

Bedrijfsoverdracht aan kinderen?

Emoties en twijfels bij **no-nonsense** ondernemers



In onze praktijk komen we regelmatig ondernemers tegen die voor het besluit staan om hun onderneming over te dragen aan de volgende generatie. Vaak komen er in die periode allerlei spanningen, emoties en twijfels naar boven bij de doorgaans no-nonsense ondernemers. Welke rol kunnen wij daar als coaches bij spelen? Hoe kan coaching ondernemers helpen om tot weloverwogen besluiten te komen?

Auteurs: Pieter van Os & Tim Theeboom

In dit artikel geven we een samenvatting van het onderzoek dat we gedaan hebben aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Twee vragen stonden in dit onderzoek centraal: Welke affectieve thema's zijn zinvol om te adresseren bij ondernemers met een langdurig patroon van twijfel? En op welke wijze kunnen deze thema's geadresseerd worden bij ondernemers met een uitgesproken persona van nuchterheid, no-nonsense en controle. Het onderzoek bestond uit een literatuurstudie en interviews met ondernemers en executive coaches.

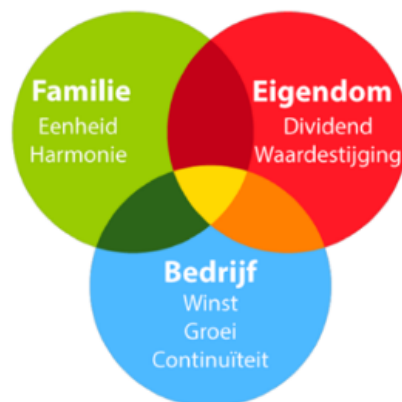
Familiebedrijf

Het familiebedrijf wordt volgens Tagiuri & Davis (1996) gekenmerkt door een overlap van drie systemen: het familiesysteem, het bedrijfssysteem en het eigendomssysteem (Figuur 1). Deze overlap kan waardevolle krachten, maar ook valkuilen opleveren, omdat de verschillende systemen tegengestelde uitgangspunten en belangen kunnen hebben. Dit verklaart ook waarom het ondernemen in een familiebedrijf als complex kan worden ervaren. Zo kan bij overdracht bij de ondernemer een belangenconflict ontstaan tussen het realiseren van een maximale verkoopopbrengst voor externe aandeelhouders en het belang van de eigen kinderen.

Volgens Flören en Karssing (2000) wordt door de verstrengeling van familie-, bedrijfs- en eigendomsbelangen de moeilijkheidsgraad van het opvolgingsvraagstuk verveelvoudigd.

Emoties

Dat emoties een belangrijke rol spelen bij besluitvormingsprocessen wordt onder andere ondersteund door Loewenstein en Lerner (2003). Zij wijzen erop dat het nemen van (complexe) beslissingen in de literatuur relatief lang als een voornamelijk rationele aangelegenheid werd gezien. Besluitvorming werd



Figuur 1. Het drie cirkel-model familiebedrijven (Tagiuri & Davis, 1996)

vooral gezien als een kwestie van het vooraf inschatten welke van de mogelijke acties de meest positieve gevolgen opleveren. Inmiddels is dit beeld ingehaald door de wetenschap en weten we dat bewuste en onbewuste emoties vaak enorm belangrijk, dan wel van doorslaggevend belang zijn bij complexe beslissingen.

Zo wijzen Di Fabio en Blustein (2010) erop dat een complex beslissingsproces vaak betekent dat de beslisser te maken krijgt met interne dilemma's en tegenstrijdige belangen die angst veroorzaken. Tegenstrijdige belangen en spanningen zoals die er bij de overdracht van een familiebedrijf kunnen zijn tussen de drie cirkels (Figuur 1). Een aantal auteurs noemt emotionele thema's zelfs als een van de belangrijkste barrières bij de overdracht van familiebedrijven (Lansberg, 1988; Zwol & Flören, 2010; Venter et al., 2005). Venter en collega's (2005) hebben het in dat kader ook wel over zogenaamde 'zachte' barrières. Daartegenover staan harde barrières zoals juridische, fiscale en financiële obstakels die er kunnen zijn bij de overdracht. Als voorbeelden van zachte barrières noemen Zwol en Flören (2010) een aantal veel voorkomende – vaak onbewuste – emotionele struikelblokken bij ondernemers rondom bedrijfsoverdracht: moeite om de macht af te staan, niet kunnen kiezen tussen de kinderen, angst voor het 'zwarte gat', angst voor de dood (en de bijbehorende behoefte om iets tastbaars achter te laten), niet los kunnen laten en taboes binnen de familie.

Samenvattend bevestigt het literatuuronderzoek dat emotionele thema's belangrijk zijn om te adresseren in een vroeg stadium van een bedrijfsoverdracht aan de volgende generatie. Met dit onderzoek hopen wij meer inzicht te geven in de spanningen die ondernemers zelf ervaren en de thema's die hen bezighouden. Daartoe zijn acht ondernemers geïnterviewd. Deze ondernemers waren werkzaam in verschillende sectoren (zakelijke dienstverlening, industrie, techniek, bouw, opslag). We vroegen hen naar de verschillende thema's die uit de

literatuur en praktijkervaringen naar voren kwamen.

Affectieve thema's

Opvallend in het onderzoek was het verschil in het toegekende 'belang' van de diverse affectieve thema's zoals deze in de literatuur naar voren komen en zoals deze door de geïnterviewde ondernemers werden gewaardeerd. Zo zijn er affectieve thema's die zowel in de literatuur als bij de ondernemers veelvuldig naar voren komen zoals angst voor het zwarte gat/eenzaamheid, machts- en identiteitsverlies, nalatenschap/eigen sterfelijkheid, en de capaciteiten van de kinderen.

Ook zijn er affectieve thema's die veelvuldig door de ondernemers worden genoemd, maar die niet of slechts sporadisch in de literatuur besproken worden. Denk hierbij aan het bevorderen van het geluk van de kinderen, zorgen om de eigen gezondheid, de sterke behoefte om van de druk/verantwoordelijkheid af te komen, niet financieel afhankelijk willen worden van de kinderen, de zorg voor een 'eerlijke' verdeling tussen de kinderen, en de gevoelde verantwoordelijkheid naar eerdere generaties.

Waar in de literatuur vooral 'angst voor het zwarte gat' en 'machts- en identiteitsverlies' centraal staan, lijkt het geluk van de eigen kinderen voor de geïnterviewde ondernemers het belangrijkste thema te zijn. Alle andere affectieve thema's waren hier ondergeschikt aan. Alleen de zorgen om de eigen gezondheid (bijvoorbeeld door de ervaren grote verantwoordelijkheid en druk) en de nalatenschap kwamen hier enigszins bij in de buurt. Dit onderstreept het belang van een vroegtijdige affectieve adressering, omdat bijvoorbeeld de affectie ten opzichte van de eigen kinderen ver boven alle andere 'harde' belangen van het bedrijf en het eigendom uitgaan; zelfs boven het 'zachte' eigenbelang.

Het probleem van het "niet los kunnen laten" dat door verschillende auteurs wordt

benoemd (o.a. Handler, 1990; Lansberg, 1988) en als de meest geciteerde barrière bij effectieve opvolging wordt gezien (Sharma et al. 2001) speelde bij de geïnterviewde ondernemers nagenoeg geen; in elk geval niet bewust. Ten slotte viel op dat, hoewel nalatenschap en sterfelijkheid niet direct als zwaarwegende thema's door de ondernemers naar voren werden gebracht, een groot deel van de ondernemers in de periode voorafgaande aan de overdracht bezig waren om een 'standbeeld' op te richten in de vorm van een nieuw bedrijfspan. Dit kan erop duiden dat sterfelijkheid en nalatenschap onbewust grotere thema's zijn dan het aanvankelijk lijkt.

Wijze van adresseren

Het secundaire doel van dit onderzoek was om meer kennis te verkrijgen over de wijze waarop coaches de vaak gevoelige affectieve thema's kunnen adresseren bij de doorgaans nuchtere ondernemers die van nature liever niet over emoties praten. Om hier meer inzicht in te krijgen zijn onder andere twee executive coaches geïnterviewd die autoriteit zijn op het gebied van sterk uiteenlopende coachstijlen: Jeffrey Wijnberg (provocatief coach) en Erik van de Loo (psychodynamisch coach).

Coaches die bekend zijn met deze twee verschillende benaderingen zullen zich wellicht afvragen waarom juist deze – op het oog verschillende benaderingen – als uitgangspunt zijn genomen. De reden daarvoor was dat beide benaderingen weliswaar zeer verschillend zijn qua interventiestijl, maar dat het onderliggende mensbeeld van beide benaderingen veel gelijkenissen vertoont. Zowel de provocatieve benadering als de psychodynamische benadering (en de psychoanalyse die daar weer aan ten grondslag ligt) zien de mens in feite als 'een vat van dilemma's en interne conflicten' (zie bijvoorbeeld Farrelly, Brandsma & McMahon, 1974). Beoefenaars/aanhangers van beide benaderingen besteden veel aandacht aan het bewustmaken/naar boven halen van

deze conflicten, maar wel op verschillende manieren.

De kernvragen tijdens deze interviews waren: Hoe zou u affectieve thema's adresseren bij ondernemers met een duidelijke persona van nuchterheid en no-nonsense die het lastig vinden om hun emoties te bespreken? En wat is daarbij specifiek voor de door u gehanteerde coachstijl? Met een aantal quotes uit interviews belichten wij hun wijze van adresseren van emoties bij 'lastige' ondernemers.

Provocatief coach Jeffrey Wijnberg

"Als je het gevoel hebt dat ondernemers hun werkelijke emoties niet tonen, dan is het werk als coach niet zo moeilijk. Dan hoeft je alleen maar te zeggen: ik merk toch wel enige twijfel en dat is heel erg belangrijk. Of: ik merk aarzeling, weerstand, voorzichtigheid, of hoe je het ook mag noemen. En dat is natuurlijk niet zomaar iets. En dan zeg je: wat is die twijfel? Of: wat is die geremdheid? Waarom voel ik die weerstand?"

"Dan kunnen ze natuurlijk van alles zeggen, bijvoorbeeld: 'Ik denk dat ik de enige ben die weet hoe het echt zit.' Of: 'Ik vind mijn zoon nog wat aan de jonge kant en wat heeft hij nu

Het geluk van de kinderen
is voor de ondernemer
van het grootste belang

eigenlijk voor een ervaring?’ En dan is het de kunst om dat wat ze misschien in eerste instantie wat voorzichtig zeggen, enorm uit te gaan vergroten. Ja inderdaad, nu je het zo zegt, dat wordt niets met zijn gebrek aan competenties! Jij hebt het bedrijf net zo mooi opgebouwd en dan wordt het in een paar weken tijd helemaal door hem verkwanseld. Je zou wel gek zijn als je dat zou doen. Waarom zou je dat willen?”
“Als je goed provocatief werkt wordt het daarna meestal vanzelf psychodynamisch. Het inzicht komt daarbij achteraf. Terwijl bij ‘gewoon’ werken je eerst inzicht probeert te krijgen. Om provocatief te werken moet je het inzicht eerst volledig buiten beschouwing laten.”

“De kunst van de provocatieve ingang is dat je de weerstand als heel logisch en als terecht benoemt. En dan probeer je om het als het ware nog groter te maken. Bijvoorbeeld: druk jij je niet een beetje te voorzichtig uit? Heb jij niet gewoon hele domme kinderen? Hebben ze de basisschool wel afgemaakt? En als ze dan zeggen: ‘Mijn oudste is wel eens blijven zitten’, dan zeg jij: ‘Zie je wel, dat lijkt me dus kansloos!’”
“Als een nuchtere ondernemer moeite heeft om over zijn emoties te praten, kan je zeggen: ‘Jij bent ondernemer, jij bent altijd zeker van je zaak, jij bent zakelijk. Dit gaan we ook zake-

lijk benaderen. Ik neem toch aan dat er verder geen gevoel bij komt kijken, want daar kunnen we niks mee. Dat weet jij zelf ook wel, je hebt hopelijk geen gevoel hierbij toch?’”

Psychodynamisch coach Erik van de Loo

“Het gaat er bij deze coachingstijl om de ondernemer exploratief in contact te brengen met thema’s die mogelijk bewust, maar ook onbewust, een rol spelen. Wat betekent bijvoorbeeld de familieonderneming werkelijk in het hoofd en hart van de ondernemer? En hoe kunnen we dat zien in het licht van die ondernemer en zijn voorgeschiedenis? Wat voor een positie is dat en wat voor geheel aan betekenissen, bewust en onbewust, zitten er aan die onderneming?”

“Soms liggen thema’s zo gevoelig en ingewikkeld dat het niet binnen de grenzen van coaching is op te lossen. Soms denk ik, een of meerderen in dat familiesysteem voelen zich zo bedreigd, dat je het eigenlijk niet op het benodigde niveau kan doorwerken om het echt op te lossen. Ik zeg dan niet dat ze naar dat diepere niveau moeten gaan. Dan probeer ik heel pragmatisch te zijn. Het mag geen dogma worden om diep te gaan!”

“Het heeft in coaching heel weinig zin als ik ga vertellen hoe het moet. Ze moeten het zelf gaan zien, die dilemma’s, maar ook de ambivalenties. Dus in de psychodynamische zin is het van groot belang om ze te helpen de voor- en nadelen te zien. In de zin van bewuste en onbewuste complexe affectieve situaties, rondom loslaten, rondom wat het bedrijf betekent, hoe een ondernemer zich gelukkig en tevreden voelt over wat hij heeft gecreëerd, en over loslaten. Alles is bezet met ambivalenties en ik kan ze daarover laten reflecteren en helpen die ambivalenties in te zien, en dat dan met mij te delen.”

“Ik stel vaak een heel belangrijke associatieve vraag: wat valt je op bij het feit dat dit niet



De coachstijl is ondergeschikt
aan de kwaliteit van de
relatie en de effectiviteit
van de coaching

Maak juist de minder geaccepteerde emoties bewust en bespreekbaar

verder komt, of dat je daar als een patroon op vastloopt? En dan zie je vaak dat ze het opeens kunnen relateren aan een gebeurtenis. Ze maken ineens een verbinding met het verleden, iets wat tot nu toe soms deels onbesproken en onbewust was. En als je dat aan de oppervlakte hebt, dan gaat als het ware een peillood naar beneden en halen ze iets op.”

Conclusies

De interviews demonstreren dat de wijze van adresseren van no-nonsense ondernemers bij de twee coaches op het eerste oog grote verschillen vertoont. Waar de psychodynamische coach zegt “we gaan voorzichtig een peilloodje laten zakken”, gaat de provocatieve coach de geuite weerstand enorm uitvergroten. En waar de een vanuit rust en exploratie werkt, werkt de ander vanuit chaos en humor. Beide coaches hebben hiermee echter hetzelfde doel: de coachee te laten reflecteren op de eigen innerlijke spanningen en de bijbehorende gevoelens. Bovendien is voor beide benaderingen een basishouding van acceptatie en warmte naar de persoon (niet per se naar de problemen/dilemma's) essentieel.

Wij hopen dat coaches deze verschillende benaderingen, of elementen daarvan, zullen zien als verschillende opties die ze aan hun gereedschapskist kunnen toevoegen en in kunnen zetten afhankelijk van de situatie, de klant en wat past bij hun eigen overtuigingen. We weten immers uit onderzoek dat de mate waarin een coach in staat is om zijn benadering overtuigend en coherent toe te passen – in combinatie met algemene factoren als de kwaliteit van de relatie, empathie en goed kunnen luisteren – belangrijker zijn voor de effectiviteit van coaching dan de specifieke technieken die worden ingezet (zie o.a. De Haan, 2021).

Discussie

Dit onderzoek geeft een eerste inzicht in het belang van uitgebreide reflectie op – vaak onbewuste en incidentele – emoties bij be-

drijfsoverdracht aan de volgende generatie. En dat deze reflectie op de ‘zachte’ thema's hand in hand dient te gaan met reflectie op ‘harde’ thema's zoals fiscaliteit en eigendomsverhouding. De gestructureerde reflectieruimte die coaches hierbij kunnen bieden kan helpen te voorkomen dat ondernemers blijven hangen in langdurige twijfel.

Uiteraard is dit onderzoek slechts een eerste aanzet tot meer onderzoek naar dit thema. Het onderzoek is gelimiteerd in tijd en omvang en er is gebruik gemaakt van *convenience sampling*: de geïnterviewde ondernemers komen uit ons eigen netwerk. De vraag is hoe representatief dit netwerk is. Ten slotte is de vraag in hoeverre de geïnterviewde ondernemers zich bewust zijn van de eigen emoties en thematiek die speelt. Als coaches hopen wij uiteraard om thema's uit de onderstroom naar boven te krijgen, maar dat wil niet zeggen dat het altijd lukt om dit te doen en/of de gevoelde emoties om te zetten in woorden.

Desalniettemin kunnen we op basis van dit onderzoek en onze eigen praktijkervaring een aantal aanknopingspunten geven voor coaches die in hun praktijk te maken krijgen met dit type vraagstuk. Adresseer standvastig – juist bij ondernemers met een no-nonsense houding – vooral ook de zachte thema's en laat je niet verleiden te makkelijk mee te gaan met de door de ondernemer naar voren gebrachte zogenaamde ‘veilige’ harde thema's. Maak juist de minder geaccepteerde emoties bewust en bespreekbaar, zoals de eventuele voorkeur voor een van de kinderen of emoties

over de eigen sterfelijkheid en nalatenschap. Het geluk van de kinderen is voor de ondernemer van het grootste belang. Help de ondernemer dit geluk te vinden. Praat apart met alle kinderen en de partner(s). Ongebonden reflectie op dit thema geeft vaak verrassende inzichten voor de ondernemer en het kind. De coachstijl is ondergeschikt aan de kwaliteit van de relatie en de effectiviteit van de coaching. Van belang is het geloof in de eigen benadering en deze overtuigend en coherent toe te passen. ■

Pieter van Os behaalde zijn executive master in Coaching aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Na een succesvolle carrière als ondernemer begeleidt hij al meer dan tien jaar ondernemers, bestuurders en directieteam bij hun persoonlijke en strategische leiderschapsvraagstukken. Daarnaast zit hij in de raad van advies bij diverse ondernemingen. www.alpion.nl

Tim Theeboom is als kerndocent en onderzoeker werkzaam bij het Center for Executive Coaching aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit te Amsterdam. <https://vu.nl/nl/over-de-vu/onderzoeksinstituten/center-for-executive-coaching>

Referenties

- De Haan, E. (2021). *What Works in Executive Coaching*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Di Fabio, A., & Blustein, D.L. (2010). Emotional intelligence and decisional conflict styles: Some empirical evidence among Italian high school students. *Journal of Career Assessment*, 18, 71-81.
- Farrelly, F., Brandsma, J.M., & McMahon, I. (1974). *Provocative therapy*. Francisco: Shields Publishing Company.
- Flören, R.H., & Karssing, E.D. (2000). Goed-versus-goed dilemma's en de opvolgingsparadox in familiebedrijven. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 54(1), 45-62.
- Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between *Entrepreneur and Next-generation Family Members*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Loewenstein, G., & Lerner, J.S. (2003). The role of affect in decision making. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Series in affective science: Handbook of affective sciences* (p. 619-642). Oxford University Press.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., & Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Van Zwol, J., & Flören, R. (2010). *Ge-spreid bedje of spijkerbed*. Amsterdam: Business Contact.