



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Wat is de impact van emoties op socioemotional wealth in familiebedrijven tijdens de opvolging?***

#### **Kevin Donné**

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

#### **PROMOTOR :**

Dr. Ruveyda KELLECI

#### **BEGELEIDER :**

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

**2019**  
**2020**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***Wat is de impact van emoties op socioemotional wealth in familiebedrijven tijdens de opvolging?***

**Kevin Donné**

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

## **PROMOTOR :**

Dr. Ruveyda KELLECI

## **BEGELEIDER :**

Mevrouw Laura HOEKX



# **COVID-19 crisis**

## **NL**

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

## **ENG**

This master thesis was written during the COVID-19 crisis in 2020. This global health crisis might have had an impact on the (writing) process, the research activities and the research results that are at the basis of this thesis.

# Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van de opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt. De totstandkoming van deze masterproef verliep niet zonder steun en hulp van enkele personen, hen wil ik dan ook in het bijzonder bedanken.

Als eerste wil ik mijn promotor, Prof. dr. Ruveyda Kelleci en copromotor, Mevrouw Laura Hoekx bedanken voor hun steun en advies doorheen deze masterproef.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken om de tijd vrij te maken voor mijn onderzoek en hun ervaringen met mij te willen delen.

Ten slotte wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor de steun en het vertrouwen dat ik van hen kreeg doorheen deze opleiding.

*Kevin Donné*

*Bree, juni 2020*

# Samenvatting

In het verleden is er al academisch onderzoek gedaan naar de rol van emoties in organisaties. Echter is er tot op heden nog altijd veel ruimte voor het onderzoek naar emoties in familiebedrijven. Door de unieke dynamiek die er heerst in een familiebedrijf kunnen de grenzen tussen de familie en het bedrijf vervagen. Dit kan op zijn beurt dan weer leiden tot emoties die vanuit de familie naar de organisatie vloeien en andersom. Naast deze unieke dynamiek differentieert een familiebedrijf zich nog van een niet-familiebedrijf doormiddel van het socioemotional wealth perspectief. Bij het nemen van bedrijfsbeslissingen speelt niet enkel de financiële criteria een rol maar ook de niet-financiële criteria zoals: het imago als familiebedrijf, interne relaties in het bedrijf, milieubewustheid, ...

Het is dan ook interessant om onderzoek te doen naar de gap die er bestaat in de academische literatuur omtrent de relatie tussen emoties en socioemotional wealth in een familiebedrijf. Om deze relatie te onderzoeken is er de nadruk gelegd op de fase van opvolging in een familiebedrijf. Deze fase zorgt voor een deel extra emoties in de familie en in het familiebedrijf doordat een nieuwe generatie de leiding overneemt van een oude generatie. Deze generaties hebben niet altijd dezelfde ideeën over de toekomst van het familiebedrijf wat kan leiden tot extra emoties in de familie en het bedrijf. Om dit te onderzoeken zal ik een antwoord geven op de onderzoeksvraag "wat is de impact van emoties op socioemotional wealth in een familiebedrijf tijdens de opvolging?".

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag is er als eerste een literatuurstudie gemaakt. Hierin werd de literatuur omtrent het familiebedrijf, de socioemotional wealth, de emoties in familiebedrijven en de opvolging in het familiebedrijf beschreven. Voor het onderzoek zijn er familiale werknemers uit verschillende familiebedrijven geïnterviewd. De resultaten van dit onderzoek bevestigen enkele bevindingen uit de literatuur en brengen enkele nieuwe bevindingen naar boven.

Het onderzoek heeft bevestigd dat de grenzen tussen de familie, het bedrijf en de eigenaar(s) kunnen vervagen in een familiebedrijf. Dit komt door de emotionele verbondenheid met het bedrijf en de familiale relaties onderling. Deze zorgen ervoor dat er emoties kunnen vloeien van de familie naar het bedrijf, en andersom. Deze emoties zullen een impact hebben op de bedrijfsbeslissingen in een familiebedrijf. Hiernaast speelt socioemotional wealth een belangrijke rol bij het nemen van bedrijfsbeslissingen. Familiebedrijven focussen zich niet enkel op de financiële aspecten maar ook op de niet-financiële aspecten.

Om de relatie tussen emoties en socioemotional wealth te onderzoeken is er dieper ingegaan op een specifieke bedrijfsfase, namelijk de opvolging in het familiebedrijf. Er wordt veel waarde gehecht aan deze fase door de eigenaar(s)familie. Er zal een nieuwe generatie de leiding nemen over het familiebedrijf en met deze nieuwe generatie komen er ook nieuwe ideeën naar boven. Deze ideeën en doelstellingen komen niet altijd overeen met deze van de vorige generatie. Dit kan op zijn beurt leiden tot conflicten in de familie die doorstromen tot in het familiebedrijf. Deze extra emoties kunnen een averechts effect hebben op de nieuwe generatie waardoor ze zich met hun eigen ideeën en doelstellingen willen afzetten ten opzichte van de vorige generatie. De link en impact van emoties op de socioemotional wealth in familiebedrijven tijdens de opvolging is nu zichtbaar.

## Inhoudsopgave

COVID-19 crisis.....	i
Voorwoord.....	ii
Samenvatting .....	iii
Lijst van figuren .....	v
Lijst van tabellen.....	vi
1. Inleiding.....	1
2. Literatuurstudie.....	3
2.1. Het familiebedrijf .....	3
2.2. Socioemotional wealth.....	6
2.3. Emoties in familiebedrijven .....	8
2.4. De opvolging in het familiebedrijf.....	10
3. Methodologie .....	13
3.1. Onderzoeksmethode .....	13
4. Resultaten .....	17
4.1. Socioemotional wealth in familiebedrijven.....	17
4.2. Unieke dynamiek in een familiebedrijf .....	19
4.3. Emoties in familiebedrijven .....	20
4.4. De opvolging in het familiebedrijf.....	23
5. Discussie .....	28
5.1. Reflectie op de bevindingen .....	28
5.2. Beperkingen van het onderzoek.....	31
5.3. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	32
6. Bijlage .....	33
7. Referenties .....	34

# Lijst van figuren

Figuur 1: Het driecirkelmodel.....	5
------------------------------------	---



# Lijst van tabellen

Tabel 1: Profiel deelnemende bedrijven.....	14
Tabel 2: Profiel deelnemende respondenten.....	14
Tabel 3: Voorbeeld van codering .....	15 - 16

# 1. Inleiding

Familiebedrijven zijn de meeste voorkomende bedrijfsmodellen over heel de wereld en hebben een enorme impact op de globale economie. Naar schatting is de economische impact van familiebedrijven op het wereldwijde bruto nationaal product meer dan 70 %. Familiebedrijven worden dan ook erkend als een van de motoren van het postindustriële groeiproces (Osunde, 2017). Het is dan ook belangrijk om duidelijk te definiëren wat een familiebedrijf is. Een bedrijf wordt aanzien als een familiebedrijf als een familie de meerderheid van het stemrecht, direct of indirect op de algemene vergadering in zijn bezit heeft en er minstens één familiale vertegenwoordiger betrokken is bij het management of het bestuur van het bedrijf. Indien het bedrijf beursgenoteerd is, dan volstaat het dat de eigenaarsfamilie minstens 25 procent van het stemrecht in zijn bezit heeft (European Commission, 2009).

Maar hoe onderscheidt een familiebedrijf zich van een niet-familiebedrijf? Een van de grootste differentiatie punten tussen beiden is socioemotional wealth, ook gekend met de afkorting SEW. In de literatuur wordt het beschreven als: (Gomez-Mejia et al., 2011, p. 656) "*the utilities family owners derive from the noneconomic aspects of the business*". Deze niet-financiële of affectieve aspecten spelen een prominente rol bij het nemen van bedrijfsbeslissingen in een familiebedrijf. Enkele voorbeelden hiervan zijn de reputatie en het imago van een familiebedrijf of de gebondenheid van de familienaam aan een familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2011).

Bedrijfsbeslissingen worden genomen door mensen die op hun beurt beïnvloed worden door persoonlijke emoties. In een familiebedrijf speelt bij het nemen van bedrijfsbeslissingen niet enkel het financiële aspect een rol maar speelt SEW ook een belangrijke rol (Gomez-Mejia et al., 2011). Doordat een familiebedrijf de SEW op lange termijn wil behouden en beschermen kunnen er extra emoties ontstaan bij het nemen van strategische bedrijfsbeslissingen. Hierdoor wordt de relatie tussen SEW en emoties in een familiebedrijf zichtbaar (Morgan & Gomez-Mejia., 2014).

Dit wordt bevestigd door een quote van Rafaeli (2013, p. 296): "*emoties hebben de overhand waar mensen de overhand hebben*". Ondanks een lange periode van verwaarlozing, is het onderzoek naar emoties in organisaties over de laatste 15 jaar uitgegroeid tot een belangrijk vakgebied. Bij het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw wordt deze explosie van interesse omschreven door Barsade et al. (2003, p.3) als "de affectieve revolutie in organisatiegedrag" (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

Toch weten we nog altijd niet genoeg over emotionele dynamieken in organisaties, in het bijzonder over de rol van emoties in familiebedrijven. Dit komt mede doordat de emotionele dynamiek in een familiebedrijf meer complex is dan in andere organisatorische structuren. Deze complexiteit is terug te vinden in de systeemtheorie. Hierbij wordt een familiebedrijf aanzien als een bedrijf met drie overlappende subsystemen, bestaande uit: de familie, het bedrijf en de eigenaar(s). Er ontstaat een wisselwerking onderling tussen de subsystemen en ze zijn ook afhankelijk van elkaar waardoor er een unieke dynamiek ontstaat in het familiebedrijf.

Hierdoor zijn de emoties niet enkel anders in termen van complexiteit maar ook in termen van impact. De familie zorgt namelijk niet enkel voor extra emoties in het bedrijf maar de organisatie in het familiebedrijf creëert ook extra emoties in de familie zelf (Rafaeli, 2013).

Onderzoekers die dan gebruik maken van het SEW-perspectief bevestigen dat familiebedrijven van elkaar verschillen, en dat sommigen wellicht meer lijken op niet-familiebedrijven dan anderen (Van Gils, 2017). In deze masterproef zal er een onderzoek worden gevoerd naar emoties als mogelijke factor. Emoties worden namelijk aanzien als belangrijke drijfveren achter het gedrag van familiale ondernemingen (Rau, 2013). Dit komt door de sterke verwevenheid van de familie met het familiebedrijf. Naarmate de familiale betrokkenheid toeneemt over tijd zal de emotionele band van de familiale individuen met het familiebedrijf sterker worden en draagt dit bij aan de SEW (Zellweger et al., 2012). Door deze sterkere betrokkenheid zullen personen ook emotioneler betrokken zijn met het bedrijf, waardoor emoties onder familieleden zeer intens kunnen worden waargenomen (Brundin & Sharma, 2011). De sterke familieband zorgt ervoor dat SEW een emotioneel en cruciaal onderdeel is van een familiebedrijf (Cruz et al., 2012). Door de unieke dynamiek die er heerst in een familiebedrijf hebben emoties zowel een invloed op het gezin als het bedrijf. Dit creëert een interessante dynamiek waarbij de link tussen emoties en SEW verder kan worden onderzocht.

Om de link tussen emoties en SEW verder te onderzoeken zal dit worden gedaan in een uitdaging die vele familiebedrijven met zich meedragen, namelijk de succesvolle opvolging van het familiebedrijf. Deze uitdaging wordt herkend door de Europese Commissie in zijn 'Entrepreneurship 2020 action plan': 'the transfer of business ownership with the transfer of management from one generation to the next, is the greatest possible challenge facing family business' (Niebler, 2015, p. 8.).

De impact van emoties op de SEW tijdens de opvolging van een familiebedrijf zal worden onderzocht in mijn masterproef met de volgende onderzoeksvraag **"Wat is de impact van emoties op socioemotional wealth in familiebedrijven tijdens de opvolging?"**.

Dit onderzoek begint met een grondige literatuurstudie rond de belangrijkste concepten van deze masterproef. Als eerste is er het familiebedrijf, dit zal worden gedefinieerd aan de hand van definities uit verschillende wetenschappelijke artikels. Verder zal er aandacht geschonken worden aan socioemotional wealth en uit welke dimensies deze bestaat. Ten slotte zullen de emoties in familiebedrijven en de opvolging in een familiebedrijf behandeld worden. Daarnaast zal de onderzoeksmethode besproken worden. Er zal een kwalitatief onderzoek, gebaseerd op diepte-interviews plaatsvinden bij meerdere familiebedrijven. De exacte methodologie die hierbij werd toegepast zal uitgebreid worden behandeld in een verder empirisch hoofdstuk van deze masterproef. Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek geanalyseerd om zo tot een conclusie te komen. Tot slot worden de beperkingen van het onderzoek aangekaart in combinatie met aanbevelingen voor toekomstige onderzoeken.

## 2. Literatuurstudie

### 2.1. Het familiebedrijf

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de 'definitie' van een familiebedrijf en hoe een familiebedrijf zich onderscheidt van een niet-familiebedrijf. In de academische literatuur zijn er verschillende definities terug te vinden voor een familiebedrijf maar is er geen eenduidig algemeen geaccepteerde definitie. De verschillende definities worden besproken samen met de systeemtheorie. Dit zal helpen om een duidelijk beeld te vormen over het familiebedrijf.

Alvorens in te gaan op de definitie van een familiebedrijf is het belangrijk om duidelijk af te bakenen wie er allemaal tot de familie behoort. Rania Labaki en Nava Michael-Tsabari hebben de familie gedefinieerd als: (Labaki, 2013, p.743)

*'Een familie wordt aanzien als een groep van personen verwant door bloed, alliantie of adoptie. Hierbij rekening houdend dat hun relatie niet enkel is gebaseerd op financiële, politieke en informatieve kenmerken maar ook op emotionele'.*

Nu er een duidelijke definitie is voor de familie kunnen we verder onderzoek instellen naar de definitie van een familiebedrijf. Want ondanks de grote impact en het belang van familiebedrijven hebben onderzoekers nog steeds geen eenduidig algemeen geaccepteerde definitie gevonden voor een familiebedrijf. In de literatuur wordt een familiebedrijf namelijk op verschillende manieren gedefinieerd (Klein, Astrachan & Smyrniotis, 2005). Een van de redenen hiervoor is de hoge mate van heterogeniteit in familiebedrijven (Kraiczy, 2013).

In 1999 werd er door Chua, Chrisman en Sharma een onderzoek uitgevoerd waarbij ze 250 wetenschappelijke artikelen controleerden op de definitie van een familiebedrijf. Het resultaat was dat er 21 verschillende definities waren gevonden voor een familiebedrijf (Poza & Daugherty, 2014). Uit dit onderzoek kon er worden afgeleid dat wanneer een familie zowel de eigendom als het management volledig in zijn bezit heeft, er algemeen gesproken wordt van een familiebedrijf. Beide aspecten zijn noodzakelijk om de discussie te vermijden over de rechtmatigheid van een familiebedrijf (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Naast deze voorwaarden zijn er ook andere kenmerken waarmee er rekening moet gehouden worden als het gaat over de uniekheid en de definitie van een familiebedrijf. Het patroon van eigenaarschap, bestuur, management en de opvolging van het familiebedrijf hebben een invloed op de doelstellingen, strategieën en structuren van het familiebedrijf (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Hoe deze unieke kenmerken worden geformuleerd en geïmplementeerd in het familiebedrijf zorgt voor een grote mate van verwevenheid met de familie (Lansberg, 1983).

De conclusie van het onderzoek van Chua, Chrisman & Sharma is dat in essentie het familiebedrijf moet bestaan uit een visie die gecreëerd wordt door de familie. Deze visie moet het bedrijf de mogelijkheid geven op een succesvolle opvolging aan de verschillende generaties van dezelfde familie.

Rekening houdend met deze visie, de voorwaarden en de onderzochte definitie zijn ze tot de volgende definitie gekomen voor een familiebedrijf: (Chua, Chrisman & Sharma, 1999, p. 25)

*'The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.'*

Naast deze definitie zijn er doorheen de loop van jaren meerdere visies ontstaan om een familiebedrijf te definiëren. In 2002 is er een onderzoek ingesteld naar een alternatieve methode om familiebedrijven te definiëren. Uit dit onderzoek is de F-PEC schaal ontstaan. Aan de hand van deze schaal kan de familiale invloed binnen een bedrijf verduidelijkt en gemeten worden op basis van drie dimensies: macht, ervaring en cultuur (Astrachan et al., 2002).

In 2005 merken Chrisman, Chua en Sharma een convergentie op in de literatuur over de benaderingswijze waarop een familiebedrijf wordt gedefinieerd. Er werden twee benaderingswijzen geïntroduceerd, 'components of family involvement approach' en 'essence approach'. In 2010 introduceerde Zellweger, Eddleston en Kellermanns nog een derde benaderingswijze: 'organizational identity' om een familiebedrijf te definiëren.

Bij de components of family involvement approach is het noodzakelijk dat er familiale betrokkenheid is binnen het familiebedrijf op het vlak van eigendom, management en/of controle. Voor de essence approach is het belangrijk dat de effectieve handelingen en gedragingen van familiale leden in het familiebedrijf een onderscheidend vermogen creëren (Pearson et al., 2008). De organizational identity legt de focus op de identiteit van het familiebedrijf, welke uniek is door de samenstelling van persoonlijkheden van de familie (Zellweger et al. 2010).

Tenslotte is er een Europese erkende definitie van een familiebedrijf gevormd door de European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF). In dit rapport wordt het belang van familiebedrijven nog eens benadrukt en de nood aan een universele definitie. Er is een algemene consensus dat de definitie van een familiebedrijf rekening moet houden met drie essentiële elementen: de familie, het bedrijf en de eigenaar(s). De definitie gevormd in dit rapport is simpel, duidelijk en makkelijk verifieerbaar over heel de wereld. Net zoals in een eerdere studie van Johan Lambrecht en Vincent Molly uit 2011 zal ik deze definitie gebruiken om een familiebedrijven te definiëren in dit onderzoek. Er wordt gesproken van een familiebedrijf als het voldoet aan de volgende opgelegde voorwaarden:

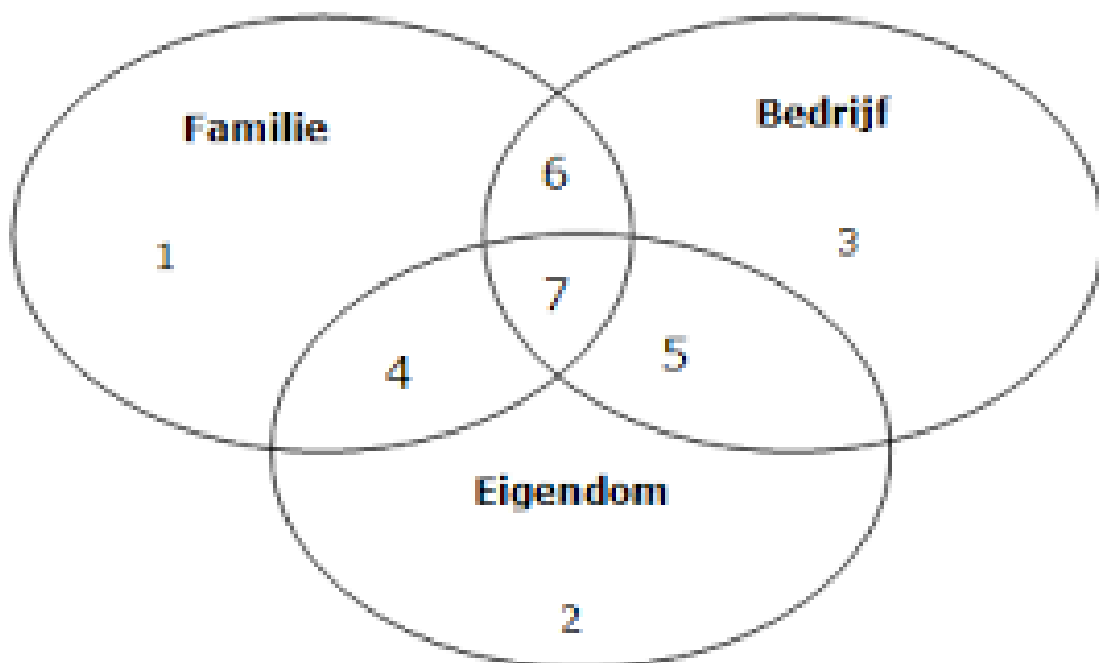
1. De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in bezit is van de oprichter/eigenaar van het bedrijf of zijn directe familieleden
2. De meerderheid van het stemrecht direct of indirect is
3. Ten minste één vertegenwoordiger van de familie moet formeel betrokken zijn bij het management of het bestuur van het bedrijf
4. De oprichter of eigenaar van het bedrijf of de familieleden minstens 25 procent van het stemrecht in bezit hebben voor een beursgenoteerd bedrijf.

Deze definitie zorgt ervoor dat het makkelijker is om familiebedrijven te definiëren (European Commission, 2009).

De vele verschillende definities voor een familiebedrijf vinden hun oorsprong terug in de systeemtheorie. Deze theorie toont aan dat een familiebedrijf vanuit meerdere standpunten kan worden bekeken. Uit het onderzoek van Tagiuri en Davis (1996) wordt een familiebedrijf voorgesteld als drie overlappende subsystemen, die onderling afhankelijk zijn en waartussen interactie ontstaat tussen de subsystemen.

De drie subsystemen zijn zichtbaar in figuur drie en bestaan uit: de familie, het bedrijf en de eigenaar(s). Samen vormen ze de kern van het familiebedrijf. Elk subsysteem heeft zijn eigen grenzen die zorgen voor een scheiding met de andere subsystemen en de externe omgeving waarin het bedrijf opereert (Tagiuri & Davis, 1996). Het is van belang voor de efficiëntie van het familiebedrijf dat de drie subsystemen goed zijn geïntegreerd zodat ze als één vloeiend systeem werken (Finkelstein et al., 2009).

Er wordt echter niet uitgesloten dat de verschillende subsystemen elkaar deels kunnen overlappen. Wat op zijn beurt dan weer zorgt voor een stijging van de complexiteit binnen een familiebedrijf. Dit is het gevolg als één persoon meerdere rollen binnen het familiebedrijf aanneemt, dan kunnen er rolconflicten ontstaan. Een andere factor waarmee men rekening moet houden is de familiale generatie waarin het bedrijf zich bevindt. Hoe meer generaties in het bedrijf komen, hoe meer de complexiteit stijgt aangezien het eigendom mogelijk over meerdere personen verdeeld moet worden (Matser et al., 2013).



Figuur 1: Het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

## 2.2. Socioemotional wealth

SEW wordt aanzien als een van de grootste verschilpunten tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. In dit deel wordt er verder ingegaan op de effectieve betekenis en waarom er zoveel waarde aan wordt gehecht in een familiebedrijf. Verder zal ik de verschillende dimensies van SEW uitleggen.

Er is een algemene consensus in de academische literatuur dat familiebedrijven zich differentiëren van niet-familiebedrijven. Een bepalende factor die vaak terugkomt in de literatuur is de rol van de niet-economische factor in het management van een familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2011). Deze factor vindt zijn verklaring terug in het feit dat er een extra groep stakeholders aanwezig is in het familiebedrijf, namelijk de familie. Deze speelt een belangrijke rol in het nemen van bedrijfsbeslissingen. Enkele voorbeelden hiervan: de opvolgingsstrategie, professionalisering, human resource management, ... (Gomez-Mejia et al., 2011).

Met andere woorden, een familiebedrijf streeft niet alleen maar economische en financiële doelstellingen na maar hecht ook belang aan de familiale doelstellingen/niet-financiële doelstellingen. Dit belang wordt omschreven als SEW en door Gomez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes (2007, p. 106) gedefinieerd als: *"By socioemotional wealth we refer to the non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty"*. Het is afhankelijk van een bepaald aantal factoren: generatie(s), grootte familiebedrijf, risico en de aanwezigheid van niet-familiale aandeelhouders in het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2011).

SEW vertegenwoordigt het centrale referentiepunt dat familiale leden die betrokken zijn bij het bedrijf gebruiken om belangrijke strategische beslissingen te maken (Berrone et al., 2012). In die mate zelfs dat wanneer de SEW van het familiebedrijf in gevaar dreigt te komen, de familie acties zal ondernemen om deze te behouden. Zelfs wanneer deze acties negatieve gevolgen kunnen hebben voor het familiebedrijf en waardoor ze een financieel risico moeten nemen (Berrone et al., 2012).

Om de SEW in het familiebedrijf te behouden is er een voortdurende familiale controle nodig in het familiebedrijf. Hierdoor zal de familie minder snel geneigd zijn om de controle en de onafhankelijk van het bedrijf uit handen te geven dan bij een niet-familiebedrijf, ongeacht de financiële overwegingen (Gomez-Mejia et al., 2007). Recent onderzoek heeft echter aangetoond dat het niet enkel familiale personen zijn die waarde hechten aan SEW maar ook niet-familiale managers. Wanneer deze zich nauw verbonden voelen met het familiebedrijf zullen deze ook belang hechten aan SEW (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Maar dit betekent niet dat familiebedrijven geen rationeel bedrijfsbeslissingen kunnen maken zoals niet-familiebedrijven. Het verschil tussen beide is hoe deze beslissingen worden beoordeeld. Bij niet-familiebedrijven zal deze beoordeling voornamelijk gebeuren op basis van financiële en economische criteria terwijl er bij familiebedrijven ook rekening wordt gehouden met de SEW (Gomez-Mejia et al., 2007).

Echter zal de economische en financiële logica de bovenhand nemen wanneer de continuïteit van het familiebedrijf in gevaar dreigt te komen door een actie die werd uitgevoerd om de SEW in het familiebedrijf te beschermen (Gomez-Mejia et al, 2011). Een voorbeeld hiervan is dat een familiebedrijf minder snel geneigd zal zijn om zich aan te sluiten bij een coöperatie dan een niet-familiebedrijf omdat dit een verlies in SEW met zich kan meebrengen (Gomez-Mejia et al., 2007).

Om te meten hoeveel belang een familiebedrijf hecht aan SEW is er een onderzoek ingesteld in 2012 door Berrone, Cruz en Gómez-Mejía. Hierin hebben zij een voorstel gedaan om SEW op te delen in vijf verschillende dimensies.

Deze dimensies kunnen een verschillend draagvlak/gewicht hebben, welke afhankelijk is van de voorkeur van de familiale eigenaar(s).

De vijf dimensies bestaan uit:

1. De familiale controle en invloed (family control and influence)
2. Identificatie van de familieleden met het bedrijf (family members' identification with the firm)
3. Sociale binding met het bedrijf (binding social ties)
4. Emotionele verbondenheid met het bedrijf (emotional attachment)
5. Intentie om het familiebedrijf succesvol over te dragen aan de volgende generatie (Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession)

Deze vijf dimensies zijn ook beter gekend als FIBER en geven een beeld van hoe belangrijk de niet-financiële doelstellingen in een familiebedrijf zijn. De eerste dimensie is de **familiale controle en invloed** van familieleden op het bedrijf. Het feit dat familiale leden een belangrijk rol spelen bij de strategische beslissingen is een groot verschilpunt met een niet-familiebedrijf. Het is voor het behoud van SEW in een familiebedrijf belangrijk dat er familiale controle is over het bedrijf. De familie kan dit zowel op een directe of een indirecte manier uitoefenen. Een voorbeeld van de directe manier is een familiale CEO en een voorbeeld van de indirecte manier is het benoemen van de leden van het managementteam. Een ander belangrijk punt hierbij is welke generatie de leiding heeft in het familiebedrijf. Het is aangetoond dat indien de eerste generatie van de familie de leiding heeft over het bedrijf, deze meer rekening houdt met emotionele doelstellingen dan latere generaties (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016). Andere academische onderzoeken bevestigen dat bij een succesvolle overdracht naar een volgende generatie dat de bedrijfsdoelstelling even belangrijk worden als de emotionele doelstellingen (Stockmans et al, 2010). De tweede dimensie heeft betrekking tot de **identificatie van de familieleden met het bedrijf**. De identiteit van de eigenaar/familie is sterk verweven in het bedrijf, dat in vele gevallen ook de familienaam draagt. Het bedrijf wordt dan vaak beschouwd als het verlengstuk van de familie en vanuit deze optiek streeft de familie naar een positief imago en een betrouwbare reputatie. Intern zal dit zijn invloed hebben tegenover de werknemers, de interne processen (bv. kwaliteitscontrole) en de producten (afgewerkte en tussenproducten) die het bedrijf voorzien. Extern zal de reputatie en het imago een belangrijke rol spelen (Berrone et al, 2012). De derde dimensie gaat over de **sociale banden in een familiebedrijf**. De aanwezigheid van SEW in een familiebedrijf creëert verwantschapsbanden die enkele collectieve voordelen met zich meebrengen zoals: sociaal kapitaal, relationeel vertrouwen en gevoelens van solidariteit.



Deze dimensie heeft niet alleen betrekking tot de familie maar hier worden ook de werknemers, de leveranciers en de externe stakeholders bij betrokken. Dit vergroot de mate van verbondenheid en vertrouwen in het familiebedrijf wat op zijn beurt dan weer een positieve invloed heeft op de prestaties (Berrone et al., 2012). De vierde dimensie behandelt de **emotionele verbondenheid met het bedrijf**. Emoties zijn integraal en onafwendbaar in een organisatie waarbij familiale relaties een prominente rol spelen. Dit wordt vaak aanzien als een kenmerkend en onderscheidend onderdeel van een familiebedrijf (Björnberg & Nicholson, 2012). Deze emoties kunnen zowel positief als negatief zijn. Doordat de grenzen in een familiebedrijf tussen het bedrijf en de familie vervagen is het mogelijk dat deze emoties een invloed gaan spelen op de besluitvormingsprocessen. De laatste en vijfde dimensie focust zich op **de intentie om het familiebedrijf succesvol over te dragen naar de volgende generatie**. Dit wordt aanzien als een belangrijk onderdeel van SEW en kan ervoor zorgen dat bedrijfsbeslissingen voor de toekomst worden beïnvloed. Het vlot en probleemloos overdragen van een familiebedrijf aan toekomstige generaties wordt aanzien als een belangrijk doel voor familiebedrijven. Vaak worden de reputatie en het imago van een familie in één adem genoemd met het familiebedrijf waardoor de succesvolle overgang van generatie op generatie een kritiek punt is. Daarom is het belangrijk om een goede langetermijnvisie op te stellen voor de volgende generaties van het familiebedrijf om het imago en de reputatie niet in gedrang te brengen (Berrone et al., 2012). Op de vierde en vijfde dimensie wordt er in deze masterproef nog verder ingegaan.

### **2.3. Emoties in familiebedrijven**

Emoties zijn steeds meer een belangrijkere rol gaan spelen bij het maken van bedrijfsbeslissingen. Zelfs in die mate dat er in de academische literatuur wordt gesproken over een 'affective revolution' (Barsade et al., 2003). Ondanks er nog geen algemene wetenschappelijke aanvaarding is rondom de definitie van een emotie, is er wel een consensus dat de grenzen tussen de familie en het bedrijf vervaagd zijn in een familiebedrijf (Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary, 2013). Hierdoor dringen emoties vanuit de familie door tot in de organisatie en andersom, waardoor dit een invloed heeft op de bedrijfsbeslissingen van het familiebedrijf (Björnberg & Nicholson, 2007). Deze emoties zullen sterker worden naarmate de familiale betrokkenheid van individuen toeneemt over tijd waardoor de onderlinge emoties zeer intens kunnen worden waargenomen (Brundin & Sharma, 2011). Deze betrokkenheid met het familiebedrijf is een belangrijke reden waarom de bedrijfsbeslissingen niet enkel vanuit een financieel standpunt maar ook vanuit een SEW-standpunt worden geanalyseerd. Daarom is het belangrijk om emoties te bespreken en dieper in te gaan op de rol van emoties in een familiebedrijf.

Emoties maken deel uit van ons dagdagelijkse leven en hebben een grote impact op ons gedrag en onze onderlinge interacties. Dat emoties een belangrijke rol spelen in onze leven wordt nogmaals benadrukt door een quote van Ronald De Sousa, "*No aspect of our mental life is more important to the quality and meaning of our existence than emotions*".

Het tot op heden ontbreken van een universeel geaccepteerde definitie voor emoties zorgt voor een onduidelijkheid in de academische literatuur.

Dit wordt nogmaals bevestigd door een citaat van Joseph LeDoux *"It's been said that there are as many theories of emotions as there are emotion theorists"*.

De conclusie dat emoties een belangrijke rol spelen in ons leven is gemaakt, nu is het noodzakelijk om te definiëren naar wat een emotie nu exact is. Om emoties te definiëren wordt er vaak gekeken naar de non-cognitieve elementen (lichamelijke verschijnselen) of de cognitieve elementen (vermogens en vaardigheden). In de academische literatuur worden er discussies gevoerd met deze twee elementen als uitersten. Doordat beide theorieën hun eigen tekortkomingen hebben is er nog steeds geen algemene consensus over welke gebruikt moet worden (Kleyweg, 2012). Om een werkbare en duidelijke definitie te kunnen gebruiken zal ik deze volgen van Dean A. Shepherd (2016, pg. 151):

*"Een emotie is een subjectieve gevoelstoestand die een duidelijk oorzaak heeft, van korte duur is en gericht is op een specifiek doel"*.

Emoties spelen een belangrijke rol in ons leven maar welke rol spelen emoties bij het nemen van bedrijfsbeslissingen? Het onderzoek hierna is begonnen in 1940 en heeft een baanbrekend keerpunt gekend in 1983 door het boek 'The managed Heart' van Hochschild. Tien jaar later introduceerde Fineman de organisatie als een emotioneel gebied, voor vele onderzoekers is dit het startsignaal gebleken om de rol van emoties in organisaties verder te onderzoeken (Bruntin & Hartel, 2014).

In een van de eerste onderzoeken kwam er naar voren dat het economisch gedrag en de beslissingsmodellen voor bedrijven gebaseerd waren op het feit dat de economische beslissingen een gevolg waren van rationele en systematische patronen (Simon, 1959). Emoties werden aanzien als een beoordelingsfout door de inmenging ervan met rationaliteit. Het waren fouten die geminimaliseerd, hersteld of genegeerd moesten worden. Deze werden dan ook niet aanzien als een wezenlijk deel van hoe bedrijven beslissingen moesten nemen (Fineman, 2003). Dit werd in het boek van Hochschild weerlegd omwille van het feit dat beslissingen zelden volledig rationeel zijn en vaak emotioneel worden beïnvloed. Zowel economische als gedragsonderzoekers hebben dit onderzocht en besproken. In die mate zelfs dat het algemeen wordt aangenomen dat mensen regelmatig beslissingen nemen die niet rationeel zijn (Kahneman, 2011). Tot op heden is er nog altijd geen algemene consensus als emoties een irrationele of rationele rol spelen bij beslissingen (Li & Ashkanasy, 2013).

Ondanks de stijgende interesse in de rol van emoties in organisaties is er nog maar weinig attentie gewijd aan de emoties in een familiebedrijf. Dit kan aanzien worden als een verrassing aangezien de karaktereigenschappen van een familiebedrijf ervoor zorgen dat er een verwevenheid is tussen het bedrijf en de familie waardoor er veel ruimte is voor emoties (Brundin & Hartel, 2014).

Bij familiebedrijven ontstaat er een samensmelting van emoties vanuit het bedrijf en de familie. Door de unieke organisatorische vorm van een familiebedrijf is er een overlapping van een systeem dat gebaseerd is op economische principes alsook een systeem dat voortgestuwd wordt door emoties (Kets-de-Vries et al., 2007).

De overlapping tussen het bedrijf en de familie werd in eerste instantie aanzien als een bron van conflicten of een factor die gemanaged moest worden om succes te hebben in een familiebedrijf. Verder onderzoek naar deze overlapping heeft ons geleerd dat een goede connectie tussen de twee kan leiden tot een familiebedrijf dat kan overleven in de competitieve markt van de 21<sup>ste</sup> eeuw (Chua et al., 2003). Deze extra bron van emoties zorgt ervoor dat een familiebedrijf meer kwetsbaar is voor dit soort conflicten dan een niet-familiebedrijf.

Bij familiale leden binnen een familiebedrijf kan er worden gesproken over een tweedelige rol. Deze rol ontstaat doordat het gaat over een familielid die ook werknemer is binnen het familiebedrijf. Dit kan leiden tot extra complicaties binnen het vervullen van zowel de familiale- als bedrijfsdoelstellingen. Familiebedrijven worden namelijk vooral blootgesteld aan dit soort van relationele conflicten, welke op hun beurt dan weer een negatieve impact kunnen hebben op het voortbestaan van het familiebedrijf. Niet familiale werknemers zullen sneller geneigd zijn om het bedrijf te verlaten indien er veel van dit soort conflicten voorkomen. Hier speelt de 'family handcuff' voor familiale werknemers een belangrijke rol. Dit is de emotionele gehechtheid van de familie met het bedrijf die ervoor zorgt dat familiale werknemers niet snel zullen vertrekken uit het familiebedrijf (Berrone et al., 2012).

Eerder in deze thesis is al besproken dat familiebedrijven geneigd zijn om hoge kosten of zware risico's te nemen voor het beschermen en het behouden van de SEW in het familiebedrijf, ondanks eventuele financiële gevolgen (Gomez-Mejia et al., 2007). Hierin verschilt het familiebedrijf dan ook met een niet-familiebedrijf aangezien naast de rationele en economische principes het SEW-perspectief ook een cruciale rol speelt bij bedrijfsbeslissingen in het familiebedrijf (Gomez-Mejia, et al., 2011). Hieruit kan er worden geconcludeerd dat de beslissingen omtrent de SEW in een familiebedrijf toch niet zo rationeel zijn en er een invloed is van emoties. Ondanks de grote relevantie van emoties voor de SEW en de invloed ervan op het familiebedrijf is er academisch nog veel nood aan verder onderzoek (Berrone et al., 2012). Er is nu een zichtbaar verband tussen emoties en de SEW in een familiebedrijf, dit verband zal in deze masterproef verder worden onderzocht.

Om te onderzoeken naar welke emoties een impact hebben op de SEW in een familiebedrijf is het belangrijk om te vermelden dat elk soort van emotie zal worden behandeld. Zowel de impact van positieve als negatieve emoties zullen worden onderzocht. Hierbij zal er worden nagegaan of emoties leiden tot een versterking van de SEW of een vermindering van de SEW.

## **2.4. De opvolging in het familiebedrijf**

Een belangrijk deel van mijn onderzoek heeft zich gefocust op de opvolging in het familiebedrijf. De opvolging in een familiebedrijf wordt aanzien als een bedrijfssituatie waarbij er veel emoties naar boven komen doordat er een wisseling van de macht is in het familiebedrijf. Dit geeft een interessante context voor het onderzoeken naar de rol van emoties op SEW in een familiebedrijf. In dit deel van de literatuur zal er dieper worden ingegaan op de opvolging in het familiebedrijf.

De succesvolle opvolging in het familiebedrijf is een relevant topic voor de hedendaagse bedrijfswereld. Uit een aantal studies is gebleken dat het percentage van mislukkingen voor de succesvolle opvolging in een familiebedrijf hoog ligt.

Slechts één derde van de familiebedrijven overleeft de tweede generatie, en maar 10-15 % overleeft de derde generatie (Beckhard and Dyer, 1983; Bierly and Chakrabarti, 1996; Solomon et al., 2011; Ward, 1987).

Het is dan ook niet verrassend dat er in de loop der jaren verschillende wetenschappelijke artikels zijn geschreven over dit onderwerp (Chittoor and Das, 2007; De Massis et al., 2008; Royer et al., 2008; Venter et al., 2005).

Familiebedrijven zijn in vergelijking met niet-familiebedrijven meer geneigd om de familiale controle en onafhankelijkheid in stand te houden, ongeacht financiële overwegingen (Gomez-Mejia et al., 2007). De opvolger om het familiebedrijf te leiden wordt dan ook vaak in de eigenaar(s)familie gezocht. Het is dan ook niet verassend dat de opvolging van een familiebedrijf wordt geassocieerd met emoties doorheen het hele familiebedrijf, zowel positieve als negatieve (Morgan & Gomez-Mejia., 2014). In de meeste gevallen is dit af te leiden uit het feit dat de vorige generatie er moeite mee heeft om de leiding op te geven van wat hij/zij gecreëerd heeft (Sonnenfeld, 1987). Dit heeft er mee te maken dat de vorige generatie er vaak bewust voor heeft gekozen om te gaan werken in het familiebedrijf. Dit zal leiden tot meer werk en meer inzet van de persoon voor het familiebedrijf dan dat hij zou ervaren voor een niet-familiebedrijf. Het familiebedrijf zal een belangrijke rol in het leven vertegenwoordigen waardoor er een grote emotionele band wordt gecreëerd (Dyer & Whetten, 2006). Naast het moeilijk los kunnen laten van deze emotionele band heeft de vorige generatie schrik om zijn status binnen de familie te zien verminderen. Verlies van identiteit en macht in het familiebedrijf kan namelijk ook leiden tot verlies van aanzien binnen de familie (Lansberg, 1988). Het is dan ook belangrijk dat de mogelijke opvolger bereidwillig en bekwaam genoeg is om het familiebedrijf te leiden (Morgan & Gomez-Mejia., 2014). Hiernaast zal de volgende generatie mee de controle moeten nemen in het opvolgingsproces voor een grotere kans op het slagen van de succesvolle opvolging in het familiebedrijf (Morris, Williams & Nel, 1996). Want hoe beter dit proces wordt voorbereid des te meer slagingskansen er zijn voor een succesvolle opvolging (Chua, Chrisman & Sharma, 2003).

Voor de familiale eigenaren die geconfronteerd worden met een opvolging is het belangrijk dat de SEW in het familiebedrijf wordt beschermd en behouden, en er niet alleen een financieel rendement wordt nagestreefd door de opvolger (Gedajlovic et al., 2012). Hoe de opvolger omgaat met de SEW in het familiebedrijf wordt dan ook aanzien als een fundamentele drijfveer die helpt om de houding van de familie ten aanzien van een potentiële opvolger te verklaren (Gomez-Mejia et al., 2011).

Met andere woorden, het kiezen van een opvolger is een bedrijfsbeslissing waarbij er een spanning wordt gecreëerd tussen de twee belangrijkste referentiepunten van de familiale eigenaren, namelijk de economische prestatie en het beschermen en behouden van de SEW. Voor het opvolgingsproces in een familiebedrijf zijn er verschillende mogelijkheden: relay succession, horse race succession en outside succession (Gomez-Mejia et al., 2011.).

Relay succession is in familiebedrijven een opvolgingsproces waarbij er een identificatie gebeurt van een erfgenaam (familiaal of niet-familiaal) die binnen het familiebedrijf aanwezig is. Via deze manier wordt de opvolger ruim van tevoren geïdentificeerd, waardoor de aftredende CEO meestal een sterke invloed kan uitoefenen op de selectie en vervolgens de aangewezen opvolger persoonlijk kan begeleiden (Zhang & Rajagopalan, 2004). Op deze manier raakt de aangewezen opvolger gewend aan de waarden en doelstellingen van het familiebedrijf (Vancil, 1987). Dit is een aangewezen manier om de opvolger bekend te maken met het belang van het evenwicht tussen de financiële prestaties en de SEW-prestaties.

Wanneer er niet één vooruitgeschoven kandidaat is dan zal er een horse race succession volgen. De horse race succession is het opvolgingsproces waarbij er meerdere interne kandidaten beschikbaar zijn binnen het familiebedrijf, ongeacht of dit familie is of niet (Zhang en Rajagopalan, 2004). Het bedrijf zal de voorkeur geven om te wachten tot op het moment dat er daadwerkelijke een nieuwe opvolger zal moeten worden geselecteerd, waardoor er een 'paardenrace' ontstaat tussen de interne kandidaten (Vancil, 1987). Zoals bij de relay succession wordt er verwacht dat de kandidaten ruim van tevoren kennis hebben gemaakt met de afweging tussen de SEW en de financiële prestaties (Gomez-Mejia et al., 2007). Hierdoor wordt de bezorgdheid van familiale personen over het behoud en het beschermen van SEW eenmaal in functie vermeden.

Als laatste is er outside succession, hierbij is er een opvolger die niet tot de controlerende familie van het familiebedrijf en het familiebedrijf zelf behoort. Dit type van opvolger zal minder geneigd zijn om beslissingen te maken waarbij er rekening wordt gehouden met de afweging tussen financiële prestaties en SEW-prestaties (Gomez-Mejia et al., 2001). Dit type van opvolger is geschikt indien de familie een risico ziet van buitensporige aandacht voor SEW gerelateerde doelstellingen als er een familielid wordt geselecteerd als nieuwe opvolger, of wanneer er zich geen bekwame of gemoedwillige opvolger in het familiebedrijf bevindt (Kellermanns et al., 2012).

Echter is heel dit proces niet vanzelfsprekend, naarmate meerdere generaties het familiebedrijf doorlopen zal de neiging om de SEW te beschermen en behouden afnemen. Dit komt doordat het financiële aspect aan belang zal winnen als referentiekader voor toekomstige bedrijfsbeslissingen (Gomez-Mejia et al. 2011). De raad van bestuur in een familiebedrijf kan hierbij een belangrijke rol spelen als bestuursorgaan. Via deze manier kunnen familie-eigenaren hun SEW beschermen en belangrijke strategische beslissingen, zoals de opvolging van het familiebedrijf beïnvloeden (Berrone et al. 2012). Echter kan deze benadering nadelig zijn voor de prestaties van het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al. 2011). Hierdoor kan er een spanning gecreëerd worden tussen de familiale eigenaren die veel belang hechten aan de SEW en de opvolgers die meer belang hechten aan de financiële prestaties van het bedrijf.

## 3. Methodologie

In het derde deel van deze masterproef wordt de onderzoeksmethode verduidelijkt die bijdraagt tot een antwoord op de onderzoeksvraag '**Wat is de impact van emoties op de SEW in familiebedrijven**'. Er zal meer uitleg worden gegeven over de toegepaste onderzoeksmethode en de dataverzameling.

### 3.1. Onderzoeksmethode

Vanwege het ontbreken van een uitgebreide theorie met betrekking tot dit onderwerp is er gekozen voor de case study onderzoeksmethode (Eisenhardt, 1989). De multiple case study methode van Yin (2003) is het meest aangewezen om een theorie te ontwikkelen (De Massis & Kotlar, 2014). Dit komt doordat er meerdere cases worden afgenomen waarvan de gegevens kunnen worden geanalyseerd, in zowel gelijkaardige als in verschillende situaties. De verschillen en overeenkomsten tussen deze casussen kunnen worden bestudeerd. Hiernaast is het bewijs dat gegenereerd wordt uit meerdere casussen sterker en betrouwbaarder dan bij een single case study (Gustafsson, 2017). Daarom werd er gekozen om meerdere casestudies op te nemen in dit onderzoek.

Om dit verder te onderzoeken is er gekozen voor het kwalitatief onderzoek. Meer bepaald is er gekozen voor interviews met familiale werknemers in familiebedrijven. Interviews zijn een dataverzamelmethode waarmee men kan onderzoeken hoe mensen zich voelen, gedragen of iets ervaren. De persoonlijke ervaring staat hierbij centraal (Baarda et al, 2013). Vanwege het onderzoek naar de rol van emoties op de SEW in familiebedrijven tijdens de opvolging is het dan ook belangrijk om de respondenten hun verhaal zo volledig mogelijk te laten vertellen. Vandaar dat er gebruik is gemaakt van diepte-interviews. De respondenten kregen op deze manier de ruimte en de tijd om hun persoonlijke ervaring over dit onderwerp in zijn volledigheid te bespreken (Reulink & Lindeman, 2005).

Om deze gesprekken in goede banen te leiden werd er gebruik gemaakt van een interviewleidraad met gespreksonderwerpen. Deze werd gebruikt om het gesprek op gang te brengen en afhankelijk van het gespreksverloop kon er nog teruggevallen worden op deze leidraad voor extra impulsen tijdens het interview. Tijdens de interviews zijn er ook extra vragen gesteld die ter plekke werden gecreëerd om optimaal in te kunnen spelen op het persoonlijke verhaal van de respondent. Via het tonen van interesse, het doorvragen en het vragen om verduidelijkingen heb ik de voortgang van het gesprek proberen te stimuleren (Handboek praktijkgericht onderzoek Ferdie Migchelbrink).

Om een beter inzicht te krijgen over dit onderwerp is er contact opgenomen met verschillende Vlaamse familiebedrijven. Deze bedrijven zijn gecontacteerd via mail of via telefoon in de periode van maart tot mei. Een overzicht van de deelnemende familiebedrijven is terug te vinden in tabel één, hierbij is de anonimiteit van de bedrijven gerespecteerd.

Tabel 1: Profiel deelnemende bedrijven

<b>Familiebedrijf</b>	<b>Meer informatie over de geselecteerde familiebedrijven.</b>
<b>Bedrijf A</b>	Bedrijf A is een Belgisch familiebedrijf dat actief is in de pluimveeslachterij. Het bedrijf is volledig in het bezit van de 2 <sup>de</sup> generatie. Deze generatie heeft ook de leiding over het bedrijf waar er in totaal een 32 werknemers actief zijn.
<b>Bedrijf B</b>	Bedrijf B is een Belgisch aannemer in de infrastructuurwerken. Het bedrijf wordt geleid door de 3 <sup>de</sup> generatie van de familie en heeft het ook volledig in zijn bezit. Er werken in totaal 101 werknemers.
<b>Bedrijf C</b>	Bedrijf C is een Belgisch drukkerij met 100 werknemers. De 5 <sup>de</sup> generatie heeft het bedrijf volledig in zijn bezit en neemt de bedrijfsbeslissingen in het familiebedrijf.
<b>Bedrijf D</b>	Bedrijf D is een Belgisch familiebedrijf actief in de wasserij en droogkuis sector waar in totaal 82 werknemers actief zijn. Het bedrijf staat onder leiding van de 3 <sup>de</sup> generatie deze heeft ook nog de aandelen in zijn bezit.
<b>Bedrijf E</b>	Bedrijf E is een Belgisch familiebedrijf die gespecialiseerd zijn in dakbedekking. De aandelen van het bedrijf zijn grotendeels in het bezit van de 2 <sup>de</sup> generatie. Het bedrijf zelf wordt geleid door iemand van de 2 <sup>de</sup> generatie en een externe CEO die de leiding hebben over meer dan 400 werknemers.
<b>Bedrijf F</b>	Bedrijf F is een familiebedrijf gespecialiseerd in overkappingen. De 1 <sup>ste</sup> generatie heeft de leiding over het bedrijf en bezit ook alle aandelen. Er werken momenteel 3 werknemers.
<b>Bedrijf G</b>	Bedrijf G is een Belgisch bouwbedrijf. Het bedrijf is volledig in het bezit van de 3 <sup>de</sup> generatie en deze hebben ook de leiding over het bedrijf. Er werken ongeveer een 130 mensen.

Doorheen dit onderzoek ben ik meermaals in contact gekomen met een familiale generatie in het familiebedrijf, die zich aan het inwerken waren als potentiële en toekomstige bedrijfsleider of familiale personen die het familiebedrijf al hadden overgenomen. Hierdoor creëerde er zich de opportuniteit om dieper in te gaan op de emoties die deze personen ervaarden tijdens het proces van familiale opvolging en welke invloed deze hadden op de SEW van het bedrijf. Het profiel van de deelnemende respondenten is terug te vinden in tabel twee.

Tabel 2: Profiel deelnemende respondenten

	<b>Bedrijf</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Generatie</b>
<b>Respondent 1</b>	A	Man	26 jaar	3
<b>Respondent 2</b>	B	Vrouw	36 jaar	3
<b>Respondent 3</b>	C	Man	27 jaar	6
<b>Respondent 4</b>	D	Vrouw	23 jaar	4
<b>Respondent 5</b>	E	Man	39 jaar	2
<b>Respondent 6</b>	F	Man	56 jaar	1
<b>Respondent 7</b>	G	Man	31 jaar	3

Er zijn in totaal zeven interviews afgenomen met respondenten uit familiebedrijven waarbij de duurtijd varieerde van 20 tot 60 minuten. Vanwege de COVID-19 crisis zijn deze interviews afgenomen via telefoon, online communicatietool of in persoon waarbij er rekening werd gehouden met de social distancing regels (minstens 1,5 meter afstand tussen elkaar). Voor de analyse en de codering van de interviews werd een inhoudsanalyse verricht. Hiertoe werden de interviews met toestemming van de respondenten getranscribeerd.

De eerste stap in het codeerproces is het open coderen. Hierbij worden de interviews opgedeeld in verschillende tekstfragmenten en krijgen deze een subcode aangewezen.

Na deze eerste stap waren alle interviews afzonderlijk gecodeerd en kon er gewerkt worden aan de tweede stap, het axiaal coderen. Hierbij werden de subcodes die bij elkaar hoorden samen onder een hoofdcode geplaatst. Deze zorgden voor meer overzicht tijdens de analyse van de interviews (Boeije, 2014). In tabel drie vindt u een voorbeeld van dit codeerproces met de input van verschillende respondenten.

Tabel 3: Voorbeeld van codering

<b>Respondent</b>	<b>Citaat</b>	<b>Subcode</b>	<b>Hoofdcode</b>
Respondent 1	"Ik denk eigenlijk dat het ook veel aan uw eigen ligt. Als je vanaf het eerste moment in het bedrijf de wijsneus gaat uithangen dan zult ge scheef bekeken worden door de externe werknemers en maakt dat een goede familiale relatie in het bedrijf moeilijker."	Familiale relaties	Emoties in familiebedrijven
Respondent 1	"Wij vonden het eerder een nadeel om eerst extern te gaan werken omdat in onze ogen, je toch beperkt wordt in bepaalde functies/rollen waar dat wijzelf de intentie hadden om breder te gaan. In plaats van extern die tijd te gaan werken vonden wij het logischer om die tijd te spenderen en om zelf de ervaring op te doen in het familiebedrijf."	Doorgroei-mogelijkheden externe bedrijven	De opvolging in het familiebedrijf
Respondent 2	"Goh dat is moeilijk om dat helemaal van elkaar af te koppelen. Wij profileren onszelf als professionelen en aparte individuen. Wij plannen gespreken, vergaderingen, feedback als iedere andere werknemer in het bedrijf. Wij zorgen ervoor dat dat op geen enkele manier de indruk zou scheppen dat daar andere regels zouden gelden, een professionele aanpak loont hierbij."	Vervagen grenzen van subsystemen	Unieke dynamiek familiebedrijf
Respondent 3	"Ik denk als je een bedrijf hebt dat je toch zo goed mogelijk een keuze probeert te maken voor uwe business. En dan is het wel ook logischer dat als je het bedrijf hebt opgericht de emotionele verbondenheid groter is dan als je er als een latere generatie instapt omdat je het toch zelf uit de grond hebt gestampt."	Familiale invloed op het bedrijf	SEW in familiebedrijven



Respondent 4	"Ja de familienaam zorgt ook wel voor een extra druk om de schouders van de familie om hier alles draaiende te houden. Werknemers die hierbij staan dat is hun werk en dat stopt als ze hier weggaan maar voor ons niet. Wij zijn daar 24/24 mee bezig."	Identificatie met het familiebedrijf	SEW in familiebedrijven
Respondent 4	"Euhm eigenlijk door een stage heb ik een beetje ontdekt dat ik hier meer kansen zou krijgen. Ik ben ook van mening dat de jaren die ik nu op een ander zou gaan spenderen, dat is goed om u gezichtsveld te verbreden maar ik wist dat dat niet mijn einddoel zou zijn. Dus ik denk dat ik dan niet zo gemotiveerd zou zijn om op een andere locatie proberen door te groeien. En daarmee heb ik eigenlijk beslist om direct hier te beginnen."	Externe werkervaring	De opvolging in het familiebedrijf
Respondent 5	"Ja, dat speelt zeker wel een kleine rol in het bedrijf maar uiteindelijk is de winstgevendheid van het bedrijf het belangrijkste."	Rol van SEW in familiebedrijven	SEW in familiebedrijven
Respondent 6	"En dan heb ik het vooral, dat is iets wat ik nu meer voel opkomen, hier binnen het bedrijf mag ik eigenlijk geen vader spelen, maar vanaf de poort sluit ben ik terug de vader. Die overgang is heel moeilijk en dat creëert wel extra emoties in het bedrijf omdat dat iets is waar ikzelf ook nog in moet groeien en mee moet leren omgaan."	Vervagen grenzen tussen familie, bedrijf en eigenaar	Unieke dynamiek familiebedrijf
Respondent 6	"Ja dat klopt wel, ik laat mijn werk niet los. Ik zou willen dat als ik de poort hier dichttrekt dat ik dat achter mij kan laten liggen maar ik het die knop niet. En dat is iets waar ikzelf ook in moet verbeteren ma ik betwijfel als ik dat ooit helemaal kan laten linksliggen. Dan is het soms ook logisch dat die emoties een rol spelen bij allerlei bedrijfsbeslissingen, aangezien ik ook maar een mens ben."	Emotionele verbondenheid met het familiebedrijf	Emoties in familiebedrijven
Respondent 7	"Los van onze familie zijn er nog mensen die hier al lange tijd werken en een belangrijke functie bekleden. Deze zijn onmisbaar voor ons bedrijf en helpen en steunen ons ook, het draait niet enkel om onze familie."	Familiale controle en invloed	SEW in familiebedrijven
Respondent 7	"Enerzijds zijn die trots maar het was zeker en vast een moeilijke beslissing. Die hebben zelf een mooie leeftijd en laten het dan over aan een groep jong geweld om het zo maar te zeggen, en dat is ook niet makkelijk geweest voor hen."	Emoties bij vorige/huidige generatie na overdracht familiebedrijf	De opvolging in het familiebedrijf

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken en zullen de belangrijkste thema's aan bod komen. Als eerste zal er dieper worden ingegaan op de SEW in een familiebedrijf, gevolgd door het bespreken van de unieke dynamiek in een familiebedrijf. Hierna zullen de emoties in familiebedrijven aan bod komen en als laatste zal de familiale opvolging in een familiebedrijf behandeld worden.

### 4.1. Socioemotional wealth in familiebedrijven

Het belang van SEW in familiebedrijven is al aangehaald in de literatuurstudie. Familiebedrijven hechten niet alleen maar belang aan het financiële perspectief bij het nemen van bedrijfsbeslissingen, het SEW-perspectief speelt hierbij ook een belangrijke rol. Dit zorgt ervoor dat familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven. De meerderheid van de respondenten bevestigden deze stelling en gaf aan dat SEW een rol speelden in het familiebedrijf.

**Respondent 2:** *"Ja, dat denk ik wel. Ik denk sowieso als familiebedrijf dat het economische, financiële niet altijd de bovenhand kan hebben in een bedrijf. Soms moet er al eens een minder goede financiële keuze gemaakt worden in functie van onze mensen. En als hij, zijnde de familiale eigenaar deze beslissing maakt dan trekt ook bijna niemand dat in twijfel."*

**Respondent 5:** *"Ja, dat speelt zeker wel een kleine rol in het bedrijf maar uiteindelijk is de winstgevendheid van het bedrijf het belangrijkste."*

Echter was het niet altijd even duidelijk hoe groot de rol van SEW in het familiebedrijf was. Om erachter te komen hoe belangrijk SEW is voor de deelnemende familiebedrijven is er dieper ingegaan op de vijf dimensies van SEW. Deze vijf dimensies helpen om te bepalen hoeveel waarde er wordt gehecht aan SEW in een bedrijf. De eerste dimensie heeft betrekking tot de familiale controle en invloed op het bedrijf. Meerdere respondenten geven aan dat dit zeker een rol speelt in het familiebedrijf maar dat het uiteindelijk belangrijker is dat de juiste mensen op de juiste plek zitten, ongeacht of dit familie is of niet. Er werd ook opgemerkt door de respondenten dat latere generaties zich minder lieten beïnvloeden door het SEW-perspectief dan eerdere generatie(s). Dit kwam doordat de latere generaties minder emotioneel betrokken zijn bij het familiebedrijf.

**Respondent 2:** *"Het klopt ook wel dat de emotionele betrokkenheid daalt naarmate de generaties stijgen. Dat hebben we hier zelf ook gemerkt aan de ouders, die waren één op één verbonden met het familiebedrijf, zij waren het familiebedrijf en dat speelt nu nog steeds een rol maar is wel vermindert."*

**Respondent 3:** *"Ik denk als je een bedrijf hebt dat je toch zo goed mogelijk een keuze probeert te maken voor uwe business."*

*En dan is het wel ook logischer dat als je het familiebedrijf hebt opgericht de emotionele verbondenheid groter is dan als je er als een latere generatie instapt omdat je het toch zelf uit de grond hebt gestampt."*

**Respondent 5:** *"Ja maar wij kennen ook heel goed onze sterktes en zwaktes in het bedrijf, wij zijn ondernemers maar niet zozeer managers. En daarom is het interessant om mensen te zoeken en die te binden aan het familiebedrijf door eventueel aandelen beschikbaar te maken. Het is ook belangrijk dat je uzelf aanvult met sterke mensen en dat kan evengoed een extern iemand zijn."*

**Respondent 7:** *"Los van onze familie zijn er nog mensen die hier al lange tijd werken en een belangrijke functie bekleden. Deze zijn onmisbaar voor ons bedrijf en helpen en steunen ons ook, het draait niet enkel om onze familie."*

De tweede dimensie heeft betrekking tot de identificatie van familieleden met het familiebedrijf. Doordat het familiebedrijf in vele gevallen ook de familienaam draagt wordt dit aanschouwd als een verlengstuk van de familie. De goede of slechte prestatie van het familiebedrijf zal dan ook gekoppeld worden aan de familienaam. Dit zorgt voor een extra druk op de familiale werknemers waardoor er in sommige situaties emotioneler kan worden gereageerd/gehandeld dan bij niet-familiebedrijven. Het is een extra dimensie voor familiale werknemers waarbij de respondenten dan ook duidelijk aangeven dat dit zeker een rol speelt bij het werken in een familiebedrijf.

**Respondent 3:** *"Wij zijn een bedrijf waar onze familienaam is aan verbonden, dus alles wat je doet voelt toch anders aan dan als je werkt voor iemand anders. Als je iets niet goed doet dan lieg je eigenlijk gewoon tegen uzelf en uw eigen toekomst dus je bent daar wel enorm mee betrokken."*

**Respondent 4:** *"Ja de familienaam zorgt ook wel voor een extra druk om de schouders van de familie om hier alles draaiende te houden. Werknemers die hierbij staan dat is hun werk en dat stopt als ze hier weggaan maar voor ons niet. Wij zijn daar 24/24 mee bezig. Als iemand bijvoorbeeld een fout maakt dan kan daar wel iets emotioneler op gereageerd worden maar dat is ook omdat wij daar 24/24 mee bezig zijn, maar ge probeert dat natuurlijk altijd wat te beperken zodat emoties nooit de bovenhand krijgen."*

**Respondent 7:** *"De vorige generatie(s) hebben het bedrijf een kwalitatief imago gegeven en dat linkt uiteraard wel met de familienaam. Dus dat speelt in zekere mate wel een rol."*

De derde dimensie is de sociale binding met het familiebedrijf. Het creëren van goede relaties in het familiebedrijf zorgt voor het verbeteren van de werksfeer. Dit heeft niet enkel betrekking tot de familiale personen maar ook de andere werknemers. Hierdoor creëer je een betere werksfeer waardoor werknemers meer geneigd zijn om een extra inspanning te leveren voor het familiebedrijf. Volgens de respondenten kunnen het soms kleine attenties of evenementen zijn die deze sfeer positief beïnvloeden.

**Respondent 1:** *"Het is belangrijk dat onze medewerkers weten dat we hen appreciëren/waarderen voor hetgeen ze doen."*

*Dit proberen wij ook hen ook duidelijk te maken doormiddel van enkele activiteiten te organiseren waarin het relationele meer naar boven komt zoals een personeelsfeest, bij overwerken laten we eten overkomen, barbecue organiseren, ...*

**Respondent 3:** *"Het personeel ook laten weten dat hun werk geapprecieerd wordt. Dat doet soms ook al veel positief voor de sfeer in het bedrijf en dat probeer ik wel regelmatig te doen."*

**Respondent 4:** *"Doormiddel van kleine attentie zoals: paaseieren uitdelen met Pasen of waardebonnen uitdelen met nieuwjaar. Daarmee onderscheiden wij ons misschien wel van andere bedrijven waar dat niet gebeurt en dat heeft wel een positieve invloed op de sfeer in het bedrijf. "*

**Respondent 5:** *"Het respect tonen tegenover elkaar. Als er een bepaalde hiërarchie te fel wordt benadrukt dan gaan mensen zich door ook minder goed bij voelen en ikzelf kan daar ook totaal niet tegen. Wij zijn een familiebedrijf waar dat iedereen elkaar aanspreekt met de voornaam en niet met meneer of directeur."*

De vierde en vijfde dimensie die worden aangehaald hebben betrekking tot de emotionele verbondenheid met het familiebedrijf en de intentie om het familiebedrijf succesvol over te dragen aan de volgende generatie. Deze werden meermaals aangehaald door de respondenten en zullen in aparte delen worden behandeld.

## **4.2. Unieke dynamiek in een familiebedrijf**

Naast het belang van SEW in een familiebedrijf is er ook het unieke karakter van een familiebedrijf waardoor het zich differentieert van een niet-familiebedrijf. De systeemtheorie speelt hierbij een belangrijke rol aangezien er wordt verondersteld dat de kern van een familiebedrijf bestaat uit drie subsystemen: de familie, het bedrijf en de eigenaar(s) (Tagiuri & Davis, 1996). Hieruit kan er worden afgeleid dat er conflicten ontstaan wanneer iemand meerdere rollen aanneemt in het familiebedrijf of als de rollen van familiale personen veranderen doorheen de jaren, waardoor de grenzen tussen de verschillende subsystemen vervagen. Dit kan leiden tot emoties die doordringen vanuit de familie tot in de organisatie en andersom, wat op zijn beurt dan weer consequenties kan hebben op de bedrijfsbeslissingen. Deze unieke dynamiek werd door meerdere respondenten aangehaald.

**Respondent 5:** *"Waar ik het soms moeilijk mee heb op emotioneel en bedrijfsvlak is dat ik soms wel 4 verschillende petten op heb, en de schrik heb om het organogram te verstoren. Ik ben eigenaar, bestuurder, familie en manager. Het is moeilijk om hierin een goed evenwicht te vinden aangezien je bv. als eigenaar kan zeggen hoe iets concreet moet gebeuren. Maar in dat geval creëer je geen manager maar volgers. Een goed evenwicht tussen de verschillende petten zoeken is iets waarin ikzelf nog moet groeien."*

**Respondent 6:** "En dan heb ik het vooral, dat is iets wat ik nu meer voel opkomen, hier binnen het bedrijf mag ik eigenlijk geen vader spelen, maar vanaf de poort sluit ben ik terug de vader. Die overgang is heel moeilijk en dat creëert wel extra emoties in het bedrijf omdat dat iets is waar ikzelf ook nog in moet groeien en mee moet leren omgaan."

**Respondent 7:** "Enerzijds ben je werknemer anderzijds ben je ook eigenaar. Ge doet uw dagdagelijkse job voor het bedrijf en je neemt me beslissingen over de richting van het bedrijf. De combinatie van de 2 is interessant maar creëert ook extra verwachtingen. Zo zal er vanaf dag 1 dat je hier begint toch ook intern naar u gekeken worden en iets verwacht worden en dat is niet altijd even makkelijk."

Een professionele aanpak helpt hierbij volgens de respondenten om de continuïteit van het familiebedrijf niet in gedrang te brengen.

**Respondent 2:** "Goh dat is moeilijk om dat helemaal van elkaar af te koppelen. Wij profileren onszelf als professionelen en aparte individuen. Wij plannen gespreken, vergaderingen, feedback als iedere andere werknemer in het bedrijf. Wij zorgen ervoor dat dat op geen enkele manier de indruk zou scheppen dat daar andere regels zouden gelden, een professionele aanpak loont hierbij."

**Respondent 3:** "Dat proberen wij eigenlijk te vermijden door daar professioneel mee om te gaan. Dat is duidelijk afgelijnd bij ons en dat werkt ook als dit wordt gerespecteerd."

### 4.3. Emoties in familiebedrijven

Door de unieke dynamiek van een familiebedrijf ontstaat er een samensmelting van emoties vanuit de familie en het bedrijf. Een gevolg hiervan is dat emoties vanuit de familie door kunnen vloeien tot in de organisatie, en andersom. Het is dan ook algemeen aanvaard dat emoties een invloed hebben op de bedrijfsbeslissingen in het familiebedrijf. De familiale band die personen onder elkaar hebben speelt hierbij een belangrijke rol. Er werd meermaals bevestigd in de interviews dat een hechte familiale relatie ervoor zorgt dat er meer openheid is tussen elkaar. Hierdoor zullen ze sneller de neiging hebben om hun mening te verkondigen aan elkaar, zowel positief als negatief. Dit heeft als consequentie voor het bedrijf dat er sneller conflicten kunnen ontstaan onderling. Deze conflicten kunnen een mogelijke impact hebben op bedrijfsbeslissingen indien er niet goed mee wordt omgegaan. Tijdens de interviews werd duidelijk dat de onderlinge relatie in sommige gevallen meer complex werd terwijl andere aangaven dat deze openheid de onderlinge relatie sterker maakten.

**Respondent 4:** "Ik denk wel dat ik mijn mening sneller zal zeggen tegen mijn vader dan tegen een externe, dat kans misschien wel een impact hebben op bepaalde bedrijfsbeslissingen van mijn vader. Onze familiale relatie speelt daarbij een belangrijke rol en dat zorgt ervoor dat wij weleens op elkaar kunnen roepen maar dat lijkt mij ook logischer."

**Respondent 5:** "Tuurlijk heb ik een goede relatie met elkaar en merk je daar wel iets van. Maar dat is ook logisch, wij zijn samen opgegroeid en zien elkaar ook buiten het werk om."

**Respondent 6:** "Jawel dat zeker. Er zijn sneller conflicten omdat je eigen bent aan elkaar. Tegen een vreemde ga je minder snel een conflict maken, dan zal je jezelf rapper inhouden dan tegen familiale personen. Tegen familiale personen zeg je sneller je gedacht, ongeacht of dat nu positief of negatief is."

**Respondent 7:** "Met mijn broer heb ik uiteraard een enorm goede relatie, wij zijn 2 handen op 1 buik. Tegen hem zal ik ook sneller iets zeggen dan tegen andere familiale personen. Zij zijn een verdere familiale lijn van ons en dan is dat ook logisch dat je tegen u broer iets meer zegt."

Een ander belangrijk kenmerk wat zijn impact heeft op de onderlinge relaties en hierdoor de emoties in een familiebedrijf is de persoonlijkheid. Het is niet omdat je familie van elkaar bent dat alles perfect loopt. Meerdere respondenten gaven aan dat verschillen in persoonlijkheden bij familiale personen kunnen leiden tot emoties, vaak worden deze dan als negatief aanschouwt. Dit komt doordat er verschillen ontstaan tussen persoonlijkheden en deze verschillen sneller naar boven komen omdat de familiale personen sneller hun mening zullen verkondigen aan elkaar. Een aangewezen oplossing hiervoor is om de taakomschrijving van een persoon duidelijk vast te leggen. Hierdoor is er onderling ook meer duidelijkheid over de exacte rolverdeling in het bedrijf waardoor conflictsituaties hieromtrent vermeden kunnen worden, dit werd beaamd door enkele respondenten. Een andere factor is de complementariteit van verschillende persoonlijkheden. Deze complementariteit zorgt ervoor dat personen beter samenwerken waardoor dit positief afstraalt op en in het familiebedrijf.

**Respondent 1:** "Ik denk eigenlijk dat het ook veel aan uw eigen ligt. Als je vanaf het eerste moment in het bedrijf de wijsneus gaat uithangen dan zult ge scheef bekeken worden door de externe werknemers en maakt dat een goede familiale relatie in het bedrijf moeilijker."

**Respondent 6:** "Die zijn op een gegeven moment heel close beginnen samenwerken en dat heeft een ruime tijd goed gegaan. Maar ze verschillen van karakter en op een gegeven moment botste dat onderling en heeft dat geleid tot een uitbarsting. Toen hebben wij hierover gepraat en is een oplossing gezocht. Die is er toen ook gekomen en hierbij werken ze niet meer direct met elkaar en sindsdien is dat ook niet meer gebeurt en is die onderlinge relatie enorm verbeterd tot goed geworden."

**Respondent 7:** "Wij kennen elkaar ook voornamelijk via het bedrijf, dat is verre familie die je niet meer op familiefeesten tegenkomt. Maar doordat wij elkaar enorm goed aanvullen en complementair zijn met elkaar werkt dat enorm goed. En dat is ook positief voor het bedrijf aangezien als je over elke beslissing ruzie begint te maken dan straalt dat negatief door in het bedrijf. Bij ons is het juist zo dat wij veel overleggen en complementair zijn met elkaar. Ook helpt het in ons geval dat wij niet allemaal willen streven naar 1 positie in het bedrijf en dat is volgens mij ook de reden waarom het nu zo goed gaat met het bedrijf."

Een ander terugkerende factor is de emotionele verbondenheid met het bedrijf. Meermaals werd aangegeven door de respondenten dat ze het familiebedrijf moeilijk konden loslaten.

Ze identificeerden zichzelf met het familiebedrijf waardoor de grenzen tussen de familie en het bedrijf vervagen. Op deze manier worden de emoties die in het bedrijf spelen meegenomen naar de thuissituatie en andersom, dit kan een impact hebben op de bedrijfsbeslissingen. Dit komt doordat in een familiebedrijf de bedrijfsbeslissingen niet enkel geanalyseerd worden vanuit een financieel perspectief maar ook vanuit het SEW-perspectief. Er werd ook vermeld dat hoe verdere generaties minder emotionele bedrijfsbeslissingen maakten als vorige. De intensere familiale relaties onderling zorgen er dan ook voor dat de emoties sterker worden waargenomen dan bij een niet-familiebedrijf waardoor dit een impact heeft op de beslissingen omtrent SEW, zoals het imago van het familiebedrijf of het risico dat werknemers vrijwillig ontslag nemen vanwege de werkdruk. Dit kan op zijn beurt gecounterd worden door een raad van advies/bestuur op te richten.

**Respondent 1:** *"Op een moment in mijn leerproces was er een drukke werkweek en ging onze pa met het managementteam naar een externe vergadering. Ik was toen het aanspreekpunt in het bedrijf maar er waren bepaalde dingen niet goed geregeld door het managementteam waardoor alles in het 100 liep. Op dat moment lag alle druk op mij en dan zijt ge wel iets emotioneler. Toen heb ik ook mijn pa gebeld om de situatie uit te leggen en toen heeft onze pa op een gegeven moment beslist om alles te laten vallen op de externe vergadering om terug naar het bedrijf te gaan en daar het managementteam alles op te laten lossen. Op dat moment kon ge wel zeggen dat de SEW van het bedrijf voorrang had op, 'druk op werknemers was toen enorm hoog en er stonden er twee op het punt om ontslag te nemen'. Naderhand is dat ook allemaal besproken en duidelijk gemaakt dat zo'n situaties niet nog eens moeten voorkomen en sindsdien is dat ook niet meer voorgevallen."*

**Respondent 2:** *"Hiernaast spelen emoties/gevoelens ook een grote factor binnen onze organisatie, misschien wel zelfs een te grote factor. Hierdoor gebeurt het soms dat mensen gaan reageren vanuit het buikgevoel in plaats van op feiten of een strategie. En omdat we in een organisatie zitten die toch nog wel een heel familiere kant heeft worden die emoties/gevoelens, ik denk maar geuit dan in een niet-familiebedrijf. Dan hangt het er ook vanaf wie juist die beslissing neemt, als mijn man bijvoorbeeld een beslissing neemt waarbij het financiële effe minder van belang is dan is dat bijna altijd met de strategie van het bedrijf in zijn achterhoofd en zal dat niet betwist worden. Als het echter mensen zijn die niet direct die bevoegdheid hebben en toch zo'n beslissing nemen dan moet je daarop reageren. En dat is niet altijd even makkelijk om die mensen dat te laten inzien."*

**Respondent 2:** *"Na de overname was de eerste actie van mijn man om een raad van advies op te richten, bestaande uit 3 externe adviseurs (initieel ook de ouders). Dat is gelijk een raad van bestuur maar dan een laagdrempel versie. Dit heeft hij gedaan om zich te laten adviseren door meer ervaren personen omdat hij ook tegenover nieuwe uitdagingen stond in het familiebedrijf als leider."*

**Respondent 3:** *"En dan is het wel ook logischer dat als je het bedrijf hebt opgericht de emotionele verbondenheid groter is dan als je er als een latere generatie instapt omdat je het toch zelf uit de grond hebt gestampt. Doordat ge er meer emotioneel mee betrokken zijt kan het wel zijn dat die emoties een invloed hebben op bedrijfsbeslissingen."*

*Al merk ik dat mijn vader en nonkel als 6<sup>de</sup> generatie minder emotioneel waren en meer logische en rationele beslissingen maakten."*

**Respondent 4:** *"Als er iets misloopt dan blijft dat ook wel langer hangen bij ons. Ge neemt dat mee naar huis en soms wordt dat terug een gespreksonderwerp. Het speelt ook natuurlijk nog een rol dat wij allemaal samenwonen onder hetzelfde dak. En ergens kan ik mij dan wel voorstellen dat je daar soms moeilijker doorslaapt als het slecht gaat en dat het een invloed heeft op bedrijfsbeslissingen zoals het imago."*

**Respondent 4:** *"Er is al eens een situatie geweest waarbij wij bijna een handeling hadden gedaan die puur op emotie was. Uiteindelijk is dat toen niet doorgedaan is was dit achteraf ook de juiste beslissingen. Hieruit heb ikzelf wel geleerd dat er soms langer moet worden nagedacht over iets vooraleer je een grote bedrijfsbeslissing maakt."*

**Respondent 5:** *"Ik ben nu zelf ook geen manager meer omdat het lijkt eenvoudig om mensen aan te sturen maar dat is niet zo eenvoudig als ge denkt. In die positie voelde ik mij ook niet gelukkig en dat straalt ge dan ook wel uit. Dus in dat opzicht denk ik dat dat minder goede gevoel ergens ook wel mijn beslissingen heeft beïnvloed maar dat is moeilijk om dat met zekerheid te zeggen natuurlijk. Daarom ben ik ook gestopt om in die functie te werken, ik ben iemand die van nature dingen wil creëren. "*

**Respondent 6:** *"Ja dat klopt wel, ik laat mijn werk niet los. Ik zou willen dat als ik de poort hier dichttrekt dat ik dat achter mij kan laten liggen maar ik het die knop niet. En dat is iets waar ikzelf ook in moet verbeteren ma ik betwijfel als ik dat ooit helemaal kan laten linksliggen. Dan is het soms ook logisch dat die emoties een rol spelen bij allerlei bedrijfsbeslissingen, aangezien ik ook maar een mens ben. "*

**Respondent 7:** *"Je pakt de problemen mee naar huis éh, nu denk ik dat de meeste werknemers met een beslissingsbevoegdheid dat wel zullen ervaren. Je hoeft daar niet noodzakelijk familie voor te zijn. Dat zijn geen nine to five jobs en dan neemt ge bepaalde werkzaken al sneller mee naar huis. Maar over het algemeen denk ik wel dat ik mag zeggen dat de beslissingen die wij nemen het gevolg zijn van een strategie die vooropgesteld is."*

#### **4.4. De opvolging in het familiebedrijf**

De intentie om het familiebedrijf over te dragen naar de volgende generatie wordt aanzien als de vijfde dimensie om de SEW in een familiebedrijf te meten. Het succesvol overdragen van het familiebedrijf aan de volgende generatie is voor vele familiebedrijven een belangrijke doelstelling. Dit werd bevestigd door meerdere respondenten. Bij de respondenten was er een gezonde mix aanwezig van familiale personen die het familiebedrijf hadden overgenomen of familiale personen die in het familiebedrijf werken met een toekomstige visie om later het familiebedrijf zelf aan te sturen.



**Respondent 3:** "Het is wel de bedoeling dat ik blijf groeien in het bedrijf en nu zoveel mogelijk ervaring opdoe. En dan is het de bedoeling dat ik binnen enkele jaren de plaats van mijn vader inneem."

**Respondent 4:** "Mijn broer heeft altijd aangegeven dat hij niet geïnteresseerd is om later zaakvoerder te worden. Bij mij is die interesse wel aanwezig, maar dat is pas voor binnen enkele jaren ik probeer nu zoveel mogelijk ervaring op te doen."

Hierbij was het inloopp proces van de familiale personen van groot belang. Meermaals werd bevestigd dat het inloopp proces cruciaal is in het familiebedrijf om niet te worden aanzien als 'zoon/dochter van de baas'. Er werd aangegeven dat ze zelf hun strepen wouden verdienen in het familiebedrijf en niet zomaar een bevoorrechte positie kregen op basis van hun familienaam. Het inloopp proces voor de familiale personen bestond erin om onderaan de ladder te beginnen en zichzelf naar boven te werken. Andere respondenten hadden al eerdere werkervaring in het bedrijf doordat ze jarenlang er vakantiewerk hebben verricht. Dit zorgt ervoor dat ze een beter inzicht hebben over het hele proces in het familiebedrijf en kunnen ze bijna alle vragen beantwoorden die betrekking hebben tot het familiebedrijf. Hierdoor kregen de opvolgers een positief gevoel dat ze niet alleen maar op die positie zitten/kunnen zitten in de toekomst op basis van hun familienaam maar ook op basis van hun kwaliteiten.

**Respondent 1:** "Het inloopp proces is voor mij heel belangrijk. Ik was er voor mezelf uit dat ik op termijn in het familiebedrijf wou gaan werken en om de reactie te counteren van 'zoon/dochter van' was het inloopp proces cruciaal. Mijn vader en ik hebben dat toen grondig besproken en over nagedacht vooraleer we deze keuze maakten maar voor mijzelf was dat ook een voorwaarde. Ik wou niet direct in het familiebedrijf beginnen zonder dat proces. Dat is begonnen met het doorlopen van alle arbeidstaken, daarna de bediendetaken, nu focus ik mij meer op het salesdepartement."

**Respondent 2:** "Doordat hij zich al 10 jaar bewezen had binnen de organisatie van bij de bezemwagen tot op managementniveau. Hierdoor kan hij nu een bedrijf runnen en op elke vraag binnen de organisatie heeft hij een antwoord doordat hij dit zelf allemaal heeft meegemaakt."

**Respondent 4:** "Die jaren vakantiewerk hebben mij nu ook wel geholpen, dat ik er niet ineens instap zonder iets van ervaring. Dat de werknemers ook niet het gevoel hebben van die snotneus komt hier direct boven mij staan zonder ervaring of iets. Ik heb de eerste weken ook veel geprobeerd om op de werkvloer te staan en iedereen te kennen dat ze weten dat je ook je handen uit de mouwen wilt steken en bereid bent om hard te werken."

De garantie dat het familiebedrijf wordt opgevolgd door een familiaal persoon heeft ook effecten op het imago en het personeel van het familiebedrijf. Meerdere respondenten kregen positieve commentaren op het feit dat hij/zij/ze het familiebedrijf gingen verderzetten. Maar dit brengt ook in sommige gevallen problemen met zich mee doordat de nieuwe generatie een andere richting wil uitstippelen voor het familiebedrijf dan de vorige generatie.

**Respondent 1:** "Ze hebben mij dat niet direct tegen mij gezegd maar ik heb dat wel via via vernomen dat mensen het positief aanschouwden omwille van het feit dat ze een bepaald inzicht kregen van wat er ging gebeuren na het tijdperk van mijn pa met het bedrijf. Een gevoel van werkzekerheid daardoor kregen. Het bedrijf gaat verdergezet worden en door iemand voor ons bekend en niet door een derde partij."

**Respondent 2:** "Doordat het bedrijf werd overgenomen door de volgende generatie merkten we wel dat dit niet voor iedereen in het bedrijf even vlot ging. Er werd met een strategisch plan gewerkt om te groeien in de toekomst en sommige personen hadden hier wel meer moeite mee dan andere omdat ze jaren gewend waren om het op hun manier te doen. En die verandering bracht wel emoties met zich mee en dat is iets waarmee je moet kunnen omgaan en dat is niet voor iedereen even makkelijk. "

Over de externe werkervaring zijn er verschillende meningen. Sommige respondenten merkten op dat ze in een extern bedrijf minder kansen zouden krijgen om te groeien en dingen te leren die ze later in het familiebedrijf zouden kunnen toepassen. Andere respondenten waren ervan overtuigd dat door hun externe werkervaring ze kennis hadden opgedaan die ze in het familiebedrijf konden toepassen.

**Respondent 1:** "Wij vonden het eerder een nadeel om eerst extern te gaan werken omdat in onze ogen, je toch beperkt wordt in bepaalde functies/rollen waar dat wijzelf de intentie hadden om breder te gaan. In plaats van extern die tijd te gaan werken vonden wij het logischer om die tijd te spenderen en om zelf de ervaring op te doen in het familiebedrijf."

**Respondent 4:** "Euhm eigenlijk door een stage heb ik een beetje ontdekt dat ik hier meer kansen zou krijgen. Ik ben ook van mening dat de jaren die ik nu op een ander zou gaan spenderen, dat is goed om u gezichtsveld te verbreden maar ik wist dat dat niet mijn einddoel zou zijn. Dus ik denk dat ik dan niet zo gemotiveerd zou zijn om op een andere locatie proberen door te groeien. En daarmee heb ik eigenlijk beslist om direct hier te beginnen."

**Respondent 7:** "Ik heb eerst 2 jaar ergens anders gewerkt, zoals alle andere familiale personen. Wij hebben allemaal eerst extern gewerkt om juist te weten hoe het er op een andere aan toe gaat en daar ervaring op te doen die we in het familiebedrijf kunnen gebruiken."

Bij de familiale opvolging zijn er ook veel emoties betrokken. Het is niet altijd even makkelijk voor de vorige generatie om het bedrijf los te laten. In sommige gevallen identificeert deze generatie zich enorm met het familiebedrijf en hebben ze moeite om dit los te laten. Dit zorgt ervoor dat er een druk komt te staan op de familiale relatie wat op zijn beurt dan weer een invloed kan hebben op de bedrijfsbeslissingen. Er kunnen emotionele situaties gecreëerd worden waardoor de familiale relaties worden aangetast. Dit kan dan weer zijn effect hebben op de bedrijfsbeslissingen, in specifiek op de SEW-beslissingen. De vorige generatie is meer emotioneel betrokken bij het familiebedrijf waardoor er meer bedrijfsbeslissingen werden uitgevoerd vanuit een emotie. In een voorbeeld van een respondent werd aangegeven dat er bij de vorige generatie een gevoel van angst meespeelden waardoor dit zijn impact had op bedrijfsbeslissingen omtrent SEW.

Denk maar aan het HR-beleid in een bedrijf, het imago of de interne relaties in het bedrijf. Een nieuwe generatie die in het bedrijf komt zal dan ook vaak minder emotioneel handelen en zijn eigen stempel willen doordrukken. Dit kan gebeuren op basis van een nieuw strategisch plan waarmee de vorige generatie het moeilijk kan hebben omdat zij een andere richting voor ogen hadden. Er werd ook aangegeven dat men heeft geleerd uit emotionele beslissingen uit het verleden waardoor dit een impact heeft op zijn/haar toekomstige beslissingen.

**Respondent 2:** *"Hij heeft het enkele jaren geleden overgenomen en dan hebben de ouders er nog 2 jaar in gewerkt. En dat is een moeilijke periode geweest omdat hij alles anders deed, eigenlijk van alles het tegenovergestelde dan dat zijn ouders dat deden. En die hadden het daar logischer gewijs ook moeilijk mee puur op basis van de emotie. Dan zei hij ook van kijk ik doe dat niet op basis van emotie of omdat ik jullie niet respecteer maar ik doe dat omdat het goed is voor het familiebedrijf en ik wil mijn investering laten groeien. En ik denk dat dat voor ouders heel moeilijk is geweest omdat die hebben al die beslissingen heel moeilijk of zelfs niet kunnen begrijpen. Bij hun speelden emotie nog een grote rol. Zij maakten vaak beslissingen vanuit een gevoel van angst, angst dat iemand ontslag nam of ergens anders ging werken of angst dat een bepaald project niet ging werken."*

**Respondent 5:** *"Alleen hebben mijn broer en ik het ook wel een beetje geforceerd op een gegeven moment. Dat wij zeiden van kijk eh nu is de tijd rijp. Wij hadden al aandelen verworven doorheen de jaren heen waar wij nooit echt voor betaald hadden. En toen hebben wij gezegd kijk het is nu het moment en wij gaan een exit strategie doen, uw uitkopen. En ja in het begin zaten we niet op dezelfde golflengte van prijs en dat was wel ambetant aangezien ge dan tegenover uw vader zit. Maar goed, dat is de eerste meetings was ambetant maar dan zijn we daar op een fatsoenlijke manier uitgekomen."*

**Respondent 5:** *"Het is wel zo dat als de eerste generatie erin blijft na de overname van de vorige generatie dat dit voor strubbelingen kan zorgen. Die zijn minder operationeel bezig en beginnen de zaak ook minder goed te kennen. Je geraakt er namelijk heel snel uit, de wereld verandert snel denk maar aan de klanten, de leveranciers, de werknemers, ..."*

**Respondent 6:** *"Kijk ik heb 2 zonen die beide in dit familiebedrijf werken. Ik heb het soms moeilijk om hen iets te weigeren binnen het bedrijf, daar speelt het feit dat het mijn zonen zijn en het een emotioneel gegeven is wel enorm aan mee. Anderzijds neem ik momenteel nog de definitieve beslissing en wij spelen daarbij ook in op het feit dat wij een familiebedrijf zijn. In Limburg merk ik dat het wel iets belangrijks is voor ons cliënteel en dan wordt er inderdaad weleens een beslissing genomen op basis dat wij een familiebedrijf zijn. En door die hechte banden in het bedrijf spelen emoties hierbij zeker een rol en ik persoonlijk kan die emoties ook niet zomaar uitschakelen."*

Ook waren er enkele respondenten die eerlijk toegaven dat ze er oprecht moeite mee zouden hebben om het familiebedrijf in de toekomst helemaal los te laten. Over dit punt waren de meningen verdeeld.

Er zijn ook respondenten die ervoor uitkwamen dat als ze het familiebedrijf zouden verlaten ze geen ceremoniële functie meer moesten hebben. Er helemaal uitstappen en de volgende generatie het roer geven lijkt dan ook voor de meeste respondenten de meest voor de hand liggende keuze. Echter is dit niet een keus die altijd even makkelijk is en dit werd bevestigd door de respondenten.

**Respondent 5:** *"Ik ben ook voorstander van, als ik hieruit stap dat ik ook helemaal wegga. Ik moet dan geen ceremoniële functie meer hebben mij lijkt dat wel beter dat je echt die band doorknipt."*

**Respondent 6:** *"Nee dat gaat moeilijk worden. Ik denk dat ik tot in mijn kist hiermee verbonden zal blijven daar ben ik van overtuigd. Ik hoop wel dat ik een stap kan terugzetten en dat is mijn betrachting ook om dit later over te dragen aan mijn zonen. Maar er helemaal uitstappen zie ik niet snel gebeuren, dat hoeft volgens mij ook niet. Ik wil in de toekomst een stap opzijzetten zodat mijn zonen hier de leiding kunnen nemen maar het helemaal los laten zie ik niet snel gebeuren"*

**Respondent 7:** *"Je merkt in heel veel familiebedrijven waar de vader tot zijn 80ste blijft zeggen wat er moet gebeuren. En dat is niet goed, op een bepaald moment moet je een stap kunnen en durven opzij te zetten en het ook kunnen overlaten aan de volgende generatie. En daar moet ik de vorige generatie wel een pluim voor geven, zij hebben het roer helemaal overgelaten aan de volgende generatie."*

Nadat de familiale overname succesvol is volbracht heerst er vaak een dubbel gevoel bij de vorige generatie. Zo hebben meerdere respondenten bevestigd dat de vorige generatie trots en fier is dat de volgende generatie het roer heeft overgenomen maar dat ze toch moeite hadden met het familiebedrijf los te laten. Bij de huidige generatie heerst er vooral een gevoel van trotsheid dat hij/zij/ze het familiebedrijf hebben kunnen verderzetten.

**Respondent 2:** *"Zij zien nu ook dat het goed gaat met hem en dat het familiebedrijf groeit. Die zullen daar ongetwijfeld trots op zijn."*

**Respondent 5:** *"Dat is een heel dubbel gevoel voor hem. Hij vindt dat fantastisch dat het verder gezet kan worden door zijn 2 kinderen alleen dit is ook zijn kindje. Hij heeft hier heel lang gewerkt en dan is dat niet makkelijk om daar afscheid van te nemen."*

**Respondent 7:** *"Enerzijds zijn die trots maar het was zeker en vast een moeilijke beslissing. Die hebben zelf een mooie leeftijd en laten het dan over aan een groep jong geweld om het zo maar te zeggen, en dat is ook niet makkelijk geweest voor hen."*

## 5. Discussie

### 5.1. Reflectie op de bevindingen

Het doel van mijn onderzoek is om de gap omtrent de emoties in familiebedrijven in de academische literatuur op te vullen waarbij ik mij focus op de impact van emoties op de SEW tijdens de familiale opvolging. Dit zal ik doen door een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag "Wat is de impact van emoties op de socioemotional wealth in familiebedrijven tijdens de opvolging?" Om het antwoord hierop te formuleren heb ik verschillende thema's geanalyseerd.

Het eerste thema heeft betrekking op de SEW in familiebedrijven. Als er gekeken wordt vanuit het SEW-perspectief dan spelen emoties van familiale eigenaar(s) een directe rol bij het nemen van bedrijfsbeslissingen. Dit komt doordat bij het nemen van dit soort beslissingen er niet enkel rekening wordt gehouden met het financiële aspect, het SEW-aspect speelt hierbij ook een bepalende rol (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Uit mijn studie blijft dat SEW een rol speelt bij familiebedrijven. Bij het begin van mijn analyse lijkt het alsof dit een beperkte rol is. De meeste respondenten geven aan dat bedrijfsbeslissingen worden gemaakt op basis van een strategisch plan en dat er zelden van dit plan wordt afgeweken. Maar na verdere analyse geven verschillende respondenten aan dat er veel waarde wordt gehecht aan een succesvolle familiale opvolging en de emotionele verbondenheid met het bedrijf. Dit zijn twee punten waar ik in de volgende alinea's dieper op in zal gaan. Eerst ga ik de familiale controle en invloed bespreken gevolgd door de identificatie van familieleden met het familiebedrijf en de sociale binding in het familiebedrijf.

Uit mijn studie blijkt dat de familiebedrijven veel belang hechten aan de juiste personen op de juiste plaats in het bedrijf, ongeacht of dit een familiale persoon is of niet. Hierbij is ook gebleken dat latere familiale generaties zich minder laten beïnvloeden door de SEW dan eerdere generaties. Dit komt doordat er ze emotioneel verder van het familiebedrijf af staan dan eerdere generaties. Deze conclusie ligt in de lijn der verwachting. Het is aangetoond dat indien de eerste generatie van de familie de leiding heeft over het bedrijf, deze meer rekening houdt met emotionele doelstellingen dan latere generaties (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016). Hiernaast is er nog de sociale binding met het familiebedrijf en de identificatie van familieleden met het familiebedrijf. Dit zijn twee thema's waarin mijn onderzoek niet afwijkt van de literatuur. De respondenten hebben aangegeven doordat het bedrijf de familienaam draagt, dit zeker een invloed heeft op hen persoonlijk. Net zoals het creëren van goede relaties in het familiebedrijf een positief effect heeft op het bedrijf en de werksfeer. In de literatuur wordt dit omschreven als de identiteit van de eigenaar/familie is sterk verweven in het bedrijf, dat in vele gevallen ook de familienaam draagt. Intern zal dit zijn invloed hebben tegenover de werknemers, de interne processen (bv. kwaliteitscontrole) en de producten (afgewerkte en tussenproducten) die het bedrijf voorzien. Extern zal de reputatie en het imago een belangrijke rol spelen. De aanwezigheid van SEW in een familiebedrijf creëert verwantschapsbanden die enkele collectieve voordelen met zich meebrengen zoals: sociaal kapitaal, relationeel vertrouwen en gevoelens van solidariteit. Deze dimensie heeft niet alleen betrekking tot de familie maar hier worden ook de werknemers, de leveranciers en de externe stakeholders bij betrokken.

Dit vergroot de mate van verbondenheid en vertrouwen in het familiebedrijf wat op zijn beurt dan weer een positieve invloed heeft op de prestaties (Berrone, Cruz and Gomez-Mejia, 2012).

Het tweede thema is de unieke dynamiek in familiebedrijven. Uit deze studie blijkt dat er in meerdere familiebedrijven emotionele rolconflicten kunnen ontstaan doordat de grenzen tussen de familie, het bedrijf en de organisatie vervagen. Hierdoor wordt het moeilijk om de bepaalde rollen in een bedrijf afhankelijk te kunnen zien van elkaar. Dit wordt bevestigd in de literatuur. Er wordt echter niet uitgesloten dat de verschillende subsystemen elkaar deels kunnen overlappen. Wat op zijn beurt dan weer zorgt voor een stijging van de complexiteit binnen een familiebedrijf. Dit is het gevolg als één persoon meerdere rollen binnen het familiebedrijf aanneemt, dan kunnen er rolconflicten ontstaan (Matser, Van Helvert, Van der Pol & Kuiken, 2013). Volgens deze studie blijkt dat een professionele aanpak deze rolconflicten kan verminderen waardoor de continuïteit van het familiebedrijf niet in gedrang wordt gebracht. Echter is het niet altijd even makkelijk om de verschillende subsystemen van elkaar los te zien. Meermaals is aangegeven dat het moeilijk is om de emoties die in het bedrijf spelen niet mee te nemen naar huis, en andersom. Deze emoties zullen een impact hebben op het bedrijfsbeslissingen in het familiebedrijf, onder andere de SEW-beslissingen.

Het derde thema dat wordt besproken zijn de emoties in een familiebedrijf. In de literatuur wordt de nadruk gelegd op deze hechte familiale relatie. Deze is over het algemeen positief doordat er een hoge mate van vertrouwen is onderling. Echter zijn er ook belemmerende factoren zoals conflicten, rivaliteit of vijandigheid (Morris, Williams & Nel, 1996). Uit mijn studie is gebleken dat dit ook speelt bij de ondervraagde familiale leden. Hoe sterker de familiale relatie is, hoe sneller personen hun mening zullen verkondigen aan elkaar. Door deze oprechtheid zullen er sneller conflicten ontstaan in een familiebedrijf aangezien personen hun mening niet zullen opkroppen. Dit zorgt ervoor dat emoties sneller een rol zullen gaan spelen in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Deze emoties spelen een rol bij het nemen van bedrijfsbeslissingen. Net zoals de karakters van de familiale personen ook een belangrijke rol spelen. Sommige karakters zijn complementair en vullen elkaar goed aan terwijl andere karakters met elkaar botsen wat leidt tot frustraties in het bedrijf. Dit kan worden bemiddeld doormiddel van een duidelijke rolverdeling. Hiernaast speelt de emotionele verbondenheid met het familiebedrijf een grote rol. Familiale personen hebben soms moeite om het familiebedrijf los te laten. Hierdoor komen de emoties vanuit het familiebedrijf terecht in de familie en andersom. Doordat de grenzen in een familiebedrijf tussen het bedrijf en de familie vervagen is het mogelijk dat deze emoties een invloed gaan spelen op de besluitvormingsprocessen (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012).

Het laatste thema dat ik ga behandelen is een specifieke bedrijfssituatie die is voortgevloeid uit de ervaringen van de deelnemende respondenten, namelijk de familiale opvolging. De intentie om het familiebedrijf succesvol over te dragen aan de volgende generatie is een belangrijk onderdeel van SEW en kan ervoor zorgen dat de bedrijfsbeslissingen in de toekomst worden beïnvloed. Het vlot en probleemloos overdragen van een familiebedrijf aan toekomstige generaties wordt aanzien als een belangrijk doel voor familiebedrijven (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012). Het duidelijk en helder communiceren van dit inloopproces is van groots belang voor alle betrokken partijen (Gomez-Mejia & Morgan, 2014). Uit deze studie is gebleken dat dit klopt met wat er in de literatuur wordt beschreven. Over het algemeen is er de tendens dat de volgende generatie zowel in termen van

educatie als ervaring goed voorbereidt is op dit proces. Vaak beginnen ze onderaan de ladder in het familiebedrijf en spenderen ze in enkele jaren in het familiebedrijf. Hierdoor creëren ze een goed inzicht in de organisatorisch structuur en de alle taken van het familiebedrijf en kunnen ze op alle vragen een antwoord bieden. Uit deze studie is ook gebleken dat de volgende generatie het belangrijk vindt om zijn eigen strepen te verdienen in het bedrijf. Zij hechten hierbij veel belang aan eerdere werkervaring of een goed inloopproces. De personen willen niet alleen maar hun plek verkrijgen op basis van hun familienaam maar ook op basis van hun kwaliteiten.

Meerdere respondenten hebben aangegeven dat de familiale opvolging of eventuele familiale opvolging zorgden voor positieve emoties bij de werknemers. Dit zorgt voor een vertrouwd gevoel met het bedrijf en een werkzekerheid. Dit zal een positief effect hebben op de werksfeer en de interne relaties in het familiebedrijf. Er was een verdeeldheid waarneembaar over de ervaring en groeimogelijkheden bij externe ondernemingen. Er wordt over het algemeen verwacht dat er minder kansen zijn om te groeien voor niet-familiale personen in een ander bedrijf dan in het eigen familiebedrijf. Hierdoor hebben ze vaak het gevoel dat de ervaring die ze opdoen in een ander bedrijf weinig tot geen meerwaarde kan bieden. Echter zijn er ook respondenten die aangeven dat externe ervaring juist helpt in het eigen familiebedrijf. Uit deze ervaring kunnen ze leren hoe hiermee moet worden omgegaan in het eigen familiebedrijf. Ten slotte werd er nog dieper ingegaan op de emotionele rollercoaster die een familiale opvolging met zich meebrengt. Uit deze studie blijkt dat de vorige generatie moeite heeft om het familiebedrijf los te laten. Hierdoor ontstaan er soms conflicten tussen de vorige en de nieuwe generatie waardoor dit een impact heeft op de familiale relatie onderling. Deze impact heeft tot gevolg dat er negatieve emoties kunnen ontstaan tussen familiale personen onderling, wat dan weer zijn impact kan hebben op bedrijfsbeslissingen. Het verschil in visie voor het familiebedrijf kan een negatief emotioneel effect hebben op de vorige generatie. Met dit emotioneel gegeven moet de volgende generatie omgaan, wat niet altijd even makkelijk is. Hiernaast heerst er ook een gevoel van trotsheid en fierheid dat er een nieuwe familiale generatie het bedrijf in handen heeft genomen. Waardoor er in vele gevallen een dubbel gevoel waarneembaar is bij de vorige generatie. In de literatuur wordt dit bevestigd. De familiale opvolging is een specifieke bedrijfssituatie waarbij emoties een belangrijk rol spelen, deze kunnen zowel positief als negatief zijn. Vaak komt dit doordat de vorige generatie moeite heeft om op te geven wat hij/zij gecreëerd hebben (Sonnenfeld, 1989).

De invloed van emoties op de SEW tijdens de opvolging in familiebedrijven is moeilijk te meten. Er zijn een aantal dimensies die de waarde van de SEW in een familiebedrijf bepalen. Uit deze studie blijkt dat er een verschil is aan de waarde die hieraan wordt gehecht in de familiebedrijven. Dit komt doordat er niet in elk familiebedrijf even veel waarde wordt gehecht aan elke dimensie van SEW. De unieke dynamiek die er heerst in een familiebedrijf waardoor de grenzen tussen de familie, het bedrijf en de eigenaar(s) vervagen speelt hierbij een rol. Dit zorgt ervoor dat emoties vanuit de familie terechtkomen in de organisatie en andersom. Een gevolg hiervan is dat er meer emoties terechtkomen in een familiebedrijf dan bij een niet-familiebedrijf. Deze emoties zullen sneller naar boven komen vanwege de emotionele verbondenheid met het familiebedrijf en de familiale relaties onderling.

Tijdens de opvolging in een familiebedrijf komen er nog een deel extra emoties terecht in het familiebedrijf doordat de volgende generatie nu de leiding moet gaan nemen over het bedrijf. Deze generatie heeft niet altijd dezelfde doelstellingen voor ogen als de vorige generatie. Voornamelijk zal dit een gevolg gaan hebben voor de SEW in het familiebedrijf. Verdere generaties zijn minder emotioneel betrokken bij het familiebedrijf waardoor ze bedrijfsbeslissingen gaan nemen die meer zullen worden geanalyseerd van een financieel en economisch perspectief dan vanuit het SEW-perspectief. Uit mijn studie is gebleken dat hier conflicten kunnen ontstaan tussen de oude en de nieuwe generatie in het familiebedrijf. Deze conflicten zullen hun rol gaan spelen in zowel de familie als het bedrijf. De nieuwe generatie heeft namelijk vaak het idee om te vertrekken vanuit een strategisch oogpunt, waarbij de oude generatie iets meer emotioneel gehecht is aan het familiebedrijf en vanuit dit oogpunt beslissing heeft genomen. De vorige generatie kan hier niet altijd even goed mee omgaan waardoor er negatieve emoties kunnen ontstaan. Deze emoties kunnen door sijpelen tot in het familiebedrijf vanwege de familiale relaties. Dit kan een averechts effect hebben op de nieuwe generatie. Zij willen zich bewijzen ten opzichte van de oude generatie. De extra emoties die terechtkomen in het familiebedrijf zullen ervoor zorgen dat de nieuwe generatie zich meer wil afzetten ten opzichte van de oude generatie. Hierdoor willen ze zich meer distantiëren van het SEW-perspectief omdat de oude generatie hier veel belang aan hechten. Om dit te counteren en de volgende generatie te helpen met het besturen van een familiebedrijf waarbij ze moeten leren omgaan met de emoties van de vorige generatie(s) is het aangeraden om een raad van advies/bestuur op te richten in het familiebedrijf. De impact van emoties op de SEW in een familiebedrijf tijdens de opvolging is er een om rekening mee te houden en goed mee om te gaan. Indien hier niet goed mee wordt omgegaan of deze fase niet goed wordt uitgewerkt kan dit nefaste gevolgen hebben voor het familiebedrijf.

## **5.2. Beperkingen van het onderzoek**

In deze masterproef wordt onderzocht welke invloed emoties hebben op de SEW in familiebedrijven tijdens de opvolging. Er zijn een aantal beperkingen die aan dit onderzoek te linken zijn, deze ga ik hier verder toelichten. Om dit verkennend onderzoek te houden zijn er kleine, middelgrote en grote familiebedrijven gecontacteerd binnen een aantal verschillende sectoren. In totaal hebben er zeven familiebedrijven toegestemd met allemaal verschillende familiale situaties. Hierdoor is sprake van een kleine proefsample en daarnaast zijn alle familiebedrijven uit de regio Limburg en Antwerpen waardoor de geografische reikwijdte eerder beperkt is.

Door het gebruik te maken van diepte-interviews heb ik de respondenten de nodige vrijheid gegeven om hun persoonlijke ervaringen te formuleren. Met als gevolg dat er ook bevindingen in dit onderzoek naar boven zijn gekomen die niet direct een link hebben met mijn onderzoeksvraag.

Als laatste punt zijn emoties ook een heel persoonlijk iets. Mensen praten niet graag over emoties en al zeker niet tegen een louter onbekende persoon. Hierbij rekening houdend dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de COVID-19 crisis waardoor de meeste interviews via online communicatietool of via telefoon zijn verlopen.



Dit zorgt ervoor dat de persoonlijke afstand tussen de interviewer en de geïnterviewde groter is dan bij interviews waarbij je in eenzelfde ruimte zit met elkaar. Hierdoor moet er rekening worden gehouden met het feit dat de respondenten niet alles hebben kunnen zeggen of wouden zeggen en dat er eventuele nuttige informatie is achtergebleven.

### **5.3. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Dit onderzoek is gebaseerd op een kwalitatieve case study. Het doel is om een bijdrage te leveren aan de gap in de academische literatuur die er bestaat omtrent de emoties in familiebedrijven. Voor verder onderzoek is dan ook aan te raden om een bredere steekproef te gebruiken van familiebedrijven in Vlaanderen, Wallonië of België. Mensen uit andere regio's kunnen bijvoorbeeld zich anders opstellen tegenover familiale personen in een familiebedrijf, minder waarde hechten aan het familiebedrijf of meer de focus leggen op het financiële/economische aspect van het familiebedrijf waardoor de interactie in een familiebedrijf anders zal zijn dan tijdens dit onderzoek. Hiernaast zal er ook een duidelijker beeld kunnen worden gevormd doordat er meer casussen worden onderzocht.

Indien er toch onderzoek wordt gevoerd met een kleine steekproef is het interessant om dit onderzoek te focussen op één bepaalde familiale generatie in het familiebedrijf. Hierdoor kan er worden onderzocht of er verschillen zijn tussen generaties onderling in het familiebedrijf en vanwaar dat die verschillen afstammen. Heeft dit enkel betrekking tot de emotionele betrokkenheid van het familiebedrijf of zijn er nog andere factoren die hierbij een rol spelen? Bijvoorbeeld de schoolopleiding, broers/zussen aanwezig, ouders gescheiden, ...

Daarnaast kan het ook nuttig zijn om te focussen op familiebedrijven van een bepaalde grootte (klein, middelgroot of groot). Is er een verschil in hoe dat er met emoties en SEW wordt omgegaan tijdens de opvolging van een klein, middelgroot of groot familiebedrijf. Heeft dit dan bijvoorbeeld te maken met de professionalisering van het bedrijf, de financiële situatie van het familiebedrijf, of als het familiebedrijf beursgenoteerd is of niet. Dit zijn allemaal vragen waarop de antwoorden kunnen variëren en daarom ook zeker interessant voor toekomstig onderzoek.

## 6. Bijlage

### Bijlage 1: Interviewleidraad

Introductie over de masterproef waarbij de volledig anonimiteit van de persoon en het bedrijf wordt gegarandeerd.

- Naam, achtergrond en functie in het bedrijf?
- Hoeveel jaren bent u al actief in het familiebedrijf?
- Aantrekkingskracht van het familiebedrijf?
- Waarom gekozen voor het familiebedrijf?
- Is er al nagedacht over de eventuele opvolging van het familiebedrijf?
  - Wat is uw rol daarin?
  - Is dit al vastgelegd in een familiecharter?
  - Vermoed u dat SEW hierbij een rol gaat spelen? Welke rol gaat dit hierbij spelen?
- Wat is de rol van SEW in het familiebedrijf? Is deze rol aangetast doorheen de tijd (verschillende generaties)?
- Zijn er bedrijfsbeslissingen geweest waarbij u merkt dat SEW een doorslaggevende factor speelden?
- Hebben er kritische incidenten plaatsgevonden in u werkcarrière bij het familiebedrijf waarbij emoties een rol speelden?
  - Wie waren de betrokken partijen?
  - Oorzaak?
  - Gevolg?
  - Welke rol speelden emoties hierbij?
  - Lessen getrokken voor de toekomst?
- Wat is volgens u de rol van emoties in familiebedrijven?
- Heeft u nog opmerkingen over een van deze onderwerpen die nog niet aan bod zijn gekomen?

## 7. Referenties

Ashkanasy, N.M., & Humphrey, R.H. (2011) Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3 (2), 214- 224.

Astrachan, J.H., Klein, S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1)1 45-58.

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (3 ed.) Noordhoff Uitgevers.

Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J.Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, (2<sup>nd</sup> ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 3 – 52.

Beckhard, R. & Dyer, W.G. (1983). Managing change in the family firm – issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59-66.

Berrone, P., Cruz, C. and 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.

Bierly, P. & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge industries in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(1), 123-36.

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). Family climate: The development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20, 229-246.

Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374 – 390.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers, (2d), 1 – 224.

Brundin, E. & Sharma, P. (2011). Love, Hate and Desire: The role of emotional messiness in the business family. *Understanding family businesses*. 55 – 71.

- Brundin, E., & Härtel, C. E. J. (2014). Emotions in family firms. *The Sage book of family business*, 529 – 548.
- Chittoor, R. & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, 20 (1), 65-79.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Commission, E. (2009). *Overview of family–business–relevant issues: Research, network, policy measures and existing studies: European Commission—Enterprise and industry directorate-general*. European Commission.
- Cruz, C., Justo, R. & De Castro, J.O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27 (1), 62 – 76.
- De Massis, A., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21 (2), 183-199.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1). 15 – 29.
- Dyer, W.G. & Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Fineman, S. (2003) *Understanding emotion at work*, London: Sage Publications.
- Finkelstein, S, Hambrick, D.C., & Cannella, A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.

Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs multiple case studies: a comparative study.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kets de Vries, M.F.R., Korotov, K. & Florent-Treacy, E. (2007). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321-340.

Kleyweg, R.P. (2012). Emotietheorieën: Cognitief, non-cognitief of beide. *Erasmus Student Journal of Philosophy*, 46 – 57.

Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*. Vallendar, Germany: Springer Gabler.

Labaki, R., Michael-Tsabari, N. & Zachary, R.K. (2013). 31 Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization. *Handbook of Research on Family Business*, (2nd ed.), 734-763.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 39 – 46.

Lansberg, I. S. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143

Li, Y., Ashkanasy, N., & Ahlstrom, D. (2010). Complexity theory and affect structure: A dynamic approach modeling emotional changes in organizations. *Research on emotion in organizations*, 6. 139 – 166.

Martinez-Romero, J.M., & Rojo-Ramirez, A.A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1). 1-9.

Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). Goed bestuur in MKB-familiebedrijven. *Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.

Morris, M., Williams, R. & Nel, D. (1996) Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2, 68-81.

Migchelbrink, F. (2014). *Handboek praktijkgericht onderzoek: Zorg, welzijn, wonen en werken*, (2). Amsterdam: SWP.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth, *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 1, 713 – 720.

Morgan, T.J., & Gomez-Mejia, L.R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (3), 280-288.

Morris, M., Williams, R., & Nel, D., (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68-81.

Niebler, A. (2015). Report on family business in Europe, *European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy*. p. 8.

Osunde, C. (2017). Family Businesses and Its Impact on the Economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6 (1), 1.

Pearson, A. W., Carr, J. C. & Shaw, J. C. (2008). 'Toward a theory of familiness: a social capital perspective'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949–69.

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family business* (4th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Rafaeli, A. (2013). Emotions in organizations: Considerations for family firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 3 (3), 295-300.

Rau, S.B. (2013). Emotions Preventing Survival of Family Firms: Comments on Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes: Towards a Predominant Business Model Inclusive of the Emotional Dimension. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3). 425 – 432.

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief Onderzoek. *Participerende observatie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Royer, S., Simons, S., Boyd, B. & Rafferty, A. (2008). Promoting family: a contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21 (1), 15-30.

Shepherd, D.A. (2016). An Emotions Perspective for Advancing the Fields of Family Business and Entrepreneurship: Stocks, Flows, Reactions, and Responses. *Family Business Review*. 29 (2). 151.

Simon, H. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.

Sonnenfeld, J. (1987). Chief Executives as the Heroes or Villains of the Executive Process. Paper presented at the meetings of the Academy of Management, New Orleans.

Sonnenfeld, J.A., & Spence, P.L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 355 – 375.

Taguiri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208.

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransberg, D., Ryan, C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). Don't Lock Me Out': life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50 (2), 149-66.

Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and earnings management in private family firms. *Family Business Review*, 23(3), 280 – 294.

Vancil, R. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Boston: Harvard Univ. Press.

Van Gils, A. (2017). Strategisch ondernemerschap: van familiebedrijf naar ondernemende bedrijfsfamilie, *Windesheim Kennis en onderzoek*, 62, 1 – 52.

Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18 (4), 283-303.

Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63

Zellweger, T., Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: a look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2004). When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of Management Journal*, 47(4), 483—500.