

FAMILIE ZAKEN

Hoe emoties familiebedrijven maken of kraken



| OWL PRESS |

Wat anderen zeggen over dit boek

‘Nu ik een stap teruggezet heb als CEO van ons familiebedrijf, kijk ik fier terug op het zakelijke resultaat van dertig jaar hard werken. Maar minstens even trots ben ik op het feit dat we in die lange periode een veel hechtere familie zijn geworden. Oog en vooral “een hart” hebben voor het familiale proces en de daarbij horende intense emoties zijn de sleutels hiertoe. Veerle Wullaert schreef een superboeiend boek over die familiale dynamieken in familiebedrijven. Niet alleen haar sterke conceptuele inzichten, maar vooral haar cases uit het leven en haar carrière gegrepen, waren voor mij een voortdurende bron van herkenning!’

Wouter Torfs, voormalig CEO Schoenen Torfs, voorzitter Centrum voor Algemeen Welzijnswerk Vlaanderen en Brussel

‘Onze economie wordt gedragen door vele tienduizenden familiebedrijven. En wie familie zegt, zegt ook emotie. Veerle deelt met de lezer op een boeiende wijze vele familiedynamieken en geeft hiermee op een unieke wijze een inkijk in wat er zich achter de gevel van een familiebedrijf afspeelt. Patronen, DNA, communicatie, dynamieken, familiesystemen, allen passeren ze de revue. Veerle leert ons een extra dimensie kennen van systemisch luisteren, over de generaties heen leren luisteren naar elkaar. De zorgzaamheid waarmee Veerle deze verhalen deelt is een inspiratiebron en steun voor iedereen die deel uitmaakt van een familie.’

Joost Callens, voorzitter RVB Caminogroup, lid van meerdere raden van bestuur in familiebedrijven

‘Net als bij haar workshops, slaagt Veerle er met dit boek in om aan de hand van verschillende praktijkvoorbeelden, ondersteund door theoretische modellen, de dynamieken binnen (bedrijfs-)families op een boeiende manier te beschrijven. Complexe, moeilijke en aangrijpende verhalen die aantonen dat, mits een goede begeleiding, de wijsheden en krachten die in een familie aanwezig zijn, maar die niet meer worden gezien en erkend, opnieuw in het daglicht kunnen worden geplaatst en de harmonie in een familie (bedrijf) kunnen herstellen. Dit boek is een must voor alle (bedrijfs-)families zodat ze de familiedynamieken kunnen (h)erkennen

en de juiste stappen kunnen zetten voor een succesvolle uitbouw van het familiebedrijf (lees ook: van de familiebanden). Voor (bedrijfs-)families die zich reeds verward voelen door een moeilijke en meestal onuitsprokene problematiek, biedt dit boek de geruststelling dat ze hierin zeker niet alleen zijn en nodigt het uit om een beroep te doen op een extern adviseur familie (bedrijven).’

Katrien Yde, Family Officer Truncus Wealth

‘De notaris is in de uitoefening van zijn beroep vergroeid met het begeleiden van families. De familienotaris gaat daarbij dikwijls af op zijn intuïtie en ervaring. Veerle Wullaert geeft vanuit een sterk theoretisch kader een inkijk in haar benadering van familiebedrijven. Inzicht in de complexiteit van de familiedynamieken en een groot geloof in de kracht van het individu om zichzelf te overstijgen, kenmerken haar werk. Elke notaris kan zich door haar laten inspireren. Ik hoop dat de oproep van Veerle tot een multidisciplinaire samenwerking niet in dovemansoren valt. Of hoe ook polyfonie ons kan verbinden.’

Axel De Schrijver, ere-notaris, erkend bemiddelaar en notarieel jurist Deckers Notarissen

“Een reis naar binnen, in connectie met de omgeving” is een zin die mij diep raakte en die ik noteerde tijdens het volgen van Veerle Wullaerts masterclass over de overdracht van familiebedrijven. Dat is wat Veerle doet, ze neemt de overdragers en overnemers van een familiebedrijf mee in een bewustwordingsreis waar emoties, dynamieken en ongeschreven regels die spelen binnen familiesystemen aan het licht komen. De, vaak onbewuste, wensen, gevoelens, bezorgdheden van de protagonisten als individu worden met respect besproken en krijgen een plaats binnen het groter geheel van het bedrijf. Hierdoor ontstaan respect, luisterbereidheid, openheid voor communicatie en balans tussen het zakelijke en het persoonlijke als sterke basis voor de toekomst van het familiebedrijf. Haar grote kennis en ervaring, die zij in dit boek heel vrijgevig overbrengt aan haar lezers is een waardevolle schat voor iedereen die interesse heeft in de overdracht van familiebedrijven!’

Bénédicte De Vuyst, Master notariaat, erkend bemiddelaar, voorzitter van de Commissie Bemiddeling bij Vlanot

Wat anderen zeggen over dit boek	4
Voorwoord	11
Inleiding	13
THEORIE	23
Bouwstenen voor een succesvolle begeleiding	25
• De basis: zes theoretische kaders in het kort	27
• De kracht van polyfonie: een dynamisch samenspel in families	41
• Aandachtspunten in familiebegeleiding	45
Even tussendoor: het genogram	57
UIT DE PRAKTIJK	61
Een explosieve situatie	63
• Het mandaat	65
• Het geheim van Marie	66
• Wat dan met de opvolging?	69
• Het witte konijn	70
• Niet loslaten maar anders leren vasthouden	72
• Een kleine reflectie	73
<i>Thema uitgelicht: de spanningsboog tussen individuele en groepsgesprekken</i>	74
Emotioneel erfgoed in het familiebedrijf	77
• De keukentafel	78
• Het atelier	80
• Cécile	82
• Het kantelmoment	84
• <i>'If you cannot get rid of the family skeleton, you may as well make it dance'</i>	85
• Een kleine reflectie	87
<i>Thema uitgelicht: emotioneel erfgoed vormgeven in het eigen leven</i>	88
Echo's uit het verleden	91
• Het huisbezoek	92
• De geschiedenis hoeft zich niet te herhalen	94
• Zo vader, zo schoonzoon?	95
• Een volgorde die je niet kunt veranderen	96
• Een kleine reflectie	98
<i>Thema uitgelicht: overspel</i>	99

Geliefden in woelig water	103	De stoelendans	165
• Het verhaal	104	• Poging twee	167
• Het mandaat	106	• Het conflict	168
• Bilzen, de tweedaagse	107	• Over vijf jaar	169
• De communicatiescan	110	• Een variante van een familieopstelling	170
• Vertrouwen is het kloppend hart	113	• Van functies naar rollen	172
• Het kantelmoment	114	• Onbenoemde herinneringen	173
• Een kleine reflectie	116	• Vergeet mij niet	175
<i>Thema uitgelicht: een dialoog is meer dan communicatie</i>	117	• Een kleine reflectie	177
		<i>Thema uitgelicht: de kracht van wederzijdse liefde in een familiebedrijf</i>	178
De vele armen van de Ourthe	123	Een familiebedrijf dat er geen meer is	181
• De Ardennen	125	• Een huis vol spanning	182
• Een tube tandpasta	129	• Een verweven levenslijn	184
• Een eerste doorbraak	131	• De last van loyaliteit	185
• <i>The next generation</i>	132	• Een ontmoeting met Sam	186
• Een kleine reflectie	134	• Het kantelmoment	187
<i>Thema uitgelicht: manieren om vast te houden wat wordt gezegd</i>	135	• Het lerend vermogen	187
		• <i>The next generation</i>	188
		• Korte reflectie: de kosten van loyaliteit	189
		<i>Thema uitgelicht: het begeleiden van Next Gens</i>	190
Ik denk dat ik een buddy kan gebruiken	139	Als hij maar geen bouwvakker wordt	193
• Een eigen buddy	140	• Het eerste gesprek	194
• Het voorstel	141	• De echte reden van Johanna's vertrek	197
• Het kantelmoment	142	• Een nieuwe weg, een nieuwe alliantie	199
• Een drastische beslissing	144	• Een persoonlijke doorbraak	201
• Een kleine reflectie	145	• De moeder	202
<i>Thema uitgelicht: leven als 'kind van'</i>	146	• Radiostilte	204
		• Een kleine reflectie	205
		<i>Thema uitgelicht: de stem van de afwezige ouder</i>	206
Het kind van de rekening	149	Toemaatje: Van der Valk	209
• Drie kinderen, drie werelden	150	Meer lezen, zien en horen	215
• De aandelenkwesitie: een vertrouwensbreuk	151	• Literatuur- en bronnenlijst	215
• Samenwerken aan vertrouwen	152	• Lijst van inspirerende films, series en podcasts, fictie en non-fictie	217
• De kwesitie van gelijkheid: een managementtoelage en ongelijke kosten	154	Dankwoord	220
• Vertragen om erkenning te vinden	156	Feedback	223
• Het begin van een nieuwe balans	157		
• Reflectie en internationale inzichten	158		
• Naar een oplossing	159		
• Naar een gezamenlijke toekomst	160		
• Een reflectie	160		
<i>Thema uitgelicht: het belang van interdisciplinaire samenwerking</i>	162		

Voorwoord

Veerle Wullaert begeleidt de lezer door de emotionele en relationele problemen die familiebedrijven kunnen maken of breken. In het theoretische gedeelte bespreekt ze zes frameworks die cruciaal zijn voor het doorgronden en ondersteunen van familiebedrijven: systeemdenken, contextuele therapie, dialogische praktijken, familietherapie, sociaal-constructivisme en antropologie. Bijzonder boeiend is Wullaerts metafoor van de polyfonie als de ‘ideale dynamiek binnen een familiebedrijf’.

De voorbeelden in het boek onderstrepen hoe cruciaal emotionele en relationele elementen zijn in familiebedrijven. Ze benadrukken hoe belangrijk het is om aandacht te besteden aan de onderliggende emoties, loyaliteiten en familiale relaties, en tonen aan op welke manier deze elementen het succes en de voortzetting van het familiebedrijf kunnen beïnvloeden.

De cases worden telkens afgesloten met korte reflecties die inzichtelijk maken hoe Wullaert theorie- en praktijkkennis met elkaar verbindt om de betrokkenen te helpen in hun proces om obstakels te benoemen en gezamenlijk te overwinnen.

Dit is wat het boek zo waardevol maakt; de cases en de reflecties bieden lezers de inzichten en inspiratie die ze nodig hebben om hun familiebedrijf succesvol intergenerationeel te leiden en/of over te dragen aan de volgende generatie. Ze laten zien dat het mogelijk is om uitdagingen te overwinnen, relaties te herstellen en een succesvolle overdracht te realiseren, op voorwaarde dat er aandacht is voor zowel zakelijke als relationele en emotionele dimensies van het proces.

Samengevat is dit boek een must-read voor iedereen die betrokken is bij een familiebedrijf of geïnteresseerd is in de dynamieken van familiale relaties in de context van familiebedrijven. Het biedt niet alleen inzicht in de uitdagingen, maar ook in de mogelijkheden en de kracht van familiebedrijven. Veerle Wullaert heeft met dit boek een aanzienlijke bijdrage geleverd aan het onderzoek en de begeleiding van familiebedrijven.

dr. Bart Henssen

Hoofd van het Center for Sustainable Entrepreneurship (CenSE), Odisee Hogeschool en Affiliated Researcher Center for Family Entrepreneurship and Ownership (CeFEO), Jönköping University, Zweden.

Dit boek bevat verhalen over echte bedrijven en families. Om hun privacy te beschermen, zijn namen, locaties, beroepen en andere identificerende details aangepast. Elke overeenkomst met werkelijke personen, levend of overleden, of met bestaande gebeurtenissen, is toevallig.

“

*... ontgin, waar niemand
vruchtbaarheid vermoedt,
elke woestijn heeft zijn wel;
geloof onafgebroken:
hier móet water zijn; ...*

- Hendrik Marsman (*Voorschrift*, 1941)



Inleiding

Sinds de populaire HBO-reeks *Succession* hoef ik steeds minder het belang van mijn baan uit te leggen. Nooit eerder werd zo mooi aangetoond hoe vernietigend slechte relaties voor een familiebedrijf kunnen zijn. Je kunt nog zoveel advocaten of financiële adviseurs inhuren, wanneer de leden van je familie niet op dezelfde lijn zitten of geen manier vinden om met die verschillen om te gaan, zit je als bedrijf met een groot probleem.

Naar de buitenwereld hebben familiebedrijven doorgaans een sterk imago. Ze lijken het goed te doen, hun cijfers spreken dat niet tegen. Vaak worden ze naar voren geschoven als voorbeeldbedrijven, maar achter gesloten deuren zijn de uitdagingen groot. Uit ervaring weet ik dat er in een aantal families door de jaren heen dingen zijn scheefgegroeid. Er heersen taboes. Sommige families slepen al van generatie op generatie een geheim met zich mee. In andere worden dingen wel benoemd, maar niet besproken. Er wordt steeds op dezelfde nagel geklopt, maar echt in de diepte gaan de gesprekken nooit, waardoor er geen nieuwe afspraken gemaakt worden, niks verandert en de frustraties hoog oplopen.

Als adviseur familiebedrijven probeer ik iets aan die verlamrende relaties te doen, of in het ideale geval om tussen te komen voor ze effectief gebroken zijn. Ik ben een soort van relatiebouwer. Tijdens al mijn trajecten stel ik het belang van de familie centraal en in dat opzicht verschil ik van de meeste van mijn collega's, die zich doorgaans vooral buigen over de zakelijke aspecten van een bedrijf. Van mij zal een familie weinig horen over de juridische specificaties van erfopvolging of de formaliteiten van een raad van bestuur. Nee, ik bouw aan het relationeel vermogen van een familie. Ik luister, leg patronen bloot, maak relaties bespreekbaar, leer mensen communiceren en luisteren, bouw aan het vertrouwen binnen een familie.



De fictieve familie Roy in de bekroonde HBO-reeks 'Succession'.

Intussen werk ik al twintig jaar voor familiebedrijven, maar voor die tijd was ik actief als gezins- en relatietherapeut. In de groepspraktijk waar ik werkte, kreeg ik vaak mensen uit familiebedrijven over de vloer. Ze kwamen niet zozeer met een therapievraag, maar eerder met bezorgdheden. Zo was er een koppel dat aangaf dat ze over tien jaar de fakkel van hun bedrijf wilden doorgeven aan de volgende generatie. Ze hadden drie kinderen. Twee van die kinderen zagen ze effectief het bedrijf leiden, over het derde twijfelden ze erg. Ze vreesden dat hij niet goed zou kunnen samenwerken en wisten niet hoe ze het onderwerp ter sprake konden brengen. Dat is niet meteen een therapeutisch probleem, maar die mensen zaten er wel erg mee. Dus zei ik: 'Kijk, jullie zitten met bepaalde vragen, maar wellicht is dat ook het geval voor jullie kinderen. Jullie mogen hier gerust elke week een uur komen ventileren, maar we kunnen er ook voor kiezen om eens met zijn allen af te spreken, laat ons zeggen een hele dag. Dan kunnen we rustig in kaart brengen hoe jullie jezelf zien als familie, welke bezorgdheden bij wie spelen, wat we daaraan kunnen doen...' Ze stemden in met het laatste, ontleedden samen met mij hun DNA als familie en vonden een veilige manier om dingen bespreekbaar te maken.

Dat was het begin van mijn carrière binnen familiebedrijven. Ik adviseerde steeds vaker families die eigenlijk geen therapie nodig hadden. Als ik merkte dat dat toch het geval was, verwees ik door naar collega's.

Zelf ging ik aan de slag met families die bijvoorbeeld kampten met een onvermogen tot communiceren: vragen die niet werden gesteld, dingen die niet werden begrepen, generaties die tegenover elkaar kwamen te staan. Ik werd ook steeds vaker preventief ingeschakeld, om de overdracht van bestuur zo vlot mogelijk te laten verlopen. Hoe meer families ik zag, hoe overtuigder ik werd van het belang van mijn aanpak.

Ik trok naar de EHSAL Management School, het huidige Odisee, en volgde de opleiding voor adviseur familiebedrijven. Niet verrassend kwam ik er terecht tussen private bankers, vermogensbeheerders, accountants, notarissen en advocaten. Ik was zowat de enige die familiebedrijven benaderde vanuit menswetenschappelijke hoek. Ik vermoed dat dat intussen veranderd is. Nu ja, ik volgde die opleiding vooral om de basis te leren over corporate governance en family governance. Want het is niet omdat ik me met relaties bezighoud, dat ik niet wil begrijpen hoe het erfrecht in elkaar zit of wat de regels zijn rond raden van bestuur. Die kennis helpt om families bij te staan met bruikbaar advies door waar nodig te verwijzen naar de meest aangewezen adviseurs. Schoenmaker blijf bij uw leest.

In die tijd begon ik steeds vaker naar netwerkevenementen te gaan, waar ik vol enthousiasme over mijn visie vertelde. Niet zelden zag ik hoe vermogensbeheerders en juristen een wenkbrauw optrokken toen ik over iets vaags als het relationeel vermogen begon. Ze antwoordden vaak: 'Madammeke, wat kom jij hier vertellen? Wij doen dat ook, hoor, wij bemiddelen ook.' Uit mijn uitleg onthielden ze doorgaans wat ik niet deed – geen strikt financieel of juridisch advies – en lieten me verstaan dat ze het maar vreemd vonden, dat werken aan relaties.

Voor mij was die focus net heel evident, omdat ik uit de wereld van de therapie kom. En hoewel ik het traditionele pad heb verlaten, ben ik bijzonder nieuwsgierig naar de manier waarop therapeuten naar mijn werk kijken. Ik zal nooit vergeten waar ik vandaan kom.