

Cultuurbehoud in Familiebedrijven



FIGUUR 1: AI GEGENEREERDE AFBEELDING CULTUUR IN HET FAMILIEBEDRIJF

Wat nemen we mee naar de toekomst en wat laten we achter?

Cultuur is het kloppende hart van familiebedrijven en vormt een essentieel onderdeel van hun identiteit en succes. Een vraag die veel familiebedrijven zich stellen is: Hoe borgen we onze cultuur voor de toekomst? En welke elementen van onze cultuur geven we door aan de volgende generatie en wat laten we los?

Een recent onderzoek van Egon Zehnder, *Building a Winning Cross-Generational Culture in Family Business*¹, geeft vier methoden voor het behouden en doorgeven van een sterke gemeenschappelijke cultuur.

In dit artikel bouwen we voort op het onderzoek en geven we tips vanuit de praktijk om cultuur duurzaam te verankeren in het familiebedrijf, aan de hand van de vier methoden die Egon Zehnder aanreikt. Deze handvatten kunnen inspiratie geven om te bepalen welke cultuurelementen waardevol zijn om mee te nemen naar de toekomst én waar ruimte is voor vernieuwing.

¹https://www.egonzehnder.com/industries/family-business-advisory/insights/building-a-winning-cross-generational-culture-in-family-business?utm_medium=email&hsenc=p2ANqzt-8o-k45aZeyuqXSmlG9jx5_wsqCCJkDGo6Hg2AYXUoNPXm5-EPv2KKFr-HZrmLdYnMURS43z1aQa_K2tVZeVvdbn8iQ4suzl8LcwqA5IRZ3Ghp4qsc&hsmi=331412988&utm_content=331412988&utm_source=hs_email

Vier methoden om cultuur in het familiebedrijf te borgen

1. Beheer de Cultuur Proactief

Egon Zehnder benadrukt het belang van een proactieve benadering bij het waarborgen van cultuur. Dit betekent dat generaties actief samenwerken om de cultuur vast te leggen en regelmatig evaluaties te doen. Een cultuurdiagnose kan helpen om kernwaarden te herkennen en te versterken.

Praktische Tips:

Schakel externe adviseur(s) in voor de cultuurdiagnose. Een frisse, objectieve blik helpt vaak om de bestaande cultuur scherp in kaart te brengen, voordat er veranderingen worden ingezet. Een externe adviseur kan deze diagnose uitvoeren, eventueel samen met een familielid om betrokkenheid te waarborgen.

Wij werken hierbij regelmatig met de vijf cultuurtransities van antropoloog Danielle Braun², die beeldend inzicht geven waar een bedrijf staat. Het is een model van vijf typen cultuurtransities die een organisatie, die uitgaan van een vernieuwing die bewerkstelligd wil worden.

Onderzoek en herbevestig familierituelen.

Onderzoek welke familietradities en verbindingsmomenten efficiënter kunnen bijdragen aan een sterkere cultuur in het bedrijf. Denk aan het opstellen van een familiestatuuut of het organiseren van familie- en waardendagen waarbij zowel familieleden als medewerkers betrokken zijn. Ook momenten zoals een aandeelhoudersdiner, de kerstborrel of het afscheid van een werknemer kunnen effectief worden ingezet om de cultuur te versterken en te verankeren.

2. Maak Impliciete Waarden Expliciet

Verhalen spelen een cruciale rol in het overdragen van cultuur. Door familiewaarden en -verhalen te delen, ontstaat er inspiratie voor familieleden en medewerkers. Het geeft richting en creëert een gedeelde beleving, die essentieel is voor het borgen van de cultuur.

Praktische Tips:

² <https://academievoororganisatiecultuur.nl/boeken-blogs/blog-corporate-antropologie/culturele-continuiteit-vijf-typen-cultuurtransities>

Storytelling structureren: Maak van storytelling een vast onderdeel van familie- en bedrijfsbijeenkomsten. Overweeg om een eigen familieblad te maken of een podcast te starten om belangrijke waarden en lessen te delen.

Waarden hiërarchiseren: Tijdens de coronacrisis moesten veel familiebedrijven beslissingen nemen op basis van hun waarden. Dilemmadiscussies kunnen helpen om prioriteiten te stellen en een rangorde aan te brengen in waarden, waardoor deze concreter worden.

3. Creëer Besluitvormingsstructuren

Een actieve rol van de raad van commissarissen, het STAK-bestuur en de familieraad in het beheren van de cultuur zorgt voor balans tussen familie- en bedrijfsbelangen. Door samenwerking tussen familieleden en externe leden ontstaan nieuwe benaderingen voor de gebieden waar familie, eigendom en bedrijfsvoering samenkomen, wat een stevige basis vormt voor zowel behoud als vernieuwing van de bedrijfscultuur.

Praktische voorbeelden om cultuur binnen het familiebedrijf te verankeren:

- **Start een commissie voor familieleden met werkambities:** Onder de raad van commissarissen kan een commissie worden opgericht die zich richt op familieleden die al actief zijn in het bedrijf of graag willen instappen. Deze commissie kan duidelijkheid bieden over rolverdelingen, verwachtingen en professionele groei binnen de familie.
- **Stel een cultuurwerkgroep in:** Een cultuurwerkgroep, ondersteund door de familieraad, kan bijdragen aan het behoud en de versterking van belangrijke waarden en rituelen. Door regelmatig bijeen te komen, kan deze groep bestaande tradities versterken en ruimte creëren voor nieuwe culturele initiatieven.
- **Benoem een cultuurofficier:** Een cultuurofficier kan als bewaker van de bedrijfswaarden fungeren, en bruggen slaan tussen verschillende generaties. Door een dynamische benadering te hanteren, kan deze rol ervoor zorgen dat de cultuur zich blijft ontwikkelen, terwijl het erfgoed behouden blijft.

Met deze maatregelen blijft de cultuur van het familiebedrijf niet alleen gewaarborgd, maar ook levendig en toekomstgericht. Zo ontstaat een cultuur die continuïteit mogelijk maakt en tegelijkertijd ruimte biedt voor innovatie en betrokkenheid van de volgende generaties.

Put uit de Wijsheid van Oudere Generaties

In familiebedrijven, net als in eeuwenoude culturen, is de ervaring en kennis van de oudere generaties onmisbaar voor goede besluitvorming. Maar hoe veranker je deze wijsheid in de bedrijfscultuur zonder dat het vernieuwende ideeën in de weg staat?

Praktische tip

Een effectieve manier is om jong en oud samen te laten werken aan projecten waar beide generaties van kunnen leren. Denk bijvoorbeeld aan een duurzaamheidsproject of een initiatief rond impactinvesteringen. Zo brengen zowel ervaren als nieuwe familieleden hun eigen perspectieven in en ontwikkelen ze gezamenlijk kennis, wat zowel de cultuur als de vernieuwing ten goede komt.

4. Behoud de “Lijm” die Alles Verbindt

Waarden zijn de verbindende kracht die familieleden, medewerkers en het bedrijf samenbrengt. Deze waarden worden versterkt door, zoals al eerder aangegeven door rituelen, storytelling, maar ook symbolen en uitdrukkingvormen die de unieke cultuur van het familiebedrijf zichtbaar en voelbaar maken.

Creëer Verbindende Rituelen:

Gezamenlijke momenten versterken de band en cultuur in het familiebedrijf. Denk aan vaste familiebijeenkomsten, jaarlijkse familielunches, of zelfs een digitaal platform met chatfuncties als familieleden verspreid wonen. Businessupdates waarin verschillende medewerkers en familieleden hun ervaringen delen, kunnen ook bijdragen aan de onderlinge verbinding en betrokkenheid.

Belang van symbolen en uitdrukkingvormen

Het gebouw waarin men werkt, bedrijfskleding, een familiefoto bij de receptie of zelfs de lunchopties in de kantine—al deze elementen zeggen iets over de cultuur van het bedrijf. Soms is het goed om deze symbolen op te frissen en af te stemmen op de gewenste cultuurtransitie. Doe dit echter altijd als onderdeel van een groter plan en met een duidelijke visie op de toekomst.

Een Stap Vooruit

Cultuur behouden in een familiebedrijf vraagt om visie en de bereidheid om zaken met een frisse blik te bekijken. De antropologische lens biedt praktische en soms onconventionele oplossingen die generaties verbinden en de unieke identiteit van het familiebedrijf versterken. Door deze handvatten te benutten, kun je als familiebedrijf een sterke cultuur opbouwen en doorgeven aan toekomstige generaties.

We hopen dat deze inzichten helpen om de unieke cultuur in jouw familiebedrijf te versterken en klaar te maken voor de toekomst.

Geschreven door Renee de Kuyper van DKC op 2 oktober met dank aan het onderzoek van Eghon Zenhder.

DKC is een boutique bureau voor familiebedrijven en ondernemende families op het gebied van opvolging, governance en cultuur. www.familiebedrijfadvies.nl Renee de Kuyper is tevens een van de oprichters van het NGFB, het Gilde voor familiebedrijfsspecialisten. De beroepsvereniging voor ondernemende familiebedrijven, die brede keuze aan specialisten biedt aan adviseurs rondom het familiebedrijf en de ondernemende familie. www.ngfb.nl