

In de eerste jaren kun je in het bedrijf op eigen benen leren staan, evenwichtiger worden en je plek gaan innemen in de familietraditie. Je familie investeert in je, de toekomst van het bedrijf moet tenslotte in goede handen zijn. Het besluit om jou het bedrijf te laten overnemen lijkt vanzelfsprekend. Toch is dit een belangrijk beslissingsmoment waarover zorgvuldig moet worden nagedacht. Daar zijn onderzoek, input van externe deskundigen, overleg met belanghebbenden en de moed om het besluit te nemen voor nodig.

Nadat er een goed beargumenteerd besluit is genomen dat de volgende generatie het bedrijf gaat overnemen en wie vanuit de familie de potentiële opvolger(s) zijn, volgt een fase van investeren in die opvolger(s). Het is dan uiteraard nog niet volledig duidelijk of jij of de anderen waardige opvolgers zijn. Gezonde twijfel is altijd goed, zo blijkt. Je moet je tenslotte nog bewijzen. Twijfel kan echter ook omslaan in gebrek aan vertrouwen, of zelfs in een identiteitscrisis. Daarin kun je je geconfronteerd voelen met de vraag: “Mag ‘ik’ er wel zijn?” Je kunt je dan gevangen voelen tussen loyaliteit naar je familie en afhankelijkheid van de goedkeuring van diezelfde familie.

Manfred Kets de Vries schrijft in het boek ‘Een zaak van de familie (1996) het volgende: ‘Aan de ene kant geeft een familiebedrijf de kans om op jonge leeftijd verantwoordelijkheden aan te gaan. Tegelijkertijd kan het bedrijf de verdere persoonlijke ontwikkeling blokkeren. Bijvoorbeeld als oude gedragspatronen zich in een oneindige spiraal voortzetten. In bepaalde familiebedrijven blijven mensen zodanig steken dat zij nooit een gevoel van afgescheidenheid ontwikkelen. In sommige gezinnen waar echte differentiatie niet is toegestaan, staat iedereen sterk onder druk om hetzelfde te zijn en te denken. Wie zijn eigen weg wil gaan, wordt hierin tegengewerkt. “Afwijkend gedrag” is constant aan kritiek onderhevig totdat de afvallige zich overgeeft. Zulke families kenmerken zich door – al dan niet uitgesproken – strenge wetten en gedragsregels. Als zo’n familie een familiebedrijf leidt, zien we deze gedragspatronen terug in de bedrijfscultuur. Voor de familieleden die in het bedrijf werken, is er geen ruimte om zich hiervan te differentiëren.’

Wanneer de verwachtingen van de familie naar jou impliciet blijven, je geen duidelijke verantwoordelijkheden krijgt en je niet aanspreekbaar bent op het behalen van concrete resultaten, loop je het risico dat je gaat zweven, flierefluiten of je bemoeien met het werk van anderen. Je kunt conflicten krijgen en gedemotiveerd en onzeker raken.

Om dit te voorkomen, is het zaak dat je deze periode gebruikt om ervaring op te doen en je bewust te worden van de plek die je inneemt.

De weg naar zelfstandigheid is een worsteling.

Iedere nieuwe generatie heeft op een gegeven moment de behoefte het familiebedrijf naar zijn of haar hand te zetten. Maar de periode waarin je je intrede doet in het bedrijf is daar niet zo geschikt voor. Om jezelf wat af te remmen is het handig je bewust te zijn van een fundamentele gedachte die Stephen Covey in zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' heeft beschreven:

'Als mens ontwikkelen we ons naar volwassenheid langs een lijn van *afhankelijkheid* via *onafhankelijkheid* naar *wederzijdse-afhankelijkheid*. Afhankelijkheid is het paradigma voor *jij*: Jij zorgt voor mij, jij zorgt dat ik succes heb; het is jouw schuld als ik faal. Onafhankelijkheid is het paradigma voor *ik*: ik ben verantwoordelijk; ik kan kiezen. Wederzijdse afhankelijkheid is het paradigma voor *wij*: wij doen het; wij kunnen samenwerken; als wij onze krachten bundelen kunnen we iets beters realiseren. Afhankelijke mensen hebben anderen nodig om hun doelen te bereiken. Onafhankelijke mensen bereiken hun doelen op eigen kracht. Mensen met een goed ontwikkeld besef van wederzijdse afhankelijkheid laten hun eigen initiatieven samengaan met die van anderen.'

En wat betekent dat voor jou als opvolger in de eerste jaren? Blijkbaar ontstaat jouw behoefte om veranderingen in het bedrijf aan te brengen vanuit de drang naar onafhankelijkheid. Als je al in een vroeg stadium een eigenstandige verantwoordelijkheid kan krijgen dan kan deze wens naar onafhankelijkheid een constructieve invulling krijgen. Vandaaruit kun je je rustig doorontwikkelen, je bewust worden van de noodzaak van wederzijdse afhankelijkheid, de samenwerking opzoeken met de anderen binnen het bedrijf en natuurlijk ook met de overdragers.

Er is verandering op komst en jij bent de verandering.

Wanneer je je intrede doet is dat de aankondiging voor alle belanghebbenden dat er een belangrijke verandering op komst is. En zolang men niet weet of de verandering een verbetering is, zijn mensen sceptisch. Als opvolger krijg je dan al gauw het gevoel dat je het niet snel goed kan doen en veel meer bewijs moet leveren van competentheid dan de gemiddelde werknemer. Op een iets dieper niveau maakt jouw intrede de mensen onzeker. Het haalt ze uit hun comfortzone. Aan dat feit valt niets te doen. Je kunt wel leren om daar mee om te gaan. Dat begint met acceptatie. En vervolgens leren je eigen oordeel uit te stellen. Acceptatie gaat over het accepteren dat jij als opvolger de verandering bent en dat de verschillende belanghebbenden daar vanuit hun verschillende belangen op reageren. Natuurlijk kun je daar van alles van vinden; boos of juist onzeker van worden. Het zal niets uitmaken. Bedenk dat je de eerste jaren er vooral bent om te leren. En je belangrijkste leermeesters, vriend en vijand, bevinden zich in het bedrijf.

Je plek in de organisatie. Je plek innemen, het kwam in relatie tot de familie al eerder ter sprake, is ook van groot belang als het gaat om het bedrijf. Neem het voorbeeld van een dochter die gevraagd wordt te gaan werken in het transportbedrijf van haar vader. Ze heeft elders werkervaring opgedaan op het gebied van marketing en communicatie en wordt gevraagd een soortgelijke functie voor zich zelf te creëren in het familiebedrijf. Na een jaar van strijd en veel te hard werken, geeft ze het op. Ze heeft niets bereikt en ze meldt zich ziek. Analyse wijst uit dat door haar eigen plekje te creëren, ze vooral bezig is geweest met het innemen van de plek van anderen. De functie bestond weliswaar nog niet maar het werk werd natuurlijk wel gedaan. De les is dat een duidelijke functieomschrijving met taken en verantwoordelijkheden die passen in de bestaande structuren en processen van het bedrijf ervoor zorgen dat je een plek hebt. Werken aan concrete doelen, samenwerken met anderen en een onmisbare schakel worden in het proces, zorgen ervoor dat je die plek daadwerkelijk inneemt.

De ouder-kind relatie. De relatie ouder – kind is een heel bijzondere relatie.

Je ouders zijn altijd je ouders. Het is voor hen meer dan een rol, het is een eeuwige lotsverbondenheid en zo voelt het voor hen ook ten diepste. Als de ouder - relatie niet goed is, kan je wel proberen dat 'weg te stoppen', maar het blijft energie vreten. Misschien wel meer van jou dan van je ouder want de liefde van een kind voor zijn ouders is bijna onvoorwaardelijk. En in feite ook van levensbelang. Neem het voorbeeld van een zoon die, de veertig al gepasseerd, nog steeds verlangt naar de erkenning en waardering van zijn vader. Die ziet hem echter alleen staan als hij hem nodig heeft of als hij in zijn ogen iets niet goed heeft gedaan. Als je je daar niet van bewust bent laat je je de rest van je even leiden door een negatief zelfbeeld dat is ontstaan uit de relatie met je vader. Met hard werken en succesvol zijn kun je proberen dit te compenseren zonder dat het verlangen naar erkenning vervuld zal worden.

Een moeilijke ouder – kind relatie waarbij ouders en kinderen niet meer met elkaar praten of ruzie maken komt veel voor. En je hoeft maar even aan het dekseltje te komen of de opgekropte energie in de vorm van bijvoorbeeld verdriet of woede, komt naar buiten. Je kunt aan allerlei signalen zien dat de ouder-kind relatie niet optimaal is. Wat leidt je af uit het feit dat tijdens een gesprek tussen vader en zoon de vader de zoon niet of nauwelijks aankijkt? De blik naar zijn zoon is niet open. Wat betekent dit? Hoe is hun verstandhouding? Heeft de vader een open relatie met zijn zoon? Kan de zoon wel zeggen hoe hij zijn vader als vader ervaren heeft? Waar hij zijn vader wellicht in gemist heeft? Hoe hij zijn vader als man van zijn moeder en als baas van zijn medewerkers gezien heeft? Is een open gesprek tussen hen daarover wel mogelijk en gewenst? En kan de vader daar wel over praten? Hoe kijkt hij terug op zijn vaderschap?

Daar staat tegenover dat een goede ouder – kind relatie een bron van energie is. Er is wederzijds respect en doordat er een open relatie is weten ze beter wat ze aan elkaar hebben, het geen de samenwerking en het plezier alleen maar ten goede komt. Bovendien kan de relatie zich dan door ontwikkelen naar die van volwassene – volwassene. En dat is nodig wanneer je in een later stadium zelf de leiding in het bedrijf gaat nemen en de nieuwe eigenaar wordt. De kwaliteit van de ouder – kind relatie is dus fundamenteel voor jouw opvolgingsproces. Als je te weinig erkenning en waardering van je ouder hebt gekregen kan het zijn dat je vader bij jou geen voet aan de grond krijgt om met jou te mogen praten over bijvoorbeeld je competenties om hem op te kunnen volgen. Het is van belang om het gesprek tussen jou en je ouder breder in de familie op dit niveau te voeren. Zo kun je voorkomen dat spanningen en niet uitgesproken zaken tussen jou en je ouder(s) een open gesprek belemmeren over de functionele en rationele kanten van jouw opvolgingsproces.

Interne competitie tussen de verschillende opvolgers.

Het familiebedrijf is geen sociale werkplaats voor opvolgers. De juiste man of vrouw moet op de juiste plek komen. Dit leidt, als je broers of zussen hebt die ook willen opvolgen, onherroepelijk tot een interne competitie. Oude vetes binnen de familie kunnen daardoor opnieuw oplaaien. Zolang de spelregels helder zijn kan het spel zuiver gespeeld worden.

De familieraad als centrum van sturing.

Een zorgvuldig gemanagede opvolging is een kritieke randvoorwaarde voor succes op de lange termijn. Jij en je familie zijn succesvol als jullie de harmonie in de familie bewaren en de bestuurbaarheid en continuïteit van het bedrijf verzekeren. Wat jullie daarbij kan helpen is het opzetten van een procedure met spelregels en afspraken op welke wijze de nieuwe generatie kan toetreden. In de opvolging leg je dan extra focus en aandacht op management van de familie zelf.

Familiebedrijven uit de eerste generatie zijn meestal DGA-bedrijven met één centrale leider die zich bij een bedrijfsopvolging ineens met heel andere vraagstukken geconfronteerd ziet. Bij familiebedrijven die in de tweede of verdere generatie zijn beland, is de situatie in veel gevallen al weer een stuk complexer omdat er meerdere familieleden in verschillende rollen bij het bedrijf betrokken zijn. Families die al meerdere generaties ervaring hebben met opvolging kennen vaak een familieraad. Het vormt het centrum waar familie en bedrijf samenvallen. De familieraad is het platform waar de (bredere) familie wordt betrokken bij het reilen en zeilen van de onderneming. Kijk of je met de familieraad je kunt beraden op de toekomstige betrokkenheid van de familie bij de onderneming, op de intenties die de familie daarbij heeft en op de gedragsregels die daarop van toepassing zijn. En of je regelmatig met de familieraad kunt spreken over opvolging. Dit zou de plek moeten zijn waar een ieder de ruimte krijgt om te zeggen wat hem bezig houdt zonder dit te moeten verdedigen, zonder kritiek, met als doel: bewustzijn over elkaars drijfveren.

Het is van belang dat potentiële opvolgers al snel (bijvoorbeeld vanaf 18 jaar) betrokken worden bij het bedrijf en alle betrokkenen rechtstreeks van elkaar horen wat hen met betrekking tot de opvolging bezig houdt. Over ambities en belangen, over twijfels en zorgen, enzovoorts.

Hoe ga je ermee om?

Uit het voorgaande blijkt dat je de eerste jaren nog al wat op je pad tegen komt. Succesvolle opvolgers hebben snel in de gaten wat werkt en vooral wat niet werkt wanneer ze proberen hiermee om te gaan. Onderstaand lijstje geeft aan wat voor jou zou kunnen werken:

- Ga de emotionele worstelingen niet uit de weg
- Ga het gesprek aan over verwachtingen, wensen, verantwoordelijkheid en verplichtingen
- Luister en leer : Je leermeesters, vriend of vijand werken vooral in het bedrijf.
- Blijf niet hangen in de afhankelijkheid en denk niet dat onafhankelijkheid het hoogst bereikbare is
- Denk na over een goede opleiding en eventueel een coach
- Zorg dat er een objectief beeld is van jouw capaciteiten en ontwikkelingspotentieel
- Zorg dat je een project krijgt of een andere opdracht met een eigenstandige verantwoordelijkheid
- Zorg bij wat je doet, dat daar een functiebeschrijving bij hoort met taken en verantwoordelijkheden
- Accepteer dat jij de verandering bent
- Durf te twijfelen tot dat je het zeker weet

De belangrijkste uitdaging voor jou in deze fase is te onderzoeken of werken in het familiebedrijf wel bij jou past. Door deze uitdaging aan te gaan ga je ervaren dat de vraag 'Hoe kan ik hier mezelf zijn?' heel belangrijk wordt. Immers, een ondernemer die niet zich zelf kan zijn, kan geen ondernemer zijn

Bronnen:

- FBNed 'Eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf' (2005)
- Manfred Kets de Vries 'Een zaak van de familie' (1996)
- Stephen Covey 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' (1989)
- Familieopvolging.nl 'De logica van het uitstel' (2009)
- Paul Fentener van Vlissingen 'Ondernemers zijn ezels' (1995)
- Joachim Schwass 'Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses' (2005)