

# De gebaande baan?...

## *De jong volwassene en het familiebedrijf*

### **Inleiding**

In Nederland is het percentage familiebedrijven tussen 22% en 88% van alle bedrijven (Flören, 2008). Deze grote bandbreedte is niet zo vreemd als men zich realiseert dat er diverse definities zijn wat een familiebedrijf is. Een bedrijf waarvan 100% van de aandelen in bezit is van een directeur-groootaandeelhouder is volgens de ruimste definitie een familiebedrijf. Toch hoeft in zo'n bedrijf geen sprake te zijn van de typische kenmerken van een familiebedrijf.

In een rapport van BDO (Flören, 2008) over 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven wordt een definitie gepresenteerd die het midden houdt tussen de uitersten qua definitie. Ongeveer 55% van de bedrijven valt onder die criteria. Het aantal familiebedrijven in Nederland is dus heel groot: ongeveer 195.000. Binnen veel van deze ondernemingen speelt de vraag over opvolging.

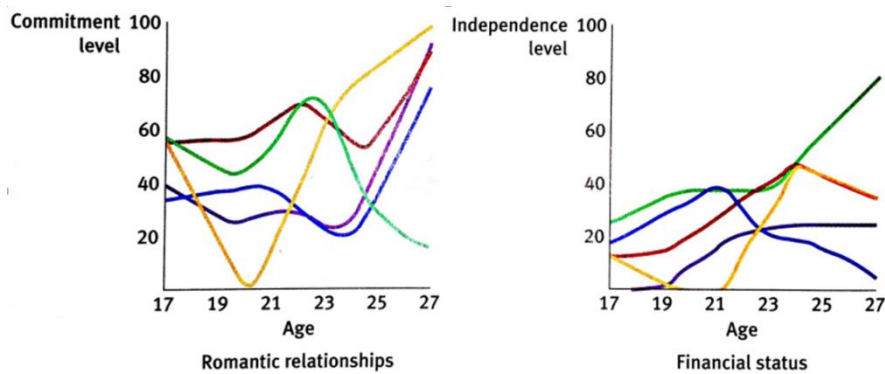
Ernst & Young heeft wereldwijd een onderzoek uitgevoerd naar de interesse van jongeren om het bedrijf van hun ouders ooit over te nemen. Wereldwijd is slechts 23% geïnteresseerd om die stap te zetten. In Nederland ligt dit nog lager: slechts 10%. (Zellweger, Sieger, & Brussé, 2012).

In dit korte artikel wordt specifiek gekeken naar de psychologische aspecten van (mogelijke) toetreding en bedrijfsopvolging voor jong volwassene (qua leeftijd gaat het dan om de periode vanaf een jaar of 20 tot 40).

### **De jong volwassene**

Na de (vaak roerige) periode van de puberteit gaat een jongere rond een jaar of 20 over van de fase van 'aspirant-volwassene' naar volwassenheid. Het is een periode die veelal grote veranderingen met zich mee brengt zoals: uit huis gaan, studie- en beroepskeuze, financieel op eigen benen staan, de eerste baan, een relatie, grote veranderingen in vriendengroepen enzovoort.

Het is niet zo dat er op al deze gebieden een geleidelijke ontwikkeling plaats vindt. Uit onderzoek door Cohen e.a. blijkt dat het 'op eigen benen staan' niet in één keer goed gaat, net als met leren lopen. Een jongere die op 22 jarige leeftijd klaar is met een studie waarmee de eerste betaalde baan kan worden begonnen, kan drie jaar later (als hij ontdekt heeft dat die baan zeker niet is wat hij wil doen) weer geheel financieel afhankelijk van zijn ouders zijn én bij hen zijn gaan wonen omdat hij aan een andere studie is begonnen. Onderstaande figuur toont het verloop van de ontwikkeling van een partnerrelatie en financiële zelfstandigheid voor vijf jongeren tijdens hun levensfase van 17 tot 27 jaar. De ontwikkeling gaat sprongsgewijs en kent in de meeste gevallen 'ups en downs'.



Figuur 1: wisselend verloop in de ontwikkeling van partnerrelatie en financiële zelfstandigheid. De twee grafieken tonen het verloop voor dezelfde 5 jongeren. (Cohen e.a.(2003) in (Belsky, 2010)).

Rastogi en Agrawal onderzochten de factoren die een rol speelden bij jonge potentiële bedrijfsopvolgers in Noord-India. Twee van die factoren betreffen aspecten die juist bij de jong volwassene nog aan het ontwikkelen zijn: de mate van zelfvertrouwen en de mate waarin men zich onafhankelijk voelt. Hoewel zij ook zelf aangeven dat er beperkingen zijn aan de algemene toepasbaarheid van het onderzoek blijken de bevindingen in lijn met de hieronder beschreven onderzoeken van Björnberg en Nicholson (2012).

Het beslissingsproces van jongeren om al dan niet het familiebedrijf in te gaan of over te willen nemen verdient een visie die rekening houdt met de levensfase waarin de jongere zich bevindt. Een jongere die op zijn 22<sup>e</sup> uitstraalt zéker diens ouder te willen opvolgen in het bedrijf kan enkele jaren later een totaal andere toekomstvisie hebben. Om familierelaties niet nodeloos te belasten verdient het aanbeveling ruimte te geven voor dergelijke ontwikkelende toekomstideeën.

### Identificatie met het familiebedrijf

Een belangrijke factor bij het wel of niet succesvol overdragen van het familiebedrijf aan een volgende generatie is *emotional ownership*. Emotional ownership (EO) is volgens Björnberg en Nicholson het gevoel 'bij het familiebedrijf te horen' – Je er thuis bij te voelen. Dit gaat dieper dan slechts het gevoel en heeft betrekking op de identiteit (wie je wezenlijk bent) van de persoon. Auteurs vergelijken het zelfs met het thema hechting: een persoon haalt (een deel van) zijn veiligheid uit het familiebedrijf en ziet het als de mogelijkheid om tot ontplooiing te komen. Psychologisch gezien *identificeert* de persoon zich deels of geheel met het familiebedrijf. (Björnberg & Nicholson, 2008).

Het lijkt misschien arbitrair om over bedrijfsopvolging en –intreding na te denken voor jong-volwassenen. Echter: *identificatie* is een belangrijke karaktereigenschap van het familiebedrijf. De ontwikkelingspsycholoog Erikson classificeert identiteitsontwikkeling in de adolescentie, maar juist in de fase van de jong volwassenheid blijkt er voor velen nog sprake te zijn van een dynamische zoektocht naar wie men werkelijk is (Cote & Brynner in (Belsky, 2010, p. 303)).

Naar EO is o.a. onderzoek gedaan door Björnberg en Nicholson die de succes- en bedreigingsfactoren in kaart brachten vanuit dit centrale thema (Björnberg & Nicholson, Emotional Ownership - The critical pathway between the Next Generation and the Family Firm, 2008) en (Björnberg & Nicholson, 2012). In hun onderzoek werden 600 'next-generation members' bevraagd in de leeftijd van 22-40 jaar. Hun conclusies zijn: EO wordt bevorderd door:

- betrokkenheid bij het bedrijf en de mogelijkheid voor een persoonlijke carrière.
- Een flexibele, zich aanpassende familie.
- Mogelijkheid om ondersteuning te krijgen én het daadwerkelijk gebruiken van die steun.

Ceja & Tàpies beschrijven hetzelfde construct, maar noemen het 'Psychological ownership'. In plaats van relatief grote groepen respondenten waaronder kwantitatief onderzoek wordt gedaan, hebben deze auteurs zich op een kleine groep (20 personen) gericht met een kwalitatief onderzoek in de vorm van half gestructureerde interviews (Ceja & Tàpies, 2009). Auteurs beschrijven hoe psychologisch eigenaarschap zich zowel op het terrein van cognitie als affectie ontwikkelt. Twee citaten van geïnterviewden illustreren dit heel duidelijk; de familieband en het spreken (cognitief) over het bedrijf zijn verweven met elkaar:

It (de speciale relatie met het familiebedrijf) is transmitted through a special *climate*, an *atmosphere* in the family, through the conversations regarding the family firm since you were a child. The bond is transmitted because it is a *fundamental* part of your life.

I'm 38 and my father is 68. When I was very young, on Sundays we used to sit together and draw how the company would look like when I got older. And now we still do it. We still plan together the future of the business." (Ceja & Tàpies, 2009).

### Zicht vanuit Loyaliteit en Legaat

In deze paragraaf wordt kort een verbinding gelegd vanuit familiebedrijven naar de thema's loyaliteit en legaat. Dit zijn thema's uit het contextuele denken van de psychiater Nagy.

Loyaliteit is in zijn woorden: 'Preferentiële trouw aan mensen met wie men een relatie heeft en die op voorrang gerechtigde aanspraak hebben bij het aangaan van een 'band'. Minimaal is loyaliteit een triadische, relationele configuratie: degene die voorkeur heeft, de uitverkorene en degene aan wie niet de voorkeur is gegeven.' (Nagy & Krasner, 1994, p. 477). Alhoewel Nagy complex formuleert, zijn zijn zinnen het waard om ze 'uit te pakken'. Het begrip loyaliteit geeft een diepere kijk op de relationele werkelijkheid. Het triadische van het begrip onderscheidt het van bijvoorbeeld hechting. Loyaliteit wordt zichtbaar als er een beroep door een derde wordt gedaan. Omdat kinderen loyaal zijn naar hun ouders (hun 'roots') ontstaat er een probleem als in een andere relatie een beroep wordt gedaan dat wringt met de loyale band naar de ouders. Het hierboven beschreven construct emotional ownership laat zien hoe het bedrijf en de band met de ouders met elkaar vervlochten zijn. Dat betekent dat een keuze om wel of niet in het familiebedrijf deel te nemen in zichzelf al de lading heeft of men wel of niet loyaal aan de familie wil zijn.

Ouders zijn hier niet schuldig aan, maar het is belangrijk om dit onder ogen te zien om het kind erkenning te geven voor de ruimte die het heeft een eigen *zelf* te ontwikkelen. De vader en zoon uit het citaat uit de vorige paragraaf hebben een uitdaging om zich *anders te verbinden* als om welke reden ook maar een ontvlechting van werk en familie nodig is (bijv. het bedrijf gaat failliet, het kind heeft niet de benodigde capaciteiten of wil niet (langer) in het bedrijf werken).

Een legaat (Nagy gebruikt ook wel de term 'transgenerationeel mandaat') 'verbindt de geërfde kwaliteiten van de huidige generatie met haar verplichting aan het nageslacht. De verplichting aan het nageslacht is deel van de relationele werkelijkheid (...) Legaat is de ethische imperatief voor de huidige generatie, uit te zoeken wat in het leven bijdraagt aan de kwaliteit van overleven van het

nageslacht. Ieder mens is de toekomst zorg verschuldigd voor zowel de mandaten als de opdrachten van het nageslacht'. (Nagy & Krasner, 1994, p. 476).

Alhoewel ook hier sprake is van een complexe formulering is al snel duidelijk dat er het begrip 'legaat' in contextuele zin alles te maken heeft met de vraagstukken van het familiebedrijf. Een legaat is een erfenis met een opdracht. Elke ouder heeft een bepaalde verwachting van zijn kinderen. "Maak niet dezelfde fout als je moeder!" kan een moeder tegen haar dochter zeggen om haar te waarschuwen voor iets wat de moeder zelf als een verkeerde beslissing heeft gezien. Of een zoon kan zijn vader horen zeggen "Zorg dat je het personeel net zo goed behandelt als ik altijd heb gedaan". Of het nu om een legaat gaat iets *wel* of juist *niet* te doen, het kind staat voor de keus hoe om te gaan met het legaat. Als de ouderbeleving negatief is, is de neiging om juist het tegenovergestelde te doen om daarmee te beleven dat men écht 'vrij' is. Het is echter maar de vraag hoe vrij je bent als je keuzes (positief of negatief) bepaald worden door de legaten van je ouders. Als een zoon of dochter een vader hoort zeggen: "Wij 'Jansens' hebben al generaties lang duidelijk gemaakt dat wij in Nederland altijd de beste in ons vak willen zijn", dan ontstaat er een loyaliteitsconflict als een (externe) mede directielid een voorstel doet om niet altijd voorop te willen lopen, maar meer de reeds ingezette trends te gaan volgen. Het maakt daarbij niet uit of de oorspronkelijke 'Jansen' nog leeft of niet. Een dergelijke uitspraak moet door de jongere worden herkend en deze moet in vrijheid de keuze kunnen maken of hij de uitspraak al dan niet tot zijn eigen gedachtegoed wil laten worden.

De verbinding liggend naar het eerder beschreven onderzoek naar Emotional Ownership: een positief bijdragende factor voor EO is een adaptief familieklimaat.

Dát de mening van ouders over de keuze van hun kinderen om wel of niet de onderneming in te gaan er toe doet blijkt uit het onderzoek dat Zellweger voor Ernst & Young uitvoerde: 86% van de ouders zou volgens de jongeren positief tot zeer positief reageren als de jongere zou kiezen om in het bedrijf te gaan werken. Die mening blijkt belangrijk voor de jongeren: 85% stelt het oordeel van de ouders belangrijk tot zeer belangrijk te vinden. Dat kan dus een serieus legaat zichtbaar maken en vooral: een potentieel loyaliteitsconflict aangezien immers in genoemd onderzoek bleek dat nog geen kwart van de geïnterviewde studenten de wens heeft de onderneming over te nemen. (Zellweger, Sieger, & Brussé, 2012). Een interessante vraag voor verder onderzoek is hoe de reactie van ouders op dit negatieve voornemen zal zijn en hoe vrij de jongere is zijn eigen volwassen leven vorm te geven.

De door de jongeren in genoemd onderzoek van Zellweger veronderstelde voorkeur van ouders dat hij/zij in het familiebedrijf verder zou moeten gaan, blijkt gecorreleerd te zijn aan het daadwerkelijk toetreden tot het familiebedrijf. Met andere woorden: als ouders het graag willen neemt de kans toe dat de jongere het ook echt doet. (Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011).

### Tot slot

Is het terecht om zoveel aandacht aan opvolging binnen familiebedrijven te schenken? Dit lijkt mij wel. Natuurlijk zijn legaat en loyaliteitsconflicten niet beperkt tot familiebedrijven. Er zijn voorbeelden te over van zaken waarmee een kind een delegaat (een legaat dat hij zich al dan niet toe-eigent) ontvangt: bijvoorbeeld de vader die zijn zoon als levensopdracht meegeeft om een goede voetballer te worden of de moeder die haar dochter waarschuwt vooral niet te stoppen met werken als er kinderen komen om zo haar positie op de arbeidsmarkt niet in gevaar te brengen.

Het familiebedrijf heeft echter als vanzelf de uitdagingen in zich voor ouders en kinderen om zich met respect voor de levensfase en de generaties in vrijheid met elkaar te blijven verbinden. Het risico dat het bedrijf verhoudingen grondig verandert (bijv. de vader die binnen het bedrijf hiërarchisch onder zijn zoon komt te staan) is groot. Wie een conflict heeft met zijn directeur heeft daarna een ex-directeur. Als die directeur echter zijn vader is heeft hij niet een ex-vader. Voor een familiebedrijf is daarom vooral die verticale (van generatie op generatie doorgaande) lijn een uitdaging die het verdient om uitgebreid en zorgvuldig besproken te worden.

### Over Re-member

Re-member is een praktijk voor contextueel advies en hulpverlening binnen zowel zakelijke als privésetting. Mensen worden zichtbaar in relaties. Daar waar die relaties in verleden of heden knellen kan het zijn dat er onvrijheid bestaat. Zonder in schuld en dader te communiceren, blijkt het mogelijk te zijn woorden te geven aan de betekenis die relaties voor mensen hebben.



Binnen het vakgebied van advies aan familiebedrijven raken de bedrijfservaring én de contextuele kennis van Re-member elkaar.

Wie zich aangesproken voelt door een deel van dit artikel zou het 'risico' kunnen nemen om in contact te treden met Re-member. In een vrijblijvend kennismakingsgesprek kan al snel duidelijk zijn of er een klik is die een constructieve dialoog mogelijk maakt.

Voor meer informatie, zie [www.RememberToLive.nl](http://www.RememberToLive.nl) of mail [Info@Remembertolive.nl](mailto:Info@Remembertolive.nl)

## Bibliografie

Belsky, J. (2010). *Experiencing the Lifespan*. New York: Worth publishers.

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2008). *Emotional Ownership - The critical pathway between the Next Generation and the Family Firm*. London: Institute for Family Business (UK).

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.

Ceja, L., & Tàpies, J. (2009). *A model of psychological ownership in next-generation members of family-owned firms - a qualitative study*. Barcelona: IESE Business school - University of Navarra.

Flören, R. H. (2008). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*. Amsterdam: BDO CampsObers Accountants & Adviseurs.

Nagy, I. B., & Krasner, B. R. (1994). *Tussen Geven en Nemen (vert. 'Between Give and Take')*. Haarlem: De Toorts.

Rastogi, S., & Agrawal, R. (2010). Intention of offspring to join the family enterprise: a study of Indian businesses. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*.

Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24 (4), 305-321.

Zellweger, P. D., Sieger, D. P., & Brussé, A. (2012). *Coming home or breaking free? - Loopbaan intenties van de volgende generatie in familiebedrijven*. Ernst & Young Nederland LLP.