

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Organisationeel leren binnen familiebedrijven.
Gevalstudie: P & V Elektrotechniek*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :
Mevrouw Karolien HENDRIKX

Caroline Jooken , Hanne Croonen

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Organisationeel leren binnen familiebedrijven.
Gevalstudie: P & V Elektrotechniek*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :
Mevrouw Karolien HENDRIKX

Caroline Jooken , Hanne Croonen

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Gedurende dit academiejaar hebben wij het genoeg gehad om te mogen werken aan deze masterproef. Met veel enthousiasme en interesse hebben wij onderzoek gevoerd naar 'organisationeel leren binnen familiebedrijven'. Dit was een uniek leerproces dat we samen hebben doorgemaakt en waarin veel mensen ons hebben gesteund.

Vooreerst willen wij onze promotor, Prof. dr. Frank Lambrechts, hartelijk bedanken voor zijn uitstekende begeleiding. Hij heeft ons altijd goed verder geholpen wanneer we het bos door de bomen niet meer zagen. Bovendien gaf hij ons veel ideeën en suggesties voor verbetering.

Daarnaast zijn we de mensen van P&V Elektrotechniek, in het bijzonder Ghislain Vanherle, Johan Van den Berckt en Dirk Huysmans, zeer dankbaar. Zonder hun hartelijk onthaal, de vlotte samenwerking en hun grote bereidheid tot medewerking zou het gewenste resultaat van de masterproef niet tot stand zijn gekomen.

Bovendien willen wij onze families en vrienden oprecht bedanken voor hun steun en luisterend oor, alsook voor het nalezen van de teksten. Dankzij onze ouders hebben wij de kansen gekregen om deze studie aan te vatten en veel energie te steken in deze masterproef.

Tenslotte willen we elkaar bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en fijne samenwerking. We konden steeds verder bouwen op elkaar waardoor de lat alsmaar hoger werd gelegd.

Samenvatting

Het leeuwendeel van de organisaties ervaren problemen om een organisatiebreed veranderings- of leerproces succesvol te verwezenlijken. Vaak slagen bedrijven er niet in om nieuwe organisatiestructuren en -processen, innovaties op vlak van technologie en organisatie te implementeren. ‘Organisationeel leren’ is één van de succescriteria om organisationele veranderingen tot een goed einde te brengen.

Ook familiebedrijven kampen met dit soort organisationele problemen, waardoor ze genoodzaakt zijn om continu te leren. Aangezien familiebedrijven sterk vertegenwoordigd zijn in België, hebben ze een grote invloed op de economie. Onderzoek specifiek gericht op familiebedrijven is daardoor gerechtvaardigd. Deze masterproef handelt dan ook over ‘organisationeel leren binnen familiebedrijven’ met als *single case study* Penders & Vanherle (P&V) Elektrotechniek. Dit is een familiebedrijf gespecialiseerd in het ontwikkelen van elektronische schakelborden.

De centrale onderzoeksvraag luidt: “Hoe en waarom hebben familiale dynamieken een impact op het organisationeel leervermogen van familiale ondernemingen?”. Om deze onderzoeksvraag dieper uit te werken, worden vanuit de literatuurstudie verschillende proposities geformuleerd.

Hoofdstuk II van deze thesis betreft de literatuurstudie, waarin drie onderzoeksdomeinen worden besproken: ‘familiebedrijven’, ‘organisationeel leren’ en ‘organisationeel leren binnen familiebedrijven’. We hebben getracht orde te scheppen in deze domeinen door de belangrijkste theorieën naar voor te brengen. Vervolgens hebben we proposities opgesteld vanuit de literatuurstudie.

Uit de literatuurstudie rond het onderzoeksdomein ‘familiebedrijven’ blijkt dat specifieke dynamieken ontstaan door de verschillende subsystemen (familie, eigenaarschap en management) binnen familiebedrijven. Deze dynamieken kunnen een competitief voordeel opleveren en worden beschouwd als de unieke, specifieke, complexe en dynamische bronnen binnen het familiebedrijf, zoals gesteld in de *resource based view* (Poza, 2010).

Een gelijkaardige theorie benoemt deze unieke bronnen als *intangibles*: organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011).

Het tweede onderzoeksdomein 'organisationeel leren' is moeilijker te vatten, omdat er geen éénduidige definitie is voor dit begrip en het ruim geïnterpreteerd kan worden. We trachten dit fenomeen zo duidelijk mogelijk weer te geven door de kernauteurs rond organisationeel leren te bespreken. Veel van deze onderzoekers duiden erop dat het een continu leerproces betreft, dat wordt opgezet doorheen lerende relaties en praktijken binnen de eigen organisatiecultuur. De kwaliteit van de gesprekken en relaties die medewerkers met elkaar aangaan binnen het bedrijf bepaalt voor een groot deel of het een lerende organisatie is (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Literatuur rond 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' is minimaal. Zahra (2010) en Moores (2010) doen een oproep naar verder onderzoek binnen dit domein. Organisationeel leren binnen familiebedrijven kan bevorderd worden door vier hefboomen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en *governance* mechanismen die leren bevorderen (Lambrechts, & Voordeckers, 2010).

Uit deze drie onderzoeksdomeinen hebben we de volgende proposities afgeleid. De eerste drie richten zich op de familiale dynamieken, de laatste drie focussen op de manieren om tot organisationeel leren te komen.

Propositie 1 richt zich op de veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry (1988). Zij stellen dat er simultaan aandacht moet geschonken worden aan drie relationele processen: vernieuwing, continuïteit en transitie. Lerende familiebedrijven hebben het vermogen om belangrijke vernieuwingen binnen te halen (nieuwe werkwijzen, technologieën, etc.) en die dan aan de eigen sterktes van het familiebedrijf te koppelen. Op die manier bouwen zij steeds verder op hun traditie en vakmanschap zonder dat dit verstard geraakt en verstikkend begint te werken.

Propositie 2 richt zich op het concept '*family firm culture*'. Dit wordt gekenmerkt door een sterke groepsoriëntatie, een interne focus, een centraal besluitvormingsproces en een lange termijn nadruk. Lerende familiebedrijven bezitten een *family firm culture* die vernieuwingen toelaat.

Propositie 3 richt zich op de *resource-based view*. Vanuit deze benadering bevat een bedrijf unieke, specifieke, complexe en dynamische bronnen. Deze bronnen, ook wel 'organisationele competenties' genoemd, kunnen het bedrijf een competitief voordeel opleveren (Poza, 2010). Huybrechts, Voordeckers, Lybaert en Vandemaele (2011) noemen deze unieke bronnen '*intangibles*' en groeperen ze als volgt: organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken. Deze unieke organisationele competenties binnen familiebedrijven kunnen gezien worden als één van de dynamieken die invloed hebben op het organisationeel leren.

Propositie 4 richt zich op de systeemtheorie van Poza (2010), waarin de grenzen en overlappingsen tussen familie, management en eigenaarschap worden toegelicht. Daarnaast komt de interactie tussen de culturen (de top, de staf en de vloer) aan bod. Lerende familiebedrijven slagen erin om de drie subsystemen en culturen optimaal te integreren aan de hand van *cross-cultural dialogues*

Propositie 5 richt zich op *double loop learning* (Argyris, 1978). Dit model staat voor tweezijdige en open communicatie, het maken van concrete, tastbare en tegenspreekbare beweringen, het inbrengen van valide gegevens en het ervaren mede-eigenaarschap van proces en resultaat bij de betrokkenen. Lerende familiebedrijven passen *double loop learning* toe.

Propositie 6 richt zich op de vier hefboomen die Lambrechts en Voordeckers (2010) bespreken in hun boek 'Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?': een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt, *governance* mechanismen die leren bevorderen. Lerende familiebedrijven gebruiken deze vier hefboomen om leren in hun organisatie te bevorderen.

Hoofdstuk III behandelt het empirisch onderzoek van de masterproef. P&V Elektrotechniek is geschikt als *single case study* voor deze thesis om de volgende redenen. Het bedrijf wordt extern erkend als een *best practice in learning organization*, toegang tot het bedrijf is mogelijk door hun openheid voor externen en via het opgebouwde vertrouwen van onze promotor Frank Lambrechts.

Het laatste hoofdstuk betreft de discussie en conclusies. De bijdrage van deze masterproef aan de literatuur zal hierin worden toegelicht. We zijn vertrokken vanuit zes proposities afgeleid uit de literatuur. Deze hebben we vervolgens naast de empirie uit de *case study* bij P&V Elektrotechniek gelegd. We herhalen in dit hoofdstuk de zes proposities respectievelijk en geven aan of er al dan niet een 'match' is met de empirie en hoe, op basis van de case, onze proposities verfijnd, verrijkt en/of genuanceerd zijn (*pattern matching*, Yin, 2009).

Verschillende proposities konden verrijkt worden voornamelijk door de interne procesbegeleider, de werkgroepen en de lerende oriëntatie van de oprichter en de CEO binnen P&V Elektrotechniek. De procesbegeleider tracht de interne leerprocessen binnen het familiebedrijf te optimaliseren. Hij stelde een document op waarin de organisatiecultuur en -structuur grondig wordt geanalyseerd en de verbeterpunten worden aangehaald. Hij gaat hier verder op in door de evolutie van P&V Elektrotechniek naar een lerende organisatie te beschrijven. Daarnaast stimuleert hij de groepsvorming binnen de stuurgroep en tussen de arbeiders en bedienden. Hij staat ook in voor het begeleiden van de werkgroepen binnen het familiebedrijf. Deze werkgroepen worden opgesteld rond verschillende thema's, zoals motivatie en ideeën, en worden samengesteld uit de verschillende lagen van de organisatie. Dit verhoogt de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van de medewerkers. Als laatste is de lerende oriëntatie van de oprichter en de CEO kenmerkend aan P&V Elektrotechniek. De mental coach steunt hen hier in en stimuleert hen om te reflecteren. Deze houding is uiterst belangrijk om te komen tot een lerend familiebedrijf.

Dit onderzoek bevat implicaties naar de praktijk: familiebedrijven kunnen inspiratie halen uit de gevalstudie van P&V Elektrotechniek. Cruciaal hierbij is dat ze de manier van werken van P&V Elektrotechniek aanpassen aan hun eigen bedrijfsspecifieke organisatiecultuur om tot organisationeel leren te komen. Aangezien 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' een actueel topic betreft, doen we een oproep naar academici voor vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	II
Inhoudsopgave	VII
Lijst van figuren	IX
Hoofdstuk I. Inleiding en probleemstelling	1
A. Inleiding	1
B. Probleemstelling	2
C. Onderzoeksvraag	3
D. Doel van het onderzoek	4
E. Methode	5
i. Literatuurstudie	5
ii. Empirisch onderzoek	5
Hoofdstuk II. Literatuurstudie	7
A. Familiebedrijven	7
i. Definities	7
ii. De systeemtheorie	9
iii. De agency theorie	12
iv. De resource-based benadering	13
v. Link tussen systeemtheorie, agency theorie en resource-based benadering	16
vi. Stewardship perspectief	17
B. Organisationeel leren	18
i. Bouwen en Fry	20
ii. Argyris en Schön	23
iii. Schein	24
iv. Senge	29
v. Cook en Yanow	30
vi. Kolb	33
vii. Elkjaer	35
viii. Edmondson	36
C. Organisationeel leren binnen familiebedrijven	37
D. Propositions	48
Hoofdstuk III. Empirisch onderzoek	52
A. P&V Elektrotechniek: single case study	52
B. Verantwoording	53
C. Methodologie	58
D. Bevindingen	60

Hoofdstuk IV. Discussie en conclusies	96
A. Bijdrage aan de literatuur	96
B. Implicaties naar de praktijk	99
C. Beperkingen van het onderzoek	99
D. Spoor voor vervolgonderzoek	100
E. Persoonlijke reflecties	101
i. Hanne Croonen	101
ii. Caroline Jooken	102
Bijlage	104
Bijlage 1: Overview of empirical findings on family-firm intangible resources	104
Bijlage 2: Interviewprotocol	107
Bijlage 3: Geïnterviewden	114
Referentielijst	115

Lijst van figuren

Figuur 1: De systeemtheorie _____	10
Figuur 2: De systeemtheorie _____	17
Figuur 3: De veranderingsdriehoek _____	20
Figuur 4: Actiestrategieën van Argyris _____	24
Figuur 5: The Experiential Learning Model _____	33
Figuur 6: Three ways of organizational learning _____	36
Figuur 7: Uitvoering-als-efficiëntie versus Uitvoering-als-leren _____	40
Figuur 8: Leercyclus _____	40
Figuur 9: Het onderscheid tussen gesprekken en relaties van lage en hoge kwaliteit _____	42
Figuur 10: The Level 5 Hiërarchie _____	44
Figuur 11: De evolutie van een niet-lerende naar een lerende cultuur in het familiebedrijf _____	45

Hoofdstuk I. Inleiding en probleemstelling

A. Inleiding

Deze masterproef handelt over organisationeel leren binnen familiebedrijven. Om de theorie hieromtrent te vergelijken met de praktijk wordt Penders & Vanherle (P&V) Elektrotechniek als *single case study* bestudeerd.

Familiebedrijven worden geconfronteerd met de noodzaak om continu te leren:

“Gezien de snel veranderende wereld en toenemende complexiteit van ondernemen is leren als familiebedrijf cruciaal om succesvol te zijn én te blijven. Mensen zijn steeds meer aangewezen op elkaar om van het familiebedrijf een bedrijf te maken dat op een volgehouden manier emotionele, relationele en financiële waarde creëert. Dit kan enkel maar als het familiebedrijf lerende relaties ontwikkelt en onderhoudt, zowel intern als extern.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 123).

‘Leren’ heeft veel verschillende vormen. Onderstaand citaat maakt duidelijk wat in deze masterproef onder dit begrip wordt verstaan:

“Het mag meteen duidelijk zijn dat leren niet gelijkgesteld wordt aan het regelmatig beroep doen op opleiding en vorming. Het gaat ook niet over het ‘klaslokaal’ leren dat u vaak binnen scholen en universiteiten tegenkomt. Het gaat echter over leren van en met elkaar om blijvend aan verbetering en innovatie te werken. [...] We hebben het vooral over leren uit ervaringen die u elke dag ‘mee-maakt’ met anderen.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 7)

Deze vorm van leren, organisationeel leren, betreft het onderwerp van het onderzoek. Dit fenomeen wordt bekeken binnen familiebedrijven. Helaas is er nog weinig academisch onderzoek naar gebeurd, met uitzondering van Lambrechts en Voordeckers (2010) en Zahra (2010). De theorievorming die voortvloeit uit dit onderzoek zal deze ‘gap’ in de wetenschappelijke literatuur deels opvullen.

B. Probleemstelling

Een groot aantal organisaties ondervindt problemen om een organisatiebreed veranderings- of leerproces succesvol te implementeren. Dit wordt beaamd door diverse academici, consultants en managers. Nieuwe organisatiestructuren en -processen, innovaties op vlak van technologie en organisatie mislukken of komen niet tot stand (Schein, 1996). Volgens Bouwen en Fry (1991) is 'organisationeel leren' één van de succescriteria om organisationele veranderingen te doen slagen:

“The basic proposition arising from this study can be formulated in this way: to obtain long-term, lasting organizational learning effects from an innovation project, a confrontation/learning model is required. Other models or patterns of action can lead to some short-term outcomes but fail to create new, shared knowledge and valid data about why and how the organization best carries out an innovative effort.” (Bouwen & Fry, 1991, p. 49)

Boonstra (2004) onderbouwt deze stelling aan de hand van empirische bewijzen. In Nederland bereikt het merendeel van de organisaties die een veranderingsproces doorvoert niet het verwachte resultaat of komt de verandering niet van de grond. Slechts een povere 30% kan nadien van een succes spreken.

Ook Pettigrew (1997) toont aan dat in Groot-Brittannië de meeste veranderingsinspanningen op een mislukking uitdraaien. Zelfs in de Verenigde Staten waait de wind in dezelfde richting (Schein, Marcus & Riley, 1994).

Uit bovenstaande studies kunnen we concluderen dat slechts een zeer klein percentage van de pogingen tot organisationeel veranderen een beoogde organisatiebrede aanpassing als gevolg hebben. Één van de voornaamste redenen voor deze falingen is het gebrek aan een lerende organisatiecultuur.

70% van de bedrijven in België zijn familiebedrijven en deze dragen voor 55% bij aan het Bruto Nationaal Product (IFERA, 2003). Om de lijn van de voorgaande problematiek verder te trekken, mislukken veel familiebedrijven in organisationele veranderingen. Aangezien familiebedrijven een beduidend deel bedragen van het BNP, is het belangrijk om onderzoek te voeren naar organisationeel leren binnen familiebedrijven.

Zowel over 'organisationeel leren' als over 'familiebedrijven' is er al literatuur bekend. Indien we beide onderzoeksdomeinen samenbrengen tot 'organisationeel leren binnen familiebedrijven', merken we dat dit nagenoeg onaangeroerd is. In de *Family Business Review* doet Moores (2010) een oproep om te focussen op organisationeel leren binnen het domein van familiebedrijven. Evenals verzoekt hij andere onderzoekers om 'familie' als variabele te betrekken in hun onderzoeken. Heden zijn familiale dynamieken vertegenwoordigd in het merendeel van de organisaties. Deze variabele kan de bevindingen een andere weg doen inslaan en de theorievorming versterken.

Zahra (2010) publiceerde een wetenschappelijk artikel rond het onderzoeksdomein 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' en duidt er eveneens op dat er verder onderzoek nodig is naar de invloed van specifieke factoren die gerelateerd zijn met de familie en hun organisatie en hoe deze organisationeel leren beïnvloeden. Samen met Lambrechts en Voordeckers (2010) is zij één van de enige die wetenschappelijk literatuur heeft geschreven rond dit onderzoeksdomein. Het boek "Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?" (Lambrechts & Voordeckers, 2010) sluit nauw aan bij de masterproef.

C. Onderzoeksvraag

Nu de probleemstelling en dus het onderwerp van deze thesis uitvoerig geformuleerd is, vloeit hieruit de centrale onderzoeksvraag: **"Hoe en waarom hebben familiale dynamieken een impact op het organisationeel leervermogen van familiale ondernemingen?"**.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, worden er zes proposities vanuit de literatuurstudie geformuleerd. Deze proposities worden naast de empirie uit de *case study* van P&V Elektrotechniek gelegd. Dit familiebedrijf is gespecialiseerd in het ontwikkelen van elektronische schakelkasten. P&V Elektrotechniek wordt extern erkend als een *best practice* in *learning organizations*. Hierdoor kadert het bedrijf als een goede *single case study* binnen het domein van 'organisationeel leren binnen familiebedrijven'.

De volgende bijkomende vragen geven richting aan onze kernvraag en kaderen zo het onderzoeksterrein:

Hoe wordt organisationeel leren gestimuleerd in de organisatie? Hoe heeft P&V Elektrotechniek organisationeel leren bij haar werknemers gestimuleerd en hoe belangrijk zijn relationele netwerken in de organisatie? Zijn er bepaalde managementtechnieken die P&V Elektrotechniek heeft gehanteerd bij organisationeel leren en waarom? Op welke manier heeft P&V Elektrotechniek organisationeel leren geïntroduceerd bij hun medewerkers? Zijn hierbij problemen geweest? Welke? Hoe werden deze aangepakt? Hoe werd organisationeel leren opgenomen bij de werknemers en wat heeft P&V Elektrotechniek uit deze ervaring geleerd? Hoe is P&V Elektrotechniek geëvolueerd naar een innovatief bedrijf en welke mechanismen zijn hierbij belangrijk? In welke actiestrategie (Bouwen & Fry, 1991) situeert P&V Elektrotechniek zich?

D. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek betreft theorievorming of het ontwikkelen van nieuwe kennis vanuit een gevalstudie van P&V Elektrotechniek als antwoord op de onderzoeksvraag.

“The aim [of the researcher] is to get as close as possible to the world of managers and to interpret this world and its problems from the inside... We wish to describe both unique and typical experiences and events as bases for theory that is developed and related to other studies” (Dyer & Wilkins, 1991, p. 614-615)

Meer specifiek wordt *pattern matching* (Yin, 2009) gebruikt als techniek om theorie te ontwikkelen. *Pattern matching* is een techniek waarbij onderzoekers een aantal proposities, theoretisch voorspelde patronen geformuleerd vanuit de literatuur, langs de empirie leggen en kijken of de proposities bevestigd, verrijkt of genuanceerd moeten worden (Yin, 2009). In deze thesis onderzoeken we de empirie via diepte-interviews, document-analyse en een observatie. In het methodologisch deel (Hoofdstuk III. C.) gaan we hier verder op in naast andere methodologische keuzen.

E. Methode

i. Literatuurstudie

De literatuurstudie wordt gebruikt om na te gaan welke literatuur er reeds bestaat rond het onderzoeksdomein 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' om zo de onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze zoektocht leidt tot het formuleren van een aantal theoretische proposities die wij vergelijken met wat ze in de empirie terugvinden (*pattern matching*).

De literatuurstudie is gebaseerd op wetenschappelijke artikels, waarbij onder andere EBSCOhost, Antilope, A to Z E-Journals, EJS Articles, internet en de bibliotheek van de Universiteit Hasselt geraadpleegd werden.

ii. Empirisch onderzoek

Deze thesis is gebaseerd op een *single case study*, een empirisch onderzoek dat een huidig fenomeen onderzoekt in één specifieke, levensechte context (yin, 2009). In de thesis wordt P&V Elektrotechniek gebruikt als gevalstudie.

Yin (2009) stelt dat de *case study* methode onderzoekers toelaat om belangrijke karakteristieken van *real-life events* te vatten. In de *case study* worden 'hoe' en 'waarom' vragen gesteld, omdat deze verklarend zijn en dus geschikt voor het gebruik in deze onderzoeksmethode. Een *case study* wordt geprefereerd in het onderzoeken van actuele situaties, waarbij de relevante gedragingen niet gemanipuleerd kunnen worden. Deze kenmerken vinden we terug in de gevalstudie P&V Elektrotechniek.

Hoofdstuk III. Literatuurstudie

Het doel van de literatuurstudie is het deels beantwoorden van de onderzoeksvraag door het formuleren van een aantal proposities. In deze literatuurstudie wordt eerst de literatuur omtrent familiebedrijven besproken. Vervolgens komt de literatuur rond organisationeel leren aan bod. Deze zoektocht wordt afgerond door overlappingsen tussen deze twee onderzoeksdomeinen te behandelen. Ten slotte formuleren we de proposities die voortvloeien uit deze literatuurstudie.

A. Familiebedrijven

Familiebedrijven zijn volgens Lambrechts en Voordeckers (2010, p. 5) alom vertegenwoordigd:

“Wereldwijd zijn de meeste organisaties familiebedrijven. Zij nemen een belangrijke economische positie in omwille van hun omvangrijke bijdrage aan de economische productie, tewerkstelling en waardecreatie. In België zijn meer dan 70% van de bedrijven familiebedrijven. Zij zijn verantwoordelijk voor meer dan de helft van het bruto nationaal product. In het streven naar het behoud of verhogen van de welvaart in onze maatschappij, is het dan ook van essentieel belang dat de nodige aandacht gaat naar de problematiek waarmee een familiaal bedrijf wordt geconfronteerd.”

i. Definities

De variëteit van definities en vormen van familiebedrijven is groot. Dit kunnen we afleiden uit Chrisman, Chua en Sharma (1996): zij vonden 21 verschillende definities van een familiebedrijf na een analyse van 250 wetenschappelijke artikelen.

Volgens het Instituut voor Familiebedrijven (2011) is een bedrijf een familiebedrijf als het voldoet aan twee voorwaarden:

“Ongeacht de omvang wordt als een familiebedrijf beschouwd: de onderneming, waarvan de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en diens familie. Vermits in veel Europese landen een meervoudig stemrecht bestaat, werd gekozen voor het criterium van de stemkracht in plaats van voor het criterium van het aandelenbezit.

Het maakt niet uit of de familie de stemkracht rechtstreeks kan uitoefenen of door middel van juridische vehikels zoals stichtingen of holdings, die door haar gecontroleerd worden.

Indien het familiebedrijf beursgenoteerd is – zoals Bekaert, Sioen of Vandevelde in België – volstaat het dat de familie vijftiwintig procent van de stemkracht bezit. Bij beursgenoteerde familiebedrijven is het aandelenbezit hoe dan ook meer verspreid zodat de drempel van vijftiwintig procent van de stemkracht de familie een feitelijke meerderheid bezorgt.

De tweede component van de definitie bestaat erin dat minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf. Op die manier wordt rekening gehouden met het feit dat er gradaties zijn in het familiale karakter van bedrijven. Zo zijn er familiebedrijven waar het eigendom, het management en het bestuur in handen zijn van uitsluitend familieleden. Daarnaast zijn er bedrijven waar de familie niet meer de dagelijkse leiding bekleedt, maar wel nog de enige of de voornaamste eigenaar is. De meeste beursgenoteerde Belgische familiebedrijven vormen daar mooie voorbeelden van.” (IFB, 2011).

Rekening houdend met een uitgebreide waaier van onderzoeken en analyses, geeft het boek ‘Family Business’ (Poza, 2010, p. 5) de volgende definitie: *“Family businesses constitute the whole gamut of enterprises in which an entrepreneur or next-generation CEO and one or more family members significantly influence the firm. They influence it via their managerial or board participation, their ownership control, the strategic preferences of shareholders, and the culture and values family shareholders impart to the enterprise.”*

In deze definitie herkennen we participatie, *ownership control*, strategische voorkeur en cultuur:

- Participatie: de betrokkenheid van familieleden in de organisatie als lid van het managementteam of raad van bestuur, als aandeelhouder, ...
- Ownership control: de rechten en plichten van het aandeelhouderschap
- Strategische voorkeuren: de risicobereidheid en strategievorming
- Cultuur: de collectie van organisatiebrede waarden en gedragingen

De combinatie van deze vier elementen zorgt voor een unieke mix van familie, management en eigenaarschap, die familiebedrijven kenmerken. De interactie tussen deze drie subsystemen kan een significant aanpassingsvermogen en concurrentieel voordeel bieden.

Om de definitie te specificeren, wordt er een opsomming van kenmerken gegeven:

- Ownership control (15% of meer) door twee of meer familieleden
- Strategische invloed van familieleden op het management
- Aandacht en zorg voor familiale relaties
- Continuïteit: overdracht van generatie op generatie

De volgende karakteristieken definiëren het onderscheid van een familiebedrijf met een niet-familiebedrijf:

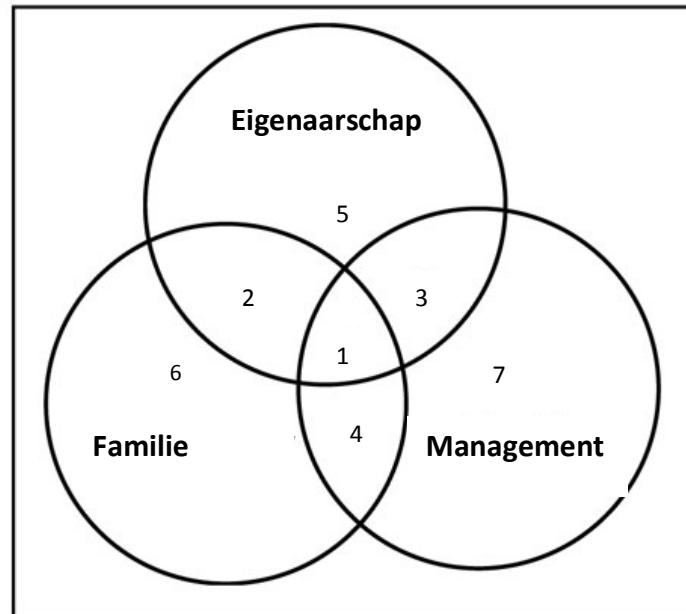
- Aanwezigheid van de familie
- Overlapping van de drie subsystemen (familie, management en eigenaarschap)
- Uniek concurrentieel voordeel door de interactie van de subsystemen
- Continuïteit

Er zijn verscheidene redenen voor discontinuïteit van organisaties, maar bij familiebedrijven is de meest voorkomende reden successieplanning. Door incompetente, onvoorbereide opvolgers of onduidelijke successieplanning kan het familiebedrijf zich moeilijk weren tegen concurrenten, rivaliteit binnen de familie of een machtsstrijd.

Een andere reden van mislukking is het vervagen van de grens tussen familie, management en eigenaarschap. Het zorgt voor verwarring, trage besluitvorming of het slabakken van de organisatie. Voortdurende dialoog van generatie tot generatie over de organisationele visie is noodzakelijk om de continuïteit van het bedrijf te behouden (Poza, 2010).

ii. De systeemtheorie

De grenzen en overlappingsen tussen familie, management en eigenaarschap worden toegelicht in de systeemtheorie (Davis, 1983; Lansberg, 1983). Dit is een theoretische benadering die vaak wordt gebruikt in de '*family business*' literatuur. In dit model wordt het familiebedrijf voorgesteld als een geheel van drie subsystemen die met elkaar in interactie staan en van elkaar afhankelijk zijn.



Figuur 1: De systeemtheorie

Bron: Poza (2010), overgenomen van Gersick, Lansberg, Davis & McCollum (1997) en Churchill & Hattan (1987)

De bovenstaande figuur geeft de subsystemen weer waarin het familiebedrijf opereert. Elk subsysteem bakent zijn grenzen af van de andere subsystemen en van de externe omgeving. (Alderfer, 1976). De organisatie zal optimaal presteren als de subsystemen volledig geïntegreerd zijn, zodat het systeem functioneert als één geheel (McCollum, 1988). De individuele perceptie van voorkeuren en problemen van elk familielid zal duidelijk verschillen door de positie die zij innemen in het systeem. Een familielid dat bijvoorbeeld 100% aandelen bezit en de functie van CEO bekleedt (positie 1), zal een andere opinie hebben als een familielid die geen mede-eigenaar is van het bedrijf en niet in het management zetelt (positie 6).

Dit model kan in drie extreme vormen worden bekeken: *family-first businesses* (positie 6), *management-first businesses* (positie 7) en *ownership-first businesses* (positie 5).

Family-first businesses

In de *family-first businesses* wordt de familie als primair gezien en is tewerkstelling in het familiebedrijf een geboorterecht. Het stereotype van nepotisme, het begunstigen van eigen familie bij het toewijzen van een functie, is nog steeds actueel in dit subsysteem.

Het is duidelijk dat in deze situatie de selectie gebaseerd is op de achternaam en dus andere selectiecriteria irrelevant worden.

Vervolgens zullen aan alle leden van de volgende generatie in het topmanagement een gelijkwaardig of bijna gelijkwaardig loon worden betaald. *Family-first businesses* neigen de compensaties van alle leden op eenzelfde lijn te zetten, ongeacht de verantwoordelijkheid, resultaten en algemene inspanningen. Hierdoor wordt inzet niet beloond en zal de onderneming niet optimaal presteren.

Ten slotte rijst het probleem van de opvolging in familiebedrijven in deze extreme vorm. De continuïteit van *family-first businesses* dreigt te falen omdat deze sterk afhankelijk is van de verschillende agenda's van de familieleden en het aantal familieconflicten. De bedrijfsactiviteiten zullen aanhouden onder voorwaarde dat zowel de huidige als de volgende generatie hiermee akkoord gaat. De tijdige en alerte behandeling van deze problematiek is in de meeste gevallen de rol van de raad van bestuur. In de *family-first businesses* zetelen geen externe personen in deze raad en zal er als gevolg weinig druk uitgeoefend worden op de besluitvorming.

Management-first businesses

In tegenstelling tot *family-first businesses* spelen externen een belangrijke rol in deze extreme vorm van subsystemen. *Management-first businesses* ontmoedigen familieleden om in het bedrijf te komen werken. Indien ze toch een functie willen bekleden, is ervaring bij andere bedrijven vereist. Deze denkwijze komt ook terug in het beloningssysteem, waarin familieleden en niet-familieleden op gelijke voet staan en gebaseerd is op de geleverde prestaties en verantwoordelijkheid. Dit in tegenstelling tot de *family-first businesses* waar het beloningssysteem gebaseerd is op de positie in de familiehiërarchie. Een bijkomend verschil met de vorige categorie is de aandacht voor de financiële maatstaven, zoals de focus op winstgevendheid, marktaandeel, omzetgroei,...

Ownership-first businesses

In *ownership-first businesses* staat de aandeelhouder op een voetstuk. De aandeelhouders hebben een grote invloed op de investeringsbeslissingen en risicobereidheid van de onderneming.

De proxies waarop het management zal toespitsen, zijn de aandeelhouderswaarde, de EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) en verschillende ratio's zoals *debt/equity* en *debt/asset*.

Uit '*Family Business*' (Poza, 2010) kunnen we besluiten dat familiebedrijven kwetsbaar zijn, wanneer de grenzen van de subsystemen tussen familie, management en eigenaarschap niet transparant zijn. Dit probleem kan ontstaan door verschillende doelen en opererende principes binnen de subsystemen. Volgens Poza (2010) kan dit onder andere opgelost of vermeden worden door het opstellen van een familiecharter en het organiseren van een familieforum. Deze leidraad vormt de regels rond de tewerkstelling van familieleden binnen het bedrijf en bevordert de relaties onderling.

iii. De agency theorie

Emery, Finnert en Stowe (2007) leggen de *agency* theorie uit aan de hand van de analyse van principaal-agent relaties. Stakeholder relaties worden beschreven als principaal-agent relaties; een agent (manager) neemt beslissingen die het welzijn van de principaal (aandeelhouder) beïnvloeden. Een potentieel belangenconflict tussen de agent en de principaal creëert een *agency* probleem en ontstaat door de splitsing van eigenaarschap en controle. Een voorbeeld van zo een conflict is dat de agent geen voldoende inspanningen levert. Een agent is geneigd zijn eigen belang voorop te stellen ten opzichte van dat van de principaal. Belonen, straffen en controleren van het gedrag van de agent zijn mogelijkheden om hem te sturen in het belang van de principaal. *Agency* kosten zijn de kosten die ontstaan om de belangen van beide partijen overeen te laten stemmen. Deze kosten zijn vergelijkbaar met de fricties in een machine: hoe meer wrijving, hoe minder efficiënt de machine werkt en hoe meer energie het verspilt.

Schulze, Lubatkin, Dino en Buchholtz (2001) stellen dat familiebedrijven één van de meest kostelijke vormen van *governance* mechanismen hebben. Het altruïsme van de eigenaar-managers leidt tot verhoogde *agency* kosten. Dit vloeit voort uit het onvermogen om conflicten op te lossen onder eigenaars en tussen eigenaar-managers en niet-familie managers. Een voorbeeld van altruïsme: een CEO stelt zijn oudste zoon aan als opvolger, hoewel deze misschien niet de meest bekwame kandidaat is. Zoals eerder vermeld zorgt dit voor belangenconflicten in de organisatie.

Gomez-Mejía, Nuñez-Nickel en Gutierrez (2001) concluderen dat wanneer er familiale banden zijn tussen principaal (eigenaars) en agenten (managers) de afkeer stijgt om macht over te dragen. Dit resulteert in stijgende *agency* kosten.

iv. De resource-based benadering

Vanuit de *resource-based* benadering bevat een bedrijf unieke, specifieke, complexe en dynamische bronnen. Deze bronnen, ook wel 'organisationele competenties' genoemd, kunnen het bedrijf een competitief voordeel opleveren. Voorbeelden van unieke kenmerken van familiebedrijven zijn de intense klantenrelaties en de transfer van kennis en vaardigheden van de ene generatie op de volgende (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez & Garcia-Almeida, 2001). Verder is *ownership commitment*, de wil om vol te houden en te vechten, een bijkomende sterkte van het familiebedrijf. Ten slotte is een snelle beslissingsvorming een andere belangrijke organisationele competentie.

De unieke bronnen waarop familiebedrijven een beroep kunnen doen, zijn:

- Overlappende verantwoordelijkheden van eigenaars en managers in combinatie met een kleinere omvang van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat het bedrijf sneller kan inspelen op de markt.
- Geconcentreerde eigenaarsstructuur, dat leidt tot hogere productiviteit en hogere betrokkenheid bij medewerkers.
- De focus op klanten en marktniches, dat resulteert in hogere ROI.
- De bescherming van de familienaam en reputatie, dat zich meestal vertaalt in hogere product-/servicekwaliteit.
- Familie-eigenaar-management interactie, familiale eenheid en *ownership commitment*. Deze kenmerken ondersteunen lagere administratieve kosten, transfer van vaardigheden en kennis over de generaties en het vermogen om flexibel in te spelen op de snel veranderende markten.

Deze unieke bronnen worden '*intangibles*' genoemd door Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, en Vandemaele (2011). Vele auteurs erkennen dat de bronnen die familiebedrijven uniek maken ontastbaar zijn. Ze falen echter in het gebruik van '*intangibles framework*' om deze te bestuderen (bijvoorbeeld Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003).

Huybrechts et al. (2011) nemen Hall's (1993) raamwerk als vertrekpunt voor een kader waarin de bestaande theorie wordt geïntegreerd tot één geheel (bijlage 1). De literatuur wordt door deze auteurs verwerkt aan de hand van vier groepen van 'family firm intangibles': organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken.

Organisatiecultuur

De eerste *intangible* die de auteurs aanhalen is de organisatiecultuur. Hofstede (1980) en Peters en Waterman (1982) stellen dat een unieke bron zoals de organisatiecultuur een mogelijk competitief voordeel oplevert. Volgens Schein (1983, p. 14):

“Organizational culture is a pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration – a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered as valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Deze collectie van waarden, normen en assumpties kan de werknemer beïnvloeden, zodat het bijdraagt tot de financiële prestaties van de organisatie (Barney, 1991). Daarnaast zijn er nog andere onderzoekers die beweren dat een familiale organisatiecultuur uniek en moeilijk imiteerbaar is. Een bedrijfsspecifieke organisatiecultuur leidt tot een competitief voordeel (Denison, 2004; Zahra, 2004). De organisatiecultuur binnen een familiebedrijf kan gekenmerkt worden door een sterke interne focus, waarmee kennis en expertise worden bedoeld. Deze kennis en expertise worden meestal ontwikkeld binnen de grenzen van het bedrijf (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Zahra, 2004).

Een ander cultureel aspect is de graad waarin de beslissingen worden gecentraliseerd. De invloed van de oprichter op strategische beslissingen is groter in familiebedrijven (Denison, 2004). Volgens Schein (1983) kan de oprichter zelfs gezien worden als de *“embodiment of a family firm's culture”*. Deze centralisatie van de beslissingsmacht vergemakkelijkt het beslissingsproces en verhoogt zo het competitief voordeel (Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001).

Ten laatste zijn familiebedrijven meer gefocust op lange termijn doelen, omdat ze van generatie op generatie worden doorgegeven (James, 1999; Ward & Aronoff, 1991a).

Een lange termijn investeringshorizon verlaagt de kans op liquidatie (Dobrzynski, 1993) en maakt het gemakkelijker om innovatieve strategieën na te streven (Teece, 1992).

Reputatie

Een reputatie van een organisatie kan als volgt worden gedefinieerd: *“a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals”* (Fombrun, 1996, p. 72). Er is geen twijfel dat een goede reputatie voor voordelen zorgt en een competitief voordeel levert (Fombrun & Shanley, 1990). Daarenboven worden familiebedrijven als vertrouwenswaardig gezien, door een langdurige klantrelatie over de generaties heen (Ward & Aronoff, 1991b). Verder wordt door Short, Payne, Brigham, Lumpkin en Broberg (2009) gesteld dat familiebedrijven de reputatie hebben minder risicovol te zijn. De reden hiervoor is de hoge persoonlijke kost die een falen met zich meebrengt (La Porta, Lopez-De-Silanes & Shleifer, 1999).

Ten slotte hechten CEO’s, eigenaars en familieleden van familiebedrijven meer belang aan de reputatie van het bedrijf. Het is algemeen bekend dat de gemiddelde CEO langer in het familiebedrijf aangesteld blijft (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel & Gutierrez, 2001; Ward, 2004). CEO’s van niet-familiebedrijven zien hun job eerder als een korte termijn doel, terwijl CEO’s in familiebedrijven hun functie eerder zien als een lange termijn verbintenis. Dit lange termijn denken geldt ook voor de organisatie als een geheel. Familiebedrijven worden namelijk over de generaties heen overgegeven en de reputatie wordt gezien als een investering in de toekomst (Ward & Aronoff, 1991b).

Menselijk kapitaal

De volgende unieke bron van familiebedrijven is het menselijk kapitaal (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011).

“The acquired knowledge, skills, and capabilities that enable persons to act in new ways.” (Coleman, 1988, p. 100)

Er is een lager verloop van menselijk kapitaal in familiebedrijven, waardoor de kennis en ervaring langer in de onderneming blijven (Miller & Le Breton-Miller, 2003). Werknemers worden vaak tewerkgesteld in het familiebedrijf op een jonge leeftijd.

Dit geeft hen de opportuniteit om diepe en bedrijfsspecifieke kennis te ontwikkelen (Dyer, 2006; Sirmon & Hitt, 2003). De medaille heeft echter ook een keerzijde, namelijk het verkiezen van familieleden boven niet-familiale kandidaten. Dit kan leiden tot minder kwalitatief personeel (Dunn, 1995).

Netwerken

De laatste *intangible* betreft netwerken (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Volgens Hall (1992, p. 9138) zijn netwerken: “*personal relationships which transcend the requirements of organizational structure*”. Informatie, technologieën en toegang tot markten worden gezien als specifieke kenmerken van netwerken (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001).

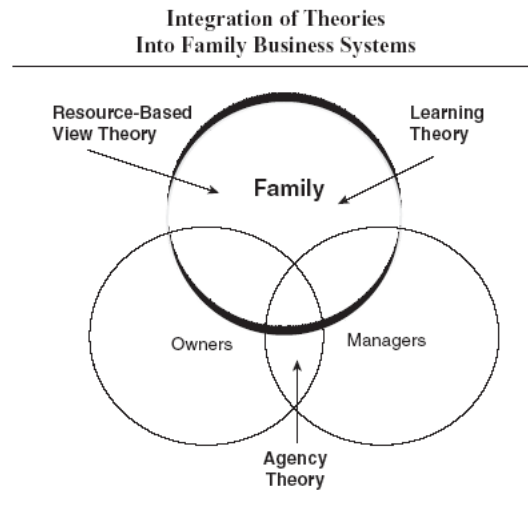
Het principe van generatie-op-generatie geeft familiebedrijven de opportuniteit om een lange termijn relatie te creëren met banken, klanten en leveranciers (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Een toekomstgerichte klantrelatie zorgt voor een hogere klantloyaliteit omdat het bedrijf een persoonlijke band met de cliënt vormt (Dyer, 2006). Ook zakenpartners vertrouwen eerder op familiebedrijven. Dit komt doordat ze vaak een stabiel management hebben dan niet-familiebedrijven (Ward, 2004).

v. Link tussen systeemtheorie, agency theorie en resource-based benadering

Evenals Poza (2010) baseert Moores (2010) zich op de systeemtheorie.

“The essence of the approach is that the family firm can be modeled as compromising three overlapping, interacting and interdependent subsystems of family, managers and owners. As an open systems model each subsystem maintains boundaries that separate it from the other subsystems and the general external environment within which the family firm operates.” (Moores, 2010, p. 169)

Daarbij komt ook in zijn theorievorming rond familiebedrijven de *agency* theorie en de *resource-based view* terug.



Figuur 2: De systeemtheorie

Bron: Moores (2010)

Zoals weergegeven in de figuur, situeert de *agency* theorie zich in de overlapping tussen eigenaars en managers. Tussen deze twee entiteiten kunnen belangenconflicten ontstaan, waardoor de *agency* kosten stijgen. De *resource-based view* speelt zich af in de context van de familie, die de organisationele competenties bevat.

Één van deze competenties is de creatie van nieuwe kennis door organisationeel leren. Organisationeel leren heeft de capaciteit om de innovatie en prestatie binnen het bedrijf te verhogen. Leren integreert nieuwe kennis of combineert bestaande kennis op verschillende manieren, dat leidt tot *newness* en dus tot innovatie (Moores, 2010).

Het is dus belangrijk om de interactie tussen de drie subsystemen te optimaliseren, de *agency* kosten te controleren en unieke bronnen te exploiteren, zodat het familiebedrijf een competitief voordeel verkrijgt.

vi. Stewardship perspectief

Dit perspectief houdt in dat de oprichtende familieleden het bedrijf zien als een extensie van zichzelf. Hierdoor beschouwen deze leden de continuïteit van het familiebedrijf als hun persoonlijk welzijn. De eigenaars erven een verantwoordelijkheid om de organisatie succesvol door te geven aan de volgende generatie, zoals zij deze hebben gekregen.

Als *stewards* van het bedrijf stellen de eigenaars individuen aan in de raad van bestuur, die een objectieve mening leveren, kennis van de industrie hebben en voor continuïteit pleiten. De onafhankelijkheid van de raad van bestuur heeft een positieve impact op de financiële prestaties van de organisatie, doordat zij eerder een adviserende rol bekleden in plaats van een controlerende rol (Poza, 2010).

B. Organisationeel leren

Organisationeel leren is een moeilijk te vatten begrip. Schein (1996) stelt dat noch 'organisationeel', noch 'leren' een eenduidige definitie hebben. Volgens deze auteur is de literatuur rond dit onderzoeksdomein verwarrend. Om orde te scheppen in deze literatuurstudie hebben wij er voor gekozen om de literatuur te schikken volgens auteur.

De literatuurstudie begint met de veranderingsdriehoek en de vier actiestrategieën van Bouwen en Fry (1988). Één actiestrategie betreft de leer- en ontwikkelingsstrategie, die grotendeels overeenstemt met model II of *double loop learning* van Argyris en Schön (1978). Dit model staat onder andere voor tweezijdige en open communicatie dat organisationeel leren mogelijk maakt.

Ten derde worden Schein's (1996) *occupational cultures* of professionele culturen: de 'executive culture' (de top), de 'engineering culture' (de staf) en de 'operator culture' (de vloer) besproken. *Cross-culture dialogues*, gebaseerd op *double loop learning*, zorgen ervoor dat deze culturen relationele praktijken opzetten en reflectief naar elkaar en anderen luisteren (Schein, 1996).

Ten vierde worden vijf disciplines, die volgens Senge (1990, 1995) het leervermogen van een organisatie bepalen, aangehaald. Vervolgens duiden Cook en Yanow (1993) op het onderscheid tussen 'leren in organisaties' en 'leren door organisaties'. Organisationeel leren wordt door hen gezien als 'leren door organisaties', waarbij een organisatie als een culturele entiteit beschouwd wordt.

Ten slotte ontwikkelde Kolb (1976) een leercyclus die de verschillende vormen van individueel leren verklaart en in verband brengt. Deze theorie kan gesitueerd worden in de bovenvermelde benadering 'leren in organisaties'.

Kolb (1976) beschrijft ervaringen als één van de stappen in zijn leercyclus. Ook Elkjaer (2004) en Edmondson (2011), die de literatuurstudie afsluiten, erkennen ervaringen als een vorm van leren.

In de literatuur wordt organisationeel leren op verschillende niveaus benaderd: individueel en organisatiebreed. Argyris en Kolb bekijken dit fenomeen op individueel niveau, in tegenstelling tot Bouwen en Fry's, Schein's, Senge's en Cook en Yanow's organisatiebrede visie. Elkjaer (2004) haalt het begrip 'ervaringsleren' aan, waarbij hij individueel en organisatiebreed leren met elkaar combineert.

Zoals eerder vermeld, is er geen eenduidige definitie van 'leren'. In de thesis gebruiken wij de volgende vorm van leren:

"Het mag meteen duidelijk zijn dat leren niet gelijkgesteld wordt aan het regelmatig beroep doen op opleiding en vorming. Het gaat ook niet over het 'klaslokaal' leren dat u vaak binnen scholen en universiteiten tegenkomt. Het gaat echter over leren van en met elkaar om blijvend aan verbetering en innovatie te werken. [...] We hebben het vooral over leren uit ervaringen die u elke dag 'mee-maakt' met anderen."
(Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 7)

Nu duidelijk is wat er onder leren wordt verstaan, kan de overstap naar organisationeel leren gemaakt worden:

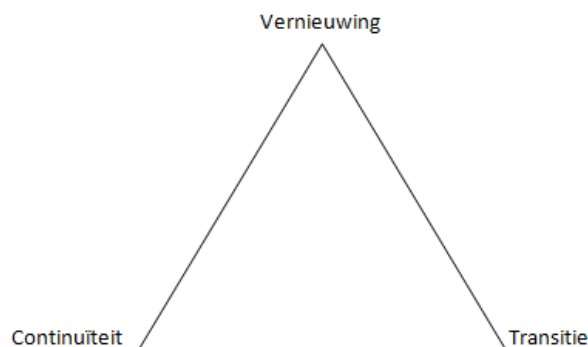
"Het proces waardoor organisaties als sociale gehelen ervaringen integreren tot bruikbare inzichten en vaardigheden voor de toekomst. Het wordt gezien als een kenmerk van de organisatie en niet enkel als een kenmerk van de verzamelde individuen. De lerende organisatie is in staat 'organizational wisdom' op te bouwen, waardoor de capaciteit tot vernieuwing en aanpassing voortdurend toeneemt."
(Bouwen, 1992, p. 61)

Vervolgens omschrijft Bouwen (1992, p. 61) een 'lerende organisatie' als: *"een sociaal systeem dat in staat is valide gegevens te verzamelen om fouten blijvend te verbeteren en om acties te plannen en uit te voeren, waarbij de leden maximaal betrokken zijn, zodat diep-leren en lange-termijn-effectiviteit kunnen worden nagestreefd. Het specifieke zit hem vooral in de kwaliteit van communicatie en de interactieprocessen."*

i. Bouwen en Fry

Zoals vermeld in de probleemstelling vertrekken Bouwen en Fry (1988) vanuit de vaststelling dat een aanzienlijk aantal organisaties niet slagen om een veranderingsproces succesvol door te voeren. Om op deze problematiek in te spelen, hebben de auteurs een veranderingsdriehoek ontwikkeld. Deze driehoek is gebaseerd op cases van succesvolle innovatie. Bouwen en Fry (1988) stellen dat er simultaan aandacht moet geschonken worden aan drie relationele processen: vernieuwing, continuïteit en transitie.

Het afstemmen van deze processen brengt een constante spanning met zich mee tussen een dominante en een nieuwe logica. Onder een dominante logica verstaan we tradities, historisch verankerde waarden en gewoonten. Nieuwe logica bevat nieuwe ideeën, opportuniteiten en experimenten. De overgang tussen continuïteit en vernieuwing bepaalt het leervermogen van de organisatie.



Figuur 3: De veranderingsdriehoek

Bron: Lambrechts & Grieten (2007), gebaseerd op Bouwen & Fry (1988); Bouwen, Van Looy, Debackere & Fry (1988); Van Looy (2000)

In deze figuur herkennen we de drie relationele processen (Lambrechts & Voordeckers, 2007):

Continuïteit:

- Aandacht voor de onderbreking
- Benadrukken van kernsterktes en eigenheid
- Vernieuwing te kaderen in kernsterktes/eigenheid

Transitie:

- Planning en flexibiliteit balanceren
- Een '*common script*' maken - creëren van voldoende gemeenschappelijke betekenis
- Aandacht voor organisationeel leren

Vernieuwing:

- Ideeën/wensen/intenties te managen: divergeren (activiteiten zoeken, 'open staan voor') en convergeren (beslissingen nemen, prioriteiten stellen, acties afspreken)
- '*idea champion(s)*': moed – 'wat zou kunnen zijn?'

Vanuit succesvolle *case studies* hebben Bouwen en Fry (1991) vier actiestrategieën (macht-, verkoop-, expert- en leerstrategie) ontwikkeld die organisaties kunnen gebruiken om te vernieuwen. Ze kunnen door elkaar of in combinatie met elkaar worden toegepast in de organisatie. Communicatie en dialoog zijn essentieel in het toepassen van deze actiestrategieën.

De macht- of dwangstrategie:

- Het gebruik van formele autoriteit door de top om eigen visie op te leggen.
- Evaluatie van de verandering door snelle technische en financiële resultaten (Schein, 1996)
- *Top down*-communicatie met strakke richtlijnen en instructies
- Weinig organisationele leereffecten: passief gedrag van medewerkers
- Geen inspraak van medewerkers in het veranderingsproces
- Gebruik in moeilijke situaties, snelle besluitvorming

De verkoop- of overtuigingsstrategie:

- Charismatische macht
- Overtuiging van de sterke punten van de vernieuwing
- Aanmoedigen van inspanningen en bijdrage van de medewerkers
- Snelle aanvaarding van de verandering
- Organisatiemodel leren is miniem: medewerkers volgen en imiteren
- Geen actieve betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid
- Gebruik wanneer imitatie het doel is.

De expertstrategie:

- Expert wordt ingehuurd, omwille van expertise en kennis
- Lineair stapsgewijs proces
- Gezamenlijke probleemoplossing
- Leren op cognitief niveau
- Organisationeel leren is minimaal
- Gebruik in goed gestructureerde situaties, waar het begrijpen van verandering het doel is

Leer- en ontwikkelingsstrategie:

- Coach/ *facilitator*
- Wederzijdse confrontatie en openheid
- Tijd en ruimte om te kijken naar hun actuele bezigheden en de manier waarop ze daar met elkaar vorm aan geven en waarom
- Leren op inhoudelijk en relationeel vlak
- Hoge kwaliteit van interactie
- Betrokkenheid van medewerkers

“To obtain long-term, lasting organizational learning effects from an innovation project, a confrontation/learning model is required. Other models or patterns of action can lead to some short-term outcomes but fail to create new, shared knowledge and valid data about why and how the organization best carries out an innovative effort.” (Bouwen & Fry, 1991, p. 49)

‘Organisationeel leren’ is één van de succescriteria binnen de vierde actiestrategie om organisationele veranderingen te doen slagen (Bouwen & Fry, 1991). Bouwen (1992, p. 61) definieert ‘organisationeel leren’ als: *“het proces waardoor organisaties als sociale gehelen ervaringen integreren tot bruikbare inzichten en vaardigheden voor de toekomst. Het wordt gezien als een kenmerk van de organisatie en niet enkel als een kenmerk van de verzamelde individuen. De lerende organisatie is in staat ‘organizational wisdom’ op te bouwen, waardoor de capaciteit tot vernieuwing en aanpassing voortdurend toeneemt.”*

Vervolgens omschrijft hij een ‘lerende organisatie’ als *“een sociaal systeem dat in staat is valide gegevens te verzamelen om fouten blijvend te verbeteren en om acties te plannen en uit te voeren, waarbij de leden maximaal betrokken zijn, zodat diep-leren en lange-termijn-effectiviteit kunnen worden nagestreefd. Het specifieke zit hem vooral in de kwaliteit van communicatie en de interactieprocessen.”*

ii. Argyris en Schön

Argyris en Schön (1978) zijn één van de grondleggers in het onderzoekdomein ‘organisationeel leren’. Ze hebben beide veel ervaring: Argyris vanuit trainingen en organisatieveranderingsprojecten en Schön vanuit zijn denken over praktijktheorieën. Het uitgangspunt van deze twee auteurs is eveneens de problematiek rond organisationele veranderingen. Argyris heeft hieromtrent actiestrategieën ontwikkeld door het onderzoeken van groepen van managers (Argyris & Schön, 1978).

Dit aan de hand van twee modellen (Bouwen, 1992):

Model I gedrag/ single loop learning	Model II gedrag/double loop learning
<ul style="list-style-type: none"> - Eenzijdige doelbepaling - Eenzijdige controle en taakuitvoering - Niet-toetsbare en niet-tegenspreekbare beweringen maken - Vermijden negatieve gevoelens opwekken - Vermijden negatieve indruk te maken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tweezijdige doelbepaling - Wederzijds toetsen van informatie en beweringen - Falsifieerbare beweringen maken - Gevoelens zijn belangrijk en worden gewaardeerd als data
Onderliggend waardesysteem	
<ul style="list-style-type: none"> - Winnen en niet verliezen - Rationaliteit - Gecentraliseerde controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Interne betrokkenheid en vrije keuze wordt nagestreefd - Valide informatie wordt steeds doorgegeven
Gevolgen voor groepen en organisaties	
<ul style="list-style-type: none"> - Verbergen van fouten en achterhouden van informatie - Defensief individueel en groepsgedrag - Met wederzijdse impliciete instemming afwijkende opvattingen en fouten niet bespreekbaar houden 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimaal defensieve reacties van anderen - Openheid voor informatie en vertrouwen groeit - Voorstellen en ideeën zijn toetsbaar en tegenspreekbaar

Resultaat	
<ul style="list-style-type: none"> - Korte termijn effectiviteit - Alleen routine problemen oplossen (single loop) - Weinig organisationeel leren 	<ul style="list-style-type: none"> - Lange termijn effectiviteit - Double loop learning - Complexe problemen ten gronde behandelen - Menselijk potentieel komt maximaal aan bod

Figuur 4: Actiestrategieën van Argyris

Bron: gebaseerd op Bouwen (1992)

Verder kan men een onderscheid maken tussen de praat- en doe-theorie. In een lerende organisatie stemmen beide theorieën overeen. Hiermee wordt bedoeld dat woorden in daden worden omgezet (*‘Walk the talk’*). Een niet-lerende organisatie heeft een discrepantie tussen beide theorieën: vaak worden doelen vooropgesteld, maar niet uitgevoerd (Argyris & Schön, 1978).

Een kritische reflectie over deze theorie is dat Argyris & Schön (1978) enkel groepen van managers onderzoeken en geen rekening houden met andere lagen binnen de organisatie. Doch veralgemenen zij hun bevindingen naar een lerende organisatie. Deze theorie betreft enkel het leren van groepen en individuen in een organisatie en niet het leren van een organisatie als een geheel.

iii. Schein

In tegenstelling tot Argyris en Schön (1978) benadert Schein (1996) organisationeel leren wel op een organisatiebreed niveau. Hij ontwikkelde een theorie gebaseerd op drie *‘occupational cultures’* of professionele culturen: de *‘executive culture’* (de top), de *‘engineering culture’* (de staf) en de *‘operator culture’* (de vloer). Deze ontwikkeling is te vergelijken met de hierboven vermelde systeemtheorie die drie subsystemen voorop stelt: familie, management en eigenaarschap. Net zoals in dat systeem moet er ook hier samenhang en interactie zijn tussen de verschillende culturen.

“Why do organizations fail to learn how to learn and therefore remain competitively marginal? In this article I try to explain why organizational innovations either don’t occur or fail to survive and proliferate. [...] I propose a more fundamental reason for such learning failures, derived from the fact that, in every organization, there are three particular cultures.” (Schein, 1996, p. 9).

De ontwikkeling van deze drie culturen komt vaak voor in een organisatie. Deze culturen conflicteren dikwijls, doordat ze niet op elkaar zijn ingespeeld of elkaar niet goed begrijpen. Een bijkomende reden is het te sterk naar voor komen van één van deze culturen. Dit patroon wordt eveneens teruggevonden in de eerder besproken *family-first*, *management-first* en *ownership-first businesses*. Door deze conflicten falen beduidend veel organisaties in organisationeel leren.

De vloer of 'operator culture'

Deze cultuur bekleedt primaire functies binnen het bedrijf, zoals het produceren en/of aanbieden van producten of diensten. Iedere organisatie ontwikkelt een interne cultuur, gebaseerd op operationeel succes.

Schein (1996) maakt hieromtrent vier assumpties:

- Het succes van de organisatie is afhankelijk van kennis, vaardigheden, leercapaciteiten en inzet
- De vereiste kennis en vaardigheden zijn 'lokaal' en gebaseerd op de organisatie's kerntechnologie
- De vloer moet de capaciteit bezitten om te leren en om te gaan met verrassingen, ongeacht een technisch goed productieproces en de gelding van specifieke regels en routines
- De vloer moet het belang van communicatie, openheid, wederzijds vertrouwen en betrokkenheid hoog in het vaandel dragen

Vaak worden deze assumpties niet ondersteund door het management en het beloningssysteem. Dit resulteert in frustratie voor de vloer, waardoor ze zich niet meer optimaal inzetten. Vervolgens zal het management de lage productiviteit en betrokkenheid proberen te verhogen, die ze voor het merendeel zelf hebben aangestuurd. Deze acties worden niet in dank afgenomen en stoten op weerstand bij de vloer.

De staf of 'engineering culture'

Tot deze cultuur behoren de designers en technocraten die de kerntechnologieën aansturen. Innovatie en ontwikkeling staan centraal in hun functie.

Volgende assumpties gelden voor de staf:

- Ingenieurs zijn proactief optimistisch en zien het oplossen van ingewikkelde problemen als een uitdaging.
- Ze zijn perfectionistisch en geven de voorkeur aan *'people free solutions'*.
- In de ideale wereld zijn er elegante machines en processen die perfect en in harmonie functioneren, zonder menselijke interventie.
- Veiligheid staat centraal.
- Ingenieurs geven de voorkeur aan lineaire, eenvoudige oorzaak-gevolg, kwantitatief denken.

De top of 'executive culture'

Elke organisatie heeft zijn eigen uitvoerend management, waarbij de CEO aan de top van de hiërarchie staat.

Hieronder volgen de assumpties voor de top:

- Financiële focus: financiële overleving en groei zijn essentieel om rendement te geven aan de aandeelhouders en de samenleving
- De top bekleedt een unieke rol die enkel kunnen leren van mensen met een gelijkaardige functie
- Hiërarchische en individuele focus: hiërarchie is de maatstaf voor status en succes en het voornaamste middel om de controle te behouden. De organisatie is een team, maar elk individu is hoofdelijk aansprakelijk
- Taak- en controle focus: door de grote omvang van de organisatie zijn regels, routines en rituelen nodig om de controle te behouden (bureaucratie). Het menselijk kapitaal wordt gewaardeerd, maar is enkel noodzakelijk voor de efficiëntie en productiviteit van de organisatie

"Until executives engineers and operators discover that they use different languages and make different assumptions about what is important, and until they learn to treat the other cultures as valid and normal, organizational learning efforts will continue to fail." (Schein, 1996, p. 18)

Volgens Schein (1996) is het belangrijk om te zoeken naar integrerende oplossingen en de communicatievormen die over de grenzen van de culturen gaan. Dergelijke communicatie noemen we *'cross-culture dialogues'*; hierin worden relationele praktijken opgezet, waarin de verschillende culturen reflectief naar elkaar en anderen luisteren. Organisationeel leren komt tot stand onder voorwaarde dat de drie culturen *'cross-culture dialogues'* toepassen en één geheel vormen.

'Dialogue' is een van de kritische succesfactoren om te werken aan organisationeel leren. Dit is een gespreksvorm voor het stimuleren van wederzijds begrip, waarderen en leren (Schein, 2002, 2003). *Dialogue* draait om de ontdekking van hoe we luisteren naar elkaar en reageren op bepaalde situaties vanuit verschillende assumpties die we maken. Zelfanalyse is hierbij van primordiaal belang. Het doel is een vruchtbare en creatieve groep te creëren. Dit komt tot stand door samen te leren denken als groep. Een gedeelde taal, gemeenschappelijk denkproces, wederzijds begrip en waardering worden hierdoor bereikt.

Belangrijke concepten bij *dialogue* zijn:

- Ruimte geven aan gesprekpartners
- Wederzijdse opschorting: naar jezelf luisteren, verschillen aanvaarden en wederzijds vertrouwen opbouwen
- Inperken van gevoelens: meer nadruk op het rationele dan het emotionele

Schein (2002) haalt nog een ander model aan om tot organisationeel leren te komen: procesadviesing. *"Procesadviesing is volgens Schein (2002) de visie op, en de houding tegenover het proces van begeleiding aan personen, groepen, organisaties en menselijke gemeenschappen. Het uiteindelijke doel van procesadviesing is het opbouwen van een effectieve, we lezen kwaliteitsvolle, begeleidingsrelatie tussen begeleider en cliënt die essentieel gericht is op het helpen van de cliënt."*(Lambrechts & Grieten, 2007, p. 69).

Schein (1969, 2002) ontwikkelde drie relationele praktijken die de adviseur en de cliënt samen kunnen opbouwen: het expertmodel, dokter-patiëntmodel en het procesbegeleidingsmodel. Deze adviesrollen benaderen 'het helpen' vanuit verschillende perspectieven, waardoor de ontwikkeling van relationele processen tussen adviseur en cliënt en de voortgang van de organisatieontwikkeling andere wegen uitgaan.

Het expertmodel:

- De adviseur is een expert in het overdragen van informatie
- De cliënt heeft nood aan informatie
- De cliënt heeft geen tijd/middelen om zelf informatie te verschaffen
- De expert vult deze behoefte in
- De expert lost het probleem op vanuit zijn expertise
- De expert brengt zelf de informatie naar voor en rapporteert over zijn bevindingen
- De cliënt past de oplossing toe

De volgende condities moeten gevolgd worden opdat deze vorm van helpen slaagt:

- De cliënt weet waar het probleem zit en welke informatie hij nodig heeft
- De cliënt weet zijn behoeften duidelijk te maken aan de adviseur
- De cliënt kan de vaardigheden van de adviseur inschatten
- De cliënt erkent en accepteert de gevolgen van deze vorm van helpen
- De cliënt legt zich er bij neer dat het onderzoek gebeurt door een buitenstaander

Het dokter-patientmodel:

- De cliënt laat de organisatie nakijken op eventuele mankementen
- De cliënt voelt dat de organisatie niet optimaal functioneert, maar weet niet waar het schort
- De adviseur fungeert als een dokter: aanbeveling van een therapie
- De cliënt is nog afhankelijker van de adviseur als in het vorige model
- De adviseur heeft veel invloed en rapporteert zijn bevindingen door een grondige analyse en diagnose gesteld te hebben

De volgende condities moeten gevolgd worden opdat deze vorm van helpen slaagt:

- De cliënt duidt aan welke persoon, groep of afdeling 'ziek' is
- De cliënt verschaft volledige informatie aan de adviseur zodat dit leidt tot een goede diagnose
- De cliënt aanvaardt en gelooft in de diagnose van de adviseur en voert deze volgens het adviesrapport uit
- De gevolgen van het aanstellen van een extern adviseur worden begrepen en aanvaard
- De cliënt wil de aanbevelingen effectief implementeren

Het procesbegeleidingsmodel:

- Het verloop van de opdracht in plaats van de inhoud staat centraal bij een procesbegeleider
- De cliënt moet leren zelf zijn problemen op te lossen
- Er is een nauw begeleidingstraject
- De cliënt moet zelf inzicht in het probleem verwerven
- De cliënt stelt samen met de procesbegeleider een diagnose
- De cliënt is actief betrokken
- De verantwoordelijkheid van het oplossen wordt samen gedragen

De volgende condities moeten gevolgd worden opdat deze vorm van helpen slaagt:

- De cliënt weet niet waar het schort en hoe het probleem op te lossen
- De cliënt is niet bekend met deze vorm van helpen
- De cliënt wil eigen sterktes en zwaktes ontdekken
- De cliënt hecht belang aan het feit dat de betrokkenheid van zichzelf en zijn medewerkers hoog is

Schein (2002) beweert dat het procesbegeleidingsmodel het uitgangspunt is bij elke vorm van begeleiden. Dit is het enige relationeel proces waarbij ruimte gerespecteerd wordt. Het is de voorwaarde om tot progressie te komen in een cliëntsysteem, waardoor organisationeel leren bevorderd wordt.

iv. Senge

Senge (1990, 1995) heeft ook een theorie ontwikkeld die gesitueerd kan worden onder organisationeel leren op organisatiebreed niveau. De vijf, door hem ontwikkelde, disciplines bepalen het leervermogen van de organisatie.

Persoonlijk meesterschap is de eerste beïnvloedende factor die de persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie betreft. Vervolgens geeft Senge (1990, 1995) een tweede discipline: mentale modellen. Deze handelt over de waarden en normen van het individu en het onderscheid tussen de referentiekaders van verschillende personen. Om een goed leervermogen te ontwikkelen, moet de werkgever hier rekening mee houden en de mentale modellen op elkaar en de organisatie afstemmen. Een gedeelde visieontwikkeling is een derde factor die het leervermogen van de organisatie bevordert.

Een vierde discipline is teamleren, waarbij elk individu verantwoordelijkheid heeft en er een goede wisselwerking tot stand komt. Het leidend groepslid heeft geen controlerende maar een coachende functie. Op deze manier wordt er individueel en gemeenschappelijk geleerd.

Ten slotte bespreekt Senge (1990, 1995) de volgens hem belangrijkste discipline: het systeemdenken. Dit soort denken handelt over de verbanden die het gedrag van systemen (bijvoorbeeld scholen) bepalen. Taal is het communicatiemiddel dat gebruikt wordt om deze te begrijpen en te beschrijven. Systeemdenken biedt een oplossing voor grote, complexe problemen. Het stelt de organisatie in staat om grote patronen te herkennen en effectief te veranderen. Feedback is een belangrijk aspect binnen deze discipline. Elke actie is een gevolg of oorzaak van andere acties.

v. Cook en Yanow

Cook en Yanow (1993) stellen dat het merendeel van de auteurs (bijvoorbeeld: Argyris & Schön, 1978; Bolman, 1976; Duncan & Weiss, 1979; Etheredge & Short, 1983; Gahmberg, 1980; Hedberg, 1981; March & Olsen, 1976; Miles & Randolph, 1981; Shrivastava, 1983; Weiss, 1980) het leren van individuen in organisationele contexten bestudeerd hebben. De focus ligt vooral op het individueel leren toe te passen op organisaties.

Binnen het leren van individuen in organisaties wordt een onderscheid tussen twee benaderingen gemaakt. De eerste benadering focust op het individueel leren binnen een organisationele context. De andere zienswijze gebruikt individueel leren als een model voor het begrijpen van verschillende types van collectieve activiteiten binnen de organisatie. Cook en Yanow (1993) verzamelen deze twee benaderingen onder 'leren in organisaties'.

Cook en Yanow (1993) categoriseren de twee benaderingen van 'leren in organisaties' binnen het "*cognitive perspective*". De cognitieve theorie wordt gedefinieerd als een theorie vanuit de psychologie, die het menselijk gedrag verklaart door het begrijpen van denkpatronen.

Cook en Yanow (1993) stellen echter dat organisationeel leren niet gelijkgesteld mag worden aan 'leren in organisaties' of individueel leren. Organisationeel leren betreft het 'leren door organisaties'.

“Learning is understood to be done by the organization as a whole, not by individuals in it, and where the organization is not understood as if it were an individual. We hold that learning can indeed be done by organizations; that is this phenomenon is neither conceptually nor empirically the same as either learning by individuals or individuals learning within organizations; and that, to understand organizational learning as learning by organizations, theorists and practitioners need to develop a view of organizations not primarily as cognitive entities, but as cultural ones.” (Cook & Yanow, 1993, p. 3)

Opdat organisationeel leren wordt gezien als ‘leren door organisaties’, is het essentieel een organisatie als een culturele entiteit te beschouwen in plaats van enkel als een cognitieve.

De eerste benadering: individueel leren binnen een organisationele context

De eerste benadering behandelt organisationeel leren expliciet als het leren door individuen binnen een organisationele context. March en Olsen (1976) focussen op het experimenteel leren van individuen binnen organisaties. Voor Bolman (1976) en Argyris en Schön (1978) betekent ‘organisationeel leren’: *“Organizational learning is error detection and correction geared to improving the effectiveness of individual behavior in organizations.”* (Cook & Yanow, 1993, p. 5). Verder onderzoeken Argyris en Schön (1978) de acties van medewerkers in organisaties. Deze worden gezien als de agenten van de organisatie.

Deze individueel georiënteerde visies worden door Cook en Yanow (1993) niet beschouwd als leren door de organisatie. Moores (2010, p. 175) bevindt zich ook in deze benadering van leren: *“Organizational learning is a process that creates new knowledge for individuals. An organization learns through its individual members, and hence, organizational learning is shaped by individual learning (Kim, 1993; Nonaka, 1991; Senge, 1990). It is established that the more individuals learn, the more likely that their organizations will attain success.”*

De tweede benadering: individueel leren als een model voor het begrijpen van verschillende types van collectieve activiteiten binnen de organisatie

De tweede benadering schrijft theorieën over organisationele acties toe aan modellen in verband met individueel leren. Hedberg (1981) en Gahmberg (1980) breiden actie-reactie modellen van individueel leren uit.

Hieruit is duidelijk dat individuen inderdaad leren binnen een organisationele context. Deze context beïnvloedt hun gedrag over leren en dit resulteert in operationele consequenties voor de activiteiten van de organisatie.

Leren door organisaties

Toch is het volgens Cook en Yanow (1993) onduidelijk of de twee vorige benaderingen organisationeel leren vertegenwoordigt. Organisaties en individuen kunnen niet als dezelfde soort van entiteiten beschouwd worden, hoewel het model van 'leren in organisaties' hierop gebaseerd is. Cook en Yanow (1993) beweren dat de vorige twee benaderingen het nuttige verschil tussen 'leren in organisaties' en 'leren door organisaties' wegcijferen. Volgens deze auteurs verwijst organisationeel leren naar: *"The capacity of an organization how to learn how to do what it does, where what it learns is possessed not by individual members of the organization but by the aggregate itself. That is, when a group acquires the know-how which enable it to carry out its collective activities, that constitutes organizational learning."* (p. 13)

Opdat organisationeel leren wordt gezien als 'leren door organisaties', is het essentieel een organisatie als een culturele entiteit te beschouwen in plaats van enkel als een cognitieve.

Vanuit dit culturele perspectief argumenteren Cook en Yanow (1993):

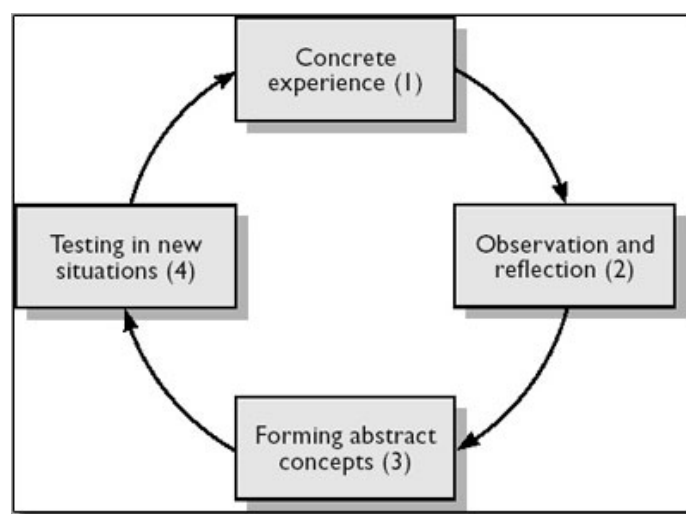
- Mensen met een geschiedenis van gezamenlijke activiteiten vormen samen een cultuur
- Een cultuur vertegenwoordigt de gemeenschappelijke visie op voorwerpen, taal en acties van de medewerkers
- Voorwerpen, taal en acties zijn de culturele artefacten waardoor de collectieve kennis en know-how van een organisatie wordt overgedragen, geuit en gebruikt
- De organisaties willen voortdurend innoveren, maar toch de eigenheid van de organisatie behouden (vergelijkbaar met later vermelde veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry)
- De bekwaamheid om te werken in groep

“Finally, it has been our position that such activities constitute organizational learning. That is, when organizations are seen as cultures, they are seen to learn through activities involving cultural artifacts; that learning, in turn, is understood to entail organizations acquiring, changing or preserving their abilities to do what they know how to do.” (Cook & Yanow, 1993, p. 34)

vi. Kolb

Kolb (1976) ontwikkelde een leercyclus, die de verschillende vormen van individueel leren verklaart en in verband brengt. Deze theorie wordt gesitueerd in de eerste benadering van Cook en Yanow (1993): het individueel leren binnen een organisationele context.

Leren wordt door Kolb (1976) gezien als een *four stage cycle*. Concrete ervaringen zijn de basis van observatie en reflectie. Deze observaties worden omgevormd naar een theorie waaruit nieuwe implicaties voor acties voortvloeien. Deze implicaties creëren op hun beurt nieuwe ervaringen. Om effectief te leren moet de persoon beschikken over vier verschillende vaardigheden: *concrete experience (CE)*, *reflective observation (RO)*, *abstract conceptualization (AC)* en *active experimentation (AE)*. Dit houdt in dat hij zich moet openstellen voor nieuwe ervaringen (CE); hij moet in staat zijn om over deze ervaringen te reflecteren en observeren vanuit verschillende perspectieven (RO); hij moet concepten kunnen ontwikkelen om deze observaties om te vormen tot theorie (AC); hij moet deze theorieën kunnen gebruiken om problemen op te lossen en beslissingen te maken (AE).



Figuur 5: The Experiential Learning Model

Bron: Kolb (1976)

Binnen deze theorie worden verschillende leerstijlen ontwikkeld. De *converger*, waarbij AE en AC de dominante vaardigheden zijn. Zijn grootste sterkte ligt in het praktisch toepassen van ideeën. Hij is het best in situaties wanneer er één juist antwoord of oplossing is voor een vraag of probleem. Deze leerstijl wordt vaak toegeschreven aan ingenieurs. De *diverger* heeft de tegenovergestelde leersterktes van de *converger*. Hij is namelijk het best in CE en RO en heeft een sterk voorstellings- en inlevingsvermogen. Personeelsmanagers worden vaak gekarakteriseerd door deze stijl.

De *assimilator* beschikt over de vaardigheden van AC en RO. Zijn sterkte ligt in het creëren van theoretische modellen. Hij is eerder geïnteresseerd in abstracte concepten dan in mensen. In organisaties wordt deze leerstijl vaak terug gevonden in onderzoek en planning departementen. De *accommodator* heeft de tegenovergestelde leerstijl van de *assimilator*. Hij beheerst de vaardigheden van CE en AE optimaal. Hij blinkt uit als hij plannen en experimenten kan uitvoeren en als hij nieuwe ervaringen opdoet. De *accommodator* neemt meer risico dan de personen in de andere leerstijlen. Marketing en verkoop zijn de afdelingen waar deze leerstijl het meest wordt toegepast. Het is belangrijk dat deze leerstijlen gecombineerd worden binnen de organisatie.

Verder in het artikel past hij de individuele leerstijlen toe op de organisatie. Hij ziet een organisatie als een lerend systeem.

“Like individuals, organizations learn and develop distinctive learning styles. They do so through their transactions with the environment and through their choice of how to relate to that environment.” (Kolb, 1976, p. 28)

Zoals hierboven vermeld hebben de verschillende departementen (marketing, verkoop, productie,...) in een organisatie elk een eigen leerstijl, net zoals individuen. De leerstijl van de departementen wordt beïnvloed door de omgeving en hun focus. Het is essentieel dat deze afdelingen in overleg gaan met elkaar om zo te leren van de leerstijlen van de anderen.

“From this we can conclude that the most effective learning systems are those that can tolerate differences in perspective.” (Kolb, 1976, p. 30)

vii. Elkjaer

Kolb (1976) en Elkjaer (2004) erkennen beide ervaringen als een vorm van leren. Elkjaer (2004) schreef een theorie rond ervaringsleren aan de hand van drie manieren van organisationeel leren. *The 'first way'* en *the 'second way'* van organisationeel leren worden gedefinieerd als respectievelijk de individuele vaardigheden en kenniswerving in organisaties en leren als betrokkenheid in *communities of practice*. *The 'third way'* van organisationeel leren wordt omschreven als de ontwikkeling van ervaringen en *knowledge by inquiry* (of reflectief denken) in een sociale context, samengehouden door betrokkenheid. De erkenning van emotie en intuïtie zijn belangrijke factoren in het ontwikkelen van ervaring en kennis in de organisatie.

“The ‘third way’ combines the acquisition and participation metaphors for learning as organizational learning is viewed as a combination of skills and knowledge acquisition (product) and participation in communities of practice (process). Thinking is instrumental in action, and theoretical concepts and ideas act as ‘tools to think with’. The organization as a system or communities of practice is replaced by the organization as social worlds. The individual is not a ‘free agent’ or subjugated to the community, but may or may not be committed to participate in events as part of the organizational life and practice. [...] A ‘third way’ understanding of organizational learning is an attempt to capture organizational learning as both individual and organizational development at the same time.” (Elkjaer, 2004, p. 430).

	The 'first way'	The 'second way'	The 'third way'
Learning content	To be skilled and knowledgeable about organizations	To become a skillful practitioner in organizations	To develop experience as part of a continuous transaction between individuals and organization

Learning method	Acquisitions of skills and knowledge	Participation in communities of practice	Individual and joint inquiry or reflective thinking – begins with body, emotion and intuition
Relation between individual and organization	Traits and possible to separate in analysis and practice	Individuals as a part of communities of practice	Transactional – mutual formation of individuals and organization
Organization	System	Communities of practice	Social worlds

Figuur 6: Three ways of organizational learning

Bron: Elkjaer (2004)

Een implicatie van de derde manier is dat organisationeel leren niet enkel draait om individuen en organisaties, maar ook om gebeurtenissen en situaties. Door deze implicatie in acht te nemen is het mogelijk om de reden van bepaalde falingen te achterhalen; niet door de individuen met de vinger te wijzen, maar door te erkennen dat individuen en organisaties elkaar ondersteunen in een continu proces (Elkjaer, 2004).

viii. Edmondson

Edmondson (2011) stelt: *“We are programmed at an early age that failure is bad. That belief prevents organizations from effectively learning from their missteps.”* (p. 49). De moed om met onze eigen imperfecties en die van anderen geconfronteerd te worden, is cruciaal om een lerende omgeving te creëren.

Managers moeten werknemers aansporen om ideeën naar voor te brengen en hen niet ontmoedigen bij het maken van fouten. Daarbij kunnen complexe systemen vaak falingen veroorzaken, doordat conversaties en opportuniteiten hierin verloren geraken. Falen kunnen leiden tot succes.

“In short, exceptional organizations are those that go beyond detecting and analyzing failures and try to generate intelligent ones for the express purpose of learning and innovating. It’s not that managers in these organizations enjoy failure. But they recognize it as a necessary by-product of experimentation. They also realize that they don’t have to do dramatic experiments with large budgets. Often a small pilot, a dry run of a new technique, or a simulation will suffice.” (Edmondson, 2011, p. 55)

C. Organisationeel leren binnen familiebedrijven

De wetenschappelijke literatuur rond dit onderzoeksdomein is miniem. Zahra (2010) en Lambrechts en Voordeckers (2010) publiceerden veruit als enigen een artikel hieromtrent.

Zahra (2010) stelt dat organisationeel leren de vaardigheid tot het stimuleren van ondernemerschap significant kan verbeteren. Deze studie onderzoekt het effect van familie eigenaarschap op breedte, diepte en snelheid van organisationeel leren. Breedte refereert naar de variëteit aan *fields* (bijvoorbeeld industrieën) en *areas* (bijvoorbeeld technologie en marketing) waarin de organisatie opereert. Zoals individuen, verschillen organisaties ook in interesses naar het ontdekken en eigen maken van verschillende *areas*. Zo bezitten ze een uiteenlopende kennisbasis en –structuur (Zahra, 2010).

Diepte verwijst naar de omvang van de ontwikkelde organisationele kennis. *Deep learning* verhoogt de capaciteit van de organisatie voor het creëren en exploiteren van nieuwe kennis, zodat ondernemende initiatieven naar boven komen. Deze vorm van leren kan echter de informatieverwerking vertragen en dus de respons op de veranderende omgeving beperken (Zahra, 2010).

Snelheid duidt op het tempo waarop de organisatie interne en/of externe kennis verwerft, verwerkt en begrijpt. *Speedy learning* is essentieel in een dynamische omgeving waar continue innovatie vereist is. De keerzijde van deze vorm van leren is dat het vermoeidheid kan opwekken binnen de organisatie door de voortdurende alertheid van medewerkers (Zahra, 2010).

Uit de data-analyse blijkt dat familie eigenaarschap positief geassocieerd wordt met de breedte en snelheid van leren, maar negatief met de diepte van leren. Deze negatieve relatie kan verklaard worden door verschillende interpretaties van diepte.

Hier wordt het gedefinieerd als het niveau van vaardigheden en ervaring. Het kan echter ook omschreven worden als de geaccumuleerde ervaring vergaard uit de praktijk en zelfs uit de formele planning. Vanuit dit perspectief is deze negatieve relatie logischer, aangezien familiebedrijven vaker een *emergent strategy* hanteren. Concreter gesteld, wijken familiebedrijven meer af van de vooropgestelde strategie dan niet-familiebedrijven (Zahra, 2010).

Verder stelt Zahra (2010) dat het effect van eigenaarschap op organisationeel leren afhangt van de cohesie binnen de familie. Onder cohesie verstaat de auteur: de samenhang, wederzijdse solidariteit en het verlangen om samen een toekomst op te bouwen. Deze variabele heeft een verminderend effect op de negatieve invloed van de diepte van het leren en een versterkende werking op breedte en snelheid. Zahra (2010) duidt er op dat er verder onderzoek nodig is naar de invloed van specifieke factoren die gerelateerd zijn met de familie en hun organisatie en hoe deze organisationeel leren beïnvloeden.

Moore (2010) doet een gelijkaardige oproep in de *Family Business Review*. Volgens hem moeten onderzoekers zich meer focussen op organisationeel leren binnen het domein van familiebedrijven. Evenals verzoekt hij om 'familie' als variabele te betrekken in onderzoeken. Heden zijn familiale dynamieken vertegenwoordigd in het merendeel van de organisaties. Deze variabele kan de bevindingen een andere weg doen inslaan en de theorievorming versterken.

Het boek "Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?" (Lambrechts & Voordeckers, 2010) sluit nauw aan bij deze studie. De ondervindingen worden onderbouwd door diepte-interviews met 36 familiale ondernemers. Het volgende citaat geeft aan dat leren binnen familiebedrijven noodzakelijk is om competitief te blijven:

"Gezien de snel veranderende wereld en toenemende complexiteit van ondernemen is leren als familiebedrijf cruciaal om succesvol te zijn én te blijven. Mensen zijn steeds meer aangewezen op elkaar om van het familiebedrijf een bedrijf te maken dat op een volgehouden manier emotionele, relationele en financiële waarde creëert. Dit kan enkel maar als het familiebedrijf lerende relaties ontwikkelt en onderhoudt, zowel intern als extern." (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 123)

Volgens deze auteurs kunnen vier hefboomen het organisatiebrede leren bevorderen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en *governance* mechanismen die leren bevorderen.

Een lerende oriëntatie

Om een lerende oriëntatie te creëren zijn *commitment* voor leren, een heldere en gedragen missie en visie en openheid voor vernieuwing belangrijk (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Commitment voor leren staat voor de mate waarin een organisatie het leren waardeert, motiveert en aanmoedigt (Li, Guo, Yi & Liu, 2010). Het managementteam moet volledig overtuigd zijn van het feit dat leren een constante verbetering en innovatie, een betere performantie, een competitief voordeel en een blijvende werkmotivatie opbrengt (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Deze aspecten moeten zoveel mogelijk gedeeld worden door alle medewerkers binnen het bedrijf om tot organisatiebreed leren te komen. Een verandering in het denkpatroon van zowel managers, eigenaars, als het gehele bedrijf is nodig om een lerend familiebedrijf te worden (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

De volgende figuur bespreekt het onderscheid tussen de uitvoering-als-efficiëntie en uitvoering-als-leren. De benadering 'uitvoering-als-efficiëntie' ziet de mens als een verlengstuk van een machine en als iemand die doet wat hem gevraagd wordt. De tweede benadering houdt het lange termijn succes voor ogen, evalueert voortdurend de activiteiten van de organisatie en zoekt continu naar innovatie (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Uitvoering-als-efficiëntie	Uitvoering-als-leren
Leiders geven de antwoorden	Leiders zetten de richting uit en maken de missie duidelijk
Werknemers volgen aanwijzingen	Werknemers (vaak in teams) ontdekken zelf antwoorden
Optimale werkprocessen worden op voorhand ontwikkeld en opgezet	Tentatieve werkprocessen worden opgezet als een startpunt
Nieuwe werkprocessen worden niet frequent ontwikkeld; de implementatie van verandering is een reusachtige onderneming	Werkprocessen worden constant ontwikkeld; kleine veranderingen – experimenten en verbeteringen – zijn dagelijkse kost

Feedback is enerzijds (van baas naar werknemer) en correctief “je bent niet goed bezig”	Feedback is altijd tweerichtingsverkeer: de baas geeft feedback in de vorm van coaching en advies; teamleden geven feedback over wat ze aan het leren zijn van het (altijd - veranderende) werk
Probleemoplossing is zelden vereist; opinies worden niet verwacht; werknemers vragen het aan hun managers als ze niet zeker zijn	Problemen oplossen is voortdurend nodig, kostbare informatie wordt voorzien om meningen en oordelen te kunnen vormen
Angst (van de baas of consequenties) maakt vaak een deel uit van de werkomgeving en is in het algemeen een niet merkbaar kwaad voor de kwaliteit van de uitvoering; het kan zelfs motiveren om meer inzet en aandacht te geven aan anders saaie taken	Angst verlamt het leerproces: het verhindert experimentatie, de aandacht voor opties, en ontmoedigt mensen om inzichten, vragen en problemen te delen en analyseren

Figuur 7: Uitvoering-als-efficiëntie versus Uitvoering-als-leren

Bron: Lambrechts & Voordeckers (2010), gebaseerd op Edmondson (2008)

Een heldere missie en visie die door het gehele bedrijf aangenomen en gedragen worden, zijn noodzakelijk om te evolueren naar een lerend niveau. Om daar te komen, moet er rekening gehouden worden met de levenscyclus:



Figuur 8: Leercyclus

Bron: Lambrechts & Voordeckers (2010), gebaseerd op Pearn, Roderick & Mulrooney (1995)

“Binnen een lerend familiebedrijf worden vanuit de missie en visie doelen geformuleerd die aangeven welke concrete resultaten op welke momenten bereikt moeten zijn.

Vervolgens wordt over strategieën nagedacht; dat wil zeggen: “Hoe we nu onze visie, missie en doelen concreet waarmaken, welke actieplannen formuleren we?” Deze strategieën vormen de leidraad voor de manier waarop leden van het familiebedrijf zich gedragen en de manier waarop ze relaties opbouwen, zowel binnen het bedrijf als naar buiten toe (klanten, leveranciers, ...).

Deze gedragingen en relaties leveren acties en uitkomsten op die op hun beurt de missie en visie weer informeren. In een lerend familiebedrijf is men zeer bewust van deze leercyclus en bouwt men op een systematische manier momenten in om het hierover met elkaar te hebben.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 19).

Openheid voor vernieuwing is een derde aspect van de lerende oriëntatie. Voortdurende vernieuwing en verandering moeten ingebakken zijn in de organisatiecultuur. Werknemers in de gehele organisatie zoeken steeds naar innoverende ideeën en leren van elkaars sterktes en ervaringen. Deze ideeën moeten sterk gewaardeerd en gestimuleerd worden door de leidinggevenden. Om deze motivatie van medewerkers te verhogen, kan het bedrijf studiedagen, conferenties, workshops, leerplatformen, ... organiseren (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Lerende relaties en praktijken

Lerende relaties en praktijken kunnen onderverdeeld worden in vijf aspecten die organisatiebreed leren bevorderen: diepgaande en energiegevendende relaties, psychologische veiligheid, tijd voor systematische reflectie, leermogelijkheden en experimenteren (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

“De kwaliteit van de gesprekken en relaties die mensen met elkaar opbouwen om te werken aan het bedrijf, binnen de eigen kenmerkende bedrijfscontext en –cultuur; bepaalt in grote mate of er als bedrijf geleerd wordt of niet.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 40).

De figuur maakt het onderscheid tussen hoge en lage kwaliteit van gesprekken en relaties.

Gesprekken en relaties	
Lage kwaliteit – niet lerend	Hoge kwaliteit – lerend
– De ene helpt zichzelf vooruit <i>ten koste van</i> de andere.	– Wederkerigheid tussen de bijdragen van de betrokkenen: mensen helpen elkaar vooruit.
– Communicatie is vaag, zonder voorbeelden, men draait rond de pot.	– Open, concrete en persoonlijke communicatie.
– Elkaar bevragen en tegenspreken is niet mogelijk of wordt vermeden.	– Bevraagbare en tegensprekbare standpunten.
– Mensen beschuldigen elkaar, gaan snel in de verdediging en klagen.	– Gezamenlijk spreken in termen van mogelijkheden vertrekkende vanuit “wat goed gaat & energie geeft”.
– Geen mogelijkheid om taken/projecten/... samen te definiëren en te ontwikkelen; mensen voelen zich geen auteur & eigenaar omdat ze zich niet ‘echt’ betrokken voelen. Men voelt zich niet (samen) verantwoordelijk.	– Mensen voelen zich samen auteur en eigenaar van de inhoud, het proces en resultaat van hun werk, project, bedrijf. (“Het is van ONS”). Men voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk.
– Dominante personen, groepen bepalen & controleren wat er gebeurt; er wordt niet ‘echt’ geluisterd naar anderen.	– Meerdere perspectieven kunnen uitgesproken en gehoord worden.
– Er wordt vooral gepraat ‘over’ anderen.	– Er wordt vooral gepraat ‘met’ anderen.
– Het gesprek zuigt de energie en de ‘goesting’ om er iets van te maken weg.	– Het gesprek is op zichzelf energiegevend en belonend, er is besef van uitzicht en nieuwe energie.

Figuur 9: Het onderscheid tussen gesprekken en relaties van lage en hoge kwaliteit

Bron: Lambrechts en Voordeckers (2010), gebaseerd op Lambrechts & Grieten (2007); Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts (2009)

“In familiebedrijven kunnen de relaties tussen de familieleden meer diepgaand, maar tegelijkertijd ook meer complex zijn omwille van de bloedband en de gedeelde familiegeschiedenis. Deze diepgang kan leren bevorderen. Tegelijkertijd hebben familiale relaties echter hun eigen gevoeligheden en dynamiek die leren op niveau van het familiebedrijf dan weer in de weg kunnen staan.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 41).

Het opzetten van relationele praktijken, zoals gesprekken en relaties, binnen familiebedrijven zit vervat in het organisatiebreed leren. De kwaliteit en de aard van deze praktijken bepalen de effectiviteit en het lerend vermogen van het familiebedrijf.

Tijd voor systematische reflectie bevordert lerende relaties en praktijken binnen de organisatie. Creatief en innovatief zijn, heeft reflectiemomenten nodig waar rust een centrale rol speelt. Deze momenten kan het management bewust inlassen in het bedrijf (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

“Reflectie dient altijd te leiden tot verbeteringsvoorstellen en verbeteracties die kort op de bal spelen. Reflecteren om te reflecteren is tijd verlies en roept frustraties op (“We weten het wel, maar doen er niks aan”). Tijd maken voor systematische reflectie hangt nauw samen met het creëren van leermogelijkheden in het familiebedrijf.”
(Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 55).

Daarbij creëren leermogelijkheden relaties en praktijken die leren actief bevorderen. Lambrechts en Voordeckers (2010, p. 61) definiëren deze leermogelijkheden als *“de mogelijkheden die het familiebedrijf biedt om de medewerkers – van hoog tot laag, van links naar rechts – te laten leren van elkaar, om het collectieve leervermogen van het bedrijf te vergroten. Het zijn echter ook de mogelijkheden die het familiebedrijf zelf actief opzet om te leren van klanten, leveranciers en andere ondernemers.”*

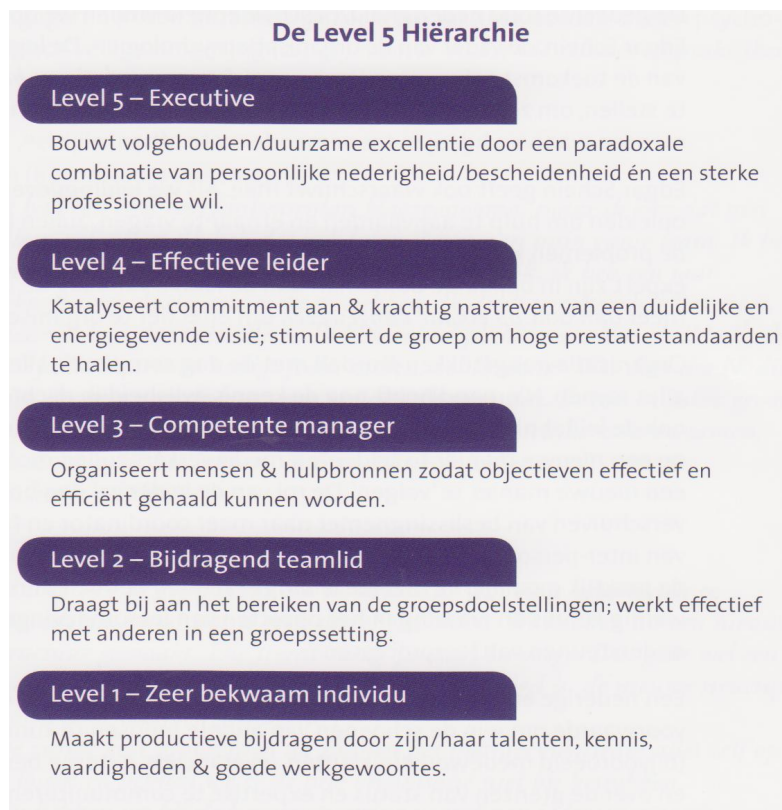
Voorbeelden van leermogelijkheden zijn niet alleen het volgen van opleidingen of het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor elke werknemer. Het betreft onder andere ook het organiseren van een samenkomst, waarin werknemers elkaar adviseren en hun ervaringen uitwisselen en het samenwerken met andere collega-ondernemers om samen te leren (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Leiderschap dat leren ondersteunt

De ondernemer en de leidinggevenden binnen het familiebedrijf zijn vaak het voorbeeld voor de medewerkers. Het is daarom noodzakelijk dat de eerder vermelde doe-theorie wordt uitgevoerd door deze invloedrijke personen: *‘Walk the talk’*. In een lerende organisatie moet het management nieuwe ideeën en leren van elkaar aanmoedigen. De werknemers voelen zich dan welkom en gewaardeerd om hun ideeën te presenteren (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Lambrechts en Voordeckers (2010) verwijzen naar Collins (2001a, b) om het belang van ‘de kwaliteit van het leiderschap’ van de CEO in een lerende organisatie te benadrukken.

Deze auteur ontwikkelde 'The level 5 Hiërarchie':



Figuur 10: The Level 5 Hiërarchie

Bron: Lambrechts & Voordeckers (2010), gebaseerd op Collins (2001 b)

“Niveau 5 verwijst naar het hoogste niveau van leiderschaps capaciteiten gevonden in het onderzoek. Leiderschap op de andere vier niveaus kan tot een hoge graad van succes leiden, maar voldoet niet om bedrijven vanuit de middelmaat op te heffen naar volgehouden excellentie. Een level 5 - leider draagt de leiderschaps capaciteiten van de lagere niveaus in zich, plus de speciale kenmerken van niveau 5 (voor meer details, zie figuur).” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 73).

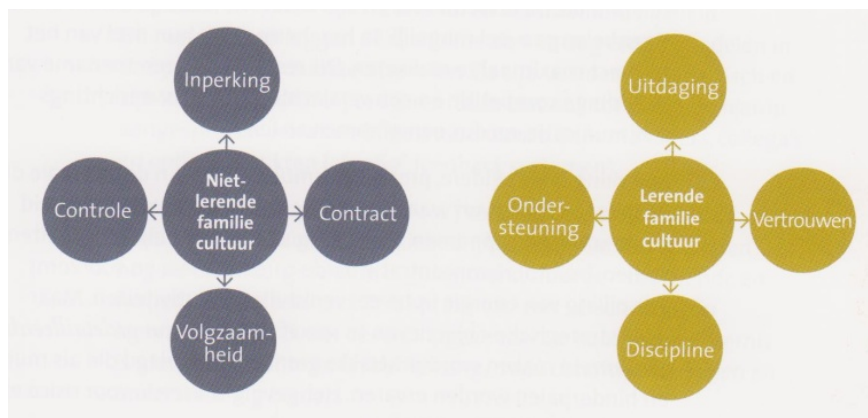
Vaak worden de verschillende functies en niveaus binnen een bedrijf anders benaderd. De managers passen hun gedrag aan naargelang de functie en niveau: de communicatie en handelingen zijn anders over de verschillende niveaus. In een familiebedrijf is er nog een bijkomend verschil: familieleden kunnen bevoordeeld worden ten opzichte van niet-familiale medewerkers (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

In lerende bedrijven is dit anders:

“In lerende bedrijven stelt de ondernemer zich altijd op dezelfde manier op, hij/zij blijft authentiek zichzelf in alle relaties die hij/zij aangaat, zowel binnen als buiten het familiebedrijf. Hij/zij stelt zich integer en consistent op, eerlijk en open. Op die manier worden anderen aangezet hetzelfde te doen, wat uitmondt in sterkere relaties die méér opleveren.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 85).

Het stimuleren van betrokkenheid is ook één van de kenmerken van ondersteunend leiderschap. Hierbij is het essentieel om een leercultuur te ontwikkelen, waarin iedere medewerker zich betrokken voelt en zichzelf beschouwt als een volwaardig lid. Om verbetering en vernieuwing continu te stimuleren, heeft het bedrijf zo een cultuur nodig (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Volgende figuur maakt duidelijk dat de evolutie van een niet-lerend naar een lerend familiebedrijf mogelijk is. Het moet haar normen van volgzzaamheid, contract, inperking en controle omzetten in discipline, vertrouwen, uitdaging en ondersteuning. Deze laatste vier karakteristieken moeten interacteren met elkaar om tot een lerend en dynamisch familiebedrijf te komen (Lambrechts & Voordeckers, 2010).



Figuur 11: De evolutie van een niet-lerende naar een lerende cultuur in het familiebedrijf

Bron: Lambrechts en Voordeckers (2010), gebaseerd op Ghoshal & Bartlett (1999)

Governance mechanismen die leren bevorderen

Governance mechanismen zijn werkwijzen, structuren en systemen die een deugdelijk bestuur verwezenlijken (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

“De nood aan familiale governance mechanismen neemt doorgaans toe in verdere generaties. Deze worden immers gekenmerkt door een steeds uitbreidende familie en een grotere aanwezigheid van passieve familiale aandeelhouders. Er ontstaat dan de behoefte aan meer formele overlegmechanismen die erop gericht zijn de familieleden het eens te doen raken over belangrijke familie- en bedrijfsaangelegenheden.

Een belangrijke betrachting is ook dat de familie – actieve en passieve familiale aandeelhouders - in gesprek blijven met elkaar en kwaliteitsvolle relaties opbouwen en onderhouden. Verschillen in mening tussen familieleden zijn op zich niet noodzakelijk slecht, en zelfs onvermijdbaar. Cruciaal is echter hoe men met deze meningsverschillen omgaat. De familieleden moeten de mogelijkheid hebben om met elkaar in gesprek te gaan, om zo inhoudelijke én interpersoonlijke problemen/uitdagingen op een efficiënte manier aan te pakken. Dit kan op de familievergadering en het familieforum. Gemaakte afspraken kunnen neergeschreven worden in het familiecharter.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 99)

De familievergadering in de eerste generatie gebeurt vaak informeel met echtgeno(o)t(e) en kinderen. Vanaf de tweede generatie daarentegen is een meer formeel familieforum. Hierin discussiëren en overleggen de verschillende familietakken. Zowel familievergaderingen als -forums kunnen bestempeld worden als leerplatformen. Eventuele conflicten worden er constructief behandeld en de familieleden leren er over de rechten en verantwoordelijkheden binnen het familiebedrijf en over het belangrijke onderscheid tussen de subsystemen van management, eigenaarschap en familie. Hefboom twee ‘lerende relaties en praktijken’ is een voorwaarde om efficiënte vergaderingen en forums te houden (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

De beslissingen en overeenkomsten die gemaakt worden in de familievergaderingen en forums kunnen formeel vastgelegd worden in een familiecharter. Dit heeft als functie de relaties tussen aandeelhouders, familieleden en managers te gidsen.

Het familiecharter heeft verschillende topics die aan bod komen: de familievisie, -waarden, de regeling omtrent opvolging, de financiële doelstellingen,... (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

“Een dergelijk familiecharter is een goede zaak, op voorwaarde dat de tekst voldoende gedragen en onderschreven wordt door alle betrokkenen. De echte waarde van een familiecharter zit in het proces dat tot het geschreven document geleid heeft. Dit zal een lerend proces moeten zijn waarin iedereen zich voldoende betrokken en gehoord voelt wat resulteert in een gevoel van eigenaarschap over het charter. Het moet een doorleefd document zijn. Dan zal het een document met een gewicht zijn, en een echte leidraad vormen voor gedrag, nu en in de toekomst.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 102).

Een helpende en lerende raad van bestuur is essentieel binnen de *governance* mechanismen die leren bevorderen. Dit wil zeggen: *“een actieve, geëngageerde en betrokken raad die de ‘macht’ gekregen heeft om haar advies- en controlefunctie op een effectieve manier uit te voeren.”* (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 105). Ze evalueert regelmatig hoe deze taken contribueren aan een lerend en innovatief familiebedrijf. Zoals eerder vermeld zijn *governance* mechanismen systemen en structuren die een goed bestuur begunstigen.

“Structuren zijn dan de formele én informele taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling, evenals de vastgelegde communicatielijnen om de interne coördinatie vlot te laten verlopen. Systemen zijn een verzameling van richtlijnen en procedures waarmee de dagdagelijkse samenwerking en het functioneren van de organisatie gestuurd en geregeld wordt. We denken bijvoorbeeld aan belonings-, beoordelings- en communicatiesystemen. [...] Binnen een lerend familiebedrijf zijn de structuren zo ontworpen dat ze het continu leren tussen verschillende niveaus, functies en subsystemen aanmoedigen en een snelle aanpassing en verandering toelaten.” (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 116).

D. Propositions

Om de centrale onderzoeksvraag dieper uit te werken, volgen verschillende proposities die voortvloeien uit de literatuurstudie. De eerste drie richten zich op de familiale dynamieken, de laatste drie focussen op de manieren om tot organisationeel leren te komen.

Concreet houden deze proposities in:

Propositie 1 richt zich op de veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry (1988). Zij stellen dat er simultaan aandacht moet geschonken worden aan drie relationele processen: vernieuwing, continuïteit en transitie. Het afstemmen van deze processen brengt een constante spanning met zich mee tussen een dominante en een nieuwe logica. Onder een dominante logica verstaan we tradities, historisch verankerde waarden en gewoonten. Nieuwe logica bevat nieuwe ideeën, opportuniteiten en experimenten. Vertaald naar familiebedrijven (Lambrechts & Voordeckers, 2010) wordt de volgende propositie voorgesteld:

Lerende familiebedrijven hebben het vermogen om belangrijke vernieuwingen binnen te halen (nieuwe werkwijzen, technologieën, etc.) en die dan aan de eigen sterktes van het familiebedrijf te koppelen. Op die manier bouwen zij steeds verder op hun traditie en vakmanschap zonder dat dit verstard geraakt en verstikkend begint te werken.

Propositie 2 richt zich op het concept 'organizational culture', gedefinieerd door Schein (1983, p. 14) als *"a pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration — a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered as valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"*.

Cook en Yanow (1993, p. 14) stellen dat organisationeel leren enkel mogelijk is indien de organisatie zich als een culturele entiteit gedraagt: *"That is, when organizations are seen as cultures, they are seen to learn through activities involving cultural artifacts; that learning, in turn, is understood to entail organizations acquiring, changing or preserving their abilities to do what they know how to do."*

In de literatuur rond familiebedrijven wordt vaak beargumenteerd dat een *family firm culture* gekenmerkt wordt door een sterke groepsoriëntatie, een interne focus, een centraal besluitvormingsproces en een lange termijn nadruk; elementen die zouden bijdragen aan de prestaties van een familiebedrijf (Denison, Lief & Ward, 2004; Zahra, Hayton & Salvato, 2004). Volgende propositie wordt onderzocht:

Lerende familiebedrijven bezitten een family firm culture die vernieuwingen toelaat.

Propositie 3 richt zich op de *resource-based view*. Vanuit deze benadering bevat een bedrijf unieke, specifieke, complexe en dynamische bronnen. Deze bronnen, ook wel 'organisationele competenties' genoemd, kunnen het bedrijf een competitief voordeel opleveren (Poza, 2010). Huybrechts, Voordeckers, Lybaert en Vandemaele (2011) noemen deze unieke bronnen '*intangibles*' en groeperen ze als volgt: organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken.

De *resource-based view* speelt zich af in de context van de familie, die de organisationele competenties bevatten. Één van deze competenties is de creatie van nieuwe kennis door organisationeel leren. Het heeft de capaciteit om de innovatie en prestatie binnen het bedrijf te verhogen. Leren integreert nieuwe kennis of combineert bestaande kennis op verschillende manieren, dat leidt tot *newness* en dus tot innovatie (Moores, 2010). De volgende propositie wordt voorgesteld:

De unieke organisationele competenties binnen familiebedrijven kunnen gezien worden als één van de dynamieken die invloed hebben op het organisationeel leren.

Propositie 4 richt zich op de systeemtheorie van Poza (2010), waarin de grenzen en overlappingsen tussen familie, management en eigenaarschap worden toegelicht. In dit model wordt het familiebedrijf voorgesteld als een geheel van de drie subsystemen die met elkaar in interactie staan en van elkaar afhankelijk zijn.

De organisatie zal optimaal presteren als de subsystemen volledig geïntegreerd zijn, zodat het systeem functioneert als één geheel (McCollum, 1988). Schein (1996) ontwikkelde een theorie gebaseerd op drie '*occupational cultures*' of professionele culturen: de '*executive culture*' (de top), de '*engineering culture*' (de staf) en de '*operator culture*' (de vloer).

Deze theorie is te vergelijken met de vermelde systeemtheorie. Net zoals in dat systeem moet er ook hier samenhang en interactie zijn tussen de verschillende culturen.

“Why do organizations fail to learn how to learn and therefore remain competitively marginal? In this article I try to explain why organizational innovations either don’t occur or fail to survive and proliferate. [...]

I propose a more fundamental reason for such learning failures, derived from the fact that, in every organization, there are three particular cultures.” (Schein, 1996, p. 9)

Organisationeel leren komt tot stand onder voorwaarde dat de drie culturen ‘*cross-culture dialogues*’ toepassen en één geheel vormen. Vertaald naar organisationeel leren wordt de volgende propositie geopteerd:

Lerende familiebedrijven slagen erin om de drie subsystemen en culturen optimaal te integreren aan de hand van cross-cultural dialogues.

Propositie 5 richt zich op de actiestrategieën van Argyris (1978). Deze auteur geeft enkele kenmerken van organisationeel leren: *“Tweezijdige en open communicatie, concrete, tastbare en tegenspreekbare beweringen maken, valide gegevens inbrengen en ervaren mede-eigenaarschap van proces en resultaat bij de betrokkenen.”* (Bouwen, 1992, p. 63). Model I kan men typeren aan de hand van eenzijdige communicatie, wat correspondeert met *single loop* leren. Model II daarentegen staat voor tweezijdige communicatie, wat samenhangt met *double loop* leren of organisationeel leren. Hieruit vloeit de volgende propositie:

Lerende familiebedrijven passen double loop learning toe.

Propositie 6 richt zich op de vier hefboomen die Lambrechts en Voordeckers (2010) bespreken in hun boek ‘Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?': een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt, *governance* mechanismen die leren bevorderen. Hefboom twee ‘lerende relaties en praktijken’ staat centraal in hun theorie en is daarbij een voorwaarde om de andere hefboomen tot hun recht te laten komen.

“Leren als familiebedrijf speelt zich dan vooral af ‘tussen de oren’ van mensen. Leren zit vervat in het weefsel van gesprekken en relaties die de leden van het familiebedrijf opbouwen met elkaar en de buitenwereld (klanten, leveranciers, andere stakeholders). De kwaliteit en de aard van deze gesprekken en relaties bepalen dan ook in grote mate de effectiviteit en het lerend vermogen van het familiebedrijf.”
(Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 7)

Volgende propositie wordt onderzocht:

Lerende familiebedrijven gebruiken de volgende hefboomen om leren in hun organisatie te bevorderen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en governance mechanismen.

Hoofdstuk IV. Empirisch onderzoek

A. P&V Elektrotechniek: single case study

Het familiebedrijf P&V Elektrotechniek is opgericht door Ghislain Vanherle en Rudi Penders in 1986. De *core business* van het bedrijf is het ontwerpen en assembleren van industriële laagspanningsschakelborden. Kwaliteit, vakmanschap, creativiteit en innovatie zijn al van meet af aan de kernwaarden van P&V Elektrotechniek. Dit bedrijf is zeer dynamisch en stelt groei voorop. Er werden ettelijke uitbreidingen doorgevoerd, waaronder de overname van Brevia. Momenteel is P&V Elektrotechniek de grootste onafhankelijke bordenbouwer van België.

Recent heeft de oprichter de scepter overgedragen aan de huidige externe CEO Johan Van den Berckt. Het managementteam wordt verder aangevuld met Raf Hustinx als CFO en David Baeten als COO. Ze voeren het operationele beleid uit. De raad van bestuur neemt het strategisch beleid voor zijn rekening. Externe professionals en familiale aandeelhouders (Ghislain Vanherle, zijn echtgenote en hun drie zonen) zetelen in deze raad, onder leiding van Ghislain Vanherle. We moeten hierbij opmerken dat de begrippen ‘raad van bestuur’ en ‘raad van advies’ door elkaar worden gebruikt in deze masterproef. De geïnterviewden maken geen onderscheid tussen deze twee termen. Daarnaast zal de raad van advies binnenkort evolueren naar een raad van bestuur.

Na de overdracht van het leiderschap voerde de nieuwe CEO een middenkader in, in de vorm van een stuurgroep. Deze groep bestaat uit een verantwoordelijke uit elke afdeling binnen het bedrijf. Om de twee weken bespreken de leden van de stuurgroep de plus- en minpunten die aangebracht worden door de medewerkers. Op deze manier proberen ze de interne werking te optimaliseren. Achteraf is er een terugkoppeling naar ieders afdeling, waardoor tweezijdige communicatie wordt gestimuleerd.

“Our people make the promise true.” P&V Elektrotechniek stelt 160 mensen te werk. Zij zijn allen zeer betrokken medewerkers. Dit is mede te danken aan de vlakke organisatiestructuur, open communicatie en snelle kennisoverdracht die in de organisatie heersen. Trainingen en opleidingen zorgen ervoor dat de medewerkers over de best mogelijke competenties beschikken en hun potentiële capaciteiten kunnen ontwikkelen.

P&V Elektrotechniek wil steeds de beste zijn binnen zijn segment. Om deze reden hebben ze in 2011 drie *activity centers* opgericht, om zo aan de noden van zijn klanten te voldoen. De *activity centers* hebben elk een specifieke marktbenadering.

1. **P&V Projects: Custom designed panels:** laagspanningsborden op maat voor industriële toepassingen.
2. **P&V OEM: Control panels:** markt van de machinebouwer (productie van stuur- en distributieborden).
3. **P&V Engineering & Consulting:** ondersteuning en advies door P&V specialisten.



Toegevoegde waarde creëren voor klanten is één van de steunpunten van de organisatie. Dit uit zich in innovatieve methoden en creatieve oplossingen om zo optimaal de vragen uit verschillende markten te kunnen beantwoorden. Dit bereikt men door kennis en ervaring maximaal in te zetten. De medewerkers zoeken actief mee naar oplossingen, waardoor organisationeel leren wordt gestimuleerd. De *activity centers* werden dan ook om deze reden opgericht.

P&V Elektrotechniek is sinds kort opgesplitst in twee bedrijven: P&V Projects en P&V OEM. Deze splitsing is geen grote stap; de huidige directie, informatica, personeelsbeleid, administratie, veiligheid en financiën blijven gemeenschappelijk. Het is echter de bedoeling dat de twee entiteiten zo zelfstandig mogelijk werken. Door deze operationele en strategische beslissing heeft de organisatie te maken met organisationele veranderingen en de gevolgen ervan.

B. Verantwoording

Dit onderzoek is gebaseerd op een *single case study*, een empirisch onderzoek dat een huidig fenomeen onderzoekt in één specifieke, levensechte context.

In het wetenschappelijk artikel 'Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt' stellen Dyer en Wilkins (1991) dat de *classic case studies* oftewel *single case studies* niet moeten onderdoen voor *multiple case studies*.

Eisenhardt geeft de voorkeur aan het gebruik van meerdere cases.

“She concludes that between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often to generate theory with much complexity and its empirical grounding is likely to be unconvincing, unless the case has several mini-cases within it.” (Dyer & Wilkins, 1991, p. 614).

Het is echter al meermaals bewezen dat vanuit een *single case study* een baanbrekende theorie kan gevormd worden en nog steeds invloed heeft op de huidige werking van het management.

Dyer en Wilkins (1991, p. 614) constateren dat Eisenhardt de essentie van een *case study research* verliest: *“The careful study of a single case that leads researchers to see new theoretical relationships and question old ones.”* Een ander methodologisch verschil is dat Eisenhardt focust op de verschillen tussen organisationele contexten, terwijl de klassieke *case study* de nadruk legt op vergelijkingen binnen éénzelfde organisationele context.

Eisenhardt benadrukt het gebruik van contrasterende observaties van verschillende cases, zodat er theoretische constructies gecreëerd worden. Deze constructies zijn algemeen en niet contextafhankelijk. Dit in tegenstelling tot de klassieke *case study* waar de context centraal staat: *“The aim [of the researcher] is to get as close as possible to the world of managers and to interpret this world and its problems from the inside... We wish to describe both unique and typical experiences and events as bases for theory that is developed and related to other studies.”* (Dyer & Wilkins, 1991, p. 614-615).

Yin (2009) stelt dat de *case study* methode onderzoekers toelaat om belangrijke karakteristieken van *real-life events* te vatten. In de *case studies* worden ‘hoe’ en ‘waarom’ vragen gesteld, omdat deze verklarend zijn en dus geschikt voor het gebruik in deze onderzoeksmethode. Een *case study* wordt geprefereerd in het onderzoeken van actuele situaties, waarbij de relevante gedragingen niet gemanipuleerd kunnen worden.

Documentanalyse, directe observaties en interviews met de personen die betrokken zijn in dergelijke situaties zijn de drie belangrijkste bronnen van informatie. Volgens Yin (2009) kan deze data het best geanalyseerd worden aan de hand van analytische technieken: *pattern-matching*, *explanation-building* en *time-series analysis*.

Deze analyses vertrekken vanuit de theoretische proposities die eerder werden opgesteld in het onderzoek. Indien bepaalde proposities niet van toepassing zijn op de case, kan de onderzoeker een beschrijvend raamwerk ontwikkelen rond de betreffende *case study*.

“The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or a set of decisions: why they were taken, how they were implemented and with what result.” (Yin, 2009, p. 17)

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”(Yin, 2009, p. 18)

De *case study* methode wordt gebruikt wanneer een *real-life* fenomeen onderzocht wordt en waarbij contextuele condities van belang zijn (Yin, 2009).

Analoog met Yin stelt Stake (2000) dat de vraagstelling de keuze voor een *case study* bepaalt. Een *case study* is dus een keuze van wat er bestudeerd moet worden en houdt geen methodologische keuze in. In tegenstelling tot Eisenhardt en in overeenkomst met Dyer benadrukt Stake (2000) het belang van inzicht in de context en de case in plaats van het generaliseren over cases. Bij deze vorm van onderzoek wordt de aandacht gevestigd op wat er concreet geleerd kan worden van één bepaalde case.

Volgens Stake (2000, p. 436) is een *case study* een geïntegreerd systeem: *“Ultimately, we may be interested in a general phenomenon or a population of cases more than in the individual case. And we cannot understand this case without knowing about other cases. But while we are studying it, our meager resources are concentrated on trying to understand its complexities. For the while, we probably will not study comparison cases. We may simultaneously carry on more than one case study, but each case study is a concentrated inquiry into a single case.”*

Stake (2000) beweert dat veralgemeenbaarheid van een *case study* niet in alle onderzoeken primeert. Zelfs intrinsieke *case studies* kunnen leiden tot generalisatie, maar de onderzoekers mogen het doel, het begrijpen van de case zelf, niet uit het oog verliezen.

“With its own unique history, the case is a complex entity operating within a number of contexts – physical, economic, ethical, aesthetic, and so on. The case is singular, but it has subsections (e.g., production, marketing, sales departments), groups (e.g., students, teachers, parents), occasions (e.g., work days, holidays, days near holidays), a concatenation of domains – many so complex that at best they can only be sampled.” (Stake, 2000, p. 440)

Onder *storytelling* verstaat Stake (2000) twee soorten onderzoeken: *interpretive* en narratief. In het eerste onderzoek staan de betekenissen die mensen hebben binnen de case centraal. De onderzoekers kunnen in het begin niet weten welke percepties en *issues* er zijn en welke theorie er gegenereerd zal worden. In een narratief onderzoek daarentegen primeert het perspectief van de onderzoeker. Deze bepaalt wat het verhaal in het uiteindelijk werk wordt.

Propositionele en experiëntele kennis wordt verhoogd door *case studies*. Experiëntele en contextuele verhalen helpen de lezer om nieuwe kennis op te doen. Deze zal de kennis reconstrueren naar zijn eigen doeleinden (Stake, 2000).

Een van de belangrijkste arrangementen voor de *case study* is het reflectief ingesteld zijn van de onderzoekers. Ze moeten nadenken over de impressies en observaties. Daarbij is het van belang om data te herzien. Ten tweede is *teaming* belangrijk bij grote *case studies*, zodat de complexiteit beter bevat kan worden door verschillende onderzoekers (Stake, 2000).

Ten slotte stelt Stake (2000, p. 448): *“Case studies are of value for refining theory and suggesting complexities for further investigation as well as helping to establish the limits of generalizability.”*

Als we de opvattingen van deze auteurs op de case study van P&V Elektrotechniek toepassen, kunnen de volgende vaststellingen bijdragen tot de kwaliteit van het onderzoek:

- Verklarende *case study*: er is vooraf een diepgaande literatuurstudie uitgevoerd, dit kan beschouwd worden als het verkennende deel van het onderzoek. Het doel van dit onderzoek is theorievorming of het ontwikkelen van nieuwe kennis. Aangezien deze thesis een *single case study* betreft, kan er geen statistische generalisatie plaatsvinden, maar wel analytische generalisatie.

Yin (2009, p. 31-33) definieert dit als “*Analytic generalization is not generalization to some defined population that has been sampled, but to a theory of the phenomenon being studied, a theory that may have much wider applicability than the particular case studied.*”

- Nadruk op de context: verschillen binnen éénzelfde organisationele context onderzoeken. P&V Elektrotechniek is gekozen als *single case study* binnen dit onderzoek. Door interviews en directe observaties binnen het bedrijf houden we rekening met de organisationele context. Ook de verschillen binnen deze context kunnen achterhaald worden door contactpersonen van alle afdelingen en niveaus te interviewen. Zo krijgen we een *overall view* van de organisatie (Dyer).
- In de interviews wordt gevraagd naar ‘hoe’ en ‘waarom’ bepaalde situaties en gebeurtenissen hebben plaatsgevonden. Op deze manier proberen we een verklaring te vinden voor *real life events* en de context van de organisatie (Yin).
- *Interpretive* onderzoek: in dit onderzoek staan de betekenissen die mensen hebben binnen de case centraal. Wij kunnen in het begin niet weten welke percepties en *issues* er zijn.
- Reflectief: data verzameld binnen deze case worden achteraf opnieuw bekeken. Observaties en impressies worden nogmaals overlopen. Deze acties ondernemen we om de validiteit van het onderzoek te verhogen.
- *Teaming*: we zijn met twee onderzoekers, waardoor er meerdere en nieuwe inzichten zijn die bij kunnen dragen tot de validiteit van het onderzoek. Convergentie in onze bevindingen bevordert de betrouwbaarheid en versterkt de onderbouwing van de proposities. Conflicterende percepties leiden tot dieper onderzoek.

P&V Elektrotechniek is geschikt als *single case study* voor dit onderzoek om de volgende redenen:

- Extern bekend als een lerende organisatie: bijvoorbeeld vermeld in het boek ‘Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?’ (Lambrechts & Voordeckers, 2010)
- Gemakkelijke toegang tot het bedrijf en vlot in samenwerking
- *Best practice in learning organization*

- *Revelatory case*: hierin wordt de assumptie gemaakt dat de problemen die naar voor komen in de case studie ook voorkomen in andere cases (Yin, 2009). P&V Elektrotechniek kan dus als voorbeeld dienen voor andere bedrijven.

C. Methodologie

Het proces van theorievorming op basis van een *case study* bestaat uit enkele belangrijke stappen. Ten eerste stelt Yin (2009) voor om theoretische proposities op te stellen vanuit de literatuurstudie. Ook Eisenhardt en Graebner (2007) leggen hier de nadruk op: “*Sound empirical work begins with a strong grounding in relevant literature, identifies a research gap and proposes research questions that address that gap (p. 26)*.”

In de masterproef vloeiden de proposities voort uit de literatuurstudie:

- Lerende familiebedrijven hebben het vermogen om belangrijke vernieuwingen binnen te halen (nieuwe werkwijzen, technologieën, etc.) en die dan aan de eigen sterktes van het familiebedrijf te koppelen. Op die manier bouwen zij steeds verder op hun traditie en vakmanschap zonder dat dit verstard geraakt en verstikkend begint te werken
- Lerende familiebedrijven bezitten een *family firm culture* die vernieuwingen toelaat
- De unieke organisationele competenties binnen familiebedrijven kunnen gezien worden als één van de dynamieken die invloed hebben op het organisationeel leren
- Lerende familiebedrijven slagen erin om de drie subsystemen en culturen optimaal te integreren aan de hand van *cross-cultural dialogues*
- Lerende familiebedrijven passen *double loop learning* toe
- Lerende familiebedrijven gebruiken de hefboomen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt, *governance* mechanismen die leren bevorderen, om leren in hun organisatie te bevorderen.

Het vergelijken van deze zes proposities met de empirie (*pattern matching*) leidt tot het antwoord op de onderzoeksvraag.

Vervolgens is het vakkundig selecteren van de case essentieel om tot een goede theorievorming te komen (Pettigrew, 1988).

Dit wordt bewerkstelligd door *theoretical sampling*: de case is gekozen om theoretische redenen en om nieuwe, opkomende onderzoeksdomeinen te onderzoeken.

Ten derde moet er een goede voorbereiding zijn op de dataverzameling. Dit onderzoek is voornamelijk gebaseerd op kwalitatieve data. Een grondige analyse van de organisatie en – structuur en literatuuronderzoek waren de aanzet tot het formuleren van het interviewprotocol (bijlage 2). Hierna werd contact opgenomen met de belangrijkste sleutelpersonen (bijlage 3) binnen P&V Elektrotechniek. Het interviewprotocol werd vervolgens naar hen toegestuurd, zodat er eventuele aanpassingen en aanvullingen konden worden aangebracht. We hebben interviews afgenomen tot er *theoretical saturation* optreedt (Eisenhardt, 1989).

De dataverzameling is de volgende stap in het systematisch proces. Diepte-interviews, documentanalyse en directe observaties vormen de basis van de theorievorming. Om achteraf een grondige analyse te maken, werden er notities en transcripties gemaakt van elk interview. De sleutelpersonen konden daarna suggesties geven over medewerkers die nog een bijdrage konden leveren aan het onderzoek, ook *snowball sampling* (bijlage 3) genoemd. Na elk interview namen we de tijd voor reflectie: indruk van het interview in functie van het onderzoek, mogelijke interpretaties en de relatie tussen ons en de geïnterviewde. Deze reflectie bracht een leereffect met zich mee en leidde tot belangrijke informatie die bijdroeg tot de kwaliteit van het onderzoek. De validiteit van de data werd verhoogd door verschillende vormen van triangulatie (metingen verrichten vanuit verschillende invalshoeken): onderzoekers (twee), methode (literatuuronderzoek, interviews,...) en perspectief (verschillende lagen uit de onderneming) (Eisenhardt, 1989).

Ten vierde wordt er een analyse gemaakt van de verzamelde data. Dit gebeurde aan de hand van een *within-case* analyse, waarbij P&V Elektrotechniek in de diepte werd onderzocht. Daarnaast gebruikten we *pattern matching* en *explanation building* om tot theorievorming te komen.

De eerste analytische techniek betreft het vergelijken van empirisch gebaseerde patronen met het verwachte. Indien deze patronen overeenkomen, verhoogt de interne validiteit. De vergelijking tussen de verwachte en het empirisch patroon heeft meestal geen kwantitatief karakter waardoor het goeddenken van de onderzoekers vereist wordt (Trochim, 1989).

In de *case study* P&V Elektrotechniek zijn proposities opgesteld als verwachte patronen. De data uit de interviews, observatie en documentanalyse vormen het empirisch patroon.

De tweede analytische techniek, *explanation building*, is een iteratief proces dat vertrekt bij het opstellen van de proposities, het zoeken naar gelijkenissen en verschillen binnen de interviews en observaties en leidt tot een verklaring van bepaalde fenomenen. Deze techniek draagt, net zoals *pattern matching*, bij tot de interne validiteit van het onderzoek.

Als laatste gebruikten wij de methode van *embedded design*: er wordt zowel onderzocht op organisatie als individueel niveau. Op deze manier kunnen de lagen van de onderneming met elkaar worden vergeleken. Door de individuele diepte- interviews en observaties krijgen we een *overall view* van de organisatie.

In de laatste stap in het systematisch proces worden de resultaten gerapporteerd en conclusies getrokken. Deze leiden tot een antwoord op de onderzoeksvraag.

D. Bevindingen

Zoals eerder vermeld is het familiebedrijf P&V Elektrotechniek de gevalstudie binnen de masterproef. P&V Elektrotechniek werd opgericht door Ghislain Vanherle en Rudi Penders. Sinds de oprichting in 1986 heeft de organisatie een aantal evoluties doorgemaakt.

Een eerste ingrijpende verandering betreft het uitstappen van Rudi Penders uit P&V Elektrotechniek. Ghislain Vanherle nam hierna het leiderschap volledig op zich en realiseerde een sterke groei van het familiebedrijf.

Enkele jaren geleden heeft de oprichter beslist om een stap achteruit te zetten en zijn taak over te dragen aan een externe CEO. Deze verandering bracht een turbulente periode met zich mee. Johan Van den Berckt, de huidige CEO, slaagde erin de rust te laten wederkeren en heeft P&V Elektrotechniek nieuw leven ingeblazen.

De CEO maakt deel uit van het managementteam samen met Raf Hustinx als CFO en David Baeten als COO. Het operationele beleid is één van hun kerntaken die gezamenlijk besproken wordt met de raad van bestuur. Dit orgaan neemt ook het strategisch beleid voor zijn rekening.

Twee externe professionals (één met kennis van de sector, de andere met kennis van het familiaal aspect), de familiale aandeelhouders en het managementteam zetelen in deze raad, onder leiding van Ghislain Vanherle. De familiale aandeelhouders betreffen Ghislain Vanherle, zijn vrouw en hun drie zonen. Raf Vanherle bekleedde een functie binnen de organisatie, maar heeft een tijdje geleden hiervan afstand gedaan. We moeten hierbij opmerken dat de begrippen 'raad van bestuur' en 'raad van advies' door elkaar worden gebruikt in deze masterproef. De geïnterviewden maken geen onderscheid tussen deze twee termen. Daarnaast zal de raad van advies binnenkort evolueren naar een raad van bestuur.

De leiderschapsstijl is veranderd bij het overdragen van de scepter. Waar Ghislain Vanherle eerder neigde naar controlerend leiderschap, zweert Johan Van den Berckt bij 'dienend leiderschap'. De verantwoordelijkheid wordt lager gelegd, zodat medewerkers meer op elkaar steunen en zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Om dit teweeg te brengen, voerde de nieuwe CEO een middenkader in, in de vorm van een stuurgroep. Deze groep is samengesteld uit een verantwoordelijke uit elke afdeling binnen het bedrijf. Om de twee weken bespreken de leden van de stuurgroep de plus- en minpunten die aangebracht worden door de medewerkers. Op deze manier proberen ze de interne werking te optimaliseren. Achteraf is er een terugkoppeling naar ieders afdeling, waardoor tweezijdige communicatie wordt gestimuleerd.

Ondanks het verschil in hun stijl van leidinggeven, zijn er ook overeenkomsten. Een sterke gelijkenis tussen beide leiders is de aandacht voor de familiale waarden binnen het familiebedrijf. Ze stellen de familie van de medewerkers voorop en hechten belang aan de familiale sfeer. Daarnaast is voor beiden toegevoegde waarde creëren voor klanten essentieel en één van de steunpunten van de organisatie.

In het onderzoek werden alle lagen van het familiebedrijf geïnterviewd: de raad van bestuur, het managementteam, de stuurgroep, bedienden en arbeiders.

Sleutelpersonen:

Geïnterviewde	Functie
Raf Vanherle	Zoon van oprichter
Dirk Huymans	Procesbegeleider/ <i>total quality manager</i>
Johan Van den Berckt	CEO
Ghislain Vanherle	Oprichter
David Baeten	COO
Raf Hustinx	CFO

Personen verkregen door *snowball sampling*:

Geïnterviewde	Functie
Koen Pellaers	Sales manager
Geert Peeters	General manager – OEM
Ivo Wouters	Senior engineer
Erik Diris	ICT-manager
André Indeherberge	Preventieadviseur en kwaliteitscoördinator
Sabrina Wouters	HR-manager
Christophe Buys	Arbeider
Jimmy Devos	Arbeider
Peter Gijbels	Arbeider

Hieronder volgen de proposities die door de techniek van *pattern matching* onderzocht worden. Deze proposities worden langs de empirie gelegd en indien nodig verrijkt of genuanceerd. Het is essentieel dat de bovenvermelde context in het achterhoofd wordt gehouden bij het lezen van onderstaande theorievorming.

Propositie 1: Lerende familiebedrijven hebben het vermogen om belangrijke vernieuwingen binnen te halen (nieuwe werkwijzen, technologieën, etc.) en die dan aan de eigen sterktes van het familiebedrijf te koppelen. Op die manier bouwen zij steeds verder op hun traditie en vakmanschap zonder dat dit verstard geraakt en verstikkend begint te werken.

De eerste propositie is gebaseerd op de veranderingsdriehoek van Bouwen en Fry (1988). De veranderingsdriehoek bevat drie relationele processen: vernieuwing, continuïteit en transitie. Het afstemmen van deze processen brengt een constante spanning met zich mee tussen vernieuwing en continuïteit. De manier waarop de overgang wordt gemaakt tussen continuïteit en vernieuwing bepaalt het leervermogen van de organisatie.

Continuïteit/ traditie

In de case van P&V Elektrotechniek worden verschillende kenmerken van continuïteit teruggevonden. Historisch verankerde familiale waarden en gewoonten zijn expliciet aanwezig bij P&V Elektrotechniek en worden uitgedragen door alle medewerkers. Onder de familiale waarden worden het familiaal karakter, duurzaamheid, zelfverwezenlijking, eerlijkheid, dienstbaarheid, klantgerichtheid en menselijkheid verstaan. Dit wordt bestempeld als het DNA van P&V Elektrotechniek.

“P&V heeft altijd een hele goede sociale sfeer en verhoudingen gehad. Dat onderscheidde ons altijd van andere bedrijven. [...] Er heerst hier een cultuur van dienstbaarheid, collega’s zo goed mogelijk helpen en het werk zo goed mogelijk proberen te doen. De betrokkenheid is hier enorm hoog. Dat zit hier echt ingebakken.”
(Ivo Wouters, Senior engineer)

“Als je kijkt naar wat de mensen zeggen dat leuk is binnen het bedrijf, welke waarden het meeste gehanteerd worden, dan is dat het familiaal karakter dat we proberen te bewaren. Dat is voor mij eigenlijk ook zo, als ze aan mij vragen: waarom ben je al zo lang bij P&V? Dan is dat omdat het bedrijf de goede balans tussen bedrijf en gezinsleven helpt mogelijk te maken.[...]”

Dat is volgens mij de sterkste waarde binnen het bedrijf. Dat is een verdiensite van Ghislain, hij heeft dat altijd heel hoog in het vaandel gedragen. Hij is daarvan ook altijd een voorbeeld geweest en Johan zet dat verder maar het is Ghislain die zo zijn firma heeft opgericht. “ (Sabrina Wouters, HR-manager)

Uit voorgaande citaten blijkt dat het familiaal karakter binnen P&V Elektrotechniek een eigenheid en kernsterkte is. Dit familiaal karakter uit zich voornamelijk in het begrip voor de familie van de medewerkers en de aandacht voor een goede werk-privé balans. Dit werd ook bevestigd in het personeelstevredenheidsonderzoek (PTO) als één van de sterkten van de organisatie. Na de overdracht van het leiderschap van Ghislain Vanherle naar Johan Van den Berckt blijkt dat deze waarden nog steeds sterk verankerd zijn in het familiebedrijf.

“In mijn ogen is er niets veranderd. Integendeel zelfs, ik denk dat we met de stuurgroep initiatieven hebben genomen om die familiale band en sfeer nog te versterken. Ook de familiale waarden die Ghislain heeft uitgedragen, zijn we verder blijven uitdragen en verdedigen.” (Raf Hustinx, CFO)

De overdracht van leiderschap kan gezien worden als een onderbreking van de continuïteit. Aandacht voor deze onderbreking is van essentieel belang binnen de organisatie. Bij de aanstelling van Johan Van den Berckt als CEO werd er eerst gekeken of er een ‘fit’ is met de organisatie en de oprichter.

“Ik denk dat het belangrijk is als een externe CEO in de organisatie komt, dat zijn waarden fitten met de waarden van de organisatie.” (Johan Van den Berckt, CEO)

Johan Van den Berckt voldeed aan deze voorwaarde. Om de aandacht van de medewerkers te vestigen op de verandering van de CEO, werd er zowel schriftelijk als mondeling gecommuniceerd. Bijkomend ging Johan Van den Berckt in gesprek met medewerkers, zodat hun betrokkenheid verhoogd werd.

Transitie

Om de transitie tussen continuïteit en vernieuwing vlot te laten verlopen, is een goede balans tussen planning en flexibiliteit cruciaal (Bouwen & Fry, 1988). Enkele voorbeelden van planning binnen P&V Elektrotechniek zijn de bijeenkomsten van de raad van bestuur, de maandelijkse overlegmomenten (MOM) en de vergaderingen van de stuurgroep.

“We hebben sowieso al vier raden van bestuur na elk kwartaal, waar we de kwartaalcijfers rapporteren en een aantal andere strategische punten bespreken. Daarnaast hebben we nog een tweetal andere: één die gaat over de lange termijn strategie en één op het einde van het jaar die over de budgetten van het volgend jaar gaan. Sinds dit jaar zitten we de week na de raad van bestuur samen met de stuurgroep. Zij rapporteren aan het managementteam over het afgelopen kwartaal: realisaties, voortgang van lopende projecten en wij geven dan terugkoppeling aan de raad van bestuur. Dus in twee richtingen.” (Raf Hustinx, CFO)

“We hebben zes raden van bestuur en een vaste agenda. De agenda ligt vast op voorhand, dat is een cyclus.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

“[De stuurgroep] zit om de twee weken een halve dag samen, gewoon om te babbelen over wat goed gaat en wat niet goed gaat; processen optimaliseren.” (Raf Vanherle, zoon van de oprichter)

Uit bovenstaande citaten komt naar voor dat er een duidelijke planning is betreffende het onderwerp en de timing van de vergaderingen. Naast planning is flexibiliteit essentieel om de transitie optimaal te managen. P&V Elektrotechniek kan omschreven worden als een dynamische organisatie. Dit blijkt uit de snelle reactie op problemen en conflicten binnen de organisatie, bijvoorbeeld aan de hand van werkgroepen. Een voorbeeld van een werkgroep is de focusgroep, waarin communicatie-, relatie- en werkgoestingverbeteringen worden besproken. Eén van de werkmiddelen voor deze werkgroep betreft het PTO.

“Deze nieuwe groep zal zich gaan focussen op elementen die de relationele kwaliteiten binnen P&V kunnen bevorderen. [...] De groep (7 personen), bestaat uit 2 arbeiders (teamleiders), 2 bedienden (afdelingshoofden), de personeelsverantwoordelijke, de CEO en ikzelf.” (Dirk Huysmans, procesbegeleider)

Een ander voorbeeld is de flexibiliteit omtrent de werkuren, indien onvoorziene omstandigheden zich voordoen binnen de familie van de medewerkers.

“Ik heb hier alle soorten uurroosters uitgewerkt voor mensen die het tijdelijk niet meer gecombineerd krijgen of andere uren willen door omstandigheden. Dat kan hier op vraag, het wordt eigenlijk op een dienblaadje aangeboden als ze een situatie zien aankomen. [...] Begrip geven voor een thuissituatie die tijdelijk moeilijk is of meer aandacht vraagt, krijg je dat echt in tienvoud terug zonder dat je iets vraagt. Dat werkt echt aan twee kanten.” (Sabrina Wouters, HR-manager)

Aandacht voor organisationeel leren is ook een belangrijk aspect binnen de transitie. De nieuwe CEO creëert ruimte en verhoogt de betrokkenheid om de stap naar vernieuwing te stimuleren.

“De stijl van leidinggeven was totaal verschillend met de vorige CEO, wat wel eens leidde tot spanningen tussen Ghislain en de nieuwe CEO, Johan. De totaal andere stijl uitte zich vooral in het geven van ruimte die nodig is om initiatief te laten nemen en verantwoordelijkheid op te nemen. Daarnaast ging de aandacht naar de medewerkers en het bieden van mogelijkheden om te leren. [...] Ik zou lerende organisatie nog niet in de mond nemen. Het begin van, de eerste belangrijke aanzet, mentaliteitswijziging, cultuurwijziging is bezig. In plaats van strakke hiërarchie is het nu veel vlakker, er wordt ruimte gegeven, er wordt afgestemd overlegd.” (Dirk Huysmans, procesbegeleider)

Om te evolueren naar een lerende organisatie werd Dirk Huysmans als procesbegeleider aangesteld. Hij ondersteunt de veranderingsprocessen binnen P&V Elektrotechniek.

Vernieuwing

Door de intrede van de nieuwe CEO zijn er een aantal organisationele veranderingen doorgevoerd. De verantwoordelijkheid wordt nu op een lager niveau, de stuurgroep, gelegd. Door de creatie van dit middenkader is er meer ruimte en betrokkenheid. De toegenomen ruimte en openheid en het ter beschikking stellen van middelen, zorgt voor het opborrelen van meer ideeën. De ideeën worden uitgewerkt in een werkgroep, die bestaat uit verschillende medewerkers.

“Johan legt het beslissingsniveau één tot twee niveaus lager: ze verantwoordelijk maken voor hun beslissing. Je leiderschapsstijl is heel cruciaal, hoe je mensen laat leren. Je kan het doen door het voor te doen, zoals een voorbeeldfunctie. Je kan het ook doen door mensen het zelf te laten proberen en hen fouten te laten maken. Dan zullen ze het wel geleerd hebben.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

“Gedurende twee jaar zijn we aan het groeien naar een organisatie waar de verantwoordelijkheid breder in de organisatie ligt. Wat wilt dat zeggen? Dat we vandaag een middenmanagement hebben waar heel wat operationele beslissingen genomen worden. Deze werden vroeger door de oprichter genomen. Dus dat is een heel groot verschil in de laatste jaren. Dat is heel positief. Zeker omdat er een grotere draagkracht is in de organisatie. De beslissingen die genomen worden, worden niet door één persoon genomen maar door een groep van mensen in overleg. [...] De organisatie is vandaag veel minder kwetsbaar dan drie tot vier jaar geleden. [...] We proberen teams te stimuleren om er beter uit te geraken als groep en niet meer als individu. Dit wordt gestimuleerd door fierheid en betrokkenheid bij de mensen en ze verantwoordelijkheid te geven. Het is voor een groep gemakkelijker om beslissingen te nemen dan voor individuen. Er komen vaak betere ideeën.” (Johan Van den Berckt, CEO)

“Vroeger waren er verbetervoorstellen die ze mochten inbrengen. Dat is een beetje stilgevallen. Er werd niks meer meegedaan en niet meer uitgevoerd en dat bracht frustraties mee. Ze konden niet weg met hun ideeën. Dan is Dirk gekomen en hebben we gezegd om het anders aan te pakken. [...] [D]aar zijn we nu een ander systeem voor aan het bedenken. Dat gaat meer in werkgroepen worden. Als iemand een idee heeft, wordt er een werkgroep samengesteld. Mensen van de vloer, bedienden,... zitten daar in. Dat gaat één van deze dagen operationeel worden.” (André Indeherberge, preventieadviseur en kwaliteitscoördinator)

Spanning

Het afstemmen van transitie, continuïteit en vernieuwing brengt een constante spanning met zich mee (Bouwen & Fry, 1988). Op veel van deze spanningen wordt ingespeeld door het oprichten van een werkgroep of het organiseren van overlegmomenten.

Een traditie die door de jaren heen is ontstaan, betreft de aanwezigheid van Ghislain Vanherle op de werkvloer. Dit ritueel werd sterk op prijs gesteld door de medewerkers, aangezien de oprichter hun namen, thuis- en werksituaties kende. Deze gewoonte werd niet overgenomen door Johan Van den Berckt. De medewerkers missen deze interactie. Om deze spanning weg te werken, willen de HR-manager en de procesbegeleider bepaalde initiatieven introduceren.

“Ghislain was een man die het atelier in ging, die praatte met iedereen, kende iedereen bij naam en vroeg naar hun vrouw en kinderen. Hij was ook iemand die je een hand kwam schudden als je jarig was. Dat is iets wat Johan niet doet, maar wat men wel heel sterk waardeert. Johan staat daar voor open, maar zegt ook heel eerlijk dat het niet in zijn aard ligt om het atelier in te gaan en heel impulsief bij iemand te gaan staan en een gesprek aan te knopen. Dat is zijn ding niet. Het idee om dat meer naar voor te krijgen is dat we maandelijks een verjaardagsfeest organiseren voor de medewerkers. Ik had het idee om voor iedereen taart te halen en de jarigen op een ludieke manier in de kijker te zetten. Zo kunnen ze op een speelse manier met de directie in contact te komen.” (Sabrina Wouters, HR-manager)

Conclusie

Uit de empirie blijkt dat er een ‘fit’ is met de propositie. P&V Elektrotechniek kan belangrijke vernieuwingen, veranderingen en innovaties (stuurgroep, werkgroepen, ruimte...) integreren, doordat het bedrijf gebaseerd is op hun unieke sterktes (betrokkenheid, familiale waarde,...). Deze basis zorgt voor zekerheid bij de medewerkers; ze kunnen er altijd op terugvallen. Door de aanwezigheid van betrokkenheid en familiale waarden, zoals onder andere eerlijkheid, dienstbaarheid, klantgerichtheid en menselijkheid, én de aandacht die Johan Van den Berckt er aan geeft, kunnen medewerkers omgaan met ingrijpende veranderingen zoals de stuurgroep. Deze dynamiek geldt echter ook omgekeerd. Als vernieuwingen succesvol worden geïmplementeerd, worden de kernsterktes bevestigd en versterkt. Dit kan aangetoond worden aan de hand van de verandering van de structuur: de medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid, waardoor er verhoogde betrokkenheid, eerlijkheid en dienstbaarheid is. Dus het betreft een vicieuze cirkel tussen traditie en vernieuwing.

Propositie 2: Lerende familiebedrijven bezitten een *family firm culture* die vernieuwingen toelaat.

Volgens Denison, Lief en Ward (2004) en Zahra, Hayton en Salvato (2004) wordt een *family firm culture* gekenmerkt door een sterke groepsoriëntatie, een interne focus, een centraal besluitvormingsproces en een lange termijn nadruk. Hieronder wordt nagegaan of P&V Elektrotechniek deze kenmerken bezit.

Sterke groepsoriëntatie

P&V Elektrotechniek stimuleert de groepsoriëntatie door regelmatig activiteiten buiten de werkuren te organiseren. Uit het PTO blijkt dat de sfeer en de activiteiten sterk worden gewaardeerd door de medewerkers.

“Naar teamvorming toe, ik denk dat P&V heel wat activiteiten doet op een jaar.” (Raf Hustinx, CFO)

“In het algemeen zit de sfeer goed. De sfeer maak je zelf. We zijn bezig om naar de Mont Ventoux te gaan met 12 collega’s. We zijn nu ook samen aan het trainen. Maar ze doen hier altijd veel in het bedrijf. Er worden veel activiteiten en een personeelsfeest georganiseerd. Als je samen bent, buiten het werk, schept dat ook wel een band.” (Christophe Buys, arbeider)

Bij de diepte-interviews werd vaak gesteld dat het bedrijf kon gezien worden als één grote familie, waardoor de betrokkenheid van de medewerkers wordt verhoogd.

“Met familiaal karakter bedoel ik mensen die zich als een familie voelen bij elkaar, zich goed voelen bij elkaar.” (Geert Peeters, bedrijfsleider OEM)

De medewerkers zijn bereid opofferingen te doen om het bedrijf te helpen. Het ten dienste staan van anderen behoort tot het DNA van P&V Elektrotechniek.

“De crisis. Bij de arbeiders was dat geen heel groot probleem, want daar kon de economische werkloosheid ingeschakeld worden. Bij de bedienden was dat op dat moment nog geen mogelijkheid. Toen zijn er ook mensen moeten afvloeien, maar niet veel. Van de bedienden zelf uit zijn er voorstellen gekomen.”

Ze gingen hun ouderschapsverlof inzetten, 4/5 werken,... Hierdoor hielpen ze het bedrijf volledig vrijwillig.” (André Indeherberge, preventieadviseur en kwaliteitscoördinator)

Interne focus

P&V Elektrotechniek heeft een interne focus, voornamelijk door de recente wijziging van leiderschap. Dirk Huysmans werd aangenomen om de interne processen te optimaliseren en het veranderingsproces te coachen. De interne focus uit zich ook in het belang dat wordt gehecht aan kennis en expertise.

P&V Elektrotechniek ontwikkelt deze kennis door opleidingen en trainingen. Expertise wordt van generatie op generatie overgedragen door het peterschap, waarbij een nieuweling onder de vleugels wordt genomen door een ervaren werknemer.

“Je zit hier in een specifieke tak, dus je kan het vak niet leren. We hebben een heel leertraject waar ze door moeten als ze hier starten. We hebben trainingen binnen bepaalde vakgebieden, maar we doen ook on the job trainingen. [...] We hebben daar een subsysteem voor ontwikkeld om de mensen duidelijk te maken wat van hen verwacht wordt. Om een proces te laten lopen heb je drie systemen nodig: het inhoudelijke, de processen en de beleving, die gekoppeld zijn aan de functies van experts, jobleiders en teamleiders. De experts zijn inhoudelijk zeer sterk. Jobleiders kijken naar de structuur. Als laatste spelen de teamleiders meer in op het coachen, begeleiden en stimuleren. Iedereen heeft ze alle drie, maar één systeem overweegt meestal. Dat is voor een stuk genetisch bepaald.” (David Baeten, COO)

Deze medaille heeft echter ook een keerzijde. Door voornamelijk belang te hechten aan de interne processen mist P&V Elektrotechniek opportuniteiten in de markt.

“Het nieuwe managementteam werkt zich in, heeft de focus vooral intern gericht omdat ze dat op poten willen krijgen, omdat ze er een grip op willen krijgen. Je hebt dan het risico dat trends en opportuniteiten worden gemist. De raad van bestuur speelt een belangrijke rol om hen daarop attent te maken: hoe gaat het managementteam daarmee om?” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Centrale besluitvorming

P&V Elektrotechniek behoorde vroeger tot één van de vele familiebedrijven die een centrale besluitvorming hanteren. Met de overdracht van het leiderschap is het bedrijf overgestapt naar een decentrale besluitvorming door het invoeren van het managementteam en de stuurgroep. De groeimogelijkheden van het bedrijf maakte het noodzakelijk om de beslissingsbevoegdheid een niveau lager te brengen. P&V Elektrotechniek werkt zoveel mogelijk met cross-functionele teams, die over autonomie en verantwoordelijkheid mogen beschikken. Ondanks de creatie van het middenkader bezit P&V Elektrotechniek nog steeds snelle communicatie- en beslissingslijnen.

Lange termijn nadruk

De oprichter van P&V Elektrotechniek heeft een lange termijn focus, wat blijkt uit de overdracht van het leiderschap, het TOP-project (Traject van Opvolging en Professionalisering), het betrekken van het management binnen de eigendomsstructuur en een lange termijn visie en strategie van de raad van bestuur.

“Vanaf 1 januari 2013 zal het management mee participeren in P&V. Ik heb drie, vier nachten over deze beslissing gedaan. Mijn kinderen zeiden: “doe het! Zo veranker je het managementteam aan de organisatie.” [...] Ik vind dat we al een mooie weg hebben afgelegd de laatste jaren. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de evolutie van de familie (het 5-jarig TOP-traject, het familieforum).” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Conclusie

Uit de vergelijking van propositie 2 met de empirie blijkt dat bepaalde kenmerken van een *family firm culture* fitten, maar de propositie kan ook genuanceerd en verrijkt worden. De kenmerken ‘sterke groepsoriëntatie’ en ‘lange termijn nadruk’ komen overeen met de onderzoeksresultaten. Binnen P&V Elektrotechniek wordt een sterke groepsoriëntatie onder andere bepaald door het familiaal karakter en de betrokkenheid van de medewerkers. Ondanks het extern managementteam heerst er nog steeds een lange termijn nadruk binnen het bedrijf, deels door de lange termijn visie van de raad van bestuur.

In deze propositie moet het kenmerk 'centrale besluitvorming' genuanceerd worden in de context van P&V Elektrotechniek. De verschillende subsystemen hebben een grote invloed op de cultuur die binnen het bedrijf heerst. De organisatie staat onder leiding van een extern managementteam, waardoor het dagdagelijks bestuur niet meer in de handen ligt van de familie, zoals in de meeste familiebedrijven. Ze heeft er voor gekozen om het besluitvormingsproces breder in de organisatie te leggen. De overgang van een centrale naar een meer decentrale besluitvorming leidt tot een verhoogde verantwoordelijkheid bij de medewerkers van P&V Elektrotechniek. Deze verantwoordelijkheid heeft tot gevolg dat er snellere beslissings- en communicatielijnen zijn. Medewerkers krijgen nu meer bevoegdheid, waar deze vroeger bij de oprichter lag. Dit zorgde voor vertragingen, doordat het allemaal bij éénzelfde persoon terecht kwam.

Het kenmerk 'interne focus' kunnen we binnen de propositie van *family firm culture* verrijken. Onder 'interne focus' wordt kennis en expertise verstaan. Uit de empirie blijkt dat de focus op interne werking van de organisatie bij dit kenmerk kan worden opgenomen. Binnen P&V Elektrotechniek is er een sterke nadruk op de interne processen. Een kritische reflectie hierbij is dat het familiebedrijf de externe omgeving niet uit het oog mag verliezen.

P&V Elektrotechniek bezit dus een specifieke *family firm culture* die niet volledig overeenstemt met onze tweede propositie. Niettegenstaande staat het bedrijf steeds open voor constante vernieuwingen en innovaties, zoals gesteld in propositie 1.

Propositie 3: De unieke organisationele competenties binnen familiebedrijven kunnen gezien worden als één van de dynamieken die invloed hebben op het organisationeel leren.

Onder de unieke organisationele competenties worden organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken verstaan (Huybrechts et al., 2011).

Organisatiecultuur

Een familiale organisatiecultuur is uniek en moeilijk imiteerbaar, waardoor dit tot een competitief voordeel kan leiden (Huybrechts et al., 2011).

“Ieder bedrijf heeft zijn eigen eigenheid. Het is heel moeilijk om de strategie en cultuur van een bedrijf over te nemen. Het wil niet zeggen omdat het succesvol is in een ander bedrijf, dat het ook succesvol gaat zijn in het eigen bedrijf.” (Johan Van den Berckt, CEO)

De organisationele competentie ‘organisatiecultuur’ komt overeen met de *family firm culture*. Dit hebben we uitgebreid besproken onder de theorievorming bij propositie 2.

Reputatie

Familiebedrijven worden vaak als vertrouwenswaardig gezien door hun langdurige klantrelaties (Huybrechts et al., 2011). Bij P&V Elektrotechniek streven ze naar een hoge klanttevredenheid, waardoor de klantloyaliteit wordt verhoogd. Een voorbeeld van een langdurige klantrelatie is het partnerschap uit onderstaand citaat. Dit levert een competitief voordeel op.

“We hebben een leverancier die tegelijkertijd ook een klant is. Dus het gaat verder, zij zijn echt een partner. Hij reikt projecten aan ons aan en wij kopen altijd producten bij hem. Dat is een goede partnership, dat is win-win. We doen ook innovaties met hen. We hebben bijvoorbeeld samen de laadpaal ontwikkeld. Dus dat is een relatie die blijft, die langdurend is.” (Raf Vanherle, zoon van de oprichter)

P&V Elektrotechniek tracht een goede klachtenbehandeling voorop te stellen om zo een sterke reputatie op te bouwen. Dit is de taak van de *total quality manager*. Naast de klachten van klanten geeft P&V Elektrotechniek ook veel aandacht aan de positieve feedback.

“Werknemers mogen soms gaan kijken naar het eindresultaat bij klanten, wat hen dan ook extra motiveert. De feedback van klanten proberen we maximaal te benutten en in de organisatie op te nemen, zodat de werknemers fier zijn op wat ze doen”.
(Johan Van den Berckt, CEO)

‘Reputatie’ gaat voor P&V Elektrotechniek verder dan de reputatie voor klanten en concurrenten. De organisatie betreft ook de ruimere externe omgeving zoals ondernemers uit hun netwerk, die zich niet noodzakelijk in dezelfde sector bevinden.

P&V Elektrotechniek is bekend om zijn lerend vermogen bij collega-ondernemers, netwerkorganisaties en academici.

“Binnen VKW en VOKA mogen we over onze lerende organisatie vertellen. Dus de mensen horen dat en komen er meer over te weten en komen dan ook naar hier om erover te praten.” (Raf vanherle, zoon van de oprichter)

P&V Elektrotechniek stelt de continuïteit van het familiebedrijf voorop, wat zich vertaalt in de nadruk op lange termijn. Voor het toekomstperspectief van het familiebedrijf is het dan ook essentieel om een goede reputatie op te bouwen om zo de continuïteit te verzekeren.

Menselijk kapitaal

Binnen P&V Elektrotechniek is menselijk kapitaal essentieel, mede door de arbeidsintensiviteit van de sector waarin het familiebedrijf zich situeert. Het managementteam doet veel inspanningen om tevreden, gemotiveerde en betrokken medewerkers te verkrijgen. Een lager verloop vloeit hieruit voort. P&V Elektrotechniek rekruteert veel schoolverlaters met het doel hen de opportuniteit te bieden om diepe en bedrijfsspecifieke kennis te vergaren. Doorgroeimogelijkheden dragen bij tot de ontwikkeling van de medewerkers. Bovendien blijft de kennis en ervaring langer in de organisatie.

In veel familiebedrijven bestaat het menselijk kapitaal uit familieleden die vaak bevoordeeld worden (Huybrechts et al., 2011). Het beleid van P&V Elektrotechniek, daarentegen, duldt geen voorkeursbehandeling voor de zonen van de oprichter.

“Allereerst, heb ik altijd gezegd: “de kinderen komen er niet in”, maar soms wijzigt je inzicht. Raf Vanherle, de oudste zoon, heeft een opleidingstraject gevolgd. Hij heeft eerst in het atelier gewerkt, daarna als ontwerper en projectleider. Hij heeft een functie met beoordeling zoals alle andere projectleiders. Dus ik vind niet dat de zonen daar bevoordeeld in mogen worden. Integendeel, zij hebben een belangrijke voorbeeldfunctie en worden dus strenger beoordeeld. Zij moeten zich daar bescheiden in opstellen. Dus absoluut geen familiale voordelen. Dan haal je je eigen onder uit. Voordat ik met P&V begonnen ben, heb ik voor een aantal andere bedrijven gewerkt, ook voor een familiale KMO.

Daar zag ik dat de familie bevoordeeld werd en bepaalde strategische functies innam, of ze bekwaam waren of niet bekwaam waren. Toen heb ik gezien dat je daarmee de hele organisatie ondermijnt. Als je goede mensen hebt die gemotiveerd zijn en die dat ook kunnen, maai je hen het gras voor de voeten weg. Zij gaan weg en dat kan je niet maken.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Netwerken

P&V Elektrotechniek heeft een uitgebreid netwerk van ondernemers, waarmee ze hun kennis delen. Het uitwisselen van ervaringen, het opdoen van inspiratie en nieuwe markten ontdekken zijn specifieke kenmerken binnen de netwerken van het familiebedrijf (Huybrechts et al., 2011).

“Pa doet bijna niets anders meer dan dat, dat is public relations. Dat is luisteren naar anderen, ervaringen uitwisselen, contacten leggen met potentiële klanten en leveranciers. Er wordt zeker vanuit het lerend standpunt naar zo’n bijeenkomsten gegaan. Het is ook vaak dat een kruisbestuiving van twee bedrijven die niets met elkaar te maken hebben de mooiste innovatie naar boven brengen. Dat gebeurt meer en meer.” (Raf Vanherle, zoon van de oprichter)

“We hebben vorig jaar ons vergeleken met internationale bedrijven. In België is het moeilijk voor ons omdat we de grootste zijn. We hebben hier niet echt concurrentie in het terrein dat we zitten. We proberen ons te benchmarken met internationale bedrijven en daar hebben we ook regelmatig samenkomsten mee. In november zitten we met een tiental internationale bedrijven (Chinees, Duits, Deens, Amerikaans, ...) samen. Dus we proberen wereldwijd gelijkaardige bedrijven te zoeken, waar we mee samenkomen en kennis delen rond verschillende thema’s.” (Johan Van den Berckt, CEO)

“Ik ben in 1998 in contact gekomen met IGMO, Impuls Groep voor Middelgrote groeiondernemingen, onder leiding van Hans Cryns van Vlerick Management School.

Dat waren een 25-tal groeibedrijven die in een netwerk samenkwamen en op een zeer professionele manier ondernemerschap uit de doeken doen: groeien, groeistrategie, hoe financieren?, manager versus ondernemer. Daar werd het academische heel erg getoetst aan het praktische.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Conclusie

De organisationele competentie ‘menselijk kapitaal’ en ‘netwerken’ vooropgesteld in de propositie fitten met de empirie. De competentie ‘reputatie’ gesteld in propositie 3 kan verrijkt worden door het toevoegen van een bredere interpretatie van reputatie. P&V Elektrotechniek staat bekend in de buitenwereld als een familiebedrijf met een lerend vermogen. Dit gaat verder als klanten en concurrenten. Het betreft ook academici, collega-ondernemers,...

Propositie 4: Lerende familiebedrijven slagen erin om de drie subsystemen en culturen optimaal te integreren aan de hand van cross-cultural dialogues.

Occupational cultures

Occupational cultures of professionele culturen houden de ‘*executive culture*’ (de top), de ‘*engineering culture*’ (de staf) en de ‘*operator culture*’ (de vloer) in. *Cross-culture dialogues*, gebaseerd op model II, zorgen ervoor dat deze culturen relationele praktijken opzetten en reflectief naar elkaar en anderen luisteren (Schein, 1996). Binnen P&V Elektrotechniek wordt de samenhang en interactie tussen de verschillende culturen belangrijk bevonden. Dit trachten ze te bewerkstelligen door *cross-cultural dialogues*, waarin relationele praktijken worden opgezet en de verschillende culturen reflectief naar elkaar en anderen luisteren.

Ruimte geven aan de gesprekspartners is essentieel binnen *cross-cultural dialogues* (Schein, 1996). P&V Elektrotechniek stimuleert vrijheid, openheid en verantwoordelijkheid door het oprichten van de stuurgroep en werkgroepen. De focusgroep bijvoorbeeld is opgericht om de werkmotivatie en sfeer te optimaliseren. De groep bestaat uit arbeiders, bedienden, de CEO en de procesbegeleider, waardoor de mening van elke medewerker telt. Hieruit blijkt dat de organisatie initiatief neemt om openheid en autonomie te bevorderen.

Een ander aspect van *cross-cultural dialogues* is wederzijdse opschorting (Schein, 1996). Dit houdt in: naar jezelf luisteren, verschillen aanvaarden en wederzijds vertrouwen opbouwen.

P&V Elektrotechniek probeert dit te doen door aandacht te besteden aan de zelfontwikkeling en de familiale omstandigheden van de medewerkers en aan conflicthantering. Door het belang van de thuissituatie te benadrukken, groeit er een wederzijds vertrouwen binnen het familiebedrijf. De conflicthantering binnen P&V Elektrotechniek gebeurt aan de hand van vertrouwenspersonen. Op deze manier leren de medewerkers naar zichzelf luisteren en verschillen met anderen te aanvaarden.

“Er zijn twee vertrouwenspersonen, dus als er iets is dat je moeilijk met het afdelingshoofd kan bespreken, dan zijn zowel hier als op de werkvloer vertrouwenspersonen. Daar kun je dan in alle vertrouwen een luisterend oor krijgen.”

(Koen Pellaers, sales manager)

Uit de observatie in de focusgroep blijkt dat er ruimte wordt gegeven aan de gesprekspartners: iedereen uitte zijn mening en ging in dialoog met elkaar. De CEO en de procesbegeleider probeerde vertrouwen te creëren in de groep. Johan Van den Berckt benadrukte dat iedereen gelijk is en dat zijn mening zeker niet meer waard is.

Psychologische veiligheid is een vereiste om het resultaat van een dialoog te optimaliseren. In dit aspect moet P&V Elektrotechniek nog groeien, zodat elke medewerker zijn mening durft te zeggen zonder te vrezen voor de consequenties. In de focusgroep is er wel psychologische veiligheid, in tegenstelling tot in de stuurgroep.

“De stuurgroep kijkt in eerste instantie naar het operationeel proces, maar indirect zitten hier ook kiemen die de samenwerking versterken. De onveiligheid die nu nog in die groep zit, om elkaar uit te dagen, om elkaar tegen te spreken, zich kwetsbaar op te stellen, verhinderen op dit ogenblik dit groepsvormingsproces. Eerste aanzetten tot evalueren, feedback geven, en tot het dialogeren zijn gegeven. [...] Ook daar wil Johan de ruimte laten. Voor hem is het uitgangspunt: als je de ruimte laat, komt de rest vanzelf. Dat zal tot een bepaald niveau wel zo zijn, maar na een bepaald punt kom je op een punt van incompetentie om als individu in een groep met elkaar om te gaan. Daarom is ook voor deze stuurgroep een procesbegeleider nodig. Deze behoefte is door Johan geventileerd. Het plaatsen van een procesbegeleider in een zoekende groep is niet evident. Dat geeft dadelijk weerstand (onbekend is onbemind!).” (Dirk Huysmans, procesbegeleider)

Zoals blijkt uit bovenstaand citaat heeft het familiebedrijf een procesbegeleider aangesteld om het groepsvormingsproces te bevorderen. Dirk Huysmans wordt ook ingeschakeld in het harmoniseren van de verschillende culturen. Uit de interviews binnen P&V Elektrotechniek komt naar voor dat het onderscheid tussen arbeiders en bedienden voelbaar is. Dit conflict ontstaat doordat de culturen elkaar minder goed begrijpen. De organisatie probeert dit weg te werken door verschillende initiatieven.

“We praten met iedereen en proberen op een zo vlak mogelijke manier te werken. Natuurlijk merk je dat van bediende naar arbeider geen verschil wordt gemaakt, maar andersom wordt het wel anders gezien, wat in elk bedrijf zo is. Ik probeer heel veel te doen om die drempel te verlagen.” (Koen Pelaers, sales manager)

“Die muur tussen bedienden en arbeiders zorgt voor een grote kloof. Ik probeer dat door elkaar te schudden. Die kloof moet weg. Zij [de arbeiders] zijn verantwoordelijk voor hun opdracht en als er andere factoren zijn die dat verstoren of waardoor zij hun ideaal doel niet kunnen bereiken, wil ik ook dat zij daar voor opkomen. Ze mogen ook bedienden terecht wijzen. Daar zijn we heel hard aan het werken.” (David Baeten, COO)

“Het verschil tussen bedienden en arbeiders is heel groot, mede doordat in het verleden er andere regels en wetten gold. Het zijn als het ware andere culturen. We hebben nu met de COO, die de focus vooral op de arbeidersgroep legt, afgesproken dat we voor de arbeidersgroep een aantal initiatieven gaan nemen om hun meer te betrekken en een sterkere identiteit te geven. De structuur zal worden aangepast zodat het werken met autonome teams een kans kan krijgen. We hebben daarvoor een nieuwe teamleider geselecteerd en aangesteld. De groepen in de productie waren oorspronkelijk veel te groot (25 mensen). Die worden in eerste instantie kleiner (15) gemaakt. De groepen gaan zich ook focussen op bepaalde product- en klantengroepen. In de groepen komt er plaats voor inhoudelijke experts, voor jobleaders, die sterk zijn in de diverse werk- en productiemethoden en een veranderende rol voor de teamleiders. De teamleiders, die zich voornamelijk zullen moeten gaan focussen op de interne samenwerking en de verbindingen met andere diensten, worden extra gecoached om te leren hun nieuwe rol op te nemen.

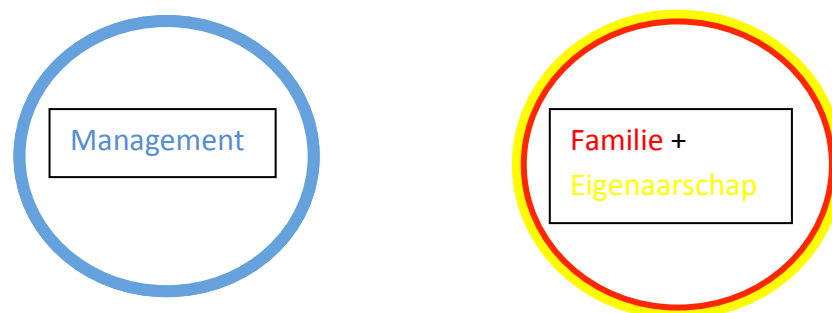
Later zullen er om de twee weken intervisiemomenten voorzien worden om samen naar vraagstukken te kijken uit de praktijk.” (Dirk Huysmans, procesbegeleider)

Subsystemen: familie, management en eigenaarschap

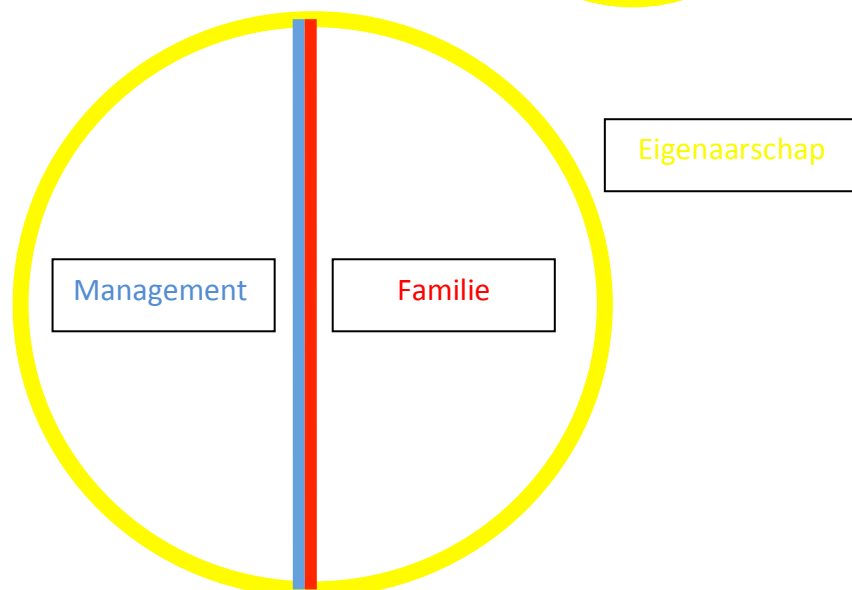
Binnen P&V Elektrotechniek zijn er 3 subsystemen: de familie, het management en het eigenaarschap. De familie en het eigenaarschap betreffen dezelfde personen, namelijk Ghislain Vanherle, zijn vrouw en hun drie zonen. Zij bezitten samen alle aandelen van het familiebedrijf. Het management bestaat uit drie niet- familiale personen: Johan Van den Berckt, David Baeten en Raf Hustinx. In 2013 krijgen de managers de kans om te participeren in het familiebedrijf, waardoor de drie subsystemen een andere compositie krijgen.

De figuur toont dat momenteel de subsystemen, familie en eigenaarschap, samenvallen. In 2013 evolueert dit naar een meer complexe structuur waarbij het eigenaarschap overlapt met de twee andere subsystemen: het management en de familie. Het managementteam zal dan mee participeren in de aandelen van P&V Elektrotechniek waardoor het management ook behoort tot het subsysteem van eigenaarschap.

Nu:



2013:



“Vanaf 1 januari 2013 zal het management mee participeren in P&V. Ik heb drie, vier nachten over deze beslissing gedaan. Mijn kinderen zeiden: ‘doe het! Zo veranker je het managementteam aan de organisatie.’ [...] Ik vind dat we al een mooie weg hebben afgelegd de laatste jaren. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de evolutie van de familie (het 5-jarig TOP-traject, het familieforum).” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Tussen de subsystemen van management en familie treden er soms spanningen op. Deze spanningen komen voornamelijk voor tussen de oprichter en de huidige CEO. De raad van bestuur speelt een belangrijke rol om de neuzen terug in dezelfde richting te krijgen.

“Het nieuwe managementteam werkt zich in, heeft de focus vooral intern gericht omdat ze dat op poten willen krijgen, omdat ze hierop een grip willen krijgen. Je hebt dan het risico dat trends en opportuniteiten gemist worden. Daar speelt de raad van bestuur een belangrijke rol om dit aan te leren en hen daar attent op maken: hoe ga je daarmee om? [...] Vanuit de raad van bestuur wordt de strategie bepaald, we zijn nu bezig met het managementteam en de familie met de visie en strategievorming. Het is belangrijk dat we dat in groep samen doen, zodat we als gelijke groeien in de kennis daar rond.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

“Ik heb P&V 25 jaar geleid zoals ik dacht dat het beste was. Er komt nu iemand anders binnen, die andere accenten legt. Dat is niet altijd gemakkelijk. Daar was wel een bron van conflicten. Dus er was een spanningsveld tussen Johan en mij. We werken een jaar of vier, vijf met een mental coach. Het toeval wil dat Johan dezelfde coach had. Het is ook die mental coach die mij een seintje gaf dat Johan beschikbaar was op de markt. Maar goed, Johan heeft zijn persoonlijkheid en ik de mijne. Ik zie bepaalde trends en de focus van Johan is vooral intern gericht. Dat leidt dan wel tot spanningen en die dingen komen dan in de raad van bestuur aan bod. [...] Je moet niet vergeten, P&V was mijn vierde kind en het was veel gemakkelijker om mijn zonen los te laten dan P&V.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Om conflicten te vermijden tussen de subsystemen, familie en eigenaarschap, heeft de oprichter samen met zijn zonen het Traject van Opvolging en Professionalisering (TOP) doorlopen. Dit is een netwerk voor de familie en zorgt voor familiale harmonie. Het traject is gebaseerd op de Code Buysse.

Ze hebben 50 agendapunten doorlopen, waarin alle mogelijke conflicten binnen de familie aan bod kwamen en oplossingen hieromtrent werden neergeschreven. In het TOP-document werden ook de ervaringen en leermomenten van de familieleden opgenomen. Het TOP-traject van P&V Elektrotechniek is door henzelf ontwikkeld en uniek binnen de bedrijfswereld. Later startten ze een familieforum op, met het daarbij horende familiecharter. Deze stappen naar professionalisering waren noodzakelijk, omdat de subsystemen van familie en eigenaarschap elkaar volledig overlappen. Op deze manier weet iedereen wat er wordt verwacht vanuit de familie en worden de relaties onderling bevorderd.

“Toen ik op één van de Vlerick activiteiten een getuigenis moest geven, zei ik: ‘de kinderen komen niet in de zaak’. We hebben de toekomst van onze kinderen, zowel in opleiding, als de opvoeding thuis, nooit in functie gezien van P&V. Toen ik dit zei, vroeg de prof: ‘dus je gaat P&V verkopen?’ Waarop ik antwoordde: ‘Nee, ik verkoop niet.’ ‘Dan heb je geen andere keuze, je kinderen gaan vroeg of laat eigenaar worden van het bedrijf’, zei de prof. Dat is vanzelfsprekend. Maar ik heb daar nooit zo bij stil gestaan. [...] Dat inzicht bracht een belangrijke klik mee: zodra ze afgestudeerd zijn, komen ze in de raad van advies. Na drie, vier jaar mogen ze mee beslissingen nemen. Achteraf moeten ze deze zelf nemen. We zijn in 2006 gestart met een leerproject, het TOP-traject waar we werken volgens de Code Buysse. Een van de elementen was: hoe ga je met aandelenverdeling om? Uw successie? Als ik mij te pletter rijd, dan is mijn vrouw verplicht om P&V te verkopen, want zij kan de financiële middelen, komend van de successie-plicht, nooit opbrengen. We hebben dan een stichting opgericht. Dat laat twee dingen toe: enerzijds het verdelen van het vermogen en anderzijds het bepalen van het zeggenschap over het bedrijf. We hebben dan in 2008, 2009 de aandelen geschonken aan de kinderen. Mijn kinderen hebben elk 20%, mijn vrouw 20% en ikzelf 20%. Dus naar successie toe is dat geregeld. Er zijn ook aandeelhouders-overeenkomsten gemaakt. Dat hele proces werd begeleid door Van Havermaet. Naar zeggenschap toe: ikzelf heb 3/7 van de stemmen, de kinderen hebben elk 1/7 van de stemmen en mijn vrouw 1/7 van de stemmen. Dus als er iets gebeurt (bv. vader versus 3 zonen), dan weet ik dat mijn vrouw altijd kiest voor de familie. Dus daar is ook gekozen voor ‘de familie gaat voor’. Dat is consequent gedrag.

Dat is in mijn ogen perfect geregeld. [...] Wij hebben gedurende vijf jaar -nu december vorig jaar (2011) is het traject volledig ingevuld- de Code Buysse gebruikt als leidraad om deugdelijk bestuur te voeren. Eén keer per maand kwamen we op zondag samen. Dan vergaderden wij van half tien tot twaalf. We hadden een agenda met 50 punten. Nu hebben we een familieforum waar we ook nog andere aspecten aankaarten.”
(Ghislain Vanherle, oprichter)

Dialogo en communicatie zijn belangrijke instrumenten binnen P&V Elektrotechniek om drie subsystemen met elkaar in interactie te laten gaan.

“Dat [de communicatie tussen de raad van bestuur en het managementteam] is meer een dialoog. Ghislain legt niet echt dingen op. Er zijn bepaalde zaken afgesproken, zoals de familiale waarden. Dat verwacht hij ook dat we die bewaren. Voor de rest probeert hij zich te distantiëren. Er wordt een thema op tafel gelegd. Er wordt naar de mening van het managementteam geluisterd, vragen gesteld en beslissingen genomen.” (David Baeten, COO)

Een reflectiepunt voor P&V Elektrotechniek voor de toekomst betreft het samenvallen van de subsystemen van eigenaarschap en management. Het is belangrijk dat de grenzen transparant blijven, mogelijk door een actieve deelname in de raad van bestuur en de aandeelhoudersvergadering.

Conclusie

Bij het vergelijken van de propositie met de empirie wordt duidelijk dat P&V Elektrotechniek op de goede weg is om de subsystemen en de culturen te integreren aan de hand van *cross-cultural dialogues*. Ze doet veel inspanningen om dit te optimaliseren, zoals het oprichten van de werkgroepen, de procesbegeleider, de mental coach, het TOP-traject,...

Uit de gevalstudie komt naar voor dat de procesbegeleider een meerwaarde levert om *cross-cultural dialogues* tussen de verschillende culturen te bevorderen. Om de kloof tussen arbeiders en bedienden te verminderen, heeft Dirk Huysmans samen met de COO belangrijke initiatieven genomen. Er werden structurele veranderingen doorgevoerd binnen de teams van arbeiders en rond de samenwerking tussen arbeiders en bedienden. Daarnaast kan een procesbegeleider de psychologische veiligheid sneller in de groep brengen.

Propositie 5: Lerende familiebedrijven passen *double loop learning* toe.

Belangrijk om tot *double loop learning* te komen is onder andere tweezijdige doelbepaling, waarbij de zelfontwikkeling van de medewerkers evenwaardig is aan het doel van de organisatie (Argyris & Schön, 1978). P&V Elektrotechniek tracht de noden van de medewerkers te achterhalen tijdens de functioneringsgesprekken, aan de hand van tweezijdige communicatie. De uitkomst van deze gesprekken wordt vertaald in een persoonlijk ontwikkelingsplan.

“Een evaluatiegesprek is een eenzijdig gesprek, waar je feedback geeft over de prestaties. Een functioneringsgesprek is tweezijdig, dialoog, afspraken die gemaakt zijn in het evaluatiegesprek overlopen. [...] We hebben een globaal ontwikkelingsplan, dat is het resultaat van een individueel ontwikkelingsplan. Er wordt gekeken welke opleidingsbehoeften er zijn en die worden genoteerd.” (Sabrina Wouters, HR-manager)

“Dat [functioneringsgesprekken] wordt gedaan met de teamleider en iemand van de personeelsdienst. Dat gaat over je functioneren, dingen die beter kunnen. Je kan er alles zeggen. Er wordt geen gevolg aan gegeven. Je kan eerlijk zijn tegen je teamleider: wat je van hen vindt, hoe zij het doen. Het is dus geen eenzijdige communicatie. Achteraf wordt daar dan ook rekening mee gehouden. Er wordt dan ook gesproken over je ambities en of je het eventueel ziet zitten om bediende te worden. Dat is hier ook wel. Als er vacature is, wordt er eerst intern gekeken.” (Jimmy Devos, arbeider)

Daarenboven zijn gevoelens belangrijk en worden ze gewaardeerd als data (Argyris & Schön, 1978). Het rekening houden met de familiale omstandigheden is binnen P&V gebouwd op de stelling: ‘als mensen zich thuis niet goed voelen, dan presteren ze ook niet optimaal op de werkvloer.’ Anderzijds komen er ook veel gevoelens voor op de werkvloer, zoals ontevredenheid door onbenutte talenten. Hier wordt over gepraat en naar oplossingen gezocht.

“Hoe gaat u om met medewerkers die zich niet goed voelen in hun vel? Eerst zal de direct leidinggevende er kort, gewoon informeel mee babbelen, scheelt er iets?”

Thuis iets aan de hand? Slechte dag? Wat dat betreft, hebben we gesprekken opgebouwd op verschillende niveaus: wat scheelt er? Praat erover met uw directe leidinggevende. Lukt het niet met uw directe leidinggevende, dan komt de tweede lijn erbij zitten, een tweede gesprek volgt een paar weken later. Het is pas in het derde of vierde gesprek dat HR erbij komt zitten. Wat we wel doen, of een paar keer is voorgevallen, is dat de persoon niet tegen de leidinggevende wil babbelen. Dan is het aan de leidinggevende om te zeggen of de persoon met Sabrina (HR) of met iemand anders wil praten. Misschien dat die hem wel kan helpen, als het bijvoorbeeld om een persoonlijke zaak gaat. Dat wordt ook gedaan. Als hij dat ook niet wilt, dan kunnen we vragen aan Sabrina om daar langs te gaan. Dus er is heel veel aandacht voor de mens.” (Raf Vanherle, zoon van de oprichter)

“Wat je eerst moet doen, is luisteren naar de mensen, naar wat er leeft. En ook kijken en analyseren welke talenten je in huis hebt. Er zijn dikwijls mensen in de organisatie die talent hebben, maar die ze niet ontwikkeld hebben. Dat heb ik heel veel gedaan de laatste twee jaar. Met mensen gepraat, van ’s morgens tot ’s avonds, ben ik overal bijgeweest. Gewoon om te voelen wat er leeft in de organisatie en bij de mensen.” (Johan Van den Berckt, CEO)

Om *double loop learning* te verkrijgen moet interne betrokkenheid en vrije keuze nagestreefd worden (Argyris & Schön, 1978). De huidige CEO probeert deze twee factoren te bevorderen binnen P&V Elektrotechniek door meer ruimte en verantwoordelijkheid te geven aan de medewerkers. De stuurgroep en de andere werkgroepen zijn één van de manieren om dit te bewerkstelligen.

“De stijl van leidinggeven was totaal verschillend met de vorige CEO, wat wel eens leidde tot spanningen tussen Ghislain en de nieuwe CEO, Johan. De totaal andere stijl uitte zich vooral in het geven van ruimte die nodig is om initiatief te laten nemen en verantwoordelijkheid op te nemen. Daarnaast ging de aandacht naar de medewerkers en het bieden van mogelijkheden om te leren. Door mensen aan te moedigen kregen ze er tegelijkertijd ook de goesting bij. Samenwerken werd gestimuleerd, zich ontwikkelen aangemoedigd, evolueren gestimuleerd. Dit is een behoorlijke omslag geweest en tegelijkertijd was dit voor velen een hele opluchting.

Deze aanpak heeft heel wat energie gemobiliseerd.” (Dirk Huysmans, procesbegeleider)

Zoals eerder gesteld bij propositie 4 is de psychologische veiligheid binnen P&V Elektrotechniek nog niet optimaal. Dit is echter een conditie voor openheid voor informatie en vertrouwen. Deze twee worden gestimuleerd door het inrichten van werkgroepen en het creëren van betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

Voorstellen en ideeën zijn toetsbaar en tegenspreekbaar in het model van *double loop learning* (Argyris & Schön, 1978). P&V Elektrotechniek gebruikte verbetervoorstellen om ideeën van de werkvloer te laten opborrelen. Het familiebedrijf worstelt met de opvolging van deze ideeën, wat soms tot ontevredenheid leidt. Hier wordt op ingespeeld door in de toekomst een nieuw proces in te richten aan de hand van een werkgroep.

“Vroeger waren er verbetervoorstellen die ze mochten inbrengen. Dat is een beetje stilgevallen. Er werd niks meer meegedaan en niet meer uitgevoerd en dat bracht frustraties mee. Ze konden niet weg met hun ideeën. Dan is Dirk gekomen en hebben we gezegd om het anders aan te pakken. [...] [D]aar zijn we nu een ander systeem voor aan het bedenken. Dat gaat meer in werkgroepen worden. Als iemand een idee heeft, wordt er een werkgroep samengesteld. Mensen van de vloer, bedienden,... zitten daar in. Dat gaat één van deze dagen operationeel worden.” (André Indeherberge, preventieadviseur en kwaliteitscoördinator)

In voorgaande proposities werd al meerdere malen aangegeven dat het familiebedrijf een lange termijn effectiviteit vooropstelt. De raad van bestuur stelt jaarlijks de lange termijn visie en strategie bij. Daarenboven besteedt de familie aandacht aan de continuïteit, bijvoorbeeld door het TOP-traject.

Binnen P&V Elektrotechniek worden complexe problemen ten gronde behandeld. Uit het personeelstevredenheidsonderzoek (PTO) blijkt dat communicatie één van de grootste struikelblokken is. Naast dit probleem wordt ook de behandeling van ideeën en klachten momenteel door diverse initiatieven aangepakt. De klachtenbehandeling wordt verbeterd door het invoeren van een nieuw systeem en het aanstellen van een *total quality manager*.

De communicatie proberen ze op verschillende fronten aan te pakken: betere informatie door het installeren van intranet, de CEO en CFO dichterbij de medewerkers brengen en de samenwerkingsstructuur tussen de arbeiders en bedienden vernieuwen.

Binnen de methode van *double loop learning* komt het menselijk potentieel maximaal aan bod (Argyris & Schön, 1978). Het is een mensgerichte organisatie waarbij de zelfontwikkeling van medewerkers een cruciale rol speelt, wat ook aangehaald wordt in het PTO als één van de positieve punten. Zo krijgen bijvoorbeeld alle leidinggevenden een managementopleiding. Vanuit het ontwikkelingsplan wordt gekeken naar de noden van de medewerkers die zich uiten in opleidingen en doorgroeimogelijkheden.

“Veel mensen verwarren de menselijke aanpak met een zachte aanpak of dat de dingen helemaal los zijn. Maar dat is niet zo. Er zijn duidelijke afspraken. Ik denk dat we zelfs harder zijn. Harder mag ik niet zeggen, maar veel directer. Het is niet omdat je goede communicatie hebt of dat je een menselijke organisatie hebt, dat je niet kan zeggen wat op je lever ligt. Het wil niet zeggen dat je geen conflicten kan aangaan, maar ze worden wel op een respectvolle manier opgelost en ze worden uitgepraat. In veel organisaties zijn er conflicten die gewoon het daglicht niet mogen zien en waar mensen langs elkaar doorlopen. Als er conflicten zijn worden de mensen gewoon rond de tafel gezet en wordt het uitgepraat. En dat vraagt een bepaalde vorm van lef van die mensen en dat is ook een stukje training.” (Johan Van den Berckt, CEO)

“We hebben Dirk Huysmans vast in dienst binnen P&V en we willen eigenlijk via de focusgroep en intervisiemomenten hen verder ontwikkelen en bijsturen in de noden die ze hebben. Daar helpt Dirk ons.” (Sabrina Wouters, HR-manager)

Conclusie

In de vergelijking van de empirie met de propositie komt naar voor dat P&V Elektrotechniek in de overgang zit van *single loop learning* naar *double loop learning*. ‘Openheid voor informatie en vertrouwen groeit’ en ‘voorstellen en ideeën zijn toetsbaar en tegenspraakbaar’ zijn twee voorwaarden bij *double loop learning* waar binnen het familiebedrijf nog werk aan is. Een tekort aan psychologische veiligheid zorgt ervoor dat deze twee condities nog niet vervuld zijn.

Voornameijk in de stuurgroep doet dit probleem zich voor, in tegenstelling tot de rest van de organisatie. De arbeiders, bijvoorbeeld, geven ideeën en durven hun mening naar voor te brengen, wat duidt op psychologische veiligheid.

Propositie 6: Lerende familiebedrijven gebruiken de volgende hefboomen om leren in hun organisatie te bevorderen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en *governance* mechanismen.

Lerende oriëntatie

Commitment voor leren is één van de kenmerken om een lerende oriëntatie te creëren (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Het managementteam van P&V Elektrotechniek is er van overtuigd dat leren een constante verbetering, een betere performantie, een competitief voordeel en een blijvende werkmotivatie met zich meebrengt. Dit tracht ze te bekomen door de medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid te geven onder andere aan de hand van de stuurgroep en werkgroepen. Ook het aanstellen van een procesbegeleider bewijst dat P&V Elektrotechniek de interne leerprocessen wil optimaliseren. Dirk Huysmans stelde een document op waarin de organisatiecultuur en -structuur grondig worden geanalyseerd en de verbeterpunten worden aangehaald. Hij gaat hier verder op in door de evolutie van P&V Elektrotechniek naar een lerende organisatie te beschrijven.

Het managementteam probeert het lerend vermogen uit te dragen naar het gehele familiebedrijf. Een verandering in het denkpatroon van zowel de medewerkers als de eigenaars is noodzakelijk om een lerend bedrijf te worden. P&V Elektrotechniek heeft openheid voor leren; de observatie in de focusgroep en het verkrijgen van documenten wijst op een lerende oriëntatie van het familiebedrijf. Ook de oprichter, Ghislain Vanherle, is constant en actief aan het leren. Dit blijkt uit het volgende voorbeeld: Ghislain Vanherle heeft de transcriptie, van het interview dat we met hem hadden, doorgenomen met zijn mental coach en gebruikt dit als een reflectie/leerdocument.

“Bij het leiding geven is vertrouwen en vrijheid geven heel cruciaal. Ik moet zeggen dat is iets wat ik de laatste jaren geleerd heb. Johan heeft een heel andere aanpak als ik. Een van mijn bezorgdheden was altijd: kan ik de organisatie loslaten? Durf ik ze loslaten? Waar gaan we eindigen? We zijn verantwoordelijk voor 170 gezinnen. Als je dat loslaat, waar gaat dat eindigen? In chaos?”

Ik besef achteraf dat je daardoor de 'bottle neck' dreigt te worden van de groei van de organisatie. Johan legt het beslissingsniveau één tot twee niveaus lager (horizontaal): ze verantwoordelijk maken voor hun beslissing. Je leiderschapsstijl is heel cruciaal, hoe je mensen laat leren.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Binnen het familiebedrijf worden, vanuit de visie en missie, doelen geformuleerd die aangeven welke concrete resultaten op welke momenten bereikt moeten zijn. Vervolgens wordt de strategie geformuleerd, waarop de gedragingen van en de relaties tussen de medewerkers zijn gebaseerd. Deze gedragingen en relaties leveren acties en uitkomsten op die op hun beurt de missie en visie weer versterken (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Binnen P&V Elektrotechniek gaat men bewust om met deze leercyclus en bouwt men momenten in om het hierover met elkaar te hebben.

“We hebben zes raden van bestuur per jaar. De agenda ligt vast op voorhand, dat is een cyclus. We hebben een zeer boeiende sessie gehad over ‘purpose’, zingeving: waarom doen we dingen op een bepaalde manier? Waarom kies je voor die strategie? We hebben daar een tweedaagse van gemaakt: hoe zijn de profielen van het managementteam, van de familie? Zijn er conflictharden? Of net niet? Is er synergie? Dat gebeurt binnen de raad van bestuur. In april en mei gaan we twee strategiedagen hebben waarin we de visie lange termijn strategie 2012-2015 bepalen.” (Ghislain Vanherle, oprichter)

Zoals gesteld bij propositie 1 staat P&V Elektrotechniek open voor vernieuwing. Het familiebedrijf zit in een veranderingsfase, waarbij de structuur van de organisatie vlakker wordt. Medewerkers zoeken mee naar innovatieve ideeën en het bedrijf streeft naar constante verbetering. De verbetervoorstellen van de arbeiders en bedienden zijn talrijk, maar werden niet altijd opgevolgd. Momenteel wordt dit verbeterd; er zullen werkgroepen gevormd worden rond de ideeën.

“Wat belangrijk is, is dat je weet waar je met je organisatie naar toe wilt, dat de mensen dit ook weten. Ten tweede is het belangrijk om een vertrouwelijke omgeving te creëren. Mensen moeten durven om te experimenteren en om fouten te maken. Het is heel nefast voor een organisatie waar mensen gestraft worden als ze fouten maken. Dan durven de mensen niet te experimenteren.

Dus het is belangrijk dat je openheid creëert. Je moet zorgen dat mensen weten wat er van hen verwacht wordt. Ook dat het gedrag van de leiders voorspelbaar is. Iets dat we heel duidelijk merken, is dat onze leiders heel consequent en respectvol met onze mensen omgaan en dat we eerlijk proberen te zijn. Een soort van voorbeeldgedrag tonen dus.” (Johan Van den Berckt, CEO)

Uitvoering-als-leren is een benadering die het lange termijn succes voor ogen houdt, voortdurend de activiteiten van de organisatie evalueert en continu naar innovatie zoekt (Lambrechts & Voordeckers, 2010). P&V Elektrotechniek probeert deze benadering toe te passen. Hieronder wordt aangehaald welke initiatieven het familiebedrijf neemt.

‘Leiders zetten de richting uit en maken de missie’ is één van de kenmerken van deze benadering (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Uit onderstaand citaat blijkt dat Johan Van den Berckt een duidelijke richting voor ogen heeft en dat deze duidelijk is voor de medewerkers. De missie van P&V Elektrotechniek wordt samen met de raad van bestuur bediscussieerd en opgesteld.

“Het grote verschil met vroeger is dat de betrokkenheid van Ghislain emotioneler was en die van Johan meer passioneel is. Eigenlijk opteer ik voor het tweede. Als emoties te veel de overhand halen, gaat dat je beoordelingsvermogen ook beïnvloeden. Dat is niet altijd goed geweest. Ik vind dit een gezondere situatie. Als externe CEO probeer je het bedrijf zo goed mogelijk te besturen, maar je hebt niet die emotionele band. Ik denk dat het beter is als die emotionele band er niet is. Niet dat Ghislain het slecht heeft gedaan! Johan is meer rationeel. Als je je beslissingen emotioneel neemt, wordt je heen en weer gesleurd tussen twijfel en onzekerheid. Maar dan is je traject zeer bochtig. Wat ik nu merk bij Johan is dat hij een bepaald doel voor ogen heeft en dat is begonnen met de stuurgroep op te richten. Hij heeft dan al die mensen een opleiding gegeven, zodat die groep ook bekwaam was. Dan zegt hij wat de richting is en vraagt of we hem allemaal volgen. Dan heb je een rechte lijn en iedereen weet waar we naar toe gaan.” (Ivo Wouters, Senior Engineer)

Verder stelt deze benadering dat medewerkers (vaak in team) zelf antwoorden ontdekken en niet zomaar de aanwijzingen van de leider volgen (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Binnen P&V Elektrotechniek wordt er gewerkt met teams en werkgroepen.

Een voorbeeld van een werkgroep is de focusgroep waarin communicatie-, relatie- en werkgoestingverbeteringen worden besproken. Daarnaast zal het familiebedrijf, onder leiding van de procesbeleider, werkgroepen oprichten om verbetervoorstellen uit te werken. Deze teams en werkgroepen krijgen veel ruimte en verantwoordelijkheid zodat ze zelf naar oplossingen kunnen zoeken en hun betrokkenheid met de organisatie stijgt.

“De structuur zal worden aangepast zodat het werken met autonome teams een kans kan krijgen. [...] Het team wordt verantwoordelijk voor zijn eigen prestaties; krijgt een grote mate van autonomie. Als er een verbetervoorstel wordt gedaan moeten ze dit zelf beoordelen, ze moeten dit ook zelf uitvoeren. Ze kunnen wel beroep doen op de organisatie, expert, externen, maar blijven eindverantwoordelijken. Vanuit het management wordt veel vrijheid gegeven aan wat mag en beperkt aan wat niet kan. Het belangrijkste is dat de teamleden aan de slag gaan, dat mensen zelf initiatief nemen en hun autonomie gaan ervaren. Op termijn zullen de leden binnen een team elkaar actief gaan helpen, tenminste dat geloven we oprecht.” (Dirk Huysmans, procesbegeleider)

Daarnaast is het essentieel dat feedback in twee richtingen gebeurt (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Binnen P&V Elektrotechniek geeft de leidinggevende feedback in de vorm van coaching en advies. Het is belangrijk dat terugkoppeling continu gebeurt en dat dus de verwachtingen van de medewerker duidelijk zijn.

“We zitten jaarlijks samen voor een functioneringsgesprek, maar dat is een formaliteit. Ik ben er van overtuigd en ik denk dat er constant feedback nodig is. Het ergste wat in een organisatie kan overkomen is dat er na een jaar een functioneringsgesprek is en dat je leidinggevende je komt vertellen dat je slecht bezig bent. Dan ben je een gigantische slechte leidinggevende. In zo een gesprek mogen er nooit verrassingen naar boven komen. Hetgeen dat mensen moeten krijgen, is constante feedback, zodat er geen frustraties optreden. Mensen moeten weten waar ze staan. Het zou niet eerlijk zijn om mensen een jaar aan het lijntje te houden en daarna zeggen dat ze niet goed bezig zijn. In die zin is constante coaching en feedback de taak van de leidinggevende. We nemen ook wel officiële momenten, maar daarnaast gebeurt het gewoon tijdens de dag op de vloer.

Dat zijn voor mij de belangrijkste momenten. Er moet open communicatie zijn tussen elkaar. Dat is een soort evalueren. Is er een conflict is, moeten ze het open naar elkaar communiceren. We hebben bepaalde afspraken en waarden die we delen en als een collega daar fout mee om gaat, dan moeten ze elkaar daar over aanspreken.” (Johan Van den Berckt, CEO)

“Een evaluatiegesprek is in één richting. Een functioneringsgesprek is in twee richtingen, dan hebben we liever dat de medewerker effectief praat. Hoe meer hij vertelt, hoe meer we te weten komen: wat beter kan. Als je dan van de 90 mensen 60 keer hoort dat iets beter moet, dan weet je waar je aan moet werken. Dat worden de doelstellingen het jaar nadien, of wordt onmiddellijk aan gewerkt; sommige dingen zijn dringend. Er zijn soms ook heel kleine dingen waarvan we zeggen: ‘dat is een goed idee, dat gaan we onmiddellijk doen’.” (Raf Vanherle, zoon van oprichter)

‘Angst verlamt het leerproces’ is een kenmerk van uitvoering-als-efficiëntie, het tegenovergestelde van uitvoering-als-leren (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Dit moet het familiebedrijf absoluut vermijden met het oog op een lerende organisatie. Medewerkers van het familiebedrijf dienen vaak verbetervoorstellen in; ze laten hun stem horen. Zoals eerder vermeld, werden deze ideeën regelmatig niet behandeld of in rekening genomen. Daar komt binnenkort verandering in. P&V Elektrotechniek start met werkgroepen om dit leerproces te optimaliseren.

“Je hebt er altijd bij die aarzelen. Die hebben meestal de beste ideeën, jammer genoeg. We roepen en vragen daarachter. Het management zit achter hun bureau, die staan niet op de werkvloer, die weten niet wat het is om het alle dagen te doen. Ze proberen dat wel te weten maar ze weten het maar van horen zeggen.” (Raf Vanherle, zoon van oprichter)

“Mensen moeten durven om te experimenteren en om fouten te maken. Het is heel nefast voor een organisatie waar mensen gestraft worden als ze fouten maken. Dan durven de mensen niet te experimenteren. Dus het is belangrijk dat je openheid creëert. Je moet zorgen dat mensen weten wat er van hen verwacht wordt.” (Johan Van den Berckt, CEO)

Het bovenstaand citaat stelt dat medewerkers leren uit hun fouten. Dit kan gekoppeld worden aan de theorie van Edmondson (2011), die stelt dat falen kunnen leiden tot succes.

Lerende relaties en praktijken (Double loop learning: Argyris)

Relaties en praktijken die mensen met elkaar opbouwen om te werken aan het familiebedrijf bepaalt in grote mate het lerend vermogen van het bedrijf (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Deze hefboom is overeenkomstig met het *double loop learning* model van Argyris, besproken bij propositie 5. Hierin werd gesteld dat P&V Elektrotechniek op weg is naar *double loop learning*: tweezijdige doelbepaling, gezamenlijke verantwoordelijkheid, interne betrokkenheid, maximaal menselijk potentieel, ... worden optimaal gestimuleerd in het familiebedrijf. Communicatie, het systeem betreffende de verbetervoorstellen en de psychologische veiligheid van de stuurgroep zijn de belangrijkste hindernissen die ze nog moet overwinnen.

Leiderschap dat leren ondersteunt

De leidinggevenden binnen P&V Elektrotechniek zijn vaak het voorbeeld voor de medewerkers. Het is daarom noodzakelijk dat zij uitdragen wat ze verkondigen: 'walk the talk'.

"Iets dat we heel duidelijk merken, is dat onze leiders heel consequent en respectvol met onze mensen omgaan en dat we eerlijk proberen te zijn. Een soort van voorbeeldgedrag tonen dus. Ze worden er ook over aangesproken. Mensen mogen mij hierover aanspreken als ze daar van af wijken van het vooropgesteld gedrag." (Johan Van den Berckt, CEO)

Een reflectiepunt hierbij is dat de arbeiders een andere perceptie van Johan Van den Berckt hebben dan bedienden. Zij zien hem eerder als 'afstandelijk'. Ze zullen zich, bij gevolg, eerder tot iemand anders wenden om hun ideeën te presenteren. Zoals eerder gesteld, zullen de procesbegeleider en de HR-manager samen met CEO hiervoor een oplossing bedenken.

'Level 5-executive' houdt in dat de leider duurzame excellentie opbouwt door een paradoxale combinatie van persoonlijke nederigheid en een sterke professionele wil (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Dit is heel duidelijk op te merken bij Johan Van den Berckt. Hij stelt zich enerzijds heel bescheiden op maar heeft anderzijds een eenduidige richting waarnaar het bedrijf moet evolueren. Het combineren van een menselijke benadering met een sterke visie maakt van Johan Van den Berckt een level 5-leider. Uit de observatie van de focusgroep blijkt ook dat de huidige CEO zich zeer nederig opstelt naar de andere medewerkers rond de tafel. Daarnaast legt hij nadrukkelijk de klemtoon op de bedoeling en de doelstellingen van de groep.

In 'leiderschap dat leren ondersteunt' is het stimuleren van betrokkenheid essentieel (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Dit probeert P&V Elektrotechniek te bewerkstelligen door meer verantwoordelijkheid en vrijheid te geven aan de medewerkers.

"Nu hebben we meer verantwoordelijkheid en rapporteren we meer in functie van cijfers en resultaten. Van daaruit krijgen we coaching en worden we gemanaged. Ghislain zat er veel directer op. Die liet niks los. Nu doen ze dat wel. Vroeger was er veel meer controle vanuit Ghislain. Nu is die er ook wel, maar die is niet meer zo nadrukkelijk aanwezig, je moet en kan nu eerder verantwoordelijkheden nemen."

(Koen Pellaers, sales manager)

De bevoordeling van familieleden werkt nefast in een familiebedrijf (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Dit wordt niet getolereerd bij P&V Elektrotechniek, zoals eerder vermeld.

"De zonen hebben hier ook een gewoon traject moeten doorlopen. Raf was het meest betrokken. Wim die werkt hier freelance, maar dat is IT, dus dat heeft niks met het productieproces te maken. Raf heeft hier het hele traject doorlopen. Hij heeft in het atelier gezeten, bij de ontwerpers en projectleiders,... zodat hij alles door en door kende. Hij heeft het dus echt wel allemaal moeten leren en niet gewoon gekregen."

(Ivo Wouters, senior engineer)

Governance mechanisme

Governance mechanismen zijn werkwijzen, structuren en systemen die een deugdelijk bestuur verwezenlijken. Het familieforum en – charter (familiale *governance* mechanismen) en de actieve raad van bestuur (bedrijfs*governance* mechanismen) zijn de belangrijkste hierbij. Bij propositie 4 zijn we al uitgebreid ingegaan op deze *governance* mechanismen. Hier beperken we ons tot de herhaling van de kern.

Betreffende de familiale *governance* heeft Ghislain Vanherle samen met zijn zonen een TOP-traject (verdeling van aandelen en stemrechten, aandeelhoudersovereenkomst, successierechten,...) doorlopen. Dit is geëvolueerd naar een familieforum waarin de verwachtingen, verantwoordelijkheden en rechten van de familie worden besproken. Daarnaast heeft de familie ook een familiecharter opgesteld. Hierin worden alle beslissingen van het familieforum opgenomen. Het bedrijfsmatige *governance* mechanisme, de raad van bestuur, is binnen P&V Elektrotechniek samengesteld uit familie, managers en externe experts. Dit zijn actieve, geëngageerde en betrokken leden die een controlerende en adviserende functie bekleden.

“In de periode 2000-2001 hebben we een raad van advies opgericht. Het werken met externen is trouwens een rode draad doorheen de geschiedenis van P&V. Waarom die raad van advies? Die stelt mij de vraag of ik wel goed bezig ben, en maakt mij attent op mogelijk verkeerde keuzes, een fout pad. Het klinkt misschien heel gek, maar ze zorgen ook voor de controle op mezelf. Als ondernemer zijt ge eerder een doener, ge laat u vooral leiden door de dingen van elke dag. Maar als er zich een opportuniteit voordoet, bijvoorbeeld om iets nieuws uit de grond te stampen, dan denkt ge al snel dat het niet dringend is. Ge laat dat dan liggen en lap, de opportuniteit is weg. De raad van advies zorgt, dankzij de externen, voor een engagement. Ge maakt afspraken over het uitwerken van een voorstel tegen de volgende raad van advies. Het brengt meer discipline. Ge verplicht uzelf om afspraken te maken en na te komen, en om verantwoordelijkheid af te leggen over wat ge doet. Ik kan bij wijze van spreken mijn medewerkers achter hun votten zitten, maar zelf heb ik die discipline niet altijd. Die externen zorgen daar toch wel voor. De externen in de raad van advies hebben ook een complementair profiel. [...]

[Een externe] heeft op een gegeven moment een heel goede vraag gesteld: 'Wat verwacht ge eigenlijk van de raad van advies?' Die vraag hebben we nadien expliciet behandeld binnen onze TOP-meeting (Traject Opvolging en Professionalisering). Dat hielp een stuk. Maar het hoeft niet allemaal op formele meetings te gebeuren. Ik kan ook de telefoon nemen of mensen aanspreken in netwerken, en hun advies vragen. Maar het grote verschil is dat een adviesraad een kleine groep is, die systematisch bijeengeroepen wordt zodat je de zaken niet aan het toeval overlaat. De raad van advies brengt mensen samen, en dat is anders dan iedereen individueel te benaderen. Het is juist de interactie tussen al die verschillende invalshoeken die meerwaarde biedt. (Ghislain Vanherle, oprichter) (Lambrechts & Voordeckers, 2010, p. 113-114)

Conclusie

Bij het naast elkaar leggen van de vier hefboomen en de empirie wordt een 'fit' duidelijk. Bij de eerste hefboom 'lerende oriëntatie' wordt er opgemerkt dat de oprichter van P&V Elektrotechniek, met behulp van zijn mental coach, een zeer lerende houding aanneemt. De tweede hefboom 'lerende relaties en praktijken' komt overeen met het *double loop learning* model, besproken bij propositie 5. Verder is er een 'fit' met 'het leiderschap dat leren ondersteunt'; de CEO wordt duidelijk herkend in de leiderschapsstijl van level 5. Ook de laatste hefboom '*governance* mechanisme' is overeenkomstig met de empirie. Alle *governance* mechanismen, vermeld in de theorie, worden omgezet in de praktijk binnen P&V Elektrotechniek. Er is echter altijd ruimte voor verbetering.

Hoofdstuk V. Discussie en conclusies

A. Bijdrage aan de literatuur

Hoofdstuk II van deze thesis betreft de literatuurstudie, waarin drie onderzoeksdomeinen worden besproken: 'familiebedrijven', 'organisationeel leren' en 'organisationeel leren binnen familiebedrijven'. We hebben getracht orde te scheppen in deze domeinen door de belangrijkste theorieën naar voor te brengen.

Uit de literatuurstudie rond het onderzoeksdomein 'familiebedrijven' blijkt dat specifieke dynamieken ontstaan door de wisselwerking tussen verschillende subsystemen binnen familiebedrijven (Poza, 2010). Deze dynamieken kunnen een competitief voordeel opleveren en worden beschouwd als de unieke, specifieke, complexe en dynamische bronnen binnen het familiebedrijf, zoals gesteld in de *resource based view*. Huybrechts et al. (2011) groeperen deze unieke bronnen in vier groepen van *intangibles*: organisatiecultuur, reputatie, menselijk kapitaal en netwerken.

Het tweede onderzoeksdomein 'organisationeel leren' is moeilijker te vatten, omdat er geen éénduidige definitie is voor dit begrip en het ruim geïnterpreteerd wordt. We trachten dit fenomeen zo duidelijk mogelijk weer te geven door de kernauteurs rond organisationeel leren te bespreken. Veel van deze auteurs duiden erop dat het een continu leerproces betreft, dat wordt opgezet door lerende relaties en praktijken binnen de eigen organisatiecultuur. De kwaliteit van de gesprekken en relaties die medewerkers met elkaar aangaan binnen het bedrijf bepaalt voor een groot deel of het een lerende organisatie is (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Literatuur rond 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' is minimaal. Enkele auteurs doen een oproep naar verder onderzoek binnen dit domein. Het boek 'Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?' van Lambrechts en Voordeckers (2010) diende als leidraad voor deze masterproef. Volgens deze auteurs kunnen vier hefboomen het organisationeel leren binnen familiebedrijven bevorderen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en *governance* mechanismen die leren bevorderen.

De bijdrage van deze masterproef aan de literatuur zal hieronder worden toegelicht. We zijn vertrokken vanuit zes proposities afgeleid uit de literatuur. Deze hebben we vervolgens naast de empirie uit de *case study* bij P&V Elektrotechniek gelegd. We herhalen de zes proposities respectievelijk en geven aan of er al dan niet een ‘match’ is met de empirie en hoe op basis van de case onze proposities verfijnd, verrijkt en/of genuanceerd zijn (*pattern matching*, Yin, 2009).

Propositie 1: Lerende familiebedrijven hebben het vermogen om belangrijke vernieuwingen binnen te halen (nieuwe werkwijzen, technologieën, etc.) en die dan aan de eigen sterktes van het familiebedrijf te koppelen. Op die manier bouwen zij steeds verder op hun traditie en vakmanschap zonder dat dit verstard geraakt en verstikkend begint te werken.

Nadat we de empirie vergeleken hebben met de propositie blijkt dat er een ‘fit’ is. Het familiaal karakter van P&V Elektrotechniek wordt door de medewerkers als één van de kernwaarden gezien. Het familiebedrijf tracht zijn eigen sterktes en traditionele waarden te gebruiken om met veranderingen om te gaan. Dit kan gezien worden als een vicieuze cirkel waarin veranderingen door de aanwezigheid van de kernsterktes succesvol geïmplementeerd kunnen worden. Deze waarden kunnen op hun beurt versterkt worden door de voldoening van het succes.

Propositie 2: Lerende familiebedrijven bezitten een *family firm culture* die vernieuwingen toelaat.

Uit de vergelijking van propositie 2 met de empirie blijkt dat de kenmerken ‘sterke groepsoriëntatie’ en ‘lange termijn nadruk’ van een *family firm culture* fitten. De propositie kan echter ook genuanceerd en verrijkt worden rond het kenmerk van ‘centrale besluitvorming’. In de context van P&V Elektrotechniek gebeurde er een overgang van centrale naar decentrale besluitvorming door de CEO wissel. Dit bleek echter niet nadelig voor het familiebedrijf. Het managementteam heeft er voor gekozen om het besluitvormingsproces breder in de organisatie te leggen met als gevolg meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid leidt tot snellere beslissings- en communicatielijnen. De medewerkers krijgen nu meer bevoegdheid, waar deze vroeger bij de oprichter lag.

P&V Elektrotechniek beschikt niet over het kenmerk 'centrale besluitvorming', maar dit neemt niet weg dat het familiebedrijf openstaat voor constante vernieuwing en innovatie. Het kenmerk 'interne focus' kunnen we binnen de propositie van *family firm culture* verrijken. Onder 'interne focus' wordt kennis en expertise verstaan. Uit de empirie blijkt dat de focus op interne werking van de organisatie bij dit kenmerk kan worden opgenomen. Binnen P&V Elektrotechniek is er een sterke nadruk op de interne processen.

Propositie 3: De unieke organisationele competenties binnen familiebedrijven kunnen gezien worden als één van de dynamieken die invloed hebben op het organisationeel leren.

De organisationele competenties 'menselijk kapitaal' en 'netwerken', vooropgesteld in de propositie, fitten met de empirie. 'Reputatie' gaat voor P&V Elektrotechniek verder dan de reputatie voor klanten en concurrenten. De organisatie betreft ook de ruimere externe omgeving zoals ondernemers uit hun netwerk, die zich niet noodzakelijk in dezelfde sector bevinden. P&V Elektrotechniek is bekend om zijn lerend vermogen bij collega-ondernemers, netwerkorganisaties en academici, waardoor 'reputatie' een bredere interpretatie krijgt bij deze propositie.

Propositie 4: Lerende familiebedrijven slagen erin om de drie subsystemen en culturen optimaal te integreren aan de hand van cross-cultural dialogues.

Bij het vergelijken van de propositie met de empirie wordt duidelijk dat P&V Elektrotechniek op de goede weg is om de subsystemen en de culturen te integreren aan de hand van *cross-cultural dialogues*. Het familiebedrijf doet veel inspanningen om *cross-cultural dialogues* te optimaliseren, zoals het oprichten van de werkgroepen onder begeleiding van de procesbegeleider, het aanstellen van de mental coach, het doorlopen van het TOP-traject,... Deze unieke combinatie binnen P&V Elektrotechniek zorgt ervoor dat de *cross-cultural dialogues* tussen zowel de culturen als de subsystemen bevorderd worden.

Propositie 5: Lerende familiebedrijven passen *double loop learning* toe.

In de vergelijking van de empirie met de propositie komt naar voor dat P&V Elektrotechniek in de overgang zit van *single loop learning* naar *double loop learning*. Om aan de voorwaarden van dit model te voldoen, is het noodzakelijk dat er psychologische veiligheid heerst binnen het gehele familiebedrijf.

Propositie 6: Lerende familiebedrijven gebruiken de volgende hefboomen om leren in hun organisatie te bevorderen: een lerende oriëntatie, lerende relaties en praktijken, leiderschap dat leren ondersteunt en *governance* mechanismen.

Bij het naast elkaar leggen van de vier hefboomen en de empirie wordt een 'fit' duidelijk. Het valt op dat de oprichter van P&V Elektrotechniek een lerende oriëntatie bezit. De mental coach steunt hem hier in en stimuleert hem om te reflecteren. Deze houding is uiterst belangrijk om te komen tot een lerend familiebedrijf.

B. Implicaties naar de praktijk

Organisationeel leren is een fenomeen dat moeilijk vatbaar is en uniek in elk bedrijf. Dit neemt echter niet weg dat familiebedrijven inspiratie kunnen halen uit de gevalstudie van P&V Elektrotechniek, aangezien de proposities meestal fitten met de empirie. Voor familiebedrijven kunnen de interne procesbegeleider, de werkgroepen en de lerende oriëntatie van de oprichter en de CEO als inspiratiebronnen dienen. Het betrekken van deze werkwijzen in het beleid zal bijdrage tot het lerend vermogen van de organisatie. We moeten er wel op duiden dat ze de methoden die P&V Elektrotechniek toepast niet eenvoudig mogen kopiëren. Het is cruciaal dat ze deze aanpassen aan hun eigen bedrijfsspecifieke organisatiecultuur om tot organisationeel leren te komen.

C. Beperkingen van het onderzoek

Yin (2009) somt enkele nadelen op van een *single case study*. De eerste betreft het 'beïnvloeden van de richting van de bevindingen en conclusies'. Binnen deze masterproef trachten we dit minpunt te beperken. Het gebruik van *appreciative inquiry* (Cooperrider, 1986) leidt tot open vragen, waarbij de geïnterviewde zijn eigen verhaal kan vertellen. Dit vermindert onze beïnvloeding op de medewerker. 'Gebrek aan veralgemeenbaarheid' is het grootste nadeel van een *single case study* volgens vele auteurs.

De gevalsstudie kan niet worden gegeneraliseerd naar alle familiebedrijven, maar kan wel als voorbeeld dienen. Dit werd eerder weerlegd door het gebruik van analytische generalisatie. Vervolgens betreft 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' een complexe theorie, waarbij er een overvloed aan details is (Eisenhardt, 1989). Ten vierde kan een *single case study* te veel tijd in beslag nemen en zorgen voor overbodig leesmateriaal (Yin, 2009). De interviews worden echter zo effectief en efficiënt mogelijk gehouden. Het gesprek duurde maximaal anderhalf uur. Ten slotte haalt Yin (2009) het probleem aan dat er weinig mogelijkheden zijn om de onderzoekers te screenen op de vaardigheden om een goede *case study* tot stand te brengen. De cursus 'Onderzoeksmethode' en aanbevelingen en richtlijnen van promotor zorgen voor een goede leidraad voor ons als onderzoekers.

D. Spoor voor vervolgonderzoek

De Belgische economie telt een beduidend aantal familiebedrijven. Het betrekken van familiale dynamieken in wetenschappelijke onderzoeken is derhalve cruciaal om de theorievorming rond familiebedrijven te versterken. Binnen deze masterproef is het specifieke onderzoeksdomein 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' bestudeerd. Zoals eerder gesteld in de literatuurstudie is wetenschappelijk onderzoek hieromtrent nagenoeg onbestaand.

Bijgevolg doen we een oproep naar onderzoekers om vervolgonderzoek te voeren. Ten eerste kunnen de zes proposities omgevormd worden tot hypothesen, zodat ze getest kunnen worden door een grootschalig *survey* onderzoek. Op deze manier wordt statistische generalisatie mogelijk.

Ten tweede kan het kwalitatief onderzoek opnieuw gevoerd worden met dezelfde proposities binnen een ander familiebedrijf. Indien de bevindingen gerepliceerd kunnen worden, wordt de ontwikkelde theorie kracht bijgezet.

Ten derde is het aanbevelingswaardig om een *multiple case study* uit te voeren met dezelfde thematiek en proposities. Deze masterproef betreft een *single case study*, waardoor het onderzoek statistisch niet gegeneraliseerd kan worden naar alle familiebedrijven. Het is essentieel dat onderzoekers andere familiebedrijven bestuderen in het aspect van organisationeel leren.

Ten laatste roepen we op om een vragenlijst rond ‘organisationeel leren binnen familiebedrijven’ op te stellen aan de hand van deze thesis. Het uitvoeren van deze aanbevelingen zorgen ervoor dat de ontwikkelde theorie robuuster wordt.

E. Persoonlijke reflecties

i. Hanne Croonen

Deze thesis was een leertraject voor mij op verschillende gebieden. Waar de literatuurstudie en het methodologische gedeelte van de masterproef veel hebben bijgedragen tot de verdere ontwikkeling van mijn academische competenties, is de ervaring met P&V Elektrotechniek, die beschouwd wordt als *best practice* in organisationeel leren, een verrijking op bedrijfsspecifiek vlak. Bovendien heb ik veel geleerd uit de samenwerking met een medestudente, Caroline Jooken.

Vooraf de literatuurstudie rond ‘organisationeel leren’ heeft mij uitermate geboeid. Organisationeel leren is een complex fenomeen waarover veel theorieën worden neergeschreven. Elke theorie heeft een andere nadruk en/of uitgangspunt. Er is echter altijd één aspect overeenkomstig, namelijk de relationele praktijken tussen medewerkers. Dit maakt dat organisationeel leren moeilijk te vatten is maar tegelijkertijd, voor mij, heel fascinerend is. Ook de literatuur rond de dynamieken die spelen in familiebedrijven heeft mij veel bijgeleerd. De systeem theorie en de theorie over ‘intangibles’ of unieke organisationele bronnen van familiebedrijven zijn theorieën die mijn inzicht hebben hervormd en verbreed.

Daarnaast heeft het methodologische gedeelte van de masterproef zeker en vast bijgedragen tot een ruimere kennis omtrent het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Het afnemen van de interviews en het analyseren van de data waren de voornaamste activiteiten waaruit ik geleerd heb. Het concept ‘*Appreciative Inquiry*’ werd gebruikt bij het interviewen van de medewerkers van P&V Elektrotechniek. Deze techniek zorgde ervoor dat de geïnterviewde uit zijn eigen ervaringen zijn verhaal kon vertellen, zonder dat wij het gesprek stuurde. De data, afkomstig van de interviews, werd geanalyseerd aan de hand van *pattern matching*. Desondanks het de eerste keer was dat ik *pattern matching* toepaste, viel het heel goed mee om deze techniek te hanteren in de thesis. Het gebruik van *pattern matching* heeft mij geleerd hoe de literatuur en de empirie uit de gevalstudie op een uiterst geschikte manier verbonden kan worden met elkaar.

De samenwerking met P&V Elektrotechniek was voor mij de meest lerende gebeurtenis. Alleen al de aanwezigheid in het bedrijf leerde mij zoveel bij over het reilen en zeilen van een organisatie. De rondleiding binnen het familiebedrijf, de interviews met de medewerkers en de observatie in de 'focusgroep' waren stuk voor stuk unieke ervaringen die mijn kennis op bedrijfsspecifiek vlak verruimd hebben.

Ten slotte heb ik veel geleerd van Caroline Jooken, een medestudent TEW, waarmee ik samen deze thesis heb uitgewerkt. De samenwerking met haar verliep erg gesmeerd aangezien we elkaar telkens konden aanvullen waar nodig en tevens konden uitdagen om telkens een extra stap verder te denken. Vooral het kritisch nadenken heeft zij mij bijgebracht, naast het creatief werken met *word* en andere lay-out technieken.

ii. Caroline Jooken

'Organisationeel leren' was een onderdeel van het vak Organisatiegedrag in onze bacheloropleiding. Aangezien ik overtuigd ben dat dit zorgt voor een betere werking binnen een organisatie, was ik onmiddellijk enthousiast om dit onderwerp verder uit te diepen. Dit in combinatie met 'familiebedrijven' vond ik zeer interessant. Door er zo intens aan te werken en het geheel beter te begrijpen, is mijn interesse enkel nog gegroeid.

In de loop van de thesis is me duidelijk geworden dat ik advies wil geven in de toekomst. Beide onderzoeksdomeinen spraken me hiervoor aan. Bij 'familiebedrijven' kreeg ik de feedback dat ik te onervaren was om advies hieromtrent te geven. Consultant worden rond 'organisationeel leren' was de andere optie. Hierin had ik meer geluk en hopelijk blijft dit vakgebied mij evenveel fascineren in het bedrijfsleven als tijdens ons onderzoek.

We zijn, dankzij de hulp van Prof. dr. Frank Lambrechts, in contact gekomen met het familiebedrijf P&V Elektrotechniek. Doordat het een *single case study* betrof in onze masterproef, was er een nauwe samenwerking met het bedrijf. We waren aangenaam verrast door de grote hulpbereidheid en het hartelijke ontvangst van alle medewerkers. In de rest van onze opleiding konden we nog niet vaak ervaringen opdoen binnen bedrijven. Ik denk dat dit een grote meerwaarde zal leveren om te solliciteren en te werken.

De samenwerking met Hanne was een model van teamwerk. We hadden in het verleden al groepsopdrachten succesvol beëindigd, maar dit was heel anders.

We moesten een jaar intensief gaan samenwerken om het gewenste resultaat te behalen. Vaak leidt zo een langdurige interactie tot frustratie en onenigheid. Bij ons was dit echter niet het geval. We zijn elkaar altijd blijven steunen en hebben elkaar uitgedaagd om de lat steeds hoger te leggen. Ondanks dat we nooit expliciet de rollen hebben verdeeld, was het altijd duidelijk wie wat deed en we vulden elkaar daar ook heel goed in aan. We waren voordien zeer goede vriendinnen, maar onze band is er zeker sterker op geworden. Door deze goede samenwerking zijn we ook weer beter voorbereid op het bedrijfsleven, waarbij teamwerk meestal een belangrijk element is.

Bijlage

Bijlage 1: Overview of empirical findings on family-firm intangible resources

Reference	Analytical approach	Intangible resources investigated	Findings (only sign. results)
Poza et al. (2004)	Factor analysis, multivariate analysis of variance and univariate test of variance	Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • CEOs differ from the rest of the family and from non-family managers in perceptions of management practices, perceptions of succession processes, assessment of family participation, harmony, and tolerance of differences in the family. • The perception of business opportunity and the interaction between the firm and the family influences managerial practices.
DeNoble et al. (2007)	Qualitative study	Human capital – Networks	<ul style="list-style-type: none"> • In order for a succession to be successful, the heir should possess a high degree of self-efficiency. • The successor must build carefully on his relations with managers, employees, customers, suppliers and other key stakeholders, and he must have certain general business skills.
Tokarczyk et al. (2007)	Qualitative study	Organizational culture – Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Familiness has a positive influence on the long-term success of the family business. • Familiness has a positive influence on the creation of a market-orientated culture.
Sirmon, Arrègle, Hitt, and Webb (2008)	Regression analysis	Organizational culture – Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Imitability negatively affects firm performance. • The strategic actions of R&D investments and internationalization fully mediate the relationship between imitability and performance. • Family influence positively moderates both the imitability/R&D investment relationship and the imitability/internationalization relationship.
Craig et al. (2008)	Structural equation modelling	Reputation	<ul style="list-style-type: none"> • The positive relationship between family-based brand identity and firm performance is fully mediated by the level of customer-centric orientation.
Eddleston et al. (2008)	Regression analysis	Organizational culture – Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative capacity and reciprocal altruism are both positively related to family-firm performance.

(continued)

Reference	Analytical approach	Intangible resources investigated	Findings (only sign. results)
Zahra et al. (2008)	Hierarchical regression analysis	Organizational culture – Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic planning negatively moderates the relationship between innovative capacity and family-firm performance. • Technological opportunities positively moderate the relationship between reciprocal altruism and family-firm performance. • A strong family-oriented culture and a stewardship-oriented organizational culture both have a positive influence on the strategic flexibility of a family firm. • Stewardship positively moderates the relation between a strong family-orientated culture and a firm's strategic flexibility.
Salvato and Melin (2008)	Qualitative study	Organizational culture – Human capital – Networks	<ul style="list-style-type: none"> • Family members' network centrality positively influences the controlling family's appropriability (i.e., ability to leverage the family's bridging social capital to access external resources). • Family business complexity positively moderates the relationship between the network centrality and the family's appropriability. • Closure of ties within the controlling family and trustworthiness among family members positively influences family generated human capital. • The family business life cycle moderates the relationship between internal family ties and family generated human capital. • Closure and trustworthiness among family members positively influences norms, obligations, and expectations generating family cohesiveness. • Family cohesiveness positively influences access to external resources and the creation of family human capital.
Sorenson et al. (2009)	Structural equation modelling	Organizational culture – Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • The level of collaborative dialogue is positively related to the development of ethical norms in a family firm.

(continued)

Reference	Analytical approach	Intangible resources investigated	Findings (only sign. results)
Chang et al. (2009)	Structural equation modelling	Human capital – Networks	<ul style="list-style-type: none"> • The level of ethical norms has a positive influence on the formation of family social capital. • The level of social capital has a positive effect on the level of firm performance. • An entrepreneur's knowledge base, family support and external support have a positive influence on venture preparedness of the entrepreneurs. • Family support and venture preparedness have a positive influence on start-up decisions.
Levie and Lerner (2009)	Regression analysis	Human capital	<ul style="list-style-type: none"> • Family businesses (as compared to non-family businesses) have lower levels of human capital, are more likely to show opportunism, are more likely to operate relatively unattractive niches and are less likely to take in external equity than external debt.

Bron: Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, en Vandemaele (2011)

Bijlage 2: Interviewprotocol

Achtergrond

Dit interview protocol zal gebruikt worden als basis voor de thesis: 'Organisationeel leren binnen familiebedrijven'. Er is reeds veel literatuur bekend over 'organisationeel leren' en over 'familiebedrijven', maar niet over de combinatie tussen beide domeinen. Wij willen dit vakgebied uitbreiden aan de hand van de case 'P&V Elektrotechniek'. Het driekoppige managementteam, de voorzitter van de adviesraad, Ghislain Vanherle, zijn drie zonen, enkele medewerkers die al zeer lang in de onderneming te werk zijn gesteld, enkele nieuwelingen, de procesconsultant Dirk Huysmans,... zullen deel uit maken van diepte-interviews. De geïnterviewden mogen natuurlijk suggesties doen over wie we zeker moeten betrekken in het onderzoek. In totaal zullen we ongeveer 16 interviews afnemen binnen het bedrijf.

Doel van het interview

De interviews leveren informatie, zodat wij deze case kunnen gebruiken om de theorie 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' te verdiepen. Het concept '*Appreciative inquiry*' zal in het achterhoofd gehouden worden bij de interviews. Er wordt veel aandacht gegeven aan gebeurtenissen en veranderingen, hoe de geïnterviewde deze heeft beleefd en vooral of men als individu, als groep en als onderneming er iets uit heeft geleerd. Er wordt gezocht naar de sterktes van deze drie als ze op hun best zijn en hoe deze versterkt worden als geheel. Aan de hand van deze gegevens wordt getracht een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag: **"Hoe en waarom familiale dynamieken een impact hebben op het organisationeel leervermogen van familiale ondernemingen?"**.

What we ask determines what we find. What we find determines how we talk. How we talk determines how we imagine together. How we imagine together determines what we achieve. (Creating the interview protocol)

Resultaat van het interview

Er wordt informatie geleverd over gebeurtenissen, hoe deze werden beleefd, wie er betrokken was, wat er werd geleerd, door wie er werd geleerd, welke factoren invloed hadden, hoe de communicatie verliep, ...

De interviews zullen worden verwerkt in de thesis rond 'organisationeel leren binnen familiebedrijven' en zullen bijdrage tot theorievorming rond dit onderzoeksdomein.

Werkwijze per interview

Voorafgaand zullen we de bereidheid tot het afleggen van het diepte-interview van de te interviewen personen nagaan. Er zal een afspraak gemaakt worden waarbij wij de context van ons onderzoek uitleggen en de rol van P&V Elektrotechniek hierin situeren. De omschrijving van het onderwerp en vraagstelling voor het interview worden vooraf toegestuurd en kunnen worden aangepast indien gewenst. Er wordt op voorhand gemeld dat het een open interview betreft, dat de nadruk ligt op persoonlijke perceptie, dat het interview ongeveer 1 uur duurt en, mits toestemming, opgenomen wordt. Achteraf zal de transcriptie toegestuurd worden naar de geïnterviewde, waarin verbeteringen aangebracht kunnen worden.

Het interview zelf bestaat uit drie onderdelen:

- a) Kennismaking, nagaan of de bedoeling van het interview duidelijk is (goedkeuring voor het maken van geluidsopnamen) en akkoord voor het gebruik van de resultaten.
- b) Open vragen
- c) Beëindiging interview. – controleren of alle relevante topics aan bod zijn geweest. Vragen of het interview naar wens was.

Het interview

Introductie

“Goedendag, wij zijn Hanne Croonen en Caroline Jooker en studeren Toegepaste Economische Wetenschappen aan de UHasselt. In het kader van de master 'Innovatie en ondernemerschap' maken wij een thesis rond 'organisationeel leren binnen familiebedrijven'.

Onze promotor Prof. dr. Frank Lambrechts stelde P&V Elektrotechniek als case voor. Er zullen interviews worden afgenomen, die enkel binnen deze masterproef worden gebruikt en vertrouwelijk worden behandeld. We bedanken u alvast voor uw medewerking.

U werd via mail/telefoon op de hoogte gebracht over de achtergrond van dit interview. Heeft u deze informatie goed ontvangen? Heeft u hier nog vragen over?

Ik zal even kort uitleg geven over het verloop van dit interview. We zullen een aantal vragen stellen over gebeurtenissen en veranderingen in het verleden van deze onderneming en hoe u deze heeft ervaren. Het betreft uw persoonlijke mening, waarbij verkeerde of foute antwoorden niet mogelijk zijn. Neem rustig de tijd om na te denken. Indien u vindt dat er invalshoeken ontbreken of bepaalde onderwerpen niet uitgebreid genoeg zijn behandeld, nodigen wij u vriendelijk uit om ons dit te melden.

Voor de verwerking van de interviews willen we dit interview graag opnemen. Is dit mogelijk voor u?

Indien u dit wenst, sturen wij met plezier een verslag van het interview. Op dat moment kan u alles wat wij hebben opgeschreven nog corrigeren. Als u persoonlijke of vertrouwelijke zaken heeft die van belang zijn voor deze thesis, kunt u dit na afloop vertellen of contact opnemen met één van ons. Heeft u nog vragen?

Dan doe ik de geluidsapparatuur aan en kan het interview beginnen.”

Vragen gedeelte

F: familieleden

M: Management

W: werknemer

A: allen

Volgende vragen kunnen steeds gesteld worden om dieper in te gaan op bepaalde belevingen:

- Hoe komt dit?
- Waarom?
- Waaruit blijkt dit?
- Wat maakt dat...zo is?

Open vragen:

- Wij nodigen u uit om terug te kijken naar gebeurtenissen in het verleden. Zou u ons drie piekmomenten kunnen noemen waarbij u als individu, als groep of als organisatie heeft geleerd? Wat werd er juist geleerd? **A**
- Welke factoren waren hierbij belangrijk (vb: leiderschap, structuur, beloning, skills, systemen, strategie, relaties,...)? Hoe hebben deze de uitkomst beïnvloed? **A**
- Welke structuren, werkvormen zijn er binnen P&V Elektrotechniek die leren van elkaar mogelijk maken? Binnen teams, binnen het managementteam en binnen verschillende niveaus? **A**
- Is er voldoende wederzijds begrip? Hoe gaan de verschillende niveaus in gesprek met elkaar? **A**
- Hoe wordt geleerd binnen het familiale systeem? Binnen het bedrijfssysteem? Hoe zijn deze gekoppeld? (→ externe CEO en Ghislain Vanherle zitten samen in het coachingteam.) **M, F**
- Zit het team samen na het uitvoeren van projecten en taken? Wat was de taak? Wat was het doel? Is het doel bereikt? Hoe komt dit? Is hieruit geleerd? Op welk niveau? (→ wanneer er verschillende lagen samen zitten, is er dan cross-cultural learning?) **A**
- Wat trok u aan in deze onderneming toen u hier begon te werken? **A**

Verandering, innovatie en leren

- Wat zijn de vaste waarden binnen jullie bedrijf? Wat zijn tradities, gewoonten? (continuïteit) **A**
- Wat is de sfeer (het gevoel van het bedrijf, “*smell of the place*”, stalgeur) binnen jullie bedrijf? (vernieuwing) **A**
- Zijn er veranderingen gebeurd binnen het familiebedrijf? Welke? Hoe worden deze gemanaged? Inspraak? Communicatie? **A**
- Wordt er stil gestaan bij verandering/innovatie? (transitie) Vindt u dat er een constante verbetering en innovatie is? **A**
- Wordt u hierbij betrokken? Worden deze meegedeeld? **W**

- Worden jullie ideeën op prijs gesteld? Hebben jullie inspraak hieromtrent? Hoe is jullie vrijheid om nieuwe ideeën te genereren? Wordt de creatie van nieuwe ideeën gestimuleerd? **W**
- Zijn er functioneringsgesprekken? Hoe gebeuren deze? **A**
- Wordt er geluisterd naar uw mening? Wordt deze aanvaard? Wordt er iets mee gedaan? **W**
- Hebben jullie reflectiemomenten? Wanneer? Waarom? **A**
- Stellen jullie persoonlijke ontwikkelingsplannen op? Wordt dit opgevolgd? Hoe? **A**
- Zijn er voldoende uitdagingen? **W**
- Hoe gebeurt de feedback? Zoeken jullie samen naar oplossingen of worden deze gegeven? Leren jullie hieruit? **A**
- Hoe worden problemen/ conflicten behandeld? Is er een bepaalde procedure voor? **A**
- Kan u uw gevoelens kwijt? Hoe worden deze behandeld? Steunen andere medewerkers u wanneer u problemen heeft buiten het bedrijf? **W**
- Hebben jullie angst om iets mee te delen voor de consequenties/ reacties? **W**

Toekomst en relaties

- Heeft het bedrijf een lange termijn focus of eerder korte termijn? **A**
- Hoe ziet u de reputatie van het bedrijf? **A**
- Wat is de toekomst visie voor het bedrijf? **M**
- Hoe ziet u de toekomst van het bedrijf, uw functie? **W**
- Zijn er lange termijn relaties met klanten? Vaste klanten? Reden? **A**
- Hoe is de klantbenadering? **A**
- Hebben jullie partners? Is dit lange termijn gericht? Waarom? **M**

Kennis

- Krijgt u opleidingen? Hoe gebeurt de kennisoverdracht in het bedrijf? (oud naar jong, ervaringen uitwisselen) **A**
- Hoe is het verloop binnen de organisatie? **A**
- Hebben jullie interne platformen waar informatie wordt uitgewisseld? **A**
- Worden er studiedagen, conferenties, workshops, leerplatformen,... georganiseerd? **A**

- Komt u samen met andere bedrijven om te leren uit elkaars ervaringen? **M**

Organisatiestructuur

- Hoe is de structuur binnen het bedrijf (organigram)? Wie zijn familie, managers, owners? Zijn er overlappingen? Hoe is de communicatie hiertussen? **M**
- Is er een duidelijke hiërarchie? **A**
- Wordt er in teams gewerkt? Hoe is de communicatie hiertussen? Hoe is de groepsoriëntatie en –communicatie? **A**
- Is de benadering tussen niveaus, functies en afdelingen anders? Is er een verschil van houding? Hoe gebeurt de communicatie tussen afdelingen, binnen het team, tussen niveaus? **A**
- Is er een andere benadering naar het management toe dan naar werknemers? Heeft u het gevoel dat familieleden bevoordeeld worden? **W**
- Heeft u zich al ooit bevoordeeld gevoeld ten opzichten van niet-familieleden? **F**
- Is de missie, visie en strategieën duidelijk voor u? **W**
- Wordt de missie en visie gedragen binnen het bedrijf? Is het duidelijk voor iedereen? **M**
- Voelt u zich meer werknemer of meer mede-eigenaar, ook al heeft u geen aandelen? **W**
- Ziet u het management als een voorbeeld? Hoe is het leiderschap? Goed/slecht? **W**
- Komt het management hun beloftes na of is het alleen ‘woorden maar geen daden’? **W**
- Wat kan u zeggen over het besluitvormingsproces? Hoe gaat dit te werk? **A**
- Heeft u het gevoel dat u erbij betrokken wordt? **W**
- Is er vertrouwen vanuit de leiding ten opzichten van beslissingen van werknemers? Is er controle? Hoe gebeurt deze? **A**
- Heeft de raad van bestuur veel invloed? Wie zetelt hier in? Hoe verloopt dit? **M**
- Heeft u familievergaderingen? –charter, -forum? Wie zit er in? Hoe wordt het uitgevoerd? Hoe wordt het opgevolgd? Heeft dit invloed op het dagelijks bestuur? **M, F**
- Spelen familiale gebeurtenissen een rol in het bedrijf? Heeft het effect op de werking? Vb scheiding? **F, M**

- Kan u zich een situatie bedenken waarbij er spanningen waren tussen niet-familieleden en familieleden? Hoe werden deze aangepakt? Opgelost? **F, M**
- Denkt u dat we een invalshoek missen of vindt u dat we nog andere mensen zouden moeten interviewen? **A**

Na elke vraag kunnen er altijd vervolgvragen worden gesteld die nu niet voorzien zijn. Deze zullen voortvloeien uit wat de geïnterviewde gezegd heeft. Het is hierbij van belang om zoveel mogelijk dezelfde begrippen te gebruiken als de geïnterviewde heeft gebruikt. Op deze manier weet de geïnterviewde zeker dat hij/zij juist wordt begrepen en weet hij/zij naar welk deel van zijn antwoord wordt teruggegrepen. Denk er daarbij aan om niet alleen op de ervaring door te vragen, maar ook op wie deze ervaring deelde of hoe die ervaring een bepaalde invloed heeft gehad.

Samenvatting

Naam van de geïnterviewde:

Datum van het interview:

Plaats in de organisatie:

Jaar van in diensttreding:

Welke quote is ons het meeste bijgebleven uit dit interview:

Wat is het meest aangrijpende, relevante verhaal uit dit interview?

Wat was, volgens ons, in het algemeen het meest belangrijk voor dit individu?

Deze samenvatting zullen wij maken na elk interview. Op deze manier krijgen wij al een overzicht is het gemakkelijker om alles achteraf te verwerken.

Bijlage 3: Geïnterviewden

Sleutelpersonen:

- Raf Vanherle: zoon van oprichter
- Dirk Huymans: procesbegeleider
- Johan Van den Berckt: CEO
- Ghislain Vanherle: oprichter
- David Baeten: COO
- Raf Hustinx: CFO

Personen verkregen door *snowball sampling*:

- Koen Pellaers: sales manager
- Geert Peeters: general manager – OEM
- Ivo Wouters: senior engineer
- Erik Diris: ICT-manager
- André Indeherberge: preventieadviseur en kwaliteitscoördinator
- Sabrina Wouters: HR-manager
- Christophe Buys: arbeider
- Jimmy Devos: arbeider
- Peter Gijbels: arbeider

Referentielijst

Alderfer, C., Change Processes in Organizations. In: M. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Rand, 1976.

Argyris, C. & Schön, D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, 1978.

Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp. 99–120.

Bashein, M., Marcus, M., & Riley, P., Business Process Reengineering: preconditions for success and failure. *Information Systems Management*, 9 (2), 1994, pp. 24-31.

Bolman, L., Organizational learning. In: *Increasing leadership effectiveness*, 1976.

Boonstra, J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Bouwen, R. & Fry, R., An Agenda for Managing Organisational Innovation Development in the 1990s. In: F. Lambrechts, ed., *Corporate Revival*. Leuven: University Press, 1988, pp. 153-172.

Bouwen, R., & Fry, R., Organizational Innovation and Learning. Four Paths of Dialogue between the Dominant Logic and the New Logic. *International Studies in Management and Organizations*, 21 (4), 1991, pp. 37-51.

Bouwen, R., de Lerende Organisatie. In: K. De Witte (Red), *Continu opleiden, Integrale opleidingszorg als HRM-strategie*. Leuven: Acco, 1992, pp. 61-79.

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D., The succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Firm. *Family Business Review*, 14(1), 2001, pp. 37-47.

Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston: Kluwer.

Churchill, N. & Hattan, K., Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power. *American Journal of Small Business*, 11 (3), 1987, pp. 51-64.

Coleman, J. S., Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), 1988, pp. 95–120.

Collins, J. (2001a). *Good to great*. New York: HarperCollins.

Collins, J., Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve? *Harvard Business Review*, 79, 2001b, pp. 66-76.

Cook, S. & Yanow, D., Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2 (4), 1993, pp. 373-390.

Cooperrider, D. L. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished Doctoral Dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.

Davis, P., Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 11, 1983, pp. 47-56.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L., Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 2004, pp. 61–70.

Dobrzynski, J. H., Relationship investing. *Business Week*, 42(2), 1993, pp. 93–105.

Duncan, R. & Weiss, A., Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979, pp.75-125.

Dunn, B., Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 1995, pp. 17–28.

Dyer, W., & Wilkins, A., Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16 (3), 1991, pp. 613-619.

Dyer, W., Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 2006, pp. 253–273.

Dyer, W., The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2003, pp. 401-416.

Edmondson, A., Strategy for Learning from Failure. *Harvard Business Review*, 2011, pp. 49-55.

Edmondson, A., The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 68 (7/8), 2008, pp. 60-67.

Eisenhardt, K., & Graebner, M., Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 2007, pp. 25-32.

Eisenhardt, K., Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989, pp. 532-550.

Elkjaer, B., Organizational Learning: The 'Third way'. *Management learning*, 35 (4), 2004, pp. 419-434.

Emery, D., Finnert, J., & Stowe, J. (2007). *Corporate Financial Management*. Pearson Education: New Jersey.

Etheredge, L. & Short, J., Thinking of Government Learning. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 1983, pp. 41-58.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School.

Fombrun, C. J. & Shanley, M. What's a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 1990, pp. 233–258.

Gahmberg, H. (1980). *Contact patterns and learning in organizations*. Helsinki: School of Economics.

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S., Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 2004, pp. 899–912.

- Gersick, K., Lansberg, I., Davis, J., & McCollum, M. (1997). *Generation to Generation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghosal, S., & Bartlett, C. A. (1999). *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*. London: Random House.
- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I., The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 2001, pp. 81–95.
- Hall, R., A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 1993, pp. 607–618.
- Hall, R., The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 1992, pp. 135–144.
- Hedberg, B., How organizations learn and unlearn. In: P. Nystrom & W. Starbuck, *Handbook of organizational Design*. London: Oxford University, 1981.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L., Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 2001, pp. 479–491.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures' consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N. & Vandemael, S., The distinctiveness of family firm intangibles: A review and suggestion for future research. *Journal of Management and Organization*, 17, 2011, pp. 268-287.
- IFERA, Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16, (4), 2003, pp. 235-240.
- James, H. S., Jr. Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of Economics and Business*, 6(1), 1999, pp. 41–55.
- Kim, D., The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, 1993, pp. 37-50.

Kolb, D. A., Management and the Learning Process. *California Management Review*, 18 (3), 1976, pp. 21-31.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A., Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 1999, pp. 471–517.

Lambrechts, F. & Grieten, S. (2007). Co-creating high quality relational practices during organizational change. Published PhD dissertation. Tilburg University –Leuven University – Hasselt University. Diepenbeek: Hasselt University.

Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2010). *Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf? Expertise kun je kopen- leren niet*. Hasselt: VKW Limburg.

Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. Process consultation revisited. Taking a relational practice perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (1), 2009, pp. 39-58.

Lansberg, I., Managing Human Resources in Family Firms. *Organizational Dynamics*, 11, 1983, pp. 39-46.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D., Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 2006, pp. 731–746.

Li., Y., Guo, H., Yi, Y., & Liu, Y., Ownership concentration and product innovation in Chinese firms: The mediating role of learning orientation. *Management and Organization Review*, 6(1), 2010, pp. 77-100.

March, J. & Olsen, J., Organizational learning and the ambiguity of the past. In: J. March & J. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo: Universitetsforlaget, 1976.

McCollum, M., Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture, *Family Business Review*, 1(4), 1988, pp. 399-417.

Miles, R. & Randolphe, W., Influence of organizational learning styles on early development. In: J. Kimberly & R. Miles, *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I., Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*, 4(4), 2006, pp. 379–407.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I., The challenges and advantages of family business. *Strategic Organization*, 1(1), 2003, pp. 127–134.

Moore, K., Paradigms and Theory Building in the Domain of the Business Families. *Family Business Review*, 22, 2009, pp. 167-180.

Nonaka, I., The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, (6), 1991, pp. 96-104.

Pearn, N., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning organizations in practice*. Berkshire: McGraw-Hill.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

Pettigrew, A. (1988). *Longitudinal field research on change: Theory and practice*. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin.

Pettigrew, A., Context and Action in the Transformation of the Firm: a Repris. *Journal of Management Studies*, 1997

Poza, E. (2010). *Family Business*. USA: South-Western Cengage Learning.

Schein, E. (2002). *Procesadviesing: over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: KdG-SAW.

Schein, E., Organizational learning: What is New? *MIT Sloan School of Management*. 1996 (Working paper)

Schein, E., On dialogue, culture and organizational learning. *Reflections*, 4 (4), 2003, pp. 27-38.

Schein, E., The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 1983, pp. 13-28.

Schein, E., Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 1996, pp. 9-20.

Schulze, W., Lubatkin M., Dino, R., & Buchholtz, A., Agency Relationship in Family Firms. *Organization Science*, 12 (2), 2001, pp. 99-116.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.

Senge, P. (1995). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.

Shleifer, A., & Vishny, R., A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 1997, pp. 737-783.

Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C., Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 2009, pp. 9–24.

Shrivastava, P., A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 1983, pp. 7-28.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A., Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 2003, pp. 339–358.

Stake, R.E. (2000). Case studies. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, pp. 435-454.

Teece, D. J., Foreign investment and technological development in Silicon Valley. *California Management Review*, 34(2), 1992, pp. 88–106.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Houndmills, UK: Macmillan.

Ward, J. L., & Aronoff, C. E., The power of patient capital. *Nation's Business*, 79(9), 1991a, pp. 48–49.

Ward, J. L., & Aronoff, C. E., Trust gives you the advantage. *Nation's Business*, 79(8), 1991b, pp. 42–45.

Weiss, C., *Policy evaluation as societal learning*. Paper presented at the Pinhas Sapir Conference on development in Tel Aviv, Israel, 1980.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. California: Sage Publications.

Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C., Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 2004, pp. 363-381.

Zahra, S., Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 2010, pp. 1-15.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Organisationeel leren binnen familiebedrijven. Gevalstudie: P & V Elektrotechniek

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2012**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Jooken, Caroline

Croonen, Hanne

Datum: **1/06/2012**