

Column

‘Klaas vond zijn vader veel te soft’

De directeur van het familiebedrijf nadert de pensioengerechtigde leeftijd. Hij wordt omringd met adviezen om het afscheid te vergemakkelijken. Het is ook geen sinecure om je functie te moeten overdragen en de daarbij behorende taken los te laten. Maar aan het familielid dat het stokje overneemt, wordt “door de bank genomen” minder aandacht besteed.

In mijn praktijk (mental business) zie ik veel opvolgers binnen familiebedrijven. Het probleem waar ik hen mee zie worstelen zijn de vele en verschillende loyaliteiten. Naar de vorige generaties, de familie en het bedrijf. De opvolger voelt een grote verantwoordelijkheid voor het beheren van het erfkapitaal en in de aflossing van de (vaak onuitgesproken) morele schuld naar de vorige generaties.

De meest gestelde coachvraag van opvolgers in een familiebedrijf is dan ook: “Hoe kan ik vernieuwen, ontwikkelen en uitbreiden zonder de familie- en bedrijfswaarden tekort te doen? Hoe ontwikkel ik mijn eigenheid in verbondenheid?” Daarnaast is ook vaak de vraag in hoeverre de opvolger een eigen keu-



Sabine Overtoom

Sabine Overtoom begeleidt als psycholoog en coach topmanagers, leidinggeevenden en families.
www.mentalbusiness.nl

ze heeft gemaakt of dat de opvolging is ingegeven door een vanzelfsprekende morele verplichting ... Klaas was de oudste zoon uit een gezin van vier kinderen, uit een derde generatie agrarisch familiebedrijf. Hij vertelde mij hoeveel moeite hij had met de veranderde gezagsverhoudingen nadat hij zijn vader had opgevolgd. In de rol van directeur kreeg Klaas de macht om zijn vader, broers, zus en andere werknemers te beoordelen, te controleren en waar nodig te corrigeren. Klaas sprak

bijvoorbeeld zijn vader aan, op zijn onzakelijke en conflictmijdende manier van omgang met de klanten die ook debiteuren zijn. Klaas vond zijn vader veel te soft. Vader daarentegen had veel moeite met de toon waarop hij door zijn zoon werd aangesproken. Irritatie alom.

Ook zijn broers en zus laten zich niet zomaar aansturen door Klaas, die een heel andere koers wil varen. Ook al zijn ze het “deep down” eens met die koerswijziging, ze bieden indirecte weerstand omdat ze eigenlijk moeite hebben met de veranderde relatie nu Klaas de directeur is. De broer van Klaas verzuchtte eens dat hij zijn collega en broer miste ... Terwijl Klaas, verstrikt in al deze loyaliteiten en rolwisselingen, wanhopig uitriep: “Wanneer is het nou eindelijk eens mijn bedrijf?” Een oplossing is door die rol aan te nemen die past bij de context. Op het bedrijf heb je een zakenrelatie en zijn de gesprekken werkgerelateerd. Thuis heb je een familiale relatie waarin de inhoud alleen privézaken betreft. Alleen dan kan Klaas weer gewoon broer zijn en kind van zijn ouders. Maar ook directeur, op zijn eigen wijze! ●



Persoonlijk

Het katern over ambities, emoties, ideeën en idealen.

