

SDH-ontbijtsessie 19 april 2018

FAMILY VS PUBLICLY OWNED COMPANIES: HOW TO GET THE BEST OUT OF BOTH WORLDS?

Donderdag 19 april organiseerde SDH een ontbijtbijeenkomst rond het thema **organizational development**, met speciale focus op de verschillen tussen familiebedrijven en corporate geleide bedrijven. Centraal stond de vraag: **wat kunnen we van elkaar leren; welke kenmerkende eigenschappen van de ander zouden we meer moeten benutten?**

"Inspirerend om op deze manier ervaringen met elkaar uit te wisselen", aldus de deelnemers na afloop. "Veel van de beschreven theorie kunnen we onderbouwen vanuit eigen ervaring. Prettig om elkaar op deze manier, puttend uit eigen praktijk, aan te kunnen vullen."

Over de gastsprekers

Gespreksleiders zijn Marcel Voets (Upane) en Lars Doyer (AWVN), beiden gepikt en gemazeld in het bedrijfsleven. Zo was Voets o.a. HR-directeur bij Procter&Gamble, Coca-Cola Enterprises, TomTom en Bavaria. Doyer is manager en senior consultant in het team Arbeidsverhoudingen van de AAVN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland), met een achtergrond als arbeidsjurist en trainer/coach/facilitator.

Over de gesprekspartners

Aan tafel schuiven verder aan: Binne Visser (Director HR and IC KRAMP Group), Karin van den Broek (HR-manager Voergroep Zuid), Kor de Jonge (interim HR-management), Ronald Peereboom (HR-director SHV Learning & Development), Odile Bocxe (HR-directeur Blokker), Peter van Asten (COO Banning), Dick van der Wel (interim HR-management) en namens SDH: Frans Haarmans, Anja Spaans en Michel Coenen.

De 7 S'en van McKinsey

Aan de hand van de zeven S'en van McKinsey schetsen Voets en Doyer kort de meest kenmerkende karakteristieken van enerzijds *family-owned companies* en anderzijds de *publicly-owned* en de 'best of both worlds' zoals zij die zien (zie tabel). Zo komen achtereenvolgens aan de orde: Shared values, Strategy, Structure, Systems and Processes, Staff, Skills en Style. "Wat herken je?", vragen ze de tafelgenoten. Zo ontstaat een geanimeerde uitwisseling van kennis en ervaringen. Hieronder een korte samenvatting van hetgeen ter tafel kwam.

7S	Publicly-owned	Family-owned	Best of both worlds
Shared values	Company created, drilled down, changes when necessary	Family inherited, no active spreading, it's a given	To share and nurture
Strategy	Global with local input through formal process	Centrally determined, no formal process	Integrated business planning
Structure	Fit for strategy, continuous development, clear governance	Centered around family members, top down and stable, governance is complicated	Purpose driven
Systems & Processes	Top of mind, governance	Only when necessary	Coca-Cola light
Staff	Focus on competences	Focus on person	Genuine asset
Skills	Primary focus	Secondary focus	Craftsmanship
Style	Formal, performance driven	Less formal, trust and relationship driven	Authentic leadership

De volledige presentatie 'Organizational development: a closer look at differences between publicly owned corporate organizations and family owned organizations from an organizational development perspective' van 19 april 2018 is beschikbaar via het secretariaat van SDH.

De kracht van de familiecultuur wordt onderschat

Marcel Voets: "De cultuur die je ziet bij het familiebedrijf wordt bepaald door de familie. De bedrijfscultuur is gelijk aan de familiecultuur; gebaseerd op dezelfde waarden en normen. Ook de structuur - als die al nadrukkelijk aanwezig is - is opgebouwd rondom de familieleden. Die familiecultuur wordt bij organisatieveranderingen vaak onderschat. Maar realiseer je goed: het familiebedrijf is niet voor niks zo succesvol geworden en gebleven. De kracht is vaak dat de eigenaren echt vanuit het hart ondernemen. Hun waarden en normen hebben een lange overlevingskracht." "Maar ze vormen ook een risico", vult Lars Doyer aan. "Soms worden die waarden meer dogma's. Je moet je dus bij tijd en wijlen afvragen: helpt het nog of belemmert het ons?"

Kennis van de vloer

Kor de Jonge: "Bij het familiebedrijf zie je dat het vakmanschap veel aanzien heeft. Plannen worden door de directie pas goedgekeurd als de vakmannen op de vloer ze ook zien zitten. Daarbij gaat het ook vaak om de personen erachter: de directie ként ze bij naam en weet precies bij wie ze moeten zijn voor kennis over die vloer. Vaak zijn het mensen die er al hun hele leven werken. Bij corporate bedrijven is die afstand tussen management en vakmanschap vaak veel groter." "Inderdaad", voegt Odile Bocxe toe. "Bij publicly owned companies prevaleert vaak de inhoud in de managementstijl, terwijl bij het familiebedrijf veel meer de mens centraal staat." Ronald Peerenboom: "Bij corporate companies wordt gewerkt vanuit integrale businessplanning volgens vaste ontwikkel- en evaluatiesystemen, vaak *in perfect isolation*. Daardoor ontstaat het risico dat de afstand tot de vloer te groot wordt. Dat de ivoren toren blind maakt. Dan worden er beslissingen genomen, waarvan jij al weet dat ze dat binnen het bedrijf anders willen."

Wij weten hoe het moet

"Op dat punt gaat het dan ook vaak schuren bij overnames en fusies", aldus Peter van Asten. "Als de opkoperende partij uitspraken doet als 'wij gaan goed voor uw mensen zorgen'. Niet alleen de opkoperende partij, maar ook nieuwe managers hebben vaak een houding van 'laat ons de klus maar even klaren; wij weten hoe 't moet'. Daarmee geven ze - wellicht onbedoeld - ook een oordeel." Lars Doyer: "Feitelijk gaat het hier om een bekend psychologisch principe: elk mens wil gewaardeerd worden om zijn inzet. En bij het familiebedrijf, waar *purpose* al veel langer relevant is, zie je dat sterker terug. Dan voelt *structure* als bedreiging. Als er iemand binnenkomt met een houding waarmee hij uitstraalt *I'm here to clean up the shit*, wordt dat dus geïnterpreteerd als: dus wat ik deed was shit! Beter is dan dat je begint met de vraag: 'Goh, hoe hebben jullie het tot nu toe aangepakt? Hoe zijn jullie zo ver gekomen?'."

"Het Why van Simon Sinek is bij familiebedrijven een vanzelfsprekendheid. Publicly owned companies zouden moeten leren om sneller te schakelen op purpose, terwijl familiebedrijven zouden moeten leren om sneller te schakelen op structuur."

Marcel Voets (Upane)

Respect voor het verleden

Binne Visser: "Nieuwe mensen, in welke setting ook, zouden inderdaad meer respect moeten hebben voor het verleden. Zelf heb ik meegemaakt dat we bij een fusie met het management van de drie fuserende partners een dag in een zaaltje zijn gezet. We kregen de opdracht om elkaar twee vragen te stellen: 1. wat heeft jullie zo succesvol gemaakt? en 2. wat kunnen we combineren; wat zijn onze gedeelde kernwaarden?" "Sterker nog", vult Peter van Asten hem aan, "ik ken dit verhaal van een andere kant. Aan de ondernemingsraden van diezelfde fusiepartners zijn dezelfde vragen voorgelegd. Daardoor voelde zelfs de kleinste fusiepartij zich volwaardig erkend in zijn expertise. Een mooi voorbeeld van een goede aanpak." Dick van de Wel: "Waarmee maar weer eens bewezen is dat vertrouwen en respect essentiële succesfactoren zijn."

*"Vertrouwen kan ook al ontstaan als je fouten durft toe te geven.
In plaats van 'first time right' kan:
'first time wrong, but let's talk about it' je veel meer leren"*
Lars Doyer (AWVN)

Framework vs freedom

Marcel Voets: "Wanneer we beide bedrijfsvormen met elkaar vergelijken, zien we bij corporate owned companies een verdeling van 80% voorbereiden en 20% uitvoeren. Bij familiebedrijf is het veeleer: goed idee, laten we ermee beginnen. Daarbij zijn ze veel gevoeliger voor de inbreng van de medewerkers. Je zou kunnen zeggen: corporate bedrijven zijn goed in framework, familiebedrijven zijn goed in freedom." "Wat ik ook zie", vult Peter van Asten aan, "is dat er bij familiebedrijven vaak sprake is van meer continuïteit in het management. Bij corporate bedrijven is die wisselsnelheid veel groter. En dat is beslist niet in hun voordeel. Bij familiebedrijven tekent de directie doorgaans 'voor het leven'. Dan moet het wel leuk blijven, ook op langere termijn. De blik is dus vaak op de verre toekomst gericht, terwijl men bij corporate bedrijven toch wat meer focust op de kortere termijn."

Cultuur doorbreken

Odile Bocxe: "Bij de overgang van een familiebedrijf naar corporate kan die sterke familiecultuur een belemmering zijn. Soms moet die dan echt geforceerd worden doorbroken om er genoeg van los te komen. Dat moet je echter kunnen, zonder die cultuur te veroordelen. Voor ons als HR-managers is daarbij dan ook de vraag: wat voor soort mensen hebben we nodig voor zo'n transformatie?"

Tip: bekijk eens het youtubefilmpje ['we are all sheep'](#) van Jef Staes om te begrijpen hoe moeilijk het is om ingesleten cultuurpatronen te doorbreken.

Geen copy-paste

Marcel Voets: "In zo'n situatie is het natuurlijk een voordeel als een manager ervaring heeft bij zowel een corporate als een familiebedrijf. Dan heeft hij de verschillen zélf ervaren en snapt hij waar de gevoeligheden liggen. Bovendien moet je *past ego* zijn om dat te kunnen. Het vraagt immers niet alleen professionaliteit, maar ook persoonlijke wendbaarheid en werkelijke, diepe interesse voor wat er al is. Je moet goed kunnen luisteren, op zoek naar die DNA-streng. Karakter is dan ook een belangrijke graadmeter: is iemand in staat om voorbij het eigen ego te denken?" Lars Doyer: "Vaak hebben nieuwe managers immers de neiging tot copy-paste, op basis van eerdere ervaringen. Je zou bij de werving dan ook moeten focussen op de vraag: kom je hier om opnieuw een bepaalde oplossing toe te passen, vanuit dat wat je kunt en waarmee je al eerder succes hebt gehad? In hoeverre ben je nieuwsgierig en open naar wat er hier, in deze specifieke situatie aan de hand is?"

Olietankers

Karin van de Broek: "Een andere belangrijke succesfactor bij een overgang van familiebedrijf naar een publicly owned company is dat er sprake is van een bepaalde *sense of urgency* bij de leiding van het familiebedrijf. Alleen dan kun je werken aan procesverbetering en zoeken naar het win-win element." Lars Doyer: "Bij plannen voor overname of fusie vragen mensen vaak: waarom moet het anders? Maar elk systeem heeft zijn houdbaarheidsdatum. Als je niet bijstuurt of ingrijpt, creëer je heel langzaam een soort olietanker." Odile Bocxe: "Een mogelijke valkuil is ook dat er een groot aantal consultants wordt ingevlogen, organisatiebreed. Zeker als sprake is van een bepaalde tijdsdruk. Dat kan dodelijk zijn! De kunst is om de juiste mensen aan het roer te krijgen en te houden."

Jong talent benutten

"Veel fusies en overnames worden helaas uit angst geboren", vervolgt Lars Doyer. "De kernvraag zou niet moeten zijn *'hoe gaan we dit probleem oplossen?'*, maar veeleer: *'wat is het potentieel van deze organisatie?'* *'What creates value'*, in plaats van *'what creates control?'* Accepteer dat je dé oplossing niet hebt. Ga met je mensen op zoek naar het potentieel. Benut ook vooral jonge mensen daarbij.

Die brengen vaak nét dat andere perspectief, die nieuwe manier van denken." Dick van de Wel:

"Corporate companies zijn aan het verliezen op het gebied van talent. Jongeren willen zich niet langer schikken naar de rigide systemen en processen. Ze willen meer zelf kunnen bepalen."

Peter van Asten: "Maar dan moeten er wel heldere kaders zijn. De doelen moeten duidelijk zijn. De nieuwe generaties medewerkers hebben behoefte aan feedback en complimenten ter bevestiging."

Michel Coenen: "Ook bij familiebedrijven zie je vaak dat men moeite heeft met de manier waarop jongere generaties met hun werk omgaan. Hun informele gedrag en uiterlijk verschillen van de authentieke familiewaarden als representativiteit en zichtbaarheid. De jonge generatie is gedreven, resultaatgericht en sensitief voor 'Purpose': ze willen constructief bijdragen aan het grote doel. Ze willen goed presteren en hard werken, maar dan thuis of op andere uren dan de gebruikelijke kantooruren. Dus is focus op innovatie, aanpassingsvermogen en klanttevredenheid essentieel."