

## Laveren tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie

over een directeur van buiten de familie bij familiebedrijven, een column van John Roos



Soms moet je als begeleidend organisatieadviseur met zaken bemoeien waarin je eigenlijk geen zin hebt. Niet uit oogpunt van gebrekkige betrokkenheid of zoiets. Doch meer omdat ik vind dat iets niet tot mijn competentie van dat moment behoort. Zo ook die keer bij een flink aan de weg timmerend familiebedrijf die net een voormalig concurrent had overgenomen. Ik kwam plotseling in een behoorlijk heftige discussie terecht in een vergadering van de betreffende familie, terwijl ikzelf voor iets totaal anders door hen was ingehuurd.

Het ging over de vraag: *wie van het zittende management*

*laten wij eveneens door een extern assessmentbureau op leidinggevende capaciteiten beoordelen?*

Sommigen, meer op afstand staande leden van deze familie, vonden de overname (met de op handen zijnde integratie van sommige bedrijfsonderdelen) een uitgelezen moment daarvoor. Anderen, meer direct betrokken bij de daadwerkelijke bedrijfsvoering, waren die mening absoluut niet toegedaan. Zoals gezegd, het ging er heftig aan toe. Zo'n beetje van dik hout zaagt men planken. Dus je moet redelijk stevig in je schoenen staan, wil je bij deze familie op z'n minst te worden gehoord. Zeker in dit soort emotionele besprekingen. Dit keer ging het om de huidige directeur Financiën c.a. (waaronder óók HRM, ICT, facilitaire diensten enz.). Geen hoogvlieger, begreep ik uit de uitlatingen. Ook niet bepaald "outgoing", vrijwel altijd secundair reagerend. Lag ook niet goed bij de plaatselijke bedrijvenkring, liet iemand weten. Kortom, dus dringend genoeg om mee te doen met de geplande assessment met de meer onbekende managers van het overgenomen bedrijf, zo meenden de hardliners binnen de familie. Wel wat al te kort door de bocht, klonk het zwakke protest uit de hoek van de tegenstanders. Tijd om wat vragen te stellen, dacht ik.

Hoe lang werkt die man al voor jullie, vroeg ik. Ruim dertien jaar. Is 'ie al die tijd loyaal gebleken? Zelfs meer dan dat, bleek uit de reacties en vele voorbeelden daarvan aan tafel. Oké. Is het een goede vakman? Beheerst 'ie al die onderdelen van zijn divisie, ook waarvoor hij eigenlijk niet is opgeleid? Jazeker, was prompt het antwoord: de betreffende directeur wist ondanks zijn eigen bedrijfseconomische achtergrond goed de krenten uit de (management)pap te pikken. Heeft de man een scherp ontwikkeld gevoel voor de verhoudingen binnen de familie? Weet hij voldoende distantie te bewaren ten opzichte van de gevoeligheden en rariteiten van deze familie en komt hij desondanks dan nog steeds goed op voor de bedrijfsbelangen van de familie? Op deze laatste vragen kwam niet zo snel antwoord. Op sommige plekken aan tafel ontstond bilateraal een nog stevigere discussie dan daarvoor. Voorbeelden pro en contra vlogen om je oren. Toen de bilateraaltjes stil vielen vroeg ik: en wat vinden jullie het belangrijkste van deze punten? Op welke punten waarderen jullie die man het meest?

De pater familias van het desbetreffende familiebedrijf nam het woord (kennelijk namens alle anderen). Kort samengevat kwam het hierop neer. Nee, het was geen primair reagerend managementtype. Ja, hij kon zich extern soms onhandig uitdrukken. Maar op al mijn andere vragen, zoals hiervoor opgesomd, scoorde de man bovengemiddeld goed. Gesteld werd: de directeur Financiën c.a. wist altijd op het juiste moment en met betrekking tot de juiste onderwerpen goed te laveren tussen de belangen van het familiebedrijf en de betrokkenheid van de leden van de bedrijfsfamilie. Dit deed hij de laatste periode zelfs beter dan ooit. Vooral ten tijde van de overnameperikelen. Gaat die dan nog op assessment, vroeg ik ten slotte. Dacht het niet, mompelde de enige en echte informele leider. En aldus werd door de aanwezige familieleden unaniem besloten. Jaren later hoorde ik dat de manager in kwestie binnen het betreffende familiebedrijf was aangesteld als algemeen directeur. Ook op die plek functioneerde hij naar volle tevredenheid van de familie.

drs. John Roos MIM is DGA van de Genilu Groep, bestaande uit Genilu [overheid] Advies, Genilu [interim] Gezelschap en Algelun [MKB] Advies. Zie ook: [www.genilu.nl](http://www.genilu.nl) en [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).