

CORPORATE GOVERNANCE BIJ SCHOENEN TORFS Eendracht rendeert!

*The final test of greatness in a CEO
is how well he chooses a successor
and whether he can step aside
and let his successor run the company.*

Achter Schoenen Torfs sleept een lang verleden, dat ontspringt uit de nevelen van de Eerste Wereldoorlog en kronkelt doorheen drie verschillende tijdsperken gestaag naar de toekomst.

De kiem van het familiebedrijf is door Bomma en Bompa gelegd. Verbeten, maar met de nodige voorzichtigheid prikten zij het Torfsvlaggetje op de Vlaamse retailkaart. Eerst in Lier, daarna in Antwerpen. In totaal stampten ze vier winkels uit de grond, die in de jaren zestig aan hun twee zonen en een schoonzoon werden gecedeerd. Roeiend op de woelige tijdsstroom van de golden sixties hechtte de tweede generatie een twintigtal winkels aan het kroondomein van Torfs. De derde generatie, een combinatie van neven en nichten, bijgestaan door externe managers, ontdekte een nieuw ontginningsgebied in de periferie van de steden en on-

dernam een kolonizatietocht doorheen het hele Vlaamse land. Met 57 vestigingen heeft Schoenen Torfs zich inmiddels ontbolsterd tot een respectabele retailspeler. In die mate zelfs, dat we ons vandaag marktleider in dames- en herenschoenen mogen noemen (weliswaar in ‘besteding’, niet in aantal stuks).

Elke generatie heeft zijn bijdrage aan het Grote Torfsverhaal geschreven, ieder met de middelen die de tijd ze schonk. Terwijl Bomma en Bompa – bij wijze van spreken – zich van pen en inkt-pot bedienden, mochten papa Karel, nonkel Herman en nonkel Staf de mechanische tikmachine betokkelen en hanteerden wij gezwind de computer.

Drie geslachten, drie tijdsgewrichten, drie uitdagingen. Onze grootouders waren gedoemd om de wrede oorlogsjaren te trotseren, verloren hebben en houwen, maar lieten met de moed der wanhoop op het puin van de waanzin hun eerste winkeltje tot bloei komen. Onze ouders, van hun kant, verstonden de kunst om de tweemanszaak tot een waardig bedrijf met een volwassen structuur te ontplooiën. Op hun expansiedrang hebben wij, de kinderen, voortgeborduurd, ook al werden we geconfronteerd met een complexere familievertakking.

Naarmate de stamboom groeit en meer twijgjes zich afsplitsen, veranderen de uitdagingen. Welke generatie in hun tijd de heetste vuren moest trotseren of de grootste verdienste aan het Torfssucces heeft gehad, maakt niet uit. (Als ik mijn hart laat spreken, zou ik voor de oprichters kiezen). Wat telt, is het inzicht dat de opeenvolging van de generaties en de uitbreiding van het familiebedrijf de behoeften aan een deugdelijk bestuur (‘governance’) aanscherpen.

Nu de vierde Torfsgeneratie stilaan in aantocht is, worden de zaken er dan ook niet simpeler op. Niet alleen verhogen de familiale vertakkingen de kansen op problemen in het bedrijf, naarmate de generaties uitdeinen wordt ook het karakter van het eigenaarschap almaar minder homogeen.

Bomma en Bompa vormden met hun beidjes een actief en besturend eigenaarskoppel. Bij hen vielen de eigendom en het bestuur voor honderd procent samen.

De tweede generatie bestond uit vier kinderen, van wie er drie een actieve bestuursfunctie uitoefenden. De vierde tak was een passieve eigenaar.

Voor de elf kleinkinderen van de derde generatie gold de afspraak dat één lid per tak in het bedrijf werkzaam mag zijn. Drie van hen sprongen op de Torfskar, terwijl de overige acht voor een passieve eigenaarsrol opteerden.

Als ik met de natte vinger het aantal achterkleinkinderen dat de volgende generatie uitmaakt, tel dan kom ik uit op een klein dertigtal. Onmogelijk om voor iedere telg een bureaustoel in het bedrijf te reserveren. Vandaar dat het uitvaardigen van richtlijnen over de tewerkstelling bij Torfs zich opdrong. Een familiecharter moet onze toekomst veiligstellen.

VOORGESCHIEDENIS VAN HET FAMILIECHARTER

Aan de overgang van zowel de eerste naar de tweede generatie als van de tweede naar de derde generatie is binnen Torfs nooit een degelijke voorbereiding voorafgegaan. (Remember de cultuur van ‘les non dits’ die – naar goede Vlaamse gewoonte – in onze kringen heerste)

Op het moment dat mijn vader Karel als oudste zoon in 1956 zijn eerste stap in het bedrijf zette, had hij er weinig benul van dat nonkel Herman en nonkel Staf ooit in zijn voetsporen zouden treden. De eerste expliciete afspraak werd pas bij de intrede van de derde generatie gemaakt. Toen werd er overeengekomen dat er op de payroll slechts plaats voor één lid per tak was. Maar over de invulling van de naam, het profiel, de functie en het loon werd geen duidelijkheid geschapen. Die periode staat dan ook niet in de annalen als ‘de meeste leuke’ geboekstaafd.

Wij, neven en nichten van de derde generatie, hebben de verdiensten van onze ouders altijd erg gewaardeerd, maar dat aspect wilden we – in het belang van onze goede familiale relaties, onze kinderen, het bedrijf en zijn medewerkers – anders aanpakken. Temeer er met de komst van de vierde generatie in het verschieft de nood aan duidelijke, neergeschreven afspraken zich nadrukkelijker begon te manifesteren.

Gedreven door onze eigen minder prettige ervaringen, volgden we in 2005 een aan te bevelen opleiding in het Instituut voor het

Familiebedrijf, waar Meester *Jozef Lievens* en Professor *Johan Lambrechts* de ‘*sense of urgency*’ wakker maakten binnen ons ‘nevichtennetwerk’ (netwerk van neven en nichten). Van hen leerden we tevens vier soorten bedrijfseigenaars te onderscheiden:

- ‘*Onverschilligen*’: hun inzet en hun vertrouwen zijn laag
- ‘*Tegenstanders*’: hun inzet is hoog en hun vertrouwen is laag
- ‘*Gedemotiveerden*’: met weinig inzet en veel vertrouwen
- ‘*Supporters*’: met veel inzet en veel vertrouwen

Met dit inzicht en de vaste overtuiging om ons alleen met bedrijfsupporters te omringen, hebben de elf neven en nichten van de derde generatie de koppen bij elkaar gestoken om – onder de deskundige leiding van Mr. Lievens en Mr. Natalie Bonny – een familiecharter op te stellen. De titel van het document hadden we toen al in gedachte: ‘Eendracht rendeert!’

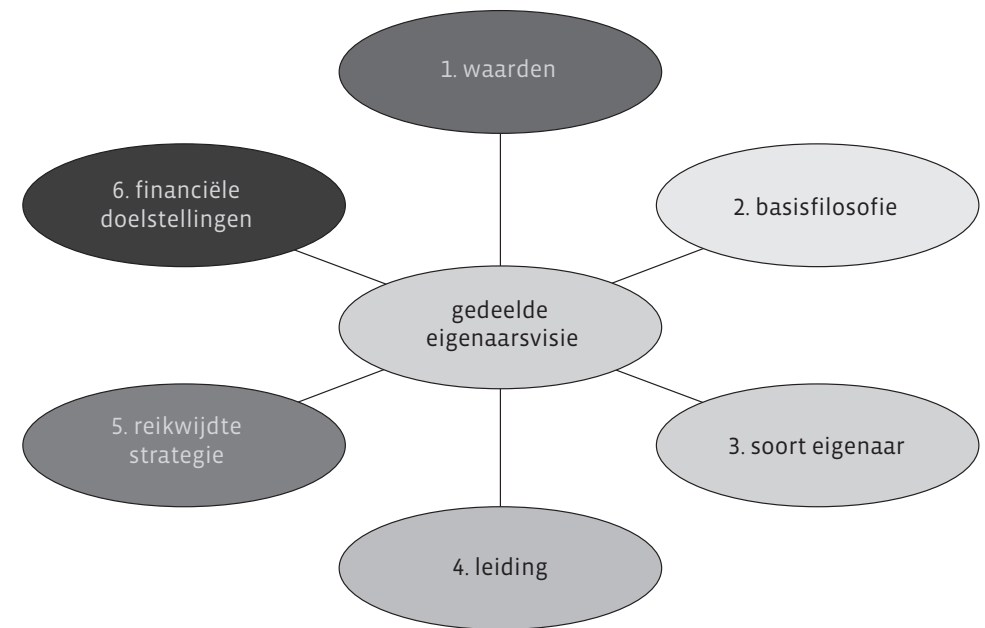
WAT IS EEN FAMILIECHARTER? HET RELAAS VAN EEN GEBOORTE.

In de inleiding definieert het charter zichzelf:

‘In dit familiaal charter worden de gedragsregels, normen, waarden en doelstellingen van de kinderen van Karel, Herman, Ria en Lieve Torfs vastgelegd ten aanzien van hun familiale bedrijvengroep ‘de groep-Torfs’

In feite is een familiecharter de grondwet van het bedrijf én de familie, een referentiedocument dat je weliswaar niet elke dag bekijkt, maar waarop je in geval van nood kan terugvallen.

Gezien het belang van het charter is het noodzakelijk dat ieder familielid zich volledig achter de inhoud schaaft. Uiteraard is het geen sinecure om met elf mensen tot een globale consensus te komen, maar desondanks behoeft dit geen elfendertig marathonzittingen die jaren aanslepen. Vooral door de sterke methodiek en de strikte procesbegeleiding van ons raadgeversduo zijn wij erin geslaagd om de klus in vijf vergaderingen, die hoop en al twee uur duurden, te klaren.



Het hele proces werd ingeleid door een kick-offmeeting, waarin het traject werd geschetst en een ‘health check’ werd uitgevoerd. Aan de hand van 35 stellingen peilden onze begeleiders naar de kwaliteit van onze familiale relaties. Hiervoor diende iedere deelnemer zijn mening aan te duiden op een gradatieschaal, gaande van ‘helemaal akkoord’ tot ‘helemaal niet akkoord’.

Een greep uit de stellingenlijst:

- Er heerst een sfeer van vertrouwen in onze familie.
- Er wordt in onze familie open gecommuniceerd.
- In onze familie wordt goed naar elkaar geluisterd.
- Ik heb het gevoel dat alles m.b.t. het familiebedrijf boven onze hoofden wordt beslist.
- Over alle belangrijke zaken zijn in onze familie duidelijke afspraken gemaakt.
- Ik voel me eerlijk behandeld in ons familiebedrijf.
- In ons bedrijf weet iedereen goed wat zijn rol en zijn taak zijn.
- In ons familiebedrijf worden de belangen van het bedrijf geplaatst boven de belangen van de individuele familieleden.

- Ik ben fier op ons familiebedrijf.
- ...

Vooraf werd gesteld dat de globale score op deze test ruim voldoende moest zijn om de procedure te kunnen voortzetten. Een onvoldoende is immers een indicator voor sluimerende problemen binnen de familiale relaties. Om de grootste brokken te lijmen kan desnoods de gespecialiseerde steun van een bemiddelaar of een therapeut worden ingeroepen.

Gezien in deze aanvangsfase de fundamenten worden gelegd waarop de inhoud van het charter stelselmatig wordt gebouwd, kan ik me volledig in de aanpak van Lievens en Bonny terugvinden. Want zeg nu zelf, wat voor zin heeft het om een inhoudelijke onderhandeling aan te knopen als het binnen de familie op relationeel vlak rommelt? Zonder gladgestreken plooiën is een consensus utopie. Gelukkig haalde onze familie in deze test een onderscheiding, waardoor we meteen een volgende fase konden aansnijden.

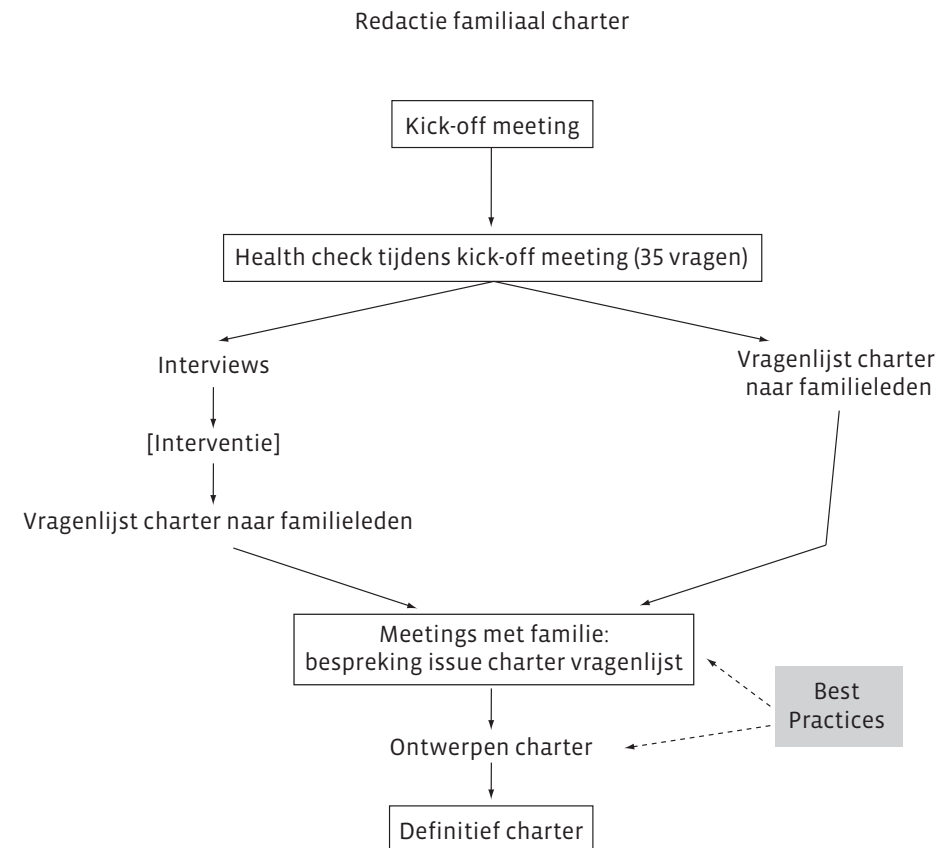
Deze tweede stap behelsde een vragenlijst die dertien deeldomeinen bestreek: eigenaarsvisie, eigendomsvisie, carrières in het familiebedrijf, vergoedingen, Raad van Bestuur, de leiding van het familiebedrijf, de rol van niet familieleden in het familiebedrijf, governance van de familie, communicatie, vorming, nieuwe zakelijke initiatieven, filantropie en omgaan met conflicten.

Ter voorbereiding van elke plenaire vergadering werden de thema's door elke familietak apart besproken. Deze procedure, waarin eerst de broers en zussen al tot eensgezindheid kwamen, versnelde het proces. Tijdens de daaropvolgende plenaire bijeenkomsten (vier in totaal) moesten dus alleen nog de violen van de neven en nichten worden gelijkgesteld.

Elke vergadering begon steevast met het overlopen van de punten waarover al een akkoord was bereikt. Bij een meningsverschil tussen verschillende takken kwamen onze begeleiders ter hulp door gelijkaardige 'best practices' te presenteren. Zonder

hun oordeel of mening uit te spreken, diepten ze uit hun ervaring enkele voorbeelden op hoe dit euvel ooit in de praktijk werd opgelost. Zodra we het in een vergadering over een bepaald punt niet eens raakten, werd ons extra reflectie- en bedenktijd gegund door de vraag naar de volgende vergadering over te hevelen.

Na vier maanden was ons familiecharter een feit. Onder het goedkeurend oog van de 'oudjes' van de tweede generatie mochten we met ons elfen onze handtekening plaatsen en – onder het uitroepen van de strijdkreet 'Eendracht rendeert!' – de champagneflles ontkurken.



DE INHOUD VAN HET FAMILIECHARTER

Het zou ons te ver leiden om alle bepalingen van het charter te overlopen. Daarom beperken we ons tot de belangrijkste en meest typische ‘highlights’.

Eigenaarsvisie

Waarden in ons bedrijf zijn erg belangrijk en vormen de grondslag van onze keuzen. Als familie scharen we ons achter de waarden: respect, eerlijkheid, vertrouwen, klant – en marktgerichtheid, resultaatgerichtheid, kwaliteit, maatschappelijk engagement, harmonie tussen alle belanghebbenden, werklust en fun. Hierbij stellen we de mens steeds centraal.

De familie Torfs werpt zich op als een ondernemende familie met de volgende karakteristieken: vertrouwenschenkend, waardegedreven, selectieve tewerkstelling van familieleden, adequaat human resourcesbeleid voor actieve familieleden en vergoeding op basis van prestaties na evaluatie, een actieve Raad van Bestuur met een evenwichtige samenstelling tussen familieleden en externe bestuurders, professioneel management, klare afspraken tussen aandeelhouders, familiale governance, transparante besluitvorming, kansrijke strategie, eenheid van visie, proactief, continuïteit, focus op winstgevendheid en een familiale sfeer.

Welk type van eigenaar willen we zijn? We wensen ons in eerste instantie als geëngageerde eigenaars op te stellen. Dit impliceert dat niet ieder familielid daadwerkelijk in de Raad van Bestuur of het managementteam moet zetelen, maar dat iedereen voldoende interesse in het reilen en zeilen van het bedrijf betoont.

We respecteren en ondersteunen de Raad van Bestuur en het management en willen een rol spelen in de familiale governance. Dat betekent dat we het nodige engagement aan de dag leggen om binnen de familie afspraken te maken over, bijvoorbeeld, informatieverstrekking en communicatie over het bedrijf.

Vanuit de functie van aandeelhouder laten we ons in ons gedrag leiden door het principe van ‘*nose in, fingers out!*’. Bijgevolg

respecteren we de rolverdeling tussen aandeelhouders, management en Raad van Bestuur en leven we de gemaakte afspraken na. We wensen ons als ambassadeurs van het familiebedrijf te profileren door ons ethisch en discreet op te stellen.

Tevens distantieëren we ons van elke vorm van inmenging of lobby bij leden van het management of bestuurders. Het beleid boycotten en vertrouwelijke informatie verspreiden zijn evenzeer uit den boze.

We zijn de mening toegedaan dat ons bedrijf best geleid wordt door een team dat door één persoon wordt gestuurd. Aan deze CEO om het nemen van beslissingen te bewerkstelligen en een consensus te bereiken. (Deze keuze is een bekrachtiging van de werkwijze die al in de praktijk van toepassing is).

Ook de doelstellingen inzake groei, winstgevendheid, risico en liquiditeit van het aandeel zijn vastgelegd. Ons uitgangspunt is dat groei geen strategie op zich vormt doch wel het gevolg van een strategie is. We kiezen voor zelffinanciering zonder ons in financiële avonturen te storten. Naar de aandeelhouders toe wordt expliciet een dividendpolitiek geformuleerd. Zij krijgen de garantie dat de Raad van Bestuur jaarlijks binnen een vooraf afgesproken marge de grootte van het dividend bepaalt en dat deze beslissing daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Eigendom van het familiebedrijf

Het charter bevestigt dat de aandelen werden ondergebracht in de *Stichting Administratiekantoor Torfs*, waarvoor in ruil aan de familieleden ‘certificaten A’ werden toegekend. De overdraagbaarheid van die certificaten is geregeld in de statuten van de Stichting. Deze afspraak garandeert de daadkracht van de Raad van Bestuur. Tevens is statutair bepaald dat elke familietak één bestuurder afvaardigt. Hierdoor wordt de samenstelling van de Raad van Bestuur herleid van elf tot vier familiale bestuurders, aangevuld met twee externen. Deze inkrimping kan de besluitkracht alleen maar ten goede komen.

Carrières in het familiebedrijf

Dat de tewerkstelling van familieleden een heel heikel en belangrijk punt is, hebben wij ondervonden tijdens de wissel van de tweede met de derde generatie. Om ons niet in nesten te werken, gaan we van het principe uit dat we speciaal voor de familieleden binnen het bedrijf geen jobs creëren. Je komt er als familielid alleen maar in als er een vacature is. Ondertussen zijn we – weliswaar na enige discussie – wel van de eerder gemaakte afspraak afgeweken door niet langer het opgelegde quorum van één lid per tak toe te passen. Op die manier wilden we beletten dat jonge, geëngageerde talenten van de vierde generatie uit de boot zouden vallen.

Tegelijk bepaalden we dat een familielid de gebruikelijke sollicitatieprocedure moet doorlopen. In geval hij of zij gelijkwaardig met een externe kandidaat blijkt te zijn, dan verlenen we voorrang aan onze bloedverwant. Zo chauvinistisch zijn we wel.

En nog een héél belangrijke regel: ‘Familieleden kunnen slechts worden aangeworven mits de voorafgaande goedkeuring daartoe door de Raad van Bestuur, die beslist op advies van het ‘benoemings- en vergoedingscomité’. Dit comité is samengesteld uit vier leden, met name de twee externe bestuurders, de gedelegeerde bestuurder en de voorzitter van de Raad van Bestuur. Zij hebben de weinig benijdenswaardige opdracht om de rekrutering van de Torfstelgen te objectiveren en te ‘defamilialiseren’. Dank zij hen is het me gepermitteerd om tijdens de sollicitatie van neefjes en nichtjes deze beker aan mij te laten voorbijgaan.

Voor het uitoefenen van een leidinggevende functie (manager of gedelegeerd bestuurder) kunnen familieleden enkel worden aangenomen, indien ze voldoen aan de volgende voorwaarden:

- Minstens een bachelor degree of gelijkstelling door ervaring
- Twee jaar relevante ervaring buiten het familiebedrijf
- Een positieve beoordeling door een extern bureau

Voorts stellen we dat bij de samenstelling van het managementteam er een evenwicht dient te bestaan tussen familieleden en niet-familieleden. We beseffen dat het een fout signaal naar de medewerkers van het bedrijf is om van het managementteam een gesloten familiale loge te maken, waarin buitenstaanders worden

geweerd. Hoe geloofwaardig klinkt in dit geval onze beleidsoptie om onze medewerkers interne promotiekansen te bieden? En hoe groot is dan de kans op inteelt?

Zo mogelijk streven we ook naar een pariteit in het managementteam tussen de vier familietakken onderling. Geen simpele opdracht, aangezien de leeftijd van de vierde generatie schommelt tussen 12 en 23 jaar. Het is bijgevolg schipperen tussen het principe van ‘wie eerst komt, eerst maalt’ (tenslotte kan je de natuur niet terugdraaien) en het scheppen van mogelijkheden voor de benjamins uit andere familietakken. Maar misschien maken we ons wel over niets zorgen. Tot dusver betonen de kleinkinderen nog niet al te veel concrete interesse om een carrière in Schoenen Torfs te starten. Maar dat kan natuurlijk heel snel veranderen. Hoe dan ook, leek het ons niet onverstandig om onze afspraken op papier te zetten vooraleer ons de eerste vraag wordt gesteld.

Vergoedingen

Vergoedingen voor de leden van het managementteam worden – zowel voor familieleden als niet-familieleden – vastgelegd door de Raad van Bestuur op advies van het ‘Bennoemings- en Vergoedingscomité’. Vergoedingen worden om de vier jaar getoetst aan een benchmark (gangbare referentiepunten in de markt). Hier voor steken we ons licht op bij een extern bureau. Familieleden, die wel werkzaam bij Schoenen Torfs zijn, maar geen deel uitmaken van het managementteam, worden volgens de gangbare barrema’s vergoed. Ook hier stellen we ons objectief en eerlijk op.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is samengesteld uit zes leden: vier familiale bestuurders (één vertegenwoordiger van elke tak en een plaatsvervanger) en twee externe bestuurders. Vier keer per jaar komt hij samen. De voorzitter wordt gekozen uit de bestuurders die niet bij Torfs werkzaam zijn. Vandaag wordt de Raad van Bestuur voorgezeten door *Patrick Torfs* (zoon van nonkel Herman). Zo vermijden we dat de functie van gedelegeerde bestuurder en die van voorzitter door één persoon gecumuleerd wordt: één van de basisregels van corporate governance. De agenda voor de ver-

gaderingen van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de voorzitter en de gedelegeerde bestuurder.

In onderling overleg hebben we het profiel van onze externe bestuurders geschetst en zowel waarden als competenties als referentie aangeduid. Beide punten zijn belangrijk. In een bedrijf als Torfs dat de waarden zo hoog in het vaandel voert, is het een must dat externe bestuurders dezelfde ethische taal spreken. Hun competentie moet bovendien complementair zijn met de capaciteiten van de familiale bestuurders, zodat ze voor een meerwaarde kunnen zorgen.

In totaal hebben we vijf kandidaten gewikt en gewogen. De keuze viel op *Bart Claes*, CEO van de kledingketen *JBC*, omwille van zijn uitgesproken retailervaring, zijn vakbekwaamheid én zijn aanstekelijk ondernemerschap. Samen met hem is *Johan Van-nieuwenhuyze* van *Lessius Corporate Finance* toegetreden. Hij staat bekend als een financiële deskundige die in verscheidene bestuursraden zijn strepen heeft verdiend. Inmiddels loopt de samenwerking al twee jaar meer dan gesmeerd. Beiden worden ervaren als integere experts die hun stempel op ons beleid drukken.

Naast het familiecharter hebben we een bestuursreglement uitgewerkt waarin expliciete afspraken zijn neergeschreven over de algemene doelstellingen van de Raad van Bestuur en de rolverdeling tussen de Raad en de verschillende geledingen van Schoenen Torfs, zoals het managementteam, het bedrijf, het familieforum, de Algemene Vergadering. Hierin staat onder meer dat we aanvankelijk opteren voor een ‘Raad van Advies’ in plaats van een formele Raad van Bestuur. De facto heeft dit adviesorgaan de volledige bevoegdheid van een Raad van Bestuur, maar omwille van de administratieve rompslomp en het leer- en groeitraject, hebben we voor deze optie gekozen.

In het bestuursreglement is tevens de praktische werking van de Raad gestipuleerd. Onder meer de beslissingsprocedure (in principe bij consensus), de vergoeding, de tijdsbesteding en de zelfevaluatie (jaarlijks) zijn er in beschreven.

De leiding van het familiebedrijf

Zoals eerder aangegeven is het managementteam in principe samengesteld uit een gelijk aantal familieleden en niet-familieleden. Nochtans is deze regel niet bindend. Niet-familieleden kunnen leidinggevende functies uitoefenen, maar verwerven geen aandelen van de Torfsgroep.

GOVERNANCE VAN DE FAMILIE: HET FAMILIEFORUM

Het familieforum fungeert als een platform waarop informatie wordt uitgewisseld en is bedoeld om de betrokkenheid van de familieleden bij het bedrijf te stimuleren. Alle afstammelingen in de rechte, neerdalende lijn – alsook hun echtgenoten en partners (in een duurzame relatie) – mogen vanaf de leeftijd van 12 jaar hieraan participeren. Het forum wordt eenmaal per jaar georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten worden thema’s als ‘jaarlijkse resultaten’, ‘strategie’, ‘opvolging’, ... besproken. Daarnaast biedt het programma voldoende ruimte voor ontspanning. Een Torfsquiz, bijvoorbeeld, of een sprekerscorner waarin kleinkinderen vanachter de micro hun ervaring als jobstudent in een Torfswinkel in geuren en kleuren vertellen. De organisatie van dit gebeuren is in handen van de twee jongste nichtjes, *Frances en Barbara*, die er telkens weer in slagen om er iets speciaals van te maken.

COMMUNICATIE, VORMING EN FILANTROPIE

De communicatie over het bedrijf naar de familie verloopt via de notulen van de Raad van Bestuur, het familieforum en het bedrijfsblad ‘Kontakt’.

Vorming van familieleden is er tot dusver niet, maar het familieforum biedt hiervoor mogelijkheden.

Gezien maatschappelijk engagement één van de belangrijkste familiale waarden is, worden gezamenlijke filantropische initiatieven, waarover het bedrijf positief kan communiceren, gestimuleerd. Hiervoor beslist de Raad van Bestuur op voorstel van het managementteam.

CONFLICT

In geval er zich een zakelijk conflict tussen familieleden zou voordoen, is het aan de Raad van Bestuur om een oplossing aan te reiken. Indien geen akkoord wordt bereikt, wordt het probleem aan een externe bestuurder voorgelegd. Hij kan eventueel beslissen om een deskundige als bemiddelaar aan te stellen.

‘EN WAT HEBBEN WE GELEERD VANDAAG?’

Op 18 september 2006 ondertekenden we ons charter met als afspraak het na zeven jaar te evalueren en indien nodig bij te sturen. Deze termijn kan worden ingekort wanneer tenminste driekwart van de certificaathouders daartoe verzoekt.

Tot dusver is iedereen over het resultaat tevreden en opgelucht. Het algemeen gevoel heerst dat alle valkuilen met klare afspraken zijn gedempt en de weg naar de toekomst is geëffend. Eendracht rendeert! Als familie hebben we aangetoond dat wij in dialoog de gevaarlijke klippen kunnen omzeilen.

Maar ook ik persoonlijk heb door het charterexperiment ’t een en ’t ander over communicatie en relaties opgestoken, aandachtspunten die niet alleen op ons familiebedrijf van toepassing zijn.

Om te beginnen is er het besef dat een kwalitatieve en geëngageerde *begeleiding* door externen van wezenlijk belang is. Zonder de inzet, de kennis, de methodiek en het ‘métier’ van onze begeleiders hadden we het niet gered en zeker niet in die korte tijdsperiode. Het gaat daarbij niet alleen om hun technische bagage, maar even goed om hun ‘mensenkennis’.

Daarnaast is het aangewezen om steeds het onderscheid te maken tussen het *product* (Welke output wil je bereiken?), de *procedure* (Hoe ga je die bereiken? Welke concrete afspraken maak je?) en het *proces* (Wat speelt er tussen mensen? Wat bevordert vooruitgang? Wat houdt ons op?).

Ook nuttig is de ‘*health check*’. Wat baat het over inhoud te praten als er spanningen zijn of als psychologische barrières een seer gesprek onmogelijk maken?

Besef tevens dat *de kaart en het gebied elkaar niet volledig overlappen*. Het is een illusie te denken dat dé objectieve realiteit die door iedereen op dezelfde manier wordt waargenomen, bestaat. We maken allemaal interpretaties – onze eigen ‘kaarten’ – van de werkelijkheid. Goed communiceren begint bij oprecht geïnteresseerd te zijn in de kaart van de anderen, met zijn kaart te werken en er dan de jouwe naast te leggen.

Even raadzaam is het om achter weerstand de positieve intenties te zoeken. Weerstand is vaak een dekmantel voor angst dat de persoonlijke belangen of die van het bedrijf kunnen geschaad worden. Als iemand tegenstand opwerpt, moet je daarvoor begrip opbrengen en – rekeninghoudend met zijn bezwaren – op zoek gaan naar een ‘*derde weg*’.

Nog een ordewoord is ‘*Suspension of judgment*’. We zijn toch zo snel om te oordelen en te veroordelen. Schort je oordeel op en stel vragen! De kwaliteit van de dialoog is recht evenredig met de kwaliteit van het luisteren.

En tot slot: ‘*Staatsmanschap*’! Een familiecharter maak je niet voor het volgende jaar! Kijk verder vooruit. Denk niet vanuit eigenbelang maar vanuit het belang van de familie én van het bedrijf, waarmee zoveel mensen verbonden zijn en waarvan zoveel mensen voor een stuk afhankelijk zijn. Ook voor hen draag je als familie een grote verantwoordelijkheid!

Met deze laatste conclusies komen we stilaan op mijn favoriete domein, dat van de psychologie en de filosofie. Tijd voor het laatste hoofdstuk!