

Driehandig leiderschap in tijden van crisis

Na een aantal 'corona-maanden' lijken we in een soort leemte of niemandsland terecht gekomen te zijn. De spanning van de eerste weken van onduidelijkheid, het treffen van maatregelen en zorg om het welzijn van onze naasten en onszelf lijkt bij veel bedrijven te zijn afgezwakt. We lijken weer wat grond onder de voeten te krijgen. Ondertussen zitten we nog wel volop in een situatie waarbij we proberen zicht te krijgen in een dichte mist. Welke scenario's gaan zich de komende tijd onvouwen, waar moeten we op anticiperen, welke keuzes moeten we nemen wanneer genomen worden?



Ik verwonder me ondertussen over de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van veel families, medewerkers en directies in de verschillende familiebedrijven. Hoezo moeite met en weerstand tegen verandering? Juist familiebedrijven zijn bij machte gebleken om de mouwen op te stropen, lijnen kort te houden, aandeelhouders aan te sluiten en snel te schakelen. Deze hands-on cultuur in combinatie met een langetermijnperspectief maken familiebedrijven krachtig.

Ook uit onderzoek na eerdere crises (1997, 2008) is gebleken dat familiebedrijven een significante en consistent betere performance lieten zien dan niet-familiebedrijven. Een sterke familie-CEO of 'family-involvement' met korte lijnen, en vertrouwen van familie en medewerkers is één van de belangrijkste troeven van het familiebedrijf. De combinatie van een niet-familie CEO en veel familie-aandeelhouders (op afstand) leidt echter tot een significant slechtere performance gedurende en na een crisis. In de literatuur wordt daarnaast ook gesproken over 'resilience' of veerkracht van het familiebedrijf. Die wordt gedreven door een aantal elementen: pragmatisme, optimisme, vindingrijkheid en het zoeken naar betekenis. Juist in deze tijden zie ik om mij heen de veerkracht weer opbloeien en floreren.

De uitdagingen voor de komende fase zullen binnen de organisaties en in de relatie met de aandeelhouders vooral komen te liggen in het ontwikkelen van zogenaamde driehandigheid:

- 1 **Hygiëne:** het fundament bieden om in bedrijf te blijven, met zorg voor de medewerkers en het implementeren van de steeds wijzigende maatregelen.
- 2 **Performance:** aandacht geven aan efficiency en effectiviteit in de bedrijfsvoering. Het weer aanbrengen van ritme, regelmaat en focus op de operatie.
- 3 **Toekomstvastheid:** juist nu de tijd nemen voor het herijken van de langetermijnstrategie en/of het kiezen van nieuwe businessmodellen. Juist dit vereist het loskomen van het pragmatisme en improvisatievermogen.

De grote uitdaging is om als directie (en familie) aan deze elementen evenredig tijd en aandacht te schenken en te voorkomen dat de aandacht vooral uit blijft gaan naar de dagelijkse hectiek. Ik wens u veel driehandigheid om juist in de zomerperiode tijd en ruimte te creëren om plannen te maken voor ná corona, zodat ook toekomstig onderzoek zal laten zien dat familiebedrijven beter uit deze crisis zijn gekomen. ■

TEKST DIRK HARM EIJSSEN, PARTNER EN FOUNDER VAN GWYNT

**Familie
& Bedrijf**
FBNed magazine

REDACTIE
INTERVIEWS
BEELD
ONTWERP EN DRUK

Dit magazine maakt deel uit van het FBNed lidmaatschap

FBNed - Margreet Algra - algra@fbned.nl
Margreet Algra, Floortje Gunst, Ministerie van Tekst - Joost Peters, Esther Smid
Jan Willem Steenmeijer
Drukkerij Badoux - Houten