

Goed-versus-goed dilemma's en de opvolgingsparadox in familiebedrijven

Familiebedrijven nemen een dominante positie in in de Nederlandse economie. De komende tien jaar zullen naar schatting ten minste honderduizend Nederlandse familiebedrijven worden geconfronteerd met de opvolging van hun directeur. Veel directeuren laten het echter na om hun opvolging te plannen. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen die echter geen van alle de toets der kritiek kunnen doorstaan.

Door de verstrengeling van familie en bedrijf wordt de moeilijkheidsgraad van het opvolgingsvraagstuk verveelvoudigd. De directeur en de familie worden bij het (nalaten van het) plannen van de opvolging geconfronteerd met een aantal morele dilemma's, waarbij familiebelangen en bedrijfsbelangen elkaar wederzijds kunnen schaden. Dit kan tot veel frustratie leiden. In dit artikel worden deze dilemma's uit de goed-fout sfeer getrokken en gekarakteriseerd als goed-versus-goed dilemma's. De auteurs maken hierbij gebruik van een aantal inzichten uit de ethiek. Ook worden enkele suggesties gedaan om op een constructieve en zorgvuldige wijze om te gaan met dergelijke dilemma's.

In de aula van het crematorium drentelt Herbert, nadat hij de familie heeft gecondoleerd, naar de statafel waar Willem, een collega-ondernemer, voor zich uit staart.

'Het is wat voor zo'n familie', zegt Willem, 'hij laat een vrouw en drie kinderen na.'

'En wat dacht je van zijn bedrijf en werknemers. Hij heeft nooit iets geregeld. Zijn vrouw zal het bedrijf nu moeten verkopen', zegt Herbert.

'Of zij moet het zelf gaan leiden, want die kinderen kunnen echt niets', vult Willem aan. 'Zeg Herbert, wat heb jij eigenlijk voor je bedrijf en je familie geregeld?'

'O, als ik tegen een boom rijd dan neemt mijn oudste zoon het bedrijf over.'



Roberto Flören en Edgar Karssing

Drs. R.H. Flören, MBA is als Adviseur Familiebedrijven werkzaam bij BDO Walgemoed CampsObers en is als docent Ondernemerschap verbonden aan Universiteit Nyenrode.

Drs. E.D. Karssing is als senior trainer en onderzoeker verbonden aan het European Institute for Business Ethics van Universiteit Nyenrode en is als docent werkzaam aan de Rijksuniversiteit Groningen.

'Kan die dat dan? En, wat vinden je andere kinderen ervan?', vraagt Willem verbaasd.

'Tuurlijk kan die jongen dat en de andere kinderen heb ik niets verteld, dan krijg je ook het minste gezeur', antwoordt Herbert. 'En jij dan?'

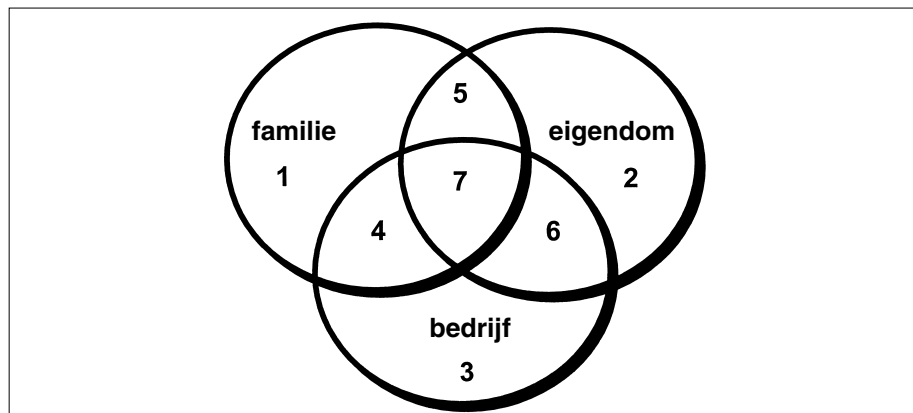
'Ik weet het niet, wat is wijsheid? Ik vind het onmogelijk om tussen mijn kinderen te kiezen. Maar het bedrijf dat mijn overgrootvader heeft opgericht, kan ik toch niet verkopen. Voor mij is het één groot dilemma. Ik zou net zo goed een muntje kunnen opwerpen.'

Inleiding

Net als bij alle andere bedrijven is het doel van een familiebedrijf het vinden van een balans tussen het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf en het creëren van welvaart door het produceren van goederen of het leveren van diensten.¹ Om dit doel te bereiken heeft het bedrijf mensen in dienst die allen verschillende achtergronden, capaciteiten en persoonlijke doelstellingen hebben, maar die zich verenigen om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Op een belangrijk punt is het familiebedrijf uniek: de verstrengeling van familie en bedrijf. De emotionele verbondenheid met het bedrijf en de invloed van de familiecultuur vinden in hoge mate hun weerslag in de werkomgeving (Flören en Wijers, 1996). Het kenmerkende van een familiebedrijf is dat het in feite bestaat uit elkaar overlappende subsystemen: de familie en het bedrijf. Het familiesysteem is gebaseerd op emoties. De familieleden zijn met elkaar verbonden door diepe emotionele banden die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de te loorgang van het bedrijf kunnen veroorzaken. Het bedrijfssysteem daarentegen, is gebaseerd op het realiseren van taken. Het gedrag wordt voor het grootste deel bewust bepaald. In niet-familiebedrijven opereren deze twee in essentie onverengbare systemen onafhankelijk van elkaar, maar in het familiebedrijf overlappen ze elkaar niet alleen, ze zijn ook nog eens onderling afhankelijk. Als ook leiding en eigendom (deels) zijn gescheiden, ontstaat er zelfs een derde subsysteem, de eigendom. In familiebedrijven die al een opvolgingsproces hebben meegeemaakt, is de mogelijkheid reëel aanwezig dat verschillende aandeelhouders niet

Figuur 1.

Het familiebedrijf, drie overlappende systemen



in het bedrijf werkzaam zijn. De situatie die nu ontstaat, kan gevisualiseerd worden in een model met drie cirkels (zie Figuur 1) dat het familiebedrijf schetst als drie onafhankelijke maar elkaar overlappende subsystemen: leiding, eigendom en familie (Davis en Tagiuri, 1982).

Een moeilijkheid bij onderzoeken naar familiebedrijven is dat er internationaal nog geen overeenstemming bestaat over de definitie van familiebedrijven (Handler, 1994). In Nederland wordt veelal uitgegaan van de definitie die is opgesteld door de London Business School (Stoy Hayward, 1989) en onder meer ook in Australië wordt gebruikt (Baring, 1992). Volgens deze definitie is een bedrijf een familiebedrijf, indien het aan minstens een van de volgende drie criteria voldoet:

- meer dan 50 procent van de aandelen of certificaten is in handen van één familie;
- één familie is in staat aanzienlijke invloed uit te oefenen;
- een belangrijk aantal leden van de ondernemingsleiding is afkomstig uit één familie.

De belangstelling voor familiebedrijven in Nederland neemt de laatste jaren in navolging van de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Australië sterk toe. Er wordt vooral veel aandacht besteed aan de opvolging van de directeur van een familiebedrijf. De opvolging is dan ook een ingrijpende verandering voor het bedrijf. Veel ondernemers hebben in hun naaste omgeving meegemaakt dat een slecht voorbereide opvolging tot aanzienlijke problemen voor zowel het bedrijf als voor de familie kan leiden. Uit onderzoek van de Europese Commissie blijkt dat ten minste tien procent van alle faillissementen van Europese bedrijven wordt veroorzaakt door een slechte of totaal afwezige planning van de opvolging. Hiermee is opvolging de op een na belangrijkste reden van faillissement in Europa (Europese Commissie DG XXIII, 1995). Voorts kan een slecht geplande opvolging aanzienlijke emotionele consequenties hebben voor de betrokken familieleden, de werknemers en overige belanghebbenden. Het merendeel van de onderzoeken naar familiebedrijven in Nederland is uitgevoerd door Universiteit Nyenrode in samenwerking met Walgemoed Accountants & Adviseurs. Uit deze onderzoeken blijkt onder meer dat familiebedrijven wezenlijk anders zijn dan niet-familiebedrijven en dat de opvolging bij een groot aantal familiebedrijven lang niet altijd een gepland proces, maar veeleer een gebeurtenis is.

In de komende tien jaar zullen naar schatting ten minste honderdduizend Nederlandse familiebedrijven met de opvolging van hun directeur worden geconfronteerd. Het is daarom van essentieel belang dat meer aandacht wordt besteed aan de opvolgingsplanning bij familiebedrijven in Nederland, vooral omdat familiebedrijven de 'ruggengraat' van de Nederlandse economie en de 'banenmotor' van Nederland zijn. Het aantal familiebedrijven in Nederland is aanzienlijk (zie Tabel 1). Familiebedrijven komen zeker niet alleen voor in het midden- en kleinbedrijf. Bijna de helft van de grote Nederlandse bedrijven is een familiebedrijf, terwijl volgens Jetha (in Shanker, 1996) ook 37 procent van de *Fortune 500* in de Verenigde Staten een familiebedrijf is.

Meer dan 40 procent van de werkgelegenheid in Nederland wordt gecreëerd

Tabel 1.
Aantal familiebedrijven
in Nederland

Aantal werknemers	Aantal bedrijven (CBS, 1995)	Percentage familiebedrijven	Aantal familiebedrijven
1 – 9	248.756	85% (raming)	211.443
10 – 99	45.697	77%	35.187
100 of meer	4.898	47%	2.302
Totaal	299.351	83%	248.932

door familiebedrijven en ongeveer 50 procent van het Bruto Binnenlands Product komt voor rekening van familiebedrijven (Flören, 1998).

In het vervolg van dit artikel gaan wij nader in op het opvolgingsvraagstuk bij familiebedrijven. Allereerst wordt in paragraaf 1 aandacht besteed aan de opvolgingsparadox: ondanks de grote belangen die zijn verbonden aan een zorgvuldige planning van de opvolging in familiebedrijven, heeft een meerderheid van de familiebedrijven de opvolging niet of slecht geregeld. Wij zullen onderzoeken of de redenen die hiervoor te geven zijn, deze paradoxale uitkomst rechtvaardigen. In de tweede paragraaf proberen wij het opvolgingsvraagstuk zelf te ontrafelen. Hierbij maken wij gebruik van een aantal inzichten uit de ethiek. Ook wijzen wij op een aantal suggesties om het vraagstuk hanteerbaar te maken. In paragraaf 3 worden enkele conclusies beschreven.

1. Het opvolgingsvraagstuk en de opvolgingsparadox

Het opvolgingsvraagstuk is een proces waarmee in beginsel ieder familiebedrijf wordt geconfronteerd. Om op een goede wijze met het vraagstuk om te kunnen gaan, zal het op tijd op de agenda van de directeur moeten staan. Er staan immers grote belangen op het spel. Zo is de opvolgingsplanning een van de belangrijkste gebeurtenissen die de continuïteit van het familiebedrijf en de goede familieverhoudingen kunnen ondermijnen. Ook kunnen door het voortbestaan van het bedrijf de sterke familiewaarden en -tradities behouden blijven. De afwikkeling van het opvolgingsvraagstuk zal daarnaast belangrijke gevolgen hebben voor de welvaart en de zekerheid van de familie op lange termijn. Voorts kan het bedrijf interessante kansen bieden voor de kinderen.

Rationeel beschouwd zal een directeur van een familiebedrijf dan ook vijf tot zeven jaar voor de geplande pensionering beginnen met de opvolgingsplanning. Deze tijd is hard nodig. Niet alleen om een selectie te maken uit potentiële opvolgkandidaten, maar ook om deze voor te bereiden op de nieuwe verantwoordelijkheden.

OASE

De directeur van een familiebedrijf is lang niet altijd in staat om de datum van pensionering te plannen en op basis hiervan de opvolging vijf tot zeven jaar voor te bereiden. Het is namelijk zeer wel mogelijk dat de directeur wordt geconfronteerd met gebeurtenissen die de opvolging onverwacht versnellen. In de Verenigde Staten staat dit bekend als de vier D's² van familiebedrijven (UMass, 1995), in

Nederland wordt dit de OASE van het familiebedrijf genoemd. OASE staat hierbij voor:

- Overlijden
- Arbeidsongeschiktheid
- Stoppen met werken
- Echtscheiding.

Uit onderzoek (Flören, 1997a) blijkt dat 18 procent van de ondernemers niet vrijwillig is gestopt met werken en daarom de opvolging niet tot nauwelijks heeft kunnen voorbereiden. Van de directeuren die voor hun zestigste zijn opgevolgd, is zelfs 41 procent hiertoe gedwongen door overlijden of een slechte gezondheid. Uit Tabel 2 blijkt dat 9 procent van alle directeuren van de familiebedrijven is overleden, terwijl meer dan een kwart van alle directeuren is gestopt vanwege gezondheidsredenen.

Tabel 2.

Redenen van vertrek van de vorige directeur van het familiebedrijf (aantal respondenten = 78)

Reden	Percentage
Leeftijd	54
Wilde stoppen met werken	28
Gezondheidsredenen	26
Overlijden	9
Slecht functioneren	3
Noot: Een aantal directeuren heeft meer dan een reden aangegeven, waardoor het totaal meer dan 100 procent bedraagt.	

Een belangrijke consequentie van de OASE is dat rationeel gezien de directeur van een familiebedrijf al veel eerder dan zeven jaar voor de geplande pensionering met de opvolgingsplanning moet beginnen. Indien namelijk geen rekening wordt gehouden met de consequenties van de OASE kunnen deze een bedreiging vormen voor zowel het welzijn van de familie als de continuïteit van het familiebedrijf.

DE OPVOLGINGS PARADOX

Voor een directeur van het familiebedrijf zal het opvolgingsvraagstuk eens actueel worden. Omdat de opvolgingskwestie zich soms zeer ontijdig kan voordoen, zal een rationele directeur voor een goed resultaat tijds en zorgvuldig actie moeten ondernemen.

Toch blijkt dat bij slechts 27 procent van de familiebedrijven de opvolgingsprocedure geregeld is, terwijl bij 56 procent van de familiebedrijven nog helemaal niets is vastgelegd (Flören, 1997b). Dit geldt zowel voor grote als kleine familiebedrijven. Deze passieve benadering is een zeer kostbaar alternatief waarbij de gevolgen voor de verschillende betrokkenen en hun belangen desastreus kunnen zijn. In deze bedrijven wordt de opvolging gezien als een gebeurtenis in plaats van een proces dat zorgvuldig gepland moet en kan worden. Terwijl een ieder zich bewust is van de mogelijke problemen die de opvolging met zich meebrengt, blijken veel bedrijven desalniettemin niet in staat om deze problemen te beperken door vroegtijdig de opvolging te regelen.

Hier komt de opvolgingsparadox naar voren:

ondanks het belang van een zorgvuldig gepland opvolgingsproces voor zowel het bedrijf als voor de familie, is slechts bij een beperkte hoeveelheid familiebedrijven deze opvolging geregeld.

WEERSTANDEN TEGEN HET PLANNEN VAN DE OPVOLGING

De weigering om de opvolging aan de orde te stellen, wordt meestal toegeschreven aan zowel het instinctieve verlangen van de directeur om controle te houden over de eigen creatie, als de natuurlijke afkeer van planning. Tot op zekere hoogte is dit waar, maar het besef begint te groeien dat de obstakels veel subtieler en complexer zijn. Volgens Lansberg (1988) wordt de directeur beïnvloed door diverse krachten die alle gericht zijn tegen opvolgingsplanning. Om een aantal te noemen:

- *Angst voor de dood*; veel mensen hebben moeite met het accepteren van hun sterfelijkheid en dat geldt in het bijzonder voor ondernemers.
- *Tegenzin om afstand te doen van controle en macht*; de eigenaar is gewend de leiding te hebben over het bedrijf en het is daarom niet verwonderlijk dat het opgeven van een machtspositie grote weerstand oproept bij die eigenaren.
- *Verlies van identiteit*; de gedachte afstand te moeten doen van het bedrijf kan door de eigenaar worden ervaren als een verlies van die identiteit.
- *Vooringenomenheid ten aanzien van planning*; ondernemers zijn eerder *doeners* dan *planners*. Ze steken hun energie in de dagelijkse activiteiten en ervaren planning als bureaucratisch en remmend.
- *Het niet kunnen kiezen tussen kinderen*; ondernemers vinden het onacceptabel een van hun kinderen een voorkeursbehandeling te geven ten koste van anderen.
- *Angst voor pensionering*; het idee dat ze hun dagelijkse activiteiten moeten inwisselen voor de leegte van de pensionering, is voor ondernemers niets minder dan een regelrechte ramp. De angst bestaat om na de pensionering in een *zwart gat* te geraken.
- *Jaloezie en rivaliteit*; veel ondernemers ontwikkelen een overdreven opvatting over hun eigen belangrijkheid als ze hun opvolging moeten regelen (Flören en Wijers, 1996).

Uit een onderzoek (Flören, 1997a) onder directeurs die onlangs de leiding van het familiebedrijf hebben overgenomen, blijkt dat bij 62 procent van de familiebedrijven een of meer van deze weerstanden ook daadwerkelijk een belangrijke rol hebben gespeeld bij het uitstellen van de opvolgingsplanning door de vorige directeur (zie Tabel 3). Het is opvallend dat ook een van de onderdelen van de OASE, namelijk de angst voor overlijden en het bespreekbaar maken hiervan, voor bijna een derde van alle vorige directeurs een belangrijke reden was om de opvolgingsplanning uit te stellen.

Ook bij de partner kunnen emotionele weerstanden bestaan die het voorbereiden van de opvolging belemmeren. De partner kan onwelwillend staan tegenover de

Tabel 3.

Weerstanden die voor de vorige directeur van het familiebedrijf een rol hebben gespeeld bij het uitstellen van de opvolgingsplanning (aantal respondenten = 78)

Weerstand	Eens	Oneens
Vooringenomenheid ten aanzien van planning	39%	38%
Tegenzin om afstand te doen van controle en macht	38%	44%
Angst voor de dood	30%	49%
Verlies van identiteit	29%	54%
Angst voor pensionering	17%	65%
Jaloezie en rivaliteit	13%	66%
Het niet kunnen kiezen tussen kinderen	12%	54%

wens tot pensionering van de echtgenoot. Voorts kan de partner huiveren bij de gedachte dat ze haar sleutelrol in en rond het familiebedrijf mogelijk moet opgeven. Naast haar directe betrokkenheid bij het bedrijf zal de onderneming vaak het zwaartepunt van haar activiteiten vormen en een belangrijke component zijn geworden van haar maatschappelijke identiteit. Ze is bang dat ze aan belang zal inboeten als haar echtgenoot de controle over het bedrijf uit handen geeft (Flören en Wijers, 1996). Tevens kan de partner vrezen voor de continue aanwezigheid van de voorheen altijd werkende echtgenoot, als deze na het beëindigen van de werkzaamheden geen of nauwelijks hobby's heeft.

Volgens Kets de Vries (1992) kan de partner twee rollen vervullen bij de problematiek ten aanzien van de opvolging van het familiebedrijf. Met het vertrek van de leider uit het familiebedrijf kunnen ook (gedeeltelijk) de status en luxe van de partner verloren gaan. Dit verklaart waarom niet alleen de directeur, maar ook de partner onwillig kan staan ten opzichte van opvolging van de leider. Maar de partner kan ook juist degene zijn die haar echtgenoot over zijn onwillige houding heen kan helpen, en hem kan stimuleren na te denken over zijn opvolging, als de tijd daar is.

DISCUSSIE

Een rationele directeur zal het opvolgingsvraagstuk serieus nemen. Maar een aantal, vooral emotionele, verklaringen kunnen een rationele benadering in de weg staan. Verklaringen zijn nog geen rechtvaardigingen om iets na te laten. Een verklaring wijst naar de oorzaak van bepaald gedrag, een rechtvaardiging geeft aan wat daarvoor goede redenen zouden zijn. Het is niet voldoende om aan te geven dat een directeur van een familiebedrijf niets menselijks vreemd is en dat er goede verklaringen zijn te geven voor zijn gedrag. Er zijn in ieder geval drie goede rechtvaardigingen te geven voor het nalaten van op zich gewenst handelen, namelijk onwetendheid, onkunde en andere prioriteiten. Hieronder zullen deze rechtvaardigingen op hun legitimiteit worden beoordeeld.

Onwetendheid

De enige legitieme reden om het opvolgingsvraagstuk niet als zodanig te erkennen, zou onwetendheid kunnen zijn. Het kan een directeur immers niet worden verweten dat hij geen serieuze aandacht besteedt aan zijn opvolging als hij niet beseft dat hij eens moet worden opgevolgd of als hij niet voorziet dat het niet regelen van zijn opvolging tot problemen kan leiden. Hierboven zijn merendeels emotionele verklaringen gegeven hoe een directeur het opvolgingsvraagstuk 'over

het hoofd kan zien'. Het excuus gaat echter alleen op als de directeur het probleem niet had kunnen kennen, anders kan immers iedereen alle problemen ontkennen door het bedrijven van struisvogelpolitiek. Het is onwaarschijnlijk dat een directeur het opvolgingsvraagstuk niet kent en nog nooit voorbeelden heeft meegemaakt van andere bedrijven waar door slechte opvolgingsplanning problemen zijn ontstaan. Onwetendheid is dan ook nog nauwelijks verdedigbaar als een geldig excuus, zeker daar het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf ook terdege tot het takenpakket van de directeur behoort.

Onkunde

Als de directeur het vraagstuk wel als zodanig erkent, maar niet de mogelijkheden heeft om iets te doen, kan hem niet verweten worden dat hij het probleem niet probeert op te lossen. Je behoort bijvoorbeeld iemand die in het water is gevallen na te springen en te redden, maar je hebt een geldig excuus dat na te laten als je niet kunt zwemmen. Dit betekent echter niet dat iemand dan helemaal niets meer hoeft te doen. Er is nog wel de plicht hulp te halen om zo alsnog de drenkeling het leven te redden. Dat een directeur van een familiebedrijf vaak meer een doener is dan een planner, betekent dus niet dat hij het opvolgingsvraagstuk uit de agenda mag schrappen. De directeur heeft dan altijd nog de verantwoordelijkheid hulp van derden in te schakelen die zich over de problematiek kunnen buigen. De laatste jaren is het aantal deskundige derden die de directeur kunnen adviseren bij de opvolgingsplanning aanzienlijk toegenomen. Voor de directeur van een familiebedrijf is een beroep op onkunde met het vervolgens nalaten van inschakeling van derden dan ook niet meer een legitiem excuus.

Andere prioriteiten

Er zijn vaak hele goede redenen bepaalde taken te laten liggen. Een directeur moet voortdurend prioriteiten stellen. Zo kan het gebeuren dat op een bepaald moment andere vraagstukken meer tijd en aandacht vragen. Bij het opvolgingsvraagstuk staan echter zulke grote belangen op het spel dat het nauwelijks voorstelbaar is dat andere taken gedurende een lange periode voortdurend prioriteit hebben. Ook het nalaten van opvolgingsplanning omdat voortdurend andere zaken prioriteit hebben, kan derhalve niet als legitiem excuus gelden voor het nalaten van de opvolgingsplanning.

Er zijn dus geen legitieme rechtvaardigingen te geven voor het niet serieus nemen van het opvolgingsvraagstuk. Het antwoord op de vraag waarom een directeur het opvolgingsvraagstuk hoog op zijn agenda hoort te zetten, is ook positief te formuleren. In onze samenleving geldt als minimale voorwaarde voor het economisch handelen dat iedereen zijn eigen belangen mag nastreven. Als beperkende voorwaarde geldt echter dat daarbij geen inbreuk mag worden gemaakt op de belangen, rechten en waarden van anderen. Niet alleen de directeur zelf, maar ook anderen zullen de negatieve of positieve gevolgen (kunnen) ondervinden van zijn handelen. Zo kunnen werknemers hun baan kwijtraken en familieleden het perspectief op een mooie positie binnen het bedrijf verliezen. Daarmee heeft deze vraag een belangrijke ethische component. Plastisch geformuleerd: 'De ruimte die

ik heb om met mijn armen te zwaaien wordt bepaald door de positie van ander-mans neus. Dit geldt des te sterker wanneer ik de ander juist door mijn beslissing in de positie heb geplaatst dat ik hem kan raken. Dan wordt 'rekening houden met' versterkt tot 'verantwoordelijk zijn voor' (Van Luijk en Schilder, 1997, blz. 12).

In principe wordt ieder familiebedrijf geconfronteerd met het opvolgingsvraagstuk. Omdat de belangen groot zijn, zou je verwachten dat het opvolgingsvraagstuk veel aandacht krijgt bij familiebedrijven. Toch is dit niet zo. Deze paradox is goed verklaarbaar, maar na enige analyse niet verdedigbaar. Het opvolgingsvraagstuk hoort hoog boven op de agenda van de directeur te staan. Met deze conclusie is echter slechts een eerste stap gezet in het oplossen van het probleem. Na het formuleren van het vraagstuk zal moeten worden onderzocht welke oplossingen kunnen worden onderscheiden en wat de argumenten zijn die voor de verschillende alternatieven pleiten. In de volgende paragraaf zullen wij een eerste aanzet geven tot een dergelijke analyse. Het zal blijken dat dit niet eenvoudig is. Een familiebedrijf onderscheidt zich namelijk van niet-familiebedrijven door de mogelijke verstrengeling van bedrijfs- en familiebelangen. Hierdoor wordt de moeilijkheidsgraad van het opvolgingsvraagstuk verveelvoudigd.

2. Goed-versus-goed dilemma's en het opvolgingsvraagstuk

Met de opvolgingsparadox geven wij aan dat ondanks het belang van een zorgvuldig gepland opvolgingsproces bij familiebedrijven slechts weinigen de opvolging daadwerkelijk hebben geregeld. Het is van vitaal belang dat familieleden die worden beïnvloed door de diverse krachten tegen opvolgingsplanning, de psychologische basis van hun dilemma begrijpen. Inzicht in de emotionele barrières die henzelf en hun familieleden beïnvloeden, maakt het gemakkelijker te analyseren wat er precies speelt en welke verantwoordelijkheden dienen te worden genomen. Hierdoor kunnen conflicten worden voorkomen of in ieder geval worden beheerst. Een dergelijke verheldering en ontrafeling zijn ook van belang bij de volgende stap op weg naar een goede en bevredigende opvolgingsplanning. Opnieuw dreigt frustratie. Om de opvolging goed te regelen zal de directeur verschillende belangen op een zorgvuldige wijze tegen elkaar moeten afwegen. Wanneer de argumenten voor verschillende alternatieven onder elkaar worden gezet, lijkt het echter alsof iedere oplossing verkeerd is. Er zijn bijna altijd wel goede argumenten te geven die tegen een bepaalde oplossing pleiten. In deze paragraaf willen wij aangeven dat dit een voorbarige conclusie is en dat het niet nodig is de discussie over de opvolging te snel in de goed-fout sfeer te trekken. We gebruiken daarvoor een aantal inzichten uit de ethiek, omdat juist dit een discipline is waarin dergelijke moeilijke belangenafwegingen centraal staan.

GOED-VERSUS-GOED DILEMMA'S

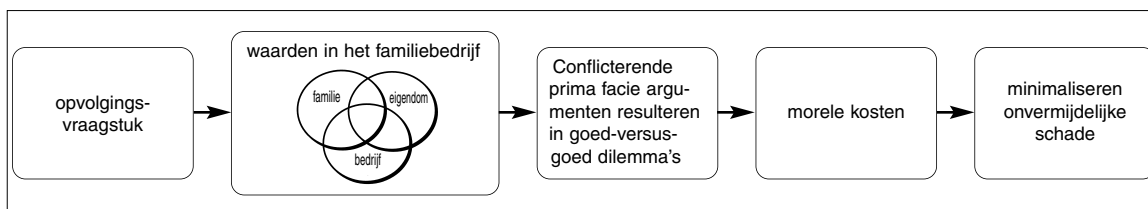
De directeur die wil staan voor zijn verantwoordelijkheid naar al diegenen die een belang hebben bij zijn beslissing, moet ervoor zorgen dat geen der betrokke-

nen buiten beeld blijft, om zo tot het best verdedigbare evenwicht van rechten en belangen te kunnen komen. Het is dan verstandig om systematisch alle betrokkenen en de verantwoordelijkheid die de directeur heeft ten opzichte van die betrokkenen, in kaart te brengen.³ Het probleem met een dergelijke systematische ordening is dat een oplossing vaak nog veel verder weg lijkt. De verschillende rechten en belangen zullen elkaar tegenspreken, wat de indruk wekt dat de directeur het altijd fout doet, wat hij ook besluit. Er is immers altijd wel een goed tegenargument te geven.

Waarden

Om die ogenschijnlijke impasse beter te kunnen begrijpen, gaan we hier iets dieper op in (zie Figuur 2). Argumenten hebben zeggingskracht omdat ze appelleren aan bepaalde waarden. Waarden zijn min of meer abstracte voorstellingen van het goede. Ze geven richting aan ons denken, doen en laten; ze verwijzen naar situaties die nastrevenswaardig zijn. Anders gezegd, waarden zijn middelen om te waarderen. 'Zonder waarden zouden mensen niet in staat zijn tot een oordeel of iets goed of kwaad is, gewenst of ongewenst, mooi of lelijk' (Van Spengler, 1994, blz. 19). Dat argumenten elkaar tegenspreken komt vaak doordat de achterliggende waarden conflicteren. Zodra er meer dan een waarde in een situatie een rol speelt, wat meestal het geval is, kunnen ze met elkaar botsen. En met de toename van het aantal waarden wordt de kans dat dit gebeurt, alleen maar groter.

Waarden verwijzen ieder op zich naar iets nastrevenswaardigs. Een belangrijke valkuil bij het benoemen van een probleem is dat een vraagstuk te snel als een goed-versus-fout beslissing wordt gedefinieerd. Dit staat in het algemeen een goed inzicht in de problematiek in de weg. Het werkt vooral frustrerend omdat al snel de indruk ontstaat dat alle antwoorden fout zijn, terwijl er eigenlijk sprake is van een goed-versus-goed dilemma. Dit behoeft enige uitleg.



Figuur 2.

Omggaan met goed-versus-goed dilemma's in het familiebedrijf (schematische weergave).

Goed-versus-goed dilemma

Alle argumenten die de directeur zou kunnen meenemen in zijn afwegingsproces, hebben een *prima facie* karakter.⁴ *Prima facie* is Latijn voor 'op het eerste gezicht'. Een *prima facie* argument geeft een goede reden om wel of niet voor een bepaald alternatief te kiezen maar het is geen per definitie doorslaggevende reden. Voor het vinden van de beste oplossing moeten de verschillende *prima facie* redenen eerst tegen elkaar worden afgewogen. Tot dat moment verwijst ieder argument voor zichzelf naar wat op het eerste gezicht de juiste beslissing is. In principe zijn alle *prima facie* argumenten belangrijke argumenten. Ze verwijzen alle naar iets waardevols, of dat nu het bedrijfsbelang is of het familiebelang.

Prima facie argumenten kunnen ook met elkaar botsen. En door de vervlechting van bedrijfs- en familiebelangen in het familiebedrijf is die kans vrij groot. Deze subsystemen kennen hun eigen morele waarden die niet vanzelfsprekend gelijkgericht zijn. Het conflict dat dan kan ontstaan, noemen wij een goed-versus-goed dilemma.⁵ Dit is een bijzonder type conflict. Vaak wordt een moreel vraagstuk gezien als een probleem tussen goed en kwaad. Dit wordt soms mooi verbeeld in (teken)films. De twijfelaar heeft op zijn ene schouder een engeltje zitten en op zijn andere schouder een duiveltje. Beide geven hem advies wat hij moet doen. Het dilemma waarmee de directeur zich ziet geconfronteerd, is van een heel andere aard. Want wat is het kwade? Zowel het bedrijf als de familie vertegenwoordigen iets goeds, iets waardevols. Zijn probleem is niet een keuze tussen goed en fout, maar tussen goed en goed. Meestal is het niet mogelijk voor meerdere alternatieven tegelijkertijd te kiezen of alternatieven te combineren. Dat betekent dat de directeur *morele kosten* moet gaan maken. Het is onmogelijk recht te doen aan alle goede argumenten, waardoor bepaalde waarden niet of niet volledig gerealiseerd kunnen worden. Iedere keuze zal pijn doen. De directeur kan echter weten dat dit komt door het soort probleem en dat een slecht gevoel niet meteen ook betekent dat hij een slechte keuze heeft gemaakt. Wel heeft hij een goede reden zorgvuldig te onderzoeken of het mogelijk is de argumenten (de 'engeltjes') die het niet hebben gehaald op enigerlei wijze recht te doen om zo de onvermijdelijke schade te minimaliseren of te compenseren.

Een illustratie

Een familiebedrijf heeft een vacature in het managementteam en de zoon van de directeur is momenteel werkloos. Belangrijke waarden vanuit het bedrijfssysteem zijn continuïteit en winstgevendheid. Ook erkent de directeur zijn verantwoordelijkheden ten opzichte van bijvoorbeeld de werknemers. Dit berust op de waarde goed werkgeverschap. Volgens deze waarden is de directeur gebaat bij het vinden van de juiste persoon op de juiste plaats. Veelal zal hiertoe een sollicitatieprocedure worden gestart. De familiewaarden kunnen een hele andere richting op wijzen. De directeur wil bijvoorbeeld graag een baan voor zijn zoon vinden. Als zijn zoon nu daadwerkelijk de meest geschikte kandidaat blijkt te zijn voor de invulling van de vacature dan is er geen enkel probleem om hem de baan aan te bieden. Volgens beide waardesystemen is een juist besluit genomen. Een goed-versus-goed dilemma doet zich voor als een kandidaat zich meldt die betere papieren heeft dan de zoon. Vanuit het bedrijfssysteem geredeneerd, zou de baan de nieuwe kandidaat moeten toevallen, terwijl het vanuit het familiesysteem nog steeds juist blijft om die vacature aan de zoon aan te bieden. Vanuit hun eigen waardesysteem geredeneerd volgen beide conclusies na een juiste overweging. Voor de directeur die in zichzelf beide waardesystemen verenigt, levert dit een conflict op. Wat hij ook doet, minstens een van zijn waarden moet hij tekortdoen: er zijn morele kosten aan de keuze verbonden die niet verdwijnen met die keuze en daardoor zal zijn beslissing 'pijn' doen. De directeur staat dus voor een moeilijke keuze, zonder dat op voorhand duidelijk is welke waarden belangrijker zijn: de argumenten gelden alle slechts *prima facie*.

Het opvolgingsvraagstuk is een complex probleem doordat verschillende waardesystemen door elkaar heen lopen en het onmogelijk is alle in het geding zijnde aanspraken in te willigen. 'Tegengestelde belangen, hoe redelijk en legitiem ook, zijn uit hun aard onverenigbaar. Je kunt niet tegelijk omwille van de broedkolonies de stilte in het Waddengebied handhaven en omwille van de militaire weerbaarheid straaljagers op geringe hoogte schietoefeningen laten uitvoeren. Het betekent wel dat alle redelijke belangen in het besluitvormingsproces moeten worden meegenomen en tegen elkaar afgewogen' (Van Luijk en Schilder, 1997, blz. 34). Dat een oplossing waarmee iedereen tevreden wordt gesteld, niet haalbaar is, betekent niet dat de uiteindelijke beslissing geheel willekeurig of irrationeel moet zijn. De directeur kan proberen in de concrete situatie aanwijzingen te vinden voor een verstandige oplossing. Hij moet de situatie goed 'lezen'. Is er bijvoorbeeld een substantieel verschil in de mate van geschiktheid? Als de andere kandidaat bijzonder geschikt is en de zoon slechts matig of eigenlijk niet, dan springt de keuze voor het niet-familielid al bijna vanzelf in het oog. Teneinde de onvermijdelijke schade te minimaliseren, kan de vader vervolgens proberen om de zoon te helpen bij het vinden van een passende baan bij een zakelijke relatie.

OP ZOEK NAAR EEN GOEDE OPLOSSING

Het opvolgingsvraagstuk in familiebedrijven doet zich voor als een complex probleem. De uitdaging is om toch energie te steken in een oplossing die in ieder geval recht doet aan de waarden die in een bepaalde situatie in het geding zijn. De directeur positioneert zich met zijn beslissing immers ten opzichte van derden. Daarnaast neemt hij ook stelling ten opzichte van zijn eigen waarden. Hij is immers én directeur én familielid én waarschijnlijk ook (mede)eigenaar. Dat betekent dat hij soms prioriteiten moet aanbrengen in conflicterende waarden, in waarden die hij allemaal hoog aanslaat. Juist in goed-versus-goed dilemma's kunnen dit vergaande keuzes zijn. Hij moet niet alleen aangeven wat de door hem beleden waarden in specifieke situaties werkelijk betekenen. 'Zijn besluit, hoe dat ook zal uitvallen, zullen een belangrijk aspect van zijn karakter, zijn normen en fundamentele levensovertuigingen aan het licht brengen. Ook de waarden waarvoor hij zich in het verleden heeft uitgesproken, worden door de situatie aan een toets onderworpen. Hij zal er nu achterkomen of dat echt *zijn* normen zijn, of alleen maar mooie woorden. Ten slotte zullen zijn beslissingen en handelingen zijn karakter bijschaven en het beeld dat hij van zichzelf en van de wereld heeft. In essentie zullen zijn keuzes bepalend zijn voor zijn morele ik' (Badaracco, 1998, blz. 65; cursivering in origineel). Bij dergelijke existentiële keuzes is het goed de grootste zorgvuldigheid te betrachten om een morele kater te voorkomen. De directeur zal een positie moet innemen waarin hij zoveel mogelijk recht doet aan de legitieme rechten en belangen van al degenen die de voor- en nadelen van zijn beslissing zullen ondervinden. Wat dat *de facto* betekent, hangt af van de concrete situatie. Een verstandige beslissing vereist in ieder geval dat de directeur het probleem in de juiste verhouding plaatst en waardeert naar omvang en reikwijdte. De directeur moet de complexiteit en de tweeslachtigheid van de specifieke, concrete situatie zo goed mogelijk proberen te begrijpen. Hij moet oog heb-

ben voor de noden, de wensen en de waarden van de verschillende belanghebbers binnen de specifieke context. Dat maakt het onmogelijk op voorhand de beste beslissing aan te wijzen. Het is natuurlijk wel mogelijk een soort checklist te maken met een aantal argumenten die een rol kunnen spelen bij het opvolgingsvraagstuk. Dit kan echter nooit een complete lijst zijn. Dit brengt echter altijd het gevaar met zich mee dat onbelangrijke dingen wel worden meegenomen en het belangrijkste wordt vergeten, net als met het goed bedoelde 'wat-moet-ik-meenemen-op-vakantie'-lijstje van een reisorganisatie. Zolang dit probleem wordt onderkend, kan een korte checklist een goede helpende hand bieden.

Het goed-versus-goed dilemma is niet uniek voor het opvolgingsvraagstuk.⁶ In de ethiek, als hulpwetenschap voor het nadenken over morele vraagstukken, zijn allerlei methoden, argumentatiepatronen en analysemodellen ontwikkeld en begrippen en concepten geformuleerd die het mogelijk maken scherpzinnig en creatief over dergelijke vraagstukken na te denken. Daarmee wordt het gemakkelijker:

- morele vraagstukken te analyseren;
- het perspectief te verbreden;
- gecompliceerde verbanden te ontrafelen;
- naar oplossingen te zoeken;
- over morele problemen met anderen te communiceren.

De belofte is antwoorden op morele vraagstukken te kunnen geven die breder, dieper, rijker en beter verdedigbaar zijn. Gebruik van deze methoden en inzichten garandeert niet dat een antwoord juist is, maar het zorgt ervoor dat een antwoord in ieder geval verantwoord is – dat wil zeggen dat het antwoord het best mogelijke antwoord is gegeven de mogelijkheden. Het antwoord is:

- breder, naarmate het meer waarden respecteert en realiseert, waarbij rekening wordt gehouden met meer belangen van meer betrokken partijen en vooral de zwaksten;
- dieper, naarmate meer rekening wordt gehouden met het verleden en de gevolgen op de lange termijn;
- rijker, naarmate met meer perspectieven en alternatieven rekening wordt gehouden;
- beter verdedigbaar, naarmate een antwoord beter bestand is tegen kritiek doordat het is gebaseerd op goede, steekhoudende argumentatie.⁷

Zonder nu uitgebreid een inleiding te willen geven in de ethiek zullen we tot slot drie suggesties meegeven om de goed-versus-goed dilemma's bij het opvolgingsvraagstuk in familiebedrijven hanteerbaarder te maken.

DE JUISTE VRAGEN STELLEN

De directeur van een familiebedrijf heeft net als iedereen reeds allerlei opvattingen over wat goed en fout is, gepast en ongepast, behoorlijk en onbehoorlijk. Dergelijke overtuigingen heeft hij in zijn opvoeding meegekregen en zijn verder gevormd door bijvoorbeeld de publieke opinie, de kerk, de wet, de organisatie waarin hij werkt en zijn eigen denken en ervaringen. Deze overtuigingen motive-

ren en bepalen het handelen van de directeur. Ze zijn echter pas effectief als ze in concrete situaties:

- kunnen worden benoemd;
- als richtinggevend worden herkend en erkend;
- in de praktijk worden gebracht.

Situaties verschillen. Ieder bedrijf, iedere familie, iedere directeur is weer anders. Dit betekent dat de directeur moet proberen zijn morele gevoeligheid voor de specifieke situatie te vergroten. En dit gaat het beste door de juiste vragen te stellen. Door de durf de eigen opvattingen en overtuigingen aan kritiek te onderwerpen. Door het stellen van een vraag wordt een vraagteken gezet bij de vanzelfsprekendheid van een opvatting en kan ruimte voor twijfel ontstaan. Juist door te twijfelen stellen mensen zich open voor andere mogelijkheden en invalshoeken. Wie geen twijfels heeft, heeft immers geen reden om te onderzoeken of een bepaald standpunt voor verbetering vatbaar is. Daarnaast dwingt het de directeur zijn eigen mening onder woorden te brengen en dat is noodzakelijk om inzichten kritisch te kunnen onderzoeken. Uitgangspunt is dat de directeur zo goed mogelijk zicht op de concrete situatie krijgt. En daarvoor moet hij zich ook bewust zijn van zijn blinde vlekken en moet hij proberen fouten zoveel mogelijk te voorkomen. Wat hem daarbij helpt is zichzelf voortdurend vragen te blijven stellen als:

- Op welke manieren kan ik mij vergissen?
- Welke gegevens heb ik nog meer nodig?
- Welke gegevens zouden aantonen dat ik mij vergis?⁸

Door de juiste vragen te stellen is het mogelijk een beter inzicht te krijgen in de problematiek.⁹ Meer inzicht verhoogt de kwaliteit van de uiteindelijke beslissing. De rationele directeur zal dus streven naar zoveel mogelijk inzicht in het opvolgingsvraagstuk en het stellen van kritische vragen helpt hem daarbij.

DILEMMA'S BESPREEKBAAR MAKEN

De directeur van een familiebedrijf neemt gewoonlijk alle beslissingen zelfstandig, veelal zonder anderen in het besluitvormingsproces te betrekken. Dit betekent echter niet dat de directeur er voorafgaand aan de definitieve beslissing alleen voor hoeft te staan. In gesprekken met familieleden, collega's en adviseurs kan de directeur de mogelijke alternatieven bespreken en goede ideeën opdoen. Veelal blijkt de communicatie tussen familieleden nihil en is deze zelden gestructureerd. Familieleden leven vaak in de veronderstelling dat zij precies weten wat de anderen wensen zonder dat dit daadwerkelijk onderling is besproken. Zo kan een directeur van een familiebedrijf zich gedwongen voelen om zijn kinderen in dienst te nemen, terwijl de kinderen eigenlijk een andere carrière nastreven, maar zich naar hun familie toe verplicht voelen om het familiebedrijf voort te zetten. Zorgvuldige communicatie met alle belanghebbenden over de consequenties van mogelijke alternatieven bij goed-versus-goed dilemma's is dan ook een essentiële voorwaarde bij het hanteerbaar maken van het opvolgingsvraagstuk. Een directeur is niet alleen gebaat bij communicatie met familieleden, maar ook bij het bespreken van zijn goed-versus-goed dilemma met collega's en adviseurs.

De laatste jaren is in Nederland een aantal adviseurs zich specifiek gaan richten op het begeleiden van familiebedrijven bij opvolgingsdilemma's. Terwijl de meeste ondernemers slechts eenmaal in hun leven hun eigen opvolging hoeven te regelen, hebben deze familiebedrijvenadviseurs dagelijks met vergelijkbare dilemma's te maken. De kosten verbonden aan het inschakelen van deze adviseurs vallen bijna altijd in het niet bij de toegevoegde waarde van het spiegelen van de eigen ideeën over de goed-versus-goed dilemma's.

VERBEELDINGSKRACHT

De belangrijkste eigenschap die moet worden aangesproken door de directeur, is zijn (morele) verbeeldingskracht. Cooper (1990, blz. 22) omschrijft dit als volgt: *'[it is]the ability to produce a 'movie in our minds' with realistic characters, a believable script, and clear imagery. The 'movies' we create tend to be more like slide shows, or jerky, black-and-white, silent melodramas rather than epic productions in color with stereophonic sound and complex plots. The more imaginative we can be in projecting the probable consequences of an alternative, the more our ethical decision making is enhanced.'* De belangrijkste functie van de (morele) verbeeldingskracht is het overwinnen van de kloof tussen de mogelijkheden die je op voorhand ziet en de mogelijkheden die je zou kunnen zien als je de tijd zou nemen om goed na te denken (vgl. Kekes, 1995, blz. 109).

Verbeeldingskracht is al meteen nodig bij het formuleren van het probleem. De verleiding is groot om het opvolgingsvraagstuk als een praktisch probleem te presenteren. Praktijkmensen zijn vaak vooral geïnteresseerd in 'hoe-vragen': Hoe voer ik deze opdracht uit? Hoe verbeter ik de kwaliteit van mijn product? Hoe kan ik deze taak efficiënter uitvoeren? Dergelijke vragen zijn hoofdzakelijk gericht op het verbeteren van primaire activiteiten en de achterliggende inzichten staan niet of nauwelijks ter discussie. Bij goed-versus-goed dilemma's is het belangrijk een stap verder te gaan en ook de 'waarom-vragen' aan de orde te stellen. Pas dan komen de morele opvattingen en overtuigingen zelf aan bod en wordt de directeur zich ervan bewust dat hij met zijn uiteindelijke beslissing een aantal waarden realiseert en waarschijnlijk andere waarden frustreert. In het voorgaande is reeds duidelijk geworden dat de uitgangsvraag zeker niet als een goed-versus-fout keuze moet worden geformuleerd.

De morele verbeeldingskracht wordt helemaal essentieel bij de keuze voor een van de mogelijke alternatieven. Te snel en te vaak schieten mensen van één argument naar de conclusie. Juist door het goed-versus-goed karakter van veel vragen rondom het opvolgingsvraagstuk in het familiebedrijf is dit een riskante strategie. Een andere valkuil die in het verlengde hiervan ligt, is 'de drogreden van de halve waarheden'. Men zoekt alleen de argumenten die voor een van de alternatieven spreekt, zonder oog te hebben voor de legitieme argumenten die naar andere alternatieven wijzen (vgl. Brown, 1991, blz. 41). Een goede strategie is om de conclusie zo lang mogelijk uit te stellen en de verschillende alternatieven in hun volle rijkheid te overdenken. Bijvoorbeeld door voor ieder alternatief een scenario te schrijven, waarin de betekenis van een bepaald alternatief zo goed mogelijk wordt verwoord.

3. Conclusie

In deze bijdrage zijn wij ingegaan op het opvolgingsvraagstuk bij familiebedrijven. Uit empirisch onderzoek blijkt dat het slecht regelen van de opvolging van de directeur een belangrijke reden is voor problemen bij of zelfs het faillissement van familiebedrijven. Dit kan op zowel macroniveau als op microniveau grote consequenties hebben. De helft van het Bruto Binnenlands Product komt voor rekening van familiebedrijven en daarmee is de continuïteit van deze bedrijven essentieel voor de Nederlandse economie. Op micro niveau is het faillissement van een familiebedrijf niet alleen een drama voor de werknemers maar ook voor de familie zelf.

Het opvolgingsvraagstuk krijgt niet de erkenning die het verdient. Er is sprake van een paradox: ondanks het belang voor zowel het bedrijf als voor de familie van een zorgvuldig gepland opvolgingsproces is slechts voor een beperkte hoeveelheid familiebedrijven deze opvolging geregeld. Op zich is deze paradox goed verklaarbaar, waarbij emoties een grote rol spelen. De verschillende verklaringen om het opvolgingsvraagstuk niet als een serieus probleem te (h)erkennen zijn echter niet met goede argumenten verdedigbaar.

Vervolgens zijn we verder ingegaan op de complexiteit van het opvolgingsvraagstuk. Kenmerkend voor een familiebedrijf is dat ze in feite bestaat uit elkaar overlappende waardesystemen. Hierdoor kunnen snel conflicten ontstaan tussen verschillende waarden. Veel mensen zijn geneigd een dergelijke botsing in de goed-fout sfeer te trekken. Dit is niet nodig en zelfs contraproductief. Door de waardeconflicten neer te zetten als goed-versus-goed dilemma's komt energie vrij om op voortvarende wijze een zorgvuldige afweging van argumenten te maken. Herbert en Willem, de directeuren uit het voorbeeld waarmee wij begonnen, zullen daarom moeten proberen de concrete situatie zo goed mogelijk te begrijpen en aan te voelen. Wat daarbij helpt is het stellen van kritische vragen, waarbij ze elkaar kunnen helpen, het bespreken van deze dilemma's met anderen en het doen van een beroep op hun morele verbeeldingskracht.

Noten

1. In deze bijdrage wordt de directeur van het familiebedrijf steeds als man neergezet. Natuurlijk kan ook een vrouw directeur zijn van een familiebedrijf. Overigens blijkt uit onderzoek dat 95 procent van de directeuren van familiebedrijven man is (Flören, 1996).
2. De vier D's zijn: *death*, *disability*, *desire to stop working* en *divorce*.
3. Zie voor het in kaart brengen van de 'patronen van verantwoordelijkheid' Van Luijk en Schilder (1997).
4. Deze passage is in belangrijke mate gebaseerd op Dancy (1993a, 1993b).
5. Zie ook Karssing (1999) voor een uitgebreide beschrijving van het goed-versus-goed dilemma.
6. Zo worden tegenwoordig steeds meer trainingen gegeven waarin mensen die in het bedrijfsleven of bij de overheid werkzaam zijn, hun vaardigheden ver-

- sterken om dergelijke dilemma's aan te pakken. In Karssing (2000) wordt aangegeven hoe een dergelijke training eruit kan zien en wat de doelstellingen zijn.
7. Vgl. Karssing (2000).
 8. Vgl. L. Treviño en K. Nelson (1999, blz. 113) en D. Messick en M. Bazerman (1996).
 9. Inzicht is niet digitaal van karakter. Je kunt niet stellen dat je wel of geen inzicht hebt. Inzicht is een analoog begrip: je hebt meer of minder inzicht. Dit onderscheid tussen analoog en digitaal is ontleend aan Bovens (1990). Hij past dit toe op het begrip 'verantwoordelijkheid'. Zie ook Kekes (1995).

Literatuur

- Badaracco, J.L., *Onmogelijke keuzes. Managers en morele dilemma's*, Thema, Zaltbommel, 1998
- Baring, G., *Characteristics of Australian family business*, Monash University, Working Paper Series No 4/92, Victoria, 1992
- Bovens, M., *Verantwoordelijkheid en organisatie*, Tjeenk Willink, Zwolle, 1990
- Brown, M.T., *Working ethics. Strategies for decision making and organizational responsibility*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Statistisch jaarboek 1995*, SDU-uitgeverij, Den Haag, 1995
- Cooper, T.L., *The responsible administrator*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990
- Dancy, J., *Moral reasons*, Basil Blackwell, Oxford, 1993a
- Dancy, J., An ethic of prima facie duties. In: P. Singer (ed.), *A Companion to Ethics*, Basil Blackwell, Oxford, 1993b
- Europese Commissie, Directoraat-generaal XXIII, Aanbeveling van de Commissie inzake de overdracht van kleine en middelgrote bedrijven, *Euro-info*, 77/NL, 1995
- Flören, R.H., *De partner van de directeur en het familiebedrijf*, Walgemoed Accountants & Adviseurs / Universiteit Nyenrode, Breukelen, 1996
- Flören, R.H., *Een nieuwe generatie in het familiebedrijf*, Walgemoed Accountants & Adviseurs / Universiteit Nyenrode, Breukelen, 1997a
- Flören, R.H., The spouse of the managing director in Dutch family businesses, *Family Business Annual*, volume 3, 1997b, blz. 76-88
- Flören, R.H., The significance of family business in the Netherlands, *Family Business Review*, 11, 2, 1998, blz. 121-134
- Flören, R.H., Wijers, E.J., *Handboek van het familiebedrijf*, Nyenrode University Press, 2e herziene druk, Breukelen, 1996
- Handler, W.C., Succession in family business: a review of the research, *Family Business Review*, 7, 2, 1994, blz. 133-157
- Karssing, E.D., Het moreel dilemma als denkgereedschap. In: E. Kimman, A. Schilder en F. Jacobs (red.), *Drieluik. Liber Amicorum voor Henk van Luijk*, Thela-thesis, Amsterdam, 1999

- Karssing, E.D., Dilemmatrainingen. In: O. Crapels en E. Karssing (red.), *Filosoof in de praktijk*, Van Gorcum, Assen, 2000
- Kekes, J., *Moral wisdom and good lives*, Cornell University Press, Londen, 1995
- Kets de Vries, M.F.R., *The family firm: an owner's manual*, INSEAD, Fontainebleau, No. 92/03/OB, 1992
- Lansberg, I.S., 'The Succession Conspiracy', *Family Business Review*, 1, 2, 1988. blz. 119-143
- Luijk, H. van en A. Schilder, *Patronen van verantwoordelijkheid*, Academic Service, Schoonhoven, 1997
- Messick, D. en M. Bazerman, *Ethisch leiderschap en besluitvorming*, Academic Service, Schoonhoven, 1996
- Shanker, M.C., Astrachan, J.H., 'Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics', *Family Business Review*, 9, 2, 1996. blz. 107-123
- Spengler, L. van, 'Het leren van waarden'. In: L. Spengler e.a., *Hoe waarden veranderen. Een leerproces*, Prometheus, Amsterdam, 1994
- Stoy Hayward, *Staying the course*, London Business School, Londen, 1989
- Tagiuri, R., Davis, J.A., Bivalent Attributes of the Family Firm, Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Herdrukt, 1996, *Family Business Review*, 9, 2, 1982. blz. 199-208
- Treviño, L. en K. Nelson, *Managing business ethics. Straight talk about how to do it right*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, New York, 1999
- UMass Family Business Center, *Is your business prepared for the next generation?*, <http://www.umass.edu/fambiz/relatedlist.htm>, Spring 1995