

Een oplossingsgerichte gids voor het familiebedrijf

Een familiebedrijf bestaat uit twee constituerende bestanddelen, de familie en het bedrijf, die elk een eigen doelstelling hebben. De familiale en emotionele eenheid en stabiliteit versus de creatie van toegevoegde economische waarde zorgen voor een dynamiek die idealiter in harmonie en synergie beheerd worden. Dit is niet eenvoudig. Conflicten zijn hierbij inherent, onvermijdelijk en normaal. Louis Cauffman geeft tien kenmerken mee van het oplossingsgericht denkkader die in praktische interventies kunnen worden omgezet.

■ DOOR LOUIS CAUFFMAN

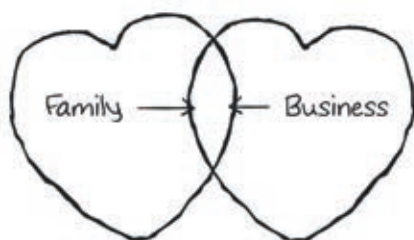
In de literatuur circuleren meer dan dertig verschillende definities die allemaal een gemeenschappelijk element bevatten: een familiebedrijf is eigendom van en wordt beheerd door leden van een (uitgebreide) familie. De grootte van de onderneming, of ze in private eigendom is of op de beurs genoteerd staat, is hierbij van geen belang. Wereldwijd zijn twee derde van de ondernemingen volgens deze definitie familiebedrijven en ze creëren zeventig procent van het BNP per land.

Familiebedrijven zijn de facto hybride organisaties waarin een zakelijk systeem en een familiaal systeem elkaar overlappen, en met elkaar een spanningsveld vormen. Zo is het familiale systeem gebaseerd op emotionele waarden terwijl het zakelijke systeem gebaseerd is op economische principes. Elk familiebedrijf is even uniek als een individu. Dé uitdaging is zowel de verschillen te onderkennen en te accepteren als uit de combinatie van beide samenstellende elementen, meer toegevoegde waarde te scheppen dan de aparte onderdelen kunnen genereren.



Louis Cauffman

is psycholoog en bedrijfs-econoom, CEO van het SOL T.E.A.M., een internationaal opleidingsinstituut, internationaal trainer en auteur.



Kernenergie of atoombom

Een bedrijf starten is niet zo moeilijk, het over de eerste vijf jaar met een gekend hoog mortaliteitsrisico heen tillen is al wat moeilijker. Maar het wordt pas echt lastig als vader en moeder kinderen krijgen en die kinderen krijgen weer kinderen terwijl ondertussen het bedrijf groeit. Het familiale element is als kernenergie. Het kan een elektriciteitscentrale aandrijven maar ook een bom worden. Daarom is het nuttig en nodig dat er voldoende *checks and balances* worden

Het familiale element is als kernenergie. Het kan een elektriciteitscentrale aandrijven maar ook een bom worden

geïnstalleerd, ook wel deugdelijk bestuur genoemd. Maar we dienen realistisch te blijven. Zelfs al is er een formeel werkende raad van bestuur (of raad van commissarissen) en zijn er externe toezichthouders, (al te) vaak heeft de mater of pater familias het laatste woord. Dit gebeurt zelfs bij grote multinationals die verrassend vaak familiebedrijven zijn zonder dat de buitenwereld dat door heeft. De moeilijkste momenten in het bestaan van het familiebedrijf doen zich voor tijdens de overgang naar de tweede en de derde generatie. De stabiliserende functie die de stichter-eigenaars uitoefenen is dan tanende. In de derde generatie zie je vaak



dat het moeilijker wordt, zowel voor het bedrijf dat zich moet heroriënteren als voor de uitdijende familie. Er zijn steeds meer leden van de familie betrokken en de biologische afstand tot elkaar wordt groter. Men is niet meer broer en zus, maar (achter)neef en (achter)nicht. In zulke situaties is de erf- én managementopvolging van kapitaal, ja zelfs vitaal, belang. Het loopt vaak verkeerd als leden van de familie een fundamenteel andere toekomstvisie hebben voor zichzelf of voor de onderneming.

De familieboom wordt in de loop van generaties gesnoeid

Vanaf de vierde of vijfde generatie ontstaan bedrijfsdynamistieën. In zo'n dynastie is het persoonlijke leven van de familieleden vaak losgekoppeld van de operationele betrokkenheid. Familieleden worden 'stewards' die het familiale patrimonium beheren en bewaken zonder nog op de bedrijfsvloer actief te zijn. De gemeenschappelijkheid wordt dan veelal minder bedreigd door familiale verschillen terwijl de gedeelde bedrijfsbelangen, lees dividendenstroom en zekerheid van inkomsten uit kapitaal, primeren. Uiteraard wordt de familieboom in de loop van generaties gesnoeid. Familieleden-aandeelhouders treden uit het aandeelhouderschap, familietakken sterven uit of worden uitgekocht.

Het oplossingsgerichte denkkader

In het begin van de jaren tachtig van vorige eeuw ontwikkelden de psychotherapeuten Steve de Shazer en Insoo Kim Berg de oplossingsgerichte benadering. Sindsdien heeft het model zich snel verspreid, niet alleen binnen het oorspronkelijke veld, maar ook in vele andere toepassingsgebieden. Dit is mogelijk omdat de oplossingsgerichte manier van denken en werken een procesmodel is. Op zichzelf is het model zonder inhoud. De inhoud komt van de cliënt en de situatie die zich voordoet. Dit verklaart de opmerkelijke toepasbaarheid op allerlei werkcontexten, zoals in de psychologie, het onderwijs, coaching, mediation, management, enz. De wereld van het familiebedrijf is het volgende grote toepassingsdomein. Bij het lezen van de volgende essentiële kenmerken van de oplossingsgerichte benadering komen bij de lezer vast voorbeelden uit de eigen praktijk naar boven alsook mogelijke interventies.

1. Het land van mogelijkheden

In het oplossingsgerichte model interesseren problemen ons alleen voor zover ze ons aanwijzingen geven voor de mogelijke oplossingen. Hoewel problemen overweldigend kunnen zijn, zijn er altijd momenten waarop het probleem er niet is of waarop het probleem minder ernstig of zich op een andere manier voordoet. In de oplossingsgerichte benadering noemt men dit 'uitzonderingen op de problemen'. Deze uitzonderingen interesseren de oplossingsgerichte professional omdat ze

aangeven dat er deeloplossingen zijn die kunnen worden uitgebreid tot bredere oplossingen.

De oplossingsgerichte professional vraagt: 'Wat werkt nog ondanks de problemen waarmee je geconfronteerd wordt?' De werkhypothese van de oplossingsgerichte benadering is dat er altijd dingen zijn die de moeite waard zijn om mee door te gaan, dat er altijd dingen zijn die nog werken en dat er – ondanks alles – altijd mogelijkheden zijn.

Er zijn altijd dingen die nog werken ondanks het probleem

2. Het oplossingsgerichte mensbeeld

Het mensbeeld achter het oplossingsgerichte model gaat ervan uit dat:

- menselijke systemen (individueën, families, teams, (familie-) bedrijven etc.) altijd middelen ter beschikking hebben om hun doelen te bereiken;
- hoe nijpend en soms zelfs schijnbaar uitzichtloos de situatie ook lijkt, er altijd dingen zijn die de moeite waard zijn om mee door te gaan;
- er altijd dingen zijn die nog werken ondanks het probleem;
- verandering het beste werkt op een fundament van wat er al is.

3. Krachtbronnenoriëntatie

Bij oplossingsgericht werken concentreert men zich voortdurend op de krachtbronnen die de leden van het familiebedrijf kunnen gebruiken om verder te komen in hun (beroeps)leven. Een krachtbron kan van alles zijn, gaande van je (persoonlijke, familiale, socio-economische) achtergrond, intelligentie, vrienden, familie en omgevingsfactoren tot overtuigingen, ervaringen, studies (al dan niet aan de 'universiteit van het leven'), marktsituaties en ga zo maar door. Als je er op de juiste manier gebruik van maakt, kan alles een krachtbron worden. Om een beeldspraak te gebruiken: een halfvolle fles bevat precies dezelfde realiteit als een halfllege fles. De fles als halfvol zien is een krachtbron die je overlevingskansen in de woestijn vergroot. Hou evenwel voor ogen dat de realiteit in een halfvolle en in een halfllege fles identiek is.

4. Toekomstgerichtheid

Oplossingen behoren tot de toekomst terwijl problemen tot het verleden behoren. Het oplossingsgerichte model biedt een brede waaier van interventies die de aandacht kanaliseren naar het construeren van mogelijke oplossingen. In plaats van zich te concentreren op (het waarom van) de problemen in het verleden, concentreert het oplossingsgerichte model zich op het gewenste resultaat: 'Wat wil je morgen en volgende week bereiken?', 'Wat zou de eerste kleine stap in die richting kunnen zijn?'

5. Doelgerichtheid

De oplossingsgerichte benadering richt zich op de doelen van de cliënten en niet op het paradigma dat de experts aanhangen. Bij oplossingsgericht werken zijn de enige doelen die onze aandacht verdienen de doelen van de cliënten die moeten worden afgestemd op de doelen van het familiebe-

drijf. Vanzelfsprekend moeten de doelstellingen van het familiebedrijf worden afgestemd op de normale bedrijfspraktijken, de macro-economische contexten, ethiek en de wet. Bruikbare doelstellingen zijn praktisch, realistisch, realiseerbaar, kunnen in gedragstermen worden geformuleerd ('Wat gaat u anders doen als...') en zij gaan bij voorkeur van klein naar groot. We stellen vragen om de cliënt te helpen zijn doelen te verwoorden in termen van deze nuttigedoelenchecklijst.

6. Drie mandaten

Een mandaat is het gezag dat nodig is om een functie uit te oefenen. Als we het verkeer op een kruispunt willen regelen, moeten we ervoor zorgen dat we een mandaat als politieagent hebben. In de perceptie van de voorbij zovende bestuurders mogen wij het verkeer regelen omdat het (ingehuurde) uniform ons op een politieagent doet lijken. Dit betekent dat je geen mandaat hebt, maar voortdurend dient te verwerven van je cliënten. Een mandaat is geen gegeven maar komt altijd voort uit interactie.



Als professional hebben we steeds drie mandaten tegelijk. We hebben 1) een leiderschapsmandaat dat ons toelaat het voortouw te nemen in de interventies, 2) een beheersmandaat waarmee we onze professionele kennis toepassen en afspraken maken met onze cliënten. Op te merken valt dat een beheersmandaat te mijden valt om de simpele reden dat je mensen in een familiebedrijf en daarbuiten niet kan *beheersen*. Ons derde mandaat is 3) het coachingsmandaat waarin we een context creëren waarin we anderen helpen om zichzelf te helpen hun doelen te bereiken door gebruik te maken van hun eigen krachtbronnen en mogelijkheden. Oplossingsgericht werken betekent dat je voortdurend moet schakelen tussen die drie mandaten. De essentie van je mandaat als leider is precies te weten hoe en wanneer je je mandaat als coach of als beheerder moet toepassen. Jij bent het die beslist, vanuit jouw expertise, ervaring en inschatting van de actuele situatie, of je tussenkomt als coach of als beheerder.

7. Vragen stellen primeert op zeggen hoe het moet

Vragen stellen helpt om vorm te geven aan de antwoorden die je krijgt en vice versa. Het stellen van de juiste oplossingsgerichte vragen brengt krachtbronnen naar boven waarmee aan de doelstellingen van de familie en het familiebedrijf kan worden gebouwd.

Zelfs directe suggesties of specifieke richtlijnen die voortvloeien uit het beheersmandaat, worden het best geformuleerd in vraagvorm. Op die manier wordt de cliënt die uw suggestieve vraag beantwoordt de eigenaar van het antwoord, wat de kans vergroot dat de cliënt het ook effectief zal uitvoeren.



8. Minimax beslissingsregels

Als oplossingsgerichte professional streven wij voortdurend naar het bereiken van maximale effecten met minimale inspanningen voor onszelf en de cliënten. Om dit minimax-effect te bereiken, kunt u de volgende beslissingsregels hanteren:

1. Als iets niet kapot is, repareer het dan niet.
2. Als iets niet werkt, niet meer werkt of niet goed werkt na een tijdje proberen, stop dan, leer ervan en doe iets anders.
3. Als iets goed, goed genoeg of beter werkt, blijf het dan doen en/of doe meer van dat.
4. Als iets goed, goed genoeg of beter werkt, leer het dan van iemand anders en/of bied het aan iemand anders aan. Zo vorm je samen met je medewerkers en coachees een T.E.A.M. (*together each achieves more*).

Vragen stellen helpt om vorm te geven aan de antwoorden die je krijgt en vice versa

U kunt deze lijst met beslissingsregels gebruiken als een checklist. Telkens als je het gevoel hebt dat een bepaalde interventie niet of niet goed genoeg werkt, kun je deze checklist doornemen, nagaan tegen welke basisregel je gezondigd hebt of waar je niet genoeg aandacht aan besteedt en die regel vervolgens toepassen.

9. De taal van oplossingen

Taal is ons belangrijkste instrument. Luisteren en praten zijn de belangrijkste componenten van 'language'. De samenwerking tussen de professional en zijn (familiebedrijf)cliënten

is erop gericht de cliënten te helpen een alternatieve realiteit te creëren dan hun probleemtoestand.

Probleemgesprek: 'Wat is het probleem en waarom?'

Oplossingsgesprek: 'Wat werkt nog goed ondanks het probleem?' 'Wat zou je willen in plaats van het probleem?' 'Waarom zal je merken dat je stapjes vooruit zet?'

10. De vijf stappen tango

De oplossingsgerichte aanpak is als een dans. Aangezien we nooit weten welke situaties zich kunnen voordoen, noch wat cliënten zullen doen of zeggen, laat staan wat ze er precies mee bedoelen, is het een beter idee om creatieve interventies te improviseren die aangepast zijn aan de voortdurend veranderende en onvoorspelbare gesprekken. We improviseren op een thema dat voortkomt uit de situatie van dat moment.

En al improviserend op *it takes two to tango* komen we bij oplossingsgericht coachen op een tango met vijf basisstappen. In de oplossingsgerichte benadering is de werkrelatie de motor voor verandering en dus beginnen we altijd met contact maken (stap 1). Na het verkennen van de context (stap 2), wordt de cliënt gevraagd naar zijn doelen (stap 3), luisteren we naar krachtbronnen en mogelijkheden (stap 4) en bieden we relevante complimenten (lees: waarderende of scherper, waarde-erende uitspraken) hierop (stap 5). De metafoor van de oplossingstango helpt het interactieproces tussen uzelf en uw gesprekspartners te structureren.

Conflicten: te mijden of deel van het leven?

Conflicten, emoties en ongemakken komen, ze zijn *part of life*. Een taboe op conflicten kan leiden tot de opbouw van een emotionele vulkaan die vroeg of laat tot uitbarsting komt.

Hoe meer energie wordt opgekropt, hoe verwoestender de gevolgen zullen zijn. Aangezien mensen verschillen, hun eigen ambities hebben, dingen voor zichzelf willen, graag de eer opstrijken voor hun eigen prestaties, is het niet meer dan normaal dat er conflicten ontstaan. Er is geen vuur zonder wrijving. Het is van belang wat je met het vuur doet, wat je met de conflicten doet en hoe je ermee omgaat. Als conflicten uitmonden in een *zero-sum game* (de een wint, de ander verliest) zal daar in een familiebedrijf niets constructiefs uit voortkomen. Zero-sum games zijn goed voor sporten als ping-pong, tennis of schaken. Maar het 'Spel van het familiebedrijf' werkt anders. Een voorbeeld: twee broers waren het oneens over een zakelijke investering. De onenigheid veranderde in een conflict. Ze gingen door een moeilijke tijd. Toen zij merkten dat hun conflict een verdelend effect had op hun personeel en negatief inwerkte op het bedrijf, kozen zij voor een constructief gesprek met de hulp van een bemiddelaar, een oom die zij vertrouwden en die niets met het bedrijf te maken had. Het resultaat was dat zij de investering annuleerden, het bedrijf reorganiseerden en op zoek gingen naar andere mogelijkheden.

Kijk je bij conflicten vanaf twee verschillende invalshoeken, dan krijg je dieptezicht. Als mediator ben je niet op zoek naar de enige echte waarheid. Is het een 6 of een 9? Het is maar net vanaf welke kant je erop kijkt. Vanuit die hoek creëer je je eigen waarheid. Een conflict over wie er gelijk heeft, de zes of de negen, is niet erg interessant. Dat is voer voor een expertise of voor de rechtbank. Wat oplossingsgerichte familiebedrijfsadviseurs wel interesseert is in quasi-uitzichtloze situaties een context creëren waarin partijen geholpen worden om uit de maalstroom van het conflict te geraken. Dat doe je door die context zo te scheppen dat de betrokkenen gaan stilstaan bij: wat willen we gemeenschappelijk, wat heb ik nodig om de strijdbijl te begraven en welke stappen kunnen we samen vooruit zetten in ons gemeenschappelijk belang, namelijk de verdere toekomst van het familiebedrijf? Door dit soort vragen te stellen help je de betrokkenen om er zelf achter te komen dat elk conflict iets gemeenschappelijks heeft. Zonder dat gemeenschappelijke was er geen strijd, en eens dat gemeenschappelijke belang op tafel komt, vervalt (hopelijk) de reden voor het conflict.

Hulpmiddelen

De overgrote meerderheid van mensen met conflict komt zelf uit de problemen. Zowel voor oplossingsgericht werken als mediation geldt: het zijn maar hulpmiddelen, weliswaar erg nuttige hulpmiddelen met doorgaans goede resultaten maar het blijven hulpmiddelen. Uiteindelijk komt oplossingsgericht werken erop neer met gezond boerenverstand de emoties hanteerbaar maken. Maar dan wel op een gestructureerde, goed doordachte en onderbouwde manier. Niet uit de losse pols zo maar wat doen. Als je oplossingsgericht werken op de juiste manier inzet komt het bij de cliënten over als een



conversatie die als vanzelf loopt. Wat er achter de interface van het schijnbaar makkelijke gesprek gebeurt, dat interesseert de klanten niet. En terecht! Zij willen enkel hulp en geen theoretisch gedoe. De oplossingsgerichte benadering maakt de professional tot een beter instrument om met elk type cliënt en situatie te kunnen werken.

Oplossingsgericht werken komt neer op met gezond boerenverstand de emoties hanteerbaar maken

Besluit

Oplossingsgericht denken en werken is geen panacee waarmee alle denkbare situaties tot in de perfectie kunnen worden aangepakt. De realiteit gebiedt te zeggen dat het voorkomt dat er geen wens of mogelijkheid meer is om, voorbij ego en eer, samen constructieve stappen vooruit te zetten naar een beter leefbare toekomst. Als de strijd een *way of life* is geworden waarvoor al het andere moet wijken, dan is er geen ruimte meer voor constructieve interacties. Dan is het een kwestie van op een zo elegant mogelijke manier partijen te helpen uit hun samenwerkingsverband te stappen, afscheid te nemen van het gemeenschappelijke en een eigen weg vooruit te ontwerpen. ■

LITERATUUR

- L. Cauffman, *Developing and Sustaining a Successful Family Business: A Solution-Focused Guide*, Routledge 2022.
- L. Cauffman, *Oplossingsgerichte coaching: Simpel werkt het best*, Boom 2016. Meer over het werk van Louis Cauffman op www.louiscauffman.com.
- S. de Shazer en Y. Dolan, *Oplossingsgerichte therapie in de praktijk*, Hogrefe 2008.