Het glazen plafond voor dochters in opvolging

Barbies had ze niet, ze klom in bomen en lag om de haverklap in de sloot. Bij Pauline Hilbrink, directeur-eigenaar van Expovorm international in Almelo, werd thuis niet aangestuurd op typisch meisjes- of jongensgedrag. Toen ze haar ouders opvolgde in het familiebedrijf, ging het evenmin over man of vrouw zijn. 'Daarin loopt onze familie voor, maar om me heen bestaat het glazen plafond wel degelijk.' Samen met Inge Korterink, onderzoeker familiebedrijven bij Lectoraat Familiebedrijven (hogeschool Windesheim), schijnt ze haar licht op het onderwerp dochters in bedrijfsopvolging.



Pauline Hilbrink

Tekst **Mirjam van Huet** / Fotografie **Peter Timmer**

'Toen ik tien jaar geleden nog minder ervaren was, ervoer ik hoge drempels bij netwerkbijeenkomsten. Daar stond ik dan, met mijn kopje koffie, tussen grijze mannen in donkere pakken. Ik kreeg de indruk dat ze me niet zagen als de ondernemer achter Expovorm, maar als 'secretaresse' of 'assistent van'', blikt Pauline terug op de tijd dat ze het bedrijf net had overgenomen van haar ouders.
Bij trouwe relaties en vaste klanten heeft Pauline dat gevoel niet meer, maar geregeld merkt ze nog hoe verschillend de zakenwereld reageert op mannen of op vrouwen. 'Op een beurs in Italië mocht ik geen stekker in een stopcontact steken. Het ging erom dat je daarvoor elektricien moest zijn. Maar mannen – die dat papiertje evenmin hadden – mochten het wel.' Inge reageert daarop: 'Dat mensen, vaak onbewust, anders naar vrouwen kijken dan naar mannen, zien we ook in bedrijfsopvolging.'

Onbenut potentieel

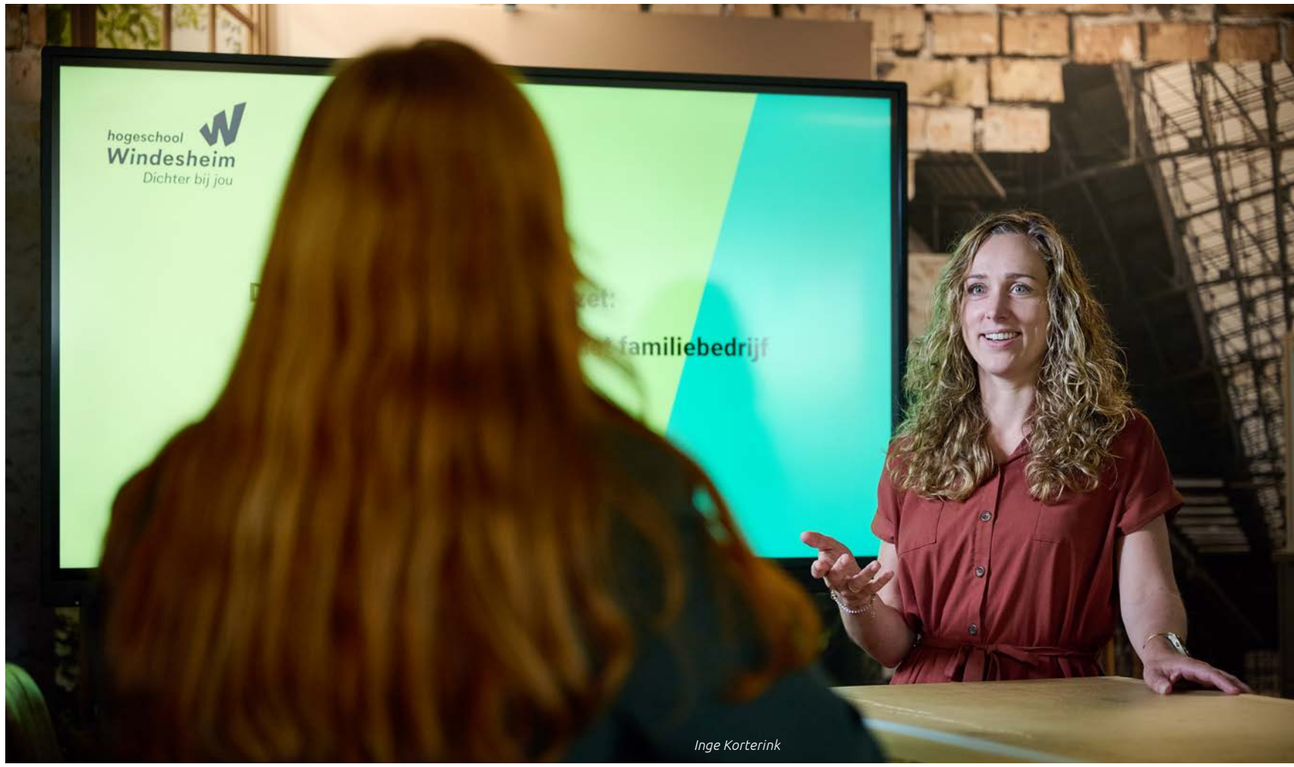
Om die reden doet Inge samen met collega's onderzoek naar dochters in bedrijfsopvolging: 'Het benutten van vrouwelijk potentieel in familiebedrijven'. 'We interviewen twintig dochters die hun ouder opvolgen. Hierin vertellen ze over hun ervaringen als opvolger in het familiebedrijf, welke belemmeringen ze hebben ervaren en hoe ze daarmee omgaan en wat hen helpt om in positie te komen als opvolger en leider van het familiebedrijf. Uit onderzoek blijkt dat in Nederlandse middelgrote en grote familiebedrijven slechts 11,3 procent van de topmanagementfuncties bekleed wordt door vrouwen. Nederland scoort hiermee lager dan andere Westerse landen (Ahrens et al., 2024).'

Sparringpartners

Pauline prijst het initiatief van Inge: 'Hier komen inzichten uit voort die volgende generaties helpen. Ik hoop dat iedere dochter in een ondernemend gezin straks als potentiële en volwaardige opvolger wordt gezien. Daarnaast is informatie over opvolging sowieso heel welkom. Hoewel mijn familie mij wel als volwaardig opvolger zag, vond ik de overname zeker niet makkelijk. Ik miste ervaringen en verhalen van anderen. Ik had geen ondernemers in mijn vriendenkring en kende geen andere vrouwelijke ondernemers. Ik kon niet klankborden, dus ik sprong maar gewoon in het diepe.'

Die behoefte om te sparren hoort Inge van veel dochters, zowel in opvolgingsprocessen als in leiderschapsposities in het familiebedrijf. Denk hierbij aan het sparren over vraagstukken die in het bedrijf spelen, en dat kan gaan van kwesties rondom HRM tot aan strategische keuzes of de toekomstvisie van het bedrijf.

'Dan is het fijn om experts in je netwerk te hebben die met je kunnen meedenken en je kunnen adviseren. Of een coach/mentor om je een spiegel voor te houden of los te komen van bepaalde overtuigingen. Maar ook wordt bijvoorbeeld benoemd dat het fijn



Inge Korterink

is om te sparren met vrouwen in vergelijkbare posities, die tegen soortgelijke vraagstukken aanlopen', vertelt Inge. 'Dit is onder meer wat we proberen te realiseren in het programma Family Next: een omgeving waarin ondernemers van familiebedrijven met elkaar in gesprek kunnen en met mentoren die hier al ervaring in hebben.'

Gedeeld leiderschap

Inge ziet in de praktijk vaak dat dochters de positie van directeur delen met een broer, zus, zwager of externe directeur. 'Daar willen we graag eens dieper in duiken met een vervolgonderzoek', zegt ze. Ook Pauline koos er in de opvolging voor om de directierol samen met haar zwager aan te pakken. 'Niet omdat hij een man is, maar omdat we heel verschillend zijn en elkaar daardoor aanvullen. Dat bleek ook uit het assessmenttraject dat mijn ouders voor ons hadden georganiseerd. Ik ben van de ideeën, mijn zwager Gerwin zorgt ervoor dat ik ze afmaak.' \

Ahrens, J. P., Onneken, F., Rottler, M., Strohmeyer, R., & Torchia, M. (2024). Gender equality in firm leadership worldwide: Where are we now and how do family and non-family firms differ? In M. Barrett, J. Huybrechts, & J. S. K. Lee (Eds.), Women in family business (pp. 21–62). Edward Elgar Publishing.

Family Next

Family Next ondersteunt familiebedrijven. Ben jij ondernemer in een Overijssels familiebedrijf met minimaal vijf werknemers en wil je aan de slag met bedrijfsopvolging of de grote transitievraagstukken die op je afkomen? Dan biedt Family Next een steun in de rug. Het programma richt zich op:

- De complexiteit van een familiebedrijf voor, tijdens of na een bedrijfsovername
- De complexiteit van een familiebedrijf bij transitievraagstukken
- Governance: besturen, beheersen en verantwoordelijkheid en zeggenschap

Binnen Family Next kun je één-op-één sparren met een ervaren ondernemer of in gesprek gaan met collega familiebedrijven. In een eerste gesprek met een van de adviseurs kun je aangeven wat jouw behoeften zijn.

Family Next is een initiatief van de provincie Overijssel en wordt uitgevoerd door Kennispoort Regio Zwolle, Novel-T, hogeschool Windesheim (lectoraat Familiebedrijven) en MKB Deventer.