

Else-Marie van den Eerenbeemt over familiebedrijven

ALLES DRAAIT IN WEZEN OM LOYALITEIT



ANDERS BEKENDEN

Ruim 70 procent van de Nederlandse ondernemingen zijn familiebedrijven, soms al generaties lang. Opvolging of andere veranderingen qua bedrijfsvoering en het effect daarvan op de familie leidt soms tot heftige strijd waarbij het menigmaal gebeurt dat een hele familie uiteenvalt. Else-Marie van den Eerenbeemt weet in veel gevallen de vinger op de zere plek te leggen waarna reparatie volgt. Een interview met deze bevlogen vrouw.

Als je niet in de achteruitkijkspiegel kijkt, kom je niet vooruit'. Nauwelijks is het gesprek met Else-Marie van Eerenbeemt begonnen of de eerste oneliner vliegt over tafel. Aanleiding is haar eerdere verzet dat je contextueel coachen los moest zien van de omgeving. Als familietherapeut weet ze inmiddels wel beter.

Wat is het belangrijkste thema dat u tegenkomt?

'Ontegenzeggelijk: loyaliteit. Het is goed noch slecht, maar het is er. Kinderen hebben een zijnsloyaliteit naar ouders, dat bevindt zich op missieniveau. Zij willen de ouders gelukkig maken door hun verbondenheid tot uiting te brengen. De loyaliteit verandert door de jaren heen, maar het blijft. En dat is anders dan naar een partner. Je ouders houd je voor je hele leven. Ik ben nog niemand tegengekomen die sprak over zijn ex-ouders. In de loyaliteitshuishouding en het oplossen van conflicten is het belangrijk te weten of het bedrijf van vaders- of van moederskant komt. Je ziet dat dit vaak een rol speelt in familieverhoudingen. Vragen als 'heeft deze man ooit gewaardeerd

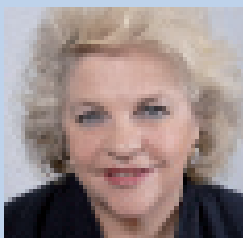
dat hij in de zaak van schoonvader komt', komen aan de orde.'

Welke oorzaken liggen ten grondslag aan onenigheid?

'Dat zijn er verschillende. Ten eerste de grote druk die ouders op kinderen leggen. Zij worden vaak als ideale opvolgers gezien, meestal de oudste zoon. Hoewel veel mensen zeggen dat dat niet zo is, wijst de praktijk anders uit. Die grote druk kan leiden tot faalangst bij kinderen. Ten tweede gebrek aan erkenning. Kinderen willen na de overname graag erkenning van hun ouders. Ze horen graag dat ouders trots op hen zijn. Een man vertelde me dat hij alleen maar een klagende vader hoorde, zonder compliment.'

Hoe gaat u hier mee om?

'Ik werk vanuit meerzijdige partijdigheid, dat betekent aansluiten en accepteren bij eenieder uit het systeem tegelijkertijd. De zoon kan blijven mokken over zijn vader en de vader kan blijven klagen, als je geen aansluiting of acceptatie vindt, kom je er niet uit. In dit geval zijn de zoon en ik er toe gekomen de vader te eren voor zijn werk-



Else-Marie in het kort

Else-Marie van den Eerenbeemt is familietherapeut, specialist familie-verhoudingen, docent Voortgezette Opleidingen aan de HvA/ProEducation, publicist en onderzoeker op het gebied van de ouder-kind relatie. Ze maakte deel uit van de Adviesraad van De Nederlandse Gezinsraad. Ze geniet bekendheid door lezingen, interviews, workshops in Nederland en in Vlaanderen, door haar bijdragen aan diverse informatieve radio/tv programma's en columns en artikelen in tijdschriften over familiekwesies.

Ze schreef *Balans in beweging* (1983), *Alle dochters* (1995), *De liefdesladder* (2003) en

Door het oog van de familie: Liefde Leed en Loyaliteit (2008).



zaamheden voor het bedrijf. Uiteindelijk kreeg hij een Koninklijke onderscheiding. Gevolg: de vader was tevreden, trok zich met erkenning terug in zijn tuinhuisje en bemoeide zich niet meer met de zaak.'

Relatie en zakelijk

Van den Eerenbeemt maakt in haar werk een onderscheid tussen haar werk als familietherapeut en het zakelijke werk, het strategische deel. Zij neemt het eerste deel voor haar rekening en voor het zakelijke werkt ze samen met een collega-coach, eigenlijk meer een organisatie-adviseur. 'Mensen komen soms binnen met jaarrekeningen om aan te tonen vanaf welk moment het slechter is gegaan. Ik kijk ernaar en zeg dan eerlijk dat ik van dat deel geen verstand heb. Ik ben er voor de relatie en ga via een onderliggend niveau in op de 'jaarrekening' vanuit de zogenoemde *relationele ethiek*.'

Hoe is dat voor u?

'Ik sta voor verbindingen, dat is de kern van mijn aanpak. Door de verbondenheid uit te zoeken ontstaat de mogelijkheid om keuzes te maken. Veel coaches vergeten dat nog wel eens, maar het is essentieel. Ik coachte een keer een directeur die het bedrijf van moederskant voortzette, maar daar niet gelukkig in was. Pas nadat zijn moeder hem vertelde hoe blij ze was dat hij het bedrijf had voortgezet, ontstond voor hem de ruimte om het bedrijf te verkopen. Hij had zijn moeder nodig om erkenning te krijgen om een eigen keuze te kunnen maken.

Ga je als coach slechts in op het autonome vrijmaken, dan vergroot je het schuldge-

voel. Een coach moet dus staan voor wat nodig is voor alle partijen!

Klassieke therapeuten roepen ouders op het matje. Een goed voorbeeld daarvan is de vliegcrash in februari jongstleden bij Schiphol. Op televisie sprak een deskundige over het belang om als slachtoffer direct contact te hebben met je naasten. Therapeuten die adviseren dat niet te doen, belemmeren het verwerkingsproces. Maar ik ben ervan overtuigd dat juist dat snelle contact met een van je naasten het proces ten goede komt.'

Schoonkinderen

In haar nieuwste boek *Door het oog van de familie* geeft Van den Eerenbeemt een treffend voorbeeld van hoe het kan lopen als er schoonzoons of -dochters om de hoek komen:

Het ging goed met het tuindersbedrijf van de broers Hans, Johan en Evert. Ze hadden alle drie een prima leven. Evert bemoeide zich vooral met de productie en Johan deed de commerciële kant, terwijl Hans min of meer de algemene leiding had. De rolverdeling was automatisch gegaan. Iedereen deed waarin hij goed was. Het ging mis op het moment dat de vrouwen in de zaak kwamen. Esmée, de vrouw van Hans, vond dat haar man eigenlijk veel harder moest werken dan de overige twee. Hans was vaak zaterdag en zondag aan het werk, terwijl Johan en Evert dan lekker weekend vierden. Ze begon zich ook steeds meer te bemoeien met de dagelijkse leiding van het bedrijf en ontpopte zich als een soort adjunct-directeur. Daar hadden de andere vrouwen moeite mee, waardoor er steeds vaker ruzie ontstond. Ook de moeder van



de broers – hun ouders waren het bedrijf gestart – begon zich te mengen in de strijd, waardoor de familie uit elkaar dreigde te vallen.

Opvallend is dat de moeder nog steeds een belangrijke rol speelde. Uiteindelijk is deze familie er weer uitgekomen en hebben ze, door met elkaar goede afspraken te maken en de taken af te bakenen, de vrede weer kunnen laten terugkeren. Tot zover het deel uit het boek.

‘Wat dit duidelijk maakt is dat schoonkinderen de loyaliteit van de familie niet hebben. Ze snappen niet waarom de een 80 uur werkt en de ander misschien de helft en dat dat voor beiden geen probleem is. De natuurlijke hiërarchie van een familie is niet te doorgronden voor een buitenstaander. Het is helemaal geen probleem schoonkinderen in de zaak te betrekken, maar leg hun functies en honorering heel goed vast. Daar moet geen misverstand over bestaan.’

Wat is uw werkwijze bij een thema als hierboven?

‘Ik werk in vier fases. De eerste zijn de feiten (wat is er aan de hand?), de tweede de psychologie (de individuele gevoelens), de derde is de transactie (het gedrag) en ten slotte als vierde de relationele ethiek (loyaliteit, het familieverhaal, de balans van geven en nemen en het erfgoed). Deze laatste is voor mij heel belangrijk, want hier zitten de interventies van waaruit we naar een oplossing toewerken. En: een familiebedrijf is niet te coachen als je niets van families weet.’

Even naar een ander thema. Soms beloven kinderen op het sterfbed iets aan de ouder. Hoe kijkt u hier tegenaan?

‘Ik noem dat bevroren keuzes, waarmee ik bedoel dat het beloftes zijn die voor dat moment gelden en door de tijd ingehaald kunnen worden. Het blijkt verlamdend te werken als hier met alle macht aan wordt vastgehouden, maar benadruk een goede afsluiting. Dat zal ik met een voorbeeld illustreren. Een zoon had zijn vader op het sterfbed beloofd de zaak over te nemen, maar vond daar geen voldoening in. De belofte werkte zo verlamdend dat hij stappen moest ondernemen. Hierbij is het belangrijk om te proberen te achterhalen welke keuzes je postuum voor de overledene kunt doen om eigen keuzes te maken. Samen met mij kwam hij tot de oplossing: hij liet een buste van zijn vader maken die in het bedrijf kwam te staan. Door het zo af te sluiten, kreeg hij de ruimte zijn eigen weg te gaan en verkocht het bedrijf.’

Deze man werd door zijn vader als opvolger gezien, maar wat gebeurt er als dat niet zo is, als ze de capaciteiten daarvoor niet hebben?

‘Binnen de familie is het belangrijk goed te kijken naar wat de zoon/dochter wel kan in plaats van niet. De ouders hebben daarbij de plicht aan hun kind te vertellen dat iemand van buiten de familie de leiding van het bedrijf op zich neemt, voordat een ingehuurd interim directeur dat doet. Doordat de ouders het vertellen geeft dat erkenning en ontslaat dat het kind van een grote druk. Gebeurt dat niet, dan is dat een motie van wantrouwen naar het kind.’

Docudrama

Van den Eerenbeemt heeft een speciale methode ontwikkeld om situaties uit te spelen, het zogenoemde docudrama naar de Stanislavski-methode. Elke speler wordt door haar apart gebriefd en daarna creëert ze de omstandigheden. De spelers spelen die situatie uit. Belangrijk hierbij is dat ze goed in de rol zijn geplaatst en er ook weer worden uitgehaald. Een bijzondere werkvorm die veel helderheid verschaft voor de betrokkenen, ontdekte de familietherapeut. Door de relatie van de familieleden na te spelen en soms uit te vergroten zien mensen hun eigen rol en krijgen ook een goed beeld van de context waarin ze zich bevinden.