

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

Congressen

Masterclass business dynamics in families

Georganiseerd door Family Dynamics in samenwerking met de BVRGS
[’s Gravenwezel, 27 en 28 augustus 2020]

Cathy Van Gorp

‘Het relationeel vermogen van een familie of koppel is bepalend voor de kwaliteit van hun leven en werk.’ Dit is de openingsquote waarmee Veerle Wullaert deze tweedaagse begint. ‘Het relationeel vermogen’ is ook de naam van haar groepspraktijk en verwijst naar de kracht en de waarde van goed afgestemde relaties. Daarnaast runt ze met haar partner sinds enige jaren Family Dynamics in Life & Business, een opleidings- en expertisecentrum voor bedrijfsfamilies en ondernemende koppels. Wullaert gaf eerder les aan de Sociale Hogeschool en had diverse directiefuncties in de welzijnssector. Ze schoolde zich bij tot relatie- en gezinstherapeut, adviseur familiebedrijven en supervisor systeemtherapie.

Een maand voor de aankondiging van deze masterclass gaf een gezin dat ik begeleid naar aanleiding van het traumatisch verlies van een van hun kinderen, me de opmerking dat ze mijn expertise ook wel zouden kunnen gebruiken op de beleidsvergadering van hun familiebedrijf waar de opvolging besproken zou worden. Toen ik de diverse koppels uit mijn praktijk overliep, werden mijn enthousiasme en honger enkel groter. Het bleek al snel dat de samenwerkende koppels in de meerderheid zijn.

We worden verwelkomd in een mooie stijlvolle zaal in de Antwerpse Kempen, Boxs in 's Gravenwezel. De organisatie besliste gelukkig om het aantal inschrijvingen te beperken, zodat we met elf op genoeg afstand van elkaar kunnen zitten. Het beperkt aantal deelnemers en de mogelijkheid om gewoon en zichtbaar met elkaar te spreken, bevordert voor mij zeer sterk het relationeel vermogen van een groep. We zijn de eerste groep therapeuten voor wie deze masterclass georganiseerd wordt. Wullaert maakte de laatste vijftien jaar van het uitbouwen van een concreet therapeutisch aanbod voor bedrijfsfamilies haar missie. Uit onderzoek blijkt namelijk dat zeventig procent van de onderhandelde contracten achteraf een wrange nasmaak gaf omdat er niet voldoende aandacht uitging naar de emotionele impact. Ze merkte dat het bestaande model waarmee de meeste adviseurs werken zich vooral richt op het familiebedrijf, maar voorbijgaat aan de familierelaties en de relationele dynamieken. Zij bouwt haar traject op via een intake en kennismaking bij de familie thuis of op het bedrijf, individuele gesprekken met zoveel mogelijk familieleden, eindigend in een tweedaagse op afzondering, weg van het bedrijf en andere verplichtingen. Wullaert besteedde veel tijd en energie aan netwerken, waardoor notarissen en advocaten tot haar verwijzers behoren.

Wullaert zet onmiddellijk de toon door te starten met een collage van haar familie. Haar authenticiteit en openheid maken haar sterk in het overbrengen van haar boodschap, zowel in de context van deze masterclass als bij het begeleiden van

bedrijfsfamilies. Doorheen haar uiteenzetting weet ze een goed evenwicht te bewaren tussen verwijzingen naar theoretische kaders, wijsheden van systemische grootmeesters, persoonlijke voorbeelden van gezinnen en koppels en concrete handvaten. Ze begint met een verwijzing naar John Shotter (2006). Het is essentieel om vanuit *witness-thinking* en niet vanuit *aboutness* een familie, en dus zeker ook een bedrijfsfamilie, tegemoet te treden. Vanuit deze houding en de specifieke kennis en kunde waarover wij als systeemtherapeuten beschikken, kunnen wij verschil maken ten opzichte van bedrijfsadviseurs, accountants en bemiddelaars.

In Vlaanderen bestaat zo'n zevenenzeventig procent van de bedrijven uit familiebedrijven en werkt vijfenveertig procent van de werknemers in een familiebedrijf. Een familiebedrijf is een knooppunt tussen vier systemen: het individu, het eigendomssysteem of hoe de aandelen zijn verdeeld, het bedrijfssysteem of de levensloop en de opbouw van het bedrijf, én het familiesysteem. Een rendabel bedrijf en een harmonieuze familie bereik je door het combineren van een goed bedrijfsbestuur met een goed familiebestuur. Familiale samenhang en rendabiliteit zijn gelijkwaardige fundamenten voor een familiebedrijf. Het relationeel vermogen is een belangrijke bouwsteen die bijdraagt tot het familiebeleid. Bezorgdheden verschillen naargelang de rol die iemand vervult, variërend van een familierol, een eigenaarsrol, een beleidsrol of een managementrol. Denken in termen van rollen geeft de mogelijkheid moeilijkheden te erkennen en minder als een persoonlijk probleem te zien. Wullaert benadrukt dat juist onze therapeutische houding van invoegen en onszelf niet te belangrijk maken van essentieel belang is in het begeleiden van een bedrijfsfamilie of onder-

nemend koppel. Meermaals gedurende deze tweedaagse herhaalt Wullaert de narratief-dialogische insteek van verhaal gaan halen en dit borgen. Ze versterkt de familierelaties door waarden en geschiedenissen, ook met hun verknopingen en intergenerationale uitdagingen, eruit te lichten.

Een belangrijke valkuil in het werken met bedrijfsfamilies is dat je te snel wilt tonen wat je kunt. De traagheid van Wullaerts betoog zelf spiegelt mooi deze waarde en is allesbehalve storend. Bewegen van de rauwe werkelijkheid naar een leefbaar verhaal is een belangrijk verschil met wat bemiddelaars en adviseurs van familiebedrijven doen. Je eigen innerlijke dialoog inzetten ten dienste van het proces van de familie heeft ze van haar vroegere supervisor Peter Rober geleerd. Tussen de therapiesessies door vraagt ze de familieleden zowel opdrachten in te vullen als hun eigen innerlijke dialoog te noteren in een schrift. Zelf documenteert ze zowel haar eigen innerlijke dialoog als het relaas van het werk van de familie tijdens de sessie in tussentijdse verslagen naar hen.

Wullaert is ook schatplichtig aan Kenneth Gergen die in zijn interview met Jasmina Sermijn (2016) uitnodigde om diverse manieren te zoeken om met cliënten in relatie te gaan. Ze experimenteert ook met andere vormen van ontmoeting als ingang om therapeutisch aan de 'mismoetingen' te werken. Zo nodigde ze enkele bedrijfsfamilies uit op de theatervoorstelling *Dochters van ondernemers* (Arsenaal/Lazarus, 2019), wat gespreksstof, verbinding en erkenning bracht. Wullaert ijvert voor het inbrengen van educatief materiaal, zoals gegevens uit onderzoek maar ook beeldmateriaal uit documentaires of films. De voorbeelden van diverse familiebedrijven uit de Vlaamse documentaire *Het blijft in de familie* (Borgerhoff & Lamberigts, 2014) helpen ons de aangehaalde theorie te toetsen.

Wat ik wat miste is het belang van cultuurverschillen. Ik groeide zelf op in de Antwerpse Kempen en verhuisde meer dan twintig jaar geleden naar West-Vlaanderen. Het lijkt me dat de context van een provinciecultuur en haar specifieke geschiedenis ook weerspiegeld wordt in het relationeel vermogen van gezinnen en bedrijfsfamilies. Ook de specifieke context van een bedrijf dat het financieel moeilijk heeft of in vereffening of faillissement dreigt te gaan, werd niet apart belicht.

Na het theoretisch kader gaan we naar het concrete Family Dynamics Focusplan. Het is een tienstappenplan waarvan de eerste vijf stappen fundamenteel zijn in werken met bedrijfsfamilies naar meer afstemming en succes, twee doelstellingen die in deze volgorde begrepen en toegepast dienen te worden: (1) communicatie zorgt voor zuurstof, (2) vertrouwen is het kloppend hart, (3) het belang van waarden, (4) identiteit en familiekapitaal, (5) verleden, heden, toekomst, (6) de impact van positieve en negatieve energie, (7) goede afspraken, sterke fundamenten, (8) waar liggen we wakker van, (9) balans van geven en nemen, en (10) waarden in de praktijk.

Ze benadrukt dat het haar veel lef heeft gekost om in de bedrijfswereld als therapeut een passende taal en houding aan te nemen. In de bedrijfswereld wordt immers over producten en oplossingen gesproken en onderhandeld. Een proces bleek moeilijker te verkopen. Zo groeide Wullaert naar een basistraject gespreid over een periode van drie maanden waarin minstens aan de eerste vijf punten van het plan wordt gewerkt. Ondertussen zijn er al familiebe-

drijven waar zij als gezinstherapeut deel uitmaakt van de tweemaandelijks familie-raad. Wullaert gebruikt concrete oefeningen zoals een communicatiescan, levenslijn en genogram.

Ze verwent ons met het volledig uitgeschreven plan als naslagwerk, de concrete oefeningen en een e-book met drie familie verhalen. Meest deugd nog doet de erkenning die ik voelde voor het werk dat we als systeemtherapeuten al doen met ondernemende koppels en bedrijfsfamilies. Het geeft mij veel goesting om er nu nog gericht mee aan de slag te gaan. Ik nodigde het gezin dat ik al twee jaar begeleidt, alvast uit om naar de heruitvoering van het theaterstuk *Dochters van ondernemers* te gaan kijken.

Cathy Van Gorp is klinisch psycholoog en systeemtherapeut, werkzaam als coördinator en groepstherapeut van de Bres, psychiatrisch dagziekenhuis van AZ Groeninge te Kortrijk en in haar eigen praktijk. E-mail: cathy.vangorp@telenet.be.

Literatuur

- Arsenaal/Lazarus (productie). (2019). *Dochters van ondernemers* [Toneelstuk].
- Borgerhoff & Lamberigts (producent). (2014). *Het blijft in de familie* [Documentaire]. België: Canvas.
- Sermijn, J. (2016). Kenneth Gergen: een portret zonder kader. *Systeemtherapie*, 28(2), 173-178.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within – An argument for 'witness'-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585-604.