



DE NIEUWE TRADITIE

[< Previous](#) [Next >](#)

DE HELE BEDRIJFSFAMILIE IN BEELD

Als raadgever van bedrijfsfamilies worden we gevraagd dilemma's hanteerbaar te maken die ontstaan bij generatiewisselingen. Vaak krijgen we dan te maken met een complexe dynamiek verpakt in raadsels.

De complexiteit ontstaat doordat er sprake is van twee overlappende en samenhangende systemen met vaak conflicterende waarden en belangen.



1 Het liefdessysteem van de familie en

2 het taaksysteem van het bedrijf.

In dit artikel presenteren we een methode om deze complexe dynamiek in beeld te brengen.

Conceptueel bekeken laat de **familie** zich leiden door emoties en de belangen en behoefte van individuele familieleden. Het **bedrijf**, aan de andere kant, laat zich leiden door prestatie, resultaten en zakelijk succes.

Zodra er sprake is van generatiewisseling kan er een onbalans ontstaan in de belangen en behoeften van alle betrokkenen in beide systemen. Er

komt als het ware een vergrootglas op te liggen. Wanneer er kwesties zijn die binnen de familie spelen, kunnen ze daardoor worden uitvergroot en mogelijk een probleem vormen.

Een familiebedrijf kan zich uiteenlopend manifesteren van een multinational waar de familie een meerderheidsbelang heeft in het eigendom zonder daar een leiderschapsrol in te hebben, tot een bedrijf zijn dat volledig privé-eigendom is, en geleid wordt door de directeur/groootaandeelhouder. In alle gevallen heeft de familie invloed op de wijze waarop besluiten genomen worden, er gecommuniceerd wordt of bijvoorbeeld leiding wordt gegeven aan het bedrijf. De kwaliteit van de onderlinge relaties binnen de familie en tussen de familie en de onderneming bepaalt de mate van impact op de onderneming.

Grenzen en patronen

Om de dynamiek tussen het liefdessysteem en het taaksysteem beter te begrijpen, is het van belang om de grenzen ervan te verkennen. Familiestructuren en relaties creëren immers grenzen en patronen. De relatie tussen ouder en kind is zo'n patroon. In sommige families zijn de grenzen tussen ouder en kind vaag en worden kinderen al heel jong betrokken in het nemen van beslissingen of krijgen op jonge leeftijd invloedrijke posities binnen het bedrijf. In andere meer traditionele families, zijn de grenzen juist heel sterk en zichtbaar. In algemene zin kunnen we zeggen dat de verdeling van macht en besluitvorming veel zegt over wie er bevoegd is besluiten te nemen en hoe de familie bijvoorbeeld met veranderingen omgaat.

Plek en rol in de familie zijn ook aspecten die de dynamiek in en tussen beide systemen kunnen beïnvloeden. Het perspectief van het oudste kind, bijvoorbeeld, verschilt van dat van de andere kinderen. In sommige families heeft de oudste het eerste recht om het leiderschap van de onderneming over te nemen, zijn zonen ten opzichte van dochters in een bevoorrechte positie. In een familie met verschillende kinderen van hetzelfde geslacht zal degene van het andere geslacht behandeld worden als speciaal of bijzonder wat invloed heeft op de ontwikkeling van dat kind. Veelal wordt de rol van de vrouw als mater familias onderschat en het is zeker niet vanzelfsprekend dat de directeur/groootaandeelhouder ook daadwerkelijk thuis de baas is. Complexer wordt het wanneer ouders gaan scheiden, hertrouwen en er zo samengestelde gezinnen ontstaan.

Wat maakt het nou dat dit zo is?

De organisatie van families

We zijn niet alleen kinderen, partners en misschien ouders, maar delen ook een gezamenlijk lot met de andere leden van de familie. Alles wat een lid van het liefdessysteem van de familie doet of overkomt, raakt ons en alle andere leden van het systeem.

Het liefdessysteem van de familie kan pas gedijen wanneer iedereen erbij hoort, wanneer er een evenwicht is tussen geven en ontvangen en wanneer er een goede orde in stand gehouden wordt.

Iedereen hoort erbij

Individen kunnen invloed blijven uitoefenen op de andere leden van hun familie, ook als ze genegeerd worden, buitengesloten zijn of zelfs vergeten zijn. Zolang ze invloed hebben op één van de andere leden, ook al gebeurt dat onbewust, dan zijn ze nog steeds lid van het liefdessysteem van de familie.

Iedereen in een systeem heeft het recht om erbij te horen. Een liefdesysteem valt uiteen wanneer een van de familieleden zegt: 'Ik heb het recht om erbij te horen, maar jij niet'. Kinderen die uit huis geplaatst worden en worden vergeten, iemand die een ernstig misdrijf heeft begaan, kinderen die de familie te schande hebben gemaakt of het label 'zwart schaap' krijgen en door de familie worden buitengesloten. Buitensluiting heeft een destructieve invloed op degenen die later in het systeem komen.

Evenwicht tussen geven en ontvangen

Het evenwicht tussen geven en ontvangen is een belangrijke dynamiek. Het begint met ouders en kinderen. Ouders horen te geven en kinderen horen te ontvangen. En als kinderen later ouders worden, geven zij op hun beurt aan hun kinderen. Daarmee blijft geven en ontvangen in evenwicht. Het evenwicht kan verstoord worden wanneer kinderen weigeren om hun ouders met al hun 'goede' en 'slechte' eigenschappen te nemen zoals ze zijn en buitensluiten. Hoe begrijpelijk dat soms ook is, maar je ouders blijven je ouders.

Een tweede patroon gaat over ouders die proberen te geven wat schadelijk is voor hun kinderen en kinderen die dat, vaak onbewust, ontvangen. Wat ouders niet aan hun kinderen moeten geven en wat kinderen niet van hun ouders moeten ontvangen, zijn onder andere schulden, verplichtingen, de last van omstandigheden en alle privileges die door persoonlijke inspanning verkregen zijn. Dit zijn allemaal dingen die ouders verdiend hebben of waardoor ze hebben geleden. Ze zijn niet geërfd van een voorgaande generatie om als legaat doorgegeven te worden aan de volgende generatie en blijven dus de verantwoordelijkheid van de ouders. Het is aan de ouders om hiermee in het reine te komen en niet aan de kinderen om dit voor hun ouders op te lossen.

Een voorbeeld gaat over een dochter die het leiderschap van haar vader heeft overgenomen, maar de moeder werkt nog steeds in haar oude rol als echtgenote van de DGA in het bedrijf. Het is niet aan de dochter om haar moeder te vertellen dat haar rol is uitgespeeld, terwijl de vader de moed niet heeft dat te doen. In een ander voorbeeld gaat het over kinderen die een erfenis of een schenking verwachten en opeisen. Hierdoor kunnen bittere ruzies het gezin uiteenscheuren en de liefde kapot maken.

Een goede orde in stand houden

In het liefdessysteem van de familie is er sprake van een sociale rangorde. De rangorde in een familie heeft drie criteria. Tijd, belang en functie. Wat tijd betreft loopt de rangorde zo dat kinderen altijd na hun ouders komen en jongeren volgen altijd op ouderen. Als we kijken naar het

belang dan is de relatie tussen vader en moeder nummer één, daarna komt de relatie tussen ouders en kinderen. De functionele orde tussen geven en ontvangen wordt op z'n kop gezet wanneer ouders proberen te nemen van hun kinderen en kinderen proberen te geven aan hun ouders. Het evenwicht kan verstoord worden wanneer de ouders zelf niet genoeg van hun ouders ontvangen hebben of wanneer ze in hun partnerschap niet voldoende ontvangen en gegeven hebben. Dan verlangen ze van hun kinderen dat hun emotionele behoeften worden vervuld en kunnen kinderen zich verantwoordelijk gaan voelen om aan die behoefte te voldoen. Ouders nemen dan zoals kinderen dat doen en kinderen geven alsof ze ouders zijn.

Spelregels

Iedere familie kent spelregels en het begrijpen van deze spelregels is een belangrijke stap om de familie te begrijpen. Deze spelregels zijn een uiting van de patronen van het liefdessysteem en liggen daardoor diep verankerd in de cultuur van de familie en worden van de ene generatie op de andere overgedragen. Bewust of onbewust.

De familiepatronen die er aan ten grondslag liggen, vinden ook hun weg in het taaksysteem van de onderneming. Maar kunnen zich uiten in andere spelregels en ander gedrag die het taaksysteem dienen. Communicatie en conflict zijn twee gebieden die zichtbaar een relatie hebben met spelregels.

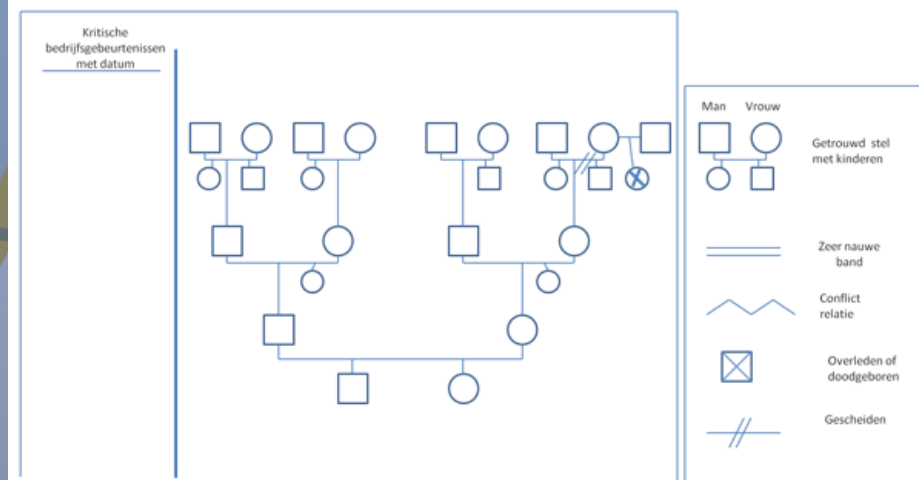
Een voorbeeld. Ondernemers hanteren bij voorkeur een dominante, eigenstandige communicatiestijl. Feiten, argumenten, eigenwijsheid en overtuigingskracht hebben de ondernemer het zakelijk succes gebracht wat hij heeft. Hanteert hij diezelfde communicatievorm in zijn gesprekken met de familie over zijn opvolging dan kan dit een belangrijke bron voor conflict zijn.

Iedere familie heeft zo haar spelregels om met conflicten om te gaan. In hun bedrijf vind je dat terug in de wijze waarop bijvoorbeeld besluitvorming wordt georganiseerd.

Het genogram als methode om de bedrijfsfamilie in beeld te brengen

Wat heel goed kan helpen om het familiesysteem en de overlap naar het bedrijfssysteem te verkennen, is het maken van een bedrijfsfamilie genogram.

Een genogram is een kaart of organisatieschema van de familie dat laat zien hoe zij is georganiseerd en wat de plek en rol is van ieder lid van de ondernemende familie, vanaf het moment dat er een relatie was tussen familie en het bedrijf. Geboortedata en data van overlijden, huwelijken en scheidingen en andere relevante informatie over de familiebetrekkingen worden er in opgenomen.



Figuur: Blanco bedrijfsfamilie genogram

Het maken van een genogram gaat als volgt

De familie wordt gevraagd om de verschillende generaties schematisch in beeld te brengen zoals in de figuur hierboven is gedaan. Ze voegen daaraan toe: namen, data van huwelijken, geboorten, overlijden en beschrijven de aard van de onderlinge relaties, gebruik makend van de symbolen die rechts in de figuur staan. Daarna voegen ze belangrijke gebeurtenissen toe die te maken hebben met het bedrijf en die van belang zijn voor de familie. Zodra het schema is gemaakt, kan de familie reflecteren op de verschillende patronen, ontwikkelingen in relaties die van invloed zijn op generatiewisseling en hoe de ontwikkeling van het bedrijf de ontwikkeling van de familie heeft beïnvloed. Stap voor stap wordt de bedrijfsfamilie op een systemische wijze in beeld gebracht. Wanneer verwacht wordt dat een lid van de familie of de familie als geheel gedoe krijgt of zich ongemakkelijk gaat voelen bij het doen van deze oefening is het verstandig die te laten faciliteren door een externe professional.

Vragen die helpen het genogram te interpreteren

- ▶ Wie van de familieleden hebben sterke of juist conflicterende onderlinge relaties met elkaar?
- ▶ Welke gebeurtenissen in het bedrijf hebben impact gehad op de onderlinge relaties?
- ▶ Is er een verband tussen de chronologische volgorde van de belangrijk gebeurtenissen en

welke impact heeft dit door de generaties heen gehad?

- ▶ Zijn er gebeurtenissen of veranderingen die nu nog steeds niet opgelost zijn en de familie voor een lastig dilemma stellen?

Door met elkaar de bedrijfsfamilie op deze wijze in beeld te brengen ontstaat de mogelijkheid om elkaar beter te begrijpen en nieuwe inzichten te krijgen. Hierdoor worden dilemma's zichtbaar en bespreekbaar die voorheen niet benoemd konden worden en van belang zijn om de transitie van leiderschap, eigendom en zeggenschap naar de volgende generatie toe mogelijk te maken.

Bronnen: Leadership coaching in family businesses, Randel S. Carlock; De verborgen dynamiek van familiebanden, Bert Hellinger

De Nieuwe Traditie helpt bij het maken en interpreteren van familie genogrammen. Neem voor meer informatie [contact](#) met ons op.

BEKIJK EN DOWNLOAD PDF VAN DIT ARTIKEL

Dit artikel is onderdeel van een [serie artikelen van De Nieuwe Traditie over opvolging bij familiebedrijven](#).

In de deze serie artikelen geven wij tekst & uitleg en ook onze visie op veelal recente wetenschappelijke onderzoeksresultaten over familiebedrijven.

De praktijk leert ons namelijk dat de beste antwoorden gevonden worden door per situatie de uitdagingen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Elke familie is uniek. De artikelen beschrijven situaties en komen met praktische tips en suggesties. Uiteraard kunt u [contact](#) opnemen om eens verder te praten over deze suggesties.

CONTACT MET DE NIEUWE TRADITIE

Share This Story, Choose Your Platform!



Related Posts

Search ...



Meest recente berichten

> [SERIE ARTIKELEN OVER OPVOLGING BIJ FAMILIEBEDRIJVEN](#)

> [DE PARALLELE ONTWIKKELING TUSSEN ONDERNEMING EN ONDERNEMER](#)

> [VOORSORTEREN OP EEN SOEPELE OVERDRACHT](#)

> [DE HELE BEDRIJFSFAMILIE IN BEELD](#)

> [Familiebedrijven generaties lang gezond](#)

> [Familieopvolging](#)

> [Familie Management](#)

Gérard Lentz

tel. 06 53552746 | e-mail gerard@denieuwetraditie.nl

Kees Burghgraef

tel. 06 14382761 | e-mail kees@denieuwetraditie.nl