

### 1. Inleiding

*Succession*, een populaire televisieserie te zien op HBO, laat zien hoe complex successieplanning binnen een familiebedrijf kan zijn. De serie volgt de machtsstrijd en politieke intriges binnen de familie Roy, eigenaar van het wereldwijde fictieve mediaconglomeraat Waystar Royco. *Succession* is bekroond met vier Golden Globes en is deels gebaseerd op de familie Murdoch van het News Corp imperium. Hoewel het een dramaserie is, is het mogelijk een vergelijking te maken met successieplanning vanuit de wetenschappelijke literatuur.

Dit hoofdstuk beschrijft wat successieplanning makkelijk én moeilijk maakt. Het verhaal over succes of falen van successieplanning wordt geïllustreerd aan de hand van inzichten uit de literatuur en voorbeelden uit de fictieve serie *Succession*.

Hoewel *Succession* gaat over een familiebedrijf, is opvolgingsproblematiek voor elke organisatie belangrijk. Dit hoofdstuk is geschreven vanuit een algemeen perspectief. Het is daardoor toepasbaar voor een bredere groep organisaties naast familiebedrijven.

Het hoofdstuk start met een algemene beschrijving over wat successieplanning inhoudt en wat belangrijke spelers zijn: de governance (paragraaf 2). Paragraaf 3 geeft vervolgens inzicht in wat we weten over effectieve successieplanning vanuit de wetenschappelijke en management literatuur. Vervolgens wordt in paragraaf 4 omschreven welke dynamiek en gedrag kunnen voorkomen bij successieplanning – dit geldt zowel voor familiebedrijven als organisaties in het algemeen. In paragraaf 5 wordt specifiek ingegaan op de invloed van macht en controle over het proces – inclusief de timing. De laatste paragraaf bevat een beschrijving van de *Succession*-formule. In dat onderdeel wordt het belang van een sterke governance met betrokkenheid van belanghebbenden, transparante communicatie en een robuust successieplan onderstreept. Elke paragraaf bevat zowel inzichten vanuit de (wetenschappelijke) literatuur en illustraties uit de serie *Succession* aan de hand van quotes.

In dit hoofdstuk worden de termen ‘successie’ en ‘opvolging’ beide gebruikt. De eerste benaming komt voort uit het Engels en geeft een duidelijke link met de serie *Succession*. Voor de leesbaarheid van dit hoofdstuk is uitgegaan van dezelfde betekenis en worden beide termen gebruikt.

## 2. Successieplanning: de governance

Successieplanning is het systematische inspanningsproces waarbij continuïteit van leiderschap wordt gewaarborgd door talent te identificeren, te ontwikkelen en voor te bereiden op de toekomst.<sup>1</sup> Continuïteit van leiderschap is van belang om het plotseling wegvallen van belangrijk personeel op te kunnen vangen – en om kwetsbaarheid of instabiliteit van de organisatie te voorkomen. Successieplanning richt zich niet alleen op topmanagement, maar ook op andere kritieke rollen binnen de organisatie.

In dit hoofdstuk wordt gesproken over de CEO als persoon die opgevolgd wordt. Andere topmanagers zijn ook onderdeel van successieplanning, zoals de chief operating officer (COO), chief financial officer (CFO) en chief risk officer (CRO). Het is aan de organisatie om te bepalen voor wie opvolging klaar moet staan. De opvolging van C-level bestuurders kan even belangrijk zijn als die van de CEO, omdat falen in een van deze rollen kan leiden tot disfunctioneren (operationeel, strategisch) van het bedrijf.<sup>2</sup> Maar ook andere sleutelrollen die van operationeel en strategisch belang zijn voor de organisatie, kunnen onderwerp zijn van successieplanning.

Het hangt van de structuur van de organisatie af wie benoemt, wie mag adviseren of wie alleen maar wordt geïnformeerd. Bovendien hebben niet alle organisaties een CEO, maar wordt dit de bestuurder of het directielid genoemd.

De eigenaar (of eigenaren) van de organisatie speelt (of spelen) een centrale rol bij successieplanning. Zij zijn verantwoordelijk voor het initiëren van het proces en het nemen van belangrijke beslissingen over wie de opvolger zal zijn. In beursgenoteerde bedrijven moeten aandeelhouders formeel goedkeuring verlenen voor de benoeming van nieuwe leden van de RvB, inclusief de CEO. Dit gebeurt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA), waar belangrijke strategische beslissingen worden besproken en goedgekeurd. Aandeelhouders hebben stemrecht op de AvA, wat hen de mogelijkheid geeft om invloed uit te oefenen op de opvolging. Dit is vooral relevant als er sprake is van een verandering in de top van het bedrijf die mogelijk de strategie of het rendement beïnvloedt.

Aandeelhouders hebben invloed op de samenstelling van de raad van commissarissen (RvC), aangezien zij vaak bevoegd zijn om commissarissen te benoemen of te herbenoemen. De commissarissen, die door de aandeelhouders worden goedgekeurd, spelen vervolgens een cruciale rol bij het selecteren en benoemen van de nieuwe CEO. De RvC is verplicht verantwoording af te leggen aan de aandeelhouders over belangrijke beslissingen, waaronder de opvolgingsplanning. Aandeelhouders kunnen de RvC ter verantwoording roepen als zij ontevreden zijn over het verloop van het opvolgingsproces of de gekozen opvolger.

<sup>1</sup> W.J. Rothwell, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4e druk, New York: ANACOM 2010.

<sup>2</sup> I.F. Kesner & T.C. Sebor, 'Executive succession: Past, present & future', *Journal of Management* 1994, 20(2), p. 327-372.

Actieve aandeelhouders, vooral institutionele beleggers, kunnen betrokken raken in dialoog met de RvC over de successieplanning. Ze kunnen vragen om uitleg en updates over de voortgang van het proces. Grote aandeelhouders, zoals stichtingen, families of institutionele beleggers, kunnen aanzienlijke invloed uitoefenen op het opvolgingsproces door het blokkerende stemrecht of door druk uit te oefenen op de RvC.

Logan Roy uit *Succession* beschouwt aandeelhouders als belangrijk, maar vooral in de context van macht en controle over 'zijn bedrijf'. Hoewel hij erkent dat aandeelhouders invloed kunnen uitoefenen en hun vertrouwen belangrijk is om crises te beheersen en de waarde van het bedrijf te behouden, staat hun belang vaak in de schaduw van zijn eigen persoonlijke macht en visie. Voor Logan zijn aandeelhouders een noodzakelijke factor om mee om te gaan, maar niet de drijvende kracht achter zijn beslissingen. Een quote die dit goed illustreert, komt van Logan zelf:

*"I am the company." – Logan Roy, Succession*

Dit laat zien dat hij zichzelf als de kern van het bedrijf ziet, wat impliceert dat hij de aandeelhouders als ondergeschikt aan zijn eigen beslissingen beschouwt. Hun belang is secundair aan zijn controle over de onderneming.

Waystar Royco is een Amerikaanse onderneming met een eigen cultuur en governance. Nederlandse bedrijven hebben vaak een two-tier bestuursstructuur met een RvC en een RvB. De RvC houdt toezicht op de RvB en is nauw betrokken bij het opvolgingsproces, vooral bij het selecteren en goedkeuren van de nieuwe CEO. De RvC heeft meestal een speciale commissie (nominatiecommissie) waarin een afvaardiging van de RvC zit. In veel Nederlandse bedrijven heeft de RvC een sterke positie en moet zij de benoeming van de nieuwe CEO goedkeuren. In dit hoofdstuk wordt uitgegaan van de Nederlandse two-tier situatie.

De RvC is verantwoordelijk voor het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf door ervoor te zorgen dat er een duidelijk en effectief plan is voor de opvolging (of vervanging) van de CEO en andere sleutelposities. De RvC houdt toezicht op het gehele proces, inclusief de planning, voorbereiding en implementatie. Dit omvat het evalueren en goedkeuren van het successieplan dat door de RvB of door de HR-afdeling is opgesteld. De HR-afdeling is vaak betrokken bij het identificeren van talenten binnen de organisatie en bij het ontwikkelen van successieplanning. Ze ondersteunen de professionele ontwikkeling van potentiële opvolgers door middel van training, mentoring en coaching.

De RvC speelt een sleutelrol bij de beoordeling van de kwalificaties, ervaring en geschiktheid van potentiële opvolgers. Ze zorgen ervoor dat de geselecteerde kandidaten voldoen aan de strategische behoeften van het bedrijf en passen bij de cultuur van de organisatie. Door middel van een successieplan is de RvC voorbereid op noodsituaties, zoals het plotselinge vertrek of overlijden van de CEO. Het successieplan dient ervoor om de continuïteit van het leiderschap en de bedrijfsvoering te waarborgen. In een crisissituatie wordt van de RvC verwacht snel te handelen om een tijdelijke of permanente vervanger voor de CEO aan te stellen. Tot slot

legt de RvC verantwoording af aan de aandeelhouders en andere belanghebbenden over de manier waarop het successieplan is uitgevoerd, en hoe dit bijdraagt aan de langetermijnstrategie van de onderneming.

In non-profitorganisaties zoals stichtingen kunnen externe belanghebbenden, zoals donoren of maatschappelijke groepen, soms ook worden geraadpleegd, met name als hun steun essentieel is voor de werking van de organisatie. In grotere bedrijven is vaak de ondernemingsraad (OR) betrokken bij discussies over opvolging. De OR heeft op basis van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) een wettelijk adviesrecht bij belangrijke besluiten, waaronder de benoeming en ontslag van de CEO of andere leden van de RvB. Voordat een definitief besluit wordt genomen, moet de OR hierover om advies worden gevraagd. Hoewel de OR geen vetorecht heeft, kan het advies significant zijn. De RvC is verplicht het advies van de OR serieus te overwegen en in het besluitvormingsproces mee te nemen. Als de OR negatief adviseert, moet de RvC schriftelijk uitleggen waarom ze eventueel van het advies afwijkt.

De fictieve serie *Succession* geeft een ander beeld. Naast het feit dat er geen OR is, heeft Logan Roy weinig geduld of respect voor OR of medezeggenschap in het algemeen. Dat blijkt uit deze quote:

*"I don't do committees." – Logan Roy, Succession*

Bovendien ziet Logan zijn medewerkers vooral als vervangbare onderdelen in de machine van zijn bedrijf en niet als individuen met persoonlijke waarde. Het benadrukt zijn kille en zakelijke benadering van het personeel, waarbij hij hun belang minimaliseert in vergelijking met zijn eigen doelen en macht.

*"You're not people. You're numbers." – Logan Roy, Succession*

Over de rol van de CEO zelf is veel geschreven in de literatuur. De CEO zelf kan betrokken zijn bij de eigen opvolging – maar dat hoeft niet. Onderzoekers Kesner en Sebra geven in een overzichtsartikel aan dat er geen pasklaar beleid is voor successieplanning.<sup>3</sup> Ook op het gebied van de betrokkenheid van de CEO zelf lopen de meningen uiteen. Aan de ene kant kan het regelen van de eigen opvolging een gevoel van continuïteit en stabiliteit bieden. De huidige leider heeft een diepgaand begrip van de organisatie, de cultuur en de strategische richting, wat kan helpen bij het identificeren van een geschikte opvolger die deze waarden en doelen deelt. Bovendien kan een leider die actief betrokken is bij de successieplanning de overgang soepel laten verlopen door de opvolger voor te bereiden, te mentoren en geleidelijk verantwoordelijkheden over te dragen.

<sup>3</sup> I.F. Kesner & T.C. Sebra, 'Executive succession: Past, present & future', *Journal of Management* 1994, 20(2), p. 327-372.

Aan de andere kant kan het regelen van de eigen opvolging ook nadelen met zich meebrengen. Een leider kan bevooroordeeld zijn bij het kiezen van een opvolger, wat kan leiden tot een keuze die meer gebaseerd is op persoonlijke voorkeuren dan op objectieve criteria van geschiktheid en competentie. Dit kan het risico verhogen dat de opvolger niet de beste persoon voor de rol is, wat de toekomstige prestaties van de organisatie kan schaden. Bovendien kan het voor een leider moeilijk zijn om emotioneel los te laten, wat kan resulteren in een verlengde en onduidelijke overgangperiode die onzekerheid binnen de organisatie creëert.

Een alternatief is het betrekken van een externe adviseur of een nominatiecommissie bestaande uit leden van de RvB, RvC en mogelijk externe experts. Dit kan een meer objectief en onpartijdig proces geven. Externe adviseurs kunnen waardevolle inzichten en best practices bieden en een commissie kan ervoor zorgen dat de belangen van verschillende stakeholders worden meegenomen in de beslissing. Het is belangrijk dat de huidige leider een balans vindt tussen betrokkenheid bij het proces en het toelaten van een objectieve en eerlijke selectieprocedure, aldus Kesner en Seбора.

In het geval van *Succession* is er geen nominatiecommissie; de CEO en pater familias Logan Roy houdt de touwtjes stevig in handen en bepaalt zelf wie de opvolger wordt. Bovendien heeft de onderneming geen OR, geen externe adviseur en de board (uitgaande van een one-tier systeem in de Verenigde Staten) staat op afstand van de CEO. Het volgende citaat illustreert de vastberadenheid en controle over zijn eigen opvolging:

*"I decide who sits on the throne."* – Logan Roy, *Succession*

### **3. Inzichten vanuit de literatuur: het belang van structuur en voorspelbaarheid**

In deze paragraaf worden diverse best practices benoemd voor effectieve successieplanning. Het gestructureerde plan rondom de opvolging, de communicatie, timing en de rol van de CEO zelf komen ter sprake.

Lansberg, hoogleraar op gebied van organisaties en gedrag, heeft artikelen en boeken gepubliceerd op gebied van successieplanning. Hij stelt dat transparante communicatie en betrokkenheid van alle belanghebbenden vereist zijn voor effectieve successieplanning. Op die manier verloopt de overgang soepel en worden conflicten geminimaliseerd.<sup>4</sup> Een gebrek hieraan kan leiden tot onzekerheid, conflicten en zelfs de ondergang van een organisatie. Wanneer de raad van commissarissen beslist dat het tijd is voor de huidige CEO om te vertrekken, wordt een formele aankondiging gedaan. Deze aankondiging kan maanden tot zelfs jaren van tevoren

---

<sup>4</sup> I. Lansberg, 'The succession conspiracy', *Family Business Review* 1988, 1(2), p. 119-143.

worden gedaan om een soepele overgang te waarborgen. Het is belangrijk dat deze communicatie zorgvuldig plaatsvindt om onzekerheid binnen de organisatie en de markt te minimaliseren, aldus Lansberg. De daadwerkelijke overdracht van de CEO-rol vindt plaats op een vooraf bepaalde datum. Dit gaat vaak gepaard met symbolische handelingen, zoals een laatste toespraak van de vertrekkende CEO en een eerste publieke verschijning van de nieuwe CEO.

Transparante communicatie en betrokkenheid van belanghebbenden zijn cruciaal, aldus Lansberg, ook om eventuele interne weerstand tegen de nieuwe CEO te voorkomen – zeker als daar veranderingen mee gepaard gaan. Dit geldt ook voor externe communicatie. Soms beïnvloedt de opvolging van de CEO de aandelenkoers. Dit kan aandeelhouders direct raken. Aandeelhouders verwachten daarom duidelijke en transparante communicatie over het opvolgingsproces, vooral in het geval van een CEO-wisseling. Gebrek aan informatie kan leiden tot onzekerheid en volatiliteit op de aandelenmarkt.

William Rothwell, auteur van diverse boeken geschreven op gebied van successieplanning, omschrijft strategieën en best practices voor effectieve successieplanning.<sup>5</sup> Hij benadrukt het belang van een systematische benadering voor opvolging in de vorm van een successieplan. Dit heeft betrekking op de korte termijn en de lange termijn. Het plan is erop gericht om voorbereid te zijn op het (plotselinge) vertrek van de CEO en de continuïteit van het leiderschap op lange termijn. Rothwell omschrijft het belang van de identificatie en ontwikkeling van talent door ontwikkelingsprogramma's en voldoende doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. Bovendien adviseert hij om het successieplan regelmatig te evalueren, duidelijke criteria voor opvolging te definiëren en senior management te betrekken. De criteria voor de opvolging kunnen bijvoorbeeld leiderschapsvaardigheden, strategische visie, ervaring, en culturele *fit* bevatten.

Rothwell onderstreept het belang van flexibiliteit: door meerdere opvolgers te identificeren kunnen mogelijke veranderingen ondervangen worden. Een robuust successieplan is niet alleen gericht op het vullen van specifieke leiderschapsposities, maar ook op het bouwen van een sterke pool van talent binnen de organisatie. Hierdoor kunnen organisaties beter inspelen op toekomstige uitdagingen en veranderingen.

De serie *Succession* illustreert het belang van duidelijke communicatie en planning. Pater familias en CEO Logan Roy houdt de successieplanning vaag en veranderlijk, wat resulteert in een intense rivaliteit en machtsstrijd onder zijn kinderen. Er is geen successieplan en de communicatie naar belanghebbenden vindt niet of gebrekkig plaats. Over het ontbreken van een plan is Logan Roy wel transparant in de serie:

*"There's no plan." – Logan Roy, Succession*

<sup>5</sup> W.J. Rothwell, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4e druk, New York: ANACOM 2010.

Bovendien worden betrokkenen zoals de board (RvC in een two-tier systeem) sporadisch betrokken. Dat blijkt uit de volgende quote van een van de leden van de board:

*"We're just the trusted help. We don't get to choose." – lid van de board van Waystar Royco, Succession*

Deze uitspraak benadrukt dat de board weinig invloed heeft op de opvolgingsbeslissingen van Logan Roy, die zijn eigen koers vaart zonder hen hierin te betrekken. Het toont de centralisatie van de macht bij Logan en het gebrek aan transparantie in het opvolgingsproces.

Groves, onderzoeker op gebied van leiderschapsontwikkeling, onderschrijft ook het belang van een systematisch en strategisch successieplan.<sup>6</sup>

Door talentmanagementprogramma's en leiderschaps-ontwikkelingsinitiatieven, is er een continue ontwikkeling van talent en een sterke pijplijn van potentiële opvolgers. Groves voegt hieraan toe dat het van belang is om potentiële opvolgers al warm te laten draaien door stakeholders te laten ontmoeten. Op deze manier wennen belanghebbenden aan de persoon. Voor de potentiële opvolger is het belangrijk voor de leiderschapsontwikkeling. Interne kandidaten krijgen de kans om zich verder te ontwikkelen door middel van speciale training, mentoring, en deelname aan strategische projecten. Ze kunnen ook meelopen binnen onderdelen van de organisatie om de ervaring en het begrip van de organisatie te verbreden. Bovendien dienen kandidaten regelmatig geëvalueerd te worden door de raad van bestuur of een speciaal comité. Op die manier krijgen kandidaten feedback over hun prestaties en ontwikkeling. Het successieplan wordt eraanst gehouden en op deze manier continue gemonitord.

In veel gevallen werkt de huidige CEO samen met de aangewezen opvolger gedurende een overgangperiode. Dit kan variëren van enkele maanden tot een jaar. De huidige CEO begeleidt de opvolger, deelt kennis en helpt hen om zich voor te bereiden op de volledige verantwoordelijkheid van de rol, aldus Groves. Een veelzeggende quote van Logan Roy uit *Succession* die laat zien dat hij zijn opvolger niet inwerkt, komt uit een gesprek met zijn kinderen:

*"I'm not gonna give you the keys to the castle. Not yet." – Logan Roy, Succession*

Deze uitspraak laat zien dat Logan zijn kinderen bewust op afstand houdt en hen niet actief voorbereidt of inwerkt op basis van een gestructureerde aanpak. Hij behoudt de controle en is niet bereid zijn opvolger volledig toegang te geven tot de machtsstructuur van het bedrijf. Uit alles blijkt dat het proces onvoorspelbaar is. De voortdurend wisselende allianties en onderlinge strijd tussen de kinderen en andere betrokkenen zorgen voor spannende, vaak komische momenten. De manier waarop

<sup>6</sup> K.S. Groves, 'Integrating leadership development and succession planning best practices', *Journal of Management Development* 2007, 26(3), p. 239-260.



elk familielid probeert de favoriet van Logan te worden, leidt tot hilarische situaties en manipulaties.

Tot slot: een systematisch en gestructureerd successieplan is belangrijk om objectiviteit te waarborgen. Een belangrijk aspect dat objectiviteit bemoeilijkt, is de menselijke factor. Volgens onderzoekers Le Breton-Miller e.a. spelen persoonlijke relaties, emoties en percepties een grote rol bij het kiezen van een opvolger.<sup>7</sup> Zeker als de CEO zelf betrokken is in het proces. Mensen hebben vaak persoonlijke voorkeuren die, bewust of onbewust, beslissingen beïnvloeden. Dit kan te maken hebben met loyaliteit, historische prestaties of simpelweg een betere persoonlijke relatie met bepaalde kandidaten. Deze factoren maken het moeilijk om een volledig objectieve beslissing te nemen. In deze paragraaf is omschreven wat volgens de literatuur best practices zijn. In de volgende paragraaf worden gedragscomponenten en dynamiek toegelicht die voorkomen in opvolgingskwesties.

#### 4. De rol van macht en timing

*Succession* werpt licht op de rol van emoties en persoonlijke relaties. De rivaliteit en jaloezie tussen de Roy-kinderen, evenals hun complexe relatie met hun vader, beïnvloeden de bedrijfsbeslissingen en de uiteindelijke uitkomst van de opvolging. Le Breton-Miller e.a. benadrukken in hun artikel dat emotionele banden en familiedynamiek een cruciale rol spelen in het succes of falen van successieplanning in familiebedrijven.<sup>8</sup> De auteurs betogen dat het begrijpen en het beheren van deze emotionele dynamiek essentieel zijn voor een succesvolle leiderschapsoverdracht. Leiders hebben vaak persoonlijke voorkeuren die, bewust of onbewust, hun beslissingen beïnvloeden. Dit kan te maken hebben met loyaliteit, historische prestaties of simpelweg een betere persoonlijke relatie met bepaalde kandidaten. Deze factoren maken het moeilijk om een volledig objectieve beslissing te nemen.

Le Breton-Miller e.a. benadrukken dan ook dat opvolging in familiebedrijven speciale aandacht vereist vanwege de emotionele banden, familieconflicten en 'dynastieke' belangen die een rol spelen bij het kiezen van een opvolger.

Deze lessen worden benoemd in wetenschappelijke literatuur, die bevestigt dat objectiviteit, transparantie, leiderschapsontwikkeling, en het vermijden van machtsstrijd essentieel zijn voor een succesvolle opvolging. Handler is een wetenschapper op het gebied van familiebedrijven en successieplanning. Ze benadrukt dat een objectief en gestructureerd opvolgingsproces, dat losstaat van persoonlijke voorkeuren en familiedynamiek, van belang is voor succes in familiebedrijven. In haar artikel uit 1994 biedt ze een uitgebreide evaluatie van de bestaande literatuur over

7 I. Le Breton-Miller, D. Miller & L.P. Steier, 'Toward an integrative model of effective FOB succession', *Entrepreneurship Theory and Practice* 2004, 28(4), p. 305-328.

8 I. Le Breton-Miller, D. Miller & L.P. Steier, 'Toward an integrative model of effective FOB succession', *Entrepreneurship Theory and Practice* 2004, 28(4), p. 305-328.



opvolging in familiebedrijven en identificeert ze belangrijke factoren die bijdragen aan succesvolle opvolging, zoals intergenerationele samenwerking, mentorschap, en de invloed van familieconflicten.<sup>9</sup> Haar werk benadrukt ook de emotionele en relationele dimensies van opvolging, wat van belang is voor familiebedrijven en andere organisaties waar deze dynamiek ook voorkomt.

Handler maakt een belangrijk punt over de rol van macht, dat aanvullend is op de literatuur die in de vorige paragraaf is behandeld. Successie kan de bestaande dynamiek in een organisatie versterken en eventuele gevoeligheden onder een vergrootglas leggen. Ze betoogt dat het niet alleen een zakelijke kwestie is. Een bestaand gebrek aan vertrouwen binnen een familie of organisatie kan leiden tot mislukkingen in het opvolgingsproces.

Handler reikt verschillende theoretische modellen van opvolging aan. In het evolutionaire model wordt opvolging als een geleidelijk proces gezien. In het revolutionaire model vindt een plotse machtsoverdracht plaats. In het laatste model treedt de oudere generatie abrupt af en neemt de jongere generatie in één keer de leiding over. Het voordeel is dat er snel een opvolger kan worden aangewezen, bijvoorbeeld in het geval van een onverwachte gebeurtenis zoals ziekte of overlijden van de CEO. De plotse machtswisseling maakt meteen duidelijk wie de nieuwe leider is, wat onzekerheid kan voorkomen. Echter, de opvolger heeft vaak minder tijd om zich voor te bereiden op de nieuwe rol, wat kan leiden tot een tekort aan ervaring of vaardigheden. De plotselinge verandering kan leiden tot weerstand binnen het bedrijf, vooral bij medewerkers die gewend waren aan het leiderschap van de oudere generatie/CEO. Dit model kan spanningen veroorzaken binnen de organisatie, vooral als meerdere personen concurreren voor de macht of als er onenigheid is over de keuze van de opvolger.

De serie *Succession* illustreert de rol die macht speelt, vooral binnen de context van familiebedrijven. Een quote van Logan Roy die dit illustreert, is:

*"You make your own reality." – Logan Roy, Succession*

En:

*"I am a billionaire, son. Nothing is ever going to change that. I am bulletproof." – Logan Roy, Succession*

Deze uitspraken tonen Logans extreme zelfverzekerdheid en gevoel van onaanstastbaarheid. Daarnaast benadrukken ze Logans overtuiging dat leiders zelf actief hun situatie en macht vormgeven. Het weerspiegelt het idee dat leiderschap en controle niet passief zijn, maar het resultaat van bewuste keuzes en acties. Dit past bij Handler's revolutionaire model van opvolging, waar de overdracht van macht

<sup>9</sup> W.C. Handler, 'Succession in family business: A review of the research', *Family Business Review* 1994, 7(2), p. 133-157.

plotseling en krachtig kan plaatsvinden. Leaders zetten de realiteit naar hun hand om hun macht te behouden of over te dragen.

Handler pleit voor een evolutionaire benadering, waarbij opvolgers de tijd krijgen om zich voor te bereiden en te leren van hun voorgangers. Ze concludeert dan ook dat succesvolle opvolging afhangt van zorgvuldige planning, effectieve communicatie en het vermogen om persoonlijke belangen te scheiden van zakelijke belangen. Tegelijkertijd betoogt ze dat het revolutionaire model nuttig kan zijn in crisissituaties waarin snelle opvolging nodig is. Beide modellen benadrukken echter de noodzaak van planning, voorbereiding en een duidelijke machtsstructuur om een succesvolle opvolging te waarborgen. In de volgende paragraaf wordt gepoogd een *Succession*-formule te beschrijven.

## 5. De Succession-formule

In dit hoofdstuk zijn diverse best practices besproken voor effectieve successieplanning. Een sterke governance structuur is van belang: een actieve en betrokken RvC en een robuuste aanpak voor successieplanning zijn belangrijke bouwstenen. De RvC kan objectief toezicht houden op het proces, ervoor zorgen dat er minder bias is en helpen bij het formuleren en uitvoeren van een effectieve opvolgingsstrategie.

Dit sluit aan bij de bevindingen van Chrisman, Chua, en Sharma, die benadrukken dat een sterke governance structuur en betrokkenheid van de RvB en RvC essentieel zijn voor effectieve successieplanning.<sup>10</sup> Een langdurig en zorgvuldig proces waarbij zowel interne als externe kandidaten worden geëvalueerd is belangrijk. De RvC speelt een grote rol in dit proces door een duidelijk kader te scheppen waarin staat welke kwaliteiten en ervaring de nieuwe leider moet hebben om de strategische visie van het bedrijf te realiseren. Van belang is dat dit plaatsvindt in overleg met de RvB.

Het belang van transparante communicatie bevordert de voorspelbaarheid. Het kan helpen om onzekerheden te verminderen en het vertrouwen van medewerkers en belanghebbenden in het proces te versterken. In dit hoofdstuk is uit meerdere quotes gebleken dat Logan Roy graag op zijn eigen manier werkt.

*“You make your own reality. And once you’ve done it, apparently, everyone’s of the opinion it was all so obvious.” – Logan Roy, Succession*

Uit de besproken literatuur blijkt dat een combinatie van strategische planning, interne leiderschapsontwikkeling, betrokkenheid van de RvB/RvC en transparante communicatie kan bijdragen aan een effectieve en soepele opvolging. Een metho-

<sup>10</sup> J.J. Chrisman, J.H. Chua & P. Sharma, ‘Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm’, *Entrepreneurship Theory and Practice* 2005, 29(5), p. 555-576.

dische aanpak kan impact hebben op een goede voorbereiding van de nieuwe leider en een breed draagvlak binnen de organisatie.

Daarnaast is het belang van leiderschapsontwikkeling binnen de organisatie besproken. Successieplanning is dus eigenlijk successiemanagement. Potentiële opvolgers dienen te worden geïdentificeerd en krijgen de kans om zich te bewijzen in verschillende leidinggevende functies binnen de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de uiteindelijke opvolger niet alleen goed bekend is met de operationele en strategische aspecten van de organisatie, maar ook stevig geworteld is in de cultuur.

Door te investeren in continu leren, transparantie en sterke governance structuren, kan de RvB/RvC effectief inspelen op de uitdagingen en kansen van de wereld anno 2024. Daarnaast kunnen leiders die zich bewust zijn van de emotionele aspecten van opvolging en deze proactief aanpakken, het proces vergemakkelijken. Dit kan bijvoorbeeld door het creëren van een ondersteunende omgeving, waarin emoties en zorgen kunnen worden besproken en aangepakt. Zoals besproken is communicatie belangrijk in het opvolgingsproces.

Hoewel het fictie is, illustreert *Succession* hoe onvoorspelbaar en grillig successieplanning kan zijn. Voor kijkers van de serie zijn structuur en een duidelijke governance niet zichtbaar. Wellicht dat Logan Roy een consistent plan heeft – maar dat houdt hij voor zichzelf. Wat de kijker ziet is dat hij voornamelijk handelt vanuit een positie van machtsbehoud. Hij investeert zelden in een transparant opvolgingsplan. Zijn leiderschap is vaak autoritair en gericht op controle, met weinig ruimte voor anderen. Echter, Logan Roy doet soms pogingen om de steun van zijn kinderen te winnen:

*“I need you, I need you on my side.” – Logan Roy, Succession*

Maar ook:

*“I love you, but you are not serious people.” – Logan Roy, Succession*

Het geeft aan dat hij zich bewust is dat hij anderen moet betrekken in het opvolgingsproces, ook al is het vaak om zijn eigen belangen veilig te stellen. Toch vraagt een effectieve successieplanning meer dan de CEO alleen, is gebleken uit de inzichten in dit hoofdstuk.

Hoewel de serie *Succession* vaak dramatisch en emotioneel zwaar is, zit er ook een luchtige en humoristische kant aan de manier waarop successieplanning wordt neergezet. De absurde machtsdynamieken, de zwarte humor van de personages en het contrast tussen hun rijkdom en disfunctioneren zorgen voor een vermakelijke en unieke kijk op een serieus onderwerp.