

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Een systemisch eerstelijnspsychologisch aanbod voor cliënten uit familiebedrijven – De relationele interface

Gila Schnitzer & Jean-Marie Govaerts

Samenvatting

In dit artikel zoomen we in op de gelaagde realiteit die kenmerkend is voor cliënten uit familiebedrijven. Specifiek beschrijven we Joodse familiebedrijven die werkzaam zijn in de diamantsector. Vervolgens belichten we kort de typische psychologische problemen van cliënten uit deze sociale structuren en het eerstelijnspsychologische aanbod voor Joodse cliënten in CGG Vagga. In het theoretische stuk bespreken we kritisch een aantal systemische modellen die specifiek zijn uitgewerkt voor cliënten uit familiebedrijven. Daar voegen we vervolgens het concept en de techniek van de relationele interface aan toe die helpend kunnen zijn om te kijken naar de vermenging van systemen zoals deze zich voordoen in familiebedrijven. Praktijkvoorbeelden illustreren de complexe meerlagigheid in familiebedrijven en hoe de relationele interface een meerwaarde kan bieden om met een dergelijke multiplexiteit aan de slag te gaan. We eindigen met een korte reflectie over de toepassing van de relationele interface in een eerstelijnspraktijk.

De eerste auteur van dit artikel werkte van 2009 tot 2017 als brugfunctie in CGG Vagga (Vereniging Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg Antwerpen vzw, erkend als Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg). Van 2011 tot 2015 werkte zij als zelfstandig systeemtherapeute met velerlei Joodse cliënten uit diverse religieuze strekkingen en landen van herkomst. Sinds 2016 heeft zij contact met deze groep cliënten in het kader van haar eerstelijnspsychologische functie in CGG Vagga.

Joden in Antwerpen zijn wat betreft hun religie te positioneren op een continuüm gaande van liberaal over modern tot strikt orthodox (Schnitzer, 2011). Niettemin hebben alle Joden in Antwerpen heel wat

netwerken gemeen, die met elkaar verknoopt zijn. Door hun migratie-geschiedenis en religieuze tradities zijn Joden geografisch zeer dicht bij elkaar gaan wonen en hebben ze zich gespecialiseerd in een beperkt aantal economische sectoren, zoals de diamantbedrijvigheid. Hierdoor zijn wonen en werken zeer sterk met elkaar versmolten (Vanden Daelen, 2006). In deze versmelting speelt ook de sterke infrastructuur van de Joodse gemeenschap met synagogen, scholen en welzijnsdiensten een faciliterende rol. Deze karakteristieke heropbouw van het Joodse gemeenschapsleven na de tweede wereldoorlog is tevens mogelijk gemaakt door het Belgische systeem van verzuiling en de filantropie van Joodse diamantairs (Vollenbergh, 2016).

Geregeld zoeken Joden in Antwerpen hulp om beter te kunnen omgaan met werkstress en complexe interpersoonlijke problemen. De probleemverhalen van deze mensen zijn sterk gekleurd door het samenvallen van de contexten van werk en familie, eigen aan de familiebedrijven van Antwerpse Joden, binnen een gedeelde Joodse infrastructuur zoals dezelfde synagoge, scholen en koosjere recreatie. Dit samenvallen van meerdere contexten of systemen noemen we in deze bijdrage 'systeemvermenging', 'meerlagigheid' of 'multiplexiteit'.

We beginnen met een beschrijving van de diamantsector waarin Antwerpse Joden werken in termen van soorten met elkaar overlappende netwerken of contexten. Eigen aan Joodse diamantbedrijven is dat er altijd minimaal een overlap is tussen de familiale en de bedrijfscontext. Vervolgens belichten we kort de typische problemen van cliënten uit deze sociale structuren en het eerstelijnspsychologische aanbod voor Joodse cliënten in CGG Vagga. In het theoretische deel bespreken we kritisch een aantal systemische modellen die specifiek uitgewerkt zijn voor cliënten uit familiebedrijven. Vervolgens bespreken we hoe de relationele interface een hulpmiddel kan zijn om systeemtherapeutisch met meerlagigheid of multiplexiteit aan de slag te gaan. Het theoretische luik is met casuïstiek verrijkt en geïllustreerd. We eindigen met een korte reflectie over de toepassing van de relationele interface in een eerstelijnspraktijk.

Familiebedrijven in de diamantwereld: (net)werken in een 'levenslange sociale arena'

Het diamantkwartier, dat zich naast het centraal station in Antwerpen bevindt, is slechts een paar straten groot. Een groot deel van de orthodoxe Joden leeft in die buurt. Seculiere Joodse diamanthandelaars wonen in de buitengemeenten van Antwerpen maar hebben hun hoofdkantoor

in het diamantkwartier. De meeste Joden in Antwerpen spreken Jiddish (strikt orthodoxe Joden), Frans (traditionele en seculiere Joden) en Hebreeuws (Israëlische, overwegend seculiere nieuwkomers). Velen spreken daarnaast ook Nederlands, Engels of Duits.

De diamantbedrijven in Antwerpen zijn onderdeel van een duurzaam netwerk van familiebanden en gemeenschapssolidariteit. Shield (2002) spreekt in dit verband van een 'levenslange sociale arena'. In deze arena wordt niemand verdreven of gedwongen om te vertrekken. Men zal evenwel levenslang de gevolgen dragen van de (goede of minder goede) acties die men onderneemt in zijn of haar sociale omgeving. Als iemand bijvoorbeeld een collega onrechtmatig behandeld of getreiterd heeft, zal hij of zij niet kunnen ontsnappen aan de sociale repercussies daarvan. Een bijkomende complexiteit in de diamantsector zijn de onderling sterk verknoopte netwerken met multiplexe verbindingen die meerdere typen relaties tegelijkertijd omvatten, zoals een partnerrelatie, ouderrelatie, werkrelatie, relatie als huisgenoot of bezoeker van dezelfde synagoge.

Voor diamanthandelaars is hun werk van grote betekenis in hun leven. Het bepaalt sterk hun identiteit en velen werken in het bedrijf tot de dood. In de diamanthandel is het financiële ook sterk verweven met het sociale; kopers en verkopers wedijveren, concurreren en onderhandelen niet alleen met elkaar maar zijn voor elkaar ook een grote bron van dagelijkse sociale steun. De familieondernemingen van diamanthandelaars worden echter bedreigd door marktvernieuwingen, globalisatie en nieuwe communicatietechnologie. Deze nieuwe evoluties vergroten de concurrentie en drijven de kleine handelaars of makelaars uit de markt. Omdat een aantal cliënten in onderstaande casuïstiek de Israëlische nationaliteit hebben of zijn getrouwd met Israëli's, vermelden we dat ook zij zich onder druk voelen staan van deze tendensen ondanks hun vertrouwen in hun charisma, talenten en assertieve manier van contact nemen en onderhandelen met potentiële partners of klanten. Wat extra stresserend blijkt voor Israëlische makelaars vanwege hun geloof in de kracht van hun 'hutspa' (Hebreeuwse term voor moed en lef) om te slagen in hun werk. Niet alleen is de diamantwereld kleiner dan vroeger, maar ook leven de handelaars en makelaars gejaagder en hebben ze steeds minder tijd voor ontspanning.

Zowel mannen als vrouwen in de diamantwereld proberen binnen hun bedrijf voor zichzelf een niche uit te bouwen waarmee ze ook in hun familiekring aanzien verwerven. Een opmerkelijke evolutie sinds de eeuwwisseling is het toenemende belang van vrouwen in de diamantindustrie. Vrouwelijke etnografen beschrijven hoe sommige Joodse vrouwen machtig zijn geworden of hoe ze tegenwoordig tradities weerstaan. Traditioneel gezien werd van echtgenotes of dochters van mannelijke

diamanthandelaars verwacht dat zij het mannelijk succes uitdragen door prachtige kleren en juwelen te dragen op sociale evenementen. Vroeger kregen enkel vrouwen met een speciaal statuut, zoals weduwen, de toelating om zelf zaken te doen. Geleidelijk aan meanderden vrouwen nu toch door naar belangrijke posities in de diamantwereld (Shield, 2002).

De eerstelijnspsychologische functie voor de Joodse gemeenschap en aanmeldingsproblematiek

CGG Vagga ontvangt als tweedelijnsdienst cliënten van heel uiteenlopende nationaliteiten en religies. Niet alleen cliënten maar ook verwijzers, hulpverleners en stagiairs uit de Joodse gemeenschap vinden hun weg naar de instelling. CGG Vagga is het resultaat van een fusie van een tiental centra in de geestelijke gezondheidszorg. Een van haar dochtercentra, het Centraal Joods Medisch Psychologisch Centrum, bereikte voor de fusie veel Joodse cliënten. Om ook na de fusie toegankelijk te blijven voor de Joodse doelgroep installeerde CGG Vagga een specifieke brugfunctie voor Joodse cliënten. Die brugfunctie medieert vooral tussen de strikt orthodoxe gemeenschap en de reguliere hulpverlening. Dit is nodig vanwege de specifieke hulpverleningstrajecten van deze gemeenschap en de drempels die ze ervaart in de reguliere hulpverlening (Schnitzer, 2011). Het takenpakket is uitgebreid met een eerstelijnspsychologisch aanbod waarnaar hun (huis)arts Joodse patiënten kon doorverwijzen.

De eerstelijnspsycholoog verstrekt kortdurende psychotherapie en is gericht op Joodse cliënten van alle leeftijden met milde tot matig ernstige psychische problemen. De hulp is evidence-based, laagdrempelig, probleemoplossend en motiverend of oriënterend en wordt in maximaal vijf sessies uitgevoerd. De Joodse cliënten die via de brugfunctie naar collega's bij CGG Vagga worden doorverwezen, melden zich aan met een breed gamma van problemen. Bij kinderen gaat het vaak om ontwikkelings- en gedragsproblemen. Problemen bij kinderen gerelateerd aan vechtscheidingen of verwaarlozing worden dankzij de brugfunctie nu ook aangemeld voor therapie. In de eerstelijnspsychologische praktijk zijn de aanmeldingsklachten van volwassenen voornamelijk psychisch onwelzijn, posttraumatische stressklachten, algemene stressklachten en burn-out of interpersoonlijke problemen op het werk of thuis. Het merendeel van die cliënten is werkzaam in een familiebedrijf in de diamantsector, in de koosjere voedingsindustrie of in Joodse onderwijsinstellingen waar ook vrij veel Joodse families werken. Dit betekent dan ook dat ze continu collega's en klanten van concurrerende of eigen familiebedrijven ontmoeten in hun dagelijkse leven, bijvoorbeeld tijdens

familiebijeenkomsten, in de synagoge, in de buurt waar men woont of het schoolcomité waarvan men deel uitmaakt.

Systemische visies op familiebedrijven: ontwikkelingen en lacunes

De Engels- en Duitstalige vakliteratuur over het begeleiden van familiebedrijven is recent toegenomen (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Vooral in Duitsland wordt er sinds enkele jaren nagedacht en gewerkt rond familiebedrijven. Daarbij is een evolutie merkbaar van heel eenzijdige en beperkte multigenerationele visies op familiebedrijven naar postmoderne, sociaal-constructionistische opvattingen over familiebedrijven, tot de aandacht voor de complexe meerlagigheid van familiebedrijven en de implicaties daarvan voor hulpverlening.

Van een multigenerationele naar een sociaal-constructionistische definiëring van familiebedrijven In vroege publicaties over coaching wordt een typische familieonderneming meestal beschreven als gesticht en geleid door een creatieve, geëngageerde vaderfiguur. Zijn echtgenote en andere familieleden ondersteunen hem daarbij en offeren zich op bij de opbouw en consolidatie ervan (Deissler, 2006). In deze visie wordt het familiebedrijf als succesvol gezien wanneer de kinderen hun individuele talenten kunnen en mogen ontplooiën en tegelijk solidair blijven met het bedrijf. Een terugkerend thema blijkt de afwezigheid van vaders als pedagogisch rolmodel. De familiale sfeer is namelijk eenzijdig doordrongen van de perikelen van het bedrijf. Bij het regelen van de opvolging – meestal door een mannelijke opvolger – wordt het bedrijf doorgegeven aan de volgende generatie.

Consultants die vanuit deze multigenerationele visie werken, richten zich vooral op het oplossen van interne transformaties binnen het familiebedrijf. Meer specifiek gaat veel aandacht naar de generatiewissel in het bedrijf. In dit dominante discours wordt een familieonderneming pas als geslaagd beschouwd wanneer deze minstens drie generaties beslaat.

Volgens recente sociaal-constructionistische publicaties zorgt bovenstaande eenzijdige multigenerationele beschrijving van familiebedrijven ervoor dat familieondernemingen die beperkter zijn in omvang en duur over het hoofd worden gezien (Deissler, 2006). Voorbeelden daarvan zijn partners die een groepspraktijk opstarten, of initiatieven in de kleinhandel gerund door een homoseksueel koppel of een kinderloos heterokoppel. De overdracht naar de volgende generatie is dan niet of op een andere manier aan de orde. Consultants voor familiebedrijven met deze

breedere opvatting vertrekken voor het bepalen van de hulpvraag en werkwijze dan ook vanuit de volgende twee vragen: a) hoe lang zal de familieonderneming de facto of idealiter blijven bestaan (een vraag naar het tijdsperspectief) en b) welke personen zijn relevant en moeten aandacht krijgen in de hulpverlening aan de familieonderneming (een vraag naar de familiesamenstelling)?

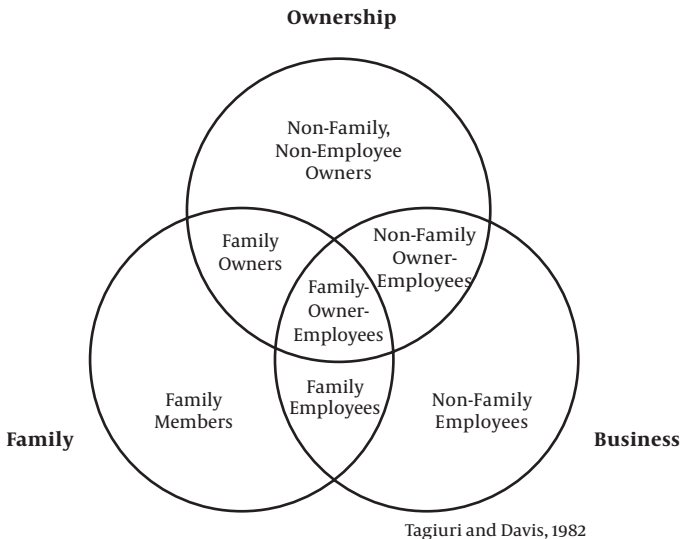
In beide gevallen worden de hulpvragen overwegend in de bedrijfs sfeer gesitueerd en benaderd met oplossingsgerichte vragen zoals: waaruit bestaan de voordelen van in tijd begrensde familieondernemingen? Op welke manier kunnen deze bedrijven zichtbaar in de markt gepositioneerd worden? Hoe kunnen deze bedrijven met succes afgerond worden nadat ze tijdelijk op succesvolle wijze zijn geleid (Deissler, 2006)? Deze oplossingsgerichte vragen worden gebruikt om managers van (familie) bedrijven effectiever te laten werken (Cauffman, 2001). De vraag blijft dan evenwel hoe de hulpverlener vaak gestelde persoonlijke en relationele hulpvragen van cliënten uit familiebedrijven kan aanpakken.

Van twee naar drie en naar vier overlappende systemen

Hoewel cliënten uit familiebedrijven relaas brengen over relationele spanningen, zien ze zelf vaak geen verband tussen dergelijke spanningen en de ambigue context waarin ze zich bevinden. Cottyn (2008) benadrukt dat de communicatie tussen mensen door diverse contexten wordt gekleurd. De context 'familiebedrijf' lijkt daarbij net een doorslaggevende context die het nodige verschil kan brengen. De klassieke systemische interventies (zoals genogrammen of interactiecirkels bij conflict) brengen onvoldoende verschil in beeld of verbreden perspectieven onvoldoende indien ze geen rekening houden met de specificiteit van familiebedrijven.

De huisarts meldt Tami aan voor begeleiding wegens toenemende professionele stress, met pestgedrag van haar leidinggevende. Tami zelf stelt bij intake de vraag hoe ze kan omgaan met de persoonlijkheidsstoornis van haar werkgeefster. Deze stoornis zorgt er volgens Tami voor dat ze toenemend controlerend gedrag vertoont. In plaats van onmiddellijk te focussen op deze verengde probleemdefinitie vraag ik om verduidelijking. Bij het doorvragen kom ik erachter dat de leidinggevende een familielid is van Tami, en dat meerdere personeelsleden familie van elkaar zijn. Deze vragen creëren ruimte om haar individuele stress te verbinden met de meervoudige context van het familiebedrijf waarin ze werkt en om te zoeken naar gepast copinggedrag.

Het fundamentele verschil tussen gewone bedrijven en familiebedrijven is het gevolg van de overlap van twee verschillende systemen – het bedrijf en de familie – met elk hun eigen regels en ethiek. Voor De Vries, Manfred, Carlock & Florent-Treacy (2007) gaat het om de manier waarop het familiebedrijf werkt als tweevoudig systeem en hoe dit systeem de individuele persoonlijkheid van elk van zijn leden beïnvloedt en omgekeerd. Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) voegen er een derde eigendomssysteem aan toe. In zijn driecirkelmodel heeft elk lid van het familiebedrijf een plaats in een van de zeven sectoren, gevormd door de elkaar overlappende subsystemen.



Figuur 1: Het driecirkelmodel van een familiebedrijf (uit Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997, p.6)

Het model in Figuur 1 is een handig instrument om de verschillende rollen en subsystemen binnen een familiebedrijf te specificeren. Het schema maakt het bij de zoektocht om complexe interactiepatronen te doorbreken makkelijker om te zien wat er onderliggend aan de hand is in familiebedrijven. De spelers reageren immers op meerdere krachtige agenda's die tegelijkertijd appelleren. Elke deelnemer ziet alle anderen in de interactie tegelijkertijd als ouders of kinderen, collega's, medewerkers, mede-investeerdere. De actoren in het familiebedrijf zelf begrijpen vaak niet wat zoveel stress geeft. Ze hebben geen idee waar interne spanningen en conflicten vandaan komen. Het is voor hen onduidelijk wat het uitvoeren van de taken bemoeilijkt in elk van de deelcirkels van fami-

lie, bedrijf of eigenaarschap. De bedoeling is dan ook de verstrengeling van deelcirkels of subsystemen te ontwarren door de motivatie en perspectieven te verduidelijken van elk individu in de verschillende posities van dit multiplexe systeem.

In het geval van cliënten met verschillende etnisch-culturele achtergrond kan nog een vierde cirkel voor het land van herkomst worden toegevoegd (El Hachimi, 2011). Ook deze etnische dimensie kent heel wat posities en vanzelfsprekende logica's die dan ook nog eens evolueren doorheen de tijd. Wanneer familiebedrijven overwegend binnen die etnische dimensie opereren en wanneer werk en sociale contacten verstrengeld zijn door de overlap van werk, familie, vrienden, religie en taal, dan vormt de etnisch culturele wereld een levenslange sociale arena. Dan omvat de vierde cirkel de drie overlappende familie-, bedrijfs- en vennootschaps-cirkels.

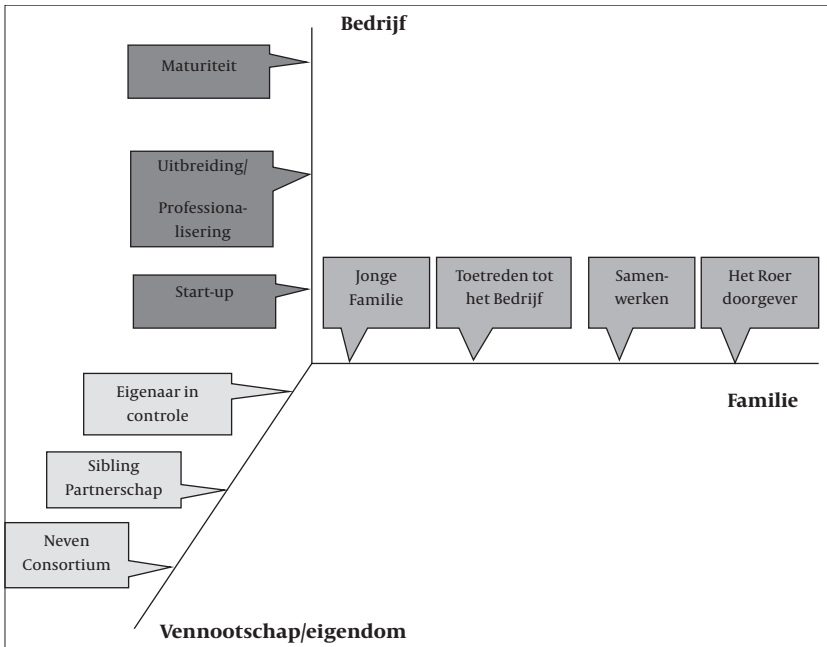
Zo speelde de zoektocht van Ruth over het mogen en kunnen differentiëren zich af in haar relatie tot haar zus en moeder in de familiale en werksetting van het familiaal diamantbedrijf. Maar bepaalde copingstrategieën, zoals steun zoeken bij anderen, brengen Ruth in moeilijkheden. Ouders, zus, schoonzussen, collega's en vrienden delen immers op bijna alle vlakken dezelfde ruimere levenslange sociale arena: werk, school van de kinderen, inzet als schoolmoeder, synagoge, vrijetijdsbesteding, woonwijk, etc.

Tijd en de ontwikkelingsdimensie

De Vries, Manfred, Carlock & Florent-Treacy (2007) gebruiken het concept 'transitie' om meer inzicht te krijgen in hetgeen zich in familiebedrijven afspeelt. Zij richten zich op de bedrijfs- en individuele ontwikkelingsfasen van de betrokkenen en de overlap daartussen. Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) kwamen tot het driedimensionele ontwikkelingsmodel door aan alle drie de cirkels van een familiebedrijf een tijdsdimensie toe te voegen (zie figuur 2).

In het model worden de drie assen met elkaar verbonden door temporeel uit te zetten in welk ontwikkelingsstadium het familiebedrijf zich situeert. Daardoor kunnen heikele kwesties worden voorspeld evenals te verwachte evoluties en uitdagingen die daarmee gepaard gaan.

De tijdslijn van de vierde cirkel van de ruimere sociale arena lijkt op het eerste zicht af te hangen van toevalligheden maar toch zijn er ook in die ontwikkeling wetmatigheden te onderkennen. Volgens Siegel (2009) werkten er bijvoorbeeld in 2009 30 tot 40% minder Antwerpse Joden in de



Figuur 2: Het driedimensioneel ontwikkelingsmodel van familiebedrijven, aangevuld met een tijdsdimensie (gebaseerd op Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997, p. 12)

diamantbedrijven dan begin jaren '70 van de vorige eeuw. Samenhangend hiermee zie je bij jongeren andere beroepskeuzes ontstaan. Dergelijke evoluties hebben onder meer gevolgen voor de demografie van de Joodse gemeenschap in Antwerpen met een toename van het aantal strikt orthodoxe Joodse gezinnen en een afname van het aantal traditionele of modern orthodoxe Joodse gezinnen. Daarnaast worden meer en meer Joodse gezinsverbanden getekend door internationale transmigratie, zoals blijkt uit onderstaand voorbeeld.

De volgende casus illustreert hoe de familie op de verschillende ontwikkelingsdimensies van het familiebedrijf evolueert van samenwerken naar het roer overnemen. Tsivia's echtscheiding en het opstarten van een dochteronderneming door haar ouders in het buitenland scheppen enerzijds ruimte voor samenwerken van ouders en dochter. Anderzijds verloopt de transitie naar het roer overnemen en een nieuwe koers uitstipelen niet vanzelf.

Eddy en Rachel hebben samen een bloeiend diamantbedrijf opgericht en hebben twee dochters. Tsivia is de enige die werkzaam is in het familiale bedrijf. Haar ouders zijn een tiental jaar geleden naar Israël verhuisd en leiden het dochterbedrijf. Tsivia kreeg de verantwoorde-

lijkheid voor de afdeling in Antwerpen. Op privévlak heeft ze een moeilijke periode meegemaakt. Ze is vier jaar geleden gescheiden en moest naast het werk ook ruimte maken voor het gedeeld co-ouderschap van haar twee zoontjes. Tsivia vertelt over een spanningsvolle evolutie in haar familiale en werkcontext. 'Er is een evolutie in de omgang met mijn moeder. Het is niet gemakkelijk, maar we slagen er beiden in de kalmte te bewaren. Ik heb haar verteld dat ze zich geen zorgen over mij moet maken in de weekends dat mijn zoontjes niet bij mij zijn. Ze moet mij niet opbellen om te checken of ik het wel goed stel wanneer ze in België is. Ook met mijn vader heb ik al een weg afgelegd. Maar plots, op een vrijdag in de zaak, vertelde hij de Joodse grap van een tuinier die je leert tuinieren en na afloop geef je deze tuinier-leermeester met je schop een klopp op zijn hoofd. Dat deed me pijn. Het klopt dat de verhoudingen in het bedrijf veranderd zijn, maar ik betrek hem actief in de zaak. Hij maakt er nog steeds deel van uit. Technisch gezien werken we in verschillende afdelingen van het bedrijf. Wanneer hij evenwel terug naar België komt en een periode met me samenwerkt in Antwerpen, delen we hetzelfde bureel. Er leven ook spanningen tussen hem en mij omtrent het inzetten van technologie. Hij is voorzichtiger ingesteld dan ik en hij zou de uitbreiding van ons familiebedrijf kunnen tegenhouden.'

Pragmatische paradoxen: vermenging van speelvelden en spelregels

Paradoxen ontstaan wanneer mensen tegelijkertijd proberen te voldoen aan verschillende vereisten van verschillende systemen (Von Schlippe, 2014). Dergelijke 'pragmatische paradoxen' zorgen voor irritatie en verwarring door de gelijktijdige maar tegenstrijdige verwachtingen. Enkele verschillende regels en gebruiken inzake familiebedrijven voor elk van de drie cirkels vermeld in Figuur 1 staan beschreven in Tabel 1.

Paradoxale situaties, zoals wanneer de familie van het familiebedrijf tegelijk een unieke hulpbron en valkuil van het bedrijf is, zijn niet eenvoudig op te lossen, doordat elke oplossing slechts een gedeeltelijke oplossing is die maar een partij ten goede komt.

Ruth ervaart een paradox tussen het familieprincipe 'iedereen gelijk' en 'elkaar steunen in moeilijke tijden' en de bedrijfslogica van 'degene met de gepaste en beste competenties krijgt de functie'. Het volgende voorval illustreert de paradox die Ruth in verwarring brengt en verdrietig maakt. Ruths moeder belt haar om haar te feliciteren met haar mooie professionele resultaten. Ruth is erg geraakt door de erkenning

De Familie ~ 'gehechtheids- ervaringen'.	De Onderneming ~ 'beslissingen'.	De Vennootschap ~ 'juridisch geregelde communicatie'.
<p>√ De persoon staat centraal, met zijn sterke en zwakke kanten. Men behoort er vanzelfsprekend bij, familie ontsla je niet.</p>	<p>√ Anderen zijn significant om hun objectieve functies (inwisselbaar/af dankbaar.</p>	<p>√ Substelsysteem van de familie.</p>
<p>√ Een vergoeding voor prestaties gebeurt op lange termijn en immateriële wijze: een oprechte dank kan jarenlange ontberingen goedmaken.</p>	<p>√ Product- of dienstenprestaties. √ Prestaties worden onmiddellijk en materiëel verrekend (salaris).</p>	<p>√ Kernfunctie: de aanwending van ondernemingswinst en uitbetalingen.</p>
<p>√ De 'valuta' van de familie bestaat uit gevoelens, niet uit geld. Onderhandelingen/strijd voor erkenning, waardering en gevoel van erbij horen.</p>	<p>√ Gerechtigdheid boven ongelijkheid (grootste loon voor beste prestaties en kwalificaties)</p>	<p>√ Centrale vraag rond formeel inzetten van financiën (persoon of opdracht staan niet centraal).</p>
<p>√ Mondelinge informele communicatie, vanuit 'gehechtheidslogica'. Gerechtigheid = eenieder zal hetzelfde krijgen en behandeld worden.</p>	<p>√ Beslissingscommunicatie. √ Schriftelijke formele communicatie (protocollen, verslagen, memo's, instructies).</p>	<p>√ Communicatie en interactie over uitbetaling van winst, meerderheidsaandelen, verdragen en rechtspraktijken.</p>

Tabel 1: Drie verschillende functionele logica's (uit Schlippe, 2014: 23-36)

van haar moeder. Moeder legt evenwel de telefoon niet goed neer, die daardoor blijft openstaan. Ruth hoort haar moeder aan haar vader vragen hoe het komt dat hij deze zaken niet heeft laten doen door Ruths zus Nath. Vader repliceert dat hij die taak aan Ruth heeft toegewezen omdat zij dat beter kan waarop moeder repliceert: 'Ja maar het is niet Nath's fout, ze heeft zoveel problemen thuis...' Ruth voelt zich voor de zoveelste maal gekwetst wanneer ze hoort dat haar moeder haar zus verdedigt.

Familiebedrijven moeten dan ook het spanningsveld van de paradoxen leren hanteren (Von Schlippe, Nischak & El Hachimi, 2011) omdat het systematisch benadelen of negeren van een partij het bedrijf fataal kan worden.

Relationele thema's in de vier dimensies van een familiebedrijf: van collusie naar co-evolutie

Systeemtherapie aan familiebedrijven richt zich op de complexe verwevenheid van familie en onderneming. Er wordt met de cliënten gezocht en toegewerkt naar een vorm van soepele gelijktijdige doorgroei of co-evolutie van deze twee (of meerdere) systemen, die wezenlijk verschillende sociale systemen met tegengestelde logica's zijn. Binnen deze co-evolutie wordt de dynamiek van de ene kant positief gevoed door de andere kant en omgekeerd (Wimmer, Domayer, Oswald & Vater, 2005; Deissler, 2006, p. 60).

Bij collusie, daarentegen, clashen de diverse systemen van een familiebedrijf tot een rigide patstelling. Belangrijk voor cliënten uit een familiebedrijf is dat een co-evolutie terug op gang wordt gebracht aangezien ze tegelijk gekoppeld zijn aan minstens twee sociale systemen die met elkaar verbonden zijn en tegelijk ogenschijnlijk tegenstrijdige verwachtingen genereren voor de individuele familieleden.

Tami's familielid, die terzelfdertijd schooldirectrice is en haar werkgeefster, nadert momenteel de pensioenleeftijd. Er werken al meerdere broers, zussen en nichten samen in verschillende functies in dit schoolproject. Tami was aanvankelijk gestart in de boekhouding. Zij heeft in de loop der jaren diverse opdrachten tot een goed einde gebracht. Daarnaast kreeg ze op vanzelfsprekende wijze ook nog eens extra taken buiten de boekhouding toebedeeld. Wegens de informele familiale structuur zijn haar opdrachten evenwel nooit op papier gezet. De laatste tijd zijn er conflicten omdat de directrice haar verwijt haar beslissingen onvoldoende met haar af te toetsen. Tami vindt dat het hoog tijd wordt voor de directrice om een aantal taken formeel te delegeren. Op de werkvloer leidt dit tot grote conflicten. Tami heeft het gevoel dat ze geen erkenning krijgt voor wat ze doorheen de jaren heeft gerealiseerd en dat ze wordt tegengewerkt door haar familielid-directrice en werkgeefster. Tami onthoudt van psycho-educatieve lectuur over communicatie dat ze zelf ook deel is van de interactie-cirkel. Ze kan hetgeen er gebeurt tussen haar familielid-leidinggevende en zichzelf beter plaatsen en voelt zich minder overrompeld zodat ze minder reactief reageert.

We herkennen hier de voorgrondthema's van eigenliefde, zorg, almacht en onmacht. Zolang Tami zich voegt naar de bestaande hiërarchie en onbegrensd geeft aan de onderwijsinstelling, verloopt de samenwerking met de directrice goed en krijgt ze veel lof van haar gemeenschap voor haar mooie prestaties. Dit gaat echter ten koste van haar lichamelijke gezondheid. Om daarmee rekening te kunnen houden moet ze ofwel een manier vinden om met haar familielid en de onderwijsinstelling te co-evolueren van de directrice die als 'eigenaar' van de school de volledige controle en beslissingsbevoegdheid heeft naar een samenwerkingsvorm (zus en nevenpartnerschap) waar samenwerking, inspraak en verantwoording transparant geregeld worden en het roer aan de volgende generatie kan doorgegeven worden. Ofwel moet ze zich losmaken van dit 'familiebedrijf' en beginnen met de exploratie van wie ze zelf is (en wil zijn) en een manier vinden waarop ze daar vorm aan kan geven en erkenning voor kan krijgen binnen haar gemeenschap, ondanks het feit dat ze niet verder zorgt voor de continuïteit van hun school.

Tami beslist om een ritueel uit te voeren bij het graf van haar rabijn zodat zijn zegen haar keuze kan ondersteunen en de nieuwe evoluties kan verantwoorden voor zichzelf en haar sociale context.

Von Schlippe (2014) werkt hoofdzakelijk met interacties die gekenmerkt worden door macht. Hij probeert daarbij vijandelijke attributies van elkaar en conflictescalaties tegen te gaan. Omdat bovenstaande paradoxen niet altijd iets te maken hebben met het thema macht, willen we Von Schlippe's focus op het machtsthema verruimen met bijkomende thema's van het relationeel ontwikkelingsmodel van Willi (2003; Govaerts, 2008).

Willi werkte een aantal thema's uit, zoals bijvoorbeeld zorg of hechting, die mensen met complementaire posities op tegengestelde manieren proberen te verwezenlijken. In familiebedrijven zullen escalerende spanningen vaak het gevolg zijn van een rigide verstrengeling van thema's rond eigenliefde, zorg en macht. Dat noemt Willi een collusie die dient te worden omgebogen tot een co-evolutie. Volgens Willi is daarvoor het onderscheiden van deze thema's nodig. Dit betekent concreet dat de systeemtherapeut met de participanten van een escalerend interactiepatroon op zoek gaat naar het onderliggende mobiliserende thema ervan.

Dankzij deze focus van Willi komt het geheel van interactiepatronen en onderliggende thema's in het hier-en-nu in beeld voor de cliënt. In het voorbeeld hieronder zijn er veel conflicten rond zorg geven en ontvangen in de situatie van een verkeersongeval van een zakenman van een familiebedrijf.

Een zakenman bleef als gevolg van een verkeersongeval chronisch last hebben van psychologische problemen (zich niet kunnen concentreren, afgevlakte emoties, verminderde prestaties). De ondersteuning door naasten speelt bij de verwerking van verkeersongevallen een belangrijke rol. De familie van de zakenman kon de veranderingen die ze bij hem zagen echter niet aan en hijzelf kon hun zorg niet toelaten en ontvangen.

De fysieke en emotionele gevolgen die de man van het ongeval ondervond, vroegen om andere interactiepatronen tussen hem en zijn familie en vereiste wijzigingen in hun gezamenlijke werkregeling. Hun gebruikelijke interactievormen die een antwoord boden op het zorgthema binnen familie en bedrijf raakten volledig uit balans, waardoor de psychologische problemen bleven voortduren.

Deze zakenman en zijn directe familieleden konden bij doorvragen onderkennen dat het zorgthema voor verwarring en collusie zorgde. Voor zijn ongeval was de zakenman zeer vertrouwd met de actieve zorggevende positie, waar zijn familieleden op rekenden en die zij zich lieten aanleunen. Als gevolg van de chronische problemen na het ongeval werd deze man verplicht om zorg te leren vragen en ontvangen. Tegelijk was er ook een grote rolomkering noodzakelijk bij zijn directe familieleden om meer actieve zorg voor hem op zich te nemen.

Door het herkennen van het zorgthema en hun interacties daaronder te exploreren, kon dit familiebedrijf tot co-evolutie komen en werd een herschikking van taken binnen het bedrijf bespreekbaar.

De relationele interface: van pragmatisch concept naar systemische techniek

We hebben hierboven heel wat modellen uit de literatuur geordend die inzicht geven in de verknopingen van netwerken en die toelaten om met de persoonlijke en relationele hulpvragen van cliënten uit familiebedrijven aan de slag te gaan. Aanvullend willen we het begrip 'relationele interface' voorstellen als een overkoepelend concept en bruikbare systemische techniek voor het omgaan met de typische meerlagigheid of multiplexiteit in familiebedrijven.

Het concept relationele interface verwijst naar een virtuele plaats waar meerdere systemen, subjecten en organisaties elkaar ontmoeten en interageren. Voor cliënten met een familiebedrijf is de relationele interface het punt van verknoping van een multiplex systeem; namelijk de plaats waar het familie-, bedrijfs-, vennootschapssysteem en (in bepaalde regio's of etnische gemeenschappen) de sociale arena, samenkomen en met elkaar interageren.

Als systemische techniek wil de relationele interface ondersteuning bieden aan het ophelderen van de verknoping. Systemisch werken in de relationele interface houdt in dat men zich richt op de verschillende contexten van cliënten uit familiebedrijven, inclusief hun tijds- en ontwikkelingsdimensies en de interactiewijzen die mensen inzetten vanuit hun grondthema om uit de paradox te komen van de verschillende functionele logica's. Via systemische vragen naar die contexten en hun verknoping maar ook via rollenspelen, tekeningen of rituelen die het multiplexe systeem als uitgangspunt nemen, wordt verhelderd hoe die verknoping voordelen kan hebben maar ook problemen kan geven, en hoe daarmee kan worden omgegaan. De bedoeling is de cliënt te helpen dat samenspel te (h)erkennen in plaats van erdoor overspoeld te worden, om zo een passende manier te kunnen zoeken om te navigeren tussen en met de verschillende systemen.

Amith en Vanessa zijn twintig jaar getrouwd en hebben een zoon van veertien jaar en een dochter van zeventien jaar. Vanessa stopte met werken toen zij kinderen kregen. Amith runde een klein diamantmakelaarsbedrijfje. Toen het diamantmakelaarsbedrijf groter werd, nam Vanessa de boekhouding op zich. Ze kon dit gemakkelijk combineren met haar gezinstaken en zo hoefden ze geen extra werknemer te betalen.

In de tweede sessie met Amith, zonder aandacht voor relationele interface:

Amith: 'Ik verloor het overzicht bij de aankoop van een nieuwe telefoon, ik verloor mijn tijd! Mijn vrouw zegt de hele tijd: koop dit niet, koop dat niet, maar wie neemt hier eigenlijk de beslissingen? Maar de tijd drong. Ik heb dus een knoop doorgehakt toen jij me vroeg of iemand op het werk advies zou kunnen geven en ik bedacht dat ik het beter aan een vriend of collega kon vragen. Ik heb het er dan maar bijgenomen dat mijn echtgenote dan als opmerking gaf: ik ben je vrouw, ben ik niet goed genoeg? Ze reageerde pissig, maar ze heeft het moeten aanvaarden dat als Amith iets wil, het ook gebeurt...'

In de derde sessie met het concept 'relationele interface' in het achterhoofd:

Amith: 'Nu sta ik voor de beslissing een nieuwe telefoon aan te kopen. We hebben een grote ruzie gehad. Mijn vrouw voelt zich miskend omdat zij geen advies heeft mogen geven over de aankoop en toch ook

met dit toestel aan de slag moet. Dat klopt, maar ik moet er ook mee kunnen werken. Dan word ik boos op mezelf omdat ik maar niet tot een besluit kan komen. Mijn vrouw helpt me altijd met de ICT van het bedrijf. Ze wou dat ik een toestel van het merk Samsung zou kopen, maar mijn collega heeft me geholpen met zijn advies. Ik wil niet alles aan haar moeten vragen. Ik moet zelf ook een inspanning doen om de zaken uit te zoeken. Mijn vriend heeft me alles in detail uitgelegd. Ik weet dat, als ik vast zit, ik eender wanneer bij hem terecht kan. En nu voel ik me sterker qua organisatie: ik heb tegen het advies van mijn vrouw in de iPhone van Apple gekocht. Ik ben het beu dat elke aankoop voor zoveel spanning zorgt.'

Ik voel me als therapeute ongemakkelijk in dit gesprek omdat er bij Amith enkel plaats lijkt voor zijn eigen beleving van benadeling door haar. Hij heeft onvoldoende oog voor de wijze waarop hij haar op zijn beurt ook benadeelt. Als ik naar zijn erkenning vraag voor haar inbreng vang ik bot: 'Ze weet dat ik apprecieer wat ze doet.'

Ik: 'Ik denk niet dat het zo gemakkelijk is om familielid te zijn en werknemer tegelijk. Een werknemer in een gewoon bedrijf wordt geëvalueerd en krijgt, als alles goed gaat, af en toe erkenning van zijn collega's en van zijn leidinggevende. Hoe doen jullie dat, erkenning geven aan elkaar?'

Vanessa zwijgt voorlopig.

Ik denk aan de vorige sessie waar Vanessa over de groei van het bedrijf sprak, hoe ze de administratieve poot van de zaak had opgenomen, en hoe ze straalde. Ik bedacht: wiens baby is dat bedrijf? Mag zij er zich ook eigenaar van voelen? Ik herinner me ook hoe Vanessa de vorige keer te laat in de sessie kwam en kortaf zei dat we een half uur vroeger moeten stoppen omdat ze de verjaardag van een vriendin van haar zoon niet wilde missen; zonder aan de gevolgen voor de therapie te denken. Ook haar opmerkingen hoe zij haar werk rond haar kinderen (en haar vrijetijdsactiviteiten?) organiseert gaan door mijn hoofd. De therapeut moet zich blijkbaar ook naar haar planning schikken. Als therapeut vond ik het frustrerend. Ik denk aan Amith die vertelde hoe hij soms gefrustreerd is omdat hij iets administratiefs nodig heeft maar dat zij dan niet thuis geeft.

Therapeut: 'Nu hoor ik Vanessa niets toevoegen. Daarnet zei zij dat ze meekomt om uit te zoeken op welke manier jij je beter zou kunnen voelen. Maar als ik jou hoor praten en ik zet mezelf in haar plaats, dan voel ik me klein worden. In familiebedrijven is er inderdaad het vraagstuk: wie beslist hier? Zou het kunnen dat de regels van thuis (gedeel-

de beslissingen) botsen met de regels van een bedrijf (de baas beslist)? Daarbij heb je het wel over een familiebedrijf, maar... van wie is het bedrijf? Van jou? Van haar? Je bedrijf zit in een doorgroefase. Eerst kon je het rooien zonder een ruim uitgebouwde administratieve poot, maar door te groeien heb je die nodig. Zonder deze support is het geen volwassen bedrijf en die taak neemt je vrouw ter harte.'

Het is duidelijk dat dit stel worstelt met het machtsthema dat in de familie en in de onderneming tegenstrijdige regels kent maar waar beiden wel gelijktijdig in vertoeven. Tegelijkertijd vinden zij het, omwille van het machtsconflict, als persoon moeilijk om ruimte te maken voor erkenning van de grote inzet van de ander, elk op een ander domein, bij het uitbouwen van hun familiebedrijf. Het perspectief van de relationele interface, gecentreerd rond het machtsthema, biedt voor beiden openingen naar een dialoog van co-evolutie en genereert ontwikkelingsopdrachten voor elk van hen rond macht, impact hebben en erkenning bieden voor de waardevolle inzet van de ander.

Conclusie

Het gebruiken van de relationele interface als integrerend concept en als systemische techniek is waardevol in iedere begeleiding waar familie- en zakenrelaties met elkaar verstrengeld zijn. De relationele interface kan dus ook ingezet worden in begeleidingen van niet-Joodse cliënten in familiebedrijven of van Joodse cliënten die werken in familiebedrijven buiten de diamantsector, zoals de koshere voedingsindustrie en Joodse onderwijsinstellingen waarin zij sterk vertegenwoordigd zijn. Opgemerkt moet worden dat de relationele interface wel een minimum aan mentaliserend vermogen vereist van de cliënten om de intra- of interpersoonlijke focus te verruimen naar de multiplexiteit van een familiebedrijf. Sommige cliënten hebben goede redenen om die contexten als afzonderlijk te blijven bekijken. Voor andere cliënten kan een kortdurende interventie in de relationele interface helpen om anders te leren omgaan met die overlappende contexten. Soms zal meer intensieve therapie nodig zijn, hetzij individueel, hetzij als paar, hetzij op familiebedrijfsniveau, of lijken specifieke modules zoals *mindfulness training* aangewezen om de veerkracht van cliënten aan te scherpen. De relationele interface kan inzake verstrengeling van systemen dus een zinvolle aanvulling zijn op andere vormen van (systeem)therapie.

Gila Schnitzer is orthopedagoge, doctor in de psychologie en systeemtherapeute.

Ze was tot april 2017 werkzaam als brugmedewerker en eerstelijnspsycholoog in CGG Vagga te Antwerpen en werkt als mobiele medewerker in het team Kinderen en Jongeren van PANGG 0-18 (Provincie Antwerpen Netwerk Geestelijke Gezondheidszorg). E-mail: gila.schnitzer@gmail.com.

Jean-Marie Govaerts is klinisch psycholoog en systeemtherapeut en heeft een praktijk voor paren en gezinnen, waar ook regionale familiebedrijven uit de land- en tuinbouwsector terecht kunnen. Daarnaast fungeert hij als mentor-opleider systeempsychotherapie in vzw Rapunzel in Diest.

Literatuur

- Cottyn, L. (2008). Communicatief perspectief. In A. Savenije, M.J. van Lawick, & E.T.M. Reijmers (red.), *Handboek systeemtherapie* (pp. 163-174). Utrecht: De Tijdstroom.
- Cauffman, L. (2001). *Oplossingsgericht management – Simpel werkt het best*. Utrecht: Lemma.
- Deissler, K.G. (2006). Beratung von Familienunternehmen – Neue sprache – Neue möglichkeiten? In K. Deissler (red.), *Familienunternehmenberaten – Positionen und praxisbeispiele* (pp. 17-53). Bielefeld: Transcript Verlag.
- El Hachimi, M. (2011). Familieunternehmen mit migrationshintergrund. In A. von Schlippe, A. Nischak, & M. El Hachimi, (red.), *Familienunternehmen verstehen – Gründer, gesellschafter und generationen* (pp. 235-248). Gottingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gersick, K.A., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation – Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Govaerts, J.-M. (2008). *Hechtingsproblemen in gezinnen – Integratie van de hechtings-theorie in het systeemtherapeutische model*. Leuven: Lannoo Campus.
- Schlippe, A. von, Nischak, A., & El Hachimi, M. (2011). *Familienunternehmen verstehen – Gründer, gesellschafter und generationen*. Gottingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. von (2014). *Das kommt in den besten familien vor – Systemische konfliktbearbeitung in familien und familienunternehmen*. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Schnitzer, G. (2011). Wanneer de Vlaamse jeugdhulp en de strikt orthodoxe Joodse gemeenschap elkaar ontmoeten – Onderzoek naar een cultuursensitieve hulpverlening. VUB.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business – Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Shield, R. R. (2002). *Diamond stories – Enduring change on 47th street*. London: Cornell University Press.
- Siegel, D. (2009). *The mazzel ritual – Culture, customs and crime in the diamond trade*. Dordrecht: Springer.
- Vanden Daelen, V. (2006). *De heropbouw van de Joodse gemeenschap in Antwerpen na de Tweede Wereldoorlog (1944-1960)*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- Vollenberg, A. (2016). *Strange neighbors – Politics of 'living together' in Antwerp*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Vries, K. de, Manfred, F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch – A psychological perspective*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Willi, J. (2003). *Psychologie van de liefde – Jezelf ontwikkelen door partnerrelaties*. Tiel: Lannoo.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2005). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder erfolgstyp?* Wiesbaden: Gabler-Verlag.