

Gelijk of eerlijk? Over verdeling bij generatiewisseling

Als in een familiebedrijf wordt nagedacht over opvolging en overdracht naar de volgende generatie, komt vroeg of laat de vraag op tafel: hoe verdelen we de nalatenschap eerlijk? In de praktijk wordt eerlijk vaak gezien als gelijk. Ieder kind een gelijk deel, dezelfde behandeling, dezelfde uitgangspositie. Dat voelt rechtvaardig en zorgvuldig en lijkt conflicten te voorkomen. Dat lijkt zo, maar een bedrijf laat zich om allerlei redenen niet gelijk verdelen. Verdeling is complex en vraagt andere afwegingen dan op het eerste gezicht zichtbaar is.

In familiebedrijven werken altijd twee systemen tegelijk:

het familiesysteem en het organisatiesysteem. Een systeem is het geheel van onderlinge verhoudingen, rollen en ongeschreven regels dat bepaalt wie welke plek inneemt en wat als passend geldt.

Familieleden zijn en blijven altijd onderdeel van hun familiesysteem. Dit systeem kent een vaste ordening: ouders eerst, daarna de kinderen, van oud naar jong. Deze ordening werkt door in loyaliteit en verwachtingen. Kinderen voelen zich verbonden met wat ouders en eerdere generaties hebben opgebouwd en willen dat respecteren, soms zelfs ten koste van het bedrijf en zichzelf.

Het organisatiesysteem kent een andere ordening, die afhangt van functies, verantwoordelijkheden en het aantal jaren dat iemand in een organisatie werkt. Wie draagt risico, wie neemt besluiten en wie wordt aangesproken op het resultaat? Belangrijk detail: iedereen kan er altijd voor kiezen om een organisatiesysteem te verlaten.

In familiebedrijven lopen deze twee systemen onvermijdelijk door elkaar. Eigenaarschap is daarbij niet alleen juridisch. Familieleden of partners kunnen zich zonder juridisch aandeel toch systemisch mede-eigenaar voelen en vanuit die positie, vaak onbewust, invloed

uitoefenen op besluiten rond overdracht en verdeling. Dat vraagt om helderheid: welk systeem is op welk moment leidend en wie neemt daar welke plek in? Ontbreekt die helderheid, dan ontstaat plekverwarring. Zeker als het gaat om overname en verdeling bij een generatiewisseling. Die spanning blijft niet beperkt tot de familie, maar kan bij iedereen in het bedrijf zichtbaar en voelbaar worden in handelen en samenwerken, met weer effect op resultaat en werkplezier.

Elke keuze in verdeling vraagt iets van de betrokkenen.

Niet iedereen krijgt hetzelfde en er ontstaan verschillen in eigendom, zeggenschap en positie. De uitdaging is om die verschillen te erkennen en de bijbehorende plek in te nemen, ook als dat spanning, ongemak of schuldgevoel met zich meebrengt.

Dat kan wringen, omdat eerlijk verdelen zichtbaar maakt dat verschil nodig is. Juist het maken van keuzes en het dragen van de consequenties daarvan maakt het verschil tussen blijven hangen in gelijk en bewegen naar wat het bedrijf én de familie nodig hebben. Daar ontstaat ruimte om te sturen, besluiten te nemen en het bedrijf over te dragen aan een volgende generatie. ●



Jacqueline Renders is systemisch organisatieopsteller en helpt directeur-eigenaren en leidinggevendenden helderheid te krijgen in vraagstukken rond leiderschap, samenwerking en strategie.