



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***Zelfsturende teams in familiebedrijven: Een kwalitatief onderzoek***

#### **Jasmine Bollen**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

#### **COPROMOTOR :**

Mevrouw Laura HOEKX



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2018**  
**2019**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Zelfsturende teams in familiebedrijven: Een kwalitatief onderzoek***

#### **Jasmine Bollen**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

#### **COPROMOTOR :**

Mevrouw Laura HOEKX



## Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven met als doel het behalen van de master in Handelswetenschappen, met afstudeerrichting Ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Dit was nooit tot stand gekomen zonder een aantal mensen en die wil ik bij deze ook graag bedanken. Om te beginnen wil ik graag mijn promotor Prof. dr. Frank Lambrechts en copromotor Mevrouw Laura Hoekx bedanken voor hun begeleiding en feedback gedurende het hele traject. Vervolgens wil ik ook de zestien geïnterviewde bedanken voor het vrijmaken van hun kostbare tijd en hun medewerking aan dit onderzoek. Hierbij wil ik ook mijn ouders bedanken om mij altijd te blijven steunen. Als laatste wil ik nog in het bijzonder Loryn Vaes bedanken voor het nalezen van mijn masterproef.

Jasmine Bollen  
Diepenbeek, mei 2019



## Samenvatting

In het verleden is reeds veel onderzoek gedaan naar zelfsturende teams en familiebedrijven. Er is echter nog geen onderzoek gevoerd naar zelfsturende teams binnen familiebedrijven. Hierdoor is er nog geen antwoord geformuleerd op de vraag "In welke omstandigheden hebben zelfsturende teams de meeste kans op slagen binnen een familiebedrijf?".

Voor dit onderzoek is er om te beginnen een literatuuroverzicht gemaakt over zelfsturende teams en familiebedrijven. Deze onderwerpen zijn afzonderlijk onderzocht omdat er nog geen gemeenschappelijke literatuur beschikbaar is. De belangrijkste bevindingen uit de literatuur zijn dat familiale ondernemingen vaak de controle zo veel mogelijk willen behouden. Ze zien controle afgeven namelijk vaak als een verlies. Hiernaast ligt de focus van familiebedrijven op meer dan alleen goede financiële resultaten behalen. Zelfsturende teams krijgen meer autonomie en mogen zelf meer dingen beslissen. Bijgevolg is het zeer opmerkelijk dat een familiebedrijf gebruik maakt van zelfsturende team omdat zij hier niet zo snel open voor staan. Daarom is het interessant om te onderzoeken in welke omstandigheden zelfsturende teams toch kunnen werken in een familiebedrijf.

Hierna is er overgegaan naar het verzamelen van de nodige data, dit gebeurde door middel van een *single casestudy*. Er werden zestien semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen binnen één familiebedrijf. Hierdoor werd een antwoord op bovenstaande vraag gevormd. De gegevens werden op een systematische manier verzameld en verwerkt. De data werd geanalyseerd aan de hand van een codering op academische wijze.

De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek zijn dat bij het implementeren van de zelfsturende teams het van uiterst belang is dat zowel de zaakvoerder, de manager als het personeel achter het concept staan. Hiernaast moet er een goede structuur uitgewerkt worden en moet er stap voor stap gewerkt worden. Belangrijk is dus dat het allemaal niet te snel gedaan wordt. Hierbij komt nog dat iedereen goed geïnformeerd moet zijn over de veranderingen die gaan plaatsvinden en goed begeleid moet worden gedurende het gehele proces. Voor het goed functioneren van de zelfsturende teams is het voornamelijk dat er tussen al de partijen een goede vertrouwensband is, dat iedereen goed met elkaar communiceert, dat ze goed opgevangen en begeleid worden als er problemen zijn en dat er duidelijke afspraken gemaakt worden. Tenslotte zijn er ook voor- en nadelen verbonden aan zelfsturende teams binnen een familiebedrijf. Zo is het moeilijk voor de zaakvoerder om controle af te staan, maar is het wel makkelijk omdat de zaakvoerder en het management zeer betrokken zijn met hun personeel.

Verder worden er in het hoofdstuk discussie linken gelegd tussen de literatuur en de bevindingen uit de verschillende interviews. Hierna worden de beperkingen van het onderzoek samen met de aanbevelingen voor verder onderzoek toegelicht. In deze thesis is een uitgebreidere uitwerking van het gehele onderzoek terug te vinden.



# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Abstract .....	1
Introductie .....	2
Literatuuroverzicht .....	3
Zelfsturende teams .....	3
Familiebedrijven .....	5
Onderzoeksmethode .....	8
Verklaringen .....	12
Discussie .....	21
Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek .....	22
Lijst van geraadpleegde werken .....	23
Appendix A. Interviewprotocol .....	26
A.1 Interviewprotocol productiemedewerker .....	26
A.2 Interviewprotocol productieverantwoordelijke .....	27
A.3. Interviewprotocol zaakvoerder .....	28







## Zelfsturende teams in familiebedrijven: Een kwalitatief onderzoek

**Jasmine Bollen**

Onder toezicht van Prof. dr. Frank Lambrechts en Mevrouw Laura Hoekx

---

### KERNWOORDEN

---

Familiebedrijven  
Zelfsturende teams  
Controle afstaan  
Kwalitatief onderzoek

### ABSTRACT

---

Het doel van deze paper is om te achterhalen hoe zelfsturende teams het beste kunnen werken in een familiebedrijf. Over deze twee aparte onderwerpen is er al veel onderzoek gedaan. Er is echter nog niet veel onderzoek gevoerd naar het gemeenschappelijk onderwerp. Aan de hand van een *single casestudy* wordt er geprobeerd om deze leemte op te vullen. Uit het onderzoek blijkt dat tijdens het implementeren van zelfsturende teams het belangrijk is dat zowel de zaakvoerder, de manager als het personeel achter het concept staan. Verder is het voornaam dat er een goede structuur wordt uitgebouwd, dat er niet te snel gehandeld mag worden en dat iedereen goed geïnformeerd en begeleid wordt. Om ervoor te zorgen dat de zelfsturende teams goed functioneren is het van belang dat er vertrouwen is, een goede communicatie is, ze goed opgevangen en begeleid worden bij problemen en dat er duidelijke afspraken zijn. Het familiale karakter van een familiebedrijf heeft ook zo zijn voor- en nadelen voor zelfsturende teams. Zo is het niet altijd gemakkelijk voor de zaakvoerder om zijn of haar controle af te staan, maar doordat de zaakvoerders vaak zeer betrokken is met hun personeel is het wel makkelijker.

## Introductie

Familiebedrijven zijn in de Belgische economie onmisbaar geworden, dit komt doordat 77% van de Belgische vennootschappen familiale vennootschappen zijn (Lambrechts & Molly, 2011). Op die manier zorgen familiebedrijven voor een grote werkgelegenheid in België. Zij zorgen namelijk voor 45% van de werkgelegenheid (Lambrechts & Molly, 2011). Verder stellen Lambrechts en Molly (2011) vast dat een derde van het Belgische bbp afkomstig is van familiale vennootschappen, dit komt neer op 102 miljard euro.

Zelfsturende teams worden in veel organisaties toegepast om de prestaties en het welzijn van werknemers te verbeteren (Kuipers & Stoker, 2009). Alle bedrijven, dus ook familiale organisaties, willen hun prestaties en het welzijn van hun werknemers verbeteren. Daarom zijn zelfsturende teams binnen familiebedrijven ook zeer interessant om te implementeren. Er is echter nog geen wetenschappelijk onderzoek gevoerd naar zelfsturende teams binnen familiebedrijven, daarom is het voornamelijk om een eerste aanzet te geven aan dit gemeenschappelijk onderwerp. Hierdoor is de opzet van deze paper het onderzoeken in welke omstandigheden zelfsturende teams een goede manier van werking hebben binnen een familiebedrijf. De onderzoeksvraag die dit onderzoek zal ondersteunen gaat dan ook als volgt: "In welke omstandigheden hebben zelfsturende teams de meeste kans op slagen binnen een familiebedrijf?".

Vooraleer er van start gegaan kan worden met dit onderzoek is het belangrijk om te weten wat een familiebedrijf is. Dit is echter moeilijk om vast te stellen, ondanks de vele onderzoeken die er gevoerd zijn over familiebedrijven, is er nog altijd geen

eenduidige definitie is ontstaan over het concept van een familiebedrijf (Steiger, Duller, & Hiebl, 2015). In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de definitie die wordt voorgesteld volgens Lambrecht en Molly (2011, P13). Deze wordt hier gebruikt omdat het ook gehanteerd wordt door verschillende recente internationale studies. Deze definitie voor een familiebedrijf wordt door de 'European Group of Owner Managed and Family Enterprises' (GEEF) voorgesteld als:

*"De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit EN minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf".*

Hierbij komt nog bij dat een familiebedrijf een zeer complexe organisatie is, aangezien hier niet enkel gekeken wordt naar economische doelstellingen, maar ook naar de familiale doelstellingen. In familiebedrijven die beheerd worden door familieleden, is de primaire doelstelling van de familie het behoud van hun familiale controle over de organisatie (Kotlar, Fang, De Massis, & Frattini, 2014). Verder stellen Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, en Moyano-Fuentes (2007) vast dat wanneer familiebedrijven controle afstaan, ze dit vaak zien als een cruciaal verlies.

Naast het definiëren van familiebedrijven is het voor dit onderzoek belangrijk om te weten wat zelfsturende teams zijn. Tjepkema (2003, P4) omschrijft zelfsturende teams als volgt:

*"Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren)."*

Een zelfsturend team heeft per definitie een eigen autoriteit en verantwoordelijkheid over de functie die hij of zij uitvoert en over het beheer van het werk, maar dit binnen een bepaalde structuur en om doelen te behalen die door anderen zijn opgesteld (Wageman, 2001). Verder haalt ook Park (2012) aan dat zelfsturende teams groepsgewijs taken uitvoeren en dat ze een aanzienlijke vrijheid en verantwoordelijkheid hebben voor hun werk.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voor een familiebedrijf zeker niet vanzelfsprekend is om te werken met zelfsturende teams. Dit kan ook verklaard worden aangezien Wageman (2001) aanhaalt dat zelfsturende team hun eigen autoriteit en verantwoordelijkheid krijgen. Hieruit kan ook afgeleid worden dat het zeer contrasterend is wanneer een familiebedrijf gaat werken met zelfsturende teams. Dit komt omdat ze door

deze manier van werken een deel van hun macht moeten afstaan aan hun eigen teams terwijl ze dit zien als een verlies. Hierdoor is dit zeer interessant om te onderzoeken wanneer het wel een meerwaarde voor de familie kan betekenen. Vervolgens stelt Neubauer (2013) dat elk familiebedrijf anders is. Daarom is het belangrijk bij het bestuderen van deze familiebedrijven dat er rekening gehouden wordt met de heterogeniteit tussen de verschillende familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2007).

De opbouw van dit artikel bestaat allereerst uit een overzicht van het gevonden literatuuroverzicht over zelfsturende teams en familiebedrijven. Daarna wordt de onderzoeksmethode toegelicht die er gehanteerd werd. Als derde onderdeel zullen de bevindingen uit het onderzoek besproken worden in de verklaring. Hierna wordt in de discussie een reflectie gemaakt tussen de gevonden literatuur en de bevindingen uit het onderzoek. Tenslotte worden de beperkingen van het onderzoek toegelicht samen met enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

## Literatuuroverzicht

### Zelfsturende teams

Om het onderzoek zo correct mogelijk uit te kunnen voeren, is het belangrijk om te weten wat de term zelfsturende teams inhoudt. Zoals eerder aangehaald zijn zelfsturende teams, teams die een eigen verantwoording dragen voor het uitvoeren van hun dagdagelijkse taken en die dit ook zelf mogen managen (Tjepkema, 2003). Zelfsturende teams zijn echter geen vast gegeven, maar is voor elk bedrijf anders

waardoor het een proces is dat zich kan ontwikkelen (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996). Bouwen, De Witte en Verboven (1996) halen aan dat het ook nodig is om het veranderingsproces, van gewone naar zelfsturende team te structureren en hierbij eventueel extern advies te betrekken. Een bekende manier om zelfsturende teams toe te passen is om aanzienlijke autoriteit aan de teams te geven en hun flexibel te laten zijn bij het nemen van eigen beslissingen (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Zelfsturend wilt echter niet zeggen dat de werknemers volledig hun eigen ding mogen doen (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002). Ze mogen zelf handelen, maar wel binnen vooraf afgesproken en vastgelegde regels (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996).

Zelfsturende teams passen zelfmanagement toe binnen hun team. Dit is een gedragsproces waarbij het mogelijk is om de teams volledig zelfstandig hun werk uit te laten voeren (Wageman, 2001). Hun manier van werken is echter niet altijd even efficiënt en daarom kan best de effectiviteit van elk team beoordeeld en bestudeerd worden (Wageman, 2001). "Effectiviteit wordt gedefinieerd aan de hand van volgende drie componenten: (1) taakuitvoering, het product of de service van het team voldoet aan de behoeften van degenen die het gebruiken; (2) groepsproces, de leden reageren op manieren die het team toestaan en waardoor het samenwerken steeds beter wordt afhankelijk van de tijd; en (3) individu tevredenheid, wanneer de groep iets ervaart, bijvoorbeeld wanneer er per individu meer voldoening is dan frustrerend ten opzichte van andere teamleden" (Wageman, 2001, P560). Zelfmanagement verwijst dus naar een verminderde behoefte aan hiërarchisch commando- en controle leiderschap (Kuipers & Stoker, 2009). Daarom verzetten managers

zich af en toe tegen zelfsturende teams omdat zij deze teams zien als een bedreiging voor hun werkzekerheid (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002). Wageman (2001, P560) heeft daarnaast ook drie gedragswijzen indicatoren geïdentificeerd over zelfmanagement. Deze indicatoren zijn: (1) de mate waarin teamleden de collectieve verantwoordelijkheid nemen voor de uitkomsten van hun werk; (2) de mate waarin het team zijn eigen prestaties in het oog houdt en actief op zoek gaat naar gegevens over hoe goed het gaat; en (3) de mate waarin het team zijn eigen prestaties beheert en wijzigingen aanbrengt in werkstrategieën wanneer omstandigheden veranderen of feedback geeft aan dat wat een nieuwe aanpak nodig heeft (Wageman, 2001, P560).

Om succesvol te werken met zelfsturend teams moet er rekening gehouden worden met drie gedragingen. Deze gedragingen houden in: sociaal en politiek bewust zijn, vertrouwen opbouwend en zorgzaam zijn voor het team en de teamleden (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Onder sociaal en politiek bewust wordt verstaan dat de leider bewust moet zijn van de keuzes die ze maken en moet anticiperen welke impact hun beslissingen hebben op andere werknemers en de bredere organisatie (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Vertrouwen opbouwen binnen een team is noodzakelijk voor het goed functioneren van het team omdat vertrouwen langs twee kanten komt. Als het slechts van één kant komt, wordt er niet goed gepresteerd (Urch Druskat & Wheeler, 2004). Tenslotte stellen Urch Druskat en Wheeler (2004) dat het ook belangrijk is om zorgzaam te zijn voor het team en de teamleden. Dit houdt in dat ze de persoonlijke problemen van teamleden niet moeten zien als belemmeringen voor het uitvoeren van het werk, maar als kansen om relaties op te bouwen (Urch Druskat &

Wheeler, 2004). Daarnaast zullen zelfsturende teams het beste werken als ze goed ondersteund worden door het management en de zaakvoerder (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996).

Daarnaast hebben zelfsturende teams een integraal voordeel. Dit voordeel houdt in dat ze over een grotere flexibiliteit bij het aanpassen van hun structuren aan een verscheidenheid aan taken, situaties en omstandigheden beschikken (Langfred, 2007). Het vermogen van zelfbesturende teams om hun structuren te kiezen en aan te passen heeft dus belangrijke implicaties voor hun prestaties (Langfred, 2007). In het algemeen zijn flexibiliteit en aanpassingsvermogen gunstig en zijn dit vaak de voorwaarden waarmee teams problemen kunnen voorkomen en met succes kunnen oplossen (Langfred, 2007). Langfred (2007) suggereert echter dat deze flexibiliteit soms ook verantwoordelijk kan zijn voor een negatief nadeel, met name wanneer een zelfsturend team onbedoeld een potentieel disfunctioneel ontwerp aanneemt. Verder hebben zelfsturende teams vaak een positieve impact op de productiviteit van het team en op bepaalde attitude van de leden gelijk verantwoordelijkheid en controle (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002).

Om een goed beeld te krijgen hoe zelfsturende teams kunnen werken binnen een familiebedrijven is naast het analyseren van zelfsturende teams ook noodzakelijk om research te doen naar familiebedrijven. Dit onderzoek wordt in het volgende onderdeel verder toegelicht.

## Familiebedrijven

Om een zo volledig mogelijk onderzoek uit te kunnen voeren is het nodig om meer te

weten te komen over familiebedrijven. Bij het ondernemingsbestuur in familiebedrijven is het belangrijk om op te merken dat een familiebedrijf nooit helemaal identiek is met een ander bedrijf, al dan niet een ander familiebedrijf (Neubauer, 2003). De reden hiervan is dat elk familiebedrijf een eigen originele geschiedenis, cultuur en specifieke kenmerken heeft (Neubauer, 2003). Het bestuur binnen een familiebedrijf verwijst naar de toewijzing van middelen binnen het bedrijf en naar het oplossen van conflicten tussen de verschillende belanghebbenden in de organisatie (Pindado & Requejo, 2015). Mustakallio, Autio en Zahra (2002) halen aan dat zowel het bedrijf als de familie in nood is van een goed bestuur en dit als veiligheid voor de familiale intresten op lange termijn. Verder kan gezegd worden dat het besluitvormingsproces in een familiebedrijf een ingewikkelder proces is dan die in een andere organisatievorm (Mustakallio et al., 2002). In tegenstelling tot andere bedrijven, hebben de personen die beslissingen maken in familiebedrijven te maken met onzekerheden van zowel zakelijke als niet-zakelijke (d.w.z. familiale) aard (Sirmon, Arregle, Hitt, & Webb, 2008; Sirmon & Hitt, 2003). Daarnaast ondervinden ze onzekerheden over de onderlinge relaties en dynamieken die er zijn, beide onzekerheden kunnen leiden tot zekere spanningen of dilemma's (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

Systemen voor ondernemingsbestuur veroorzaken afzonderlijke prikkels, gezagsstructuren en normen voor verantwoording die specifieke organisaties neigen te negeren (Carney, 2005). Volgens Carney (2005) kunnen deze neigingen bepaalde vormen van concurrentievoordeel stimuleren, maar anderen juist ontmoedigen. Verder heeft het bestuur invloed op de manier waarop managers interne routines, processen

en systemen ontwikkelen (Carney, 2005). Daarom zijn er belangrijke gevolgen van eigendom, controlerechten en besluitvorming onder verschillende ondernemingsbesturen (Carney, 2005). Familiale bestuursvormen onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door de vereniging van hun eigendom en het zeggenschap binnen de onderneming (Carney, 2005). Carney (2005) haalt ook aan dat er rekening gehouden moet worden met de eigendom dat vereist is om een daadwerkelijke controle te kunnen voeren. Dit is namelijk niet voor elk bedrijf gelijk, maar is afhankelijk van de institutionele context waarin het bedrijf zich bevindt. Met daadwerkelijke controle bedoelt Carney (2005) het vermogen van een controlerende eigenaar om activa van een bedrijf toe te voegen, te sturen of erover te beschikken zonder een beroep te doen op een derde partij, zoals een institutionele belegger, een bank of een zakenpartner.

Hiernaast is het ook belangrijk om rekening te houden met het feit dat familiebedrijven verschillende doelstellingen kunnen hebben. Miller en Le Breton-Miller (2014) hebben in hun studie aangetoond dat de motivatie van familiebedrijven meer dan louter en alleen financiële doelstellingen zijn. De andere motieven die Gomez-Mejia et al. (2007) hebben kunnen vaststellen vallen onder het concept van sociaal-emotionele rijkdom wat in het Engels staat voor *Socio-Emotional Wealth* (hierna SEW). Dit concept wordt gedefinieerd als "de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, het vermogen om invloed uit te oefenen op de familie en het voortbestaan van de familiodynamie" (Gomez-Mejia et al., 2007).

Berrone, Cruz en Gomez-Mejia (2012) hebben SEW onderverdeeld in verschillende

dimensies die ze FIBER hebben genoemd. FIBER staat voor "Family control and influence, Identification of family members with the firm, Binding social ties, Emotional attachment of family members, and Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession" (Berrone et al., 2012, P.2) en leggen dit uit als:

- 'Family control and influence': de controle en de macht van de familieleden over strategische beslissingen.
- 'Identification of family members with the firm': de identiteit van een familiale eigenaar die onlosmakelijk is verbonden met het familiebedrijf (bedrijfsnaam is vaak ook de familienaam).
- 'Binding social ties': de sociale relaties die een familiebedrijf heeft.
- 'Emotional attachment of family members': de emotionele relaties die zich kunnen voordoen in familiebedrijven.
- 'Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession': de opvolging van het bedrijf naar een volgende generatie.

Zoals eerder aangehaald is het besluitvormingsproces van de familie binnen een familiebedrijven een ingewikkelder proces dan die in een andere organisatievormen (Mustakallio et al., 2002). Hierbij komt kijken dat het maken van beslissingen voor een familiebedrijf zeer belangrijk is. Zo hebben hun beslissingen een effect op zowel de toekomst van de familie als voor de toekomst van de organisatie (Baron, Lachenauer, & Ehrensberger, 2015). De leden van een beslissingsgroep moeten kunnen rekenen op professionele kennis om vooroordelen te

voorkomen (Tsai, Lin, Lin, Lu, & Nugroho, 2018).

Dankzij de familiaal eigendom kunnen familieleden genieten van bepaalde controlerechten over het bedrijf. Dit controlerecht gebruiken ze om invloed uit te oefenen op de besluitvorming processen in een organisatie (Carney, 2005). Verder beschrijven Garson en Stanwyck (1997, P249) locus of control als: "de mate waarin een persoon gelooft dat zijn of haar gedrag een directe impact heeft op de gebeurtenissen die volgen". Deze gevolgen hebben in de industrie meestal de vorm van versterking (zoals beloningen of bevordering) of straf (zoals toewijzing aan minder aantrekkelijke taken of falen om gepromoveerd te worden) (Stanwyck, 1997). Familiebedrijven worden gekenmerkt dat ze 'family willingness' hebben. Dit wordt gedefinieerd door De Massis, Di Minin en Frattini (2015, P. 9) als

*"De gunstige dispositie van de betrokkenen familie om zich te onderscheiden. Het omvat de doelen, intenties en motivaties die de betrokken familie ertoe aanzetten het gedrag van het bedrijf in richtingen te beïnvloeden die verschillen van die van bedrijven zonder familiebetrokkenheid".*

Daarnaast is het voor elk bedrijf, alsook een familiebedrijf, zeer belangrijk om een goed team samen te stellen, omdat het proces van teamvorming de slaagkansen van een onderneming kan vergroten, maar ook verkleinen (Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhn, & Sapienza, 2006). Studies die gaan over teams in ondernemingen maken vaak een onderscheid tussen het belang van de vaardigheidssamenstelling van teamleden en het belang van de onderlinge relaties tussen

de leden (Schjoedt, Minsen, Pearson, Barnett, & Chrisman, 2013). Echter vermelden Schjoedt et al. (2013) ook dat het beter is om rekening te houden met beide vaardigheden, maar dit is in de praktijk moeilijk toe te passen. In een familiebedrijf is de kans groot dat veel van deze teams zijn samengesteld uit individuen die een familieband delen (Brannon, Wiklund, & Haynie, 2013). De aard van familiebanden kan ook worden ontbonden op basis van het 'type familieband' dat individuele teamleden met elkaar verbinden (Brannon et al., 2013). Familiebanden linken Brannon et al. (2013) aan biologische banden (vader/moeder t.o.v. zoon/dochter of broer(s) t.o.v. zus(sen)) en echtparen (partners of echtgenoten die een gevoel van thuis genereren en een geschiedenis en toekomst delen).

De keuze om iemand toe te voegen is belangrijk omdat zo het beschikbaar menselijk kapitaal verandert en op die manier mogelijk de cultuur en de richting van de onderneming ook veranderd (Forbes et al., 2006). De grootte van een team komt niet noodzakelijk overeen met de kwaliteit van het opgebouwde menselijk kapitaal (Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003). Hoewel ze zeggen dat teams uit een relatief klein aantal mensen bestaan, zijn teams samengesteld uit leden met herkenbare functies die hen zo onderscheiden als onderling afhankelijke vaardigheden, gemeenschappelijke doelen, gedeelde inzet en wederzijdse verantwoordelijkheid (Schjoedt et al., 2013). Verder hebben familiebedrijven de voorkeur om risico's te minimaliseren of te vermijden, daarom doen ze hun best om relatieconflicten te verminderen (Schjoedt et al., 2013).

Teams zijn, of het nu in een nieuwe onderneming is of in een familiebedrijf, groepen van individuen die proberen samen te werken om een reeks onvolkomen



overlappenden te bereiken en om te onderhandelen over hogere organisatorische doelen (Schjoedt et al., 2013). Er kunnen echter ook conflicten ontstaan binnen een team. Hier zitten vaak verschillende redenen achter zoals conflicten die voortkomen uit hun achtergrond, persoonlijkheid en individuele motieven (Schjoedt et al., 2013). Vervolgens draagt ook elk teamlid bij aan de diversiteit aan opvattingen en vaardigheden binnen hun team en kunnen ze de voltooiing van complexe taken mogelijk maken (Ucbasaran et al., 2003). Teams binnen familiebedrijven zorgen voor een unieke uitdaging binnen de organisatie, doordat normaal gesproken ondernemers en/of managementteams niet te maken krijgen met familiale problemen (Mitchell, Morse, & Sharma, 2003). In familiebedrijven zijn het echter de familierelaties tussen teamleden die de complexiteit van beslissingen over het bedrijf doen toenemen (Mitchell et al., 2003). Elke werknemer heeft een verschillende definitie over het concepten. Deze verschillen komen door de manier van opvoeding die ze gehad hebben (Buchen, 1997). De volledige literatuur zal verder mee verwerkt worden om de bevindingen te ondersteunen. In de volgende sectie wordt de methodologie toegelicht die er gebruikt is gedurende dit onderzoek.

## Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode die wordt toegepast is een *single casestudy* omdat er binnen één bedrijf gewerkt is (Yin, 2003). Eisenhardt (1989, p534) definieert een casestudie als: "een onderzoeksstrategie die zich richt op het begrijpen van de aanwezige dynamiek binnen afzonderlijke instellingen".

Het onderzoeken aan de hand van casestudies is gesitueerd in en ontwikkeld door het herkennen van patronen van relaties tussen constructies binnen cases (Eisenhardt & Graebner, 2007). Verder biedt het onderzoeken van familiebedrijven aan de hand van casestudies de onderzoeker aanzienlijke mogelijkheden om bij te dragen aan de literatuur over familiebedrijven door het theoretisch inzicht in familiebedrijven te bevorderen (De Massis & Kotlar, 2014). De Massis en Kotlar (2014) geloven dat veel van de functies en dimensies die de hulpbronnen, het gedrag en de prestaties van familiebedrijven uniek maken, vooral te doorgronden en vast te leggen zijn door de rijkdom, diepte en nabijheid van de casestudie methode. Er wordt gebruik gemaakt van een *single casestudy*, maar dat wilt niet zeggen dat het een beperkt onderzoek is omdat de verschillende ideeën en bewijsmaterialen die eruit voortvloeien op veel verschillende manieren aan elkaar gekoppeld kunnen worden (Flyvbjerg, 2006).

Er wordt gebruik gemaakt van één case die is gekozen door de promotor van de auteur. Om te kunnen dienen als case in deze paper moest het bedrijf aan twee criteria voldoen. Eerst moet het gaan over een familiebedrijf waar ze ten tweede ook werken met zelfsturende teams. De case waarmee is samengewerkt is een familiebedrijf die actief is in de voedingssector. Het is een middelgrote KMO die momenteel bestuurd wordt door de tweede generatie. Het gekozen familiebedrijf werkt met zelfsturende teams, de personen die in dit familiebedrijf zelfsturend mogen werken zijn de lijncoaches en de 'opvolgers' van de lijncoaches. De lijncoaches zijn de personen die de leiding hebben over een bepaalde productietak van het bedrijf. De opvolgers van de lijncoaches zijn de personen

die de lijncoaches vervangen wanneer deze afwezig zijn.

Het verzamelen van de nodige data werd bekomen door het afnemen van kwalitatieve diepte-interviews binnen het case bedrijf. De diepte-interviews waren semi-gestructureerd en werden individueel en persoonlijk afgenomen. Dit heeft zo plaatsgevonden omdat de interviewer op deze manier kan inspelen op de antwoorden die werden gegeven. Zo kon er rekening gehouden worden met de kennis die de geïnterviewde bezitten over het onderwerp. Op deze manier kon de interviewer ook sturen naar een zo volledig mogelijk antwoord. In totaal werden er zestien interviews afgenomen. Er werden daarbij vijf werknemers geïnterviewd die niet in zelfsturende teams zitten en er ook niet veel van afweten (A).

Daarnaast werden er drie werknemers geïnterviewd die samenwerken met zelfsturende teams, maar er zelf niet inzitten (B). Er werden ook zes werknemers ondervraagd die in zelfsturende teams werken (C). Vervolgens werd ook één manager (D), de productieverantwoordelijke (E) die ook de drijvende kracht achter de invoering van zelfsturende teams en de bedrijfsleider (F) zelf geïnterviewd. Massis en Kotlar (2014) stellen dat een belangrijke benadering bij het verzamelen van data het gebruik maken van verschillende en goed geïnformeerde geïnterviewden die het centrale fenomeen vanuit verschillende perspectieven bekijken is. Daarom werd gekozen om met verschillende mensen op verschillende afdelingen te overleggen om een zo uitgebreid mogelijk zicht te krijgen over hoe de organisatie in elkaar zit en hoe ze te werk gaan. De interviews met de productiemedewerkers hadden een tijdsduur van tussen de 10 en 40 minuten en de interviews met de manager, productiemedewerker en zaakvoerder hadden

een tijdsduur van tussen de 40 en 70 minuten. Elk interview werd handmatig getranscribeerd, hierdoor ontstond er een rijke data voor de analyse. Er zijn drie verschillende interviewprotocollen (die terug te vinden zijn in de appendix van dit artikel) opgesteld, één voor de productiemedewerkers, één voor de productieverantwoordelijke en zaakvoerder en tenslotte één voor de zaakvoerder.

Eisenhardt (1989) stelt dat door de combinatie van data-analyse met dataverzameling de onderzoeker flexibeler gegevens kan verzamelen. Hierdoor kunnen bijkomende aanpassingen gemaakt worden in het interviewprotocol om bepaalde thema's verder te onderzoeken die naar voren komen (Eisenhardt, 1989). Daarom startte de onderzoekster ook de data-analyse na het afnemen van het eerste interview. Na elk interview werd kort een opsomming neergeschreven met de opmerkelijkste bevindingen uit dat interview. Hierdoor zijn de interviewprotocollen ook aangepast geworden doorheen de interviews. De gesprekken werden doorheen het afnemen van de interviews allemaal volledig handmatig getranscribeerd. Nadat de laatste bevraging was afgenomen werden de verzamelde data gecodeerd en verwerkt.

Het coderingsproces is toegepast aan de hand van de interviewtranscripten. Om te beginnen werden er eerste-orde-analyse toegepast (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Dit houdt in dat de interviews één voor één gelezen worden en in de kantlijn wordt genoteerd waar dat fragment over gaat. Tabel 1 geeft een voorbeeld weer van deze coderingsvorm. Verder werd er overgegaan naar de tweede-orde-analyse (Gioia, Corley & Hamilton, 2012) toegepast. Hier werd per interview gekeken of er bepaalde concepten gegroepeerd konden worden. Een voorbeeld van de tweede-orde-analyse is terug te vinden

in tabel 2. Hierna werden de bevindingen opgesomd in een lijst samen met de quote uit het interviews. Vervolgens werden gelijkaardige bevindingen die terugkwamen uit de verschillende interviews gegroepeerd. Er konden drie centrale thema's ontwikkeld worden die samen een verklaring geven waarom zelfsturende teams in

familiebedrijven kunnen werken. De centrale thema's zijn: implementeren van zelfsturende teams, functioneren van de zelfsturende teams en familiale karakter. Deze thema's werden nog verder opgesplitst in verschillende onderdelen, deze onderdelen worden in de verklaring van de centrale thema's verder toegelicht.

### Tabel 1

Voorbeeld van eerste orde analyse

Eerste orde analyse	
	<b>Manager</b> spreekt over de werking van zelfsturende teams binnen het bedrijf.
Begin ≠ volledig ZS	Ik denk dat we in het begin als ik het zo hoor, dan was het niet volledig zelfsturend en ik denk dat we nu, want dan was x (productieverantwoordelijke) er ook nog niet meer bij. Denk nu dat we met X (externe bureau) goed bezig zijn, want X (baas) zit nu ook in de vergadering en op zich vind ik dat wel goed want het zijn nog altijd zijn centen. Dus hij coacht nu, maar hij gaat wel op een bepaald moment als er iets niet gaat, dan gaat hij ook zeggen alle mannen hier en dat begrijp ik wel. Naar de mensen onder en zo vind ik dat het bij de lijn verantwoordelijk al zeer goed werkt. Als het positief is, dus als ze iets positief kunnen zeggen dan werkt dat heel goed. Maar soms moeten ze ook zeggen wanneer iemand niet goed bezig is. En daar zijn ze nog, daar zouden ze meer kunnen doen, en daar gaan we ze nu ook meer in coachen. Dan zouden ze nog een stap kunnen zetten. Dus als ze nu bijvoorbeeld moeten zeggen van je kreeg verlof dan gaan ze dat doen, dan gaan ze dat ook toestemmen. Maar bijvoorbeeld als nu al 2 of 3 man verlof op hebben staan dan zeggen ze ook ja maar daar staan al 2 of 3 man op. Maar dit is nu ook aan hun om dat te regelen. Dus daar kunnen zij nog wel in groeien. Verder is aan de mensen eronder nu de volgende stap, zijn moeten nu de mensen eronder mee gaan betrekken in vergaderingen waarom wat gebeurt. Vorige week was een voorbeeld, er komt er een van de lijn naar me toe die zegt: "ja we starten 's morgens op en soms hebben we nog geen bakjes, die hangen nog niet aan de lijn." Dan zeg ik van ja dat kan, maar wat gaan we daaraan doen? "Ja misschien iemand die bakjes er voeger aan laten ophangen." Ik zeg dat is een goed idee ik zal het morgen regelen. Dat vind ik sjiek want die hebben we ondertussen ook al laten doorgroeien naar back-up van de lijnverantwoordelijke. Iemand met zo een voorstel dat kan je alleen maar toejuichen.
Werken met extern bureau Baas = coach Kan nog tussenkomen	
Lijnverantwoordelijke + bij + nieuws brengen - bij - nieuws brengen	
LV → in coachen Vb. verlof	
Mensen onder LV = volgende stap → meer betrokkenheid Vb. bakjes	
Zelf oplossing laten zoeken voor problemen	
Doorgroeien naar back-up LV	

## Tabel 2

Voorbeeld van tweede orde analyse

---

Tweede orde analyse	
	<b>Zaakvoerder</b> spreekt over waarom ze zelfsturende teams hebben geïmplementeerd.
Continuïteit van de ploeg	<p>Ja natuurlijk bij zelfsturende teams is op de werkvloer van essentieel belang dat je een continuïteit van kwaliteit kunt produceren en dat kan je alleen maar als je een continuïteit in de ploeg hebt. Als je te veel verloop hebt in uw personeel dan gaat u kwaliteit van het product ook achteruit. Dus die betrokkenheid van bepaalde werknemers die moeten je proberen te creëren en daardoor ga je ook efficiënter werken. Dan ga je ook minder ziekteverzuim krijgen et cetera dat zijn tal van punten die ik u kan aanhalen die wat eigenlijk toch wel belangrijk zijn. Het belangrijkste van een familiale onderneming dat zijn uw mensen. Daar gaan wij op lange termijn een voorsprong op nemen ten opzichte onze collega-concurrenten die niet investeren in mensen. Ik denk niet dat die het verschil op lange termijn kunnen maken, die gaan wel het verschil maken in het productieproces. Maar dat is iets wat wij nu niet willen, wij willen niet de grootste zijn willen wel de beste zijn. Dat is waar wij naar willen streven, we hebben daar ook een missie en visie voor uitgeschreven. En dat is dat we een authentiek product wil produceren waar eigenlijk een werknemer graag werkt, maar waar de klant centraal staat. Je hebt eigenlijk uw 4 essentiële punten in 2 zinnen gewoon opgenomen en dat is eigenlijk onze opzet. Het belangrijkste doel om eigenlijk toch wel mensen tevreden te houden op de werkvloer waardoor dat je minder verloop krijgt daardoor minder ziektes. Want uw ziekteverzuim dat zie je gewoon dalen dus mensen komen ook met plezier werken. En dat is eigenlijk toch wel belangrijk, het grootste deel van de levensloop zitten ze binnen in de ondernemingen en of dat nu hier of elders is dat maakt niet uit. Als je gaat bekijken dan zit je 8 uur van uwe dag op uw werk. En we trachten daar ook de flexibiliteit te creëren dat mensen hun eigen verlof agenda kunnen beginnen te plannen. Ze mogen dat is in overleg doen met de hele groep. Daar gaan we ook niet meer in tussenkomt dus dat doen ze nu ook allemaal zelf. Dat zijn zo van die punten wat het voor het ook makkelijk maakt en waarover wij ons al geen kopzorgen meer over moeten maken. En ja goed daardoor alleen al kun je de mensen eigenlijk al een stukske motivatie geven, want ze mogen zelf iets plannen. Als ze vandaag verlof willen voor morgen dat kan dat wordt beslist in de groep. Wij gaan er gene fiat meer over geven. Dat is zoiets, wat is er nog wat de mensen doen? Dat is het systeem in productie, zij mogen zelf mee planningen maken en dus naar het productieproces zelf ook. Dat heeft voor ons ook een pluspunt dat is dat ze die betrokkenheid hebben, maar dat wij ons geen zorgen meer moeten maken van is het nu wel juiste verdeeld naar klant x,y of z, dat gaan ze allemaal zelf doen. Dat is allemaal in overleg dat is een back-up, vroeger hadden we de lijnverantwoordelijken en dat was het. Nu zijn er meerdere verantwoordelijke, in feiten om die betrokkenheid te creëren en dan gaan ze gewoon het werk ook overdragen van a naar b want dan kan b het dinsdag beheren. Zo krijgt ge ook die betrokkenheid, maar zo ga je ook mensen bewust maken van bepaalde factoren. Waarom wilt klant a dat, waarom wilt klant b het zo verpakt hebben et cetera. Dat zijn tal van productieprocessen waarom en dan hoeven ze zich die vraag niet meer te stellen want dan weten ze waarom dat gebeurt. Hierdoor wordt er ook wordt veel beter gecommuniceerd onder mekaar. De lijnen worden nu ook met mekaar verbonden en die verbondenheid die geeft u een positief resultaat.</p>
Verloop - kwaliteit	
Belangrijk in ZS teams	
+ ZS teams	
Familiale onderneming	
Missie en visie	
+ ZS teams	
Werking nu	
Werking nu	
+ ZS teams	
Werking vroeger	
Belangrijk in ZS teams	
Positieve aan ZS teams	

---

Voor het omsluiten van de literatuur werd er eerst een studie uitgevoerd om te achterhalen wat er reeds bekend is over familiebedrijven en zelfsturende teams. Dit om te achterhalen wat er kenmerkend is voor een familiebedrijf en voor zelfsturende teams. Door de literatuurstudie is het duidelijk dat er nog geen gemeenschappelijk onderzoek is gebeurd over de twee onderwerpen samen. Om een overzicht te geven van de centrale thema's die ontstaan zijn uit de interviews worden deze per thema hieronder verder verklaard aan de hand van de interviews.

Volgende sectie verklaarde hoe zelfsturende teams kunnen werken in familiebedrijven. Om een duidelijk overzicht te behouden werden de bevindingen onderverdeeld in thema's. De bevindingen worden verder ondersteund aan de hand van

uitspraken die gemaakt zijn door de geïnterviewde respondenten.

## Verklaringen

Om te beginnen kwamen de beschrijvingen van zelfsturende teams bij de verschillende respondenten vaak overeen. Hieruit kwam voort dat een zelfsturend team wordt omschreven als een team dat op eigen initiatief hun vooropgestelde doelstellingen kan bereiken. Dit doen ze door zelf beslissingen te nemen in verband met het uitvoeren van hun job en zelf naar oplossingen te zoeken voor problemen die zich voordoen (zie tabel 3 voor ondersteuning van deze bevinding).

### Tabel 3

Een definitie voor zelfsturende teams.

Respondent	Quotes
A	<p>"Mijn idee daarover is eigenlijk dat je zelf beslissingen mag nemen zonder dat je iemand daarvoor achterna moet lopen als het goed is of als het mag."</p> <p>"Voor mij is een zelfsturend team dat we alles samen kunnen beslissen en ieder idee is een verbetering. Het kan altijd beter dus voor zelfsturende teams is het gewoon meer communicatie."</p>
B	<p>"Zelfsturende teams zijn eigenlijk teams die zelf proberen een oplossingen te zoeken en waar niet alles voorgekauwd wordt. Zij krijgen zelf de vrijheid om dingen te beslissen en dingen in te brengen. In een zelfsturend team gaan de mensen zelf denken hoe ze iets moeten oplossen. Zij hebben dus meer vrijheid om zelf na te gaan hoe ze iets willen doen en zij kunnen dan eigenlijk ook hun eigen manier toepassen in het werk. "</p>
C	<p>"Een zelfsturend team probeert samen een oplossing te zoeken zonder dat ze de productieverantwoordelijke moeten lastigvallen."</p> <p>"Dat wij zelf zorgen dat alles gedaan wordt. Als er problemen zijn dat wij die zelf oplossen. Dat wij alles draaiende houden zonder dat wij hogerop moeten gaan."</p> <p>"Een zelfsturend team die gaat ook mee denken wat er verbeterd kan worden."</p>

**Tabel 3** (vervolg)

---

	"Zelfsturende teams hebben meer verantwoordelijkheid, ze proberen eerst zelf voor een oplossing te zorgen."
	"Een zelfsturend team is dat mensen met elkaar communiceren, dat er vriendelijkheid is, dat er naar de resultaten wordt gekeken en dat de planning en verdeling van werk gebeurd door de mensen."
D	"Volgens mij is een zelfsturend team een team wat gezamenlijk opdrachten kan uitvoeren, zo goed mogelijk en die ook nog mee gaat denken hoe we die opdrachten kunnen verbeteren. En zich toch aan bepaalde doelen van het bedrijf, gelijk rendementen kan houden of verbeteren."
E	"Voor mij zijn zelfsturende teams mensen die in onderling overleg met elkaar problemen kunnen aanpakken en die oplossingen kunnen bieden voor bepaalde zaken die het dagdagelijkse reilen en zeilen kunnen beheren met een team. Wat wel belangrijk is, is dat het binnen een wel vastgesteld kader is waar ze zich binnen moeten houden. Dat ze weten dat kunnen we zelf beslissen, en voor die dingen moeten we dat aan iemand anders vragen omdat die beslissing kunnen we zelf niet nemen."
F	"Voor mij is een zelfsturend team een team die op eigen initiatief de doelstellingen kan bereiken, die weten waar ze mee bezig zijn en die intern ondernemend zijn. Je kan zo breed en zo diep in het zelfsturend gaan, maar er zijn bepaalde factoren die wij daarvoor opstellen en als die bereikt zijn dan is dat voor mij zelfsturen."

---

Het eerste centrale thema is *het implementeren van zelfsturende teams*. Bij de implementatie hiervan in een familiebedrijf is het in de eerste plaats heel belangrijk dat de zaakvoerder en het management de beslissing om over te gaan naar zelfsturende teams steunt. Hiernaast is het ook essentieel dat er een goede voorbereiding aan vooraf gaat. Om te beginnen is het belangrijk dat er uitgezocht wordt naar waar men wilt met het bedrijf om te ondervinden op welke manier zelfsturende teams binnen het bedrijf past. Hiernaast is het belangrijk voornaam om een procedure uit te schrijven om een zo goed mogelijke start te kunnen maken. Niet elk bedrijf is namelijk hetzelfde en er kan ook niet zomaar iets gekopieerd worden van een ander bedrijf. Hierbij kan eventueel gebruik gemaakt worden van een externe begeleider die meer kennis heeft over het implementeren van zelfsturende teams zodat deze persoon het bedrijf mee kan begeleiden in de

voorbereidingsfase en de fases die erna volgen (zie tabel 4 voor ondersteunende data). Volgens de bedrijfsleider is het ook aangeraden om goed naar het personeel te luisteren en om zowel op managementniveau als op productieniveau samen te beginnen met het veranderingsproces zodat deze op een zo goed mogelijke manier samengebracht kunnen worden:

*"We vonden het belangrijk dat we eerst naar de mensen eerst moesten luisteren. Om te kijken waar kunnen we naar toe, wat staan ze daar wel voor open. Want anders ga je eenrichtingsverkeer krijg en dan ga je alleen van boven naar onderuit en dat gaat nooit lukken want je moet die 2 samenbrengen. Je moet die ergens naar een middelpunt brengen, dus eigenlijk is dat een gulden middenweg zoeken en op een evenwicht komen en*

*dan pas gaat zelfsturend ook leuk. We hebben al tal van voorbeelden waar dat we zien dat vanuit directie, volledig integraal naar beneden komt, dat lukt nooit en een veel langere weg moeten afleggen. Nu laten we dat eigenlijk van boven en onderuit samen komen. Dat heeft naar onze mening eigenlijk het beste effect."*

Als de voorbereidingen afgerond zijn is het ook nog cruciaal om het personeel goed te begeleiden. In het casusbedrijf maken ze zelfs gebruik van een interne academie die het personeel opleidt om te leren hoe ze zelfsturend moeten werken. Hier wordt uitgelegd wat zelfsturende teams zijn, wat er van hun verwacht wordt en hier wordt ook duidelijk gemaakt tot in welke maten ze zelf beslissingen mogen nemen. In verschillende interviews met de lijnverantwoordelijken die ook zelfsturend te werk gaan kwam naar voren dat ze dit een heel belangrijk onderdeel vinden dat alles goed is afgebakend.

Daarbuiten is het ook van relevante waarde dat er vertrouwen is, dit vertrouwen werkt in twee richtingen. Als eerste moet de zaakvoerder zijn personeel vertrouwen en hun zelfstandig taken laten uitvoeren. In tweede instantie moet er ook vertrouwen zijn vanuit het personeel naar de zaakvoerder zodat zij

weten dat ze zelf beslissingen durven te nemen (zie tabel 4 voor ondersteunende data). Tenslotte is enkele keren aangehaald dat het heel belangrijk is om stap voor stap tewerk te gaan. Hier is het belangrijk om geen stappen over te slaan of te snel willen vooruitgaan want dan kan het zijn dat ze het personeel niet mee krijgen. Ze moeten ook durven een stap terug te zetten als het even te snel ging of als niet iedereen mee is. Op die manier kan alles toch goed verdergezet worden, anders bestaat er de kans dat ze vast komen te zitten en helemaal niet verder kunnen gaan. Iemand die samenwerkt met zelfsturende teams, maar er zelf niet inzit zei het volgende:

*"Ze dachten ook dat ze het niet konden doen, dan wordt er ook niemand gedwongen, maar dan wachten we tot ze er klaar voor zijn of doen we het op een andere manier. Soms hebben ze de neiging om het te snel te laten verlopen, maar dat gaat toch niet. Ze moeten er de tijd voor nemen en je mag niet te hard gaan lopen omdat ze hun werk nog aan moeten kunnen. Je moet ze eerst het leren, het laten wennen, hun bijsturen en dan misschien een stap terugzetten om te kijken wat het opbrengt."*

**Tabel 4**

Het implementeren van zelfsturende teams.

Implementeren	Respondent	Quotes
Startfase	B	"Het veranderingsproces is denk ik vanuit het managementteam vertrokken is. De productieverantwoordelijke heeft alles uitgelegd en bekeken. Dan zijn ze vanuit boven en vanuit onder begonnen met het zelfsturend te maken en dat ging heel langzaam in het begin. Er zijn veel vergaderingen geweest met uitleg en dan hebben ze het stap voor stap bekeken. Dan is stap voor stap uitgelegd

**Tabel 4** (vervolg)

---

		<p>wat ze mogen doen. Er is ook even te hard gehold, toen zijn we ook achteruit moeten gaan.”</p> <p>“Iedereen staat er in het begin toch wel heel argwanig tegenover van wat is dat nu. Ik denk dat de meeste mensen ook schrik harder van het zelfsturend omdat ze dachten dat ze afgerekend gingen worden op alle fouten die ze gingen maken. Dat is nu natuurlijk niet de bedoeling want dan krijgen we niks of niemand mee en dus hebben ze het hun duidelijk uitgelegd wat het doel was.”</p>
	E	<p>“Voor elk bedrijf is zelfsturend ook anders, je kan dit niet voor elk bedrijf kopiëren. Je kan wel elementen kopiëren, maar niet het hele plaatje. Daarnaast is het ook heel belangrijk dat het management volledig achter die zelfsturende teams staat, dat is dan ook een eerste stap. Soms heb ik het gevoel dat dat nog niet helemaal is begrepen. één van de basis voorwaarde van de zelfsturende groepen dat je er als zaakvoerder en de managers er 100% achter staat.”</p>
	F	<p>“We hebben vanaf de eerst dag ook gecommuniceerd naar het personeel waar wij naartoe willen met hun en welke stappen er ondernomen gaan worden. De productieverantwoordelijke heeft een duidelijk traject uitgeschreven waar dat we samen naartoe willen want je kan daar heel extreem in gaan. Want zelfsturend kan je tot op een bepaald niveau doen. Want iedereen die op de werkvloer zit daar kan je wel iets zelfsturend van maken, maar daar zit toch nog heel groot verschil in. We hebben ons laten begeleiden en het traject is gelijk een golfterrein. De ene keer is het eens positieve terrein, de andere keer is het een negatief en op een gegeven moment kom je op een vlak terrein terecht waar het stabiel wordt. Er zijn altijd werkpunten in zelfsturend. Maar je moet kijken tot hoever we als onderneming kunnen we gaan. We proberen zo ver mogelijk te gaan uiteraard, maar het is nog altijd een vraagteken tot hoever.”</p>
Extern adviesbureau	E	<p>“We hebben samengewerkt met een extern bureau, dat is vooral gebeurt naar het management toe. Voor de productie op zich is daar niet echt externe hulp voor gekomen. We hebben wel een missie en visie opgesteld samen met de externe begeleiding. Maar naar zelfsturend toe dat ben ik gewoon begonnen vanuit de theorie en ik heb een opleiding gevolgd.”</p>
	F	<p>“We hebben gedebatteerd over de toekomst van het bedrijf en hoe dat wij de toekomst zagen en van daaruit zijn wij gestart met zelfsturende teams. Ik heb besloten om ons daarin te laten begeleiden en we zijn dan gestart met een kantoor die gespecialiseerd zijn in het begeleiden van zelfsturende teams. We zijn gestart met het management die bestaat uit 5 mensen. Daar zit boekhouding, sales, productie, aankoop en mezelf in. Daar zijn we mee gestart en dan zijn we begonnen met de procedures uit te schrijven en ondertussen zijn we ook van onderuit gestart op de werkvloer. (...) Je moet alles ook stap voor stap doen en je mag geen stappen overslaan en daarom hebben wij ook die begeleiding daarin. (...) Ik heb een beslissing genomen om van kantoor te wisselen, die is ons nu aan het begeleiden op managementniveau. Terwijl we nu duidelijk op eigenlijk een 4</p>



**Tabel 4** (vervolg)

---

		à 5-tal maanden tijd veel grotere stappen aan het nemen zijn. En die ons daar eigenlijk toch wel goed aan het coachen is.”
Stap voor stap	B	“In het begin heeft de productieverantwoordelijke iets te hard vooruit willen hollen en dan waren zijn teams niet mee en dan waren er een hoop strubbelingen geweest. In het begin was het kijken vanuit het managementteams die niet echt mee waren, dan waren ze achter niet mee en dan heeft het een beetje langs elkaar gelopen. Dat zeiden ze van nee we willen niet zelfsturend zijn en dan hebben we zelfs een stapje terug moeten zetten en terug moeten beginnen opbouwen.”
Ondersteuning bieden aan personeel	A	“In het begin werd wel gezegd dat het afschrikkend is, er stond niemand meer boven ons. Omdat je in ene keer al die vrijheid krijgt wisten we niet goed wat we moesten doen. Iedereen was even in paniek, maar eigenlijk is dat gewoon heel vlot gelopen, want eigenlijk kunnen we dat wel allemaal. De productieverantwoordelijke zei toen ook dat we op elkaar moesten vertrouwen en dat we dat alleen konden doen. Hij zij ook dat we, maar altijd konden bellen en dat hij er gewoon niet meer zoveel ging zitten. Dus viel onze back-up weg, maar die is er eigenlijk nog altijd want je hebt uwe telefoon nog en je kant hem nog altijd bellen. Maar hij is niet meer aanwezig en dat is langs de ene kant ook wel fijn.”

---

Het tweede centrale thema is *het goed functioneren van de zelfsturende teams*. Om goed te kunnen functioneren in een zelfsturend team zijn er bepaalde vaardigheden en kwaliteiten nodig. Iemand in een zelfsturend team moet sociaal zijn om goed te kunnen communiceren met iedereen. Daarnaast moeten ze ook open staan voor veranderingen of wat inzicht in de dingen hebben om bepaalde fouten te kunnen opsporen in een proces. Volgens de zaakvoerder is het ook belangrijk dat medewerkers in zelfsturende teams moeten kunnen omgaan met een bepaalde vrijheid en verantwoordelijkheid:

*“Ze hebben heel veel vrijheid om te bewegen binnen dat kader, of om het werk te organiseren zoals ze dat zelf willen als uiteindelijk, maar het doel gehaald wordt. Je hebt dus vrijheid en*

*verantwoordelijkheid. Mensen die niet met die vrijheid om kunnen dan wordt het moeilijk. Zo zijn er ook wel een aantal mensen hier waarvan we afscheid hebben genomen waar we zien dat ze die vrijheid fijn vinden, maar voor de verantwoordelijkheid te nemen dat is al een heel stuk moeilijker. Het is niet makkelijk voor iedereen die open communicatie, je moet durven u ding te zeggen. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn zolang die hun rol dan ook beperkt is.”*

Bij het samen werken met de verschillende teamleden is er vooral ter sprake gekomen dat er respect en vertrouwen onder elkaar moet zijn als ze zelf beslissingen moeten maken in de teams. Ze moeten kunnen vertrouwen dat iedereen een beslissing maakt die het hele bedrijf ten goede komt en niet enkel een

afdeling. Daarnaast moeten ze op elkaar zijn ingespeeld. Als iemand wegvalt moet die persoon namelijk zo goed mogelijk vervangen kunnen worden. Hier is een goede communicatie voor nodig zodat ze op de hoogte blijven van alles wat er speelt binnen de organisatie. Op die manier kunnen ze steeds de meest geschikte oplossing bedenken. Als ze niet over de volledige gegevens beschikken, kunnen ze met die onderdelen geen rekening houden en kan het zijn dat er een groter probleem ontstaat of dat het probleem niet opgelost geraakt. Feedback geven aan elkaar is ook belangrijk omdat ze op die manier elkaar kunnen helpen en bijstaan indien nodig. Als laatste onderdeel is er ook ter sprake gekomen dat de mensen zich goed moeten voelen in het bedrijf, maar ook in het team (zie tabel 5 voor de ondersteuning voor deze bevindingen).

Verder is het ook belangrijk dat de personen in de zelfsturende team goed opgevangen en begeleid worden. Niet iedereen voelt zich even gemakkelijk bij het verkrijgen van verantwoordelijkheid, daarom is het voornaam dat ze een goede uitleg krijgen wat er van hun verwacht wordt. Daarbij is het ook belangrijk dat het personeel ergens terecht kan met vragen, twijfels of opmerkingen over de zelfsturende teams. Hierdoor verhoogd de kans op slagen omdat ze op die manier gerustgesteld kunnen worden en toch mee willen doen in plaats van misschien af te haken (zie tabel 5 voor ondersteuning van de bevindingen). De zaakvoerder zegt het volgende over hun overlegorgaan:

*"Nu is het van belang om een heel goed overlegorgaan te hebben waar je in het begin als zelfsturend heel veel energie in gaat spenderen zoals vergaderingen. Dit kost u wel iets, maar ik zeg u dat*

*kost u eigenlijk niks op lange termijn want dat krijg je dubbel en dik terug als onderneming en de mensen zelf ook. Het is ook belangrijk dat je zo veel mogelijk proberen vast te leggen, maar je moet ook niet de mensen overstelpen met procedures want ze moeten ook flexibel kunnen blijven werken."*

Verder is het hier ook belangrijk dat de personen weten wat er van hun verwacht wordt zodat ze op een geruste manier hun werk kunnen doen. Een werknemer die niet in een zelfsturend team zit en er ook niet veel over afweet zei het volgende hierover:

*"In zelfsturende teams is het belangrijk dat er duidelijk gezegd wordt van welk punt tot welk punt we mogen gaan en vanaf waar niet meer. Zodat we duidelijk weten wat we zelf mogen beslissen en wat niet."*

De bedrijfsleider had ook aangehaald dat het belangrijk was om bepaalde dingen te herhalen zodat ze niet terugvallen in hun oude gewoontes en dat ze zo weinig mogelijk personeelsverloop willen hebben. Hij zei het volgende hierover:

*"Wat belangrijk is, is dat je blijft communiceren en bepaalde punten terug herhaald want anders dan vallen bepaalde mensen terug in hun oude gewoontes. Een goed team is belangrijk in zelfsturend want dan is er ook zo weinig mogelijk personeelsverloop. Want als je veel verschuiving hebt dan moet je weer van nul beginnen en opleiding geven en dat kost weer geld. Voor zelfsturende teams is een continuïteit van de ploeg*

*op de werkvloer van essentieel belang. Als je te veel verloop hebt in uw personeel dan gaat u kwaliteit van het product ook achter. Waar we vooral over moeten waken is dat we ook geen lasten op bepaalde mensen hun*

*schouders gaat leggen waardoor ze een stressfactor gaan creëren. Hierdoor ga je anders terug het ziekteverzuim gaat verhogen, maar dat gebeurt aan de hand van open gesprekken."*

## **Tabel 5**

De belangrijke kenmerken zodat zelfsturende teams goed kunnen functioneren binnen een familiebedrijf.

Implementeren	Respondent	Quotes
Individuele kenmerken	A	"Om in een zelfsturend team te werken moet je een beetje inzicht hebben, maar op den duur leer je zelf."
	B	"Ik denk dat je in een zelfsturend team vooral sociaal moeten zijn, open staan voor verandering of het kunnen opsprong van bepaalde dingen."
	C	"Om te werken in een zelfsturend team moet je een beetje snugger zijn, je moet mee kunnen nadenken en logisch kunnen nadenken. Je moet zeker niet al te veel fouten maken. Je moet ook tegen de druk kunnen van verantwoordelijkheid. Verder moet je ook kunnen anticiperen over de dingen die gaan komen."
Groepskenmerken	A	"Een duidelijke communicatie is heel belangrijk binnen in een team. Zodat we zeker zijn dat we over hetzelfde bezig zijn en als er nieuwe dingen besproken worden in een vergadering dat het ook gecommuniceerd wordt aan iedereen."
		"Binnen een team is communicatie heel belangrijk en je moet u ook goed voelen in het team want anders werkt het niet."
		"In een team zijn de relaties heel belangrijk, dat ze op elkaar zijn ingespeeld. Je moet ook zelfstandig kunnen werken. Je moet ook graag andere mensen helpen en tolerant zijn voor elkaar."
	B	"Voor mij is communicatie belangrijk in een team, dat is ook het moeilijkste deel denk ik. Er moet met elkaar gesprakt worden en dat is niet altijd even gemakkelijk. Er moet eerlijk gezegd worden wat er gebeurd en dat moet door gecommuniceerd worden naar de nodige partijen."
		"Om als team goed te functioneren is het belangrijk dat er feedback wordt gegeven om te weten of je goed bezig bent. Ik denk persoonlijk dat complimenten meer afdoen dan mensen afbreken want mensen gaan meer gestimuleerd worden als ze positieve feedback krijgen. Negatieve feedback moet ook gegeven worden als dat nodig is, maar er moet vooral gefocust worden op het positieve."
		C

**Tabel 5** (vervolg)

---

		<p>"In teams is het belangrijk dat er een goede communicatie is tussen elkaar, zich er goed voelen en respectvol omgaan met elkaar. Je moet altijd op de hoogte blijven van alles omdat anders bepaalde dingen mis kunnen lopen."</p> <p>"Met zelfsturende teams is communicatie belangrijk, die zou eigenlijk bijna 100% moeten lopen zodat iedereen op de hoogte is van al de dingen die veranderen of niet veranderen."</p> <p>"In een zelfsturend team moet je elkaar kunnen vertrouwen, als er iemand wegvalt moet die ook direct worden opgevangen."</p>
	D	<p>"Vertrouwen is belangrijk in teams en ook bewegelijkheid kunnen aanbrengen, de positieve dingen laten benadrukken, zich goed voelen in het team en geapprecieerd worden."</p>
	E	<p>"Waar ik altijd vanuit ga is dat mensen zich goed moeten voelen op het werk en dat vind ik belangrijk en dat ze niet met onderliggende frustraties blijven zitten. Dat is dus voor mij eigenlijk de basis voor een goed team en ook dat je openlijk communiceert."</p>
Goede begeleiding	B	<p>"Degene in zelfsturende teams worden opgeleid en er worden cursussen gegeven om hun te leren hoe ze het moeten aanpakken. Die worden daar stap voor stap in begeleidt."</p>
	C	<p>"Ik had zelf schrik voor beslissingen te nemen om fouten te maken. Maar zij hebben mij toen uitgelegd dat je uit uw fouten leert. Je kan eens een fout maken dat kan gebeuren, maar het moet niet elke dag gebeuren. Ik moet zeggen dat ze me daar eigenlijk wel in hebben gesteund."</p> <p>"Ze hadden door dat ik het moeilijk had in het begin, toen hadden ze me ook al de tijd gegeven. Dan hebben ze ook meer mensen laten komen kijken hoe het ging. Op een gegeven moment ging dat goed en is dat niet meer nodig geweest. Maar ze hebben mij daar wel de tijd voor gegeven."</p>
	F	<p>"Als er problemen zijn dan proberen wij er ook met hun over te debatteren en te zeggen van kijk waar loopt het fout en waar kunnen wij u in ondersteunen. Het kan ook het proces zijn dus dat je dat ergens gaat moeten bijsturen."</p>

---

Het laatste centrale thema is er *het familiale karakter*. Dit is uitgesplitst in de controle loslaten en focus op het mensgerichte.

Bij het werken met zelfsturende teams is het van essentieel belang dat het personeel hun werk niet telkens gecontroleerd wordt omdat ze anders het gevoel gaan krijgen dat ze niet correct bezig zijn en gaan dan twijfelen

aan zichzelf waardoor ze niet meer zelfsturend kunnen werken (zie tabel 6 voor ondersteuning van de bevindingen). Als zaakvoerder van het bedrijf is het daarom van belang om de controle wat los te laten. Dit was voor de zaakvoerder niet altijd even gemakkelijk:

*"Het is een aanpassing voor mezelf geweest en waar ik vooral tegenaan loop is het leren loslaten. Dat ging in de opstartfase veel gemakkelijker, maar op een gegeven moment zie je uzelf terug hervalt in het oude systeem en dat desondanks dat we aan het traject gestart zijn. Dan word je terug een controle freak omdat je alles juist wilt hebben. Daar heb ik me dan ook terug in laten begeleiden"*

Voor een familiale zaakvoerder is dit echter moeilijk omdat ze het bedrijf zelf hebben opgericht of hebben overgenomen van een vorige generatie. Willen ze toch te veel controle behouden dan bestaat er de kans dat ze te veel gaan controleren en dan kunnen ze zich ook niet meer bezighouden met de essentie van hun onderneming. Hier moet echter de opmerking gemaakt worden dat er wel degelijk nog controle moet zijn in het bedrijf, maar in mindere mate. De prestaties van het personeel moeten nog steeds

nagekeken worden maar op groepsniveau omdat ze nu in teams werken. Elke onderneming, ongeacht het een familiale onderneming is, wil blijven bestaan. Daarom moeten ze ervoor zorgen dat de productiviteit behouden blijft of verbeterd wordt. Als laatste onderdeel is er nog het mensgerichte. In het interview met de zaakvoerder kwam er ter sprake dat zijn personeel belangrijk voor hem was, omdat ze een omgeving willen creëren waar de mensen ook graag werken. Hier gaan ze ook vanuit dat mensen die graag werken in een bedrijf het zullen overbrengen op de rest en dat er op die manier de rest ook wel zal volgen en de prestaties zullen dan ook navenant zijn. Verder is enkele keren ter sprake gekomen dat in een familiebedrijf het management en de baas veel korter bij het personeel staan waardoor ze zelfsturende teams makkelijker kunnen implementeren omdat ze de mensen meer betrekken en zo ook meer motiveren (zie tabel 6 voor ondersteuning van de bevindingen).

### **Tabel 6**

Invloed van het familiale karakter van een familiebedrijf op zelfsturende teams.

Implementeren	Respondent	Quotes
Positieve van een familiebedrijf op zelfsturende teams	B	"Als je baas achter de zelfsturende teams staat dan sta je korter bij de mensen en dan zie je ook veel meer. In een familiebedrijf staat het managementteam en de baas veel korter bij hun personeel en kunnen ze korter op de bal spelen. Ik denk dat de begeleiding van het managementteam ook beter is en hier loopt de baas nog achter rond, die gaat nog eens kijken tussen het volk om mee te zien hoe ze tewerk gaan. Dat is het familiale karakter en dat bevordert ook wel het zelfsturende."
	D	"Vanuit een familiebedrijf gaan ze meer de mensen betrekken en motiveren omdat ze werken met hun eigen centen. Je zit ook korter bij de mensen, de baas loopt gewoon door de hal en die springt nog bij waar nodig."
	F	"Het belangrijkste in een familiale onderneming dat zijn uw mensen. Daar gaan wij op lange termijn een voorsprong op

**Tabel 6** (vervolg)

---

		nemen ten opzichte onze collega-concurrenten die niet investeren in hun mensen. Ik denk niet dat die het verschil op lange termijn kunnen maken, die gaan wel het verschil maken in het productieproces. Wij richten ons meer mensgericht omdat we een werkgever willen zijn in de omgeving waar mensen graag willen werken. De familiale sfeer in uw onderneming is belangrijk en het mensgerichte vooropstellen en dan volgt de rest wel."
Negatieve van een familiebedrijf op zelfsturende teams	B	"Ik denk dat het in een niet-familiebedrijf misschien zelfs makkelijker is dan in een familiebedrijf. Familiebedrijven hebben wel eens de neiging om alles bij te houden en alles zelf te willen doen. Ik denk dat het in een niet-familiebedrijf dikwijls makkelijker gaat omdat de bazen daar niet zo snel en zo nauw bij betrokken zijn."
	E	"Wat het moeilijker maakt is de familiale band, die maakt dat het financiële en de controle moeilijk los te laten is. Omdat ze daar veel tijd en energie in steken met heel de familie, dus voor hun is het ook moeilijker om het los te laten en vertrouwen te geven. En die controle die blijft er dan toch nog altijd wel wat in zitten."
	F	"Als ik kijk naar andere familiale ondernemingen waar wij soms contact mee hebben is een struikelblok dat zij niet de baas zijn. Verder is een struikelblok is dat ze denken dat ze niet alleen het beslissingsrecht meer hebben, maar je krijgt zoveel input van uw mensen. Dat je daar veel meer voordeel uit gaat halen."

---

## Discussie

Zoals eerder aangehaald omschrijft Tjerpikema (2003, P4) een zelfsturend team als een team dat eigen verantwoording draagt voor zijn dagelijkse activiteiten en die deze activiteiten ook zelf managen. Dit komt overeen met de beschrijving die de geïnterviewden hieraan gegeven hebben. Enkel wordt bij hun expliciet aangehaald dat ze ook zelf naar oplossingen moeten zoeken voor problemen die zich voordoen. Hierbij stellen Bouwen, De Witte en Verboven (1996) dat er duidelijke regels vooraf opgesteld moeten worden en dit vonden ze in het casesbedrijf ook een noodzaak om goed te kunnen werken. Dit zorgt er namelijk voor dat ze op een snelle manier weten wat ze wel en niet zelf mogen

beslissen. In het onderzoek kwam dit ook enkele keren naar voren dat zij dit ook belangrijk vinden. Verder kwam ook naar voren dat het belangrijk is dat iedereen achter de verandering staat en dat iedereen goed begeleid moet worden om eventuele problemen snel uit de weg te kunnen ruimen. Hiernaast is ook ondervonden dat er best een procedure wordt opgesteld, eventueel met de hulp van een externe begeleider. Daarnaast wijst de analyse uit dat het belangrijk is dat er respect en een goede communicatie moet zijn tussen iedereen in de onderneming.

In de literatuur is terug te vinden dat de efficiëntie van de teams in het oog gehouden moet worden volgens de taakuitvoering, het groepsproces en de individuele tevredenheid (Wageman, 2001). Uit de analyse is gebleken

dat in het bedrijf het groepsproces gecontroleerd wordt. Hiernaast stelden Urch Druskat en Wheeler (2004) vast dat sociaal en politiek bewust zijn, vertrouwen opbouwen en zorgzaam zijn voor het team en de teamleden belangrijke onderdelen zijn om zelfsturende teams te laten functioneren. Uit het onderzoek is daarnaast gebleken dat vertrouwen een zeer belangrijk punt was binnen dit bedrijf. Verder vonden de leden van de zelfsturende teams het voornaam dat de teams goed ondersteund werden en goed op de hoogte gehouden moeten worden over wat er in de onderneming gebeurde.

Uit het interview met de zaakvoerder kwam aan bod dat hij het ook voornaam vond dat zijn personeel zich goed voelde in het bedrijf, hieruit kunnen we halen dat dit familiebedrijf niet enkel financiële doelstelling heeft, maar ook aan sociaal-emotionele rijkdom willen werken binnen dit bedrijf. Zoals in de literatuurstudie vermeld, hebben Miller en Le Breton-Miller (2014) reeds vastgesteld dat een familiebedrijf niet enkel financiële doelstellingen heeft.

Zoals eerder vermeld stellen Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, en Moyano-Fuentes (2007) vast dat het afstaan van familiale controle niet altijd evident is en dat ze dit vaak zien als een cruciaal verlies. Tijdens het interview met de zaakvoerder kwam dit ook ter spraken. Hij vertelde verhalen van familiale bedrijfsleiders die dit inderdaad soms zo zagen. Hij vond dit echter zeker niet het geval. Hij ziet het meer als een opportuniteit omdat hij hierdoor zelf meer tijd vrij heeft voor zich bezig te kunnen houden met de essentiële dingen in zijn onderneming. Verder vindt hij dat zelfsturende teams ook efficiënter werken waardoor ze productiever zijn en dus zeker geen verlies meebrengen, maar wel een winst. Dit wilt echter niet zeggen

dat hij het er altijd even makkelijk mee gehad heeft.

## Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

In deze paper wordt onderzocht op welke manier zelfsturende teams kunnen werken in familiebedrijven. Er kan geconcludeerd worden dat er verschillende beperkingen aan dit onderzoek te linken zijn, die hierna verder toegelicht worden.

In eerste instantie is het onderzoek beperkt in omvang omdat er slechts binnen één familiebedrijf diepte-interviews zijn afgenomen. Hierdoor is er slechts één enkele kijk verworven over hoe zelfsturende teams werken binnen een familiebedrijf. Dit kan er echter voor zorgen dat enkel de meest opmerkelijke bevindingen ontdekt zijn. Daarom zou het ook interessant zijn voor verder onderzoek om meerdere familiebedrijven te onderzoeken die gebruik maken van zelfsturende teams. Op deze manier kan verder achterhaald worden of de bevindingen van dit onderzoek wel volledig zijn of juist te beperkt.

Hiernaast is er enkel onderzoek gevoerd naar een middelgroot familiebedrijf. Hierdoor zijn de bevindingen slechts van toepassing op middelgrote familiebedrijven. Kleine en grote familiebedrijven zijn niet bevraagd waardoor er niet met zekerheid gezegd kan worden dat de bevindingen van dit onderzoek ook op hun van toepassing zijn. Voor verder onderzoek is het aan te raden om een bredere steekproef te gebruiken met zowel kleine, middelgrote als grote familiebedrijven die gebruik maken van zelfsturende teams. Op deze manier kan onderzocht worden of er in de omvang van familiebedrijven verschillen en gelijkenissen

tussen zijn bij het goed samenwerken met zelfsturende teams en welke deze zijn.

Daarnaast kan het nuttig zijn om niet-familiebedrijven te bevragen die gebruik maken van zelfsturende teams. Op deze

manier kan er achterhaald worden welke de gelijkenissen en verschillen zijn tussen zelfsturende teams binnen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

---

## Lijst van geraadpleegde werken

Arregle, J.L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007, January). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.  
doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00665

Baron, J., Lachenauer, R., & Ehrensberger, S. (2015). Making Better Decisions in Your Family Business. *Harvard Business Review Digital Articles*.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012, September). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.  
doi:10.1177/0894486511435355

Bouwen, R., De Witte, K., & Verboven, J. (1996). Organiseren en veranderen. Garant Uitgevers.

Brannon, D.L., Wiklund, J., & Haynie, J.M. (2013, January). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 107-132.  
doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00533

Buchen, I. H. (1997). Guiding self-directed teams to realize their potential. *National Productivity Review (Wiley)*, 17(1), 83-90.  
doi:10.1002/npr.4040170113

Carney, M. (2005, May). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.  
doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00081

De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the paradox in family firms. *California management review*, 58(1), 5-19.  
doi:10.1525/cmr.2015.58.1.5

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014, March). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1), 15-29.  
doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.007

Eisenhardt, K. M. (1989, October). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557

Eisenhardt, K. M., & Graebner M.E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.  
doi:10.5465/amj.2007.24160888



- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219–245.  
doi:10.1177/1077800405284363
- Forbes, D.P., Borchert, P.S., Zellmer-Bruhn, M.E., & Sapienza, H. (2006, Mars). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(2), 225-248.  
doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00119
- Garson, B.E., & Stanwyck, D.J. (1997). Locus of Control and Incentive in Self-Managing Teams. *Human Resource Development Quarterly*, *8*(3), 247-258.  
doi:10.1002/hrdq.3920080307
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007, Mars). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106-137.
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014, November). Profitability Goals, Control Goals, and the R&D Investment Decisions of Family and Nonfamily Firms. *Journal of Product Innovation Management*, *31* (6), 1128-1145. doi:10.1111/jpim.12165
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). Organisational behaviour. NY: McGraw-Hill Education.
- Kuipers, B.S., Stoker, J.I. (2009, February). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(2), 399-419.  
doi:10.1080/09585190802670797
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Economisch Belang van Familiebedrijven in België. Brussel: FBNet Belgium.
- Langfred, C.W. (2007, August). The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, *50*(4),885-900.  
doi:10.5465/AMJ.2007.26279196
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014, July). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *38*(4), 713-720. doi:10.1111/etap.12111
- Mitchell, R.K., Morse, E.A., & Sharma, P. (2003, July). The transacting cognitions of non-family employees in the family business setting. *Journal of Business Venturing*, *18*, 533-551.  
doi:10.1016/S0883-9026(03)00060-0
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, *15*(3), 205-222.  
doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205
- Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, *16*(4), 269-281.
- Park, R. (2012, February). Self-managing teams and employee attitudes: the moderating role of capital intensity. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 714-730.  
doi:10.1080/09585192.2011.561212
- Pindado, J., & Requejo, I. (2015, July). Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*, 17, 279-311.  
doi:10.1111/ijmr.12040
- Schjoedt, L., Minsén, E., Pearson, A., Barnett, T., & Chrisman, J.J. (2013, January). New Venture and Family Business Teams: Understanding Team Formation, Composition, Behaviors, and Performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(1), 1-15. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00549
- Sirmon, D. G., Arregle, J.L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008, November). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 979-998.  
doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00267
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-358.  
doi:10.1111/1540-8520.t01-1-00013
- Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. W. (2015, Mars). No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23 (1), 25-62.  
doi:10.1142/S0218495815500028
- Tjepkema, S. (2003, oktober). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In: Handboek Werken, leren en leven met groepen. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tsai, F.S., Lin, C.H., Lin, J.L., Lu, I.P., Nugroho, A. (2018, Mars). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53-59.  
doi:10.1016/j.apmr.2017.02.001
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-125.  
doi:10.1046/j.1540-6520.2003.00034
- Urch Druskat, V., & Wheeler, J.V. (2004). How To Lead a Self-Managing Team. *MITSloan Management Review*, 45(4), 65-71.  
doi:10.1002/npr.20040
- Wageman, R. (2001, September/October). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Dartmouth College, The Amos Tuck School*, 12(5), 559-577.  
doi:10.1287/orsc.12.5.559.10094
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

## Appendix A. Interviewprotocol

### A.1 Interviewprotocol productiemedewerker

1. Wat is uw functie?
  - a. Wat houdt dit precies in?
  - b. Wat zijn uw taken die u uitvoert?
2. Kan u in uw eigen woorden uitleggen wat zelfsturende teams zijn in uw ogen?
  - a. Hoe verschillen deze in uw ogen met een gewoon team?
3. Wat is voor u belangrijk om in een goed functionerend team te werken? Waarom werkt een team in uw ogen?
  - a. Waarom is dit belangrijk voor u?
  - b. Verschilt dit met wat u belangrijk vindt in een goed functionerend zelfsturend team?
  - c. Zijn er volgens u een aantal vaardigheden of kwaliteiten die er nodig zijn om te werken in een zelfsturend team?
4. Hoe zou u de werking van zelfsturende teams omschrijven in dit bedrijf?
  - a. Kan u hiervan een voorbeeld geven?
  - b. Kan u dit verduidelijken?
5. Wat is het verschil tussen het werken in een zelfsturend team in een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf?
  - a. Zou dit verschillend zijn in een niet-familiebedrijf?
6. Wat is het verschil tussen het werken in een gewoon team en in een zelfsturend team volgens u?
  - a. Hebt u ook in een gewoon team gewerkt?  
Zo ja, kan u een aantal voorbeelden geven van verschillen tussen een gewoon team en een zelfsturend team?
7. Hoe zien de zelfsturende teams eruit in dit bedrijf?
  - a. Hoe is de rolverdeling binnen u team?
  - b. Hoe zijn deze teams ingedeeld?
  - c. Is er nog een leider in het team?
  - d. Is er nog hiërarchie binnen een team of zijn jullie allemaal gelijk?
8. Is het duidelijk wat er van u verwacht wordt binnen het team en in uw werk?
  - a. Is het duidelijk wat uw rol is binnen dit team?
9. Hoe worden er beslissingen genomen in uw team?
  - a. Wordt er overlegt met iedereen in het team?
  - b. Mag iedereen voor zichzelf keuzes maken?
  - c. Moet u verantwoording afleggen bij iemand als u zelf een beslissing neemt?
  - d. Mag u bij elke beslissing uw mening geven en mee beslissen?
10. In welke mate kan u zelf invloed uitoefenen op je werk?
  - a. In welke mate kan u, uw werk zelfstandig uitvoeren?
  - b. Kan u zelf leiderschap tonen in uw team?

11. In welke mate bevordert of belemmert het familiale karakter van het bedrijf de zelfsturende teams?
  - a. Kan u hier een voorbeeld van geven?
12. Hoe verloopt de samenwerking binnen uw team?
  - a. Hoe is de relatie in uw teams?
    - i. Op welke manier zou dit verbeterd kunnen worden?
  - b. Hoe loopt de communicatie binnen jullie team?
    - ii. Op welke manier zou dit verbeterd kunnen worden?
13. Hoe verloopt de samenwerking tussen verschillende teams?
  - a. Hoe is de relatie met andere teams?
    - i. Op welke manier zou dit verbeterd kunnen worden?
  - b. Hoe loopt de communicatie met andere teams?
    - ii. Op welke manier zou dit verbeterd kunnen worden?
14. Hoe ervaart u het om in een zelfsturend team te werken?
  - a. Kan u dit verduidelijken door een voorbeeld te geven?
15. Wat zijn de voordelen van het werken in zelfsturende teams?
  - a. Kan u hiervan een voorbeeld geven?
16. Wat zijn de nadelen/knelpunten van het werken in zelfsturende teams?
  - a. Kan u hiervan een voorbeeld geven.
17. Wat zijn de tegenslagen/uitdagingen waarmee u geconfronteerd bent

geweest door het werken in zelfsturende teams?

18. Wat zijn de verbeterpunten t.a.v. het werken met zelfsturende teams in dit bedrijf?

## A.2 Interviewprotocol productieverantwoordelijke

1. Wat is uw functie?
  - a. Wat houdt dit precies in?
  - b. Wat zijn uw taken die u uitvoert?
2. Kan u in uw eigen woorden uitleggen aan mij wat zelfsturende teams zijn?
3. Waarom maakt u gebruik van zelfsturende teams en geen gewone teams?
  - a. Kan u dat verduidelijken?
4. Wat is er voor u belangrijk zodat een team goed functioneert in uw ogen?
  - a. Waarom is dit belangrijk voor u?
  - b. Verschilt dit met wat u belangrijk vindt zodat een zelfsturend team goed functioneert?
5. Zijn er volgens u een aantal vaardigheden of kwaliteiten die er nodig zijn om te werken in een zelfsturend team?
  - a. Verschillen deze met de vaardigheden of kwaliteiten die er nodig zijn om te werken in een gewoon team?
  - b. Zouden deze verschillen als ze werken in zelfsturende teams in een niet-familiebedrijf i.p.v. in een familiebedrijf?

6. Hoe zou u de werking van zelfsturende teams omschrijven binnen uw bedrijf?
  - a. Kan u dit verduidelijken?
7. Hoe zien de zelfsturende teams eruit in dit bedrijf?
  - a. Hoe is de rolverdeling binnen een team?
  - b. Hoe zijn deze teams ingedeeld?
  - c. Is er nog een leider in het team?
  - d. Is er nog hiërarchie binnen een team of zijn ze allemaal gelijk?
8. Hoe ervaart u het om te werken met zelfsturende teams?
  - a. Waarom verloopt de werking van zelfsturende teams (minder) goed in uw bedrijf?
  - b. Loopt de werking tussen bedrijfsleider en de zelfsturende teams anders binnen familiebedrijven dan tussen een niet-familiebedrijf volgens u?
  - c. Kan u hiervan een voorbeeld geven?
9. Hoe worden er beslissingen genomen in de zelfsturende teams?
  - a. Op welke manier mogen de teamleden zelf beslissingen nemen?
  - b. Op welke manier moeten de teamleden verantwoording afleggen aan u?
  - c. Op welke manier heeft u nog macht over de teams?
  - d. Op welke manier bent u nog betrokken in het maken van beslissingen binnen de teams?

10. Wat zijn de tegenslagen/uitdagingen waarmee u geconfronteerd bent geweest doordat u werkt met zelfsturende teams?
  - a. Kan u dit verduidelijken doormiddel van een voorbeeld?
11. Wat zijn de voordelen/hogtepunten waarmee u geconfronteerd bent geweest doordat u werkt met zelfsturende teams?
  - a. Kan u dit verduidelijken doormiddel van een voorbeeld?

### A.3. Interviewprotocol zaakvoerder

1. Wat is uw functie?
  - a. Wat houdt dit precies in?
  - b. Wat zijn uw taken die u uitvoert?
2. Kan u in uw eigen woorden uitleggen aan mij wat zelfsturende teams zijn?
3. Waarom maakt u gebruik van zelfsturende teams en geen gewone teams?
  - a. Kan u dat verduidelijken?
4. Wat is er voor u belangrijk zodat een team goed functioneert in uw ogen?
  - a. Waarom is dit belangrijk voor u?
  - b. Verschilt dit met wat u belangrijk vindt zodat een zelfsturend team goed functioneert?
5. Zijn er volgens u een aantal vaardigheden of kwaliteiten die er nodig zijn om te werken in een zelfsturend team?

- a. Verschillen deze met de vaardigheden of kwaliteiten die er nodig zijn om te werken in een gewoon team?
  - b. Zouden deze verschillen als ze werken in zelfsturende teams in een niet-familiebedrijf i.p.v. in een familiebedrijf?
6. Hoe zou u de werking van zelfsturende teams omschrijven binnen uw bedrijf?
- a. Kan u dit verduidelijken?
7. Wat is het verschil tussen het werken met een gewoon team en met een zelfsturend team volgens u?
- a. Kan u hiervan een voorbeeld geven?
8. Hoe zien de zelfsturende teams eruit in dit bedrijf?
- a. Hoe is de rolverdeling binnen een team?
  - b. Hoe zijn deze teams ingedeeld?
  - c. Is er nog een leider in het team?
  - d. Is er nog hiërarchie binnen een team of zijn ze allemaal gelijk?
9. Hoe ervaart u het om te werken met zelfsturende teams?
- a. Waarom verloopt de werking van zelfsturende teams (minder) goed in uw bedrijf?
  - b. Loopt de werking tussen bedrijfsleider en de zelfsturende teams anders binnen familiebedrijven dan tussen een niet-familiebedrijf volgens u?
  - c. Kan u hiervan een voorbeeld geven?
10. Hoe worden er beslissingen genomen in de zelfsturende teams?
- a. Op welke manier mogen de teamleden zelf beslissingen nemen?
  - b. Op welke manier moeten de teamleden verantwoording afleggen aan u?
  - c. Op welke manier heeft u nog macht over de teams?
  - d. Op welke manier bent u nog betrokken in het maken van beslissingen binnen de teams?
11. Heeft u een deel van uw controle verloren door het invoeren van zelfsturende teams?
- a. Zo ja, compenseert u het op een manier om ze toch te kunnen controleren?
  - b. Op welke manier behoudt u controle over uw medewerkers?
  - c. Zo neen, hoe komt dit?
12. Wat zijn de tegenslagen/uitdagingen waarmee u geconfronteerd bent geweest doordat u werkt met zelfsturende teams?
- a. Kan u dit verduidelijken doormiddel van een voorbeeld?
13. Wat zijn de voordelen/hogtepunten waarmee u geconfronteerd bent geweest doordat u werkt met zelfsturende teams?
- a. Kan u dit verduidelijken doormiddel van een voorbeeld?