

Van je familie moet je het hebben!

***Waarom familiebedrijven
anders denken en doen***

dr. Judith van Helvert-Beugels



Colofon

Van je familie moet je het hebben!

Waarom familiebedrijven anders denken en doen

dr. Judith van Helvert-Beugels

**Dank aan Ilse Matser en collega's Erik Veldhuizen,
Bart Hoogeboom en Rosemarie Steenbeek voor hun
kritische blik en waardevolle feedback op de conceptversie
van deze rede. Dank aan Eefje Claassen voor de redactie.**

Fotografie:

Foto op voorkant: Barbara Bijenhof van Ten Kate
Flowers & Decorations

Foto op pagina 4: Onbekend

Foto op pagina 10: Marlies en Marijke van Wijhe
van Koninklijke Van Wijhe Verf BV

Foto op pagina 22: Familie Horst van AKROH Industries

Foto op pagina 27: Onbekend

Foto op pagina 32: Familie Swager van Foreco Groep

Foto op pagina 37: Foto winnaar van de Ten Clarenwater

Thesis award 2018, Barbara Cornelissen

ISBN: 978-94-93243-06-4

Dit is een publicatie van Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle

Maart 2022

Van je familie moet je het hebben!

***Waarom familiebedrijven
anders denken en doen***

dr. Judith van Helvert-Beugels

Rede bij de aanvaarding van de functie van lector Familiebedrijven,
bij het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap van de Hogeschool Windesheim,
uitgesproken op 13 mei 2022 in Zwolle.



Inhoudsopgave

Inleiding	8
Opbouw van deze rede.....	9
Hoofdstuk 1 // De familiefactor bij het ondernemen.....	12
Waarom functioneren familiebedrijven anders?	13
Enkele definities.....	15
Inzicht ontwikkelen in de familiefactor	17
Waarom familiebedrijven anders denken en doen	20
Hoofdstuk 2 // Drie aandachtsgebieden van het familiesysteem	24
De mentaal weerbare ondernemersfamilie.....	25
De sociaal betrokken ondernemersfamilie	28
De lerende ondernemersfamilie.....	35
Hoofdstuk 3 // Lectoraat familiebedrijven: wie, wat, hoe?	40
Onderwijsactiviteiten.....	41
(Onderzoeks)projecten ingedeeld naar onderzoeklijnen	43
Woord van dank.....	51
CV Judith van Helvert-Beugels.....	53
Literatuur	54

Inleiding

Familiebedrijven staan op de kaart! De aandacht voor familiebedrijven in zowel de literatuur als in de maatschappij is de afgelopen twee decennia enorm gegroeid. Ook bij beleidsmakers op regionaal, landelijk en Europees niveau zijn familiebedrijven tegenwoordig onderwerp van gesprek en ze staan als aparte ondernemingsvorm genoemd in het coalitieakkoord (Palland, 2021; Amhaouch & Grinwis, 2021; Keizer, 2021; Van Hijum, 2021). Bij veel partijen is het besef doorgedrongen dat familiebedrijven kunnen zorgen voor stabiliteit in de lokale, nationale én internationale economie. Zo laten de meest recente statistieken zien dat familiebedrijven in Nederland grofweg een kwart van de totale omzet en toegevoegde waarde in het niet-financiële bedrijfsleven vertegenwoordigen en bijna een derde van de banen voor hun rekening nemen (CBS, 2021). Ook op maatschappelijk vlak zijn familiebedrijven relevant: ze zijn lokaal betrokken en spelen een rol in de aanpak van grote maatschappelijke opgaven, zoals inclusie en duurzaamheid (Lumpkin & Bacq, 2021).

Het lectoraat Familiebedrijven van Windesheim, dat door Ilse Matser in de zomer van 2009 werd gestart, heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan kennisontwikkeling over familiebedrijven en aan bewustwording van familiebedrijven als bijzondere groep van bedrijven in Nederland. Inmiddels is er bij meerdere kennisinstellingen aandacht voor het thema, waaronder Universiteit van Maastricht, Universiteit van Tilburg, Erasmus Universiteit Rotterdam, en natuurlijk Nyenrode Business Universiteit waar familiebedrijven als thema al in 1992 op de agenda is gezet door Roberto Flören. Het lectoraat Familiebedrijven van Windesheim heeft zich in het verleden qua thematiek vooral gericht op professioneel management en goed bestuur van familiebedrijven, bedrijfsopvolging en strategisch ondernemerschap (Matser, 2014; Van Gils, 2017). Hierbij stond de ondernemende kracht en het functioneren van het familiebedrijf centraal.

Met de kennisbasis die er ligt en het bestaande netwerk als belangrijke uitgangspunten, is mijn leeropdracht verlegd naar het familiesysteem. Meer kennis over en inzicht in het familiesysteem is om een aantal redenen belangrijk. Ten eerste vormt het de kern van het onderscheidend vermogen ten opzichte van niet-familiebedrijven. Met andere woorden: daarmee kunnen we begrijpen waarom familiebedrijven zich anders gedragen. Daarnaast kunnen we daarmee beter variëteit duiden tussen verscheidene typen familiebedrijven. Aandacht voor het familiesysteem is ook belangrijk, omdat familiestructuren geleidelijk aan veranderen door verschuivingen in sociaal-demografische factoren: mensen krijgen minder kinderen, gaan later trouwen, gaan ook weer vaker uit elkaar, vrouwen hebben een steeds actievere rol op de arbeidsmarkt en kinderen blijven langer thuis wonen. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de wijze waarop families ondernemen (Aldrich et al.,

2021). Ten slotte is meer inzicht in het familiesysteem ook van belang in het licht van een ontwikkeling die we momenteel zien, namelijk van een financieel gedreven economie naar een betekenis-economie gedreven door niet-financiële doelen. Familiebedrijven hechten, vanwege onderliggende waarden, specifiek belang aan niet-financiële doelen.

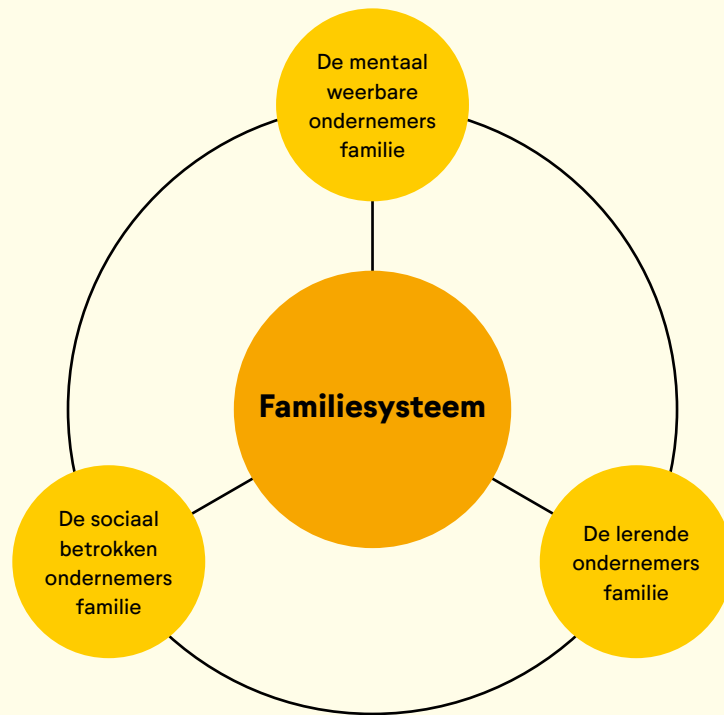
Opbouw van deze rede

In deze rede, die een uitwerking is van mijn leeropdracht, verken ik de bestaande kennis over ondernemende families en het familiesysteem en vertaal deze naar drie onderzoekslijnen die centraal zullen staan binnen mijn lectoraat.

Ik begin mijn rede met het beantwoorden van de vraag waarom familiebedrijven anders functioneren dan niet-familiebedrijven. Daarbij ga ik in op welke wijze de betrokkenheid van de familie het denken en doen bij het ondernemen beïnvloedt. Familiebedrijven presteren per definitie niet beter of slechter dan niet-familiebedrijven, maar ze functioneren en gedragen zich wel op een andere manier. De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf leidt tot een extra complexiteit, bijvoorbeeld doordat je naast een werkrelatie ook een familielatie met elkaar hebt, door het familiekapitaal dat in het bedrijf zit en/of door het risico van reputatieschade. Dit kan het familiebedrijf kwetsbaar maken. Onderzoek heeft echter ook uitgewezen dat de familiefactor kan worden ingezet om een competitief voordeel te ontwikkelen ten opzichte van niet-familiebedrijven; denk bijvoorbeeld aan het innoveren op basis van tradities (*innovation through tradition*) (De Massis et al., 2016). De kunst is dus om de familiefactor als een kracht in te zetten en de complexiteit ervan te beteugelen. Om te begrijpen hoe dit moet en aan welke knoppen individuele familieleden en een familie kunnen draaien, is het belangrijk om bij het ontwikkelen van nieuwe kennis meer aandacht te hebben voor het familiesysteem.

De drie onderzoekslijnen die centraal staan in mijn lectoraat zijn geschetst in Figuur 1: (1) de mentaal weerbare ondernemersfamilie, (2) de sociaal betrokken ondernemersfamilie en (3) de lerende ondernemersfamilie. Per onderzoekslijn breng ik in kaart wat de bestaande kennisbasis is en welke vragen bij ondernemende families en hun stakeholders leven die met de bestaande kennis nog niet beantwoord kunnen worden. Dit zijn de vragen waar het lectoraat de komende jaren mee aan de slag gaat; samen met ondernemende families, (internationale) kennispartners, brancheverenigingen, werkgeversorganisaties, (regionale) overheid en adviesorganisaties, zodat we gezamenlijk de ondernemende kracht van ondernemende families en hun bedrijven verder tot bloei kunnen brengen.

Figuur 1. Onderzoekslijnen binnen de leeropdracht Familiesysteem



Ik sluit de rede af met een toelichting op de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten waar we de komende jaren mee aan de slag gaan. Hierbij stel ik de collega's voor die bij het lectoraat Familiebedrijven werken.



Hoofdstuk 1

De familiefactor bij het ondernemen

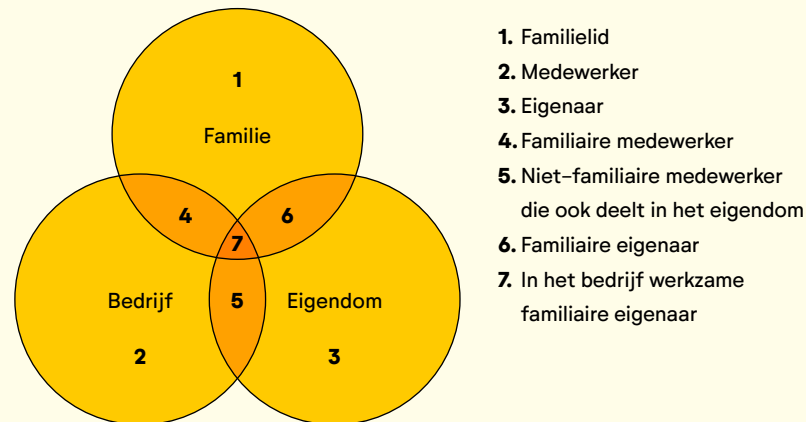
Waarom functioneren familiebedrijven anders?

Niet alleen in Nederland, maar in de meeste landen wereldwijd zijn familiebedrijven de meest voorkomende bedrijfsvorm (La Porta et al., 1999) en vormen ze veruit de grootste banenmotor (Neckebrouck et al., 2018). Soms is een bedrijf vanaf de start een familiebedrijf met meerdere betrokken familieleden. Bijvoorbeeld wanneer een stel, broers/zussen, of ouders met een kind samen een bedrijf starten. Denk aan een bedrijf als VanMoof, een fietstechbedrijf dat in 2009 werd opgericht door de broers Taco en Ties Carlier. Of MOMIQ Design; in 2012 opgericht door de zussen Lidewij en Rosemarijn in 't Veld. In veel gevallen is er echter, wanneer een ondernemer een bedrijf start, nog geen verdere familie betrokken. Wanneer de ondernemer een relatie heeft, zal hij of zij thuis waarschijnlijk wel sparren over de ontwikkelingen in het bedrijf en als er kinderen zijn worden deze misschien af en toe mee genomen naar de werkplek. Daarnaast komt het benodigde startkapitaal voor het bedrijf vaak uit de familie (Steier, 2001). Als het bedrijf groeit en succesvol is, zal in sommige situaties de partner mee gaan werken in het bedrijf, bijvoorbeeld door de administratie te doen of door zorg te dragen voor relatiemanagement. Wanneer partners ook samen verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming in het bedrijf spreken we van *copreneurs* (co-ondernemers) (Fitzgerald & Muske, 2002). Het bedrijf heeft zich in zo'n geval ontwikkeld tot een familiebedrijf. Een andere veelvoorkomende situatie, waarbij andere familieleden betrokken raken bij het bedrijf, is wanneer de leiding en/of het eigendom van het bedrijf wordt overgedragen aan één of meerdere kinderen.

Het veelgebruikte driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996) maakt de implicaties van de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf inzichtelijk. Het model, weergegeven in Figuur 2, laat zien dat een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: het bedrijf, de familie en het eigendom. Deze systemen kunnen op zichzelf functioneren, maar bij een familiebedrijf zijn ze afhankelijk van elkaar, doordat ze elkaar deels overlappen. De directeur van het bedrijf is tegelijkertijd de enige eigenaar of mede-eigenaar én familielid. Bij het nemen van strategische beslissingen, waaronder bedrijfsopvolging, moeten belangen vanuit familiaal perspectief, eigenaars- en bedrijfsperspectief tegen elkaar worden afgewogen; dit kan zorgen voor

spanningen. Vanuit het perspectief van het *bedrijf* is de optimale kandidaat voor de functie van directeur bijvoorbeeld iemand met een relevant netwerk en de benodigde competenties. Terwijl vanuit het perspectief van de *familie* de voorkeur uitgaat naar een familielid uit de volgende generatie die deze rol op zich kan nemen. De logica die bij deze beslissing geldt vanuit het *bedrijfsysteem* komt dus niet overeen met de logica vanuit het *familiesysteem*. De logica's kunnen complementair aan elkaar zijn, maar ze kunnen ook conflicteren (Reay, Jaskiewicz, & Hinings, 2015), waardoor de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf zowel in de familie als in het bedrijf tot 'gedoe' kan leiden.

Figuur 2. Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)



Uit recente cijfers van het CBS (2021) weten we dat bij 93% van de familiebedrijven het eigendom volledig in handen is van de familie. Dat betekent dat de overlap van het familiesysteem en het eigendomssysteem heel groot is. Maar de overlap met het bedrijfsstelsel kan ook groot zijn. De mate van overlap varieert van situatie tot situatie. Het tekenen van het driecirkelmodel voor je eigen situatie als ondernemende familie kan veel inzicht geven in de mate van complexiteit.

De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf en de invloed die de familie via de zeggenschap (het eigendom) uitoefent op het bedrijf, maken dat de cultuur en waarden van het bedrijf in sterke mate afhankelijk zijn van normen en waarden die voor de familie belangrijk zijn (Handler, 1989; Miller & Rice, 1988; Chua, Chrisman, Sharma, 1999). Doordat het zeggenschap veelal geconcentreerd is bij enkele familieleden, kunnen families snel beslissen, waardoor

familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven wendbaar en flexibel zijn (Craig, Dibrell, & Garrett, 2014). Familiebedrijven kunnen een tandje bijzetten wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld door de bereidheid van familieleden om lange werkdagen te maken, door extra familiekapitaal in het bedrijf te stoppen of juist door even geen dividend te ontvangen. Daarnaast zijn ze vaak sterk regionaal geworteld. Ze streven naar continuïteit van datgene dat generaties voor hen hebben opgebouwd (rentmeesterschap) en ze kunnen hun eigen koers varen, omdat ze relatief gezien minder afhankelijk zijn van externe financiers (Sharma & Sharma, 2019). In de literatuur worden deze aspecten aangeduid als verschillende bronnen van kapitaal: sociaal kapitaal (zoals vertrouwen tussen mensen, harmonie in de familie, solidariteit en reputatie in de gemeenschap), menselijk kapitaal (zoals de betrokkenheid van de volgende generatie, een gedeelde missie en de kennis en vaardigheden van verschillende familieleden) en financieel kapitaal (het bedrijf en vermogen van de familie) (Arregle et al., 2007; Danes et al., 2009). Met deze bronnen van kapitaal kunnen familiebedrijven hun onderscheidende vermogen versterken en een competitief voordeel opbouwen en daarmee potentieel excelleren ten opzichte van niet-familiebedrijven (Ge, De Massis, & Kotlar, 2022).

De betrokkenheid van familie bij een bedrijf zorgt voor een bijzondere dynamiek. Je bent niet alleen familie van elkaar, maar je werkt ook samen in het bedrijf waar er afhankelijk van ieders functie, sprake is van bepaalde gezagsverhoudingen. De betrokkenheid van een familie bij een bedrijf brengt veel kansen met zich mee, maar ook diverse uitdagingen, onder andere door rolverwarring. Het is zeker niet eenvoudig om samen met je familie te werken en te ondernemen (McKelvie et al., 2014). Een tekort aan communicatie over ieders verwachtingen, belangen en wensen en het te weinig inleven in elkaars situatie kan bijvoorbeeld leiden tot stevige uitdagingen bij de bedrijfsopvolging. En bij het overeenkomen van de wijze waarop de familie betrokken wil zijn (en blijven) bij het bedrijf en het bepalen van de strategische koers, moeten verschillende belangen vanuit de rollen van familielid, directie en eigenaar tegen elkaar worden afgewogen. Het is dus belangrijk om kennis te ontwikkelen over de elementen van de ondernemende familie die het functioneren van de familie en het familiebedrijf beïnvloeden. Hierbij kunnen we bouwen op de inzichten die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld en die ik hierna zal toelichten. Daarbij zal ik starten met het definiëren van de begrippen 'familiebedrijf' en 'ondernemende familie'.

Enkele definities

Het is behoorlijk complex om vast te stellen wanneer een bedrijf een familiebedrijf is. Het familiebedrijf bestaat niet; de variëteit binnen de groep familiebedrijven is bijzonder groot. Daarnaast is de status van een familiebedrijf niet statisch; deze kan zich bewegen tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. Denk bijvoorbeeld aan een familiebedrijf in

wording, zoals eerder geschetst, of een familiebedrijf dat (deels) verkocht wordt en op een later moment terug wordt gekocht door de familie. In plaats van enkel vergelijkingen te maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, wordt daarom tegenwoordig ook steeds vaker een vergelijking gemaakt tussen verschillende typen familiebedrijven om de invloed van de familie op het bedrijf beter te begrijpen (Daspit et al., 2021).

Twee veel gebruikte aanpakken om een familiebedrijf te definiëren zijn de *componenten-aanpak* en de *essentie-aanpak*. De *componenten-aanpak* is een operationele aanpak, waarbij we kijken naar een aantal criteria (componenten) om vast te stellen of een bedrijf een familiebedrijf is. Dit zijn de minimale voorwaarden voor familiale invloed waar een bedrijf aan moet voldoen: (1) één familie heeft direct of indirect een meerderheid van zeggenschap (bij beursgenoteerde bedrijven is dat 25 procent), (2) de familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en, (3) het bedrijf moet juridisch overdraagbaar zijn (CBS, 2021). Het voordeel van deze aanpak is dat voor kwantitatieve studies (via bijvoorbeeld enquêtes) relatief makkelijk kan worden 'gemeten' of een bedrijf een familiebedrijf is. Nadeel is dat deze operationele definitie erg breed is; deze impliceert namelijk dat ook eerstegeneratiebedrijven, eenmanszaken en bedrijven van zelfstandigen als familiebedrijven worden gezien. Daarnaast schiet de componenten-aanpak tekort als het gaat om het verklaren waarom familiebedrijven zich in hun aard en gedrag onderscheiden van niet-familiebedrijven. De *essentie-aanpak* is gedragsmatig van aard (Chua et al., 1999) en probeert tot de essentie van het onderscheidende gedrag van familiebedrijven te komen. In deze aanpak wordt verondersteld dat familiebedrijven zich van niet-familiebedrijven onderscheiden door hun intenties en hun visie op de toekomstige rol van het bedrijf voor de familie, generatie na generatie (Chua et al., 1999). Chua et al. (1999) stellen dat onderzoekers naast de componenten, zoals hierboven genoemd, ook naar deze intenties en visie van betrokken familieleden zouden moeten vragen, om niet alleen zo een onderscheid te kunnen maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, maar ook beter zicht te krijgen op de heterogeniteit binnen de grote groep familiebedrijven.

De ondernemende familie betreft natuurlijk de familie die betrokken is bij een familiebedrijf. Deze bedrijfsfamilie kan bestaan uit verschillende familietakken, bestaande uit jongere en oudere generaties, inclusief ooms en tantes en wellicht zelfs achterneven en -nichten. Verschillende culturen zijn in meer of mindere mate inclusief als het gaat om familie, denk bijvoorbeeld aan schoonfamilie of aangenomen kinderen die al dan niet onder familie worden gerekend. In de literatuur wordt daarom veelal een inclusieve benadering van het concept 'bedrijfsfamilie' gebruikt, waarbij familieleden verbonden zijn door gemeenschappelijke voorouders (dus op basis van een bloedrelatie) dan wel door een relatie verbonden zijn (Nordqvist & Melin, 2010). In de praktijk maken ondernemende families zelf vaak onderscheid tussen familieleden die emotioneel bij het bedrijf zijn betrokken en familieleden die via eigendom of directierol bij het bedrijf zijn betrokken. Dit onderscheid is belangrijk omdat de familieleden die emotioneel

betrokken zijn, maar geen formele rol in het bedrijf hebben, ook niet bij alle overleggen en besluiten betrokken hoeven te worden. Baron en Lachenauer (2021) duiden dit onderscheid aan met hun 'kamer model', zie Figuur 3. Deze kamers staan met elkaar in verbinding, maar niet ieder familielid is bij elk gesprek aanwezig. Dit is afhankelijk van ieders rol en positie.

Figuur 3. Kamer model (Baron & Lachenauer, 2021)



Inzicht ontwikkelen in de familiefactor

Het gezin waarin je opgroeit en het gezin dat je in een latere levensfase zelf eventueel vormt met een partner en/of kinderen, beïnvloeden beide wat voor een type persoon je wordt en bent, en daarmee ook jouw gedrag in het familiebedrijf als eigenaar, directeur of medewerker. Het bedrijf kan andersom ook invloed hebben op de familie als geheel en/of individuele familieleden, bijvoorbeeld door conflicten of ervaren stress maar ook door opgebouwde welvaart. Dat kan, via de bij het bedrijf werkzame familieleden, uiteindelijk ook weer effect hebben op het bedrijf (Jaskiewicz et al., 2017). Over en weer zijn er dynamieken, patronen, gebeurtenissen en relaties die het bedrijf en de familie wederzijds kunnen beïnvloeden.

Om beter te begrijpen waarom en hoe familiebedrijven zich zowel onderling als ten opzichte van niet-familiebedrijven anders gedragen, moeten we dieper ingaan op het familiesysteem. In de antropologie wordt onderscheid gemaakt tussen de familieleden met wie je een bloedband hebt (family of orientation) en het gezin dat je vervolgens zelf vormt (family of procreation). De persoon met wie je zelf een gezin vormt, kies je op basis van liefde en affiniteit. Maar het gezin

waarin je opgroeit en waar de vroege socialisatie plaatsvindt, kies je niet zelf en de invloeden en ervaringen vanuit je opvoeding overkomen je dan ook min of meer.

Om de impact van familiedynamieken, –patronen, –ervaringen, –verhalen en –waarden op het bedrijf te illustreren, volgt hieronder een korte fictieve casus.

Dit is het verhaal van familie de Griend; een familie die door hard te werken en open te staan voor vernieuwing, een succesvol retailbedrijf in Nederland heeft neergezet, maar waarvan de zussen Nelly, Gerda en Lien, de derde generatie, inmiddels geen contact meer hebben met elkaar.

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog startte Fien de Griend samen met haar man Jos vlakbij Tilburg een bedrijf voor de kledingreparatie. Jos bleek niet in staat om na de oorlog het leven weer goed op te pakken en verliet Fien en hun kinderen kort na de oprichting van het bedrijf. Het lukte Fien, een energieke en gedreven jonge vrouw, om het bedrijf binnen korte tijd winstgevend te maken. Haar oudste zoon Jan besloot om direct na zijn middelbareschooltijd in het bedrijf te komen werken en werd Fiens junior bedrijfspartner. In de jaren daarop ontwikkelde Jan zich tot een pionier in de productie van confectiekleding. Toen Jan in 2002 overleed, liet hij een zeer succesvol bedrijf achter, met goede rendementen en ruim 100 mensen in dienst.

De bron van het conflict dat uiteindelijk zou leiden tot het einde van het familiebedrijf in 2013 is al ontstaan in de jaren 70, toen Jan beslissingen heeft genomen over de inrichting van structuren en procedures ten behoeve van de besluitvorming (de governance) en de opvolging. In die jaren lag de besluitvorming en aansturing van het bedrijf volledig in handen van Jan, die een clubje van mensen om zich heen had verzameld met wie hij het goed kon vinden en met wie hij samen het MT vormde. Deze mensen volgden Jan echter klakkeloos in de besluiten die hij nam, ook het besluit over de bedrijfsopvolging. Jan besloot het bedrijf over te dragen aan schoonzoon Paul, echtgenoot van zijn middelste dochter Gerda, omdat hij het belangrijk vond dat de leiding van het bedrijf in handen van de familie zou blijven. Hij trof ook voorzieningen voor de overdracht van het eigendom naar zijn drie dochters wanneer hij zou komen te overlijden, juist met de intentie om de familiebanden goed te houden. Jan had het eigendom ondergebracht in een stichting administratiekantoor (STAK) van waaruit hij een deel van de winst van het bedrijf uitkeerde naar vier afzonderlijke bv's: één voor zichzelf en zijn vrouw Annie en de andere drie voor zijn dochters. Het bestuur van de STAK bestond uit Jan zelf en zijn dochters, maar hij had de stemrechten dusdanig verdeeld, dat hij de finale beslissing

zelf kon nemen. Deze aanpak functioneerde goed zo lang Jan nog leefde. Eventuele onenigheid tussen de dochters kreeg geen ruimte door Jans persoonlijkheid en zijn stemrecht. Na Jans overlijden ging zijn aandeel in het bedrijf en het stemrecht over op zijn vrouw Annie. De eerste jaren verliep de samenwerking zonder Jan voorspoedig. Jans oudste dochter Nelly werd manager bij de afdeling HR en zijn jongste dochter José stapte naar voren om het overleg tussen de betrokken familiale eigenaren te organiseren. De irritaties tussen de dochters, onder andere over de besteding van de winst, namen toe, maar waren beheersbaar.

Echte problemen ontstonden toen Nelly door Paul werd aangesproken op haar functioneren. Nelly had altijd haar best gedaan om aan de verwachtingen van haar ouders te voldoen. Ze vond het haar verantwoordelijkheid als oudste uit het gezin om bij te dragen aan de continuïteit van het bedrijf dat haar oma en vader groot hadden gemaakt. Ze had altijd keihard gewerkt, 6 dagen per week en ze werd door haar collega's op handen gedragen. En nu ineens kreeg ze van haar zwager te horen dat het werk dat ze leverde niet goed genoeg was. Nelly was diep gekwetst en gefrustreerd. Ze realiseerde zich dat Gerda vast en zeker op de hoogte moest zijn van deze confrontatie, en het irriteerde haar dat Gerda zich niet eens de moeite had gedaan om voor haar op te komen of haar te vragen om haar kant van het verhaal. En dat terwijl zij als kind altijd de kastanjes voor haar uit het vuur had gehaald. Wat deed Gerda dan om bij te dragen aan de continuïteit van het familiebedrijf? En hoe zou haar jongste zus José tegen deze situatie aankijken? Gerda en José waren als twee handen op één buik, dus ze kon wel voorspellen wiens kant José zou kiezen als het erop aankwam.

In plaats van de confrontatie op te zoeken met haar zwager en zus, besloot Nelly om te stoppen als HR-manager en bij het familiebedrijf betrokken te blijven in haar rol als eigenaar, om daarmee gedoe met haar zwager en zus te voorkomen. Tijdens de eestvolgende vergadering met haar moeder en zussen stelde Nelly voor om het bedrijf te verkopen nu er geen enkel familielid met een bloedband nog langer in het bedrijf werkte. Dit zou gelegenheid bieden om het bedrijf te continueren, weliswaar onder de leiding van iemand anders, maar dan zou het bedrijf niet langer een goede relatie met Gerda en José in de weg staan. Gerda en José vonden dit helemaal geen goed plan, al was het maar omdat Paul goed functioneerde in zijn rol als directeur. Als alternatief stelde Nelly voor om dan haar aandeel aan haar zussen te verkopen. Na veel gedoe en een lange periode van onderhandelingen, waarbij tot overmaat van ramp Annie tussentijds plotseling overleed aan een hartstilstand, werd uiteindelijk overeenstemming bereikt over de prijs van haar aandeel. De relatie tussen de zussen was echter onherstelbaar beschadigd.

Deze casus laat zien hoe conflicten over het familiebedrijf, die voortkomen uit bepaalde dynamieken, overtuigingen, relaties en patronen vanuit de familie, ervoor kunnen zorgen dat familierelaties onherstelbaar beschadigd raken. In bovenstaande casus heeft het bedrijf de conflicten overleefd, maar als dat ten koste gaat van de relaties tussen familieleden is dat voorzichtig geformuleerd heel zuur.

Waarom familiebedrijven anders denken en doen

Families hebben dus een grote en onmiskenbare invloed op het gedrag van mensen en de wijze waarop zij (samen)werken in het bedrijf, maar in het vakgebied van de familiebedrijfskunde is hier nog maar in beperkte mate aandacht voor geweest. Daarentegen zijn in andere vakgebieden zoals sociologie en psychologie verschillende theorieën ontwikkeld, die handvatten kunnen bieden voor de (familie)bedrijfskunde (Jaskiewicz et al., 2017). Peter Jaskiewicz en collega's hebben zeven theorieën uitgelicht die veel potentie hebben om onze kennis en inzichten over familiebedrijven te verrijken. Ik heb deze hieronder overgenomen, inclusief suggesties hoe de theorie toegepast kan worden binnen de familiebedrijfskunde:

Tabel 1. Theorieën over familie om het denken en doen van familiebedrijven beter te begrijpen

Theorie (Engelse benamingen)	Belangrijkste concepten en stellingen	Mogelijkheden voor toepassing van theorie in familiebedrijfskunde
Family systems theory (Broderick & Smith, 1979)	Een familie is een systeem waarin familieleden ernaar streven om een balans met elkaar te vinden en deze te behouden. Families stellen criteria en regels op voor 'lidmaatschap', hetgeen wordt bestendigd door tradities. Families gebruiken grenzen om elementen uit te filteren en 'buiten te houden' die de gehanteerde regels ter discussie zouden kunnen stellen.	Wie maken deel uit van de ondernemersfamilie (denk bijvoorbeeld aan schoonfamilie of aangenomen kinderen) en op basis van welke criteria? Hoe beïnvloeden familiestructuren, familierelaties en gebeurtenissen het gedrag en de houding op het werk/de werkvloer en vice versa? Hoe kunnen bepaalde patronen en routines van ondernemersfamilies worden doorbroken? Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop mensen omgaan met risico's en crisissituaties, aan de wijze waarop zij leidinggeven en verandering initiëren, aan de mate waarin innovatie en vernieuwing wordt nagestreefd, aan de wijze waarop ze omgaan met emoties, etc.
Family communication patterns theory (Fitzpatrick & Ritchie, 1994; Ritchie & Fitzpatrick, 1990)	Gespreks- en gedragsnormen in families beschrijven hoe ze communiceren: in welke mate worden familieleden aangemoedigd om vrij te spreken en aan discussies mee te doen (gesprek) en in welke mate wordt van familieleden verwacht om zich te conformeren aan een gedeelde houding, waarden en overtuigingen (gedrag)? Deze familiepatronen zijn van invloed op de persoonlijkheid van mensen, op de manier waarop families met informatie omgaan, op hun gedrag en op psychosociale uitkomsten.	Hoe en in welke mate beïnvloeden familiale gespreks- en gedragsnormen de communicatie op de werkvloer? In welke context (sector, type overleg, organisatieniveau) zijn bepaalde gespreks- en gedragsnormen met name of het meest effectief? Hoe verhouden gespreks- en gedragsnormen zich tot andere gedragskenmerken, zoals bijvoorbeeld conflict vermijdend gedrag? En hoe beïnvloeden gespreks- en gedragsnormen op het werk de communicatie die bij de families thuis plaatsvindt?
Family-niche model of birth order and personality (Paulhus, Trapnell & Chen, 1999)	De persoonlijkheid van familieleden wordt beïnvloed door gespecialiseerde niches die broers en zussen innemen om toegang te krijgen tot middelen in het gezin. Leeftijdverschillen tussen kinderen, het aantal jongens en meisjes en karakterverschillen zijn factoren die de relatie tussen de gezinssamenstelling en de persoonlijkheidsontwikkeling beïnvloeden.	Hoe beïnvloeden de geboortevolgorde, gender en karakter binnen een familie bepaald gedrag van individuele familieleden in het bedrijf, zoals prestatiedrang, risicohouding, ambitieniveau, vaardigheid om kansen te zien en te creëren, leiderschap, veranderingsbereidheid, werk-geluk, maar ook de mate van ervaren rivaliteit tussen familieleden?
Parental control theory (Baumrind, 1971)	Er bestaan volgens deze theorie drie dominante opvoedstijlen: autoritair (controleren en beïnvloeden van gedrag van de kinderen om aan bepaalde standaarden en waarden te voldoen), toegeeflijk (niet straffen, snel reageren en accepteren, geen of weinig eisen aan hen stellen) en gezaghebbend (aanmoedigen van expressiviteit en wederkerige communicatie). Deze stijlen hebben belangrijke implicaties voor de opgroeiende puber, volwassen gedrag en persoonlijkheid(-ontwikkeling).	Wat is de relatie tussen verschillende opvoedstijlen en effectief leiderschap, in verschillende contexten? Hoe beïnvloeden de opvoedstijlen de wijze waarop familieleden hun rol(len) vervullen en de manier waarop ze dit, alleen en samen, organiseren (de familiale governance)? Hoe beïnvloeden de opvoedstijlen het ondernemende gedrag? Hoe beïnvloeden succesvol leiderschap en de werk-privé-balans de opvoedstijl die thuis wordt gebruikt?

Theorie (Engelse benamingen)	Belangrijkste concepten en stellingen	Mogelijkheden voor toepassing van theorie in familiebedrijfskunde
<i>Family development theory / Family lifecycle perspective</i> (Duvall, 1957 / Rodgers, 1964)	Deze theorie gaat in op verschillende levensfasen en overgangen binnen een familie. De theorie stelt dat ontwikkeling wederkerig is doordat de ontwikkeling van een individu de ontwikkeling van de familie beïnvloedt. Families die anticiperen op verandering doorlopen de transities met minder problemen.	Wat is de impact van een bepaalde levensfase (bijvoorbeeld de fase met opgroeiende kinderen en een behoefte om te sparen voor hun studies) op de risicohouding in het familiebedrijf, op arbeidsproductiviteit, op leiderschap en op de werk-privé-balans?
<i>ABCX model of family stress</i> (Hill, 1949)	Aan de hand van dit model kan worden voorspeld of een familie in staat is zich aan te passen aan een crisis, op basis van hun beoordeling/perceptie van de situatie en hun aanpassings-/oplossingsvermogen. De combinatie van B en C bepalen of A in een crisis resulteert. De letters staan voor de volgende factoren: A: de situatie die stress veroorzaakt; B: bestaande middelen die kunnen worden ingezet om de situatie op te lossen of om je als individu emotioneel anders tot de stress te verhouden; C: de beoordeling/perceptie van de familie van de situatie; X: de kans op een crisis > de uitkomst van de interactie tussen A, B en C.	Welke activiteiten of situaties in het familiebedrijf kunnen stress opleveren voor de familie (denk bijvoorbeeld aan een opdracht in het buitenland of lange werkdagen) en welke middelen vanuit het familiebedrijf zijn effectief om de familie te helpen om zich aan te passen aan de situatie (denk aan flexibele werktijden of coaching)? Hoe verschillen deze factoren binnen verschillende typen familiebedrijven (denk aan grootte, stellen die samen ondernemen etc.)?
<i>Intergenerational solidarity theory</i> (Bengston & Roberts, 1991)	Intergenerationele solidariteit verwijst naar sentimenten, houdingen en gedragingen die relaties tussen familieleden van verschillende generaties versterken. De theorie stelt dat solidariteit tussen twee familieleden kan worden gemeten aan de hand van verschillende dimensies die belangrijke implicaties hebben voor onder andere onderlinge steun, het uitwisselen van geld en tijd en affectie.	Wat is de samenhang tussen intergeneratie- onele solidariteit en personeelsbeleid? Hoe beïnvloedt intergeneratiele solidariteit loopbaankeuzes en werkgedrag; bijvoorbeeld de mate waarin wordt samengewerkt in teams en veerkracht van in het bedrijf werkende familieleden en het personeel?

Het overzicht laat zien dat er al veel kennis aanwezig is over familie en elementen vanuit het familiesysteem, die het functioneren van de familie, en daarmee ook het functioneren van het familiebedrijf, beïnvloeden. Maar tegelijkertijd liggen er nog veel kansen en mogelijkheden voor verdere kennisontwikkeling. In het volgende hoofdstuk licht ik de drie onderzoekslijnen toe (de mentaal weerbare familie, de sociaal betrokken familie en de lerende familie), die het uitgangspunt vormen voor de projecten waar we de komende jaren mee aan de slag gaan.



Hoofdstuk 2

Drie aandachtsgebieden van het familiesysteem

Van je familie moet je het hebben! Als we deze uitspraak letterlijk nemen, betekent dit dat je familie de basis vormt voor je ontwikkeling en voor je bestaan. In figuurlijke zin impliceert deze uitspraak echter dat deze basis niet per se (alleen maar) positief is. Een familie brengt ook uitdagingen met zich mee. In dit hoofdstuk ga ik nader in op de drie onderzoekslijnen van mijn leeropdracht: de mentaal weerbare ondernemersfamilie, de sociaal betrokken ondernemersfamilie en de lerende ondernemersfamilie. Deze onderzoekslijnen zijn voor de komende jaren de basis van het onderzoeksprogramma van het lectoraat Familiebedrijven – ‘Het familiesysteem: op zoek naar de familiefactor’.

De mentaal weerbare ondernemersfamilie

Onderdeel uitmaken van een familie is fijn, wanneer de relaties goed zijn en er geen gedoe is. Maar een familie kan emotioneel ook belastend zijn, wanneer er sprake is van conflicten en gecompliceerde relaties. In het voorgaande hoofdstuk maakte ik al even onderscheid tussen de familie waarin je opgroeit en de familie die je zelf start. Onderzoek laat zien dat problemen die voorkomen in de familie waarin je opgroeit veelal terugkomen in de familie die je zelf start. De reden daarvoor is dat mensen zich vaak niet bewust zijn van hoe hun eigen denken en gedrag deze problemen in stand houdt (McGoldrick, 2011). Bewustwording en vervolgens doorbreking van dergelijke patronen is echter essentieel om een mentaal weerbare ondernemersfamilie te vormen.

Om een ondernemende familie en individuele familieleden te helpen om mentaal weerbaar te worden, kunnen de in Tabel 1 genoemde inzichten vanuit sociologie en psychologie gebruikt worden. Elke theorie belicht weer een ander aspect van het familiesysteem waarmee inzicht kan worden verkregen in de wijze waarop de familie functioneert. Het is opvallend dat de *Family Systems Theory* (Broderick & Smith, 1979; Bowen, 1978; Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007; Jaskiewicz et al., 2017), die is gebaseerd op de algemene systeemtheorie, in de praktijk al intensief wordt gebruikt om een ondernemersfamilie te doorgronden. In de *Family*

Systems Theory ligt de focus op de familie als systeem in plaats van op individuele familieleden. Binnen het familiesysteem is er sprake van hiërarchie; in die zin dat een familie bestaat uit verschillende takken en gezinnen. Om een probleem van een familielid te doorgronden is het volgens de Family Systems Theory belangrijk om naar dit familielid te kijken in relatie tot het (sub)systeem waarvan dit familielid onderdeel uitmaakt (e.g. Bowen, 1978; Berne, 1961; Olson, 1986; Bavelas & Segal, 1982). Dit familiesysteem betreft een systeem met relationele patronen tussen individuen met verschillende rollen, verantwoordelijkheden en doelen. Het fysiek, sociaal en emotioneel functioneren van individuele familieleden en de relaties met andere familieleden zijn onderling afhankelijk en wederkerig. Dit betekent dat een verandering in functioneren of gedrag door het ene familielid een reactie van een ander familielid tot gevolg heeft, waardoor de interactie tussen deze personen wordt onderbroken en verandert. De onderlinge afhankelijkheid binnen een familie is dus groot. Daardoor is familie enerzijds de grootste 'asset', maar aan de andere kant ook de grootste potentiële bron van stress (McGoldrick, 2011). Dat geldt helemaal wanneer je samen een bedrijf hebt. Denk bijvoorbeeld aan de relatie tussen ouders en kinderen wanneer de kinderen in het bedrijf komen werken. Dit is een grote stap waarbij een vader of moeder ineens een functioneringsgesprek met zijn of haar kind moet voeren. Dat is voor beide partijen heel ingewikkeld. Daarbij voelen ouders vaak dat de prestaties van hun kinderen zowel in positieve als negatieve zin afstralen op henzelf en op de dingen die zij bereikt hebben. Andersom realiseren opgroeiende kinderen zich gaandeweg steeds meer hoe belangrijk het bedrijf voor hun ouders is en kan het familiebedrijf een arena worden waar door broers en zussen wordt gestreden om erkenning en aandacht van hun ouders.

In een familiesysteem zijn interacties tussen familieleden gebaseerd op communicatieprocessen en -patronen; uitwisseling van verbale en non-verbale communicatie tussen zender en ontvanger. Deze communicatie is niet causaal of lineair, maar eerder circulair. Er is namelijk sprake van feedbackprocessen, doordat de familieleden op elkaar reageren. Volgens het systeemdenken leidt goed functionerende communicatie tot verandering, terwijl niet goed functionerende communicatie resulteert in frustratie en stilstand (Jaskiewicz et al., 2017). Een dubbele boodschap kan gemakkelijk leiden tot een misverstand (wanneer de ontvanger de door de zender bedoelde boodschap verkeerd begrijpt). Een dubbele boodschap, namelijk door mondeling het ene te zeggen en in gedrag of gebaren het tegenovergestelde aan te geven, leidt er bijvoorbeeld toe dat de reactie van de ontvanger per definitie incorrect is. Door misverstanden en dubbele boodschappen kunnen families disfunctionele communicatiepatronen ontwikkelen, waardoor familieleden het gevoel krijgen het nooit goed te kunnen doen en zo vastlopen in vicieuze cirkels (Kets de Vries et al., 2007).

Op basis van de *Family Systems Theory* zijn verschillende studies gedaan om te onderzoeken welke factoren het functioneren van een familie beïnvloeden. Eén van de meest bekende

modellen in dergelijke studies is het *circumplex* model (Olson, 1986, 2000; Olson, Russell, & Sprenkle, 1983; Olson, Sprenkle, & Russell, 1979). Dit, inmiddels op basis van empirie ondersteunde, model is gebaseerd op drie familiale dimensies: cohesie (de emotionele banden tussen familieleden), flexibiliteit (de mate van verandering in leiderschap, rollen, relaties en afspraken) en communicatie (luister- en spreekvaardigheid, jezelf openstellen voor de ander, duidelijkheid, focus houden en respect). Deze dimensies helpen te verklaren waarom een familie al dan niet goed functioneert. Volgens het circumplex model leidt een gemiddeld niveau van cohesie en flexibiliteit tot een gebalanceerd familiesysteem met een adequate reactie op stress en crisissituaties. Een extreme of een te beperkte mate van cohesie (verstrikt dan wel ontkoppeld) en flexibiliteit (chaotisch dan wel rigide) leidt tot een gebrekkig familiesysteem en een niet adequate reactie op stress en crisissituaties. Ontkoppelde families, met een te beperkte mate van cohesie, hebben geen emotionele motivatie om samen te zijn en kunnen niet op elkaar rekenen wanneer het tegenzit. Verstrikte families, met een extreme mate van cohesie, zijn daarentegen op een emotioneel overdreven manier verbonden aan elkaar. Onderzoek heeft uitgewezen dat families die effectief met elkaar communiceren, dus over goede communicatievaardigheden beschikken, beter in balans zijn (in termen van cohesie en flexibiliteit) en daarmee de kans vergroten ook functioneel te blijven (Rodick, Henggeler, & Hanson, 1986; Barnes & Olson, 1985). Families die in balans zijn, zijn niet alleen veerkrachtig, dus in staat om adequaat op stress en crisissituaties te reageren en daarna sneller weer een gebalanceerde status te bereiken, ze zijn ook in staat om verschillende vormen van kapitaal vanuit de familie aan te wenden om externe en interne uitdagingen op te lossen (Conger & Conger, 2002). Jammer genoeg hebben we al moeten constateren dat effectieve communicatie in ondernemende families allesbehalve vanzelfsprekend is. De praktijk laat zien dat communicatie tussen familieleden over zaken die gevoelig liggen vaak niet of te weinig plaatsvindt (Bouma et al., 2018). Naast het zojuist genoemde circumplex model worden de transactionele analyse van Berne (1961) en het genogram veel gebruikt door coaches en therapeuten om te begrijpen wat de oorzaak is van ineffectieve communicatie binnen families. Dergelijke tools maken inzichtelijk hoe ervaringen en patronen uit het verleden ons gedrag, en daardoor de interacties tussen familieleden, beïnvloeden. Wanneer we ons bewust worden van dergelijke patronen en ons eigen gedrag aanpassen, is dat een start voor een verandering binnen het familiesysteem.

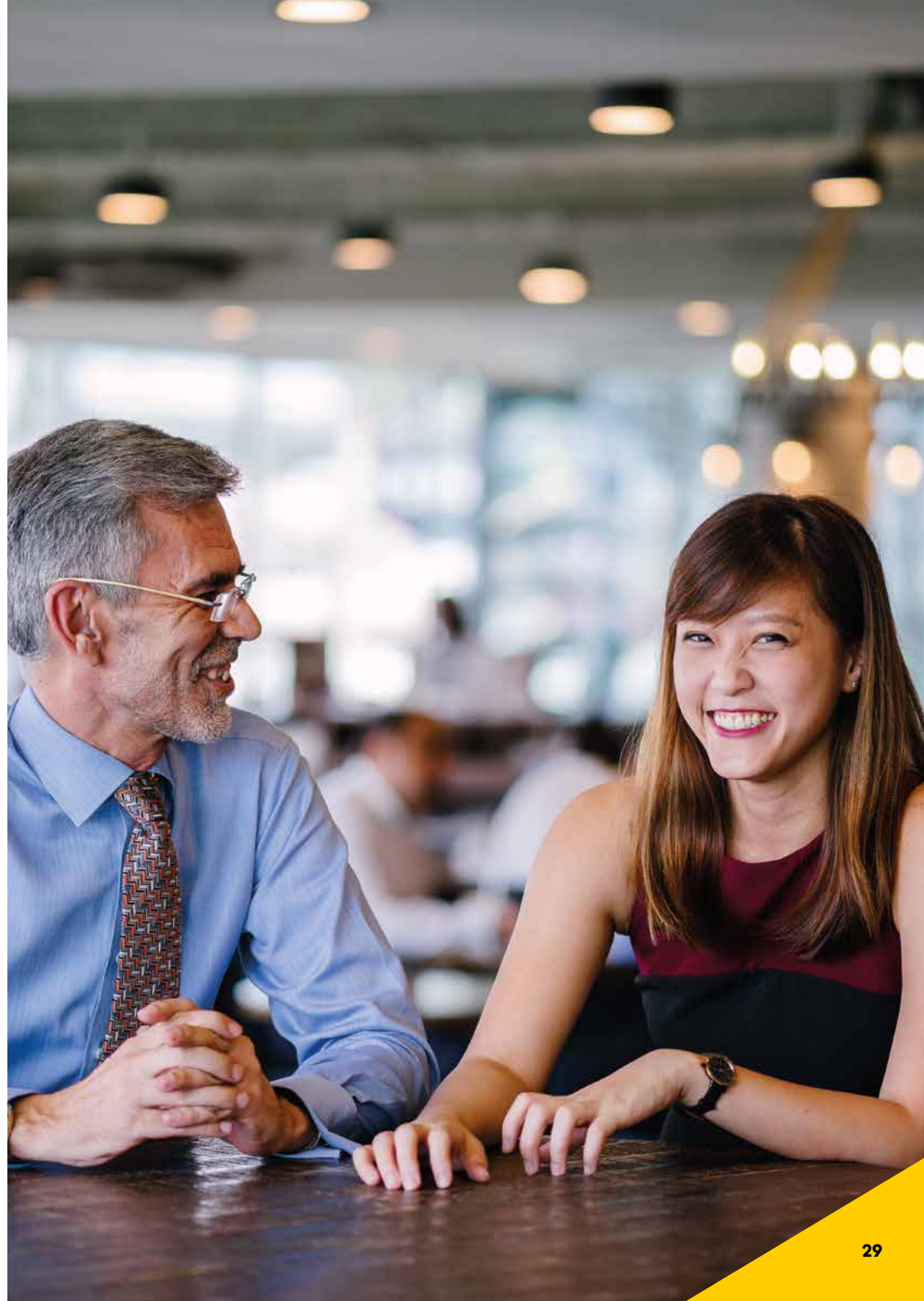
Ondanks het feit dat de principes vanuit de *Family Systems Theory* voor alle families gelijk zijn, zijn de rituelen, de normen en waarden, de gedeelde historie en de gewoontes voor iedere familie uniek. Deze gedeelde elementen onderscheiden een familie juist van de rest van de wereld (Kets de Vries et al., 2007). Hieruit vloeien ongeschreven en onuitgesproken regels voort die voorschrijven wat van familieleden wordt verwacht en wat al dan niet is toegestaan onder bepaalde omstandigheden. Deze regels, in de *Family Systems Theory* ook wel de *family scripts* genoemd, maken onderdeel uit van de familiecultuur en worden van generatie op generatie

doorgegeven. Deze regels hebben ook invloed op de mate waarin de familieleden emotioneel gezien aan elkaar verbonden zijn (de eerder beschreven cohesie). Door deze onderlinge verbondenheid beïnvloeden familieleden elkaars denken, gevoel en handelingen; ze zijn op zoek naar elkaars aandacht en steun en reageren op elkaars verwachtingen en behoeften.

Meer praktijkgericht onderzoek is nodig naar de wijze waarop de mentale weerbaarheid van de familie en de individuele familieleden het bedrijfssysteem beïnvloeden en vice versa. Onderwerpen die hieraan relateren zijn bijvoorbeeld de relaties tussen familieleden (e.g. Cosson & Gilding, 2021), patronen en normen die zich tussen hen ontwikkelen en de oorsprong daarvan, zoals religie en cultuur (e.g. Eze et al., 2021), crisissituaties binnen de familie en conflicthantering (Kaye, 1991), rolmodellen binnen de familie (Kammerlander et al., 2021), de vraag wie wel en wie niet bij de familie hoort en deel uitmaakt van het systeem (Kammerlander, 2021) en verschillende gezinssamenstellingen en generatieverschillen (Magrelli et al., 2022). Een interessante vraag voor praktijkgericht onderzoek is bijvoorbeeld hoe familieleden, die behoren tot verschillende leeftijdscategorieën, cohorten en periodes (met daaruit voortvloeiende ideologieën en opvattingen, zoals ideeën over ethisch gedrag en waarden), aankijken tegen de bedrijfsactiviteiten in het familiebedrijf en hoe bestaande normen daardoor in beweging komen.

De sociaal betrokken ondernemersfamilie

De tweede onderzoekslijn binnen de leeropdracht van het familiesysteem is de sociaal betrokken familie. Deze onderzoekslijn sluit onder andere aan op de zorg voor de volgende generaties. Dit langetermijndenken, het denken in generaties, kenmerkt familiebedrijven en staat centraal in het boek van Roman Krznaric (2020). Hij start zijn verhaal met een verwijzing naar Salk (1977), die stelt dat het onze plicht is om de rijkdommen die ons zijn nagelaten door te geven aan onze nakomelingen, en dat we toekomstige generaties alleen kunnen respecteren wanneer ons tijdsperspectief is gericht op langetermijndenken en op de gevolgen van ons handelen die tot voorbij ons eigen leven reiken. Volgens Krznaric (2020) worden we hierbij echter continu uitgedaagd door urgente belangen die spelen op de korte termijn. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een familielid van een ondernemende familie die een baan nodig heeft, aan de uittredende generatie die aanspraak wil maken op een pensioen, of aan de familie die reputatieschade wil beperken nadat het bedrijf net een bedrijfsongeval achter de rug heeft. Voor een ondernemende familie met een mkb-bedrijf, dat te maken heeft met een beperkte hoeveelheid aan middelen en mogelijkheden, is het daarnaast heel lastig om verder vooruit te kijken dan een paar jaar – en zelfs dát is soms al veel. Laat staan als daar ook nog eens een onvoorspelbare coronacrisis overheen komt.



De sociaal betrokken ondernemersfamilie sluit als thema ook aan op de hedendaagse opvattingen waarmee de nieuwe generatie binnen een ondernemende familie opgroeit. Mensen die geboren zijn tussen 1995 en 2010 behoren tot generatie Z en hechten over het algemeen veel waarde aan zingeving, betekenisvol werken en intrinsieke motivatie (Seemiller & Grace, 2018). Daarnaast worden bedrijven in toenemende mate geacht hun verantwoordelijkheid te nemen in het oplossen van maatschappelijke en sociale problematiek: door de overheid, maar ook door medewerkers, klanten en andere stakeholders. Veel ondernemende families vinden het vanzelfsprekend om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke opgaven. Deze vanzelfsprekendheid maakt echter dat het creëren van brede welvaart vaak geen expliciet onderdeel is van de strategie van het familiebedrijf en de profilering ervan en/of erover praten ook niet gebruikelijk is.

Directeur-eigenaar Johan Middelkamp van Sallandse Wegenbouw B.V. vertelt: “Ik heb van mijn moeder meegekregen dat we goed voor elkaar moeten zorgen.” Werk-leer-bedrijf Dynamisch Op Weg is een voorbeeld om kansarme jongeren te helpen bij het vinden en behouden van een baan. “Noaberschap is voor ons heel gewoon en doen wij al jaren, maar daar praatte je niet over. We moeten nu wel, dat is de tijd waar we in leven (...) Als mijn moeder nog leefde zou ik een draai om de oren krijgen als ze hoorde dat ik ons maatschappelijk werk promoot.”

De sociaal betrokken ondernemersfamilie als onderzoekslijn is om een derde reden relevant. Onderzoek laat namelijk zien dat familiebedrijven naast financiële doelen, ook niet-financiële doelen nastreven. Dat leidt logischerwijs tot het creëren van niet-financiële welvaart, die, zo blijkt uit recente studies, niet enkel wordt gecreëerd voor de familie en haar directe stakeholders, maar ook voor de (lokale) gemeenschap (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Kurland & McCaffrey, 2020; Reay et al., 2015). Het toetreden van nieuwe generaties tot een familiebedrijf kan hierbij fungeren als een katalysator (Cirillo et al., 2021).

Het creëren van niet-financiële welvaart in en door familiebedrijven wordt in de literatuur aangeduid met het concept *socio-emotional wealth* (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejia et al., 2007). Het nastreven van *socio-emotional wealth*, in combinatie met financiële welvaart, beïnvloedt de strategische keuzes die in het bedrijf worden gemaakt (e.g., Berrone et al., 2012). Hiermee onderscheiden familiebedrijven zich qua functioneren en gedrag van niet-familiebedrijven. Omdat de zogenoemde affectieve (c.q., niet-financiële) waarden van de familie een rol spelen bij het nemen van een strategische beslissing, kan (het nastreven van) *socio-emotional wealth* bijvoorbeeld leiden tot andere strategische keuzes met betrekking tot het betreden van nieuwe markten, het aan- en verkopen van bedrijfsonderdelen en bedrijfsopvolging, dan bij

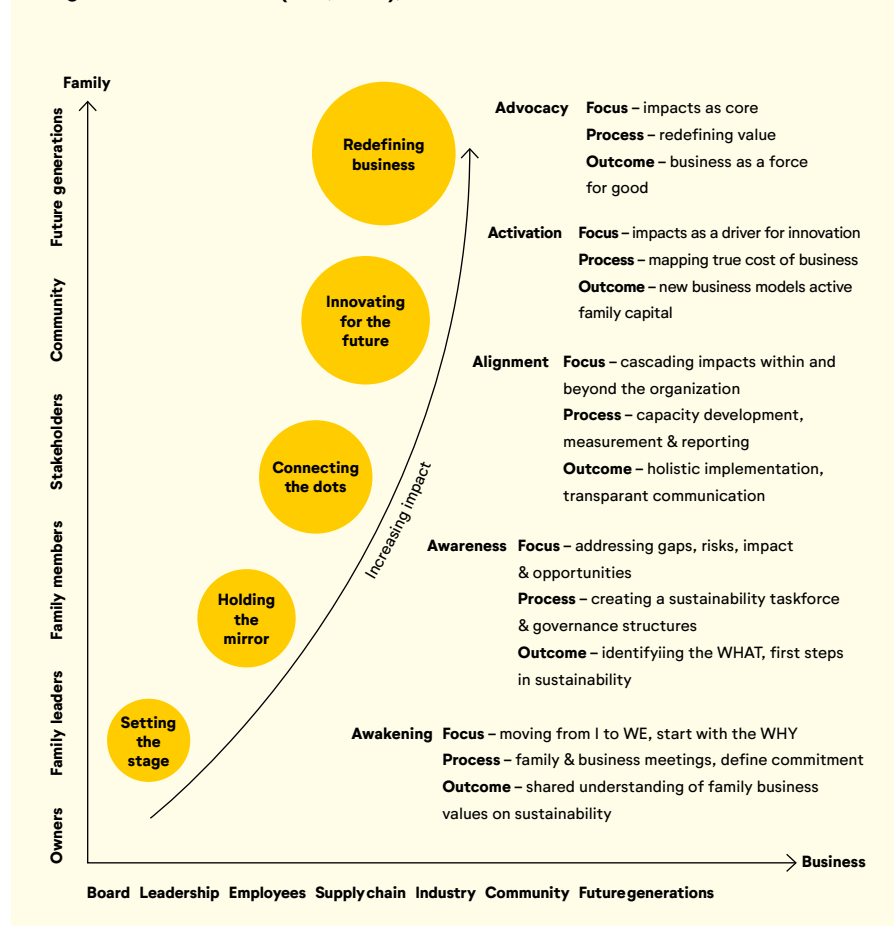
niet-familiebedrijven. Denk bijvoorbeeld aan het stil leggen van de fabriek op zondag vanwege religieuze waarden van de familie. De emotionele betrokkenheid van families bij het bedrijf maakt dat zij zich ook veelal sterk identificeren met hun bedrijf. Hierdoor streven familieleden een goede reputatie na (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Reay et al., 2015). De motivatie van familiebedrijven om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke opgaven lijkt daarom tweeledig: enerzijds sluit het aan bij hun waarden en cultuur en de manier waarop zij opereren (Bingham et al., 2011), anderzijds willen families hun reputatie hooghouden (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Recente studies over de maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven laten zien dat er een belangrijke rol is weggelegd voor familiebedrijven, omdat zij, ook met het oog op de volgende generaties, de waarde inzien van deze bijdrage en op basis daarvan andere strategische afwegingen maken (Combs et al., 2022; Lumpkin & Bacq, 2021). Het lijkt erop dat nieuwe generaties binnen een familiebedrijf een katalyserende werking hebben bij vernieuwing en duurzaamheid (Cirillo et al., 2021). Onderzoek heeft verder uitgewezen dat samenwerking op gemeenschapsniveau essentieel is bij de aanpak van sociale problematiek (Lumpkin & Bacq, 2021), vooral wanneer er binnen die gemeenschappen coalities van betrokken stakeholders zijn, die zich committeren aan het creëren van sociale, economische en gemeenschappelijke voordelen voor de gemeenschap (Lumpkin & Bacq, 2019; Lumpkin & Bacq, 2021). Sociale problematiek is veelal complex, multidimensionaal en speelt op meerdere niveaus. Juist vanwege deze mate van complexiteit is de betrokkenheid van meerdere stakeholders nodig (Voegtlin et al., 2021). Lumpkin en Bacq (2019) noemen het creëren van dergelijke voordelen voor de gemeenschap *Civic Wealth Creation* (CWC). Familiebedrijven spelen vaak een belangrijke rol bij het creëren van CWC (Lumpkin & Bacq, 2021; Newbert & Craig, 2017; Feliu & Botero, 2016). Het concept CWC is gebaseerd op de zogenaamde stakeholder-theorie, die uitgaat van vrijwillige afspraken tussen stakeholders op basis van gedeelde aannames en overtuigingen over de gemeenschap (Lumpkin en Bacq, 2019). CWC betreft een brede interpretatie van welvaart (waaronder economische welvaart, maar ook gezondheid, geluk en sociale rechtvaardigheid) en komt nauw overeen met wat we in Nederland ‘brede welvaartcreatie’ noemen.

Lumpkin en Bacq (2021) betogen dat voor het creëren van CWC drie criteria gelden: ondernemerschap, betrokkenheid van de gemeenschap en ondersteuning in de vorm van financiële middelen, maar ook door middel van het uitoefenen van autoriteit. Volgens Lumpkin en Bacq (2021) spelen familiebedrijven een belangrijke rol bij CWC omdat zij op alle drie de criteria hoog scoren. Buiten hun ondernemendheid, competenties en middelen, waar ieder succesvol bedrijf over beschikt, zijn familiebedrijven sterk geworteld in hun lokale omgeving, waardoor hun gemeenschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel voor de gemeenschap relatief gezien zeer sterk zijn. Daarnaast streven ze *socio-emotional wealth* na, hebben ze de inherente capaciteit om verder te kijken dan alleen financiële cijfers en zijn ze

bereid om winsten te investeren in de gemeenschap. Die eigenschappen en kwaliteiten maken samen dat familiebedrijven goed uitgerust zijn voor het creëren van brede welvaart in hun gemeenschap (zie ook Le Breton-Miller & Miller, 2016).

Figuur 4. Polaris model (FBN, 2014), bewerkte variant



Family Business Network (FBN) heeft in 2013 de wereldwijde 'Polaris-beweging' opgezet, die zich richt op de wijze waarop familiebedrijven wereldwijd handen en voeten geven aan maatschappelijke betrokkenheid. FBN is een internationale federatie van 32 aangesloten leden, waarvan de Vereniging Familiebedrijven Nederland (FBNed) het Nederlandse lid is. Op basis van internationale casuïstiek is de Polaris Road Map ontwikkeld; deze beschrijft het ontwikkelingsproces waarmee familiebedrijven met hun activiteiten maximale impact kunnen creëren om maatschappelijke problemen op te lossen. De naam 'Polaris' verwijst naar de Poolster en deze staat in de Road Map synoniem voor de maatschappelijke rol die familiebedrijven kunnen hebben. De Poolster is als het ware de gids in de verte die het uitgangspunt kan zijn voor elke strategische beslissing die in het bedrijf genomen wordt. De Polaris Road Map beschrijft aan de hand van vijf fasen de weg naar het creëren van maximale impact door familiebedrijven (zie Figuur 4). Uit de casuïstiek is gebleken dat het bepalen van een ambitieniveau en het maken van keuzes essentieel zijn om verder te komen in dit ontwikkelingsproces.

Alhoewel er sinds een aantal jaar aandacht is voor de maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven, is kennis over dit thema nog beperkt. We weten bijvoorbeeld nog weinig van de onderliggende motivatie vanuit de familie om bij te willen dragen aan het oplossen van maatschappelijke problematiek. Welke factoren, naast de langetermijnorientatie, de worteling in de gemeenschap en de zorg voor reputatie, spelen hierbij een rol? Op basis van welke factoren worden afwegingen en keuzes gemaakt in de specifieke activiteiten die worden ontplooid om maatschappelijke opgaven aan te pakken? Hoe leveren ondernemende families een bijdrage aan maatschappelijke opgaven; in samenwerking met anderen, door de activiteiten te koppelen aan bedrijfsactiviteiten, of juist niet et cetera. En welke rol heeft de opkomende regelgeving rondom verslaglegging van maatschappelijke activiteiten in de keuzes die familiebedrijven maken? De komende jaren gaan we samen met ondernemende families en andere betrokken stakeholders aan de slag om meer inzicht te ontwikkelen in de sociale betrokkenheid van families.



De lerende ondernemersfamilie

Familiebedrijven worden nogal eens getypeerd als risico-avers en conservatief. Op basis van de bestaande literatuur kunnen we stellen dat deze aanname deels waar is, maar ook dat deze houding lang niet altijd nadelig hoeft te zijn voor de continuïteit voor het familiebedrijf. Sterker nog, uit een studie uit 2016 blijkt dat het onderscheidend vermogen van familiebedrijven deels zijn oorsprong vindt in de manier waarop zij innovatie en vernieuwing nastreven (De Massis et al., 2016). Bij het innoveren maken familiebedrijven gebruik van de kennis en tradities die ze in het verleden hebben ontwikkeld. In tegenstelling tot de algemene aanname, dat die verankering in het verleden leidt tot weerstand om te veranderen en een gebrek aan flexibiliteit, heeft onderzoek bij familiebedrijven inmiddels uitgewezen dat gebruikmaking van het verleden bij het ontwikkelen van nieuwe producten juist voordelen biedt (o.a. Katila, 2002). Het spreekt klanten aan (nostalgie, betrouwbaar) en het biedt voordelen bij het innoveren, omdat je niet vanaf nul hoeft te beginnen. Daarnaast zijn deze tradities moeilijk te kopiëren door concurrenten, waardoor deze een competitief voordeel bieden. Ondanks de voordelen die de tradities en historie een familiebedrijf kunnen bieden, is het cruciaal om de ontwikkelingen in de externe omgeving die relevant zijn voor het bedrijf te volgen en daar waar mogelijk hier proactief op in te spelen. Een lerende houding van de familie, als cultuurdrager binnen het bedrijf, is essentieel om veerkrachtig en wendbaar te kunnen zijn. In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk ga ik hier dieper in.

Door de diepe emotionele banden tussen familieleden, zoals besproken in de eerste paragraaf, is het familiesysteem vaak intern georiënteerd. Daarbij wordt vooral waarde gehecht aan langdurige loyaliteit en de zorg voor familieleden. Deze interngerichte houding sijpelt door in het bedrijfssysteem. Onderzoek toont aan dat slechts 4 procent van alle Nederlandse familiebedrijven met een raad van advies werkt en 3,2 procent met een raad van commissarissen (Berent-Braun et al., 2013). Deze percentages geven aan dat families moeite hebben om controle over hun bedrijf uit handen te geven. Deze behoefte om de controle in handen te houden, en dus niet-familieleden buiten de besluitvorming te houden, wordt door Gedajlovic, Lubatkin en Schulze aangeduid als “the veil of secrecy” (2004: 903). Immers, wanneer het zeggenschap volledig in handen is van de familie, hoeven besluiten niet voorgelegd te worden aan kritische buitenstaanders. Deze angst om controle te verliezen hoeft echter niet haaks te staan op het ontwikkelen van een open en lerende houding. Onderzoeksresultaten laten zien dat het uitwisselen van ideeën en ervaringen tussen families onderling (mentoring), maar ook het hebben van een raad van advies, voor de familie en/of het bedrijf, van grote toegevoegde waarde kan zijn (Distelberg & Schwarz, 2015; Barbera & Hasso, 2013; Salvato & Corbetta, 2013; Van Helvert-Beugels, Nordqvist & Flören, 2020; Van Helvert-Beugels, 2018). Dergelijke inbreng van niet-familieleden leidt vaak tot nieuwe inzichten, omdat zij vanuit een ander perspectief naar een vraagstuk kijken. Hierdoor kan een vraagstuk niet alleen breder worden verkend, maar

kunnen ook mogelijkheden worden onderzocht en daardoor grondiger worden geanalyseerd, waardoor risico's worden beheerst, de onderbouwing van een gekozen oplossing beter is en er uiteindelijk meer draagvlak zal zijn voor die oplossing (Van Helvert–Beugels, 2018).

The veil of secrecy kan wellicht worden doorbroken door het belangrijkste doel van een ondernemende familie voorop te stellen. Als ik aan een ondernemende familie vraag wat hun belangrijkste doel is met betrekking tot het bedrijf, dan krijg ik vaak twee antwoorden: 1) plezier hebben met elkaar en 2) de continuïteit van het bedrijf waarborgen. De verwachting (en hoop) is dat, door de continuïteit van het bedrijf en de condities die daarvoor noodzakelijk zijn centraal te stellen, ondernemende families de noodzaak inzien van (het ontwikkelen van) een lerende houding. Een lerende houding is een voorwaarde om als bedrijf relevant te blijven in de markt waarin je opereert en proactief in te spelen op ontwikkelingen die op je afkomen. Als je als familiebedrijf actief bent in een krimpende sector, zoals de retail of de automotive sector, dan is het geen optie om te doen alsof er geen veranderingen in de markt plaatsvinden. Als je als ondernemende familie geen plannen maakt om aanpassingen te doen in de bedrijfsactiviteiten, in de wijze waarop en mate waarin het bedrijf samenwerkt met anderen, of andere mogelijkheden zoekt om als bedrijf een onderscheidend vermogen te behouden, dan is de kans reëel dat je de continuïteit van het bedrijf niet kunt waarborgen. Het is zaak om de uitdagingen die er spelen, binnen de familie, binnen het bedrijf of onder de eigenaren, op tafel te leggen en bespreekbaar te maken. Voor het behalen van dat overstijgende doel, namelijk de continuïteit van het familiebedrijf, is het essentieel om in ieder geval eens per maand een dagdeel vrij te maken om na te denken over de langetermijnstrategie van het bedrijf, zodat de oplossing van kortetermijnuitdagingen in lijn is met de langetermijndoelen die het bedrijf nastreeft. De onafhankelijke input van een buitenstaander is hierbij onontbeerlijk; of dit nu een collega-ondernemer is om mee te sparren, een coach voor de familie om te werken aan de onderlinge relaties, een adviseur die meer op de procesbegeleiding zit en meedenkt in wat er nodig is om een probleem op te lossen, of een consultant met specifieke expertise voor een technisch vraagstuk.

Daarnaast is het voor het ontwikkelen van een lerende houding belangrijk dat er binnen een ondernemende familie ruimte is voor het maken van fouten. Falen in relatie tot ondernemerschap is een fenomeen waar we nog relatief weinig kennis over hebben (Wakkee, 2017). Falen als ondernemende familie of als individueel familielid is ook nog maar heel beperkt onderwerp van studie geweest (zie Miller, Steier & Le-Breton–Miller, 2003; File & Prince, 1996 voor enkele uitzonderingen en beiden gekoppeld aan bedrijfsopvolging). Bij het voorbereiden van een opvolger in het familiebedrijf wordt vaak gesteld dat deze zowel *willing* als *able* moet zijn; de opvolger moet zowel de juiste motivatie hebben (intrinsieke in plaats van een normatieve motivatie) en de juiste competenties om de kans op een succesvolle opvolging zo groot

mogelijk te maken (De Massis et al., 2014). Om de lerende houding bij ondernemersfamilies te stimuleren kunnen hier wellicht inzichten uit onderzoek op het gebied van talentmanagement (van der Sluis, 2019) aan worden toegevoegd. Van der Sluis (2019) stelt dat durven en mogen naast willen en kunnen essentiële componenten zijn binnen strategisch talent management. Wanneer we dit inzicht vertalen naar de ondernemersfamilie dan betekent dit dat een opvolger niet alleen moet willen en kunnen, maar ook mogen en durven. Hij of zij moet ruimte krijgen om fouten te maken en zijn of haar zelfvertrouwen daar niet te veel door te laten beïnvloeden. Van der Sluis (2019) beargumenteert dat context heel belangrijk is om een talent tot bloei te laten komen. Karaktereigenschappen, ervaringen, overtuigingen en omstandigheden spelen een rol in de keuzes die mensen maken. Hieruit valt af te leiden dat de familiecontext behoorlijk bepalend is voor de mate waarin een persoon fouten mag en durft te maken.

Een aanpak waar ondernemende families baat bij zouden kunnen hebben, als het gaat om prestaties en succes, is de 'groeimindset' (Dweck, 2006). Dweck (2006) maakt onderscheid tussen twee typen mindsets die een belangrijke rol spelen in hoe mensen kijken naar hun prestaties en succes: de 'gefixeerde mindset' en de 'groeimindset'. De meeste mensen beschikken een beetje over beide, maar vaak overheerst er één. Mensen met een gefixeerde mindset geloven dat hun talenten en vermogens vastliggende eigenschappen zijn, die daarmee ook bepalen of je succesvol bent of zult zijn. Als gevolg hiervan zullen deze mensen vaak kansen om te leren laten schieten, omdat er, in hun ogen, een risico is dat hun zwaktes zichtbaar worden. Een dergelijke mindset maakt het moeilijk om fouten toe te geven en open te staan voor feedback en advies van anderen. Het alternatief is de groeimindset. Mensen met een groeimindset geloven dat hun talenten en vermogens niet vastliggen, maar juist kunnen worden ontwikkeld door passie, volharding en een toewijding aan leren. Leren van fouten, je omringen met mensen die je uitdagen om te groeien, eerlijk kijken naar ontwikkelpunten en zoeken naar mogelijkheden om deze te verbeteren, zijn kenmerken van mensen die overheersend een groeimindset hebben. Onderzoek heeft niet alleen aangetoond dat mensen met een groeimindset succesvoller zijn, maar ook dat een groeimindset aangeleerd kan worden. De mindset wordt bepaald door je overtuigingen en die kun je ontwikkelen. Daarnaast laten studies zien dat leidinggevend met een groeimindset niet alleen meer open staan voor feedback en kritiek van hun medewerkers, maar ook meer geloven in de groei van andere mensen, waardoor ze hun medewerkers beter coachen en begeleiden.

Het is interessant om te onderzoeken of deze bevindingen over bepaalde mindsets en overtuigingen op de werkplek één op één zijn door te trekken naar het familiesysteem. In hoeverre beïnvloeden bijvoorbeeld ouders en andere rolmodellen binnen een familie met een gefixeerde mindset dan wel een groeimindset de wijze waarop familieleden uit de volgende generatie tegen presteren en succes aankijken? Hoe gaan ondernemende familieleden om met

situaties van falen en welke implicaties heeft dit voor de betrokkenheid van deze familieleden bij het bedrijf? En welke interventies zijn effectief voor het inschakelen van externe hulp wanneer een ondernemende familie een hulpvraag heeft?

In dit hoofdstuk heb ik een toelichting gegeven op de onderzoekslijnen die ik binnen mijn leeropdracht wil verkennen. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe we hier de komende jaren handen en voeten aan geven.



Hoofdstuk 3

Lectoraat familiebedrijven: wie, wat, hoe?

In de vorige hoofdstukken heb ik het onderwerp van mijn leeropdracht geïntroduceerd, namelijk het familiesysteem. Ik heb de relevantie van het onderwerp geschetst en een inhoudelijke oriëntatie gegeven op de onderzoekslijnen. Daarmee is een basis gelegd om de doelstelling voor dit lectoraat te formuleren: door middel van praktijkgericht onderzoek kennis ontwikkelen ten aanzien van verschillende elementen uit het familiesysteem, die het gedrag en functioneren van familiebedrijven beïnvloeden. Met deze kennis kunnen bestaande en toekomstige ondernemende families samen met hun adviseurs en coaches eventuele knelpunten en belemmeringen in hun functioneren als bedrijfsfamilie doorbreken, kunnen ze een professionaliseringsslag maken in de wijze waarop zij invulling en uiting geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid, en kunnen ze kansen voor zichzelf en voor het bedrijf creëren door het ontwikkelen van een lerende houding. Ik ben ervan overtuigd dat deze kennis en bewustwording over de impact van het familiesysteem op het bedrijf leidt tot beter functionerende en dus gelukkigere families en individuele familieleden, waardoor ook het familiebedrijf beter kan functioneren.

Hieronder zal ik ingaan op hoe en met wie we invulling gaan geven aan de bovengenoemde doelstelling. Hiertoe zal ik allereerst onze onderwijsactiviteiten schetsen, waarna ik de (onderzoeks-)projecten zal benoemen waarmee we als lectoraat de komende jaren samen met ondernemende families, (internationale) kennispartners, adviesorganisaties, brancheverenigingen, (regionale) overheid en werkgeversorganisaties aan de slag gaan.

Onderwijsactiviteiten

Het belang van meer aandacht voor familiebedrijven in het onderwijs is onverminderd groot. Gezien de relevantie en impact van deze groep bedrijven op de Nederlandse economie is het eigenlijk heel gek dat het thema niet standaard onderdeel uitmaakt van het Hoger Economisch Onderwijs. De afgelopen jaren hebben we behoorlijk voet aan de grond gekregen



binnen verschillende opleidingen in het domein Business Media en Recht van Hogeschool Windesheim. Mijn ambitie is om deze kennis ook te laten landen binnen andere hogescholen en om daarnaast een verbreding te zoeken richting het middelbaar beroepsonderwijs. Ter informatie en inspiratie geef ik hieronder een overzicht van enkele activiteiten die wij nu al ondernemen.

Teaching cases

Een teaching case is een rijke beschrijving van een realistische situatie in het verleden, waarbij er als het ware een moment wordt 'bevroren' en er een uitdagend probleem wordt gepresenteerd dat studenten moeten oplossen. Op basis van de diverse praktijksituaties die we via onze projecten en activiteiten tegenkomen, ontwikkelen we minimaal twee teaching cases per jaar, om de complexiteit van vraagstukken binnen familiebedrijven op studenten over te brengen. Ambitieuze studenten die bereid zijn om een extra-curriculaire activiteit te doen, bieden wij de gelegenheid om deel te nemen aan de Family Enterprise Case Competition. Een uitdagende internationale competitie tussen studententeams bij de Universiteit van Vermont in Burlington, USA.

Minor en keuzemodules

Studenten die zich willen verdiepen in het thema familiebedrijven kunnen keuzemodules, volgen waarbij ze een introductie krijgen op bedrijfsopvolging, governance en diverse andere onderwerpen in de context van familiebedrijven, maar ze kunnen ook kiezen voor een complete minor 'Adviseur in het mkb'. De minor is een combinatie van een project, verbredende vakken en een aantal verdiepende vakken. De verbredende vakken gaan over financiële en juridische aspecten van bedrijfsoverdrachten, strategisch management en family business governance. Uit het aanbod van de verdiepende vakken maken studenten keuzes op basis van hun achtergrond en ambities richting de toekomst. Zowel in de theorie als in de opdrachten worden 'zachte' (lees: emotie) en 'harde' (lees: vaktechnische) aspecten behandeld, omdat deze beide kanten belangrijk zijn in de praktijk van het adviseren in het mkb.

Ten Clarenwater Thesis Award

Om een bredere belangstelling voor familiebedrijven in het onderwijs te stimuleren, kent het lectoraat Familiebedrijven sinds 2017 een internationale scriptieprijs toe, zowel voor beste master- en als bachelorscriptie over familiebedrijven. De eindselectie van de prijswinnende scripties is in handen van een gerenommeerde jury, die bestaat uit een ondernemer die zowel nationaal als internationaal actief is, een lector of hoogleraar van een hogeschool of universiteit en een familiebedrijvenadviseur. Het doel is om studenten aan te moedigen zich op dit gebied te engageren en bij te dragen aan wetenschappelijke en praktische kennis over familiebedrijven.

(Onderzoeks)projecten ingedeeld naar onderzoekslijnen

De mentaal weerbare ondernemersfamilie

Activiteiten en onderzoekers op dit thema

Project 'De zachte kant van bedrijfsopvolging'

In de agrarische sector is bedrijfsopvolging niet vanzelfsprekend. Het bedrijf en gezin gaan in elkaar over. Ook persoonlijke en zakelijke relaties lopen vaak door elkaar. Het is een complex proces met gevolgen voor bedrijf en familie. Een zorgvuldig opvolgingsproces vergroot de kans op bedrijfscontinuïteit en het intact blijven van de familiebanden. Maar gebeurt dit onzorgvuldig, dan vergroot dat het risico op slechtere zakelijke prestaties of zelfs op ruzie binnen de familie. Daarom is, naast de zakelijke afwikkeling, ook aandacht voor het sociale en emotionele aspect zo belangrijk. In dit tweejaar durende project voor agrarische families krijgt juist deze 'zachte' kant van bedrijfsopvolging aandacht. In totaal nemen 15 agrarische families deel aan dit project. In samenwerking met de families brengen we de belangen en behoeften van familieleden in kaart: van de opvolgers, overdragers, partners en niet-opvolgers. Uiteindelijk werken we toe naar een werkboek met een scan en stappenplan om aandacht te hebben voor de 'zachte' kant van opvolging in het agrarische bedrijf.

Project 'We zijn een familiebedrijf en hoe communiceren we dat?'

Door de toename van mogelijkheden om op internet producten, diensten en leveranciers met elkaar te vergelijken, wordt het steeds moeilijker om je als bedrijf te onderscheiden van de concurrentie. Consumenten hebben een ruime keuze uit hoogwaardige producten en diensten én leveranciers, waarover ze zich gemakkelijk positief of negatief kunnen uitlaten via hun reviews. Bedrijven staan als gevolg van deze ontwikkelingen voor de uitdaging om de consumenten op een andere manier aan zich te binden dan met hun corebusiness alleen. Ze moeten excelleren in hun product- en dienstenaanbod en zich tegelijkertijd op andere manieren onderscheiden van hun concurrenten. Het belang van een goed reputatiemanagement, inclusief een effectieve communicatiestrategie, is hiermee nog groter geworden. Aanleiding van dit project is de vraag van mkb-familiebedrijven binnen de hospitality-sector of hun status als familiebedrijf, en daarmee dus hun familie-identiteit, van toegevoegde waarde kan zijn voor een versteviging van hun reputatie, en hoe zij deze identiteit dan op een goede manier kunnen vertalen in de communicatie. Op dit moment is er nog weinig kennis over reputatiemanagement binnen het mkb. Bovendien ontbreekt het inzicht in de wijze waarop de familie hierbij betrokken kan of moet worden. In dit onderzoek werkt het lectoraat Familiebedrijven samen met Saxion, Nyenrode Business Universiteit, Koninklijke Horeca Nederland, JongRECRON en 12 mkb-familiebedrijven.



Jelle Bouma – onderzoeker, docent bedrijfskunde
jelle.bouma@windesheim.nl

Jelle richt zich o.a. op kleine familiebedrijven in de agrarische sector en de sociaal-emotionele aspecten van het opvolgingsproces. In zijn onderzoek heeft hij aandacht voor de belangen en perspectieven van alle gezinsleden, dus ook van broers en zussen die niet opvolgen.



Margré Heetebrij-van Dalfsen – promovenda, docent International Business
rm.heetebrij-van.dalfsen@windesheim.nl

De topics van haar onderzoek zijn intergenerationeel ondernemerschap, familiewaarden en internationalisatieprocessen van familiebedrijven.



Annick de Groot – medewerker onderzoek
a.de.groot1@windesheim.nl

Annick studeerde bij ons lectoraat af op de rol van religie bij internationaliseringsprocessen van familiebedrijven. Hij is bachelor student Psychologie en werkt als Student-in-Sectie bij het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP). Daarnaast werkt hij bij het lectoraat waar hij ondersteunt bij het verzamelen en verwerken van gegevens voor verschillende projecten.



Frank Bos – onderzoeker en docent Commerciële Economie
f.bos@windesheim.nl

Frank is geïnteresseerd in de tijdoriëntatie van familiebedrijven en de impact hiervan op innovatie.



Franscina Kant – onderzoeker, docent Financial Services & Management
f.kant@windesheim.nl

Franscina is betrokken bij het project over bedrijfsopvolging in de agrarische sector, waarbij we een werkboek ontwikkelen om families ervan bewust te maken dat bedrijfsopvolging een zaak is van het hele gezin. Daarnaast werkt Franscina mee aan een verkenning voor onderwijsontwikkeling m.b.t. familiebedrijven in het mbo.



Albertha Wielsma – promovenda, docent Communicatie
A.Wielsma@windesheim.nl

Albertha is als promovenda verbonden aan het Centre for Family Enterprise and Ownership (CEFEO) van de Jönköping International Business School in Zweden. Haar onderzoek richt zich op de bedrijfsidentiteit van familiebedrijven en naar de manier waarop deze bedrijven hiermee omgaan in hun communicatie.



Lieke Zwanenburg – onderzoeker en docent HBO Rechten
awcm.zwanenburg@windesheim.nl

Lieke Zwanenburg was bijna 30 jaar advocaat en is gespecialiseerd in personen- en familierecht. De komende maanden verkent zij of we een onderzoeksproject kunnen opzetten naar de effecten van echtscheiding op het familiebedrijf.

De sociaal betrokken ondernemersfamilie

Activiteiten en onderzoekers op dit thema

Project 'Brede welvaartcreatie door mkb-familiebedrijven – Van een 'ad hoc' naar planmatige aanpak' (in aanvraag)

De maatschappelijke aandacht voor welvaartcreatie die verder reikt dan financiële welvaart groeit en de oproep aan bedrijven om hieraan bij te dragen wordt steeds luider. Mkb-familiebedrijven vinden het vanzelfsprekend om een bijdrage te leveren, maar geven ook aan dat dergelijke brede welvaartactiviteiten niet zijn ingebed in de huidige bedrijfsstrategie. Het doel van het project is om interventies (werkwijzen) te ontwikkelen en deze te toetsen, om zo brede welvaartcreatie bij mkb-familiebedrijven inzichtelijk te maken en de maatschappelijke impact ervan te vergroten door 'ad hoc' uitgevoerde activiteiten planmatiger aan te pakken. Het project zal bij toekenning worden uitgevoerd door het Lectoraat Familiebedrijven, het Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam, en Utrecht University School of Economics, in samenwerking met 56 mkb-familiebedrijven. FBNet is aangesloten voor de valorisatie in Nederland en internationaal via hun koepelorganisatie FBN.

Project 'Local heroes' (aanvraag in ontwikkeling)

Zelfstandige fysieke winkels in de detailhandel hebben het moeilijk; vooral in de non-food sector. Het aantal winkels nam tussen 2010 en 2020 af met 15% (CBS, 2021). Toch zijn er familiebedrijven gelegen in dorpen en kleine steden die bovengemiddeld presteren; onder andere door een sterke binding met de lokale omgeving en (daarmee) een onderscheidend vermogen ten opzichte van landelijke ketens. In dit project gaan we onderzoek doen naar en met deze local heroes: zelfstandige familiebedrijven met unieke strategische resources en een sterke inbedding in de lokale omgeving, waardoor zij in staat zijn om klanten vanuit heel Nederland aan te trekken en vaak het DNA van het centrum van een gemeenschap bepalen. Daarmee ondersteunen zij ook andere ondernemers in het dorp of kleine stad en zijn zij een aantrekkelijke samenwerkingspartner voor gemeenten (onder andere voor gebiedsontwikkeling). De aanvraag voor dit project willen we samen met een aantal local heroes, gemeenten, het Retail Innovation Platform en kennisinstellingen ontwikkelen.



Dr. Dagmar Hattenberg – senior onderzoeker, docent Ondernemerschap & Retail Management
dy.hattenberg@windesheim.nl

Dagmar richt zich op de ondernemende families, waarbij de ondernemende 'mindset' van de familie centraal staat. Dagmar is zeer recent op dit onderwerp gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast doet Dagmar onderzoek naar de motivatie van families om bij te dragen aan brede welvaartcreatie.



Dr. Bart Hoogeboom – Senior onderzoeker
b.hoogeboom@windesheim.nl

Bart is geïnteresseerd in de regionale inbedding van familiebedrijven. In 2020 is hij aan de Rijksuniversiteit Groningen gepromoveerd op regionale ontwikkeling in plattelandsgebieden. Bart doet onderzoek naar bedrijfsopvolging in de agrarische sector, met bijzondere aandacht voor de rol van de schoonfamilie. Ook is hij betrokken bij diverse onderzoeken naar de economische ontwikkeling van regio Zwolle.



Rosemarie Steenbeek – promovenda, onderzoeker
r.steenbeek@windesheim.nl

Rosemarie is als promovenda verbonden aan Utrecht University School of Economics. Ze richt zich op de rol van de familie en het familiebedrijf in het creëren van brede welvaart.



Jelle Westrik – medewerker onderzoek
j.westrik@windesheim.nl

Jelle studeerde bij ons lectoraat af op de impact van de COVID-19-pandemie op de (hybride) identiteit van familiebedrijven. Hij is nu pre-master student bij Rijksuniversiteit Groningen en werkt daarnaast bij het lectoraat waar hij ondersteunt bij het verzamelen en verwerken van gegevens voor verschillende projecten.

De lerende ondernemersfamilie

Activiteiten en onderzoekers op dit thema

Project 'Family Next'

Family Next is een project voor Overijsselse familiebedrijven die aan de slag willen met digitalisering of duurzaamheid of voor familiebedrijven waar de volgende generatie in de startblokken staat om het bedrijf over te nemen. Voor hen is Family Next een steun in de rug! We werken als lectoraat samen met ervaren ondernemers die als coach de familiebedrijven ondersteunen bij de stappen die zij willen zetten. Samen kijken zij naar een aanpak die past bij het bedrijf. In Leren-van-elkaar-kringen wisselen de familiebedrijven ervaringen uit met andere ondernemers. Zo kunnen zij hun verhaal delen om anderen te helpen. Voor de uitvoering van de plannen is financiële ondersteuning beschikbaar in de vorm van een voucher. In Family Next werken het lectoraat Familiebedrijven, de provincie Overijssel, Kennispoort Regio Zwolle, MKB Deventer en Ondernemend Twente samen om Overijsselse familiebedrijven verder te helpen.

Project 'Adviesbehoefte van kleine familiebedrijven in de automotive sector'

Kleine familiebedrijven hebben net als andere bedrijven te maken met maatschappelijke uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en digitalisering van producten en klant/leverancierscontact. Deze ontwikkelingen vragen om aanpassingen in het businessmodel om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Waar grotere bedrijven veelal beschikken over interne competenties of middelen om zich door externen te laten helpen om hun bestaansrecht te continueren, is dit bij kleinere (familie)bedrijven minder het geval. In kleine familiebedrijven wordt hard gewerkt in de zaak, in plaats van aan de zaak, en is de beschikbaarheid van financiële middelen voor extern advies minimaal. Het aanspreekpunt voor kleine familiebedrijven is veelal beperkt tot de boekhouder (administratiekantoor of accountant). Het doel van dit project is om de adviesbehoefte van kleine familiebedrijven in de automotive sector en de bestaande advies-infrastructuur in kaart te brengen. Hiermee leveren de onderzoekspartners, bestaande uit het lectoraat Familiebedrijven, het lectoraat Automotive Research van de HAN en Bovag, een bijdrage aan het versterken van de vitaliteit van kleine familiebedrijven.



Wouter Pol – onderzoeker, docent Ondernemerschap & Retail Management
w.pol@windesheim.nl

Wouter heeft een passie voor de retailsector en verdiept zich in zijn werk bij het lectoraat in familiebedrijven die in deze sector actief zijn. Hij verkent de kenmerken van local heroes; succesvolle familiebedrijven in een dorp of kleine gemeente die in staat zijn klanten van heinde en ver naar zich toe te trekken en daarmee de lokale gemeenschap te verrijken.



Dr. Erik Veldhuizen – Associate Lector Familiebedrijven
hg.veldhuizen@windesheim.nl

Erik is geïnteresseerd in de rol van coaching en advisering bij familiebedrijven. Zijn onderzoek richt zich op opvolging, samenwerking tussen familiale eigenaren en familiale governance. Binnen de nieuwe leeropdracht gaat hij o.a. kijken naar de wijze waarop families omgaan met een bedrijf dat door externe ontwikkelingen onder druk staat. Denk bijvoorbeeld aan familiebedrijven in de retail of agrarische sector. Hoe kunnen we families helpen om op een dergelijke situatie te anticiperen?



Clemens Willig – Onderzoeker, Docent Bedrijfseconomie
ccmj.willig@windesheim.nl

Clemens is projectleider van een exploratieve studie naar de adviesbehoefte van kleine familiebedrijven in de automotive branche. Dit project wordt uitgevoerd in samenwerking met BOVAG en onderzoekers van het lectoraat Automotive Research van de HAN University of Applied Sciences.



Karin Rozendal – office manager
K.Rozendal-de-Groot@windesheim.nl

Bij onze activiteiten worden we ondersteund door Karin Rozendal. Zij is dé schakel van ons lectoraat. Karin is ons aanspreekpunt voor ondernemers, studenten en andere stakeholders bij vragen over projecten, evenementen, informatie vragen en algemene zaken.

Woord van dank

Van je familie moet je het hebben! Om dromen na te jagen, om na het werk bij thuis te komen, om uitgedaagd te worden, om te discussiëren en sparren, om een spiegel voorgehouden te krijgen en om soms ook lekker ruzie te maken. Bij het schrijven van de rede heb ik ook gereflecteerd op mijn eigen situatie: in wat voor een gezin ben ik opgegroeid? Welke overtuigingen heb ik van huis uit meegekregen? En welke daarvan heb ik wel en welke niet meegenomen in mijn volwassen leven? Het is in ieder geval heel duidelijk dat ik ben wie ik ben en sta waar ik sta dankzij mijn man Joost, mijn ouders Sjak en Marianne, mijn zusje Suzanne en haar gezin, en mijn opa en oma. Maar ook de koude kant is in mijn geval een warm bad. Ik wil jullie bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en de fijne momenten die we samen beleven.

Op professioneel vlak moet je het naast je familie ook hebben van niet-familieleden; mensen die je inspireren, mensen die je stimuleren en mensen die je ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid geven. Graag wil ik Inge Grimm, Jolande Gomolka, Derk Jan Kiewiet, Gina van der Staaij en Ed Nanlohi bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen als opvolger van Ilse Matser. Er waren grote schoenen te vullen na haar vertrek! Veel dank ook aan jou Ilse, voor de jarenlange samenwerking waarin je mij hebt geïnspireerd, uitgedaagd, aangemoedigd en vertrouwen hebt gegeven en voor de fijne contactmomenten die er nog steeds zijn.

Ik vind het een feest om samen te werken met een club mensen die enorm geëngageerd is om ondernemende families te ondersteunen. Ik wil mijn collega's Erik, Bart, Rosemarie, Jelle B. en Jelle W., Franscina, Albertha, Clemens, Dagmar, Annick, Wouter, Lieke, Frank en Margré heel hartelijk bedanken voor de fijne samenwerking die we hebben. Karin, ik ben enorm blij met jouw ondersteuning en input. Ik hoop dat we samen veel mooie resultaten mogen bereiken!

Ten slotte een woord van dank aan alle ondernemers, samenwerkingspartners bij de Provincie Overijssel, adviseurs, netwerkpartners, alle (associate) lectoren van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap, de lectoren van het Nederlands Lectors Platform Ondernemerschap, de opleidingsmanagers van BMR, collega's binnen Windesheim en andere hogescholen en kennisinstellingen, en iedereen die mij heeft geïnspireerd om mij in te zetten voor de ondernemende families. Ik kijk uit naar een continuering van onze samenwerking.



CV Judith van Helvert-Beugels

Judith van Helvert-Beugels (1981) studeerde International Business aan de Universiteit Maastricht. Na haar studie werkte ze een aantal jaar als junior docent bij Utrecht University School of Economics en vervolgens als projectmanager van het Kennispunt van de Universiteit Utrecht. In 2010 is zij overgestapt naar het lectoraat Familiebedrijven van Windesheim, waar ze heeft meegewerkt aan verschillende studies en projecten. Ze is als docent betrokken geweest bij verschillende opleidingen, waaronder het Windesheim Honours College en Ondernemerschap & Retail Management. In 2013 is zij een promotietraject gestart aan de Jönköping International Business School in Zweden, waarbij ze onderzoek heeft gedaan naar de rol en functie van raden van advies bij familiebedrijven. Na haar promotie in 2018 heeft ze onderzoek gedaan naar bedrijfsopvolging in de agrarische sector, naar duurzaamheid bij familiebedrijven en naar de rol van niet-familiale medewerkers in het stimuleren van ondernemerschap bij familiebedrijven.

Per 1 juni 2021 werkt Judith van Helvert-Beugels als lector Familiebedrijven bij Windesheim. Samen met haar kenniskring richt zij zich voornamelijk op de vraag hoe verschillende facetten in het familiesysteem (denk aan waarden, conflicthantering, communicatie, relaties, patronen etc.) het functioneren van het bedrijf beïnvloeden en vice versa. In de projecten van het lectoraat wordt – vaak samen met andere kennisinstellingen – toegewerkt naar oplossingen die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Hiertoe werkt zij nauw samen met de beroepspraktijk en het onderwijs, om die kennis daar meteen een plek te geven.

Literatuur

- Aldrich, H. E., Brumana, M., Campopiano, G., & Minola, T. (2021). Embedded but not asleep: Entrepreneurship and family business research in the 21st century. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100390.
- Amhaouch, M., & Grinwis, P. (2021). Motie van de leden Amhaouch en Grinwis over het verkennen van decentrale initiatieven rondom familiebedrijven. Tweede Kamer der Staten-Generaal, Kamerstukken, Motie, 11 oktober, te downloaden via <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2021Z17648&did=2021D37940>.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271–292.
- Barnes, H. L., & Olson, D. H. (1985). Parent-adolescent communication and the circumplex model. *Child development*, 438–447.
- Baron, J. & Lachenauer, R. (2021). The HBR family business handbook. Boston: Harvard Business Review Press.
- Baumrind, D. (1971). Current patterns of parental authority. *Developmental psychology*, 4(1p2), 1–103.
- Bavelas, J. B., & Segal, L. (1982). Family systems theory: Background and implications. *Journal of communication*, 32(3), 99–107.
- Bengtson, V. L., & Roberts, R. E. (1991). Intergenerational solidarity in aging families: An example of formal theory construction. *Journal of Marriage and the Family*, 856–870.
- Berent-Braun, M.M., Bus, C.A.C.J., Van Dijk, C.C., Van Druuten, E.W.J.A., Flören, R.H., Van den Hurk, Y..., Webbink, R. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Baker Tilly Berk NV/Nyenrode Business Universiteit.
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy: The Classic Handbook to Its Principles*. London: Condor.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of business ethics*, 99(4), 565–585.
- Broderick, C., & Smith, J. (1979). The general systems approach to the family: Contemporary theories about the family. *Contemporary Theories About the Family*. London: The Free Press.
- Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A.M., Veldhuizen, E., Visser, K., & Willig, C. (2018). *Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie*. Dronten: Aeres Hogeschool Dronten.
- Bowen, M. (1978). *Family therapy in clinical practice*. New York: Aronson.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2021). Familiebedrijven goed voor kwart bedrijfsomzet. Geraadpleegd op 14 januari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/45/familiebedrijven-in-nederland-2019-2020>.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Cirillo, A., Pennacchio, L., Carillo, M. R., & Romano, M. (2021). The antecedents of entrepreneurial risk-taking in private family firms: CEO seasons and contingency factors. *Small Business Economics*, 56(4), 1571–1590.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2022). More bang for their buck: Why (and when) family firms better leverage corporate social responsibility. *Journal of Management*, in press.
- Conger, R. D., & Conger, K. J. (2002). Resilience in Midwestern families: Selected findings from the first decade of a prospective, longitudinal study. *Journal of marriage and family*, 64(2), 361–373.
- Cosson, B., & Gilding, M. (2021). “Over my dead body”: wives’ influence in family business succession. *Family Business Review*, 34(4), 385–403.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: a definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296–322.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.

- Distelberg, B. J., & Schwarz, T. V. (2015). Mentoring across family-owned businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193–210.
- Duvall, E. M. (1957). *Family development*. New York: Lippincott.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Penguin Random House LLC.
- Eze, N. L., Nordqvist, M., Samara, G., & Parada, M. J. (2021). Different strokes for different folks: The roles of religion and tradition for transgenerational entrepreneurship in family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 792–837.
- Family Business Network Polaris (2014). A guide to Polaris. Inspiring family businesses to find true north. A sustainable future for people, community, the environment & future generations. Geraadpleegd op 14 februari 2022, van https://www.fbn-i.org/sites/default/files/2020-01/GuideToPolaris_Dec%2714_HR_Print_FINAL.pdf.
- Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: a review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121–141.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1996). Attributions for family business failure: the heir's perspective. *Family Business Review*, 9(2), 171–184.
- Fitzpatrick, M. A., & Ritchie, L. D. (1994). Communication schemata within the family: Multiple perspectives on family interaction. *Human Communication Research*, 20(3), 275–301.
- Ge, B., De Massis, A., & Kotlar, J. (2022). Mining the past: History scripting strategies and competitive advantage in a family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 223–251.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899–912.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106–137.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Hill, R. 1949. *Families under stress: Adjustment to the crisis of war separation and reunion*. New York: Harper.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309–341.
- Kammerlander, N. (2021). Family business and business family questions in the 21st century: who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family?. *Journal of Family Business Strategy*, 100470.
- Kammerlander, N., Bagger, E., Somavilla, D., & Lund, S. (2021, August 7). The making of successful female family-enterprise leaders. *Entrepreneur & Innovation Exchange*. Retrieved March 22, 2022. from <https://familybusiness.org/content/the-making-of-successful-female-family-enterprise-leaders>
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21–44.
- Keizer, M. (2020). Kamerbrief Familiebedrijven. Geraadpleegd op 1 februari 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/28/kamerbrief-familiebedrijven>.
- Kets de Vries, M. F. K., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Krznaric, R. (2020). *De goede voorouder – langetermijndenken voor een kortetermijnwereld*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Kurland, N. B., & McCaffrey, S. J. (2020). Community Socioemotional Wealth: Preservation, Succession, and Farming in Lancaster County, Pennsylvania. *Family Business Review*, 33(3), 244–264.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, & F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33.
- Lumpkin, G. T. & Bacq, S. (2021). Family business, community embeddedness, and civic wealth creation. *Journal of Family Business Strategy*, online first.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383–404.
- Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in family business: a multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 08944865211069781.
- Matser, I. A. (2014). *Ondernemen in familiebedrijven*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- McGoldrick, M. (2011). *The genogram journey: Reconnecting with your family*. New York: WW Norton.
- McKelvie, A., McKenny, A., Lumpkin, G., & Short, J. C. (2014). *Corporate entrepreneurship in family businesses: Past contributions and future opportunities*. SAGE handbook of family business.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513–531.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1988). The family business in contemporary society. *Family Business Review*, 1(2), 193–210.
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, 61(2), 553–585.

- Newbert, S., & Craig, J. B. (2017). Moving beyond socioemotional wealth: toward a normative theory of decision making in family business. *Family Business Review*, 30(4), 339–346.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of family therapy*, 22(2), 144–167.
- Olson, D. H. (1986). Circumplex model VII: Validation studies and FACES III. *Family process*, 25(3), 337–351.
- Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1983). Circumplex model of marital and family systems: VI. Theoretical update. *Family process*, 22(1), 69–83.
- Olson, D. H., Sprenkle, D. H., & Russell, C. S. (1979). Circumplex model of marital and family systems: I. Cohesion and adaptability dimensions, family types, and clinical applications. *Family process*, 18(1), 3–28.
- Palland, H. (2021). Initiatiefnota van het lid Palland over familiebedrijven. Tweede Kamer der Staten-Generaal, Kamerstukken, Initiatiefnota, geraadpleegd op 1 februari 2022 via <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2021Z02647&did=2021D05805>.
- Paulhus, D. L., Trapnell, P. D., & Chen, D. (1999). Birth order effects on personality and achievement within families. *Psychological Science*, 10(6), 482–488.
- Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292–311.
- Ritchie, L. D., & Fitzpatrick, M. A. (1990). Family communication patterns: Measuring intrapersonal perceptions of interpersonal relationships. *Communication research*, 17(4), 523–544.
- Rodgers, R. H. (1964). Toward a theory of family development. *Journal of Marriage and the Family*, 262–270.
- Rodick, J. D., Henggeler, S. W., & Hanson, C. L. (1986). An evaluation of the family adaptability and cohesion evaluation scales and the circumplex model. *Journal of abnormal child psychology*, 14(1), 77–87.
- Salk, J. (1977). *Are we being good ancestors?* Speech bij uitreiking van de Jawaharlal Nehru Award for International Understanding. New Delhi.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors’ leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. New York: Routledge.
- Sharma, S., & Sharma, P. (2019). *Patient capital: The role of family firms in sustainable business in the series ‘Organizations and the Natural Environment’*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Van Gils, A. (2017). *Strategic entrepreneurship from family business to entrepreneurial business family*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Van Helvert-Beugels, J., Nordqvist, M., & Flören, R. (2020). Managing tensions as paradox in CEO succession: The case of nonfamily CEO in a family firm. *International Small Business Journal*, 38(3), 211–242.
- Van Helvert-Beugels, J. (2018). The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms: A sensemaking perspective (Doctoral dissertation, Jönköping University, Jönköping International Business School).
- Van Hijum, E. (2020). Opinion factsheet – SME strategy. On behalf of the European Committee of the Regions, geraadpleegd op 1 februari 2022 via <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/OpinionTimeline.aspx?opld=CDR-1373-2020>.
- VNO NCW & MKB Nederland (2021). Agenda NL 2030 – Ondernemen voor brede welvaart. Naar nieuw Rijnlands samenspel. Geraadpleegd op 25 januari 2022 via https://www.vno-ncw.nl/sites/default/files/ondernemen_voor_brede_welvaart.pdf.
- Voegtlin, C., Scherer, A. G., Stahl, G. K. and Hawn, O. (2022), Grand Societal Challenges and Responsible Innovation. *Journal of Management Studies*, 59(1), 1–28.
- Wakkee, I. (2017). *Ondernemen doe je niet alleen*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Van je familie moet je het hebben!

Waarom familiebedrijven anders denken en doen

Judith van Helvert-Beugels is sinds 1 juni 2021 lector Familiebedrijven bij het domein Business, Media en Recht van hogeschool Windesheim. In deze rede presenteert Judith een onderzoeksagenda voor de komende jaren gericht op het familiesysteem om het functioneren en gedrag van familiebedrijven en de variëteit binnen de grote groep familiebedrijven beter te begrijpen. Hierbij brengt zij drie focusgebieden aan: (1) de mentaal weerbare ondernemersfamilie, (2) de sociaal betrokken ondernemersfamilie en (3) de lerende ondernemersfamilie. Met deze thema's gaat het lectoraat de komende jaren aan de slag; samen met ondernemende families, (internationale) kennispartners, brancheverenigingen, werkgeversorganisaties, (regionale) overheid en adviesorganisaties, zodat we gezamenlijk de ondernemende kracht van families en hun bedrijven verder tot bloei kunnen brengen.

windesheim.nl/familiebedrijven



*dr. Judith
van Helvert- Beugels*

hogeschool 
Windesheim

Hogeschool Windesheim
Postbus 10090 // 8000 GB Zwolle
T. 0900 8899 // windesheim.nl