

Familiezaken

Hoe emoties familiebedrijven maken of kraken

Wullaert, V. (2025) • OWL Press, 224 pp.

Birgit Bongaerts •

Veerle Wullaert is familietherapeut en adviseur van familiebedrijven. Ze begeleidt families die worstelen met de emotionele kant van het als familie verbonden zijn in en om een bedrijf. Als dusdanig is ze, zoals ze zelf zegt in haar inleiding, een vreemde eend in de bijt. Ze is omringd door vakmensen die bezig zijn met de zakelijke kwesties die spelen in familiebedrijven, advocaten, bemiddelaars, notarissen, financieel deskundigen. Aanvankelijk herkenden die mensen Veerles specialiteit niet en heeft ze zich moeten bewijzen. De families waarmee Wullaert werkt hebben geen vraag naar therapie, wel naar advies. En toch was het haar therapiepraktijk waar Wullaert voor het eerst met hen in aanraking kwam en van waaruit ze zich specialiseerde.

Wullaert heeft een eigen werkwijze ontwikkeld in haar werk met de families. Het zijn geen gebruikelijke gesprekken, waarbij therapeuten en cliënten elkaar ontmoeten in een daartoe voorziene gesprekskamer. Wullaert gaat naar de plaatsen waar cliënten haar uitnodigen, ze gaat met families op weekend in een hotel om daar samen te werken, ze neemt deel aan een familieraad in het bedrijf of ontmoet familieleden bij een koffie of tijdens een wandeling.

Wullaert vraagt zich af of het nog wel therapie is wat ze doet. Deze uitspraak doet me haar boek verder lezen. Ik wil lezen over de financiële en zakelijke kant van relaties, waarvan ik merk dat ze spelen in de therapieruimte en in

-
- Klinisch psycholoog en systeemtheoretisch psychotherapeut; zelfstandig psychotherapeut in Hoboken; senior geassocieerde trainer aan de Interactie-Academie.
E-mail: birgit_bongaerts@hotmail.com

mijn eigen leven. Denk maar aan erfeniskwesties, aan financiële afspraken tussen partners, aan families met schulden. Ik wil wat meer te weten komen over hoe liefde en zaken met elkaar verweven zijn. En vooral over hoe in relaties de zakelijke kwesties en de emotionele kwesties elkaar beïnvloeden.

Samenstelling van het boek

Het eerste gedeelte van het boek is een korte introductie in het systeemdenken. Wullaert geeft een overzicht van de systemische concepten en kaders die haar inspireren: patronen, dialoog, loyaliteit, sociaal constructionisme, contextuele kaders. Wullaert schrijft dit boek voor ieder die betrokken is bij een familiebedrijf, wie er deel van uitmaakt én de adviseurs die hen bijstaan. Een breed publiek waarvoor een kleine conceptuele introductie noodzakelijk is om Wullaerts manier van werken te kunnen kaderen.

In deel twee van het boek worden tien cassussen besproken, en daarin wordt duidelijk voor de lezer waarom Wullaert die concepten nodig heeft. Ze toont aan wat de kracht is van een meerstemmige en dialogische werkwijze met deze families. De complexiteit van de relationele impact van en op een familiebedrijf vraagt om een genuanceerd zoeken en spreken, ruimte te geven aan verschillende perspectieven, posities en rollen, om het erkennen van autonomie van de verschillende familieleden en ook het exploreren van hun verbinding in en met het bedrijf. Het vraagt een meerzijdige betrokkenheid en inleving, een zorgvuldig verkennen en zoeken omdat ook het belang van een familiebedrijf op het spel kan staan. Ze wil in de gesprekken met de familieleden de unieke bijdrage van ieder helder krijgen. Ze laat ze samenwerken aan een toekomst die rijker is aan mogelijkheden dan ze ervaarden op het moment dat ze hulp zochten. Wullaert toont zich een betrokken en participatief luisteraar. En ze doet meer dan luisteren. Ze wil met de familieleden aan de slag gaan om zo het beste in elkaar naar boven te halen. Ze spreekt niet alleen, ze geeft ook opdrachten, bijvoorbeeld een film zien, samen iets doen, een tekening maken. Ze neemt deel aan bepaalde activiteiten eigen aan het bedrijf en kijkt en luistert vanuit een systemische bril.

Wullaert wil in dit boek, net zoals in haar praktijk zo blijkt uit haar voorbeel-

den, zo transparant mogelijk zijn over haar aanpak. Families waarderen haar discretie. ‘Wie ervoor kiest om te werken met de familie zelf, om patronen bloot te leggen, dynamieken te doorbreken, kan niet op een podium gaan staan. Als participatief observator heb je vertrouwen van families nodig.’ (p. 20) En dat is niet voor niks. Eigen aan al deze bedrijven die Wullaerts hulp zoeken is dat ze naar buiten komen als een goede familie, waarvan alle leden gelijke waarden nastreven en daarrond samen een succesvol bedrijf uitbouwen. Achter de schermen is het een ander verhaal, een verhaal van pijn en last, van conflict en van spanning, van hoge verwachtingen en vooral grote betrokkenheid. In het tweede deel van dit boek krijgen we die kant van familiebedrijven te zien en lezen we hoe families samenwerken.

Bij elk voorbeeld maakt Wullaert een kleine uitstap naar een thema. Bij het voorbeeld over de partners vertelt ze over wat ontrouw kan doen in een relatie en spreekt de relatietherapeut Wullaert. Een ander voorbeeld doet haar denken over het belang van multidisciplinair werken en daar doet ze beroep op andere specialisten zoals een financieel adviseur.

In haar ‘toemaatje’ interviewt ze de eigenaars, uitbaters van hotel Van der Valk. Ze interviewt hen over hun verschillende loyaliteiten, aan het bedrijf, aan de familie en aan het gezin en aan elkaar als paar. Het is juist in dit hotel dat Wullaert een congres van Boszmorenyi-Nagy volgde, grondlegger van de contextuele therapie. Ze raakte er gefascineerd door loyaliteit en patronen in families en het interview is daarmee een terugkeer naar haar inspiratoren, Nagy en de families.

Adviseur of therapeut?

Elk van de tien voorbeelden start met de vraag die een familielid aan Wullaert stelt. In deze vragen van familieleden hoor je telkens de verwevenheid tussen emotionele, en vooral relationele, kwesties en de zakelijke belangen: wie gaat het bedrijf overnemen, wij kunnen als paar niet verder en toch hebben we samen een bedrijf, ik heb het bedrijf al informeel overgenomen en eigenlijk had ik een ander traject voor ogen, ik heb me voorbereid op een overname door studie en ervaring en ik krijg geen plek, ik sta buiten het bedrijf en zien jullie

dan niet dat ik me ook erg betrokken voel, ik had graag een ander kind aan het hoofd van het bedrijf gezien, maar die wil er niet instappen.

Het eerste gesprek gebeurt met de hele familie samen, ook met de gezinsleden die niet in het bedrijf werken. Die laatsten dragen immers mee bij of hebben er letterlijk een aandeel in en dragen er de financiële lusten of lasten van. De betrokkenheden van de diverse familieleden tonen zich heel verschillend. Soms stappen ze al van jongs af aan in het bedrijf, soms gaan ze eerst elders werken, studeren bij om zo met een stevige kennisbasis in het bedrijf een rol op te nemen, soms willen ze liever niets met het bedrijf te maken hebben of hebben ze andere voorkeuren. Opvallend in al deze voorbeelden is de emotionele betrokkenheid van alle familieleden op het bedrijf, ondanks de verschillen in zakelijke verbondenheid.

Familieleden zijn het niet altijd eens met het voorstel van Wullaert voor een gezamenlijk gesprek; ze voelen soms wel wat weerstand en spanning, soms is die er al heel lang. Wullaert vervolgt haar gesprekken dan ook door settingwisselingen in te voeren. Individuele gesprekken of het samenbrengen van bepaalde subgroepen, de ouders apart of broers en zussen apart of welke samenstelling dan ook. Tussendoor zijn er steeds terugkoppelingsgesprekken, altijd na overleg met de persoon over wiens inhoud ze iets aan de hele familie brengt.

In de casussen die Wullaert beschrijft leren we waarom deze opzet belangrijk is. Een familiebedrijf is immers niet alleen een geheel van zakelijk afspraken, een familie spant zich niet alleen in om de zakelijke belangen samen te behartigen. Een familiebedrijf gaat om de familie, om de relaties onderling, om veel inzet en betrokkenheid van alle systeemleden. Het kan gaan om een droom van de ouders, om het behoud van een erfgoed, zowel materieel als immaterieel. In een familiebedrijf zijn zowel bedrijfsdynamiek, met name al wat de beheerders moeten en kunnen doen om het bedrijf van een voortbestaan te verzekeren, als relationele dynamiek, met name hoe de familieleden onderling met elkaar omgaan, verweven.

Een uitspraak die me trof was de analyse van Wullaert over een grootmoeder die haar kleindochter aanspoort om het bedrijf verder te zetten. Een droom die haar eigen dochter niet heeft waargemaakt. 'Overdrachten zijn bijzonder: je

krijgt het bedrijf niet, je wordt er een soort rentmeester van.’ (p. 86) Dat rentmeesterschap loopt soms doorheen meerdere generaties. De verhalen over de voorgangers, hun dromen en verwachtingen, hun successen en hun falen blijven levendig en beïnvloeden de keuzes van de opvolgers. Met een genogram brengt Wullaert deze verhalen in kaart en ontrafelt ze wat loyaliteitsdruk geeft en de dilemma’s waarvoor de familieleden staan.

Wullaert weeft beide specialisaties, systeemtherapeut en bedrijfsadviseur, moeiteloos in elkaar om haar cliënten te helpen. En dat is ook wat haar cliënten waarderen in haar aanpak. Ze willen familie kunnen zijn en het bedrijf mag de familiebanden niet bepalen. En ze willen ook hun bedrijf niet ten gronde richten. Wullaert schrijft met enige trots dat de meeste bedrijven waarin ze aan de slag gaat het daarna zowel emotioneel als zakelijk beter doen. Het logo dat vooraan op Wullaerts boek prijkt toont de verwevenheid waarbinnen ze werkt: half hart en half een symbool voor een fabriek, zowel zakelijke als emotionele verbondenheid.

Wat brengt dit boek jou?

Het boek levert inspiratie op om beter te kunnen begrijpen hoe bij paren van wie een van beiden in een familiebedrijf werkt, ook de andere partner altijd betrokken is, ook al werkt die niet voor het bedrijf. De families willen dat ook familieleden die geen rol of positie hebben in het bedrijf zich betrokken voelen in de verwevenheid tussen zaak en familie. Zakelijke relaties zijn ook betrokken relaties. Aandelen in een bedrijf gaan ook niet over geld alleen, ze gaan ook over gemeenschappelijke waarden. Die kunnen op hun beurt botsen met de waarden en omgangsvormen vanuit de andere systemen waar de familieleden deel van uitmaken.

Door Wullaerts boek te lezen begreep ik de uitspraak van een cliënte. Ze zei tegen haar partner: ‘Doordat jij in het bedrijf van je ouders werkt, investeer ik er ook mee in. De tijd die van ons gezin wordt afgehaald en die naar het bedrijf gaat is geen tijd voor ons en ik vul die in. Het zou fijn zijn als jij wat meer tijd in ons gezin stak.’ Wullaerts boek helpt me om de last van de man naar voor te halen: de loyaliteit aan het familiebedrijf, de dagelijkse aanwezigheid van zijn

vader in de zaak, hoewel die de bedrijfsvoering heeft doorgegeven aan zijn zoon. En om de last van zijn vrouw te zien, hoe zij zoekt om haar inzet over te brengen als inzet voor de zaak.

Wullaert gaat aan de slag met het emotioneel potentieel en de relationele vermogens van familieleden die samen een bedrijf beheren. Ze gaat ervan uit dat elke familie die samen een bedrijf heeft, van dit potentieel gebruik kan maken. Het maakt hun bedrijf uniek en anders dan andere bedrijven. Tijdens het lezen van dit boek draai ik deze redenering om als volgt.

Ik werk veel met paren en ga dus ook aan de slag met hun relationeel en emotioneel vermogen. Ook partnerrelaties hebben een zakelijke kant. Ik heb de gewoonte om met paren te exploreren hoe ze hun partnerschap zakelijk vormgeven, bijvoorbeeld met welk contract ze samenleven, hoe ze afspraken maken rondom de rekeningen en de gemeenschappelijke beslissingen. Ik ga graag aan de slag met het zakelijk potentieel en zakelijk vermogen van paren. Ik verken dit relationele gebied met hen, niet om mijn neus in hun zaken te steken. Wel om, net zoals Wullaert, de verwevenheid tussen de liefdesband en de zakelijke kant te onderzoeken. En dit terrein, net als vele andere terreinen, als een zeer intiem en betekenisgevend aspect van een relatie te benaderen. Wullaert bevestigt me in de systemische visie dat in elk zakelijk aspect altijd erkenningskwesties een rol spelen, dat zaken ook gaan over waarden. Zakelijke kanten van een relatie hebben een belangrijke invloed op en bepalen zelfs de betrokkenheid.

Zakelijke en financiële beslissingen raken aan wie of wat mensen voor elkaar willen zijn als partners en hoe ook die zakelijke kant zich verhoudt tot de moeilijkheden die ze ervaren. Door deze relationele verwevenheid tussen zaken en emotie is Wullaerts boek volgens mij verplichte lectuur voor systeemtherapeuten.