

Is familieliefde coachbaar?

ORGANISATIEBEGELEIDING VAN EEN FAMILIEBEDRIJF

Carla **KOPER-VAN 'T HOF**

INLEIDING Nederland kent bijna tweehonderdduizend families die een bedrijf runnen. Deze familiebedrijven zorgen voor de helft van alle banen in ons land; onze economie drijft erop. Er lijkt in de media steeds meer aandacht te komen voor dit bijzondere bedrijfstype. Documentairemakers proberen de laatste jaren de vinger te leggen op het werkbare geheim van deze bedrijven en tonen tegelijk de moeiten en uitdagingen waar zij voor staan (NPO1, 2016).

In dit artikel maakt u kennis met een familiebedrijf van ruim veertig jaar oud. In dit bedrijf zijn - naast de ouders/oprichters - twee dochters werkzaam, van wie de oudste de dagelijkse leiding heeft over het bedrijf. Ik kreeg als organisatiebegeleider de opdracht de structuur te verbeteren in het middenmanagement en ging aan de slag. Of, beter gezegd, ik ging eerst vooral níet aan de slag, maar bewoog mee met, sloot aan bij en werd deel van het bedrijf.

KWETSBAAR SPANNINGSVELD Organisatiebegeleiding van een familiebedrijf kent ver-

schillende krachtenvelden en daarmee gepaard gaande belangen, die invloed uitoefenen op de probleemsituatie. Allereerst is er het krachtenveld van de bedrijfsfamilie, met de voortgang van de familie als belang. Daarnaast drukt de urgentie van het voortbestaan van het bedrijf zelf zijn stempel, inclusief de grote zorg voor de werkplek van de werknemers die er vaak al jaren werkzaam zijn. Tot slot speelt de toekomst mee in hoe later elk familielid een waardig deel toekomt. Kortom: er staat veel op het spel.

In dit artikel probeer ik de vraag te beantwoorden of organisatiebegeleiding en -coaching iets te bieden heeft in een dergelijke complexe situatie. In eerste instantie schrok ik terug van alle op elkaar inwerkende krachten. Is hier een onafhankelijk financieel expert als organisatieadviseur niet beter

C. Koper-van 't Hof is coach, supervisor en organisatiebegeleider bij Koper van 't Hof te Vlaardingen. E-mail: carla@kopervanhof.nl.

op zijn plek, dan een begeleidingskundige die afgestudeerd is op het samen met de betrokkenen onderzoeken van de situatie? (De bedrijfsfamilie deed in eerste instantie overigens een appel op de eerste.) Moet je zelf niet deel zijn van de familie, om er echt iets over te kunnen zeggen?

Mij van deze zaken bewust te zijn, bleek later een sleutel in het proces.

OP (HANDELINGS)ONDERZOEK UIT De spanning tussen het bedrijfs- en familiebelang kwam meteen tot uiting bij mijn eerste ontmoeting met de eigenaar/ oprichter. Hij legde de volgende oproep bij mij neer: 'Goed dat je er bent! Het wordt tijd dat iemand hier de knopen doorhakt.' Dit was meteen een appel op de expert van buitenaf, een patroon dat ik vaker zou tegenkomen in het bedrijf. De Vries (1996) noemt dit de mythe van het messiaschap: 'Het lukt ons zelf niet en we hebben jou nodig om nu maar eens beslissingen te nemen.'

De laatste jaren was er een roep uit het middenmanagement om het bedrijf anders aan te sturen. Met de toenemende concurrentie in de sector van het bedrijf - een zwemschool - voelden de managers de drang zich anders te profileren. Zij wilden meer betrokken worden bij het beleid, om zo meer gedragen uitvoering te kunnen geven aan de juist zo eigen familiekleur van het bedrijf. De eigenaren grepen dit aan als een laatste houvast om juist niets te veranderen: 'Het is toch altijd goed gegaan?'

Ik stapte in de spanning van: 'Er moet wat gebeuren, anders gaat ons bedrijf ten onder', en: 'Dit is ons familiebedrijf, ons erfgoed, dit zijn onze familie- en werkwaarden, daar mag niemand aan komen' (Van Stekelenburg, 2006). De Ronde (2015) benoemt dit als de spanning tussen wat men moet en wat men

wil. De organisatiebegeleidingskunde neemt deze vraag niet voor lief, maar gaat op onderzoek uit (Boog, 2005): handelingsonderzoek. Dat handelingsonderzoek is een praktijkwetenschappelijk onderzoek dat geschikt is om zicht te krijgen op belemmerende patronen in organisaties en het in beweging brengen ervan. Je kunt hierbij denken aan fenomenen die binnen het bedrijf door velen worden herkend, maar waar het nooit 'echt' over gaat.

Handelingsonderzoek maakt gebruik van deze verschillend ervaren waarheden van de medewerkers. Het onderzoek neemt deze waarheden mee als informatie voor het te onderzoeken fenomeen, in dit geval de 'stimulerende en verstikkende familieliefde'. Als informatie is ingewonnen en thema's zijn geïnventariseerd, wordt geprobeerd te ontdekken wat ten grondslag ligt aan het ontstaan van de probleemsituatie. Hierdoor kan nieuw gedrag worden uitprobeerde, om anders - constructiever en efficiënter - met het probleem om te gaan (zie www.stokkink.nl). Ik zal hierna een aantal interventies beschrijven, met daarbij welk handelen en ook juist welk niet-handelen een positief resultaat hadden in het familiebedrijf.

HET SPANNINGSVELD Organisatiebegeleiding van een familiebedrijf vraagt werkelijk aandacht te hebben voor de complexiteit van het bedrijf en voor de moeite van de betrokkenen die daarmee gepaard gaan. Een organisatiebegeleider moet de moed vatten nabij de probleemsituatie of het spanningsveld te zijn (Baart, 2005). Om als het ware even in het andere perspectief te stappen en het van een andere kant te bekijken. Ik nam de tijd voor niet-georganiseerde gesprekjes en liet mij doorverwijzen van het ene personeelslid naar het andere in de wandelgangen. Door deze tijd te nemen kon er meer zicht komen



op wat nu eigenlijk de bedoeling was (Hart, 2012). Zicht op gedeelde waarden, visie, missie en wat professionals drijft.

Het nabij-zijn kwam in dit familiebedrijf steeds weer naar voren als een basishouding voor de interventies die ik deed. Zo kwam uit gesprekken naar voren dat de oudste dochter graag met haar vader in gesprek wilde over haar rol in het bedrijf; vroeger, nu en in de toekomst. Vader zag deze dochter graag het bedrijf overnemen. Dochter twijfelde echter over haar toekomstige plek. Dit spanningsveld werd almaar toegedekt met het 'familiedekentje', als het ongewetene, het niet-geagendeerde (Coenen, 2014).

In een gesprek gaf ik vader een touw en vroeg hem daar 'zijn knopen' in te leggen. Vervolgens legde hij twee knopen, maar met een open einde. We bespraken dit en er ontstond ruimte om, aan de hand van de knopen, bij het verlangen van zowel vader als dochter te komen, voor zichzelf en voor het bedrijf. Het dekentje mocht er even af.

Spel in de begeleiding maakt ruimte, waar het eerder eng en besloten was (De Ronde, 2015). Je bent niet alleen bezig met taal en woorden, spel spreekt iets anders in je aan. Het doet een beroep op je gevoel, hart en intuïtie. Het is een onverwachte en 'out of the box'-interventie, met als neveneffecten: plezier, ontspanning, relativering en versterking van de onderlinge relatie.

Spel had in deze situatie als resultaat dat de familiespanning werd ontregeld, door de symbolen van het touw voor zich te laten spreken. Door letterlijk naar de knopen te kijken, durfde de dochter haar gevoel over haar rol neer te leggen bij haar vader. Als organisatiebegeleider ging ik hen hierin voor. Eerst stapte ik zelf in die spanning, voelde het aan den lijve, gaf de spanning een spelvraag mee ('Kun je de knopen ook leggen in

dit touw?'), waardoor zij konden volgen.

Deze familie was erg sterk in het elkaar publiekelijk steunen; men viel elkaar niet af. Aan de onderlinge gevoelens van onmacht werd echter voorbijgegaan. Het gesprek bleek heilend voor de relatie tussen vader en dochter. Het gaf woorden aan wat ze, in opofferende familieliefde, allemaal voor elkaar deden en nalieten, juist ook in hun rollen in het familiebedrijf. Later bleek dit een startpunt voor vervolgesprekken met de bedrijfsfamilie.

GOING NATIVE In handelingsonderzoek is de onderzoeker tevens deelnemer. Brohm en Jansen (2010) spreken van 'going native', als een onderdempeling in de bedrijfscultuur. Door bijvoorbeeld deel te nemen aan lessen en aan de bar een drankje te doen, is het niet langer mijn onderzoek, maar verbind ik mij direct met alle betrokkenen. Door de houding van 'naast de ander staan' en niet al voorop lopen en de oplossing weten, kan er draagkracht ontstaan voor nieuwe denkrichtingen. Deze draagkracht is nodig voor elke stap van verandering en moet als het ware meegroeien met de betrokkenen, als een weg die je samen baant.

Hierbij heb ik ervaren dat ik vaak om mij heen moest kijken. Waar lopen we? Waar is de ander? Is het nodig te vertragen of juist te versnellen? Het familiebedrijf veronderstelt of vereist cocreatie, als een gezamenlijk proces van beter zicht krijgen op het probleem. Het was nodig hierin eerst toegang tot mijzelf te geven, mij te laten kennen, om als bedrijfsfamilie door mij gekend te worden. Ik bedoel hiermee dat ik als persoon 'meedeed' in het traject. Ik maakte gebruik van wat ik zelf ervaarde in het bedrijf, door het te benoemen. Ook gaf ik blijk van het respect dat ik voelde vanuit mijn eigen familiewortels voor ondernemerschap en het

doorzettingsvermogen en de creativiteit die daarbij horen. Mede hierdoor ontstond vertrouwen van de oprichters ten opzichte van mij als buitenstaander.

Een ander voorbeeld van hoe ik mij onderdempelde in de bedrijfscultuur gaat over een van de managers, die zich afzijdig hield bij het onderzoek. Door bij hem een zwemles te bezoeken en mee te doen, ontstond meer ontspanning, een speelruimte (De Ronde, 2015). In de les begeleidde hij mij: hij gaf mij aanwijzingen, checkte hoe het met mij ging. Dit zorgde voor een basis om het gesprek met hem te kunnen aangaan over de probleemsituatie, waarbij ik meer leidend was. Zonder deze startinvestering had mijn coaching bij hem geen kans van slagen gehad.

SPANNENDE PARADOX Ik ondervond ook spanning, doordat ik moeizaam toegang kreeg tot de familie. Zo werden familiegesprekken op het laatste moment afgezegd en mocht de bedrijfshistorie niet openlijk in kaart worden gebracht. Tegelijkertijd werd ik in korte tijd ingewijd in familieloyaliteiten, regelde men een persoonlijke familiebadge en eigen postvak voor mij en werd ik uitgenodigd deel te nemen aan alle lessen. Er ging een e-mail rond aan het personeel met het verzoek met mij in gesprek te gaan en tegelijk bleef het gesprek met de familie zelf uit.

In mijn poging de thema's die zich uitfilterden, terug te geven aan de bedrijfsfamilie, bleef het stil. Toen ik probeerde een familiebijeenkomst te faciliteren - waarvan elk familielid had aangegeven het belang ervan in te zien - gebeurde er helemaal niets. Wat ik ook deed, het zat muurvast, gesprekken werden op het laatste moment afgezegd en niemand nam het initiatief tot het maken van een nieuwe afspraak.

Toen ik uit de rol kon stappen van de 'expert die het weet' en los kon laten dat de oplossing van mij af zou hangen, kwam er weer beweging. Ik herpakte mij als (begeleidings)kundige en kreeg het inzicht dat dit nu precies was wat het vraagstuk taai en complex maakte. Iedereen werkte heel hard, vol wederzijdse en liefdevolle intenties. Maar dit hield ook het systeem van 'we praten niet over wat onder het dekentje ligt' in stand. Wat er met mij gebeurde, bleek een uiting van een dieper patroon. Toen ik mij dat realiseerde, kon ik mezelf gebruiken als instrument. Ik gaf vervolgens de grenzen van mijn opdracht aan en legde nog een laatste maal neer wat de bedrijfsfamilie nog te doen stond. Op het moment dat ik het losliet en deze ervaring kon duiden als deel van het taai vraagstuk, kwamen de familieleden en ook de managers in actie. Er werd een familiebijeenkomst gearrangeerd.

FAMILIEBERAAD Moeder was nooit op de zaak. Bij de start van mijn opdracht nodigde ik haar uit om kennis te maken en haar perspectief op de startvraag te geven. Omdat de oprichters geen computer hadden en niet via e-mail of mobiel beschikbaar waren, besloot ik een brief te schrijven. Deze speelse en openhartige toenadering zorgde ervoor dat moeder toch wilde aansluiten bij het familieberaad.

In dat familieberaad legde ik mijn inzichten neer over het door mij ervaren patroon van de bedrijfsfamilie: de familieliefde die krachtig is als zij stimuleert, maar verstikkend als zij vastlegt en de mond snoert. Ik bedoelde hiermee het gegeven dat de familie in haar goed bedoelende liefde juist een dam opwierp voor wat betreft communiceren over thema's die onder de oppervlakte lagen. In dit bedrijf waren dat trauma's uit de be-



drijfshistorie, maar ook hoe de familierollen zich verhielden tot het overige personeel, hoe de familie het management team nauwelijks meenam in de ontwikkeling van een toekomstvisie voor het bedrijf. Dit was een stevig, welhaast waterdicht familiesysteem; een systeem dat al vele trauma's en ongelukken had overwonnen.

Ik noemde het systeem 'Alles is liefde': de intenties waren liefdevol, maar er waren schadelijke neveneffecten (Flören, 2006). Ik had het gevoel dat ook ik in dit systeem gevangen zat. Toen ik dat ging benoemen en stoppe met het meedragen en -werken, ontstond er voorzichtig een nieuw perspectief.

Ook de zussen konden tijdens deze bijeenkomst hun perspectief neerleggen. De jongste dochter sprak het verlangen uit 'er niet telkens tussen te willen zitten' (tussen ouders en oudste zuster). Flören (1996) beschrijft de rivaliteit tussen de kinderen als een oermechanisme van alle mensen: het diepe verlangen van kinderen om van de exclusieve liefde van hun ouders te genieten. Hij onderstreept dat rivaliteit tussen kinderen normaal is en dat, als de kinderen hun eigen pad kiezen en verschillende beroepskeuzen maken, zij als het ware 'natuurlijk uit elkaar groeien'. In familiebedrijven wordt dit proces geremd, waardoor de jeugdraliteit tussen kinderen om de aandacht van hun vader wordt voortgezet tot in de volwassenheid.

Flören geeft aan wat ik bij de dochters terugzag: een sterk verlangen om door de ouders bevestigd en geliefd te worden. Door het (mee)helpen te benoemen en begrijpen van dit verlangen, kan de intensiteit van de emoties die door de problemen worden veroorzaakt, afnemen. Hierdoor kan men makkelijker analyseren wat er op het spel staat, en nadenken over alternatieve manieren van handelen. Het gaat dan, samenvattend, om

het 'demystificeren van gevoelens van boosheid en schuld' (Flören, 1996, p.69).

Het gedachtegoed van Flören wierp een ander licht op de zaak, namelijk dat van een positieve en normale hunkering naar ouderliefde, naast de eerdere verstikkende, elkaar de schuld gevende liefde. Ook gaf deze literatuur mij en de betrokkenen een stevige basis om werkelijk tot handelen te komen en de rollen van de dochters bespreekbaar te maken. Het familieberaad bleek hiervoor een sterk middel.

XENOFOBIE Het benoemen van de gevoelde spanningen, maakte het patroon zichtbaar van ingehouden communicatie en de vuile was niet buiten willen hangen. Van Stekelenburg (2006) en Flören (1996) beschrijven beiden xenofobie binnen familiebedrijven, als een angst externen toe te laten tot het bedrijf. Van Stekelenburg: 'Het is een angst voor buitenstaanders en het verlangen om management, informatie en financiële controle binnen de familie te houden, het is een behoefte om onafhankelijk te blijven' (1996, p. 43).

Dit lijkt op gespannen voet te staan met het zoeken van de oplossing voor je bedrijf buiten jezelf, als de zoektocht naar een messias (De Vries, 1996). De vraag bij de start was voor mij dan ook in hoeverre ik als externe organisatiebegeleider toegang zou krijgen tot de werkelijke problematiek. Later is gebleken dat mijn toegang stap voor stap werd toegestaan.

Van Stekelenburg (2006) zegt hier verder over dat bedrijfsfamilies net diplomaten zijn. Ze verkeren in de waan dat de onderlinge verstandhouding verstoord wordt, wanneer familieleden met elkaar in botsing komen, zodat ze met grote behoedzaamheid te werk gaan. Bepaalde onderwerpen, zoals bedrijfsopvolging, zijn taboe. Flören schrijft hier nog

over dat de meeste familiebedrijven afkerig zijn van het idee om diep op de familie zaken en problemen in te gaan. Ze vinden het al moeilijk genoeg om erover te praten, laat staan te onderzoeken wat misgaat en wat gedaan moet worden, om ervoor te zorgen dat de problemen geen belemmering vormen voor het functioneren van het bedrijf.

De organisatiebegeleidingskunde geeft woorden aan dat wat in een bedrijfsfamilie wordt toegedekt. Hierdoor kan er meer besproken en ook afgesproken worden over ieders handelen, elkaars rollen en de toekomst. Het creëert een beweging waarin professionals van hoog tot laag zich meegenomen weten in het proces. Tevens krijgen zij hierdoor een podium om input te leveren op de thema's die spelen. Organisatiebegeleiding richt het als het ware de schijnwerper op de taboes.

De bedrijfsfamilie bezigde zelf de term: 'We stoppen alles onder een dekentje', en kon dit - na jaren van geheimhouding - voorzichtig met elkaar bespreken. Er werden keuzen gemaakt wat onder het dekentje vandaan mocht en ook waar de tijd niet rijp voor was. Door het dekentje ook te zien als iets dat dienst doet om veiligheid te creëren voor trauma's uit het bedrijfsverleden, kon het juist worden opgetild.

RUIMTE VOOR SPANNING In gesprekjes tijdens zwemlessen, bij wandelingen of aan de bar probeerde ik de diverse lagen van het bedrijf met elkaar te verbinden. Ik stelde voor dat het middenmanagement juist iets zou hebben aan de input van de barvrouw, een werknemer van het eerste uur. Zij antwoordde: 'Maar ik doe toch geen belangrijk werk? Om mij dan met zo'n onderzoek te bemoeien ...' Maar juist zij bleek later een sleutelfiguur te zijn, zowel voor de familie als het personeel. Een creatieve badmeester deelde zijn idee-

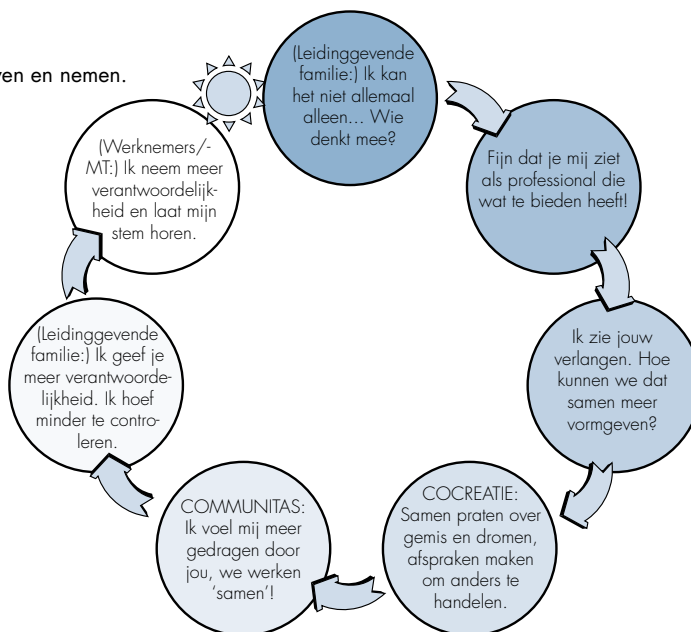
en met de oprichter, en richtte de kleedruimten opnieuw in. De managers gingen onderling met elkaar in gesprek over hun vak en de familie ging met elkaar om de tafel. Hieruit ontstond een werkgroep met personeel uit alle lagen van het bedrijf, die de bedrijfsfamilie nu wakker houdt, voedt en inspireert. Ook raakten de deelnemers zelf gemotiveerd, door hun ervaringen te delen en erkenning bij elkaar te vinden voor gevoelde moeite. Zij kwamen meer in hun kracht, waardoor ze ook meer uit durfden te gaan van eigen vermogens en vaardigheden. Hierdoor konden zij gewenste veranderingen bespreekbaar maken.

Juist het samenwerken in deze werkgroep bood een platform voor het benoemen van en begrip krijgen voor de met elkaar op spanning staande belangen van familie, bedrijf en toekomst. Alsof deze spanning niet meer rondzweefde in het bedrijf, maar een plek had gekregen waar het erover mocht gaan. Een plek waar, ondanks de spanningen, samen gezocht kon worden naar goed bestuur voor het bedrijf. De werkgroep fungeerde als een soort extern geweten van de bedrijfsfamilie, als de voelspriet van het bedrijf. Er leek heel voorzichtig een nieuw patroon te ontstaan: wanneer wij ons kwetsbaar tonen (als organisatiebegeleider, betrokken professional of bedrijfsfamilie), kunnen wij op zoek gaan naar wat ons werkelijk raakt in dit vraagstuk. Wij kunnen hierin van elkaar leren en elkaar verder helpen, richting toekomst. Ik heb dit uitgewerkt in een cyclisch model (zie figuur 1).

Het was verrassend om te zien dat dit simpele gegeven zoveel aan beweging en verandering kon opleveren. Ook werd uitgesproken dat goedbedoelde loyaliteit soms als verstikkend en remmend wordt ervaren. Het gaf het perspectief van de familie een ge-



Figuur 1 Cirkel van geven en nemen.



zicht: 'Er wordt goed voor mij gezorgd, er zijn goede bedoelingen met mij.' Dit gaf een positieve energie onder de werknemers.

PARADOX VAN DE EXPERT Zoals gezegd, zie ik de professioneel begeleider in een familiebedrijf zelf ook deelnemer aan het proces. Hij of zij neemt zowel de expertrol (over het proces van begeleiden), als de kwetsbare-mensrol in, met bijbehorende perspectieven, onzekerheden en verlangens. Deze telkens weer te benoemen, verrijkt het zoeken naar verbeteringen. Het zijn aanvullende perspectieven gebleken, waar de betrokkenen soms zelf niet meer aan dachten of die niet benoemd mocht worden en waar eindelijk erkenning voor kwam. Een organisatiebegeleider is expert en niet-weter tegelijk. Je zou dit een expertparadox kunnen noemen: het kunnen parkeren van je expertise, om eerst niet te weten. Organisationsbegeleidingskunde helpt kwetsbaarheid te tonen. Allereerst kwetsbaarheid van de organisatiebegeleider zelf, waarna de bedrijfsfamilie zich kwetsbaar durft op stel-

len en durft te laten kennen (ook in de bedrijfsvisie). Gevolg hiervan is dat de professionals in het bedrijf zich gekend en gewaardeerd voelen, waardoor zij meer hun verantwoordelijkheid oppakken. Door met aandacht te luisteren naar de ander en naar jezelf, ontstaat een begeleidingssituatie waar men elkaar in kwetsbaarheid kan ontmoeten. De eigen kwetsbaarheid nodigt daartoe uit (Brown, 2013).

ORGANISATIEBEGELEIDING ALS THERAPIE

Organisationsbegeleiding en -coaching schept ruimte om taboes te kunnen zien, waardoor er meer keuzemogelijkheden zijn om er al dan niet iets mee te doen. Net als in een therapie leert het familiebedrijf niet meteen vanuit een reflex te reageren of te handelen, zoals men dat vanuit het (bedrijfs)trauma heeft aangeleerd. Er ontstaat een keuzemogelijkheid om vanuit de rust, met ruimte voor de ander, om te gaan met het probleem. Het brengt de perspectieven van alle betrokkenen voor het voetlicht; van familie tot

niet-familie, van bardame tot oprichter. Hierdoor ontstaat meer wederzijds begrip en erkenning. Organisatiebegeleiding poogt hiermee recht te doen aan alle betrokkenen. Het bevestigt en erkent hen in de probleemsituatie, van werkvloer tot oprichter, en zet de betrokkenen opnieuw in hun kracht.

TOT BESLUIT Ik zou willen besluiten met de conclusie dat juist doordat organisatiebegeleiding zicht biedt op de problematiek en de complexiteit ervan, zij zo veelbelovend is voor familiebedrijven. Je komt bij de oorzaak van het probleem en werkt niet slechts aan een symptoom. Hierdoor krijgt de opdrachtgever handvatten om anders met het probleem om te gaan. Soms lost het probleem zichzelf dan gaande het traject al op. Organisatiebegeleiding baant de weg om opnieuw te kijken naar wat een goed bestuur

betekent voor een familiebedrijf, met behoud van de zo belangrijke en unieke familiewaarden. Een begeleidingskundige werkt dus juist met de spanning tussen de belangen van het familiebedrijf, met dat wat er op het spel staat. Om te werken met dat wat er is, de ongemakken en kwaliteiten, vraagt erom voor te gaan in kwetsbaarheid en daar toe uit te nodigen. Ruimte creëren, durven loslaten, ja het uithouden, spelen en je verbinden, samenwerken en weten dat er dan iets nieuws gebeurt.

Organisatiebegeleidingskunde herstelt de familie in ere, het doet recht aan de betrokkenen en het (familiale) spanningsveld waar zij zich in begeven. En met meer dan de helft van alle bedrijven in Nederland, lijkt mij daar een prachtige kans te liggen voor ons begeleidingskundig en coachend werk. ^

LITERATUUR

- Baart, A. (2005). *Aandacht. Etudes in presentie*. Utrecht: Lemma.
- Baker Tilly Berk (2011). *Met het familiebedrijf de crisis door*. Internet: www.bakertillyberk.nl/224177/DEF-BTB-Onderzoeksrapport-148x210mm-los.pdf?v=0 (18 april 2015).
- Banning, M., Brohm, R., Lambregtse, J. & Muijen, H. (2015). *Introductie begeleidingskundig handelingsonderzoek: werk in uitvoering*. Interne paper. Rotterdam: Master Begeleidingskunde, Hogeschool Rotterdam Transfergroep.
- Boog, B., Slagter, M., Jacobs-Moonen, I. & Meijering, F. (red.) (2005). *Focus op action research. De professional als handelingsonderzoeker*. Assen: Van Gorcum
- Brohm, R. & Jansen, W. (2010). *Kwalitatief onderzoeken. Praktische kennis voor de onderzoekende professional*. Delft: Eburon.
- Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid*. Amsterdam: A.W. Bruna.
- Coenen, B. (2014). *Coaching de oorlog verklaard*. Rotterdam: Uitgeverij 2010.
- Eikeland, O. (2006). Phrônesis, Aristotle, and action research. *International Journal of Action Research*, 2, 1.
- Flören, R.H. (1996). *Handboek van het familiebedrijf*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Flören, R.H. & Jansen, S.F. (2006). *De emotionele waarde van het familiebedrijf*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- NPO1 (2016). *Allemaal familie*. Internet: www.npo.nl/allemaal-familie (25 augustus 2016).
- Ronde, M.A. de. (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingscontexten*. Delft: Eburon.
- Stekelenburg, U. van (2006). *Wel en wee van familiebedrijven*. Apeldoorn: Garant.
- Stokkink (z.d.). *Handelingsonderzoek ('action research')*. www.stokkink.nl/uploads/Handelingsonderzoek.pdf (2 oktober 2015).
- Vries, M.F.R.K. de (1996). *Een zaak van de familie. Menselijke dilemma's in het familiebedrijf*. Schoonhoven: Academic Service.
- Zwol, J. van & Flören, R.H. (2010). *Gespreid bedje of spijkerbed? Over opvolgers in familiebedrijven*. Amsterdam: Business Contact.