

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Resilience in familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Copromotor :
Mevrouw Lore VANHEUSDEN

Amke Segers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Resilience in familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Copromotor :
Mevrouw Lore VANHEUSDEN

Amke Segers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Met deze masterproef sluit ik mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt af. Via deze weg zou ik nog graag een aantal mensen bedanken aan wie ik veel steun heb gehad tijdens het schrijven van deze masterproef.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Prof. dr. W. Hendriks en copromotor Lore Vanheusden van harte bedanken voor de goede begeleiding. Hun advies en snelle feedback was een belangrijke meerwaarde in de totstandkoming van deze scriptie. Daarnaast zou ik ook graag Jan Maurissen, Prof. dr. F. Lambrechts en Prof. dr. W. Voordeckers bedanken voor de lessen 'Familiebedrijven' waardoor ik meer inzicht heb gekregen in de opbouw en structuur van familiebedrijven. Bovendien wil ik ook nog een welgemeende dankjewel zeggen aan alle bevrageden die voor mij tijd hebben vrijgemaakt en mij de kans gegeven hebben om veel bij te leren over de werking van familiale ondernemingen.

Tot slot gaat mijn dank nog uit naar mijn moeder en mijn vriend die altijd voor mij klaarstonden en naar mijn vader en tante, Ivan en Katelijne Segers, die mij erg geholpen hebben in de zoektocht naar familiebedrijven voor het empirisch deel van mijn studie.

Ik wens u veel leesplezier.

Amke Segers

Mei, 2017

Samenvatting

Doordat onze huidige economie gekenmerkt wordt door snelle technologische veranderingen, is het belangrijk voor ondernemingen om hier snel op in te spelen indien ze relevant willen blijven op de markt. Doordat niet alle veranderingen vooraf voorspeld kunnen worden, is het noodzakelijk dat ondernemingen *resilient* zijn waardoor onvoorziene schokken kunnen opvangen worden zonder het overleven van de onderneming in gevaar te brengen. Ondernemingen moeten dus de nodige capaciteiten bezitten om flexibel te kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden zodat ze in staat zijn zich snel aan te kunnen passen aan de nieuwe noden op de markt. Deze studie focust zich specifiek op *resilience* in familiebedrijven waardoor er niet alleen rekening gehouden moet worden met externe veranderingen, maar ook met interne schokken die zich voordoen in de familie. In dit onderzoek wordt er op zoek gegaan naar kenmerken en factoren die bijdragen tot het creëren van *resilience* in familiebedrijven. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: "In welke mate is *resilience* een doelstelling voor familiebedrijven en hoe uit zich dat in de praktijk?" Deze onderzoeksvraag wordt samen met het belang van dit onderzoek beschreven in **hoofdstuk 1** van deze masterproef.

In **hoofdstuk 2**, de literatuurstudie, wordt *resilience* duidelijk gedefinieerd en wordt er aangetoond waarom dit mogelijk een competitief voordeel kan vormen voor ondernemingen. Vervolgens wordt het onderscheid weergegeven tussen de structuur in familiebedrijven en niet-familiebedrijven en wat de invloed hiervan is op de totstandkoming van *resilience*. Nadien werd een verkennend onderzoek gedaan waarbij 'open *mindset*' en 'respectvolle interacties' als belangrijke factoren naar voor kwamen als voorwaarde om veerkrachtigheid in het familiebedrijf te ontwikkelen.

Hoofdstuk 3 vormt het derde deel van mijn masterproef en bevat de analyse van het empirisch onderzoek waarin er op zoek gegaan wordt naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Hierin wordt een model opgebouwd waarin factoren en kenmerken worden aangehaald die een positieve invloed hebben op het creëren van *resilience* in familiebedrijven. Zo heeft een 'harmonieuze familie' een positief effect op familiale *resilience*, heeft het 'proactief aanpassen' een positief effect op zowel familiale alsook organisationele *resilience* en heeft een 'goede besluitvorming' en 'snel reageren' een positieve impact op organisationele *resilience*. Bovendien bleek ook dat familiale en organisationele *resilience* onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat het bekomen van familiale *resilience* een positieve invloed heeft op het creëren van organisationele *resilience*.

Vervolgens wordt de conclusie weergegeven in **hoofdstuk 4**. Hierin wordt een uitgebreid antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd waarbij de link wordt gelegd tussen enkele theoretische begrippen zoals psychologische veiligheid, '*attitude of wisdom*' en de *practices* in familiebedrijven.

Tot slot worden in **hoofdstuk 5** de beperkingen van dit onderzoek aangehaald en suggesties voor verder onderzoek weergegeven.

Inhoudstafel

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Inhoudstafel	V
Lijst met figuren	VII
Lijst met tabellen	IX
1. Inleiding	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Onderzoeksmethode.....	3
2. Literatuurstudie	5
2.1 <i>Resilience</i>	5
2.1.1 Competitief voordeel	6
2.1.2 Familiebedrijven	7
2.1.3 <i>Resilience</i> in familiebedrijven.....	9
2.2 Schokken opvangen	13
2.2.1 Open <i>mindset</i>	13
2.2.2 Respectvolle interactie.....	16
3. Empirisch onderzoek.....	19
3.1 Harmonieuze familie.....	25
3.2 Proactief aanpassen	31
3.3 Goede besluitvorming	33
3.4 Snel reageren	37
3.5 Invloed van familiale <i>resilience</i> op organisationele <i>resilience</i>	39
4. Conclusie	43
5. Limieten en verder onderzoek.....	47
Referenties	49
Bijlagen	53

Lijst met figuren

Figuur 1: Deliberate and Emergent strategies, Mintzberg & Waters (1985)	5
Figuur 2: VRIO-framework, Barney (1991).....	7
Figuur 3: Driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996).....	8
Figuur 4: Vanheusden, L., Hendriks, W., Lambrechts F., & Voordeckers, W. (2017).....	10
Figuur 5: Sustaining cycle of trust (Sundaramuthy, 2008).....	17
Figuur 6: Voorstelling bedrijf 1	21
Figuur 7: Voorstelling bedrijf 2	22
Figuur 8: Voorstelling bedrijf 3	23
Figuur 9: Stap 1 van het model 'verklarende factoren van <i>resilience</i> in familiebedrijven'	24
Figuur 10: Stap 2 van het model 'verklarende factoren van <i>resilience</i> in familiebedrijven'	30
Figuur 11: Stap 3 van het model 'verklarende factoren van <i>resilience</i> in familiebedrijven'	32
Figuur 12: Stap 4 van het model 'verklarende factoren van <i>resilience</i> in familiebedrijven'	35
Figuur 13: Stap 5 van het model 'verklarende factoren van <i>resilience</i> in familiebedrijven'	38
Figuur 14: Volledig model 'verklarende factoren van <i>resilience</i> in familiebedrijven'	41

Lijst met tabellen

Tabel 1: Algemene beschrijving van de onderzochte familiebedrijven	19
Tabel 2: Voorwaarden grootte vennootschappen (België).....	20
Tabel 3: Beschrijving bevroagden	20
Tabel 4: Gedetailleerde beschrijving familiebedrijf 1	21
Tabel 5: Gedetailleerde beschrijving familiebedrijf 2	22
Tabel 6: Gedetailleerde beschrijving familiebedrijf 3	23

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

In België zijn 77 procent van alle vennootschappen familiebedrijven wat overeenkomt met 123.000 ondernemingen. Ze zorgen ongeveer voor 45 procent van de tewerkstelling en 33 procent van het Belgische bruto binnenlands product. Familiale vennootschappen dragen dus in hoge mate bij tot de waardecreatie in ons land en spelen een belangrijke rol in de Belgische economie (Lambrecht & Molly, 2011).

Een studie van het instituut van het familiebedrijf, geschreven door Lambrecht en Molly (2001), toont aan dat de gemiddelde leeftijd van een familiebedrijf op drieëntwintig jaar ligt en dat van een niet-familiale vennootschap slechts op zeventien jaar. Dit verschil wordt nogmaals bevestigd door het onderzoek van Zahra, Hayton en Salvato in 2004 waarin er door empirisch onderzoek onderbouwd wordt dat familiebedrijven gemiddeld zes jaar ouder zijn. In vergelijking met niet-familiale ondernemingen tonen familiale managers dan ook een grotere interesse in prestaties op lange termijn (Zellweger, 2007). Familiale oprichters streven naar continuïteit en hebben doorgaans een langetermijn-oriëntatie (Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010; Chrisman, Chua, & Steier, 2011) door hun wens om de onderneming ooit over te dragen aan zijn of haar kinderen (Lumpkin, Brigham, & Moss, 2010; Poza & Daugherty, 2014).

Familiale betrokkenheid blijkt dus een essentieel aspect in de langetermijn-oriëntatie van familiebedrijven (Bauweraerts, 2013). Toch is niet altijd duidelijk waarom sommige familiebedrijven glansrijk slagen in hun opzet om te overleven en waarom anderen hierin falen. In deze studie zal ik me hier dan ook op toelagen en op zoek gaan naar de capaciteiten die nodig zijn voor een familiebedrijf om te kunnen overleven, ook genaamd *resilience* (Hamel & Välinkangas, 2004). *Resilience* werd door Comfort, Boin en Demchak (2010, p. 9) gedefinieerd als: "de capaciteit van een sociaal systeem (bijvoorbeeld een organisatie, samenleving, familie of individu) om proactief aan te passen en te herstellen van verstoringen die in het systeem worden waargenomen als buiten de grenzen van normaal." In de context van ondernemingen verstaan we onder *resilience* dus de flexibiliteit en veerkracht van de onderneming om te anticiperen, zich aan te passen en te reageren op veranderende omstandigheden om zo te kunnen overleven zonder de strategie van de onderneming volledig te moeten wijzigen (Hamel & Välinkangas, 2004). Een onderneming is dus *resilient* indien het capaciteiten opbouwt om te blijven functioneren indien tegenslagen of veranderingen zich voordoen. Bovendien moeten onderneming nadien ook het vermogen hebben om te herstellen, te leren en verder te groeien uit deze onvoorziene gebeurtenissen (Sutcliffe, 2012).

Doordat familiale ondernemingen een langere gemiddelde levensduur hebben (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004) en niet-familiebedrijven overtreffen tijdens crisisperioden (Bauweraerts, 2013), kan er verondersteld worden dat familiale vennootschappen eigenschappen en gedragingen vertonen die zorgen voor *resilience* (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Over welke eigenschappen het gaat en hoe familiale ondernemingen deze onverwachte gebeurtenissen precies managen, is nog maar weinig onderzoek gebeurd (Astrachan, 2010). In reeds

gepubliceerde studies wordt dan ook gesuggereerd om verder onderzoek te doen omtrent deze problematiek (Chrisman, Chua, & Steier, 2011; Bauwerearts, 2013). Deze masterproef focust zich op *resilience* in familiebedrijven en zal daardoor een bijdrage leveren aan de huidige academische literatuur.

Wel werd *resilience* reeds meerdere keren onderzocht in de context van *high reliability organisations*. *HRO's* zijn ondernemingen die voorkomen in complexe omgevingen waarin het maken van fouten ernstige consequenties kan hebben, maar waar het optreden van fouten zich zelden voordoet (Baker, Rachel, & Salas, 2006). De omgeving waarin deze *HRO's* opereren, is onzeker waardoor werknemers dagelijks moeten omgaan met onvoorziene omstandigheden. De organisaties dragen vaak grote risico's waarbij ook andere stakeholders getroffen kunnen worden. Bijgevolg streven deze *HRO's* naar een volledig foutloze werking van hun bedrijfsprocessen (Roberts, 1990) en bouwen ze capaciteiten op om onregelmatigheden te voorzien, te voorkomen en ervan te herstellen. Hierdoor blijven de organisaties stabiel, ook als ze onder druk staan of zelfs na een incident (Sutcliffe, 2012).

Ondanks dat de context waarin deze bedrijven opereren sterk verschilt van die van familiebedrijven, is het doel om stabiliteit te creëren hetzelfde. Daarom zal er in deze studie ook de literatuur over *HRO's* bestudeerd worden om eigenschappen en kenmerken te ontdekken die gelinkt zijn aan *resilience* in familiebedrijven. Aangezien de focus in deze masterproef echt ligt op familiebedrijven, is de onderzoeksvraag van deze studie dan ook: "In welke mate is *resilience* een doelstelling voor familiebedrijven en hoe uit zich dat in de praktijk?"

1.2 Onderzoeksmethode

Om een gefundeerd antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen formuleren, heb ik een exploratief onderzoek gevoerd waarbij ik op zoek gegaan ben naar verbanden tussen het creëren van *resilience* en de kenmerken en *practices* van familiebedrijven. In deze studie bekijk ik dus of familiebedrijven bepaalde unieke capaciteiten bezitten die leiden tot het bereiken van *resilience*. Deze masterproef bestaat uit twee grote delen, namelijk een literatuurstudie en een empirisch gedeelte. Voor de literatuurstudie ben ik in eerste instantie nagegaan welke wetenschappelijke artikels reeds geschreven werden over *resilience* in familiebedrijven. De zoektocht naar deze secundaire data verliep voornamelijk online via Ebscohost. Snel werd het duidelijk dat de literatuur die hierover geschreven werd eerder beperkt is en dat er nood is aan meer onderzoek omtrent deze problematiek. Daarom heb ik me ook gebaseerd op academische artikelen die gepubliceerd werden over *resilience* in *high reliability organizations*. Nadien heb ik dan zelf een empirisch onderzoek uitgevoerd, enerzijds om na te gaan of de kenmerken vermeld in de literatuurstudie overeenkomen met de realiteit voor familiebedrijven en anderzijds om inzicht te krijgen op concrete *practices* die leiden tot *resilience*. In dit empirische deel heb ik me voornamelijk gefocust op de rol en invloed van de familie op het familiebedrijf.

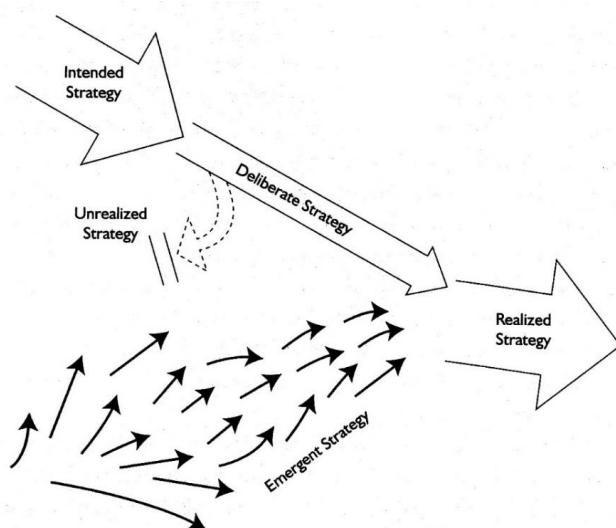
De onderzoeksvraag van mijn studie vereist kwalitatief onderzoek doordat de eigenschappen die leiden tot *resilience* niet objectief meetbaar of waarneembaar zijn. Om mijn onderzoek te staven, heb ik daarom vier diepte-interviews afgenomen met familiale zaakvoerders en medewerkers uit familiebedrijven die in het verleden reeds bewezen hebben *resilient* te zijn. De bevraagde familiebedrijven werden geselecteerd op basis van hun ouderdom. Ze bestaan allemaal minstens 65 jaar en worden geleid door de derde, vierde of vijfde generatie van de familie. Bovendien zijn het allemaal ondernemingen die hun activiteiten over de jaren heen hebben aangepast aan veranderende marktomstandigheden, maar toch nooit geconfronteerd werden met een levensbedreigende crisisperiode voor het familiebedrijf. Hierdoor wordt er verondersteld dat de onderzochte ondernemingen *resilience* capaciteiten bezitten en kunnen helpen om de nodige inzichten te verwerven. Vervolgens heb ik de resultaten van deze interviews geanalyseerd en een model opgebouwd dat enkele verbanden aantoonde tussen de *practices* van familiebedrijven en *resilience*. Tot slot worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden enkele suggesties voor verder onderzoek vermeld.

2. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie wordt er inzicht gegeven in het begrip *resilience* en wordt er aangetoond waarom dat van belang is in onze economie. Vervolgens pas ik het begrip toe op familiebedrijven en zal het duidelijk worden waar het onderscheid ligt tussen *resilience* in familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Bijgevolg wordt er besproken wat de noodzakelijke vereisten zijn om interne en externe schokken op te vangen zonder de stabiele werking van de onderneming in het gedrang te brengen. Hierdoor komen zowel de voordelen alsook de uitdagingen naar voor waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden bij het creëren van *resilience*.

2.1 Resilience

Een bedrijf is *resilient* wanneer het voldoende veerkrachtig en flexibel is zodat het schokken kan opvangen zonder dat het zijn werking of strategie volledig moet omgooien om te kunnen overleven (Hamel & Välinkangas, 2004). Zoals reeds aangetoond in de inleiding, bestaan er familiebedrijven die de capaciteiten bezitten om goed om te gaan met onvoorziene schokken. In onze huidige economie is dat van groot belang aangezien markten gekenmerkt worden door snelle veranderingen. Zo hebben hervormingen in de hedendaagse wetgevingen, implementaties van nieuwe technologieën, de globalisering en veranderingen in consumentenvoorkeuren een grote invloed op de werking van organisaties (Hamel & Välinkangas, 2004). De competitieve markt wordt hierdoor ook wel eens aanzien als een proces van creatieve destructie (Aghion & Howitt, 1992). Dit wil zeggen dat de nieuwkomers op de markt inspelen op de laatste trends en gebruik maken van de nieuwste technologieën om concurrentievoordeel te verkrijgen en reeds bestaande ondernemingen uit de markt te concurreren (Chua, Chrisman, & Steier, 2011). Indien bestaande ondernemingen dus ook op lange termijn willen overleven, is het noodzakelijk dat ze capaciteiten opbouwen om snel te kunnen reageren op veranderende omstandigheden (Hamel & Välinkangas, 2004).

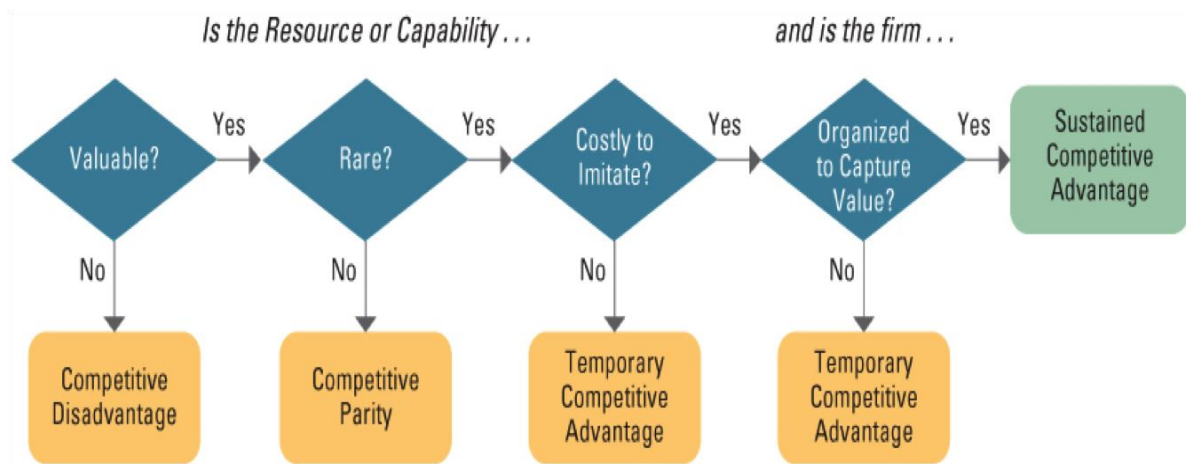


Figuur 1: Deliberate and Emergent strategies, Mintzberg & Waters (1985)

De assumptie dat de omgeving veranderlijk is en dat dit cruciaal is voor ondernemingen, komt voort uit de theorieën van de *learning school of thought*. In tegenstelling tot de deterministische visie, waarin verondersteld wordt dat het gedrag van een onderneming bepaald wordt door externe factoren die managers niet kunnen controleren, wordt er hier wel vanuit gegaan dat bedrijven zelf in staat zijn om hun activiteiten bij te sturen. Ze zijn dus zelf verantwoordelijk voor succes of falen van de onderneming (Robert, 2011). Zo toont figuur 1, ontwikkeld door Mintzberg en Waters (1985) en gebaseerd op bovenvermelde assumpties, dat het oorspronkelijk opgestelde plan van ondernemingen zelden of nooit overeenstemt met de uiteindelijk gerealiseerde strategie. Ondernemingen die dus relevant willen blijven in de markt en hun concurrentiepositie willen beschermen, zullen zich constant moeten aanpassen aan veranderingen in de markt (Sutcliffe, 2012; Hamel & Välinkangas, 2004). Het opbouwen van capaciteiten waarin ondernemingen schokken kunnen opvangen, is dus cruciaal om *resilience* te bereiken (Sutcliffe, 2012; Hamel & Välinkangas, 2004).

2.1.1 Competitief voordeel

De veranderingsprocessen van *resilient* ondernemingen gebeuren in kleine stappen, proactief en evolutionair waardoor drastische veranderingen uitblijven (Teixeira & Werther, 2013; Patel & Fiet, 2011). Ze passen hun acties continu aan en stemmen deze af op de omgeving waarin ze zich begeven (Mintzberg & Waters, 1985). Indien ondernemingen *resilient* zijn, zullen ze in staat zijn om zich heel snel aan te passen waardoor ze een voordeel zullen hebben ten aanzien van andere ondernemingen (Linnenluecke, 2017). Dit voordeel kan volgens het VRIO-framework van Barney (1991), weergegeven in figuur 2, enkel en alleen een duurzaam competitief voordeel worden indien het voldoet aan de vier volgende kenmerken: waardevol, uniek, moeilijk te imiteren en goed exploiteerbaar (Barney, 1991). Het exploiteren betekent dat iets op een efficiënte en effectieve manier kan uitgevoerd, geïmplementeerd, verbeterd, geselecteerd en/of geproduceerd worden waardoor de waarde ervan beter benut wordt (March, 1991). Een onderneming kan enkel *resilient* zijn indien het capaciteiten heeft waardoor de onderneming flexibel en veerkrachtig is om schokken te absorberen (Hamel & Välinkangas, 2004). Het opbouwen van de competenties die hiertoe leiden, is een complex proces dat ondersteund moet worden door de structuren van het bedrijf (Miller & Le Brenton-Miller, 2006). Bovendien is de context waarin een onderneming zich bevindt, voor elke bedrijf anders en neemt het enige tijd in beslag om de nodige capaciteiten te ontwikkelen. Hierdoor is het '*resilient* worden' een uniek proces dat zeer moeilijk imiteerbaar is voor andere ondernemingen. Ook is *resilience* zeer waardevol doordat het leidt tot stabiliteit en het behalen van stabiele prestaties (Hamel & Välinkangas, 2004). Indien de capaciteiten die *resilience* creëren bovendien goed geëxploiteerd worden, zal het leiden tot overleven op lange termijn en is *resilience* een bron van een duurzaam competitief voordeel (Teixeira & Werther, 2013; Poza & Daugherty, 2014).

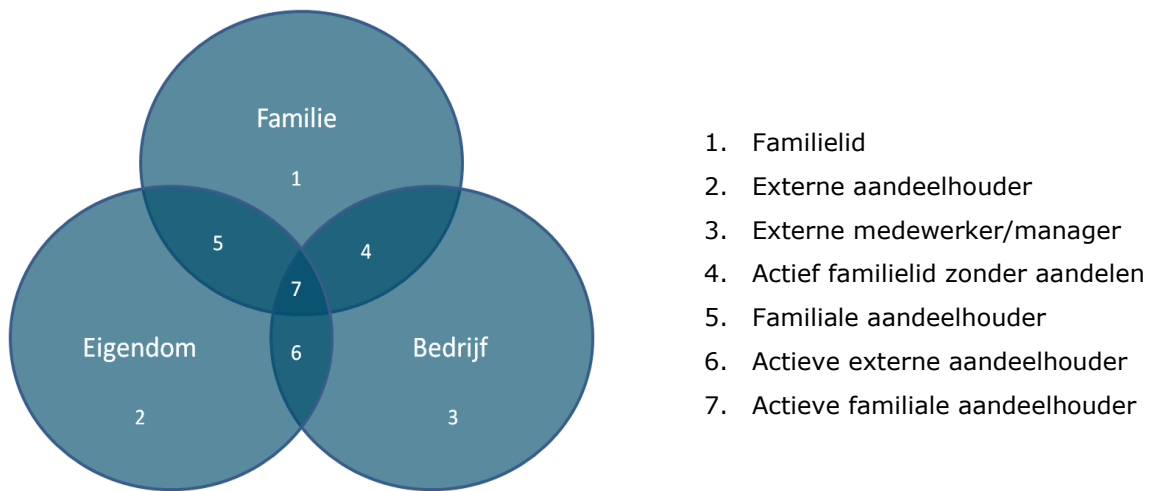


Figuur 2: VRIO-framework, Barney (1991)

Ondanks het feit dat *resilience* dus een voordeel kan bieden voor alle ondernemingen, toont onderzoek aan dat voornamelijk familiebedrijven streven naar het uitbouwen van de nodige capaciteiten op lange termijn (Patel & Fiet, 2011; Chua, Chrisman, & Steier, 2011). Dit komt doordat ze een wens hebben voor transgenerationale overdracht van de onderneming, wat een fundamentele drijfveer is van het gedrag van familiebedrijven. Familiale ondernemingen creëren hierdoor een langetermijn-oriëntatie terwijl niet-familiale ondernemingen eerder handelen ten voordele van het korte termijn resultaat (Chua, Chrisman, & Steier, 2011). Zo opteren niet-familiale managers eerder voor doelstellingen die ze kunnen realiseren binnen hun eigen mandaat terwijl familiale managers investeren in structuren en relaties die ook moeten standhouden na de overdracht aan de volgende generatie (Patel & Fiet, 2011; Miller & Le Brenton-Miller, 2006). Deze visie heeft dus een impact op de doelstellingen en het besluitvormingsproces van een onderneming waardoor familiebedrijven andere gedragingen vertonen in vergelijking met niet-familiebedrijven (Goel & Jones, 2016; Tagiuri & Davis, 1996).

2.1.2 Familiebedrijven

Niet alleen op basis van gedragingen, maar ook door de structuur van de onderneming, kunnen familiebedrijven onderscheiden worden van niet-familiebedrijven. Zoals figuur 3 aantoont, zijn er drie subsystemen aanwezig in elk familiebedrijf: de familie, het management en de eigendom. In een niet-familiale onderneming daarentegen is het subsysteem 'familie' uiteraard niet bestaande (Poza & Daugherty, 2014). Ondanks dat familiebedrijven een zeer heterogene groep vormen en er dus geen eenduidige definitie van een familiebedrijf bestaat in de academische literatuur, is er in alle familiebedrijven een overlap van de drie subsystemen. Dit zorgt voor unieke dynamieken die niet terug te vinden zijn in niet-familiebedrijven (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Tagiuri & Davis, 1996; Poza & Daugherty, 2014).



Figuur 3: Driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996)

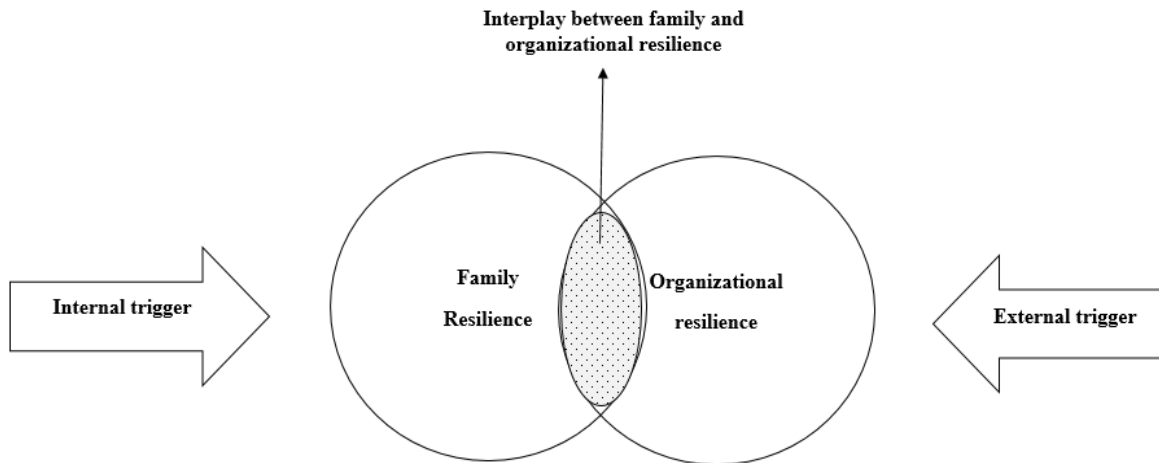
Bovenstaande figuur van Tagiuri en Davis (1996) toont duidelijk aan dat de structuur van familiebedrijven beïnvloed wordt door de aanwezigheid van een familie. De overlap tussen de drie subsystemen maakt dat familiebedrijven gekenmerkt worden door een complexe organisatiestructuur waarin rekening gehouden moet worden met veel verschillende belangen. Tenzij bepaalde familietakken worden uitgekocht, stijgt de complexiteit van de ondernemingsstructuur naarmate de familie groter wordt (Gimeno Sandig, Labadie, Saris, & Mendoza Mayordomo, 2006). Familieleden nemen diverse posities in binnen het familiebedrijf waardoor iedereen verschillende perspectieven en verwachtingen heeft. Zoals het driecirkelmodel hierboven aangeeft, kunnen er in een familiebedrijf zeven verschillende rollen onderscheiden worden (J. Maurissen, persoonlijke mededeling, 20 oktober, 2016).

Ten eerste zijn er de familieleden die niet in het bedrijf werken en ook geen bestuurder of eigenaar zijn. Ze hebben geen rechtstreekse impact op de werking van het familiebedrijf maar door hun relatie met andere familieleden, die wel betrokken zijn in de onderneming, hebben ze vaak toch een indirecte invloed. Zo kan het gedrag van deze familieleden een impact hebben op de reputatie van de onderneming of kunnen ze er bijvoorbeeld voor zorgen dat bepaalde familiale waarden meegedragen worden in het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). Ten tweede zijn er de familieleden die enkel en alleen aandeelhouder zijn. Zij streven vaak dezelfde belangen na als externe aandeelhouders en wensen doorgaans winstmaximalisatie en het uitkeren van dividenden. Dit staat haaks op de intenties van familieleden die hun rol vervullen als medewerker, manager of bestuurder in de onderneming. Personen die in deze derde rol zitten, wensen vaak winsten te herinvesteren in de onderneming om groei te stimuleren (J. Maurissen, persoonlijke mededeling, 20 oktober, 2016). Om conflicten tussen beide partijen te voorkomen, is het belangrijk dat familiale aandeelhouders goed geïnformeerd en geëduceerd worden om dezelfde langetermijnvisie te behouden (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Naast familieleden, zijn er meestal ook externen betrokken bij de onderneming. Zo zijn er externe medewerkers, managers of bestuursleden die niet betrokken zijn bij familiale aangelegenheden of het aandeelhouderschap, maar wel een belangrijke rol spelen in het dagelijkse bestuur van de onderneming (J. Maurissen, persoonlijke mededeling, 20 oktober, 2016). Externe managers

en bestuursleden worden dan ook verondersteld om altijd te handelen in het belang van de onderneming en een objectieve stem te hebben in het beslissingsproces (Buysse, 2009). Bovendien brengen zij ervaring, kennis en een netwerk mee wat een meerwaarde kan betekenen voor het familiebedrijf. Vervolgens zijn er de externe aandeelhouders die financiële middelen met zich meebrengen (J. Maurissen, persoonlijke mededeling, 20 oktober, 2016). Mensen die enkel deze rol vervullen, worden in veel familiebedrijven afgeweerd doordat de familie de volledig controle over de onderneming wenst te behouden (Gomez-Mejía et al., 2007). Bovendien tonen deze externe aandeelhouders vaak weinig betrokkenheid, hebben ze een kortetermijnvisie en verlangen ze dat dividenden worden uitgekeerd ten koste van herinvesteringen die de ondernemingsgroei zou stimuleren. Een zesde rol die aanwezig kan zijn in een familiebedrijf, is de rol als actieve externe aandeelhouder. Dit zijn externen die zowel aandelen bezitten alsook een carrière uitbouwen binnen de familiale onderneming. Vaak ontvangen deze werknemers aandelen als deel van hun verloning waardoor ze gaan handelen met het oog op het realiseren van hoge dividenden. Tot slot is er nog een zevende rol die vervuld kan worden in een familiebedrijf, namelijk de actieve familiale aandeelhouder. Dit zijn familieleden die zowel in de onderneming werken als aandelen bezitten waardoor ze betrokken zijn in alle drie de subsystemen. Hier is sprake van rolvervaging wat kan zorgen voor extra problemen aangezien één persoon hier drie verschillende partijen vertegenwoordigt (J. Maurissen, persoonlijke mededeling, 20 oktober, 2016).

2.1.3 *Resilience* in familiebedrijven

De aanwezigheid en betrokkenheid van een familie bij een onderneming, brengt dus een complexe structuur met zich mee waardoor er rekening gehouden moet worden met verschillende wensen en perspectieven van personen die een andere rol vervullen. Dit heeft een invloed op het creëren van *resilience* in het familiebedrijf. Doordat de familie een belangrijke rol speelt in de werking van het familiebedrijf worden niet alleen economische, maar ook niet-economische doelen nagestreefd. Deze niet-economische doelen, zoals transgenerationale overdracht, tewerkstelling van familieleden, behouden van familiale controle, etc. zijn niet altijd rationeel waardoor emoties ook parten spelen bij de besluitvorming in familiebedrijven (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Poza & Daugherty, 2014; Patel & Fiet, 2011). Beslissingen die de familie neemt, kunnen drastische gevolgen hebben voor de onderneming aangezien zij instaan voor het bepalen van de strategie. Door de emotionele betrokkenheid van de familie, kunnen er interne, relationele conflicten ontstaan die een goede werking van het familiebedrijf verhinderen (Linnenluecke, 2017; Harvey & Evans, 1994). Daarom moet niet enkel de onderneming capaciteiten uitbouwen om schokken op te vangen, maar moet ook de familie bestand zijn tegen onvoorziene gebeurtenissen (Tagiuri & Davis, 1996; Poza & Daugherty, 2014). Bijgevolg moeten familiebedrijven, zoals aangegeven in figuur 4, naast organisationele ook familiale *resilience* opbouwen indien ze stabiliteit willen creëren op lange termijn (Hamel & Välinkangas, 2004; Brewton et al., 2010).



Figuur 4: Vanheusden, L., Hendriks, W., Lambrechts F., & Voordeckers, W. (2017)

Organisational resilience is het vermogen van organisaties om te anticiperen en te reageren op veranderende omstandigheden door de strategieën en het *business model* van de onderneming continu aan te passen om op die manier te overleven op langere termijn (Sutcliffe, 2012; Hamel & Välinkangas, 2004; Chua, Chrisman, & Steier, 2011). Twee soorten *organisational resilience* kunnen onderscheiden worden, namelijk operationele en strategische *resilience*. Operationele *resilience* is de capaciteit om te reageren op veranderingen in de omgeving om zo te blijven voldoen aan de noden en wensen van de klanten. Strategische *resilience* daarentegen is het aanpassingen van de strategie ter bevordering van de langetermijnplannen, maar vaak ten koste van de kortetermijndoelstellingen. Een onderneming kan dus operationeel efficiënt zijn, maar strategisch inefficiënt waardoor er geen sprake is van *organisational resilience*. Enkel de combinatie van beide zorgt voor competitief voordeel in turbulente tijden (Hamel & Välinkangas, 2004).

Zoals reeds eerder vermeld, is er door de significante invloed van de familie op het familiebedrijf ook nood aan familiale *resilience*. Familiale *resilience* wordt beschreven als "het vermogen van een familie om een gezond functioneren binnen de familie te behouden en/of te ontwikkelen en om zich succesvol aan te passen aan de uitdagingen en risico's van het leven" (Vandsburger en Biggerstaff, 2004, geciteerd in Danes et al., 2009, p. 336). Een belangrijke factor in familiale *resilience* is volgens de studie van Danes et al. (2009) de familiale functionaliteit. Als een familie harmonieus is en goed functioneert, ontstaat er groot vertrouwen, openheid en creativiteit tussen familieleden wat leidt tot flexibiliteit en veerkrachtigheid van de familie (Brewton et al., 2010). Deze openheid is nodig om de familie op dezelfde lijn te krijgen, discussies toe te laten, problemen te bespreken en hiervan vervolgens te herstellen (Sundaramuthy, 2008). Emotionele zaken, die de familie met zich meebrengt, kunnen snel escaleren wat een gevaar is voor het familiebedrijf. Duidelijke en open communicatie is dus vereist om persoonlijke en familiale problemen de onderneming niet te laten schaden. (Tagiuri & Davis, 1996; Chua, Chrisman, & Steier, 2011; Poza & Daugherty, 2014). Bovendien is het essentieel dat de werking van beide subsystemen, onderneming en

familie, op elkaar worden afgestemd. Pas als men ook daar een goed evenwicht in vindt, zal dit leiden tot *resilience* in het familiebedrijf en stabiliteit van de onderneming op lange termijn (Brewton et al., 2010).

2.2 Schokken opvangen

Om *resilience* te creëren moet dus zowel de onderneming als de familie capaciteiten opbouwen om met schokken om te gaan (Brewton et al., 2010). Om dit te kunnen realiseren is het in de eerste plaats belangrijk dat de familieleden én andere mensen in het familiebedrijf openstaan voor verandering en voldoende ruimdenkend zijn om niet te blijven hangen in de oude manier van werken (Teixeira & Werther, 2013; Mintzberg & Waters, 1985; Bauweraerts, 2013). Doordat onze huidige economie snel evolueert, moeten ondernemingen actief op zoek gaan naar veranderingen in de markt om opportuniteiten en bedreigingen snel te identificeren. Zo kunnen ondernemingen zich tijdig aanpassen aan veranderde marktomstandigheden zonder het overleven van de ondernemingen in gevaar te brengen. Om deze aanpassingen vlot te laten verlopen, is het belangrijk dat er sprake is van respectvolle interacties tussen de verschillende familieleden om kwaliteitsvolle relaties in stand te houden. Naast de open *mindset*, dragen respectvolle interacties dus ook bij aan het opvangen van onvoorziene schokken (Brewton et al., 2010; Weick, 1993).

2.2.1 Open *mindset*

Zoals hierboven vermeld, moet er een open *mindset* gevormd worden die verspreid wordt over de hele organisatie en familie. Door een open mentaliteit te creëren, blijven mensen attent op veranderingen die gebeuren in de omgeving, wat cruciaal is om schokken te kunnen opvangen (Weick & Roberts, 2008). Een eerste stap naar deze open mentaliteit is het creëren van het bewustzijn over het feit dat er continu veranderingen plaatsvinden en dat deze mogelijk een bedreiging zijn voor de familiale onderneming (Sutcliffe, 2012). Managers moeten beseffen dat ze enerzijds in een constant veranderende omgeving zitten en anderzijds dat het onhaalbaar is om alle mogelijke scenario's te voorzien (Weick & Roberts, 2008). Daarom moeten ondernemingen mechanismen ontwikkelen om flexibel te kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden zodat ze zich hierop kunnen voorbereiden (Roberts, 1990). Zoals reeds eerder vermeld, kunnen veranderende omstandigheden zich zowel intern als extern voordoen waardoor er capaciteiten uitgebouwd moeten worden in de onderneming en in de familie (Tagiuri & Davis, 1996; Poza & Daugherty, 2014). Onvoorziene schokken in een familiebedrijf kunnen namelijk zorgen voor ambiguïteit en onzekerheid over de toekomst (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Aangezien er hierdoor geen beslissingen kunnen gemaakt worden die volledig gebaseerd zijn op strategische rationaliteit, is het belangrijk dat er sprake is van *sensemaking* bij de acties die het familiebedrijf onderneemt. Dit wil zeggen dat mensen een bepaalde actie of situatie interpreteren aan de hand van ervaringen uit het verleden om zo zin te geven aan wat er op dat moment gebeurt. Tegelijkertijd moet deze zingeving, die gebaseerd is op het verleden, in vraag gesteld worden om te bekijken of het nog steeds relevant is voor de huidige situatie (Weick, 1993). Doordat de omgeving veranderlijk is, moet er eerst gehandeld worden om een situatie beter te leren kennen. Vervolgens moet er zin gegeven worden aan deze acties en zal men nadien de gedragingen behouden die wenselijk zijn (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Om dit te realiseren, moeten mensen ruimdenkend zijn en mogen veranderingen niet genegeerd of gerationaliseerd worden. Er mag dus niet hardnekkig vastgehouden worden aan het succes dat ondernemingen op dat moment hebben (B. Leten, persoonlijke mededeling, 21

maart, 2017). Mensen mogen niet te veel vertrouwen hebben in wat ze reeds weten en moeten bovendien goed begrijpen dat de kennis en waarden die ze hebben, niet noodzakelijk waarheden zijn. Doordat de realiteit zo complex is, is het ook onmogelijk om alles te weten (Weick, 1993). Managers die dit beseffen en zich daarom openstellen voor input van anderen, vertonen een "*attitude of wisdom*". Mensen die zulke houding hebben, stellen zich nederig op en beseffen dat elke situatie die zich voordoet anders is. Daarom stellen ze zich open voor afwijkende meningen die ze mee in overweging nemen bij het nemen van een beslissing. Volgens het onderzoek van Weick (1993) leidt dit soort gedrag tot *resilience* van een onderneming.

Bepaalde assumpties in vraag stellen en hierover openlijk discussiëren met anderen, heeft bovendien een positief effect op het voorkomen van *groupthink*. In de studie van O'Connor (2003) wordt *groupthink* gedefinieerd als: "*een denkwijze waarin mensen meegaan wanneer ze sterk betrokken zijn in een samenhangende groep en wanneer het streven naar unanimiteit de motivatie om alternatieve opties te beoordelen overtreft.*" Indien er sprake is van *groupthink*, hebben mensen een zeer gesloten mentaliteit en zullen veranderingen en (potentiële) bedreigingen gerationaliseerd worden. De druk voor uniformiteit is dan erg hoog en afwijkende meningen worden niet getolereerd. Dit resulteert in het negeren van veranderingen wat een enorme valkuil is voor ondernemingen doordat het de veerkracht van de onderneming in gevaar brengt. Om dit te voorkomen, is er nood aan psychologische veiligheid in de onderneming. Psychologische veiligheid is een toestand waarin mensen zich veilig voelen om openlijk te spreken en discussiëren. In een familiebedrijf moet er dus vrij gesproken worden over potentiële problemen om hierover duidelijke afspraken te kunnen maken (Roberts, 1990). Familieleden moeten zich dit goed realiseren zodat ze bewust deze open mentaliteit kunnen inbedden in de organisatiecultuur en in de familie. Alleen dan zullen mensen open en eerlijk durven communiceren zonder te vrezen voor de consequenties. Op deze manier worden open discussies gestimuleerd waardoor problemen en conflicten geanticipeerd kunnen worden of waardoor er sneller gereageerd kan worden op veranderingen (Sutcliffe, 2012). Bijgevolg leidt dit tot een verhoogde veerkracht en flexibiliteit van de familie en het familiebedrijf (Rochelin, La Porte, & Roberts, 1998).

Een volgend aspect dat belangrijk is indien de onderneming flexibel wil kunnen reageren, is volgens de studies van Veider en Matzler (2016) en van Hamel en Välinkangas (2004) *organisational ambidexterity*. Dit wil zeggen dat de organisatie tegelijkertijd moet exploreren en exploiteren, wat paradoxaal is (Hamel & Välinkangas, 2004; Teixeira & Werther, 2013). Exploreren betekent dat er gezocht wordt naar veranderingen die de toekomstige markt zullen typeren om zo tijdig te kunnen anticiperen en de nodige bedrijfsprocessen aan te passen. Het exploiteren daarentegen wilt zeggen dat bestaande bedrijfsprocessen geoptimaliseerd zullen worden om de efficiëntie en productiviteit te verbeteren (March, 1991; Hamel & Välinkangas, 2004). Ondernemingen moeten dus capaciteiten opbouwen om nieuwe opportuniteiten te identificeren en continu te innoveren terwijl ze vasthouden aan processen, waarden en gedragingen die streven naar continuïteit en optimalisatie van de huidige activiteiten van de

ondernemingen (Sanjay & Jones, 2016). De combinatie van exploratie en exploitatie is volgens de studie van Hamel en Välinkangas (2004) cruciaal in het creëren van *resilience* omdat het zorgt voor het behouden van de huidige en toekomstige rendabiliteit van de onderneming. Het exploiteren van bedrijfsprocessen en -activiteiten moet voldoende opbrengsten realiseren zodat de huidige winstgevendheid van de onderneming niet in het gedrang komt. Er moeten dus voldoende opbrengsten zijn om de kosten van het exploreren te dekken en om nog een bijkomende winst te creëren. Exploreren houdt in dat er op zoek gegaan moet worden naar veranderingen in de markt om vervolgens investeringen te maken waardoor er geëxperimenteerd kan worden met nieuwe ideeën die volgen uit deze veranderingen. Nieuwe opportuniteiten zullen zich voordoen en kunnen in de toekomst leiden tot belangrijke innovaties (Belderbos, Faems, Leten, & Van Looy, 2010).

Opportuniteiten ontstaan wanneer er veranderingen zijn in de markt die kunnen leiden tot het genereren van nieuwe ideeën of het aanpassen van producten, methoden en/of processen. Om nieuwe opportuniteiten te ontdekken die nodig zijn om *resilience* te creëren, moeten bedrijven bewust op zoek gaan naar veranderingen in technologieën, consumentenvoorkeuren, etc. die optreden in de omgeving (Veider & Matzler, 2016; Teixeira & Werther, 2013). Bedrijven kunnen op twee manieren omgaan met deze veranderingen, namelijk door erop te anticiperen of te reageren (Teixeira & Werther, 2013). In de huidige economie, wordt anticiperen steeds belangrijker aangezien consumenten vaker verwachten dat ondernemingen zich onderscheiden van concurrenten (Hamel & Välinkangas, 2004). Daarom is het belangrijk dat ondernemingen proactief zoeken naar veranderingen in de markt. Als deze veranderingen snel geïdentificeerd worden, kunnen schokken voorzien worden wat ondernemingen de kans geeft om flexibel te reageren. Hierdoor kunnen veranderende omstandigheden gemanaged worden en kunnen ondernemingen zich zelfs differentiëren van concurrenten door als eerste in te spelen op opportuniteiten in de markt. Het proactief zoeken naar veranderingen en anticiperen kan bijgevolg leiden tot een concurrentievoordeel (Leitner & Guldenberg, 2010). Dit voordeel kan wel slechts leiden tot *resilience* indien het duurzaam is. Daarom is het essentieel dat ondernemingen niet éénmalig zoeken naar innovatie, maar dat het een constante zoektocht wordt die organisaties strategisch inbouwen (Patel & Fiet, 2011). Continue innovatie is dan ook cruciaal in het bereiken van *resilience* (Teixeira & Werther, 2013).

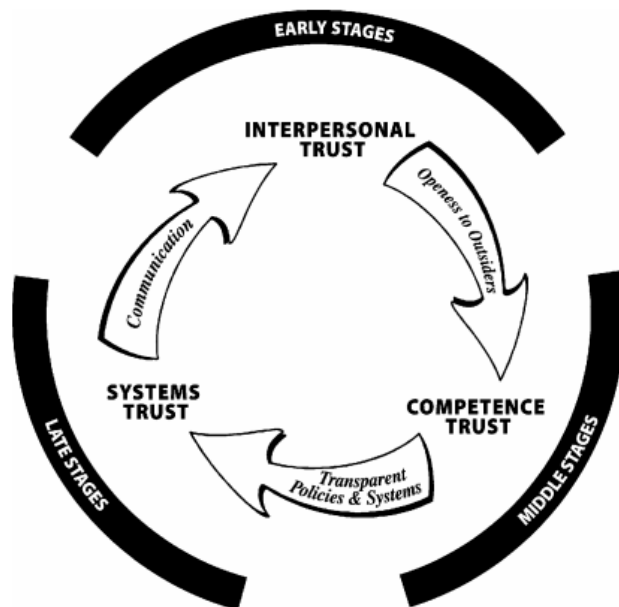
Om continu te kunnen innoveren, moeten ondernemingen structuren opzetten waarin opportuniteiten gemakkelijk te identificeren zijn. Volgens de studie van Patel & Fiet (2011) hebben familiebedrijven hierin een voordeel ten aanzien van niet-familiale ondernemingen omdat familiebedrijven naast de economische doelstellingen, ook niet-economische doelen nastreven. Door de langetermijn-oriëntatie van familiebedrijven, investeren ze vaker in het opbouwen van duurzame innovatieve routes en kennisstructuren waardoor zowel problemen als opportuniteiten sneller geïdentificeerd kunnen worden. Kennisstructuren zijn structuren die opgezet worden in een onderneming om nieuwe kennis en informatie op te slaan en te raadplegen. Door het opzetten van deze structuren, kunnen managers externe schokken beter voorspellen en kunnen ze bovendien sneller inspelen op veranderingen en opportuniteiten. Niet-

familiale managers investeren daarentegen meestal niet in deze informatiekkanalen omdat ze zich eerder richten op de kortetermijn-opportunities waarvan ze de opbrengsten kunnen genereren binnen hun eigen mandaat. Ze investeren dus in suboptimale beslissingen voor de onderneming terwijl familiale managers wel de langetermijnwaarde van het familiebedrijf maximaliseren. Dit komt omdat familiale managers hun positie als aandeelhouder willen beschermen waardoor ze opportuniteiten grondiger zullen scannen en langer zullen wachten tot betere mogelijkheden zich voordoen. Hierdoor worden bronnen effectiever ingezet wat leidt tot betere langetermijnresultaten. Het opzetten van deze duurzame kennisstructuren zorgt ervoor dat er tijdig geanticipeerd kan worden en dat goede opkomende opportuniteiten maximaal benut worden (Patel & Fiet, 2011).

2.2.2 Respectvolle interactie

Of ondernemingen veranderingen succesvol kunnen doorvoeren en opportuniteiten goed kunnen benutten, is afhankelijk van de relaties tussen mensen die dit moeten helpen realiseren (Lambrechts, 2012). Aangezien conflicten tussen familieleden het familiebedrijf ernstig kunnen schaden, is het belangrijk dat er voldoende aandacht is voor de relaties tussen de familieleden. Ze moeten attent blijven op mogelijke problemen die een goede verstandhouding kunnen verstoren. Door potentiële problemen tijdig op te merken en er duidelijk over te communiceren, kunnen veel moeilijkheden voorkomen worden (Poza & Daugherty, 2014; Sutcliffe, 2012). Kwaliteitsvolle relaties tussen familieleden zijn dus belangrijk om veranderingsprocessen vlot te laten verlopen. Bovendien zorgen deze goede onderlinge relaties voor grotere emotionele draagkracht van de familie en voor meer flexibiliteit om te blijven functioneren onder spanning (Stephens, Heaphy, & Dutton, 2011).

Het opbouwen van deze hoge kwaliteitsrelaties is volgens de studie van Stephens, Heaphy en Dutton gebaseerd op psychologische veiligheid en vertrouwen. Bovendien blijkt uit het onderzoek van Weick (1993) dat vertrouwen tussen mensen leidt tot *resilience* in ondernemingen. Dit vertrouwen is gebaseerd op verbondenheid, verwantschap, eerdere ervaringen met elkaar, gemeenschappelijke karakteristieken tussen personen en de mate waarin de visies van mensen overeenstemmen. Aangezien familieleden elkaar reeds lange tijd kennen, weten ze wat ze van elkaar kunnen verwachten. Hierdoor wordt een familiebedrijf in de beginfase dan ook vaak gekenmerkt door hoog interpersoonlijk vertrouwen (Sundaramuthy, 2008; Habbershon & Williams, 1999). Bovendien kan dit interpersoonlijk vertrouwen nog versterkt worden als de familieleden die actief zijn in het familiebedrijf een sterke betrokkenheid tonen met de onderneming (Sundaramuthy, 2008).



Figuur 5: Sustaining cycle of trust (Sundaramuthy, 2008)

Indien een onderneming dit vertrouwen wil behouden doorheen de groei van het familiebedrijf is er, zoals aangegeven in figuur 5, meer nodig dan enkel interpersoonlijk vertrouwen. Er zal ook vertrouwen in de competenties van anderen opgebouwd moeten worden. Zo is het in een familiebedrijf bijvoorbeeld cruciaal dat passieve aandeelhouders vertrouwen hebben in het management dat ervoor moet zorgen dat de onderneming groeit. Dit vertrouwen, de *competence trust*, kan volgens de studie van Sundaramuthy (2008) gestimuleerd worden door externe bestuurders te betrekken in de onderneming en/of door familiale managers externe expertise te laten opbouwen alvorens in het familiebedrijf te treden. Tenslotte is er ook vertrouwen nodig in de systemen van het familiebedrijf, zoals bijvoorbeeld erop vertrouwen dat de raad van bestuur onpartijdig is en handelt in het belang van het welzijn van de onderneming (Sundaramuthy, 2008). Dit onderling vertrouwen ligt dus aan de basis van kwaliteitsvolle relaties die een belangrijke rol spelen in een familiale onderneming. Kwaliteitsvolle relaties binnen de familie zorgen, zoals reeds eerder vermeld, voor grotere emotionele draagkracht en flexibiliteit om te blijven functioneren in tijden van onzekerheid (Stephens, Heaphy, & Dutton, 2011). Om deze kwaliteitsvolle relaties tussen familieleden in stand te houden is het belangrijk dat er sprake is van respectvolle interacties. Respectvolle interacties gaan over de manier waarop mensen met elkaar omgaan en is volgens Weick (1993) gebaseerd op drie factoren: vertrouwen, eerlijkheid en zelfrespect. In de eerste plaats moet er vertrouwen zijn in wat anderen doen en zeggen waardoor beslissingen gebaseerd kunnen worden op de informatie die anderen geven zonder dat er nood is aan constante controle. Ten tweede is het belangrijk dat mensen zelf eerlijk zijn over de informatie die ze aan anderen geven zodat er wederzijds vertrouwen gecreëerd kan worden. Ten derde, moeten mensen vertrouwen hebben in hun eigen beslissingen en acties. Respectvolle interactie is dus enkel en alleen mogelijk indien al deze factoren aanwezig zijn. Bovendien moet iedereen geaccepteerd worden in zijn rol en functie in de onderneming zodat er ook hieromtrent geen onduidelijkheden en conflicten ontstaan.

Eerlijke en consistente communicatie is hierbij cruciaal. Respectvolle interacties tussen familieleden zorgen er dus voor dat kwaliteitsvolle relaties blijven bestaan waardoor conflicten vermeden worden en veranderingsprocessen vlotter verlopen. Hierdoor kunnen interne schokken opgevangen worden en draagt het bij aan *resilience* in familiebedrijven (Weick, 1993).

3. Empirisch onderzoek

Zoals uit de literatuurstudie blijkt, is er zowel organisationele als familiale *resilience* nodig indien een familiebedrijf *resilience* wil creëren. Bovendien moeten beide subsystemen goed op elkaar afgestemd zijn om problemen te vermijden. Hoe familiebedrijven dat precies doen, wordt onderzocht in dit empirische deel. Er wordt dus getracht om te weten te komen welke *practices* en kenmerken familiebedrijven vertonen die leiden tot *resilience*. Hierbij ligt de focus op de rol en invloed van de familie op de familiale onderneming. Concreet wordt er op zoek gegaan naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag: "In welke mate is *resilience* een doelstelling voor familiebedrijven en hoe uit zich dat in de praktijk?"

De onderzoeksvraag van deze masterproef vereist kwalitatief onderzoek doordat de eigenschappen die leiden tot *resilience* niet objectief meetbaar of waarneembaar zijn. Om meer inzicht te verwerven in de concrete werking en structuur van de verschillende familiebedrijven, zijn er vier diepte-interviews afgenomen. Vervolgens werden de gelijkenissen en verschillen van deze interviews geïdentificeerd aan de hand van een cross-analyse. Op basis van deze bevindingen wordt er een model opgebouwd waarin enkele eigenschappen en *practices* weergegeven worden die bijdragen aan *resilience* in familiebedrijven. Dit wordt ook wel "grounded theory building" genoemd aangezien er een theorie ontwikkeld wordt op basis van enkele case studies. De concrete vragenlijst waaruit de antwoorden van de bevroegde familiebedrijven gegenereerd zijn, is bijgevoegd in de eerste bijlage van deze studie.

Om deze masterproef te kunnen onderbouwen, werden drie familiebedrijven bevroegd die reeds bewezen hebben *resilient* te zijn. Alle drie de ondernemingen bestaan minstens 65 jaar en (een deel van) de vierde of vijfde generatie van de familie is reeds medewerker of zaakvoerder in de onderneming. Zowel een algemene als een meer gedetailleerde beschrijving van de onderzochte familiebedrijven en van de bevroegden vindt u hieronder in tabel 1 tot 6 en figuur 6 tot 8.

Tabel 1: Algemene beschrijving van de onderzochte familiebedrijven

	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3
Sector	Bouw	Transport	Bouw
Grootte	Microvennootschap*	Kleine vennootschap*	Grote vennootschap*
Hoofdzetel	België	België	Canada
Opereert	België	Internationaal	Internationaal
Opgericht	1912	1949	1951
Generatie familiebedrijf	5 ^e	4 ^e	4 ^e

*Om te vallen onder de categorie micro- of kleine vennootschap mag maximaal één van de criteria, uit tabel 2, overschreven worden gedurende twee voorafgaande boekjaren (Certam, 2016).

Tabel 2: Voorwaarden grootte vennootschappen (België)



	Microvennootschap	Kleine vennootschap	Grote vennootschap
Jaargemiddelde personeelsbestand	10	50	50
Jaaromzet (excl. BTW)	≤ €700.000	≤ €9.000.000	> €9.000.000
Balanstotaal	≤ €350.000	≤ €4.500.000	> 4.500.000

Tabel 3: Beschrijving bevroagden

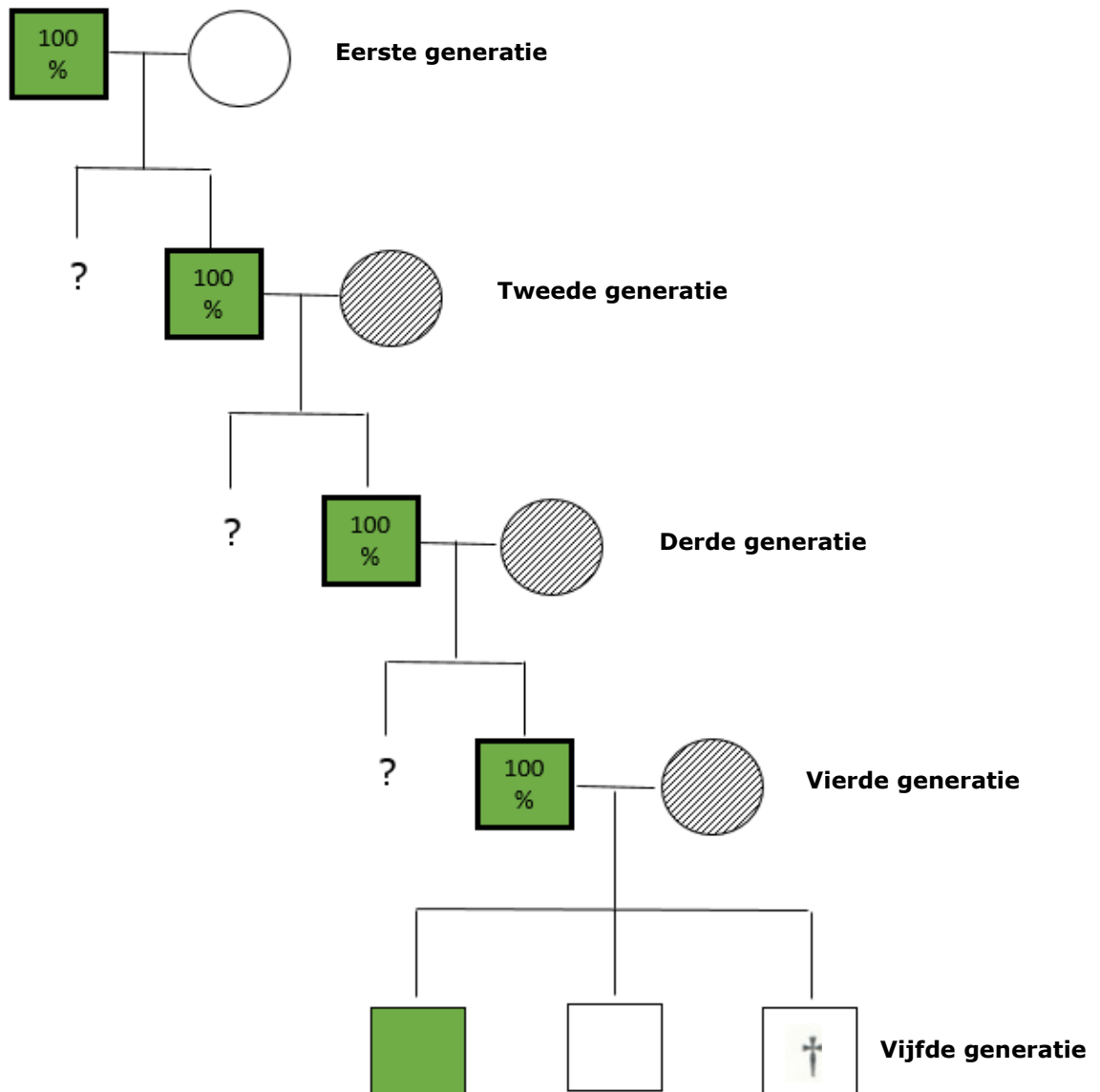
	Bedrijf 1	Bedrijf 2		Bedrijf 3
Persoon	A1	B1	B2	C1
Familieid?	Aangetrouwd	Ja	Aangetrouwd	Ja
Functie	Medewerker & Aandeelhouder	Zaakvoeder & Aandeelhouder	Medewerker & Aandeelhouder	Zaakvoeder & Aandeelhouder
Generatie van de bevroagden	4 ^e	3 ^e	2 ^e	4 ^e

Op de volgende pagina's vindt u een gedetailleerde beschrijving van de geschiedenis en huidige structuur van de bevroagde familiebedrijven:

Inhoudstafel:

%	Percentage aandeelhouderschap
	Familieid
	Aandeelhouder
	Betrokken in het management
	Betrokken in de onderneming, maar niet in het management
	Partners
?	Niet bekend

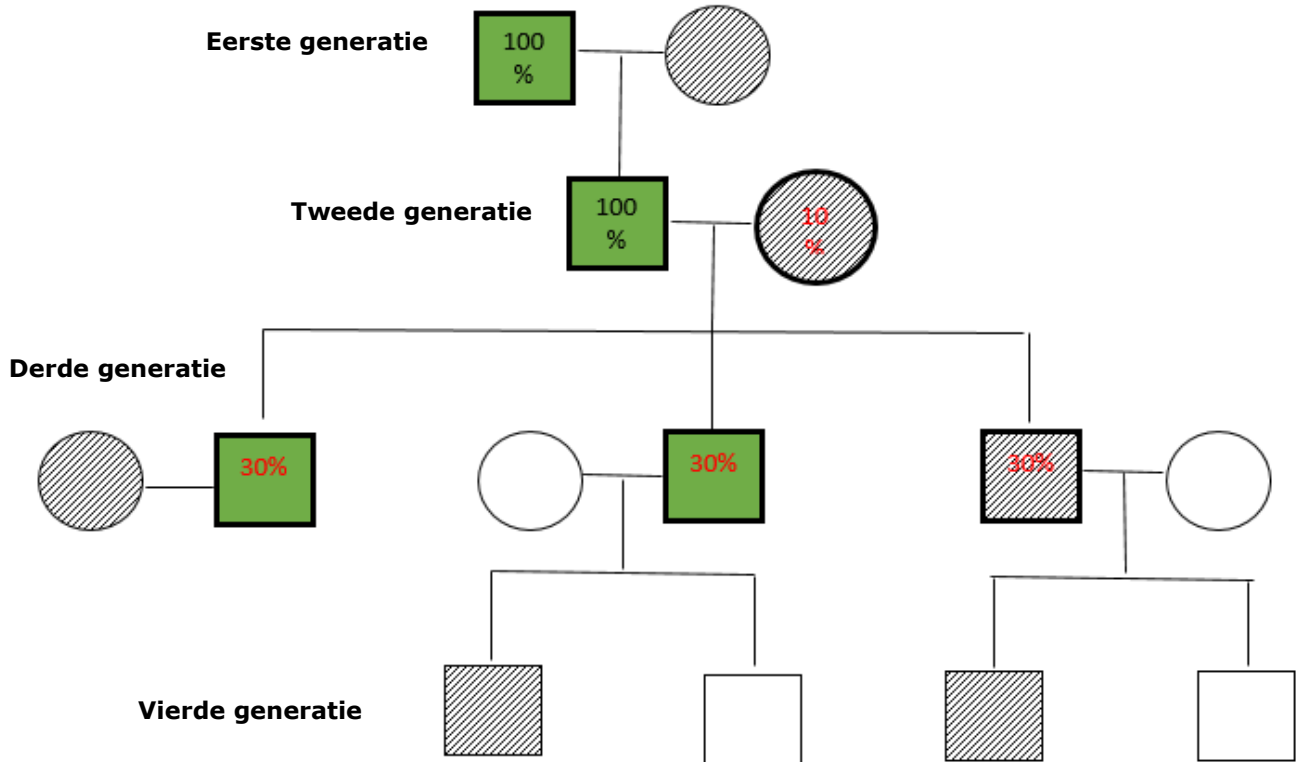
Figuur 6: Voorstelling bedrijf 1



Tabel 4: Gedetailleerde beschrijving familiebedrijf 1

Bedrijf 1	
Management	Uitsluitend familieleden
Generatie van huidige zaakvoerder(s)	5 ^e generatie
Generatie van huidige aandeelhouders	4 ^e generatie
Grootste verandering(en)	Strategische wijziging: uitbreiding bedrijfsactiviteiten omwille van veranderende marktomstandigheden Onverwacht overlijden familielid

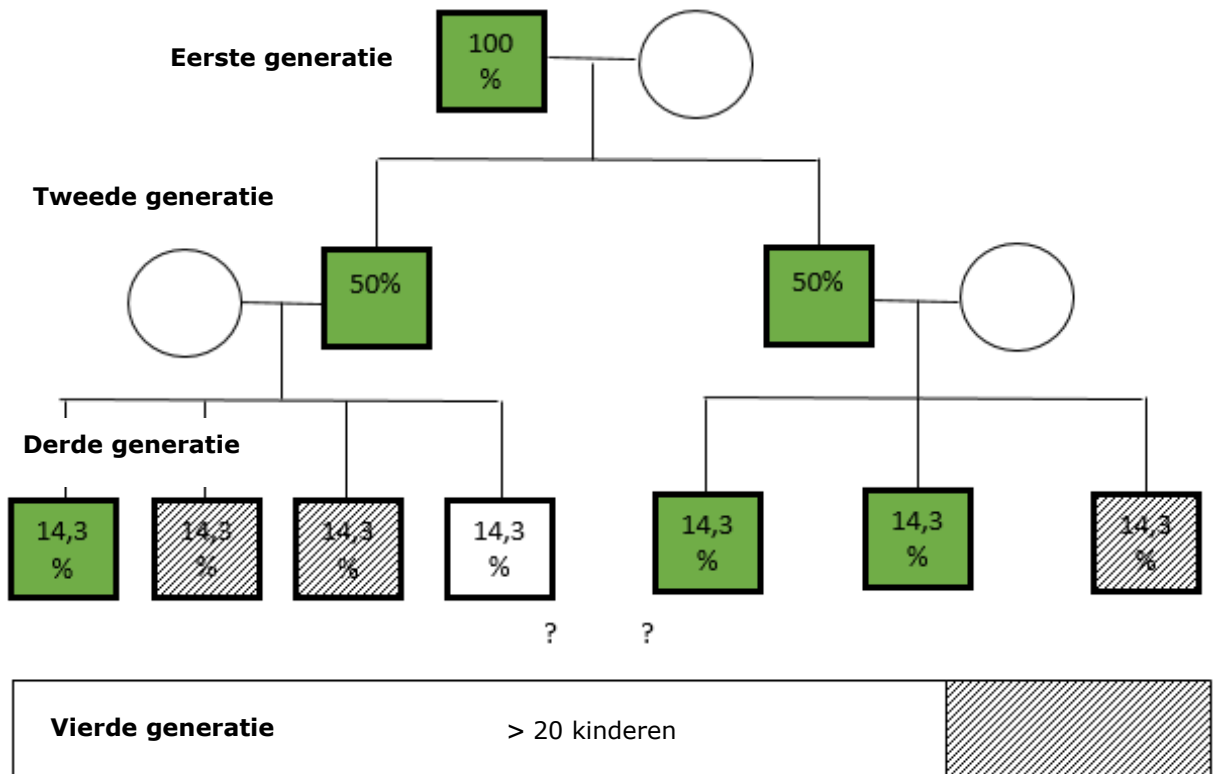
Figuur 7: Voorstelling bedrijf 2



Tabel 5: Gedetailleerde beschrijving familiebedrijf 2

Bedrijf 2	
Management	Uitsluitend familieleden
Generatie van huidige zaakvoerder(s)	3 ^e generatie
Generatie van huidige aandeelhouders	2 ^e en 3 ^e generatie
Grootste verandering(en)	Overname omwille van opportuniteit op de markt

Figuur 8: Voorstelling bedrijf 3

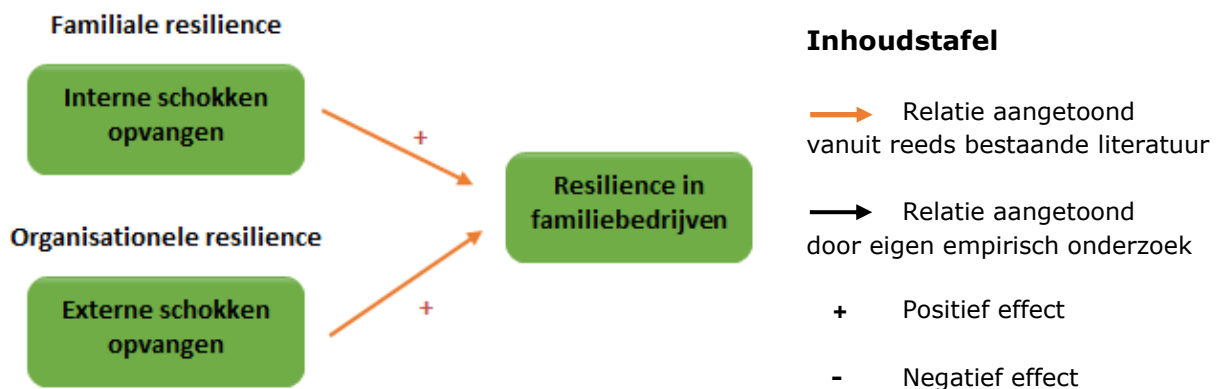


Tabel 6: Gedetailleerde beschrijving familiebedrijf 3

Bedrijf 3	
Management	Uitsluitend familieleden
Generatie van huidige zaakvoerder(s)	3 ^e generatie
Generatie van huidige aandeelhouders	3 ^e generatie
Grootste verandering(en)	Intrede op internationale markt omwille van opportuniteiten Strategische wijziging: uitbreiding bedrijfsactiviteiten Strategische wijziging: verandering bedrijfsactiviteiten Meerdere overnames

Om de definitie van *resilience* uit de studie van Hamel & Välinkangas (2004) nogmaals te herhalen: een bedrijf is *resilient* wanneer het voldoende veerkrachtig en flexibel is zodat het schokken kan opvangen zonder dat het zijn werking of strategie volledig moet omgooien om te kunnen overleven. Vervolgens blijkt uit het figuur van Vanheusden, Hendriks, Lambrechts en Voordeckers, W. (2017) dat een familiebedrijf niet alleen bestand moet zijn tegen externe veranderingen die zich voordoen in de context van de onderneming, maar ook tegen interne schokken die de familie met zich meebrengt. Zowel organisationele *resilience* als familiale *resilience* moet dus aanwezig zijn om *resilience* in het familiebedrijf te kunnen creëren. Van hieruit is de eerste stap van het model ontwikkeld, weergegeven in figuur 9. Hierin staat duidelijk gevisualiseerd dat het bezitten van het vermogen om interne en externe veranderingen op te vangen een positief effect heeft op het creëren van *resilience* in familiebedrijven.

Figuur 9: Stap 1 van het model 'verklarende factoren van *resilience* in familiebedrijven'



3.1 Harmonieuze familie

Het eerste kenmerk dat in alle interviews werd aangehaald als een belangrijk aspect om interne schokken op te vangen, is een harmonieuze familie. Een samenhangende familie waarin familieleden een goede onderlinge relatie hebben, draagt bij aan het goed omgaan met interne schokken zoals ook deze quote aantoont:

"We kunnen hier op elkaar steunen, maar dat is hier altijd zo geweest dus wij zijn dat ook gewoon. Wij hebben eigenlijk nooit echt conflicten gehad, ook niet in de familie. Ik hoop ook dat dat zo blijft dus ja, dat verloopt eigenlijk allemaal vanzelf."

Ondanks dat familieleden deze eensgezindheid als vanzelfsprekend aanzien, zijn er toch een aantal factoren die naar voor kwamen tijdens de cross-analyse die deze harmonieuze sfeer in de onderneming kunnen verklaren. Een harmonieuze familie wordt gekenmerkt door groot onderling vertrouwen. Zowel persoonlijk vertrouwen als vertrouwen op basis van iemand zijn competenties blijkt belangrijk te zijn. Persoonlijk vertrouwen zorgt er voornamelijk voor dat relationele conflicten voorkomen worden en vertrouwen op basis van competenties zorgt eerder voor de vlotte werking in het familiebedrijf. Wanneer het vertrouwen op werkvlak aanwezig blijft, zal een persoonlijk conflict in mindere mate invloed hebben op de onderneming waardoor eventuele schade beperkt blijft:

"Ik moet zeggen dat ze geen gemakkelijk karakter had. En dat heb ik dan toch volgehouden. [...] Maar ze kende heel veel. Ze kende meer Frans dan ik. Ze was bekwaam voor hare tijd."

Vertrouwen tussen familieleden is dus essentieel voor een goede werking. Dit beperkt zich niet alleen tot de actieve familieleden, maar dit vertrouwen moet er zijn binnen de hele familie. Passieve aandeelhouders moeten vertrouwen hebben in het management, de vorige generatie moet vertrouwen hebben in de volgende generatie, etc. Onderstaande quote toont aan dat vertrouwen cruciaal is:

"Dat is ook mekaar vertrouwen en nergens geen argwaan hebben in iets of wat, want als je daar mee begint, dan loopt het fout. Dan ben je echt verkeerd bezig, dan moet je niet voortdoen."

Een eerste factor die bijdraagt tot een harmonieuze familie, en dus ook tot hoog interpersoonlijk vertrouwen, is een duidelijk afgebakende rolverdeling tussen de familieleden in de onderneming. Dit is vooral belangrijk als het gaat over de managementposities. Verantwoordelijkheden moeten duidelijk verdeeld en gecommuniceerd worden zodat er geen verwarring bestaat over wie welke beslissingen mag nemen. Deze rolverdeling kan vooraf afgesproken zijn maar kan ook automatisch gegroeid zijn. Wel is belangrijk dat andere familieleden deze rolverdeling aanvaarden. Dit voorkomt conflicten waardoor de harmonie bewaard blijft. Het volgende citaat maakt dit duidelijk:

"Want iemand die beslissingen neemt, dat moet ook aanvaard worden. Want als zij [medewerker en aandeelhouder] het niet zou aanvaarden dat ik mijn beslissing doordruk, ja dan houdt het ook wel wat op."

Ondanks dat er dus iemand nodig is die het voortouw neemt en de beslissingen maakt, is er ook collectief overleg nodig. Volgens alle bevroegden is collectief overleg binnen het familiebedrijf noodzakelijk om goed te kunnen samenwerken en de vrede te bewaren. Bovendien zorgt het ervoor dat finale beslissingen sneller aanvaard worden door alle familieleden in de onderneming. In de bevroegde familiebedrijven was er dan ook de afspraak om samen te zitten en overleg te plegen bij alle investeringen boven een bepaald bedrag of bij zaken die een significante impact hebben op de onderneming. In het geval van onderneming 1 en 2 is dat bijvoorbeeld het aanwerven of ontslagen van medewerkers of de aankoop van een nieuwe machine. In familiebedrijf 3 gaat dat eerder over het bouwen van een nieuwe vestiging of het opereren in een nieuwe markt. Hoe groter de onderneming, hoe groter de verantwoordelijkheid van één manager, maar collectief overleg tussen actieve familieleden blijft essentieel in alle drie de ondernemingen.

"Je moet communiceren want anders loopt het fout. Dat doen we hier ook, iedereen wel. Er worden hier echt wel weinig beslissingen genomen waarvan de anderen niets weten en dat vind ik ook wel belangrijk."

Een derde factor die aantoont de harmonie in de familie bewaard kan blijven, is het creëren van de juiste verwachtingen. Aangezien er familieleden zijn die enkel aandeelhouder zijn, is het belangrijk dat de communicatie ook naar hen duidelijk gebeurt. Om dit te realiseren is overleg mogelijk waarin passieve familiale aandeelhouders betrokken worden:

"We onderscheiden actieve familieleden en passieve familieleden, dat zijn de niet-actieve aandeelhouders. We hebben maandelijks een vergadering over de werking van ons bedrijf waar alle actieve leden aanwezig zijn en ook iemand die niet actief is. We willen altijd iemand die niet actief is in het bedrijf om te komen luisteren en input te geven."

Dit wil niet zeggen dat passieve aandeelhouders mee kunnen beslissen over operationele zaken maar hierdoor blijven ze wel op de hoogte van de stand van zaken. Op deze manier worden alle familieleden, ook degene die niet rechtstreeks betrokken zijn in het familiebedrijf, geïnformeerd over hoe de onderneming ervoor staat en wat ze kunnen verwachten. Mensen op de hoogte houden zodat er niemand voor verrassingen komt te staan, is belangrijk om problemen te voorkomen en een eensgezinde familie te behouden. Zo moet er duidelijkheid zijn over de mogelijkheden voor familieleden om in de onderneming te werken, doorgroeimogelijkheden in het bedrijf, dividenden die worden uitgekeerd, etc.

"We hebben een minimum dividendbeleid en dat is bescheiden. Het is niet veel maar het is genoeg, zo kunnen we elk jaar hetzelfde uitkeren. Het is de verwachting die mensen hebben en het is niet dat het in één jaar heel veel geld is en het andere jaar niets."

Het is dus belangrijk dat er goede afspraken gemaakt worden waardoor iedereen op dezelfde golflengte zit. Dat brengt ons onmiddellijk bij het vierde element om de eensgezindheid in de familie te bewaren, namelijk het meegeven van de waarden van het familiebedrijf over de verschillende generaties heen. Waarden die belangrijk blijken te zijn, zijn integriteit, nederigheid en langetermijndenken. Integriteit is het vasthouden aan de waarden en normen van de onderneming, ook als deze onder druk staan van buitenaf. De familiebedrijven behouden ten allen tijde hun identiteit waardoor bedrijfspartners duidelijk weten waaraan ze zich kunnen verwachten. Met nederigheid wordt er bedoeld dat ze respectvol omgaan met anderen wat leidt tot eerlijke en open relaties, zowel met werknemers als met partners. Het belang van het opbouwen van respectvolle relaties en de link met *resilience* wordt uitvoerig besproken in sectie 3.4. Hetzelfde geldt voor het langetermijndenken dat besproken wordt in hoofdstuk 3.3. Doordat de familie steeds groter wordt naarmate er meer generaties komen, wordt niet alleen het aandeelhouderschap moeilijker, maar ook het behouden van dezelfde waarden. Uit de analyse van de interviews blijkt duidelijk dat de families zich daar bewust van zijn en de nodige inspanningen voor leveren om de waarden door te geven aan de volgende generatie. De volgende quote toont dit aan:

"Voor de eerste keer in jaren brachten we onze kinderen mee naar de onderneming om hen een beetje te leren over de onderneming. Dus ze leren wat wij doen en we spenderen daar nu wel meer tijd aan. We erkennen dat we hen moeten leren over de onderneming en over onze waarden. We geven uitleg over ons bedrijf, waarom we op langetermijn denken, waarom we niet zomaar op elke opportuniteit springen enzovoort. Dat is onze aanpak en we hopen zo de waarden mee te geven aan onze kinderen."

Er zijn verschillende redenen waarom de familiebedrijven zoveel belang hechten aan het meegeven van de familiale waarden. Een eerste reden, die door alle drie de ondernemingen benadrukt werd, is dat de volgende generatie in het familiebedrijf moet treden omwille van de juiste motivatie. Ze moeten in de familiale onderneming werken omdat ze zelf geïnteresseerd zijn in de bedrijfsactiviteiten. Het is fout om voor het familiebedrijf te kiezen omdat het de gemakkelijkste weg zou zijn om aan een job te geraken of om zo meer vrijheid te krijgen. Ondernemingen zouden gemotiveerde mensen moeten aantrekken met de juiste capaciteiten, ongeacht of dit familieleden zijn of niet. Anders zal dit ten koste gaan van de mentaliteit en van de efficiëntie in de onderneming. Het onderstaande citaat toont aan dat ouders de waarden bewust meegeven om dit te voorkomen:

"Maar je moet opletten, en ik probeer dat ook wel met mijn kinderen, dat ze niet de indruk krijgen van, ik stap in een familiebedrijf om het een beetje gemakkelijker te hebben. Die gemakzucht hé. En niet de verplichting voelen om om half acht hier te moeten zijn omdat hier toch maar onze pa en ons ma zitten. Want of ik dan om negen uur kom of om half acht, dat maakt niet uit. Maar daar proberen we hier dus wel echt voor op te letten."

Een tweede reden waarom de familiale waarden een belangrijke rol spelen in een familiebedrijf is omdat familieleden uit verschillende generaties of van verschillende familietakken vaak moeten samenwerken. Ze zijn opgevoed met (lichtelijk) andere waarden waardoor ze andere prioriteiten hebben dan een voorgaande generatie of familietak. Om een goede samenwerking tussen alle familieleden te stimuleren en iedereen op dezelfde lijn te krijgen, is het van groot belang dat deze waarden worden doorgegeven. Het opbouwen van respectvolle interacties met elkaar is daar één waarde van:

*"Nederigheid creëert een eerlijke, open en respectvolle relatie tussen alle mensen."
(Citaat hing op in de inkomhal bij bedrijf 3)*

Nederigheid stimuleert niet alleen een goede relatie tussen de familie en de werknemers of tussen de onderneming en zijn partners, maar ook tussen familieleden onderling. Respect voor de kennis en expertise van de andere draagt in grote mate bij aan de harmonie binnen de familie.

Een derde reden waarom het doorgeven van de familiale waarden essentieel is, is om de reputatie van de onderneming te behouden. Als de familieleden van een volgende generatie de onderneming vertegenwoordigen via het management, is het belangrijk dat ze belang hechten aan dezelfde waarden om het goede imago van het bedrijf te bewaren. Aangezien deze familiale waarden, in alle drie de bevroegde familiebedrijven, een deel zijn van het competitieve voordeel van de onderneming, is het behoud van deze waarden cruciaal. Zowel naar eigen medewerkers toe als naar klanten, leveranciers en andere partners moeten de waarden duidelijk zijn. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

"We willen het idee van familiness promoten omdat we een familie zijn en dat is iets uniek. We willen ook dat mensen voelen dat ze voor een familie werken."

Ondanks dat een familiebedrijf duidelijk zijn identiteit niet wil verliezen, is het toch belangrijk dat het familiale aspect niet de bovenhand neemt in de onderneming. Dit is de vijfde factor die ervoor zorgt dat de harmonie in de familie behouden blijft. Het is belangrijk dat de emoties die een familie met zich meebrengt, beperkt blijven. Het is cruciaal dat werk en privé gescheiden blijven en dat familieleden objectief en rationeel kunnen handelen. Als een familiebedrijf hierin slaagt, zal dit leiden tot minder conflicten en tot een eensgezinde familie die handelt in het belang van het overleven van de onderneming. Dit wordt aanzien als een grote uitdaging. De

onderstaande drie quotes spreken voor zich en maken duidelijk dat emoties beperkt moeten blijven om een goede werking van het familiebedrijf te garanderen:

"Het moeilijkste is misschien dat je moet proberen om je privé of familie zaken te onderscheiden van uw onderneming. Daar moet je toch mee opletten uiteindelijk. Je bent ook wel met een onderneming bezig. Als je thuis komt, doe je je privé zaken. Het is niet omdat je met uw familie samenzit dat je op kantoor ook nog eens twee uur per dag over uw familie zaken moet bezig zijn. Over het algemeen wordt dat hier wel weinig gedaan."

"Ik voel wel dat privé en zaak gescheiden houden, dat dat iets goed is om een familiebedrijf probleemloos te laten verlopen. Wij kopen samen geen huizen aan of wij doen geen investeringen samen privé want het is uiteindelijk niet door het bedrijf zelf, maar vaak door externe zaken, dat er discussies ontstaan."

"Dat zijn ook zaken waar je wel mee moet opletten in familiebedrijven, daar is een soort nostalgie. Bij ons was dat dan de vestiging want daar was de zaak ooit begonnen maar die nostalgie mag niet de groei van het bedrijf in de weg staan. Soms moet je een harde beslissing nemen tegen sommige mensen die daar dan wel meer aan gehecht zijn."

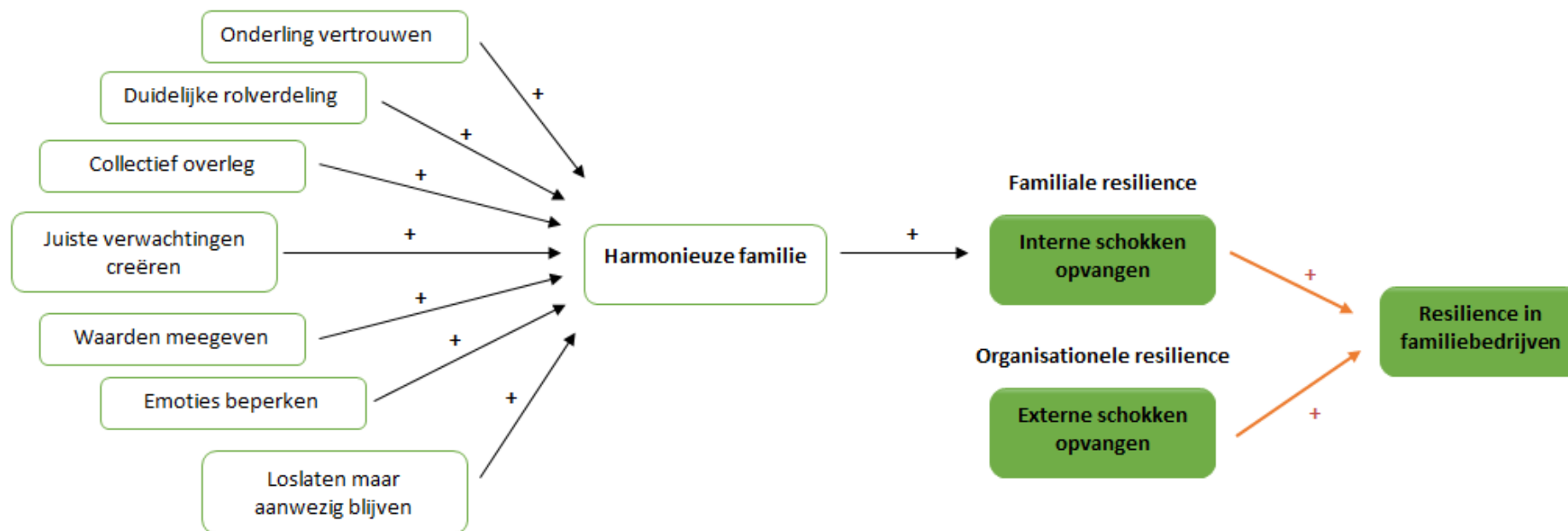
Zoals het bovenstaande citaat vermeldt, zijn familieleden vaak gehecht aan de onderneming omwille van emotionele redenen. Toch is het cruciaal dat men op een gegeven moment de onderneming kan loslaten en de verantwoordelijkheid doorgeeft aan de volgende generatie. Dit heeft opnieuw met vertrouwen te maken, wat ook blijkt uit het volgende citaat:

"Op een bepaald moment moet je natuurlijk een knop omdraaien en ook er vertrouwen in hebben dat degene die achter u staat, de volgende generatie, dat die dat ook wel zo goed kunnen."

Als een vorige generatie niet tijdig de verantwoordelijkheden doorgeeft, kan dit leiden tot onderlinge conflicten doordat de komende generatie niet het gevoel heeft dat ze voldoende vertrouwen krijgt. Een zesde factor die dus zorgt voor een gelijkgestemde familie, is dat de bedrijfsleiders de controle van het familiebedrijf tijdig kunnen loslaten maar tegelijkertijd wel de volgende generatie blijven bijstaan met het nodige advies. Volgens de bevroagde familiebedrijven is het ideaal als de voorgaande bedrijfsleiders de beslissingsbevoegdheid volledig verschuiven naar de volgende generatie, maar wel hun kennis en expertise blijven delen. Dit wil niet zeggen dat ze aanwezig moeten blijven in het familiebedrijf, maar wel dat ze bereid zijn om te helpen en advies te geven zonder de controle weer te willen overnemen. Hierdoor kan de volgende generatie genieten van de opgebouwde expertise en kennis van de vorige generaties wat een uniek voordeel is voor familiebedrijven.

Uit bovenstaande bevindingen van de data-analyse kan de volgende stap van het model gevormd worden:

Figuur 10: Stap 2 van het model 'verklarende factoren van *resilience* in familiebedrijven'



3.2 Proactief aanpassen

Het tweede kenmerk dat in de interviews werd aangehaald als een belangrijk aspect om zowel interne als externe schokken op te vangen, is anticiperen op veranderingen en proactief aanpassingen doorvoeren. Het volgende citaat toont aan dat hieraan veel aandacht besteed wordt:

"We hebben dat probleem nog niet, maar we anticiperen het. Deel van onze filosofie is proberen te anticiperen waar we potentiële problemen zien. We kunnen niet aan alles denken maar we proberen er zoveel mogelijk over na te denken en we werken mechanismen uit die deze problemen voorkomen nog voordat ze zich effectief voordoen. We denken dat we zo veel problemen voorkomen. Maar we spenderen dus wel veel tijd aan het nadenken over wat er zich zou kunnen voordoen."

De familie kan dus intern proactief aanpassingen maken om familiale problemen te voorkomen. Een concreet voorbeeld hiervan vindt u in het volgende citaat:

"We spendeerden enorm veel tijd aan het opstellen van een aandeelhoudersovereenkomst. We zijn er 25 jaar geleden aan begonnen en het was een heel lang proces. Het heeft ons 10-15 jaar gekost om het helemaal af te maken. Door eraan te werken en door bezorgdheden daarin te vermelden, hebben we een framework kunnen creëren. We zijn niet bang om potentiële problemen boven te halen, zoals bijvoorbeeld, mijn kind is jonger dan die van jou, hoe gaat mijn kind dan nog opportuniteiten krijgen? Dus we proberen een framework te creëren, het is een behoorlijk lang document."

Om dit te kunnen realiseren, is open communicatie tussen familieleden zeer belangrijk. Enkel en alleen als iedereen openlijk zijn bezorgdheden over de toekomst kan melden, kunnen er regelingen getroffen worden om deze situaties te voorkomen. Maar iedereen moet zich dus voldoende comfortabel voelen om bezorgdheden tijdig op tafel te leggen en er openlijk over te durven discussiëren. Dit toont opnieuw aan dat onderling vertrouwen en het opbouwen van respectvolle relaties cruciaal zijn. Als potentiële problemen besproken worden alvorens ze zich effectief stellen, ligt de oplossing al voor handen en is er geen discussie meer op het moment dat er emoties bij betrokken geraken. Het is dus belangrijk dat familieleden vooraf nadenken over bepaalde situaties om interne schokken tijdig op te vangen:

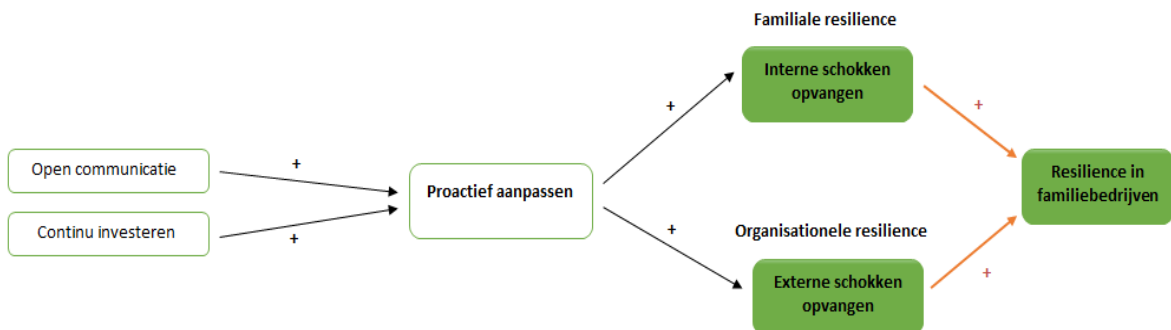
"Als er problemen zijn die iemand stoort, kunnen we erover praten. Er zijn verschillende karakters bij ons. We hebben mensen die nooit beschaamd zijn en echt alles zullen zeggen wat ze denken en dat is goed want voor degene die iets minder assertief zijn, die zullen het dan ook zeggen."

Niet alleen interne schokken moeten geanticipeerd worden, maar ook externe schokken zoals veranderingen in de markt moeten voorzien worden. Aangezien de marktomstandigheden continu veranderen, moeten bedrijven continu blijven zoeken naar nieuwe opportuniteiten waarin ze kunnen investeren. Op deze manier kunnen ondernemingen vernieuwen nog voor het echt nodig is en zo problemen anticiperen. Ondernemingen kunnen niet blijven vasthouden aan de oude manier van werken aangezien ze dan onvoldoende efficiënt zijn om te kunnen blijven concurreren op de markt. Bovendien veranderen consumentenvoorkeuren waardoor het continu investeren in opportuniteiten cruciaal is. Dit blijkt uit het volgende citaat:

"Je moet wel altijd blijven investeren. Van het moment dat je stopt met investeren, dan houdt het eigenlijk op. Dat is de grootste fout die je kan maken."

Bovenstaande eigenschappen leiden tot de volgende stap in het model:

Figuur 11: Stap 3 van het model 'verklarende factoren van *resilience* in familiebedrijven'



3.3 Goede besluitvorming

Volgens de bevrageden komen vernieuwingen en trends geleidelijk aan op de markt waardoor het aanpassen van de bedrijfsactiviteiten aan de nieuwe noden een kwestie is van tijdig te investeren in de juiste opportuniteiten. Er moet dus voorspeld worden welke veranderingen de markt significant zullen beïnvloeden en welke trends uiteindelijk toch geen succes zullen worden. De juiste beslissingen nemen in verband met het toewijzen van bronnen naar de goede opportuniteiten is dus essentieel. Het is een kwestie van berekende risico's te nemen en niet te impulsief te investeren in alle opkomende trends. Wachten tot goede opportuniteiten zich voordoen en geen te grote risico's nemen zijn belangrijk om het overleven van de onderneming niet in gevaar te brengen. Hierdoor zal de onderneming mogelijk minder snel groeien maar zal de stabiliteit van de onderneming wel behouden blijven ondanks externe schokken:

"En als we zien dat het goed gaat, je kan altijd meer werk aannemen van andere gerelateerde bedrijfsactiviteiten. Dus het is meer stap voor stap groeien, geen revolutie, maar evolutie."

Een ander aspect dat een positief effect heeft op het nemen van goede beslissingen is bewustzijn. Enerzijds beseffen dat evolueren en veranderen noodzakelijk is en anderzijds zich ervan bewust zijn dat een goede kennis van jezelf, de familie en het bedrijf cruciaal kan zijn. Zo moeten familiale managers zich ervan bewust zijn dat emotionele zaken de groei van de onderneming in de weg kunnen staan. Er mag niet ten allen tijde vastgehouden worden aan de traditionele waarden indien deze de evolutie van het familiebedrijf tegenhouden. Familieleden moeten beseffen dat bepaalde tradities na verloop van tijd zullen moeten veranderen ondanks het feit dat sommige familieleden hier mogelijk veel emotionele waarde aan hechten. Indien deze bewustwording er is, zal er meer begrip getoond worden en zal deze verandering vlotter verlopen op het moment dat ze plaatsvindt. Een ander voorbeeld is dat managers bewust moeten zijn van het feit dat als een bepaalde oplossing of investering na een tijd niet meer werkt of opbrengt, dat dat niet noodzakelijk een slechte beslissing was. Aangezien de toekomst nooit volledig voorspeld kan worden en de markt nog steeds in een andere richting kan evolueren dan oorspronkelijk gedacht, is het belangrijk dat men op voorhand weet dat sommige investeringen niet zullen leiden tot een succes:

"En soms ga je in een richting en werkt het niet... en sommige dingen werken enkel voor een bepaalde tijd en dan verandert de markt. Je moet daarvan bewust zijn."

Ondernemingen moeten deze veranderingen en mislukkingen mee incalculeren en bijgevolg geen te grote risico's nemen zodat er voldoende middelen voor handen blijven om deze schokken op te vangen. Dus nogmaals, het is beter te opteren voor langzamere groei die de stabiliteit behoudt.

Een volgende element dat een grote rol speelt in een goed besluitvormingsproces, is zelfkennis. Deze zelfkennis moet aanwezig zijn op drie vlakken, namelijk kennis over je eigen sterktes en zwaktes, kennis over de eigen familie en kennis over het familiebedrijf. Ten eerste moeten familieleden eigen sterktes en zwaktes dus goed kunnen inschatten. Op die manier kunnen de juiste personen geraadpleegd worden bij discussies over concrete problemen. Als men goed weet wie welke sterktes en zwaktes heeft, en ook zichzelf goed kan inschatten, kan daar rekening mee gehouden worden bij het nemen van beslissingen of bij het uitvoeren van taken. Op die manier kan er efficiënt gewerkt worden:

"Daar moet nu veel online voor gebeuren, en dat vraagt allemaal veel tijd. En ik ben daar eerlijk in, ik begin daar ook meer voor te passen want ik vind dat meer iets voor de jongeren, al die technische zaken."

Ten tweede moeten alle familieleden weten welke richting de familie precies uit wilt met de onderneming. Dit moet duidelijk gecommuniceerd worden zodat er geen misverstanden ontstaan. Bovendien moet daarmee rekening gehouden worden bij het nemen van beslissingen. De capaciteit van de onderneming om te groeien is niet altijd hetzelfde als de wens van de familie. Indien er daarmee geen rekening gehouden wordt, zal dit problemen veroorzaken:

"Want wij blijven met ons bedrijf ook bewust heel klein. Want mijn man, toen hij overpakte, toen voelden we dat het [familiebedrijf] groter aan het worden was. Maar wij wilden dat eigenlijk niet dus ik denk als we dat zelf graag gehad hadden, dat het bedrijf nu een pak groter had kunnen zijn. Maar dat was teveel, ik voelde dat mijn man dat niet aankon."

Tot slot moet er ook kennis over het bedrijf zijn, over wat de maximale groei is die de onderneming aankan. Het is belangrijk dat er goed ingeschat kan worden wat de sterktes en zwaktes zijn van de onderneming en wat deze betekenen in de markt. Om zinvolle beslissingen te kunnen nemen die renderen in de toekomst, is het belangrijk dat je goed op de hoogte bent van wat de mogelijkheden zijn voor de onderneming. Op die manier kunnen slechte investeringen voorkomen worden die het voortbestaan van het familiebedrijf in het gedrang kunnen brengen:

"Maar dat doen wij eigenlijk niet. Omdat hier in de regio een paar concurrenten zitten die daar heel sterk in zijn en dan moet je daar niet proberen tegen op te boksen."

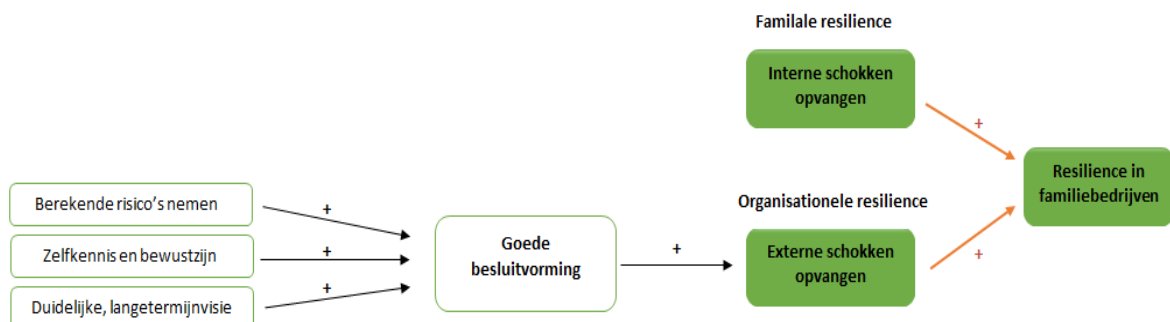
Het is dus zeer belangrijk om te weten waar er beperkingen zijn, zowel bij jezelf alsook in de familie en het familiebedrijf, om daarmee rekening te kunnen houden tijdens het besluitvormingsproces. Ondernemingen moeten niet bang zijn om te investeren maar moeten wel realistisch zijn over wat de mogelijkheden zijn voor de toekomst. Hierbij is het zinvol om een duidelijke visie voorop te stellen zodat het duidelijk is welke richting men wilt uitgaan met de onderneming.

Een *resilient* familiebedrijf heeft een langetermijnvisie waardoor beslissingen genomen worden op lange termijn. In het volgende citaat wordt uitgelegd waarom het hebben van deze langetermijnvisie enerzijds een uitdaging is voor bedrijven en anderzijds waarom het een competitief voordeel kan vormen:

"Het is een familiebedrijf en wij denken op lange termijn. Want weet je, een beursgenoteerd bedrijf, de persoon die op dat moment CEO is, zal binnen een paar jaar niet meer voor dat bedrijf werken. Die maken kortetermijn-beslissingen, willen dat de aandelenprijs stijgt zodat ze aanzien krijgen. Bijvoorbeeld, sommige concurrenten, en dat maakt het soms wel moeilijk voor ons, verkopen producten en geven daar 50 jaar garantie op. Maar wij geloven niet dat dat product 50 jaar goed kan blijven. Dus die CEO maakt een belofte want binnen 50 jaar is hij er toch niet meer. Maar wij weten dat binnen 50 jaar, dat onze kinderen... of we hopen toch... dat zij er nog steeds zullen zijn. En wij gaan niets beslissen dat de onderneming in gevaar kan brengen voor onze kinderen. Dus langs de ene kant kan je zien dat dat moeilijk is voor ons maar dat betekent dat ik ook beslissingen neem op de lange termijn, voor de familie. En de mensen appreciëren dat wel want ze weten dat als ze met ons werken, dat we een partner zijn op lange termijn. Omdat we een familie zijn, zoeken we niet naar kortetermijn-opportunities. Dus ze willen zaken met ons doen omdat we een familie zijn en het grotere geheel nastreven op de lange termijn."

Een langetermijnvisie, die duidelijk ondersteund wordt door het bewustzijn en de zelfkennis, leidt tot beslissingen die rekening houden met de toekomst. De consequenties die deze beslissing zal hebben op toekomstige generaties worden mee ingecalculerd. Een langetermijnvisie zorgt dus voor het nemen van meer berekende risico's. Bovenstaande bevindingen leiden tot een volgende stap in het model:

Figuur 12: Stap 4 van het model 'verklarende factoren van resilience in familiebedrijven'



3.4 Snel reageren

Naast een goede besluitvorming is het ook cruciaal dat er snel gereageerd kan worden om externe schokken op te vangen. Om snel te kunnen reageren, moet er vlot beslist worden en moet de beslissing ook efficiënt geïmplementeerd kunnen worden. Er is dus nood aan een context waarin het mogelijk is om beslissingen snel te laten goedkeuren door het management en het bestuur van de onderneming. Hiervoor is het belangrijk dat er weinig niveaoverschillen zijn. Als werknemers rechtstreeks in contact staan met het management, zal een snellere besluitvorming mogelijk zijn. Daarom is een vlakke hiërarchische structuur volgens alle bevroegde ondernemingen erg waardevol:

"Naarmate we gegroeid zijn, voelden we dat we meer lagen moesten toevoegen omdat het heel moeilijk is voor één persoon om zoveel dingen te managen. Maar we hebben nog steeds een vlakke structuur. Dus we proberen geen sterke hiërarchie te hebben. En behendigheid is één van onze waarden, dat wil zeggen dat we onze beslissingen snel kunnen maken. Niet dat we moeten zeggen, oké ik laat je nog iets weten en dat we dan naar het bestuur moeten gaan enzovoort. Als de onderneming groeit, neemt het iets langer in beslag maar we proberen onze beslissingen efficiënt te houden."

Om deze beslissingen vlot door te voeren, zijn er medewerkers nodig die dit mee realiseren. Om weerstand te vermijden en toewijding en enthousiasme te creëren, is het belangrijk om input van werknemers te vragen en deze te respecteren. Op deze manier kunnen goede relaties opgebouwd worden met medewerkers:

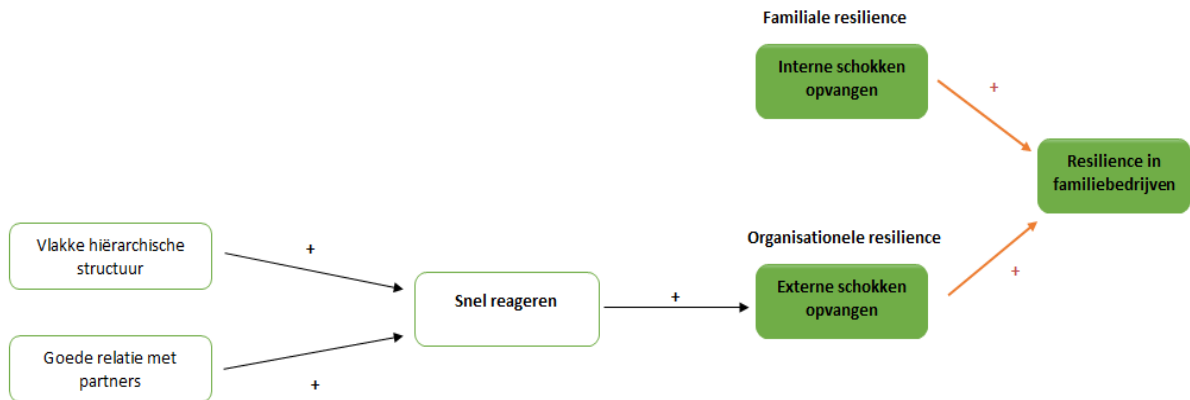
"Eigenlijk moet je gewoon één team vormen als je iets wilt bereiken. Want ik vind persoonlijk, het is niet van 'ik ben baas dus ik sta boven u'. Nee, ik vind niet dat dat zo hoort. Je moet natuurlijk ook niet familiair gaan doen tot en met maar je moet samen kunnen aan tafel zitten en samen over iets kunnen discussiëren."

Bovendien zijn niet alleen de medewerkers belangrijk bij het opvangen van externe schokken, maar ook andere partners zoals leveranciers, klanten, etc. Hun loyaliteit en netwerk kan ervoor zorgen dat de onderneming goed en snel herstelt van mogelijke problemen. Het opbouwen van kwaliteitsvolle relaties is dus erg belangrijk en bovendien overstijgt dit zelfs meerdere generaties:

"Wij hebben soms cliënten van de buurt van jaren terug waarvan nu de kinderen binnenspringen. Dat is toch een goed teken."

Uit bovenstaande bevindingen kan de volgende stap van het model gevormd worden:

Figuur 13: Stap 5 van het model 'verklarende factoren van *resilience* in familiebedrijven'



3.5 Invloed van familiale *resilience* op organisationele *resilience*

Naast de factoren die een invloed hebben op familiale of organisationele *resilience*, zijn er ook factoren die onderling met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Uit de cross-analyse blijkt dat een harmonieuze familie, of factoren die hiertoe leiden, een positieve impact hebben op het proactief aanpassen, op een goede besluitvorming en op de capaciteit om snel te kunnen reageren op veranderingen in de markt. Er kan dus gesteld worden dat familiale *resilience* een positieve invloed heeft op het creëren van organisationele *resilience* in een familiebedrijf.

In de eerste plaats heeft een harmonieuze familie een positieve invloed op open communicatie, een factor die leidt tot het proactief aanpassen aan veranderingen. Doordat de familieleden op dezelfde golflengte zitten, elkaar vertrouwen en respecteren, zal dit leiden tot psychologische veiligheid waardoor iedereen openlijk durft uitkomen voor zijn mening. Hierdoor is het mogelijk discussies te voeren en oplossingen te zoeken zonder conflicten te veroorzaken. Bovendien zorgt open communicatie en collectief overleg ervoor dat iedereen in het bedrijf en de familie betrokken wordt in het overleg waardoor niemand ongehoord blijft:

"Je moet overleggen, dat moet. Dus we zijn hier in een familiebedrijf en we zijn met twee, en dan ons zus die heeft ook nog aandelen en dan ons moeder die heeft er ook nog wat. Dus overleggen is een must."

Vervolgens is er een tweede link tussen het beperken van emoties in de onderneming, wat een factor is van een harmonieuze familie, en een goede besluitvorming. Emotionele zaken uit de onderneming houden, zal leiden tot beslissingen waarbij het welzijn van de onderneming vooropgesteld wordt. Door emoties zoveel mogelijk buiten te houden, worden situaties objectiever beoordeeld wat leidt tot betere beslissingen op lange termijn:

"Ik was overstemd dus prima, dan accepteer ik dat. Als dat is wat iedereen wilt, dan maken we daar het beste van. Maar zoals ik al zei, het helpt erg veel dat de vorige generatie er nog is [bij het nemen van beslissingen]. Zij zijn nuchterder, niet emotioneel."

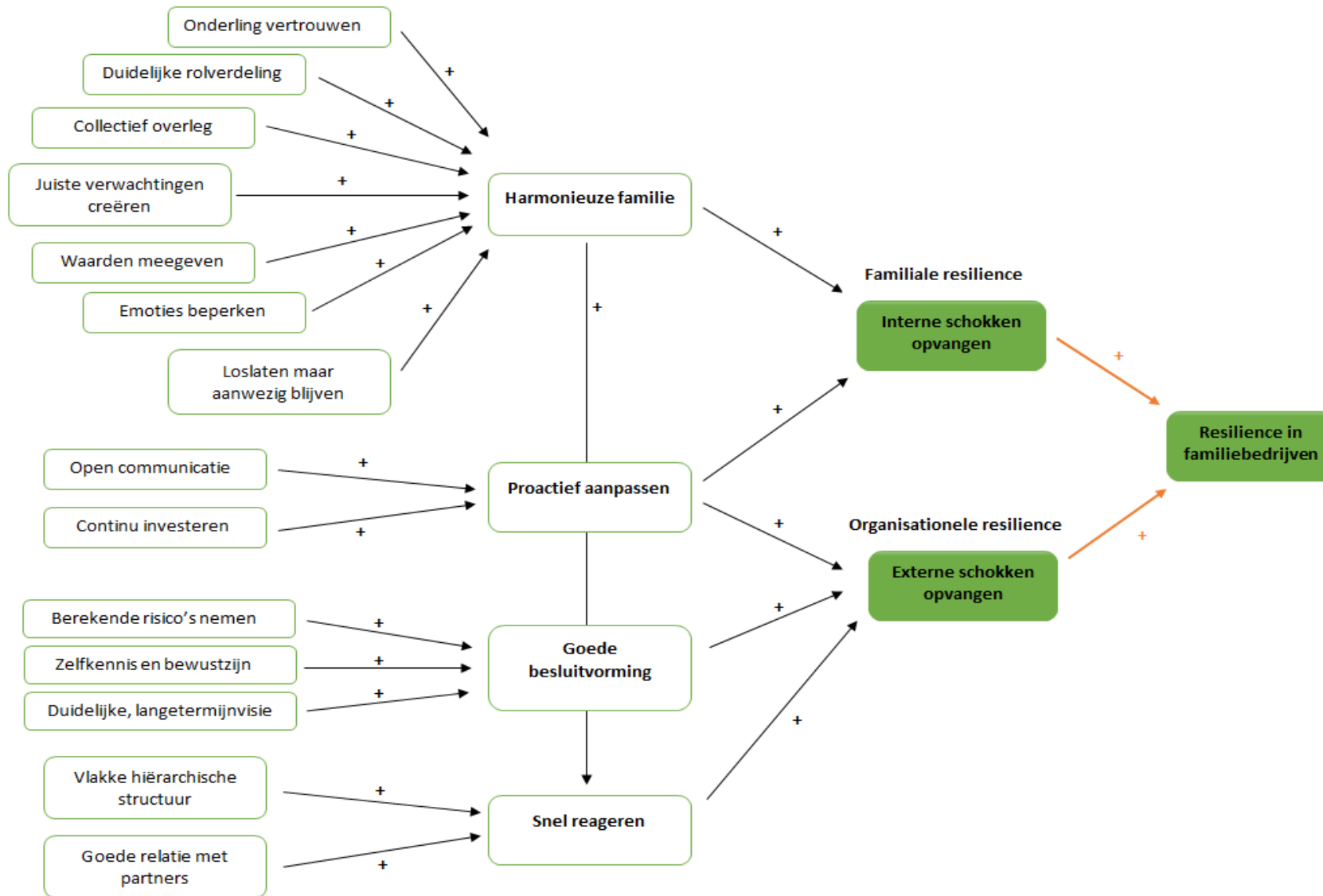
De derde en laatste link die gemaakt kan worden, is de invloed die een harmonieuze familie heeft op de snelheid van het reageren op veranderingen in de markt. Indien er conflicten zijn binnen de familie, ongeacht of het emotionele of taakgerelateerde conflicten zijn, zal dit het besluitvormingsproces vertragen aangezien er dan meer overleg nodig is om iedereen op dezelfde lijn te krijgen:

"Ja als er iemand niet akkoord is moet er duidelijk over gesproken worden. Dan moet hij goed uitleggen waarom hij niet akkoord is en wat de nadelen dan juist zouden zijn. En dan moeten wij natuurlijk ook wel openstaan om te zien van ja, hij heeft inderdaad wel gelijk of toch niet."

Onenigheid en conflicten vereisen meer overleg en discussie waardoor beslissingen pas na langere tijd genomen kunnen worden. Een eensgezinde familie zal er dus voor zorgen dat beslissingen sneller genomen kunnen worden waardoor ook de onderneming sneller zal kunnen reageren.

Als deze aspecten mee in rekening gebracht worden, samen met de vijf vorige stappen van het model, leidt dit tot het definitieve model dat u terugvindt op de volgende pagina. Het toont een aantal relaties aan tussen kenmerken en *practices* van familiebedrijven die een positieve invloed hebben op het creëren van *resilience* in de familiale onderneming.

Figuur 14: Volledig model 'verklarende factoren van *resilience* in familiebedrijven'



4. Conclusie

Resilience is de capaciteit van een sociaal systeem om schokken te voorzien, op te vangen en ervan te herstellen. Een onderneming is dus *resilient* wanneer het voldoende veerkrachtig en flexibel is om schokken op te vangen zonder dat het zijn werking of strategie volledig moet omgooien om te kunnen overleven. Doordat de gemiddelde levensduur van een familiebedrijf gemiddeld hoger ligt dan die van een niet-familiale onderneming en doordat familiebedrijven over het algemeen beter presteren tijdens crisisperioden, wordt er verondersteld dat familiebedrijven bepaalde kenmerken en eigenschappen bezitten die leiden tot *resilience*.

Onze huidige economie wordt gekenmerkt door globalisering en snelle technologische veranderingen waardoor het cruciaal is voor ondernemingen dat ze (onvoorziene) schokken kunnen opvangen. Ze moeten dus *resilient* zijn indien ze hun concurrentiepositie willen behouden en relevant willen blijven op de markt. Het bereiken van *resilience* en dus het bezitten van de capaciteiten om flexibel om te gaan met schokken kan mogelijk een competitief voordeel opleveren voor ondernemingen doordat ze sneller kunnen inspelen op veranderingen dan concurrenten. Maar om dit te realiseren, is het voor familiebedrijven niet voldoende om enkel organisational *resilience* te creëren. Doordat een familiebedrijf opgebouwd is uit drie subsystemen in plaats van twee, is er ook nood aan familiale *resilience*.

Over hoe familiale en organisationele *resilience* opgebouwd worden en welke structuren of mechanismen hiervoor aanwezig moeten zijn, is er nog maar weinig onderzoek gedaan. Daarom is deze studie een exploratief onderzoek waarbij de resultaten van het empirisch deel gebaseerd zijn op kwalitatief onderzoek. Deze studie levert een bijdrage aan de huidige academische literatuur aangezien het doel van deze masterproef is om een antwoord te formuleren op de volgende centrale onderzoeksvraag: "In welke mate is *resilience* een doelstelling voor familiebedrijven en hoe uit zich dat in de praktijk?"

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat de familiebedrijven zich erg bewust zijn van het feit dat onvoorziene schokken een grote impact kunnen hebben op de onderneming. Familiebedrijven spenderen daarom veel tijd aan het anticiperen en opvangen van deze veranderingen waardoor er geconcludeerd kan worden dat het creëren van *resilience* wel degelijk een belangrijke doelstelling is voor familiebedrijven. Om vervolgens een antwoord te geven op de manier waarop zich dat precies uit in de praktijk, moet er het onderscheid gemaakt worden tussen familiale en organisationele *resilience*.

Familiale *resilience* wordt gecreëerd om de negatieve impact van interne schokken te beperken. Een eerste element dat hiertoe bijdraagt, is een harmonieuze familie waarin er sprake is van groot onderling vertrouwen. Dit vertrouwen wordt opgebouwd en onderhouden door meerdere factoren waaronder collectief overleg, een duidelijke rolverdeling en het creëren van de juiste verwachtingen. Hierdoor blijven kwaliteitsvolle relaties tussen familieleden intact wat leidt tot respectvolle interacties. Dit bevestigt de resultaten van het verkennend onderzoek waarin respectvolle interactie naar voor kwam als belangrijk element om schokken op te vangen. Familieleden die elkaar respecteren en vertrouwen, hebben een goede basis om psychologische

veiligheid te creëren wat essentieel is in het anticiperen van interne veranderingen. Een tweede element dat bijdraagt tot familiale *resilience* is het voorkomen van deze interne schokken. Psychologische veiligheid zorgt ervoor dat iedereen openlijk zijn of haar bezorgdheden en potentiële problemen kan aanhalen. Op deze manier kunnen er afspraken gemaakt worden over hoe een bepaalde situatie aangepakt moet worden alvorens ze zich voordoet. Zo blijven emoties uit de onderneming waardoor vele interne conflicten voorkomen worden. Familiebedrijven proberen dus een cultuur te creëren waarin psychologische veiligheid prioritair is. Dit doen ze onder meer door familiale waarden zoals nederigheid en integriteit mee te dragen over de verschillende generaties heen. Door deze waarden in te bedden, stimuleren de bedrijven een organisatiecultuur waarin mensen zich goed voelen om open te communiceren en discussies toe te laten zonder dat er conflicten ontstaan. De factoren die dus leiden tot een harmonieuze familie zijn onlosmakelijk verbonden met open communicatie waardoor interne schokken geanticipeerd en opgevangen kunnen worden.

Wel wordt het bereiken van familiale *resilience* complexer naarmate de familie groter wordt. Doordat een familiebedrijf uit drie subsystemen bestaat, namelijk de familie, het bedrijf en het aandeelhouderschap, zijn er meer mensen in verschillende rollen waarmee rekening gehouden moet worden. Er kan dan ook vastgesteld worden dat er meer aandacht besteed wordt aan familiale *resilience* naarmate de familie groter wordt.

Vervolgens wordt er organisationele *resilience* opgebouwd om externe schokken op te vangen. De onderneming probeert flexibiliteit te creëren door te anticiperen, snel te reageren en een goed besluitvormingsproces op te zetten. Flexibiliteit zal ervoor zorgen dat de onderneming een grotere draagkracht heeft waardoor externe schokken een kleinere impact zullen hebben op de onderneming. De factoren die hiertoe bijdragen zijn weergegeven in figuur 14. De familiale waarden die zich uiteten in de onderneming, zoals de langetermijnvisie, de vlakke hiërarchische structuur en de goede relaties met werknemers, hebben een positieve invloed op de werking van het bedrijf. Bovendien heeft familiale *resilience* een positieve invloed op het bereiken van organisational *resilience* aangezien een eensgezinde en samenhorige familie als een meerwaarde wordt beschouwd voor de onderneming.

De resultaten van het empirisch onderzoek bevestigen de bevindingen van het verkennend onderzoek van de reeds bestaande literatuur. Daarin kwamen twee elementen naar voor die werden aanzien als cruciaal voor het creëren van *resilience*, namelijk, een open *mindset* en respectvolle interactie. Familiebedrijven proberen een organisatiecultuur te vormen waarin mensen een open *mindset* hebben waardoor ze bewust zijn van de interne en externe veranderingen die zich continu voordoen. Hierdoor blijven mensen attent op mogelijk schokken en beseffen ze dat niet alle situaties voorspelbaar zijn. Door deze mentaliteit in de onderneming hebben de managers een '*attitude of wisdom*' wat wil zeggen dat ze bewust zijn van het feit dat het onmogelijk is om alles te weten. Hierdoor zullen ze zich nederig opstellen, hulp vragen aan medewerkers en kwaliteitsvolle relaties opbouwen die gebaseerd zijn op vertrouwen. Bijgevolg zal dit leiden tot een omgeving waarin er sprake is van psychologische veiligheid en waar er plaats is voor respectvolle interacties. Open discussies moeten *groupthink* voorkomen en ervoor zorgen dat tradities en de emotionele betrokkenheid van de familie het familiebedrijf niet

schaden. Familiebedrijven streven dus naar een flexibele en harmonieuze sfeer met een organisatiecultuur waarin mensen alert blijven voor interne en externe veranderingen. Er wordt niet gewacht tot veranderingen zich voordoen maar deze worden zoveel mogelijk geanticipeerd. Hierdoor zijn ondernemingen beter voorbereid op schokken waardoor ze geen bedreiging vormen voor het overleven van de onderneming.

5. Limieten en verder onderzoek

Bij het schrijven van deze masterproef werd ik geconfronteerd met enkele beperkingen. Een eerste beperking was dat er slechts weinig literatuur beschikbaar was rond dit onderwerp. Hierdoor was het moeilijk een vergelijking te maken met de resultaten van het empirisch deel. Vervolgens heeft *resilience* betrekking op de organisatiecultuur wat een complex geheel is van samenhangende waarden en normen. Hierdoor stootte ik op een tweede beperking. Doordat deze waarden en normen vaak als 'vanzelfsprekend' aanzien worden, is niet iedereen zich ervan bewust dat deze aanwezig zijn in de onderneming. Hierdoor kunnen sommige kenmerken, eigenschappen of *practices* mogelijk niet aan bod gekomen zijn tijdens de diepte-interviews. Een derde beperking volgde uit het onderwerp van deze studie. Tijdens de diepte-interviews werd de focus gelegd op de rol van de familie in het creëren van *resilience*. Dit is bij veel familiebedrijven een gevoelig onderwerp aangezien het hier ook ging over conflicten in de familie of onderneming. Het is dus mogelijk dat de bevroagden bewust informatie hebben achtergehouden wat het resultaat beïnvloed kan hebben.

Tenslotte sluit ik dit hoofdstuk af met nog een aanbeveling voor verder onderzoek. Tijdens de cross-analyse van het empirisch deel van deze masterproef, kwam ik tot de ontdekking dat family *resilience* een positieve impact heeft op organisationele *resilience*. Bijgevolg is er meer onderzoek vereist naar de relatie tussen beide en naar de concrete factoren die elkaar beïnvloeden. Een tweede suggestie voor verder onderzoek volgt uit de literatuur van *high reliability organizations*. Hierin ben ik meermaals tegengekomen dat deze ondernemingen backup systemen inbouwen om problemen sneller te detecteren en op te lossen. Op deze manier kunnen organisaties externe schokken beter opvangen en een verhoogde stabiliteit garanderen. Toch heb ik hierover niets teruggevonden in de analyse van de interviews. Verder onderzoek hieromtrent is dus aangeraden.

Referenties

Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), 323-351.

Astrachan, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.

Baker, D.P., Rachel, D., & Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health services research*, 41, 1576-1598.

Bauweraerts, J. (2013). How do private family firms face the crisis? Empirical evidence from Belgium. *International Business Research*, 6, 91-101.

Belderbas, R., Faems, Leten, B., & Van Looy, B. (2010). Technological Activities and Their Impact on the Financial Performance of the Firm: Exploitation and Exploration within and between Firms. *Journal of product innovation management*, 27(6), 869-882.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Buyse, B. (2009). *Code Buyse II: Corporate governance aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*. Opgevraagd op 9 februari, 2017, via <http://www.codebuyse.com/nl/buyssenl.aspx>.

Certam. (2016). *Wanneer is een vennootschap voortaan groot?*. Opgevraagd op 12 april, 2017, via <http://www.certam.be/nieuws/wanneer-een-vennootschap-voortaan-groot>.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Steier, L.P. (2011). Resilience of Family Firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1107-1118.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 19-39.

Comfort, L.K., Boin, A., & Demchak, C.C. (2010). *Designing Resilience*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Gimeno Sandig, A., Labadie, G.J., Saris, W., & Mendoza Mayordomo, X. (2006). Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model in P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios and S.B. Klein (eds), *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar.

Goel, S., & Jones, R.J. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1) 94-120.

Gomez-Mejia, L.R., et al. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Hamel, G., & Välinkangas, L. (2004). The quest for resilience. *Research-Technology Management*, 47(1), 63-78.

Harvey, M., & Evans, R.E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.

Lambrechts, F. (2012). *It is all-in the relationship. Capacity building for organizing, change and learning from a relational perspective*. Second doctoral dissertation, Published, Hasselt University (Belgium) – Jyväskylä University (Finland). Diepenbeek: UHasselt.

Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2010). *Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?*. Hasselt: VKW- Limburg.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. *FBNet Belgium*, 3-21.

Leitner, K.H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222-251.

Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.

Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., & Moss, T.W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 241-264.

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent: Summary. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- O'Connor, M.A. (2003). The Enron Board: The perils of groupthink. *University of Cincinnati Law Review*, 71, 1233-1320.
- Poza, E.J., & Daugherty, M.S. (2014). *Family Business*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Robert, M. (2011). Ansoff revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. *Journal of Management History*, 17(1), 102-125.
- Roberts, K.H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organisations. *Organisational Science*, 1(2), 160-176.
- Stephens, J.P., Heaphy, E., & Dutton, J.E. (2011). High Quality Connections. In K. Cameron and Spreitzer (eds), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Sundaramuthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
- Sutcliffe, K.M. (2012). De kenmerken van high reliability organizations (HRO's): Features of high reliability organizations. *Justitiele Verkenningen*, 38(4), 66-83.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teixeira, E., & Werther, W.B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- Vanheusden, L., Hendriks, W., Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2017). Renewal processes in family firms (Ongedpubliceerde doctoraatsthesis). U Hasselt, Hasselt, België.
- Veider, V., & Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy* 7, 105-116.
- Weick, K.E. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family versus non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.

Zellweger, T. (2007). Time Horizon, Costs of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms. *Family Business Review*, 20, 1-15.

Bijlagen

Vragenlijst

Geschiedenis

1. Als ik het goed begrepen heb, is de onderneming opgericht in... en zijn jullie reeds de ... generatie?
2. Welke rol heeft u in de onderneming?
 - a. Heeft u nog ergens anders gewerkt voor u in het familiebedrijf ging?
 - b. Was dat een verplichting of eerder toeval?
 - c. Was dat positief of negatief volgens u en waarom?
3. Kan u mij schetsen wie er op dit moment betrokken is in het management van de onderneming?
 - a. Enkel familieleden of ook niet-familieleden?
 - b. Is dat een voordeel of een nadeel? Waarom?
 - c. Mogen partners ook mee in de onderneming treden?
4. Is er een raad van bestuur?
 - a. Enkel familieleden of ook externen?
 - b. Waarom?
5. Wie zijn de aandeelhouders?
 - a. Enkel familieleden of ook externen?
 - b. Zijn er ook passieve aandeelhouders?
 - i. Zo ja, hoe wordt ervoor gezorgd dat elk familielid dezelfde visie behoudt? (bijvoorbeeld: het verkiezen van langetermijnwinsten in de plaats van kortetermijnwinstmaximalisatie)
 - c. Hoe blijven passieve aandeelhouders op de hoogte van veranderingen in de onderneming?
6. Kan u mij wat meer vertellen over de geschiedenis van de onderneming? Hoe is het uitgegroeid tot de onderneming vandaag?
 - a. Wat waren de belangrijkste veranderingen voor het familiebedrijf?
7. Is het belangrijk dat het familiebedrijf in de familie blijft?
8. Wat zijn familiale waarden die worden meegedragen?
 - a. Zijn die belangrijk? Waarom wel/niet?
 - b. Hoe zijn die gelinkt aan verandering en *resilience* volgens u?
9. Mogen alle familieleden in het familiebedrijf komen werken?
 - a. Zo niet, wat zijn de voorwaarden?
 - b. Als familieleden niet worden toegelaten in de onderneming, hoe wordt dat aangepakt? Hoe worden conflicten vermeden.
 - c. Hoe worden familiale conflicten aangepakt?

Omgaan met verandering

10. Is er ooit een moment geweest, in de geschiedenis van de onderneming, dat het overleven van het bedrijf echt bedreigd werd?
 - a. Zo ja, wat werd er gedaan om de klanten te kunnen behouden?
 - b. Hoe ging de familie hiermee om?
11. Wanneer zijn jullie tot het besluit gekomen dat jullie een andere richting uit moesten?
 - a. Hadden jullie deze verandering zien aankomen op voorhand?
 - b. Wie is er allemaal betrokken bij het nemen van belangrijke bedrijfsbesluiten?
 - c. Is er veel discussie alvorens een besluit te nemen?
 - d. Hoe ging de familie met zulke verandering om?
 - e. Wat als één familietak bijvoorbeeld niet akkoord gaat?
12. Is de verandering snel gegaan of eerder stilaan uitgebouwd?
 - a. Hadden jullie deze verandering zien aankomen op voorhand?
 - b. Wie is er allemaal betrokken bij het nemen van een belangrijke beslissing?
13. Is de verandering heel snel gegaan of eerder stilaan uitgebouwd?
14. Zoeken jullie actief naar veranderingen in de markt?
 - a. Zo ja, hoe dan precies?
15. Hoe belangrijk is innovatie volgens u? Waarom wel/niet?
16. Hoe beslist u hoeveel middelen (geld, mankracht,...) er gaan naar het innoveren?

Omgaan met verandering: rol van de familie

17. Hoe wordt er gecommuniceerd? Zowel formeel als informeel?
18. Zijn er concrete afspraken over wat moet worden gecommuniceerd en wat niet?
19. Is er al eens een verandering gepland die niet tot stand gekomen is?
 - a. Wat was de reden?
 - b. Had dit een bepaalde invloed op de familiale dynamiek?
 - c. Wie verhinderde de verandering en waarom?
20. Heeft de werking van de familie volgens u een grote invloed op het familiebedrijf? Zo ja, wat is de invloed en hoe komt die tot uiting?
21. Op welk vlak is de familie een meerwaarde voor de onderneming?
22. In welke mate heeft de familie in de weg gestaan of niet? En waarom? Dus vindt u dat de familie de groei van de onderneming remt of niet? Zou u de familie zien als een extra obstakel of eerder als een meerwaarde, waarom?
23. Laatste vraag: Wat draagt er volgens u bij tot *resilience* van de familie?

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

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

Jaar: **2017**

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,

Segers, Amke

Datum: **31/05/2017**