

DYNAMIEK IN FAMILIEBEDRIJVEN

Verborgen hiërarchieën en relationele processen

Gré Honingh-Pauw

*“De traditie is verbonden met de krachten van het leven,
niet met de personen die haar doorgeven”*

Paulo Coelho

Voorjaar 2008

ISBN: 9789088420467

NUR: 771/775/774

www.het-familiebedrijf.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

DYNAMIEK IN FAMILIEBEDRIJVEN

Verborgen hiërarchieën en relationele processen

Gré Honingh-Pauw

Dit boek is ter nagedachtenis aan mijn ouders en opgedragen aan Barend, aan Berenda, Aline, Nelleke en Johan en aan de gedachte dat we met behulp van systeemopstellingen inzicht kunnen krijgen in onze natuurlijke verbanden

DANKWOORD

De afgelopen jaren heb ik veel geleerd van mensen met wie ik dagelijks samen ben. Daarnaast heb ik veel kennis geput uit boeken en (vak)tijdschriften. Maar vooral veel geleerd van al die mensen die met hun vraagstukken bij mij kwamen. Soms vonden we oplossingen, soms alleen een inzicht dat acceptatie en gemoedsrust tot gevolg had. En sommige vragen zijn nog niet beantwoord, sommige conflicten nog niet opgelost. Verscheidene malen heb ik gezien dat wanneer een familielid verandert, de mensen om hem of haar heen anders gaan reageren en zelfs zijn of haar oude gedrag overnemen. Mijn leren in dezen is een continu proces en dat maakt mijn werk heel plezierig en aantrekkelijk.

Ik werd ingewijd in de systeemtheorie en het opstellingenwerk door Wibe Veenbaas, Klaus Grochowiak, Jan Jacob Stam, Kristine Erb, Matthias Varga von Kibéd en Insa Sparrer. Ik zal de impact van jullie opstellingen nooit vergeten, heel veel dank daarvoor. Vooral veel dank aan Wibe, Piet en Jan Jacob voor hun wijsheid en de prachtige opleidingen die ik bij ze heb mogen volgen. Zij hebben mij mede gevormd tot wie ik nu ben.

Veel dank ben ik ook verschuldigd aan Ton van der Weijde, die op taalkundig gebied en support mij zeer heeft bijgestaan.

Verder dank ik de auteurs die ik heb geciteerd in dit boek, voor hun wijsheid en inzicht. Ik heb mijn uiterste best ge-

daan om vast te stellen of er toestemming moest worden gevraagd om zinnen op te nemen. Mocht er desondanks een vergissing in zijn geslopen, dan bied ik mijn oprechte excuses aan. Een wijziging ervan zal opgenomen worden in een eventuele nadruk.

Doel van het boek: Het doel van dit boek is beschreven op de achterzijde. Het boek is bestemd voor iedereen die inzicht wil krijgen in (werk)relaties in familiebedrijven en hoe dit van invloed kan zijn op het gedrag. De cursief gedrukte stukjes zijn praktijkvoorbeelden, maar niet herkenbaar veranderd. De hoofdstukkenindeling is een praktisch overzicht van de opbouw.

VOORWOORD

Dit boek heb ik geschreven omdat ik met bewondering en dankbaarheid terugdenk aan de vele mensen uit familiebedrijven, die ik mocht ontmoeten. Het boek is in zekere zin een reactie op mezelf omdat ik uit een familiebedrijf kom en ‘ingetrouwd’ ben in een ander familiebedrijf. Als ik terugkijk, besef ik hoe weinig ik toen wist. Sommige voorvallen waren toen een mysterie voor me. Nu wil ik mijn visie en de intrinsieke inzichten die ik heb opgedaan graag delen met anderen. Via mijn praktijk heb ik met veel mensen gesproken over de onderwerpen die in dit boek aan de orde zijn. De ervaringen van anderen en de intensieve contacten hebben daaraan bijgedragen. Via een heel natuurlijke weg kreeg ik waardevolle informatie over familiebedrijven. Zelf was ik zeer verbaasd over de patronen en de rode draad die ik steeds tegenkwam. Ik heb in die periode dan ook heel veel psychologische vakliteratuur gelezen en ook talrijke opleidingen en trainingen gevolgd. De systeemervaringen beschouw ik als een bijzondere verrijking in dit verband. Het vraagt een bepaalde manier van kijken om zoveel liefde te zien die in alle familiebedrijven aanwezig is. Dat te kunnen en te mogen zien, vervult mij met dankbaarheid. De reden dat ik erover wil schrijven, is dat er nu meer inzicht kan komen in onderliggende tegengestelde waarden en belangen. Met nieuwe oplossingsmethoden kunnen die nu tot een synthese komen.

INLEIDING

Werk en privé zijn nauwelijks te scheiden in een familiebedrijf. Daarom kan het er soms heftig aan toe gaan tussen relaties binnen het bedrijf. Hoe ga je om met conflicten? Hoe breng je de negatieve boodschap? Soms is er sprake van verwijt of kritiek. Het bedrijf slokt veel energie op, daardoor is er weinig tijd voor het werkelijk samenzijn van de familieleden of levenspartners. Als het bedrijf wint, verliest soms de relatie. Het bedrijf is vaak een levenswerk maar de familie of partner heeft ook zorg en aandacht nodig. Hoe kan men dan harmonie krijgen in het leven? Wat moet je doen om beter gehoord te worden? Hoe raakt men beter afgestemd op elkaar, zowel in het dagelijks leven als in het bedrijfsleven? Moeilijkheden tussen familieleden of partners in het bedrijf wijzen vaak niet op een slechte relatie of op een tekort aan liefde. Het zijn vaak niet de problemen die familieleden of partners in het bedrijf ongelukkig maken, maar de oplossingen die ze kiezen om deze problemen te overwinnen. Want veel spanningen ontstaan uit onbegrip, onnodige ongelijkheid en wantrouwen tussen mensen.

Als je zoon of dochter je collega wordt, kunnen allerlei onuitgesproken verwachtingen leiden tot een gespannen sfeer. Een overname van het bedrijf binnen de familie, hoe regel je dat emotioneel en hoe voorkom je dat je zelf in een leegte terecht komt? Het klaarmaken van het bedrijf voor de toekomst is heel belangrijk voor de opvolging. Meestal denken we dan aan juridische en financiële zaken. Deze worden veelal goed begeleid door instanties, maar niet alle

problemen bij een familiebedrijf vallen hieronder. Er wordt te weinig deskundig gekeken naar de twee andere facetten van familiebedrijven, namelijk het hiërarchische en het relationele aspect. Deze menselijke aspecten krijgen vaak onvoldoende aandacht.

De traditionele rolverdeling is lastig te regelen, zowel voor diegene die het bedrijf beëindigt als voor de opvolger. Dit hiërarchische aspect speelt ook mee in de verhoudingen tot andere kinderen, want de opvolger neemt een bijzondere positie in. Een ander probleem ligt op het relationele vlak. Een conflict op het persoonlijke vlak of in de familie, kan de verhouding in de werksfeer ernstig verstoren. Het succes van een organisatie en de inzet van mensen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Op lange termijn is niemand van het familiebedrijf geholpen met een eenzijdige strategie.

Niets van wat ik geschreven heb, is nieuw want de basis ervan wordt gevormd door zeer oude wijsheden, die vroeger even geldig waren als nu. Met dit boek hoop ik de betrokkenen en adviseurs een inzicht te geven, waarbij familie- en bedrijfsbelang in het juiste perspectief worden geplaatst, zodat er een win-winsituatie van gezamenlijke belangen kan worden gecreëerd.

Veel wijsheid en inzicht toegewenst.

INHOUD

DANKWOORD	blz.	5
VOORWOORD	blz	7
INLEIDING	blz	9
HOOFDSTUK 1 GESCHIEDENIS	blz.	19
1.1	<i>Wat is een familiebedrijf</i>	
1.2	<i>Oudste familiebedrijven</i>	
1.3	<i>Overlevingsvoorwaarde</i>	
1.4	<i>Gemeenschapszin</i>	
1.5	<i>Huwelijk op stand</i>	
1.6	<i>Familiehechting</i>	
1.7	<i>Systeeminzicht</i>	
1.8	<i>Systeemliefde</i>	
1.9	<i>Natuurwet</i>	
1.10	<i>Verschil bedrijf of familiebedrijf</i>	
HOOFDSTUK II DE FAMILIE	blz	37
2.1	<i>Opgroeien in een familiebedrijf</i>	
2.2	<i>Gezinsbedrijven</i>	
2.3	<i>Liefde op de werkplek</i>	
2.4	<i>Ouders</i>	
2.5	<i>Huwelijk</i>	
2.6	<i>Oprichters</i>	
2.7	<i>Opvolgers</i>	

- 2.8 *Dynamiek tussen broers en zussen*
- 2.9 *Meewerkende kinderen*
- 2.10 *Vrouwelijke echtgenoten*
- 2.11 *De schoondochter*
- 2.12 *De schoonzoon*
- 2.13 *Emancipatie*
- 2.14 *Echtscheiding*
- 2.15 *Zorg voor ouders*

HOOFDSTUK III

blz 62

TERUGKERENDE PATRONEN

- 3.1 *Familieafspraken*
- 3.2 *Taken en verantwoordelijkheden*
- 3.3 *Vastgeroeste patronen*
- 3.4 *Rolbevestigend gedrag*
- 3.5 *Ongeschreven groeps wetten*
- 3.6 *Machteloosheid van vrouwen*
- 3.7 *Aandachtverdeling*
- 3.8 *Sandwichgeneratie*
- 3.9 *Anciënniteit*

HOOFDSTUK IV

blz. 81

UNIVERSELE VRAAGSTUKKEN

- 4.1 *Conflicten die de generatie overstijgen*
- 4.2 *Onopgeloste ouder-kindrelaties*
 - 4.2a *Autoriteitsconflicten*
 - 4.2b *Loyaliteit van de ouders*
 - 4.2c *Loyaliteit aan het bedrijf*
 - 4.2d *Huidige inzichtverschillen*
 - 4.2e *Geen succes hebben*
- 4.3 *Onopgeloste dynamiek bij echtparen*

- 4.3a *Geen gelijke waardering man en vrouw*
- 4.3b *Vrouwen en werk*
- 4.3c *Vrouwen en de mannelijke bedrijfscultuur*
- 4.3d *Plek van de vrouw*
- 4.4 *Samenwerkingsconflicten*
 - 4.4a *Herhaling van de geschiedenis*
 - 4.4b *Balans tussen geven en nemen*
 - 4.4c *Hiërarchie*
 - 4.4d *Gedeelde visie*
 - 4.4e *Meewerkende vrouwen*

HOOFDSTUK V

blz. 109

ACHTERGROND INFORMATIE

- 5.1 *Inzicht vanuit de systeemtheorie*
 - 5.1a *Vorming van onze persoonlijkheid*
 - 5.1b *Structuur van een familiegroep*
- 5.2 *Inzicht en informatie vanuit de natuurlijke selectie*
 - 5.2a *Groepsselectie*
 - 5.2b *Bloedverwanten*
 - 5.2c *Wederkerig altruïsme*
 - 5.2d *Sociale hiërarchie*
 - 5.2e *Statusdifferentiatie*
 - 5.2f *Huidige tijd*

HOOFDSTUK VI

blz. 131

BEHOEFTE IN FAMILIERELATIES

- 6.1 *Maslow*
- 6.2 *Geboorteplek*
- 6.3 *Eigen plek*
- 6.4 *Familieplek*
- 6.5 *Dichtbij het bedrijf wonen*

6.6 *Eigen dingen belangrijk*

6.7 *Gevoelens uiten*

HOOFSTUK VII

blz. 142

HET BESEF EN BELANG VAN GEVOELENS

7.1 *Informele wetten*

7.2 *Overgenomen gevoelens*

7.3 *Vertrouwen*

7.4 *Onvoorwaardelijke acceptatie*

7.5 *Medelijden*

7.6 *Schuldgevoelens*

7.7 *Wrokgevoelens*

7.8 *Boosheid*

7.9 *Schaamte*

7.10 *Vergeven met je hart*

HOOFDSTUK VIII

blz. 162

LOTSVERBONDENHEID

8.1 *Lot of keuze*

8.2 *Het lot van de stamhouder*

8.3 *Het lot van de andere kinderen*

8.4 *De stamhouder*

8.5 *Betekenis krijgen door het bedrijf*

8.6 *De oprichter*

8.7 *Mannelijke opvolgers*

HOOFDSTUK IX

blz. 177

GENERATIEWISSELING

9.1 *Generatiewisseling*

9.2 *Plechtigheid bij generatiewisseling*

9.3 *Bedrijfsovername*

- 9.4 *Bedrijfscultuur*
- 9.5 *Bedrijfsverandering*
- 9.6 *De zoon als partner*
- 9.7 *Samenwerken*
- 9.8 *Grenzen in liefde*
- 9.9 *Goed leiderschap*
- 9.10 *Afscheid van een levenswerk*
Rouw

HOOFDSTUK X blz. 203

FINANCIELE KANT BIJ BEDRIJFSOVERNAME

- 10.1 *Het financiële aspect*
- 10.2 *Financiële erfenis*
- 10.3 *Is overname financieel haalbaar*
- 10.4 *Financiële reserves*
- 10.5 *De kunst van het loslaten*

HOOFDSTUK XI blz. 216

DE ESSENTIE VAN EEN FAMILIEBEDRIJF

- 11.1 *Ziel*
- 11.2 *Intelligentie*
- 11.3 *Persoonlijke ziel*
- 11.4 *Essentie van een organisatie*
- 11.5 *Onzichtbare invloeden vanuit de kern*
- 11.6 *Onbewust persoonlijk gedrag in het familiebedrijf*
 - 11.6a *Hard werken*
 - 11.6b *Aanpassen*
 - 11.6c *Plek*
- 11.7 *Onze persoonlijke ziel heeft een geweten*
 - 11.7a *Binding*
 - 11.7b *Balans*

- 11.7c Plek*
- 11.8 Een familiesysteem heeft een collectief gevoel*
 - 11.8a Niemand mag buitengesloten worden*
 - 11.8b Eerdere familieleden gaan voor op latere*
 - 11.8c Persoonlijke schuld wordt vereffend*
- 11.9 Een cultuur is veel sterker dan een familie(bedrijf)*

HOOFDSTUK XII

blz. 237

SUCCES VAN EEN FAMILIEBEDRIJF

- 12.1 De kracht van een familiebedrijf*
- 12.2 Lange termijnvisie*
- 12.3 Kleine groepen*
- 12.4 Congruentie in het bedrijf*
- 12.5 Flexibiliteit*
- 12.6 Zingeving*
- 12.7 Bedrijfscultuur*
- 12.8 Werknemers*
- 12.9 Authenticiteit*
- 12.10 Maatschappelijk verantwoord ondernemen*
 - 12.10a Duurzame beslissingen*
 - 12.10b Ethische omslag*
 - 12.10c Vitale omgeving*
- 12.11 Bedrijfsethiek*

HOOFDSTUK XIII

blz. 259

SYSTEEMINZICHT VOOR ADVISEURS

- 13.1 Begeleiding*
- 13.2 Familiebedrijf opstelling*
- 13.3 Bedrijfsovername*
- 13.4 Overleven*
- 13.5 Personeel*

- 13.6 Verandering doorvoeren*
- 13.7 Balans zoeken*
- 13.8 Visie*
- 13.9 Autonomoos handelen*
- 13.10 Dynamisch groepsproces*
- 13.11 Synergie*
- 13.12 Golfbeweging op dit moment*

LITERATUUR

blz. 279

HOOFDSTUK I

GESCHIEDENIS

1.1 Wat is een familiebedrijf?

Een familiebedrijf is de oudste en meest voorkomende ondernemingsvorm. De helft van alle bedrijven in Nederland is een familiebedrijf. Dit type bedrijf is dus een fundamentele basis voor onze economie. Bij familiebedrijven bestaat er een hechte band tussen het bedrijf en de familie. Verschillende leden van de familie zijn vaak werkzaam in het bedrijf en hebben ook invloed op het bedrijf, terwijl vaak één van de leden van de familie het bedrijf in handen heeft. Dit familielid staat tijdens een groot deel van zijn werkzame leven aan de leiding van het bedrijf. Dit in tegenstelling tot andere leidinggevenden die gemiddeld vijf jaar aan de top staan. Een ander kenmerk is, dat het bedrijf van generatie op generatie in de familie blijft.

In een familiebedrijf heeft iedereen plichten. Er bestaan in zo'n bedrijf ongeschreven wetten over hoe men zich behoort te gedragen. Ieder lid heeft het recht om bij het bedrijf te horen. De plaats in het familiebedrijf is afhankelijk van de taken die je al kunt volbrengen vanaf het onderste niveau. Dat geeft je een positie in het bedrijf. Jonge kinderen voelen dat al haarfijn aan. Zij beseffen dat hun verantwoordelijkheid in verband staat met hun positie in het bedrijf.

Een familiebedrijf heeft andere voordelen dan een gewoon bedrijf. De leden moeten een lange termijnvisie hebben. Zij moeten ver vooruit denken. Hun kinderen willen misschien later het bedrijf overnemen. Dus op de lange termijn moet het bedrijf ook rendabel zijn om van te leven. Een ander punt is dat het geld binnen het bedrijf blijft. Van de winst worden nieuwe investeringen gedaan om het bedrijf up-to-date te houden. Hierdoor is de betrokkenheid bij werknemers en klanten groot.

Door de bovengenoemde kenmerken van een familiebedrijf ervaren klanten, leveranciers en banken zo'n bedrijf als een betrouwbare organisatie. Klanten merken dat een familiebedrijf staat voor de naam van de hele familie, dus men verwacht ook een grote dienstverlening en goede zorg.

1.2 Oudste familiebedrijven

Historisch gezien kwamen na de jagersgroepen de landbouwfamiliebedrijven, of beter gezegd de gezinsbedrijven. Een gezinsbedrijf bestaat uit vader, moeder en kinderen, dus een groep familieleden. Van oudsher is de gezinsgroep een groep gebaseerd op liefde. Die liefde betreft vooral de toekomst van de kinderen. Hun totale inzet gaven zij aan het bedrijf dat in hun levensonderhoud voorzag. Daardoor ontstond een enorme stroom van energie die leidde tot een grote liefde voor elkaar en voor het werk. Er was een sterk verlangen om erbij te horen. In gezinsbedrijven zijn de onderlinge betrokkenheid en de inzet nog steeds bijzonder

groot. Hoewel de kleine Nederlandse gezinsbedrijven niet meer kunnen concurreren tegen de grote familiebedrijven en dus verdwijnen, zien we een nieuwe groep allochtone gezinsbedrijven opkomen, vooral in grote steden. Ook in boerenfamilies bestaat nog steeds het gezinsbedrijf.

Tegenwoordig staat veel vaker de ontwikkeling van het eigen levenspad bovenaan. Mensen hebben persoonlijke overtuigingen en laten zich moeilijk overreden. Maar wat is waarheid? De waarheid ligt vaak ergens in het midden. Vanuit één persoon gezien is die waarheid altijd subjectief. Waar het mij meer om gaat is, wat waardevol is! Mensen zoeken andere mensen op en het mooiste is het feest van de erkenning. De essentie van geluk ligt in het delen, dat scheidt een band tussen mensen, daardoor ontstaat genegenheid. Mensen zijn vaak zeer gehecht aan een familiebedrijf. Deze liefde heeft een sterke kracht. De familie-energie, is een krachtige energie en bepaalt je levensloop wanneer je daarin opgroeit. De liefdesenergie bepaalt en vervult zichzelf. Het is iets wat je vanbinnen raakt, waar je iets mee wilt, wat je niet los kunt laten. Liefde is een continue stroom, geen toestand. Elk woord dat erover geschreven wordt, is te beperkend. Verstoten worden uit een familiebedrijf is een diep ingrijpende, psychische gebeurtenis.

1.3 Overlevingsvoorwaarde

In het boek *De wetten van de stam* van Piet Weisfelt, wordt prachtig omschreven de betekenis van oerwetten van groe-

pen mensen. Het familiebedrijf is vanouds een sociale groep mensen met overleven als voorwaarde. De essentie van familiebedrijven lijkt universeel te zijn. Het is geen kennis maar een innerlijk weten dat in ons voortleeft. Het is nodig dit bewust te maken bij problemen in familiebedrijven om tot verzoening te kunnen komen. In een familiebedrijf leeft men bij de gratie van talloze familiebedrijven voor hen. Je dankt je bestaan aan erfelijkheid. Vruchtbaarheid is van belang bij familiebedrijven. Het gaat om het zorgen voor een nageslacht, om het familiebedrijf te behouden. Het familiebedrijf blijft voortleven en de man blijft daarin weer herkenbaar voor zijn nageslacht. Beide ouders worden beloond van oudsher voor het krijgen van kinderen als garantie voor het voortbestaan van het familiebedrijf. Het kind is wel van de ouders, maar eigenlijk behoorden ze vroeger tot het familiebedrijf. Wanneer er geen opvolgers zijn, wordt dat nog steeds gevoeld als miskennis, als het verbreken van de familieketen. Vroeger kwam dan zo'n familie van een familiebedrijf in ernstige moeilijkheden. De zonen worden in onze westerse maatschappij nog steeds doelgericht ingewijd in het familiebedrijf.

Het is het bewustzijn van de geschiedenis waar je deel van uitmaakt. Jung spreekt van het collectieve onbewuste dat er al is. Dit gaat veel verder dan je sociaal verbonden voelen. Het bewustzijn komt voort uit het oudste familiebedrijf. Leden van familiebedrijven leven voort volgens traditie. Hun bestaan is door het verleden al bepaald. Iedereen die opgroeit in een familiebedrijf past zich zo aan, dat hij/zij past in het geheel omdat het bedrijf de mensen van levensbe-

houd voorziet. Dit is geen vrije keuze, het voelt als een levensnoodzaak. Kinderen vinden zo betekenis en zingeving voor het familiebedrijf waar zij deel van uitmaken. Wanneer kinderen zich hieraan onttrekken, vervreemden ze van zichzelf en dreigen de weg kwijt te raken. Ook de mensen binnen het familiebedrijf verliezen hun belangstelling voor deze ‘afvallige’ persoon. Voor iemand die geen liefde voelt voor het familiebedrijf, is onthechting het gevolg.

1.4 Gemeenschapszin

Als je in een familiebedrijf bent opgegroeid en daardoor bent gevormd, dan houdt je verantwoordelijkheid niet op als je er even niet bent, bijvoorbeeld 's avonds of als je op vakantie bent. Hoe meer je betrokken bent bij mensen om je heen, hoe meer die verantwoordelijkheid ook met die mensen wordt gedeeld. Men heeft de overtuiging, dat er voor iedereen in het bedrijf een plaats is, met behoud van zijn of haar eigenheid. Want dat is een voorwaarde. Daarmee bedoel ik dat in een familiebedrijf, waarin mensen voor elkaar klaar staan, niet iedereen een gelijk aandeel levert, maar waarin iedereen bijdraagt naar eigen vermogen. Vroeger was er in een familiebedrijf voor iedereen wel werk te vinden dat bij die persoon paste. Tegenwoordig word je afgerekend op wat je doet, maar vroeger ging het om de intentie waarmee het werk gedaan werd. Deze opvatting is vele generaties zo doorgegeven in familiebedrijven. Wat je bent, ben je dankzij de ander. In onze moderne tijd hebben we onze kinderen onvoldoende kunnen overtuigen van

de noodzaak om voor elkaar klaar te staan. Vroeger was er kleinschaligheid en daardoor was het bedrijf overzichtelijk en veilig. De menselijke maat was de basis waarop mensen met elkaar samen konden werken.

1.5 Huwelijk op stand

In de afgelopen eeuw was het gebruikelijk dat huwelijken werden gearrangeerd, zo ook bij familiebedrijven. Mijn grootouders vertelde me dat huwelijken werden gesloten op basis van min of meer rationele argumenten. Men zocht overeenkomst in het sociaal-economisch milieu en in godsdienst. Overleven had een hogere prioriteit dan gevoelens van liefde. Soms ging het zelfs om macht en geld. Het huwelijk leek vaak meer op een koopcontract. De familie of de beroepsbeoefenaar stelden hun eisen. In boerenfamilies was het vaak van groot belang dat het toekomstige meisje goed kon melken, het huishouden kon doen en van onbesproken gedrag was. Er werd door de ouders gevraagd naar het aantal koeien van haar vader, of zij er mooi uitzag of lief was, speelde geen rol. Deze overwegingen speelden bij de keuze van een partner een doorslaggevende rol. In tijden van bestaanonzekerheid doet men alles om in een complexer wordende samenleving te overleven. Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw kwamen de sociale verplichtingen onder vuur te liggen, nieuwe waarden en visies deden in onze cultuur hun intrede. Men ging meer waarde hechten aan oprechte gevoelens. Het huwelijk is niet langer de hoeksteen van de samenleving. Ongehuwd zijn, geen kin-

deren hebben, komt steeds meer voor. In een vriendschappelijke relatie kunnen we onafhankelijk blijven. Men vindt elkaar op basis van herkenning en we zijn veel intiemer dan vroeger. Door deze vriendschappelijke verbindingen behoudt ieder zijn eigenheid. Veel vriendschappen zijn een verrijking voor ieder, als het maar geen vlucht is uit een moeizame relatie. Het geeft innerlijke groei wanneer ruzies en problemen worden uitgesproken. Dan wordt je partner je vriend. Liefhebben zonder te bezitten, komt dicht bij onvoorwaardelijke liefde.

1.6 Familiehechting

Een familiebedrijf is een systeem. En een familie strekt zich uit over meerdere generaties. Onbewust is er vaak een sterke binding tussen de leden uit een vorige generatie en de leden van het huidige gezin. Met andere woorden: familie blijft familie, of je nu wel of niet goed met elkaar kunt opschieten. Juist dat maakt omgaan met elkaar of met je partner soms zo ingewikkeld. Vaak zijn het de ingesleten patronen die later voor problemen zorgen. Patronen herhalen zich onbewust en zetten zich voort in de volgende generatie. Grote levensmomenten, zoals een sterfgeval, een geboorte, een ernstige ziekte, een bruiloft en conflicten zijn ervaringen die diep inslaan en van invloed zijn op patronen. Het is van belang inzicht te krijgen in deze bewuste of onbewuste patronen, omdat ze op dit moment een belangrijke rol in ons leven kunnen spelen. Veel problemen in onze huidige relaties lijken onoplosbaar omdat de oorzaak van deze

problemen meestal ligt in het systeem van herkomst.

Familie- en relatieproblemen ontstaan dan ook niet van de ene op de andere dag. Vaak heerst er al jaren onvrede binnen het familiesysteem. Het stadium van praten is dan allang voorbij en beschuldigen lost niets op. Familieproblemen in een familiebedrijf zijn rampzalig, omdat de familieleden zowel op het werk als privé met elkaar om moeten gaan. In dit boek gaan we kijken naar mogelijke oplossingen. We gaan kijken naar patronen in systemen volgens de natuurlijk verlopende processen. Uitgangspunt is inzicht in het familiebedrijf van herkomst en hoe familieleden op een positieve manier binnen het familiebedrijf kunnen functioneren, om gelukkig te blijven of te worden. Je gelukkig voelen geeft gemoedsrust, niet alleen bij de personen zelf, maar ook in de relatie(s) die ze hebben buiten het familiebedrijf.

Een familiebedrijf is een heel sterk systeem en dat voel je als buitenstaander. Mensen die van buiten in een familiesysteem komen, merken vrij snel als er iets aan de hand is. Als familie kom je zelf niet makkelijk uit een probleem. Het is belangrijk als mensen uit een familiebedrijf met vragen komen, er naar het hele systeem gekeken wordt. Dan pas kun je het onbewuste bewust maken. Als er over een probleem geschreven wordt, is het belangrijk om tussen de regels door te lezen wat er werkelijk speelt.

1.7 Systeeminzicht

Een familiebedrijf is een systeem. En er zijn drie natuurwetten in familiesystemen volgens Bert Hellinger die syste-

matisch werk heeft ontwikkeld. Deze wetten zijn informele wetten, wetten die iedereen intuïtief aanvoelt.

Familie blijft familie en ieder lid hoort daarbij, niemand uitgezonderd. Het is een gesloten systeem dat functioneert als een apart systeem, onafhankelijk van de personen die erin horen. Je kunt geen andere familie kiezen. Je afstamming, de familieband zorgt ervoor dat familieleden gezamenlijke eigenschappen hebben. Er is vaak een sterke emotionele band tussen de leden van een familie. Ieder kind in een familie wil, als het ouder wordt, onafhankelijk zijn en gaat op zoek naar zijn eigen identiteit. Maar zonder verbondenheid met de familie is dat moeilijk. Veel uit huis geplaatste kinderen of adoptiekinderen hebben moeite hun eigen identiteit te vinden. De meeste van deze kinderen hebben het daar heel moeilijk mee. Onafhankelijk zijn en gebonden zijn aan een groep is de dualiteit waarmee de meeste mensen worstelen. Het tweede punt is de hiërarchie. De hiërarchie wordt bepaald door de leeftijd van de familieleden. Vader en moeder zijn ouder en hebben meer recht van spreken dan de kinderen. Het oudste kind is vaak dominanter dan de jongeren en voelt zich ook meer verantwoordelijk. De volgorde in het systeem van herkomst is ook je rangorde. Aan de rol van de zoon wordt veel waarde gehecht in familiebedrijven. Een oudste broer of zus vindt het heel moeilijk als jongeren meer zeggenschap krijgen binnen het gezin dan zij.

Als laatste wet, noem ik de wet van de balans. Broers en zussen maken de balans op. Wie doet meer en wie minder? Wie krijgt de meeste aandacht? Zodra de balans verstoord is, zijn kinderen bezig met de ander in plaats van zichzelf te ontwikkelen.

Verstoringen van de wetten zijn veelal ontstaan door bijzondere gebeurtenissen in het verleden, en deze verstoringen kunnen generaties lang doorwerken. Als de volgorde verstoord is, staan mensen op een andere plek in de familie, dan ze horen. Bijvoorbeeld als een moeder veel ziek is, of gescheiden is, dan zal één van de kinderen, veelal de oudste, haar zo goed mogelijk helpen. Eigenlijk staat dit kind dan op de plaats van de vader en kan niet echt kind zijn. Een familiesysteem raakt zo uit balans. De verstoringen worden veelal veroorzaakt door de liefde voor een andere persoon in de familie. Familieleden vervullen de wens van iemand anders, of doen iets wat de ander zou moeten doen. Het gevolg is dat er soms onderlinge conflicten ontstaan. Door gebrek aan of onvoldoende leiderschap, verliezen mensen aan kracht, ze raken uitgeput. Ze zijn van hun plek en raken uit balans.

Verder heeft een familie eigen waarden en normen. In een familie waar geen waarden en normen zijn, waar alles kan en alles mag, of waar onduidelijkheid is, daar voelen kinderen zich veelal onzeker. Ook in een familiebedrijf is dat het geval. Het bedrijf neemt de waarden en normen van de familie over. Regels zijn er in een familie om je aan te houden. Vooral bij familiebedrijven zijn de regels diep verankerd en al generaties oud. Ook wanneer één van de drie wetten van binding, volgorde en balans in een familiebedrijf overtreden wordt, ontstaat er een dynamiek die niet goed is voor de organisatie. Door vanuit een historisch besef te kijken naar de oorsprong, kan men inzicht verwerven, zodat de familie en dus ook de organisatie kan ontspannen, en ieder zijn eigen kracht kan hervinden.

Wanneer er persoonlijke, belemmerende dilemma's zijn, kan coaching uitkomst bieden. Als een persoon onvoldoende kwaliteit heeft om bepaald werk te kunnen uitvoeren, is een aanvullende opleiding noodzaak. Maar bij steeds terugkerende problemen kan er iets aan het systeem haperen. Veelal zijn er onderliggende, tegengestelde waarden en belangen. Deze waarden hebben te maken met drie sterke, onbewuste oerwetten van de mens. Er kan sprake zijn van onbalans in geven en nemen, verstoorde orde of hiërarchie. Mensen hebben behoefte aan voorspelbaarheid en sociale regels. Er kan ook onvoldoende binding zijn tussen de leden van de groep. Mensen hebben van nature behoefte om ergens bij te horen. In de volgende hoofdstukken zullen de situaties besproken worden vanuit deze drie wetten. Wetten die we ons niet bewust zijn, maar die we wel intuïtief kennen. Bijvoorbeeld: om ergens bij te horen moeten we zorgen dat we de sociale gedragscode leren kennen van die groep en ons aanpassen. Maar we zullen ook alert moeten zijn op onze persoonlijke balans tussen geven en nemen.

Om te kijken of er patronen zijn die zich herhalen in je leven, is het volgende een goede oefening. Sluit uw ogen en denk aan een reële situatie die veel lijkt op de situatie van een paar maanden terug en misschien wel jaren terug. Het gaat om iets wat niet op te lossen lijkt. 'Wat gebeurt er steeds weer? Hoe begint het? Wat gebeurt er dan? En daarna? Hoe loopt het af? Met welke gevoelens eindig jij en met welke gevoelens eindigt de ander?' Dit is een patroon, het is voorspelbaar en herhaalt zich. Heel waarschijnlijk heeft dit patroon te maken met onbalans, een verstoorde hiërarchie