

FBNed Inspiratiepaper

# De lerende ondernemersfamilie



**FBNed**   
FamilieBedrijven Nederland

# Inhoudsopgave

Inleiding	3
<b>1. De lerende ondernemersfamilie</b>	<b>4</b>
Een lerende mindset ontwikkelen	5
Een bewuste keuze	6
Een sterke familie	6
<b>2. Kansen en uitdagingen</b>	<b>8</b>
Wat samen leren oplevert	9
Bevestiging vanuit onderzoek	10
Ontwikkelen om mee te kunnen gaan met veranderingen	10
Uitdagingen	12
Voorbereid zijn	12
Wanneer vertrouwen ontbreekt	13
<b>3. Samen leren als ondernemersfamilie</b>	<b>14</b>
3.1 De familiecontext	15
Familiezin	15
Leervermogen	16
Opleiding versus ervaring	16
Leerhouding	17
Verschillende rollen	18
Individueel en gezamenlijk	18
Een leven lang leren	19
De familiecontext: een mix van kunnen en willen	20
3.2 De leeromgeving	20
Psychologische veiligheid	20
Waardering voor onderlinge verschillen	21
Openheid voor nieuwe ideeën	21
Tijd en ruimte voor reflectie	21
3.3 Het leerproces	22
Planmatige aanpak	22
Eigenaarschap van het leerproces	22
Regie en coördinatie	23
Plezier en inspiratie	23
Tot slot	24
Bronnen en verantwoording	25
Over FBNEd	26
Over de auteurs	27

# Inleiding

Als familie samen ondernemen zorgt voor een verdieping van de familierelaties, meer verbondenheid en voldoening. Tegelijkertijd kan het hebben van een familiebedrijf ook lastige vragen en dilemma's oproepen.

Al 25 jaar biedt FBNed | Familiebedrijven Nederland een vertrouwelijk netwerk aan familiebedrijven en ondernemende families. Een netwerk om ervaringen te delen en om te leren van elkaar.

De (ervarings)kennis van de vele aangesloten familiebedrijven en andere betrokkenen, de maatschappelijke ontwikkelingen en (internationale) netwerken brengen continu nieuwe inzichten, best practices en wijze lessen over wat juist niet of juist wel te doen.

Bovendien heeft het vakgebied van de familiebedrijfskunde zich sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw kunnen ontwikkelen, door de toenemende aandacht voor familiebedrijven en het besef hoe belangrijk deze bedrijven zijn voor de economie en maatschappij. Ook dat heeft familiebedrijven veel gebracht. Veel ondernemende families hebben al belangrijke stappen gezet om de continuïteit van hun familiebedrijf te versterken.

De ervaringen van de afgelopen 25 jaar hebben ook het besef doen groeien dat de leerreis van een ondernemersfamilie nooit ten einde is. Zoals een ondernemer het eens mooi verwoordde:

"Iedere keer dat ik naar een FBNed-bijeenkomst ga om te leren en met leden van andere familiebedrijven te praten, hoop ik dat mijn vragen beantwoord worden. Dat gebeurt zeker, maar tegelijkertijd ga ik altijd naar huis met nieuwe vragen voor mijzelf, mijn familie en ons familiebedrijf."

Het is vooral de houding van een ondernemersfamilie en haar vermogen om met elkaar te blijven leren die bepalend zijn voor het langetermijnsucces van familie en bedrijf. Samen leren over alle uitdagingen die het familiebedrijf met zich meebrengt is een reis die iedere familie op haar eigen manier maakt.

Met deze inspiratiepaper willen we ondernemersfamilies inspireren om het belang van leren te omarmen en samen aan de slag te gaan. Dit geldt ook voor alle betrokkenen in het ecosysteem van familiebedrijven, zoals accountants, bankiers, notarissen, fiscalisten, coaches, mediators, externe bestuurders en family officers.



# 1

## De lerende ondernemersfamilie

Een lerende ondernemersfamilie is een familie die eigenaar is van een familiebedrijf, en/of een gezamenlijk familiekapitaal heeft waarmee zij investeert, die bewust bezig is met een leven lang ontwikkelen om succesvol te blijven ondernemen.

Een lerende ondernemersfamilie is in staat om zakelijke en familiale uitdagingen aan te gaan. Met als doel het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf, het behoud van het familievermogen en van de harmonie binnen de familie. Een lerende ondernemersfamilie is een cruciale succesfactor voor een familiebedrijf.

## Een lerende mindset ontwikkelen

Een ondernemersfamilie ontwikkelt een lerende mindset vaak stap voor stap. Het is een proces van nieuwsgierig zijn, de juiste vragen formuleren, de noodzaak voelen om actie te ondernemen en met vallen en opstaan een lerende mindset te integreren in het doen en laten. De waarde van het leren bouwt zich op in de loop van de tijd. Geduld hebben is daarom een voorwaarde tijdens dit proces: de zichtbare effecten van het ontwikkelen van die lerende mindset komen vaak pas later aan de oppervlakte.

Tijdens het leerproces is het belangrijk om als familie voor ogen te houden wat je ermee wilt bereiken: een sterk familiebedrijf dat blijft voortbestaan, het zinvol en succesvol investeren van het familiekapitaal, maar ook het goed hebben als familie.

Uit de  
praktijk

Familiebedrijf GMB, opgericht in 1963, is een veelzijdig bedrijf, dat onder meer actief is in de bouw en infra, rioleringstechnieken, waterveiligheid- en kwaliteit en bio-energie. Het bedrijf heeft bijna zeshonderd vaste medewerkers. De derde generatie telt negen certificaathouders, waarvan er zes werkzaam zijn binnen het bedrijf. De vierde generatie bestaat uit 24 leden: de jongste is 6 jaar, de oudste 28 jaar.

Diana de Valk-van de Pol (derde generatie), werkzaam in het familiebedrijf als HR-manager, is een van de architecten van hun inmiddels breed ontwikkelde eigenaarsontwikkelpun. Dit pun gaat over de ontwikkeling van alle (toekomstige) eigenaren. Ook familieleden die niet in het bedrijf werken, maar wel eigenaar zijn of worden hebben behoefte aan kennis en het ontwikkelen van bepaalde vaardigheden. "Het idee is ontstaan vanuit de STAK, waarvan ik deel uitmaak. Mijn generatie werd aandeelhouder zonder voorbereiding en dat was best pittig. Voor de volgende generatie wilden we dat anders doen. Bovendien wilden we dat familieleden elkaar goed leren kennen, omdat dat een belangrijke basis vormt voor toekomstige eigenaren. Dit is niet vanzelfsprekend omdat we een grote familie hebben.

Bij de uitvoering van het eigenaarsontwikkelpun heeft GMB een externe begeleider betrokken, omdat er veel bij komt kijken; van opleiding, coaching en het betrokken houden van familieleden tot fiscale en juridische aspecten en het voorbereiden en houden van vergaderingen. Het is prettig dat de coördinatie nu ligt bij een externe begeleider die tijd heeft, inhoudelijk goed op de hoogte is en een objectieve blik heeft", vertelt Diana.

*“Mijn generatie werd aandeelhouder zonder voorbereiding en dat was best pittig. Voor de volgende generatie wilden we dat anders doen.”*

Diana de Valk-van de Pol, derde generatie GMB

## Een bewuste keuze

Het zijn van een ondernemersfamilie is meestal geen bewuste keuze, maar het resultaat van stappen die in het verleden zijn gezet. Ooit is iemand begonnen als ondernemer of hebben enkele familieleden samen een bedrijf gestart. Het zijn van een lerende ondernemersfamilie is wel een bewuste keuze.

Een lerende ondernemersfamilie voelt zich betrokken bij elkaar en heeft een visie op en ambities ten aanzien van het gezamenlijke bezit en het samen ondernemen, en de daarbij behorende risico's, verantwoordelijkheden, teleurstellingen en successen. In de loop der jaren kunnen veranderende omstandigheden, zoals de komst van een nieuwe generatie, leiden tot het aanpassen van de ambities en het herijken van de gezamenlijke visie. Vaak gaat dat ook gepaard met het herijken of doorontwikkelen van de waarden die voor de familie van belang zijn.

De combinatie van familie, eigendom en bedrijf brengt van nature ook dilemma's met zich mee. Vaak vervullen personen tegelijkertijd meerdere rollen, met de daarbij behorende verschillende belangen en prioriteiten. Onuitgesproken verwachtingen, familieleden die zich niet gezien of gehoord voelen, oploeiende conflicten of het omgaan met stressvolle situaties: samen ondernemen als familie is niet altijd makkelijk. Terwijl er ten diepste de wens is om harmonie binnen de familie te behouden.

De lerende ondernemersfamilie beseft dat hier een uitdaging ligt. Aan ondernemers wordt nogal eens de vraag gesteld 'Family first of business first?' waarbij het antwoord vaak luidt: 'Business first'. Het is wellicht beter om de vraag te herformuleren naar: 'Hoe borg je zowel het belang van het bedrijf als van de familie?' Het zou dus family ánd business first moeten zijn.

Een lerende ondernemersfamilie beseft dat samen leren óók hard werken is, dat je als familie naar je eigen functioneren en welzijn moet kijken en dus stappen moet zetten waar nodig. De grondhouding van een lerende ondernemersfamilie is de ambitie om het geheel in stand te houden, in te zetten en indien mogelijk te laten groeien. Het gaat daarbij om 'en-en': de continuïteit van het familiebedrijf, het beheer van de overige bezittingen, het organiseren van gezamenlijke activiteiten en het als familie goed hebben met elkaar.

**Tijdens een overname liepen de spanningen op in onze familie. Het was een zware periode en een pijnlijke les in hoe uitdagend het is om zaken te doen met je familie. Tegelijkertijd had ik het absoluut niet willen missen. We hebben elkaar nog beter leren kennen en we leerden veel over allerlei onderwerpen die horen bij het samen ondernemen.**

Marguerite de Keijzer, tweede generatie Five Ceasars Holding

## Een sterke familie

Een sterke en lerende familie vergroot het succes van een familiebedrijf. Als familie zakendoen zorgt voor een verdieping van de relaties en kent tegelijkertijd ook zijn uitdagingen. Elke familie heeft haar eigen familiedynamieken en draagt een geschiedenis met zich mee, met daaruit voortkomende trauma's en pijn. Issues uit het verleden werken door in een familie en hebben een impact op het heden. Het is belangrijk om je daarvan bewust te zijn, patronen te herkennen en waar mogelijk deze zaken te benoemen en te bespreken, om als familie te kunnen groeien. Hierbij geldt dat de uitdagingen anders zijn wanneer je met je gezin van herkomst de ondernemersfamilie vormt dan wanneer je samen met neven en nichten



eigenaar bent van een familiebedrijf. Dezelfde taal spreken is lastiger als je niet aan dezelfde keukentafel bent opgegroeid. Per gezin kunnen normen, waarden en de manier en mate van communicatie over het bedrijf enorm verschillen. Hoe hechter de familie is en hoe beter onderling wordt gecommuniceerd, hoe groter de kans op een goede samenwerking.

Uit de  
praktijk

De vijf neven en nichten Mastenbroek vormen samen de derde generatie van familiebedrijf Msquared Groep. Het familiebedrijf, opgericht in 1962, is ondernemend in daken. De derde generatie kent elkaar van jongs af aan al goed. Ze ondernemen samen leuke dingen en gaan met elkaar op vakantie.

Ook hun vaders – twee broers die samen de leiding hebben over het bedrijf – zijn hecht. Dit vormt een goed voorbeeld voor de volgende generatie. Alle familieleden gaan respectvol met elkaar om. Het proces van het schrijven van een familiestatuuut was voor deze familie relatief makkelijk, omdat ze elkaar zo goed kennen en vertrouwen. De broers gaven hun kinderen veel ruimte om de onderwerpen van het familiestatuuut met elkaar te bespreken en de inhoud vanuit hun generatie op te stellen.

# 2

## Kansen en uitdagingen

Hoewel leren als familie eigenlijk altijd van belang is, zijn er allerlei redenen waardoor het leren op een bepaald moment urgent wordt. Er zijn een aantal veelvoorkomende aanleidingen om het leren op te pakken:

- Er breekt een nieuwe fase aan omdat de volgende generatie voor het eerst kennismaakt met het bedrijf/eigendom of omdat de volgende generatie voor het eerst in het familiebedrijf gaat werken.
- Een bedrijf gaat over van DGA-onderneming, waar één persoon leiding, eigendom en zeggenschap in handen heeft, naar een familiebedrijf met meerdere familieleden die samen eigenaar zijn.
- Een vorige generatiewisseling is niet goed verlopen, met verstoorde familierelaties als gevolg, en deze keer wil de familie zorgen dat het goed gaat.
- Er spelen grote veranderingen in bedrijf en eigendom, zoals de keuze voor een externe directie, de komst van een RvC, sterke groei, het toetreden van een externe aandeelhouder of de eigendomsoverdracht naar de volgende generatie. De bestaande status quo stopt en de familie moet zich aanpassen aan de nieuwe situatie en haar rol als eigenaar opnieuw vormgeven.
- De familierelaties staan onder druk. Sluimerende conflicten komen naar de oppervlakte en wrijvingen nemen toe. Kortom: stress in het systeem. Er moet iets veranderen.



Leren als ondernemersfamilie is geen doel op zich. Het draagt bij aan andere doelen, zoals het zijn van een sterke familie en de beste eigenaar zijn voor het familiebedrijf.

**Ik ben ervan overtuigd dat je alleen een ondernemende familie kunt blijven op de lange termijn als je lerend groeit, dat met elkaar doet en open naar elkaar bent.**

Mariël van Kempen, derde generatie MCB

### Wat samen leren oplevert

Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat samen leren als ondernemersfamilie veel oplevert, een conclusie die wordt ondersteund door de ervaringen van FB Ned. Zo zorgt samen leren onder meer voor:

- Een gezamenlijke taal, waardoor het makkelijker wordt om samen uitdagingen te bespreken en aan te gaan.
- Meer inzicht in de dilemma's, onderliggende patronen en belangentegenstellingen die het familiebedrijf en het gezamenlijk eigendom complex maken.
- Betere communicatieve vaardigheden, waardoor het makkelijker wordt om goed samen te werken.
- Een sterker onderling vertrouwen, waardoor ook de cohesie binnen de familie toeneemt.
- Betere besluitvorming door de opgebouwde kennis, vaardigheden en gezamenlijke ervaringen.

Kortom, door samen te leren werk je aan het worden van een sterke familie die de beste eigenaar is van het bedrijf en het goed heeft en houdt met elkaar.

Uit de  
praktijk

Een familie heeft een eigen Academy opgezet voor de volgende generatie. Daar hadden zij verschillende redenen voor. De belangrijkste waren: de behoefte van de derde generatie om samen te leren en beter inzicht te krijgen in elkaars talenten, persoonlijkheden en kwaliteiten, met als doel effectiever samen te werken als team. Andere redenen waren: geënthousiasmeerd en geïnspireerd worden om aan de eigen toekomst te werken, hulp en inspiratie bij het beantwoorden van de eigen leervragen, een plek om veilig te sparren, vergroten van de betrokkenheid bij het familiebedrijf, ontdekken hoe ieders interesses zich tot elkaar verhouden en actief leren van elkaar en van anderen (experts van buiten en binnen het bedrijf).

## Bevestiging vanuit onderzoek

De familiebedrijfskunde is vergeleken met andere disciplines een jong onderzoeksveld. In het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw lag de aandacht nog vooral op de bedrijfsopvolging. In de loop der jaren zijn er belangrijke thema's uitgewerkt aan de hand van onderzoek en educatie, zoals: family governance, familiekapitaal, vermogensbeheer, family offices, filantropie, strategie, samenwerking tussen generaties en maatschappelijke impact. De meest recente ontwikkeling is de toenemende aandacht voor de familie als eigenaar. De aandacht voor het belang van leren als familie sluit hierbij aan.

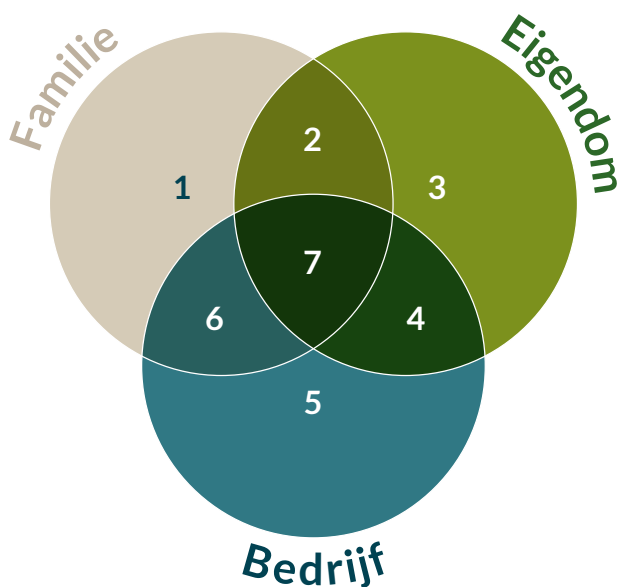
Uit een onderzoek van het Witten Institute for Family Business onder grote Duitse familiebedrijven kwamen twee belangrijke bevindingen naar voren:

- De families achter deze familiebedrijven gaven aan dat het opleiden van de volgende generatie een hoge prioriteit heeft, maar dat het moeilijk is om er in de praktijk handen en voeten aan te geven.
- Wanneer het ontwikkelen planmatig wordt opgepakt en onderdeel uitmaakt van de familiestrategie heeft dit een significant positief effect op de implementatie ervan.

## Ontwikkelen om mee te kunnen met veranderingen

Wil je als ondernemende familie succesvol blijven, dan moet je in staat zijn om je als groep voor te bereiden op de veranderingen die op je afkomen en je zo nodig aan te passen. Dat vraagt om continu leren en ontwikkelen.

Veranderingen spelen zich af in de verschillende systemen van familie, eigendom en bedrijf. De visualisatie daarvan is het driecirkelmodel van het familiebedrijf, ontwikkeld op Harvard Business School door Renato Tagiuri en John Davis.



Hét kenmerkende aspect van familiebedrijven is de overlap tussen drie verschillende systemen: familie, eigendom en bedrijf. Deze systemen worden vertegenwoordigd door de familie, de eigenaren, de familieleden en de directie/medewerkers van het bedrijf. Omdat de systemen elkaar in een familiebedrijf (deels) overlappen, vervullen dezelfde personen vaak meerdere posities of rollen. In het driecirkelmodel zijn zeven posities/rollen te onderscheiden:

1. Familielid
2. Familielid en (mede-)aandeelhouder
3. Externe aandeelhouder
4. Aandeelhouder die in het bedrijf werkt, maar niet tot de familie behoort
5. Medewerkers van het bedrijf
6. Familieleden die in het bedrijf werken, maar geen aandeelhouder zijn
7. Familie-aandeelhouders die in het familiebedrijf werken

De overlap tussen de cirkels zorgt dat veranderingen in het ene systeem ook effect hebben op de andere systemen. Het gaat om verschillende typen veranderingen:

- Voorspelbare veranderingen, zoals de overdracht naar een volgende generatie of de overgang van startend naar volwassen bedrijf.
- Veranderingen als gevolg van onverwachte gebeurtenissen, zoals een plotseling overlijden of een strategische koper die zich meldt met een zeer aantrekkelijk bod.
- Veranderingen door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de focus op duurzaamheid of nieuwe wetgeving.

Soms raken veranderingen alle systemen. Neem bijvoorbeeld een familiebedrijf dat qua omvang en fase een directie nodig heeft met kennis en capaciteiten die binnen de familie niet voorhanden zijn. Dit vraagt van de familie het inzicht dat zij geen geschikte kandidaten hebben om het bedrijf te leiden. Vaak is dit dan ook een logisch moment om de governance te versterken door bijvoorbeeld een RvC te installeren. Als in deze fase ook nog het eigendom in de familie overgaat naar een volgende generatie die bestaat uit meerdere neven en nichten, komen er veel veranderingen samen. De familie zal in deze nieuwe fase het familiebedrijf, de juiste mensen te benoemen op sleutelposities en de harmonie in de familie te behouden.

***Ik heb twee geschikte kandidaten die mij kunnen opvolgen als directeur van ons familiebedrijf. Na diverse gesprekken en een extern assessment weet ik wie het moet worden. Ik realiseer mij dat de toekomstdroom van een van de twee kandidaten in duigen valt als ik vertel dat hij het niet wordt. Als vader doet mij dat ontzettend pijn, want de twee kandidaten zijn mijn twee zoons.***

Dit voorbeeld laat zien hoe twee verschillende rollen – vader en directeur – met elkaar kunnen botsen. En hoe moeilijk het dan kan zijn om een keuze te maken. De directeur weet het wel: hij kiest voor het belang van het bedrijf met één directeur aan de leiding. De vader worstelt met het geluk van zijn zoon. De verandering in de bedrijfscirkel, een nieuwe directeur benoemen, heeft effect op de familiekring.

***Van jongs af aan al veel geld hebben, daar wordt niemand beter van. Daarom moeten mijn kinderen zelf hun geld verdienen om allerlei extraatjes te kunnen betalen, bijvoorbeeld een extra vakantie of weekendjes weg. Terwijl ik het makkelijk kan betalen.***

Ook dit is een voorbeeld van veranderingen in verschillende cirkels die op elkaar inwerken. Veel ondernemers van nu zijn opgegroeid in een tijd waarin altijd hard gewerkt werd en waarin veel families zichzelf weinig luxe gunden. Dat heeft hen gemaakt tot wie ze nu zijn: succesvolle ondernemers. Dat gunnen ze hun eigen kinderen ook, maar met het succes van de onderneming neemt ook het familievermogen toe. Veel vermogende kinderen ervaren jaloezie van anderen en soms schaamte voor hun ouders, terwijl die ouders zich juist zorgen maken over een gebrek aan financiële verantwoordelijkheid bij de volgende generatie. Hoe kun je de volgende generatie in deze context begeleiden tot verantwoorde en weerbare eigenaren?

Verder raken ook allerlei externe ontwikkelingen het familiebedrijf: de beschikbaarheid van grondstoffen, protectionisme van landen ten gunste van hun eigen producten, maar ook de snelle opkomst van Artificial Intelligence (AI). De kans is groot dat het aanpassingsvermogen van het bedrijf én van de eigenaren ook in deze ontwikkelingen een belangrijke succesfactor is. Externe ontwikkelingen als deze komen bovenop de professionaliseringslag waarmee een bedrijf te maken krijgt als het zich ontwikkelt van een startend via een snel groeiend tot een volwassen bedrijf. Juist als eigenaar moet je dan nagedacht hebben over dit soort

ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande risico's, kansen en investeringen. Daarnaast hebben ook maatschappelijke ontwikkelingen als emancipatie en individualisering impact op het bedrijf en de familie. Gen Z staat bijvoorbeeld weer anders in het leven dan de generaties voor hen en ook dat heeft impact op het ondernemersgezin.

Bovenstaande voorbeelden laten zien dat er allerlei veranderingen kunnen spelen die de nodige aanpassingen vereisen. Dit vraagt om leren en ontwikkelen. Alleen dan ben je als ondernemersfamilie voorbereid en blijf je wendbaar.

## Uitdagingen

Leren als ondernemersfamilie is geen vanzelfsprekendheid. Er kunnen verschillende uitdagingen spelen:

- Leren als familie betekent leren als individu en als groep. Dat maakt het complexer dan een persoonlijk leertraject. Zo kunnen verschillen in leerstijlen een belemmering vormen.
- Iedereen moet aan boord zijn, alle familieleden moeten het belang van leren inzien en bereid zijn om er tijd in te stoppen. Afhankelijk van de levensfase waarin iedereen zich bevindt kan dat een hele uitdaging zijn. Soms moet je accepteren dat niet iedereen er met dezelfde aandacht en energie in kan zitten.
- Binnen een familie zijn er verschillende generaties. Iedere generatie is wezenlijk anders en heeft ook andere behoeften als het gaat om leren.
- Leren als familie betekent dat familieleden uit hun comfortzone moeten komen en lastige onderwerpen gaan bespreken.

**“ Als ondernemer heb ik al voor vele uitdagingen gestaan, maar ik moet bekennen dat ik het opstellen van een familiestatuuut met mijn vrouw en kinderen erg spannend vind. Het komt heel dichtbij en er hangt veel vanaf. ”**

Deze uitspraak van een van de FBNed-leden laat goed zien hoe belangrijk goede relaties zijn in een familie en dat je die niet op het spel wilt zetten.

## Vorbereid zijn

Het is altijd verstandig om als familie actief te gaan leren, ondanks de genoemde uitdagingen. Goede familierelaties zijn te belangrijk om erop te vertrouwen dat het vanzelf goed blijft gaan. Vergelijk het met je gezondheid. Er is een verschil tussen wat je preventief kunt doen om gezond te blijven en wat de medische wereld kan doen om je weer gezond te maken als je ziek bent. Voorkomen is altijd beter dan genezen.

Het begint met de bewustwording dat het samen ondernemen uitdagingen met zich zal meebrengen in de familierelaties. De veranderingen in het bedrijf en eigendom vragen andere competenties van de familie, die misschien niet van oudsher of van nature in de familie aanwezig zijn. Vanuit dit bewustzijn kun je preventief aan de slag gaan met het ontwikkelen van kennis en vaardigheden en het opdoen van ervaringen die je als familie nodig hebt voor de volgende fase van het bedrijf, het eigendom en de familie.

## Wanneer vertrouwen ontbreekt

Het komt voor dat de verstandhoudingen binnen een familie niet goed zijn, of dat bepaalde familieleden onderling een moeizame relatie hebben. Er zal dan eerst gewerkt moeten worden aan het herstel hiervan. Ook dit betekent leren en ontwikkelen, maar op een heel ander niveau.

Soms is educatie een oplossing, soms kan (professionele) begeleiding extra ondersteuning bieden. Het kan goed zijn om een bepaald conflict tussen enkele familieleden eerst te bespreken en hanteerbaar te maken. Begin je zonder onderling vertrouwen aan een educatietraject, dan loop je het risico dat het traject niet van de grond komt of halverwege vastloopt. De aanpak van situaties waar het relationele vertrouwen ontbreekt valt buiten de scope van dit paper. Maar wees je ervan bewust dat onderling vertrouwen de basis is van een sterke familie.

# Samen leren als ondernemersfamilie

Wat maakt dat de ene familie aan de slag gaat met leren en de andere familie niet in actie komt? Hoe krijg je grip op alle mogelijkheden en manieren van leren? Hoe kom je tot een aanpak die voor de familie als geheel en de betrokken individuele familieleden werkt? En welke factoren beïnvloeden de leersituatie en zorgen ervoor dat een familie effectief aan de slag gaat?



3

Er is al veel onderzoek gedaan naar de lerende organisatie. Grondlegger van het concept van de lerende organisatie is Peter Senge. In de jaren negentig van de vorige eeuw formuleerde Senge een aantal voorwaarden – disciplines – om een lerende organisatie te worden. Het werk van Harvardprofessoren Garvin, Edmondson en Gino maakt een slag naar het concretiseren en implementeren van deze disciplines binnen teams in organisaties. David Lansky zoomt verder in op factoren die bepalen of een familie succesvol is in het realiseren van een basis voor een toekomstbestendige ondernemersfamilie. Ook het boek Own It van Wendy Sage-Hayward, Gaia Marchisio en Barbara Dartt biedt handvatten om leren als familie succesvol op te pakken. Het gaat niet alleen om het team, maar ook om het individu. Het onderzoek van Carol Dweck richt zich op dit individuele leerproces en heeft nuttige kennis opgeleverd.

### Drie elementen

Op basis van onder andere bovengenoemde literatuur en ervaringskennis komen we tot drie elementen die het leerklimaat van de lerende ondernemersfamilie bepalen.

1. De familiecontext	2. De leeromgeving	3. Het leerproces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiezijn</li> <li>• Leervermogen</li> <li>• Opleiding versus ervaring</li> <li>• Leerhouding</li> <li>• Verschillende rollen</li> <li>• Individueel en gezamenlijk</li> <li>• Een leven lang leren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologische veiligheid</li> <li>• Waardering voor onderlinge verschillen</li> <li>• Openheid voor nieuwe ideeën</li> <li>• Tijd en ruimte voor reflectie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planmatige aanpak</li> <li>• Eigenaarschap van het leerproces</li> <li>• Regie en coördinatie</li> <li>• Plezier en inspiratie</li> </ul>

Deze drie elementen staan niet los van elkaar. Ze overlappen en versterken elkaar. Wanneer individuele familieleden bijvoorbeeld enthousiast zijn om te leren en er is een aanbod dat past bij de fase in hun leven, zal dit een positief effect hebben op de leerresultaten. Door als familie aandacht te besteden aan deze verschillende elementen krijg je meer grip op het geheel. Je kunt zelf bepalen hoe en wanneer je wat aanpakt.

### 3.1 De familiecontext

Leren als familie is wezenlijk anders dan leren als individu of organisatie. Het is een combinatie van individueel en gezamenlijk leren en je hebt onder meer te maken met familieleden met verschillende capaciteiten, achtergronden en leerhoudingen, uit meerdere generaties en in diverse rollen.

#### Familiezijn

Een belangrijke basis van een lerende ondernemersfamilie is familiezijn: een gevoel van over en weer betrokken willen zijn bij elkaar. Een hoge mate van familiezijn betekent dat je het fijn vindt om bij elkaar te zijn, dat je elkaar het beste gunt, dat je wat voor elkaar over hebt, dat je bezorgd kunt zijn over je familieleden en dat jij omgekeerd ook met je zorgen bij hen terecht kunt. Familiezijn betekent ook dat je samen verantwoordelijkheid neemt, bereid bent om problemen op te lossen en consequenties van keuzes te aanvaarden.



**Mijn twee oudste zoons werken in het familiebedrijf. Ik vind het heel belangrijk dat wij er allemaal voor elkaar zijn. Ook de aanhang hoort erbij. De eerste zondag van de maand eten we altijd samen. En we ondernemen regelmatig samen activiteiten, zoals samen een hardloopwedstrijd lopen. Dan staat de rest van de familie ons langs de kant aan te moedigen.**

Karst Jan Beens, tweede generatie Beens Groep

Familiezin kan onder spanning komen te staan door bepaalde gebeurtenissen, conflicten of overtuigingen. Onderlinge relaties kunnen moeizaam zijn en het contact en de wil om bij elkaar te zijn en samen te werken kunnen verwateren. Het kan dan voelen als een verplichting om je rol in de familie te vervullen. Wil je toch samen blijven ondernemen? Dan helpt het om vanuit een bepaalde mate van familiezin samen de verantwoordelijkheid te nemen om een werkbare verstandhouding te creëren, ondanks moeizame persoonlijke relaties. Iedere familie maakt hierin eigen afwegingen, maar zowel onderzoek als de praktijk laten zien dat warme familierelaties belangrijk zijn voor het langetermijnsucces van een familiebedrijf.

### Leervermogen

De capaciteiten van individuele familieleden verschillen, zowel als het gaat om de intellectuele als om de emotionele intelligentie. Welke kennis, expertise, vaardigheden en ervaring heeft iemand al in huis? In welke mate is het voor hem of haar moeilijk of makkelijk om nieuwe kennis te absorberen? En hoe doet iemand dat? Doeners willen bijvoorbeeld in de praktijk en via ervaring leren, terwijl denkers juist alles goed willen doordenken voor ze in beweging komen. Kan iemand reflecteren op het eigen gedrag, kennis en kunde en onderkennen wat versterkt moet worden?

Een reëel beeld van wat er in de familie aan menselijk kapitaal aanwezig is en in welke mate het verder ontwikkeld kan worden is een belangrijk ingrediënt om te komen tot een kansrijk educatietraject.

### Opleiding versus ervaring

Het is ook belangrijk om een link te leggen naar het individuele leerpad dat een familielid aflegt. Dit leerpad loopt parallel aan de leeractiviteiten die een individu en/of een familie specifiek in het kader van samen ondernemen ontplooit. Na het hbo doorstuderen om een master te halen helpt een individueel familielid in zijn of haar loopbaan en kan tegelijkertijd van toegevoegde waarde zijn voor het familiebedrijf. Dit geldt ook voor vaardigheden en competenties. Een jaar rondreizen door Zuid-Amerika kan een jongvolwassene veel brengen als het gaat om reflectie- en relativiseringsvermogen en levert ook vaardigheden op die van waarde zijn wanneer hij of zij besluit in het familiebedrijf te komen werken of de rol krijgt van (toekomstige) eigenaar.

Dit laat zien dat leren en ontwikkelen soms gepland, maar vaak ook ongepland plaatsvindt. Met deze open blik kijken naar de ontwikkelkansen en wensen van jongvolwassenen hoort bij het zijn van een lerende familie. 'Eerst buiten het bedrijf werkervaring opdoen' is niet voor niets een veelvoorkomende afspraak die families vastleggen in hun familiestatuuut. Juist die jaren bieden mogelijkheden om kennis en vaardigheden op te doen buiten de context van het eigen familiebedrijf en de eigen familie.

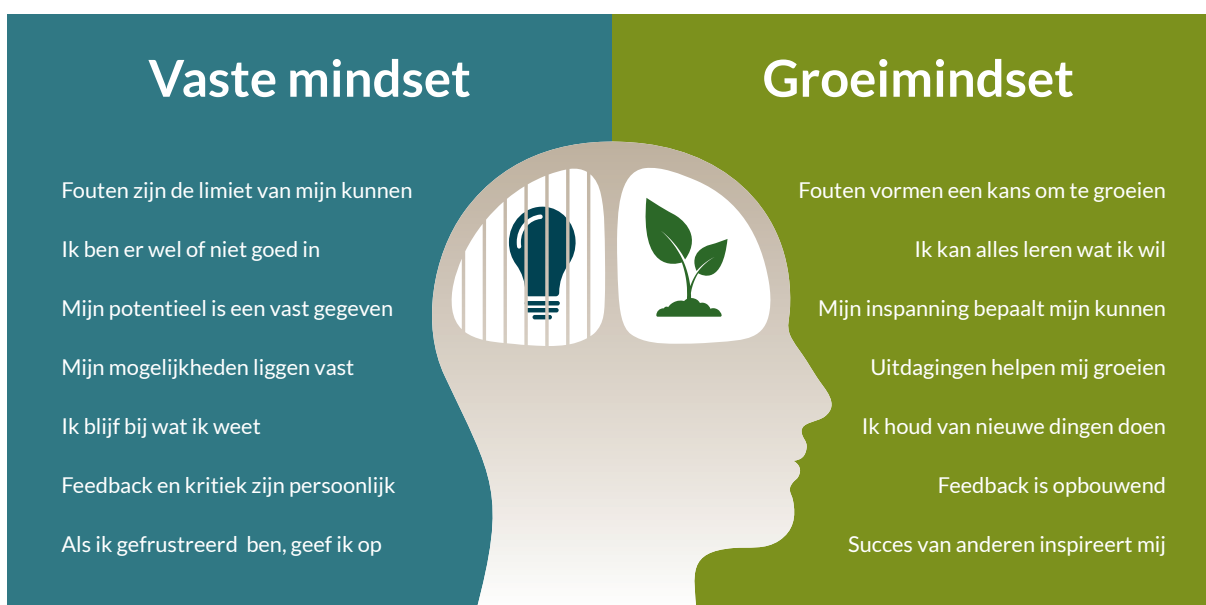
## Leerhouding

De leerhouding is de manier waarop iemand zich opstelt ten opzichte van leren. Het omvat iemands houding, motivatie en gedrag tijdens het leerproces. Een positieve leerhouding kan bijvoorbeeld inhouden dat iemand nieuwsgierig is, actief deelneemt, doorzettingsvermogen toont, openstaat voor feedback en verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leren. Een negatieve leerhouding kan betekenen dat iemand een gebrek aan interesse of inzet toont, of snel opgeeft bij moeilijkheden.

Prestaties en succes verklaren we vaak op basis van talenten en vaardigheden. Maar mensen verschillen dus ook enorm als het gaat om motivatie en inzet, doorzettingsvermogen en de manier waarop ze bijvoorbeeld omgaan met falen en feedback. Carol Dweck werkte dit uit in de groeimindset. Volgens Dweck zijn veel verschillen terug te brengen tot één karaktertrek: de mate waarin je gelooft dat je talenten en vaardigheden vaststaan. Oftewel: of je een vaste of een groeimindset hebt, bepaalt mede je leerhouding.

Iemand met een vaste mindset is ervan overtuigd dat kwaliteiten vaste eigenschappen zijn en dat deze eigenschappen verantwoordelijk zijn voor succes. Eerder behaalde goede resultaten worden gezien als een deel van de eigen identiteit. Daardoor worden uitdagingen, leerzame kritiek en successen van anderen – vaak onbewust – als bedreiging gezien. Iemand met een vaste mindset durft niet altijd zichzelf te zijn, ziet kwetsbaarheid als zwakte en vraagt niet graag om hulp. De grootste angst is om dom over te komen, te falen of zich afgewezen te voelen. Een vaste mindset maakt het daardoor lastiger om je verder te ontwikkelen waardoor je minder bereikt dan mogelijk is.

Iemand met een op groei gerichte mindset gelooft dat kwaliteiten, intelligentie en persoonlijkheid niet vaststaan, maar dat je je verder kunt ontwikkelen door te leren en ervaringen op te doen. Iemand met deze houding durft meer zichzelf te zijn en ziet kwetsbaarheid als een kracht. Mensen met een groeimindset geloven dat je je kunt ontwikkelen door er moeite voor te doen.



Of je een vaste of een groeimindset hebt, is dus van grote invloed op je leerhouding. Hoewel je mindset een deel vormt van je persoonlijkheid, is deze zeker te veranderen. Om een groeimindset verder te ontwikkelen is het effectief om het 'proberen' te vieren. Niet het eindresultaat prijzen, maar vooral de inzet. Ook wanneer je voornamelijk een vaste mindset hebt, is het fijn om te ontdekken dat iedereen het in zich heeft om zich verder te ontwikkelen door dit bewust te trainen.

### Verschillende rollen

Hoeveel je als individueel familielid te leren hebt, hangt mede af van de rol of rollen die je vervult, dan wel in de toekomst verwacht te gaan vervullen. Voor een trotse certificaathouder van een familiebedrijf met veel certificaathouders is het wellicht voldoende om op hoofdlijnen de activiteiten van het bedrijf en de governance te kennen. Heel anders is het wanneer je als certificaathouder ook een van de STAK-bestuurders bent. Dan word je geacht te weten wat er speelt bij het bedrijf en is kennis van financiën belangrijk.

**Tijdens een FBned-bijeenkomst realiseerde ik me dat je niet per se directeur hoeft te worden om een rol te kunnen spelen in het familiebedrijf. Je kunt ook trotse aandeelhouder zijn of lid van de Raad van Commissarissen. Dat voelde als een opluchting. Ik wil graag dat het familiebedrijf blijft voortbestaan. Ik vind het prettig om te weten dat er verschillende mogelijkheden zijn om daaraan een bijdrage te leveren. Daardoor kan ik beter kiezen voor wat ik zelf echt graag wil.**

Janneke van de Graaf, derde generatie Baggerbedrijf De Boer

### Individueel en gezamenlijk

Leren als ondernemersfamilie betekent dat het ontwikkelen een combinatie is van individuele en gezamenlijke trajecten. Uiteindelijk is het een groepsproces van de familie. Wanneer het familiebedrijf groeit in omvang en complexiteit wordt het nog noodzakelijker om niet alleen individueel maar juist ook als collectief te ontwikkelen, blijkt uit onderzoek van Dennis Jaffe. Het is belangrijk dat tijdens het leerproces van de familie iedereen zoveel mogelijk aan boord en betrokken is. Dit kan een uitdaging zijn. Soms lukt het een familielid niet goed om veel tijd en aandacht aan het familiebedrijf te besteden. Het is niet erg wanneer sommige familieleden niet alles meemaken, pas later aanhaken of een ander tempo kiezen. Het is wel noodzakelijk dat uiteindelijk iedereen stappen zet en dat de groep als geheel een ontwikkeling doormaakt. Ook is het van belang dat onderling goed wordt afgestemd wie zich waarmee kan en wil bezighouden qua ontwikkeling. Voor het maximale effect is het handig dat opgedane kennis bewaard en gedeeld wordt met andere familieleden.

#### Uit de praktijk

De educatiecommissie van een familiebedrijf met veel familieleden creëerde een virtuele plek waar al het materiaal uit cursussen en workshops wordt bewaard. Ook ontwikkelde de familie de gewoonte om opgedane kennis te delen. Familieleden kunnen bijvoorbeeld ieder jaar een cursus volgen om de jaarrekening te leren lezen. Aan de deelnemers wordt vervolgens gevraagd om het geleerde te delen met andere familieleden. Zo worden nieuwe inzichten breder toepasbaar in het familiebedrijf.

## Een leven lang leren

Een lerende ondernemersfamilie is bezig met een continu leer- en ontwikkelproces, waarbij de familie steeds haar vaardigheden en kennis verdiept, zodat de verschillende rollen zoals leider, eigenaar, opvolger en overdrager beter kunnen worden vervuld. Tijdens dit proces worden familierelaties verdiept, inzichten in elkaars sterkten en zwakten vergroot en worden wederzijdse verwachtingen helderder. Dit alles helpt een familie om sterker te worden.

Leren verdient een plek in een ondernemersfamilie, van kinds af aan tot op late leeftijd. Wendy Sage-Hayward en haar collega's benadrukken in het boek *Own It* het nut van het werken met leeftijdscohorten. Dit is effectiever dan uitgaan van de verschillende generaties, zeker in wat grotere families. In onderstaand schema overlappen de leeftijden van de verschillende levensfasen, zodat er ruimte is voor verschillen in snelheid van ontwikkeling van individuele familieleden.



Leren begint al vroeg. De leeftijdscohorten van 0 tot 12 jaar en van 10 tot 20 jaar zijn vormende jaren waarin individuen een grote ontwikkeling doormaken. Het zijn ook de jaren waarin ouders er vaak bewust voor kiezen om hun kinderen vrij te laten als het gaat om een mogelijke toekomst in het familiebedrijf. Onbewust gebeurt er echter van alles. De opvoeding heeft invloed op de normen en waarden die later zullen meespelen in het samen ondernemen. Ervaringen, gebeurtenissen en verhalen van ouders over het bedrijf zullen een effect hebben op de kinderen. Het delen van een brede blik op familiekapitaal – dat het om meer gaat dan alleen het familiebedrijf – helpt jongeren om het leren als familie vanuit een breder perspectief te benaderen. Het besef dat het familiebedrijf ook verantwoordelijkheden met zich meebrengt, maakt dat jongeren er anders over gaan nadenken. Dat alles geeft ruimte om activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan een sterke ondernemersfamilie, ook wanneer kinderen nog jong zijn.

Voorbeelden van activiteiten om het bedrijf te leren kennen:

0 - 12 jaar	10 - 20 jaar	18 - 30 jaar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Speurtocht door het bedrijf</li><li>• Opa/oma laten vertellen over het bedrijf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meedoen aan een bedrijfsuitje</li><li>• Vakantiewerk/stage in het familiebedrijf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanschuiven bij een directieoverleg</li><li>• Meegaan naar een klant/leverancier/beurs</li></ul>

In hun eigenaarsontwikkelplan koos familiebedrijf GMB voor een aantal programma's die zijn gericht op verschillende groepen toekomstige certificaathouders. Zo zijn er specifieke programma's per leeftijdsgroep, naast een basisprogramma. Verder koos GMB voor een partnerprogramma, vanuit de gedachte dat het betrekken van de volgende generatie begint met de opvoeding, waarin partners een belangrijke rol spelen.

Vanaf hun veertiende krijgen alle toekomstige certificaathouders de kans om vakantiewerk te doen binnen het familiebedrijf. Ze hebben inspraak in de taken en de duur. Voor toekomstige certificaathouders vanaf 18 jaar ontwikkelde GMB een NxG-programma. Een onderdeel van de kick-off is bijvoorbeeld een uitleg over het familiestatuu. Alle 18 tot 24-jarigen wonen ieder jaar een vergadering bij, van een algemene tot een STAK-vergadering, om te ervaren hoe dat gaat en er vragen te kunnen stellen. Daarnaast worden alle 18-plussers jaarlijks uitgenodigd voor de AvA waarin de jaarrekening wordt vastgesteld. Naast de familiedag organiseert GMB jaarlijks een NxG-dag voor iedereen vanaf 12 jaar, met zowel informatieve als luchtige programma-onderdelen. Voor familieleden vanaf 24 jaar biedt GMB een traineeship aan, waarbij toekomstige certificaathouders voor vier uur per week in dienst komen op projecten die passen bij hun achtergrond en interesses.

#### **De familiecontext: een mix van kunnen en willen**

Meer duidelijkheid over de familiecontext, helpt om een beeld te krijgen waarop je in je eigen specifieke situatie moet letten. Wanneer je constateert dat jij wel wilt, maar dat de andere familieleden niet willen of kunnen, zijn er uitdagingen die geadresseerd moeten worden. Een stimulerende leeromgeving creëren kan dan juist goed helpen.

### **3.2. De leeromgeving**

Om als familie succesvol samen te leren is het belangrijk dat de omgeving waarin dit leren plaatsvindt in ieder geval voldoet aan vier karakteristieken: psychologische veiligheid, waardering voor onderlinge verschillen, openheid voor nieuwe ideeën en tijd en ruimte voor reflectie.

#### **Psychologische veiligheid**

Om te kunnen leren is het nodig dat je niet bang bent om gekleineerd, weggezet of zelfs gestraft te worden wanneer je een vraag stelt, aangeeft dat je iets niet snapt, een ander standpunt inneemt dan de rest of toegeeft dat je iets verkeerd hebt gedaan. Integendeel, je moet je comfortabel voelen om je twijfels, ideeën en vragen te uiten. De mate van psychologische veiligheid hoeft niet altijd zwart-wit te zijn. Een harmonieuze familiecultuur kan bijvoorbeeld juist maken dat individuen zich niet helemaal veilig voelen om op een open manier te communiceren over afwijkende standpunten. Het kan helpen om bewust met elkaar de stap te zetten om lastige onderwerpen toch te bespreken. Extra aandacht is nodig wanneer er naast familierelaties ook werkrelaties zijn. Het kan bijvoorbeeld lastig zijn om tijdens een heidag te praten over de huidige samenwerking tussen de directie en RvC als de CEO een familielid is en direct leidinggevende van één of meerdere familieleden.

Uit de  
praktijk

Een training over geweldloze communicatie hielp een familie enorm om ingesleten patronen in de communicatie actief aan te pakken. De bewustwording van het effect van een opmerking op een ander en het leren van nieuwe manieren om hiermee om te gaan zorgden voor een positieve verandering.

### Waardering voor onderlinge verschillen

Ook als het om leren gaat, is iedereen uniek: in opleidingsniveau, kennis over het bedrijf en de branche, vaardigheden, leerstijl, drijfveren en ambities. Ook heeft iedereen andere kwaliteiten en eigenschappen. Al deze verschillen zijn een kracht. Het is goed om deze verscheidenheid te omarmen en hiermee rekening te houden bij het maken van een educatieplan. Het doel is samen leren en dat bereik je door te zorgen dat familieleden gezien en gehoord worden.

“ *In je eentje ga je sneller, samen kom je verder.* ”

### Openheid voor nieuwe ideeën

Een open houding richting de toekomst stimuleert individuen om verder te kijken en op zoek te gaan naar nieuwe inzichten. Het uitbouwen van een netwerk buiten het bedrijf en de familie helpt hierbij. Buiten de comfortzone van je eigen omgeving waait de frisse wind die je inspiratie en nieuwe inzichten zal brengen. Belangrijk is dat binnen de familie ruimte geboden wordt voor ideeën en dat familieleden goed naar elkaar luisteren.

### Tijd en ruimte voor reflectie

Leren kost tijd, maar daarnaast heb je ook ruimte in je hoofd nodig om te reflecteren en om analytisch en creatief na te denken. Wanneer een individu of de familie te druk of te gestrest is, komt het leren in de knel. Mensen zijn dan minder goed in staat om problemen te analyseren en om te leren van hun ervaringen. Een ondersteunende leeromgeving moedigt aan om de ruimte en tijd te nemen voor reflectie van de situatie, het proces en het resultaat.

Uit de  
praktijk

Een ondernemersfamilie schreef samen een familiestatuu. Het aanvankelijke plan was om het statuut binnen een jaar af te ronden. Tijdens het schrijfproces besloot de familie om deze ambitie los te laten en het tempo te verlagen. Dit gaf rust en ruimte voor diepere gesprekken, wat niet alleen leidde tot een groot draagvlak voor het familiestatuu maar ook voor verdieping van de kennis over het bedrijf, de governance en elkaar.

### 3.3 Het leerproces

Om ervoor te zorgen dat het leerproces soepel en productief verloopt, zijn een planmatige aanpak, eigenaarschap van het leerproces, regie en coördinatie en plezier en inspiratie van belang.

#### Planmatige aanpak

Een planmatige aanpak helpt je om het leerproces effectief vorm te geven en te doorlopen. Dat vraagt om verschillende activiteiten: van nieuwe kennis tot je nemen via boeken en cursussen tot oefenen in de praktijk. En iedereen heeft een eigen leerstijl. Sommigen willen zich liever eerst verdiepen in de theorie (de denkers), anderen houden er juist van om al doende te leren (de doeners). Inzicht in de leerstijlen van de verschillende familieleden maakt het makkelijker om een goed leerplan te maken. Een planmatige aanpak helpt om de praktische zaken uit te werken. Hoe gaat de familie de leeractiviteiten coördineren? Wat betekenen de plannen in tijd, middelen en budget? Wat is haalbaar? Een plan stelt je in staat om grip te houden op het proces door periodiek te evalueren en bij te sturen waar nodig. Ook biedt het helderheid over doelstellingen en tijdslijnen.

**Houd er rekening mee dat het opstellen van een familiestatuuat een lang traject is. Zorg dat er regelmaat zit in de bijeenkomsten, plan data vooruit en houd je hieraan. Laat iedereen verantwoordelijk zijn voor een bepaald gedeelte. En maak er iets leuk van. Sluit bijvoorbeeld telkens af met een etentje of een activiteit.**

Niki Mastenbroek, derde generatie Msquared Groep

#### Eigenaarschap van het leerproces

De leiders in een familie hebben grote invloed op het proces van een lerende familie. Wanneer ouders actief luisteren naar hun kinderen en openstaan voor een dialoog, zullen de kinderen gemotiveerder zijn om zich te verdiepen in de onderwerpen die worden besproken en eerder eigen ideeën naar voren brengen. Wanneer de voorzitter van de RvC tijdens de AvA ruimte creëert voor vragen van certificaathouders en de tijd neemt om ze te beantwoorden, stimuleert dat hen om de stukken grondig door te nemen.

Er zijn verschillende manieren waarop aandeelhouders en/of leden van de volgende generatie kunnen worden geholpen in hun leerproces:

- De familie Terberg (Royal Terberg Group) organiseert in de week voorafgaand aan de AvA een vergadering speciaal voor de Next Generation. Zij doorgronden dan alvast de jaarrekening samen met de CFO. Zo raakt de volgende generatie meer betrokken, leert meer over het lezen van een jaarrekening, kan makkelijker vragen stellen en is goed voorbereid op de AvA.
- De familie Swinkels (Royal Swinkels) biedt een cursus jaarrekening lezen door een externe specialist voor alle certificaathouders die hier interesse in hebben.
- Een ander familiebedrijf bereidt leden van de volgende generatie voor op de STAK-vergadering van hun familiebedrijf door een week voorafgaand aan de officiële STAK-vergadering een 'oefenSTAK-vergadering' te organiseren, waar zij zich kunnen verdiepen in de onderwerpen, al hun vragen onbezorgd kunnen stellen en zo met meer inzicht actiever en met vertrouwen kunnen deelnemen aan de echte vergadering.

Wanneer een directeur de volgende generatie die in het bedrijf werkt stimuleert om plannen te maken voor aanvullende opleidingen en hiervoor een budget vrijmaakt, dan zullen zij zich gesteund voelen. Het omgekeerde geldt helaas ook: wanneer een pater familias vasthoudt



aan zijn adagium dat met hard werken alles op te lossen is en geen tegengeluid duldt, zal dit fruikend zijn voor de leermotivatie van de andere familieleden. Het gaat om een positieve houding en betrokkenheid van de mensen in leidinggevende en toezichhoudende posities in het bedrijf. In de praktijk blijkt dat externen (bijvoorbeeld een commissaris, een lid van de RvA of een externe STAK-bestuurder) heel behulpzaam kunnen zijn in het bijdragen aan het leerproces. Bovendien kunnen zij een rol vervullen in de ontwikkeltrajecten van individuele familieleden.

Ruimte en eigenaarschap geven aan de volgende generatie om hun eigen leerproces invulling te geven kan een familie veel brengen.

Uit de  
praktijk

De tweede generatie van een ondernemersfamilie heeft haar kinderen volledig de ruimte gegeven om samen een eigen Academy vorm te geven. De zeven leden van de derde generatie kiezen ieder jaar zelf de thema's die ze willen behandelen en nemen in kleine groepjes de verantwoordelijkheid om er invulling aan te geven. Een oom is actief betrokken bij de Academy-bijeenkomsten en een externe begeleider draagt zorg voor het proces, de facilitatie van de sessies en begeleidt de invulling. Deze begeleider is ook coach van de leden van de derde generatie.

### Regie en coördinatie

Om het leerproces succesvol te laten verlopen is het raadzaam om één of twee familieleden de rol van coördinator of 'leerambassadeur' te laten vervullen. Een leerambassadeur zorgt ervoor dat het leerplan wordt uitgevoerd, dat tijdslijnen worden gehandhaafd en dat alle familieleden betrokken blijven. Een familie had het belang extra benadrukt door in de familieraad een FLO aan te stellen: de Family Learning Officer. Uiteraard kunnen andere familieleden ook een rol vervullen, bijvoorbeeld in het beheren van de agenda of het organiseren van bijeenkomsten. Je kunt je als familie laten ondersteunen door experts die kennis inbrengen. Ook kun je een externe leerambassadeur aantrekken. Wanneer je hiervoor kiest, is het belangrijk dat familieleden de 'morele dragers' van het programma blijven.

### Plezier en inspiratie

Succesvol leren als familie vraagt om een gedeelde visie op leren en een gezamenlijk educatieplan. Maar het moet vooral ook leuk zijn om met elkaar te leren.

Dat de familieleden plezier beleven aan het leren is belangrijk om iedereen betrokken en gemotiveerd te houden. Naast inhoudelijke aandacht is ruimte voor ontspanning en sociale activiteiten ook een onderdeel van de invulling van het leerproces. Een mooie vuistregel is het 1/3 principe: een familiebijeenkomst of activiteit bestaat voor 1/3 uit informeren, 1/3 uit leren en 1/3 uit ontspanning.

Uit de  
praktijk

De families achter de familiebedrijven Royal Terberg Group en Walraven hebben goede ervaringen met werkbezoeken aan (buitenlandse) vestigingen van het familiebedrijf. Het biedt de kans om de internationale context van het bedrijf te laten zien en allerlei aspecten uit te diepen die hiermee te maken hebben. Tegelijkertijd leren familieleden elkaar tijdens een reis beter kennen en worden de onderlinge banden versterkt.

# Tot slot

Dit paper is bedoeld om ondernemersfamilies bewust te maken van het belang van continu leren, zowel individueel als gezamenlijk.

Je kon lezen dat leren onontbeerlijk is voor een ondernemersfamilie en welke elementen een rol spelen in het leerproces. Maar wat ga je samen leren? En hoe kun je dit vormgeven?

Veel families zullen aanvankelijk nog geen duidelijk beeld hebben van de vaardigheden en kennis die ze nodig hebben. Een praktische aanvliegroure is dan om ergens te beginnen en gaandeweg de ontwikkelbehoeftes scherper in kaart te brengen op basis van de opgedane ervaringen, de vragen die zijn ontstaan en de prioriteiten die helderder zijn geworden.

FBNed | Familiebedrijven Nederland is overtuigd van het nut en de noodzaak om als ondernemersfamilie te leren. Om families op weg te helpen in het uitstippelen van een passende leerroute ontwikkelde FBNed de Family Learning Journey, op basis van meer dan 25 jaar aan opgedane kennis en expertise over de ontwikkeling van ondernemersfamilies. De ervaringen vanuit de FBNed Academie en andere FBNed-activiteiten, maar vooral ook de ontelbare gesprekken

met leden, waren bijzonder waardevol in het bepalen van relevante thema's, inhoud en leervormen.

De FBNed Family Learning Journey biedt een begrippenkader, praktische handvatten en een gestructureerde aanpak, zodat families de juiste stappen kunnen zetten in hun ontwikkelproces op basis van hun eigen behoeften. Het doel is om ondernemersfamilies te ondersteunen en te inspireren in hun leerproces.

FBNed wil familiebedrijven stimuleren en inspireren om een lerende mindset te ontwikkelen of deze naar een hoger niveau te tillen. Samen leren zorgt ervoor dat je beter voorbereid bent op uitdagingen, crises en veranderingen die je op het ondernemerspad kunt tegenkomen.

Elke ondernemersfamilie doorloopt haar eigen, unieke leerroute. Wat voor iedereen geldt is dat een succesvol leerproces vraagt om toewijding, geduld en een blik gericht op de lange termijn. Het is een continu proces waarvan de resultaten niet altijd meteen zichtbaar zullen zijn.

Kom vooral in beweging, elke stap die je zet is er één.

# Bronnen en verantwoording

Voor de inhoud van het boek zijn naast de ervaringen van vele families de volgende bronnen als inspiratie gebruikt:

- **Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf**, FBned | Familiebedrijven Nederland, 2019.
- **AI will transform the global economy**. Blog Kristalina Georgieva, 2014.  
<https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity>
- **An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future**, Promadita Sharma (2004), Family Business Review, 17 (1), p. 1-36.
- **Bivalent attributes of the family firm**. Renato Tagiuri and John Davis. Harvard Business School, 1982. Reprinted 1996. In: Family Business Review, 9(2), pp. 199-208.
- **Borrowed from your grandchildren: The evolution of 100-year family enterprises**. Dennis Jaffe, John Wiley & Sons, 2020.
- **Building communities of learning in family business programs**. Dennis Jaffe, Family Business Review 11.4 (1998): 363-375.
- **Educating family business owners: The fundamental intervention**. Ivan Lansberg and Kelin Gersick. Academy of Management Learning & Education 14.3 (2015): 400-413.
- **Family wealth continuity: building a foundation for the future**, David Lansky, Palgrave Macmillan US, 2016.
- **Goed eigenaarschap voor synergie tussen familie en bedrijf**, Ilse Matser en Jacqueline van Zwol, Big Business Publishers, 2023.
- **Het familiestatuu, voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie**, Jacqueline van Zwol & Albert Jan Thomassen, Big Business Publishers, 2017.
- **Huh?!: de techniek van het omdenken**, Berthold Gunster, Lev., 2010.
- **Is yours a learning organization?**, David Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino. Harvard business review 86.3 (2008): 109.
- **Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential**. Dweck, Carol. Hachette UK, 2017.
- **Nonflict, the art of everyday peacemaking**. Amir Kfir & Stephan Hecht, 2017
- **Own It!: How to Develop a Family Enterprise Owner's Mindset at Every Age**, Wendy Sage-Hayward, Gaia Marchisio, and Barbara Dartt. Springer Nature, 2022.
- **Ownership Competence in Business Families - Current Trends and Developments**, Tom Rösen, Ruth Orenstrat, Claudia Binz Astrachan, Witten Institute for Family Business, Witten University, 2023.
- **The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization**, Peter M. Senge, Crown Currency, 2014.

# Over FBNed

FBNed | Familiebedrijven Nederland is hét inspirerend netwerk voor families die eigenaar zijn van een familiebedrijf. Wij helpen hen in hun ontwikkeling om een nog sterker familiebedrijf te worden. Daarnaast promoten wij de maatschappelijke rol van familiebedrijven en zetten we ons in voor een goed familiebedrijvenklimaat in Nederland.

Binnen ons netwerk worden ervaringen uitgewisseld over belangrijke thema's zoals opvolging, governance, leiderschap, eigendomsstrategie, impact, brede welvaart en de gevoeligheden tussen familie en bedrijf. Wij zijn er voor alle betrokken familieleden, al dan niet actief binnen het familiebedrijf. Kenmerkend voor de activiteiten van FBNed is dat leden elkaar in een vertrouwelijke en openhartige sfeer ontmoeten en van elkaar leren.

[www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)

# Over de auteurs



## Ilse Matser

Ilse's ouders hadden een familiebedrijf dat nu wordt gerund door haar broer. Door deze achtergrond heeft ze een grote interesse en waardering voor familiebedrijven. Ze is aan de Universiteit Utrecht gepromoveerd op een onderzoek over familiebedrijven en was lector Familiebedrijven aan de Hogeschool Windesheim. Ze adviseert en begeleidt bedrijfsfamilies bij vraagstukken over generatiewisseling en goed bestuur. Daarnaast is ze voorzitter van een aantal STAK-besturen van familiebedrijven en is ze actief als opleider. Ilse over leren als familie: "In 2022 is mijn huwelijk na 25 gelukkige jaren geëindigd. Met mijn kinderen heb ik met een coach een traject gedaan hoe we hiermee om kunnen gaan. Het heeft ons geholpen te werken aan onze communicatie. We hebben handvatten gekregen om onze gevoelens niet weg te stoppen maar hoe we juist onze gevoelens moeten opzoeken en uiten en hoe belangrijk het is om er met elkaar over te praten. Zonder oordeel en met respect voor ieders zijn eigen positie. Door deze ervaring besef ik hoe waardevol het is om als ouders en kinderen bewust te werken aan je relatie. Het kost tijd, het was zeker niet makkelijk, maar het is een ervaring die ons hechter heeft gemaakt."



## Albert Jan Thomassen

Tijdens de opvoeding van Albert Jan stonden een paar principes centraal: je moet hard werken, niet zeuren en als je er iets uit wilt halen moet je er ook wat instoppen. Tegelijkertijd kreeg hij de vrijheid om zijn eigen keuzes te maken en zijn interesses te verkennen. Op zijn dertiende had Albert Jan zijn eerste bijbaantje en op zijn veertiende kreeg hij zijn eerste vrijwilligerstaak: het organiseren van een jeugdtoernooi. Tijdens zijn studie en in de eerste jaren daarna ontwikkelde hij zijn eigen adagium: leren, lol hebben en bijdragen. Het helpt hem nog steeds in het maken van keuzes. Zijn afstudeeropdracht ging over opvolging in familiebedrijven: dat was de start van een leven lang werken voor en met familiebedrijven. "De passie voor het bedrijf, ondernemen met eigen geld en de verantwoordelijkheid die ondernemende families nemen, inspireren mij iedere dag. Nog altijd ben ik dankbaar voor de kans die het eerste FBned-bestuur mij heeft gegeven om de vereniging uit te bouwen en mijn kennis en (internationale) ervaring in te zetten voor familiebedrijven."



### Eveline Maas

Voor Eveline is leren een vanzelfsprekendheid. Al van jongs af aan heeft ze de behoefte zich breed te ontwikkelen: ze runde meerdere studies af, deed veel verschillende ervaringen op en volgt regelmatig een cursus. Zij is het meest geïnteresseerd in de ontwikkeling van mensen: waar liggen je interesses en talenten en hoe leer je jezelf echt goed kennen, zodat je keuzes kunt maken die passen bij wie jij bent en waar jij voor staat? "Ik zie het leven als een grote leerschool, waarin het voor mij steeds duidelijker wordt wat mij energie geeft en waar ik een waardevolle bijdrage kan leveren. Reflectiemomenten, zowel gedurende mijn dagelijks leven als in de vorm van sabbaticals, helpen mij om bewuste keuzes te maken en de richting te vinden die het beste bij mij past.

In mijn werk voor FBNed vind ik het enorm boeiend om met families te werken die vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor hun bedrijf met allerlei uitdagingen en dilemma's te maken hebben. Door de gesprekken met leden weet ik wat er bij hen speelt. Dat helpt mij in het vormgeven van het programma dat wij via de FBNed Academie bieden. Het motiveert mij om mensen te helpen met hun ontwikkeling."



### Marguerite de Keijzer

Marguerite werkt met haar ondernemende familie aan hun familiebedrijf Five Ceasars Holding. Haar twee broers werken elk in een van hun familiebedrijven. Marguerite ondersteunt hun familiebedrijven met haar expertise in marketing en learning. Samen met haar vader bestuurt ze de holding en werkt ze aan de andere ondernemende activiteiten, zoals het beheer van hun grondportfolio. Daarnaast werkt Marguerite sinds 2022 voor FBNed, waar zij de leden proactief ondersteunt bij hun uitdagingen. Ook pakt ze projecten op als summits en het ontwikkelen van de FBNed Family Learning Journey. "De combinatie van mijn functies is perfect: ik kan andere familiebedrijven verder helpen en andersom de opgedane inzichten weer inzetten in ons eigen familiebedrijf. Succesvol business doen is belangrijk, maar juist met plezier ondernemen, samen leren en iedereen in zijn kracht zetten geeft waanzinnig veel voldoening."

### Over FBNed

De vereniging is gevestigd op Landgoed Sandenburg in Langbroek  
en is statutair gevestigd in Wijk bij Duurstede.

### Colofon

Tekst: Ilse Matser, Albert Jan Thomassen, Eveline Maas, Marguerite de Keijzer

Eindredactie: Margreet Algra

Vormgeving: Janneke van den Biggelaar – ZuidWester design