



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***De mindset van verschillende belangengroepen binnen een familiebedrijf***

#### **Joey Dalemans**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

Dr. Ine UMANS

#### **BEGELEIDER :**

De heer Hans DE DECKER



**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

**2020**  
**2021**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De mindset van verschillende belangengroepen binnen een familiebedrijf***

#### **Joey Dalemans**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

Dr. Ine UMANS

#### **BEGELEIDER :**

De heer Hans DE DECKER



*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. 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.*



## **Woord vooraf**

Deze masterproef is tot stand gekomen in het kader van de opleiding "Master in de Handelswetenschappen" met afstudeerrichting "Accountancy, Fiscaliteit en Financiering" aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze eindverhandeling was een intensief proces en graag zou ik langs deze weg enkele personen willen bedanken die geholpen hebben deze masterproef tot een goed einde te brengen.

Allereerst wil ik mijn promotoren, Dr. Ine Umans en Hans De Decker, bedanken voor de goede begeleiding en de deskundige adviezen gedurende het schrijven van deze masterproef.

Vervolgens wil ook mijn familie en vrienden bedanken die mij de nodige steun hebben gegeven om deze studies tot een goed einde te brengen. Ik wil mijn vader, mijn vriendin en Linda in het bijzonder bedanken om mijn masterproef meerdere malen tot in het kleinste detail na te lezen. Tot slot wil ik ook alle geïnterviewden bedanken, zonder hun medewerking had ik dit onderzoek immers niet uit kunnen voeren.

Joey Dalemans



# Samenvatting

Familiebedrijven hebben de laatste jaren aan belangstelling gewonnen in de academische wereld. Een reden hiervoor is dat in België maar liefst 77% van alle bedrijven familiaal zijn (*Lambrecht & Molly, 2011; FBN Belgium, 2021*). Een onderwerp dat tot op heden nog onderbelicht is, is de mindset die heerst binnen deze familiebedrijven. Er is daarbij nog maar weinig informatie in de literatuur beschikbaar over de mindset van de verschillende belangengroepen binnen een familiebedrijf (*Tangiuru & Davis, 1992*). In dit onderzoek is er daarom gepoogd een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: "Wat is de mindset van de verschillende belangengroepen binnen een familiebedrijf?".

De resultaten komende uit dit onderzoek zijn van belang daar men op deze manier familiebedrijven pragmatischer kan ontleden, vanuit het familiebedrijf zelf beter ingezet kan worden op deelaspecten (evaluatie personeel, visie en verwachtingen scherper stellen of bijstellen, structuur(her-)verdeling, verbreding en verdieping samenwerkingen o.b.v. (verschillende) mindsets), een beter sociaaleconomisch beleid kan uitwerken (overkoepelende wetten voorzien voor familiebedrijven), etc.

Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, moeten de termen "mindset" en "familiebedrijven" eerst duidelijk afgebakend worden. In het eerste deel van de literatuurstudie zullen deze termen nader toegelicht worden. De theorie van Dweck (*2017*) vertelt ons dat de mindset niet meer is dan een krachtig geloof. Er zijn 2 manieren om deze te benaderen, namelijk met een vaste mentaliteit of een groeimentaliteit. Deze theorie verwijst naar de impliciete theorieën die individuen hebben over hun aard van intelligent gedrag.

De specifieke focus binnen dit onderzoek ligt op de familiebedrijven waarin de familie de ultieme, eenzijdige controle heeft over de besluitvormingsprocessen van het bedrijf (*Nordqvist, 2005; Chua et al., 2009*). Daarnaast zullen de verschillende belangengroepen binnen een familiebedrijf duidelijk gekaderd worden (*Tangiuru & Davis, 1992*).

De 7 belangengroepen zijn als volgt:

1. familieleden die niet bij het bedrijf betrokken zijn, maar die nakomelingen of echtgenoten/partners van eigenaren zijn;
2. familieleden met aandelen die niet werkzaam zijn in het bedrijf;
3. niet-familieleden met aandelen die niet in het bedrijf werken;
4. niet-familieleden met aandelen die in het bedrijf werken;
5. niet-familiale werknemers;
6. familieleden die in het bedrijf werken maar geen aandelen hebben;
7. familieleden met aandelen die in het bedrijf werken.

Vervolgens worden de verschillende belangengroepen aan de hand van een kwalitatief onderzoek (*Tangiuru & Davis, 1992*) gelinkt aan de groeimindset en vaste mindset uit de theorie van Dweck (*2006*) en de benefit mindset (*Buchanan & Kern, 2017*). De data voor dit onderzoek is verzameld aan de hand van 22 kwalitatieve interviews binnen een aantal familiebedrijven.



### Vaste mindset

Uit de resultaten bleek dat de groep van familieleden met aandelen die niet werkzaam zijn in het bedrijf (belangengroep 2) een heel interessante groep is, aangezien er meerdere subgroepen in zijn waargenomen. Al deze verschillende groepen hebben een andere gedachtegang. De groep vorige eigenaars blijkt daarbij over het algemeen een heel vaste mindset te hebben. Ze zijn namelijk vaak erg gebrand op zekerheid om en de huidige waardes binnen het bedrijf te behouden.

Niet-familiale werknemers zonder aandelen (belangengroep 5) zullen over het algemeen een vastere mindset vertonen. Daarnaast neigen sommige familieleden die in het bedrijf werken (belangengroep 6) ook een heel sterk naar de vaste mindset.

### Groeimindset

De groep van familieleden die niet binnen het familiebedrijf werken (belangengroep 2), maar dit wel van plan zijn (mogelijk zelfs deze over te nemen) vertonen duidelijke indicaties van de groeimindset. Ze houden namelijk enorm van uitdagingen en hebben in deze tijd al geleerd om te gaan met fouten, feedback en tegenslag.

Er lijkt zich hier ook nog een nieuwe groep te vormen, namelijk niet-familiale werknemers (belangengroep 5) die meer en meer behandeld worden als familiale werknemers. Kenmerken zoals uitdaging, feedback, tegenslag en doorzetten indiceren dat deze werknemers meer neigen naar een groeimindset ten opzichte van de gewone niet-familiale werknemers.

Familieleden die in het bedrijf werken maar geen aandelen hebben zijn ook op te splitsen in 2 groepen. Namelijk de familieleden met een duidelijke groeimindset en de groep van familieleden die volledig tegenovergesteld zijn; deze hebben net een heel vaste mindset. De familieleden met aandelen die werken binnen het bedrijf beschikken over het algemeen over een sterke groeimindset. Op vlak van focus zijn er wel enkele bazen die enorm resultaatgericht zijn, wat kan duiden op een vastere mindset. Daarnaast vertonen vele individuen binnen deze belangengroep ook de meeste kenmerken van de benefit mindset.

### Andere

De familieleden zonder aandelen die niet betrokken zijn in het bedrijf (belangengroep 1) blijken een moeilijk te analyseren mindset te hebben. Deze is namelijk te afhankelijk van andere omstandigheden (bijvoorbeeld hun job, opleiding, ambitie, enzovoorts). Niet-familieleden met aandelen die niet in het bedrijf werken (belangengroep 3) en niet-familieleden met aandelen die in het bedrijf werken (belangengroep 4) lijken te afhankelijk te zijn van andere kenmerken/omstandigheden. Daarom is er binnen dit onderzoek geen duidelijke mindset te linken aan deze belangengroepen.

Binnen dit onderzoek zijn er enkele beperkingen. De eerste beperkingen zijn de eerste 4 belangengroepen, deze zouden namelijk opnieuw bekeken moeten worden in verder onderzoek. Een tweede beperking van het onderzoek zit in data van de interviews. Niet alle vragen uit de vragenlijst werden even consequent beantwoord (met een voorbeeld) door de deelnemers, waardoor het antwoord soms onduidelijk was.

Binnen deze beperkingen is het ook aangewezen erop te letten dat dit onderzoek vanuit afgebakende parameters vertrekt. Een belangrijk punt hierbij zou zijn om gerelateerd onderzoek naar familiebedrijven langs elkaar te leggen, af te toetsen en parameters te verbreden. Het is namelijk zo dat enkele parameters minder relevant waren a.d.h.v. dit soort onderzoek (gebaseerd op interviews) en deze dus niet aan bod zijn gekomen. Als er dan ook rekening wordt gehouden met andere onderzoeken die vanuit een andere invalshoek benaderd werden, kan er door vergelijkingen en aftoetsing tot een groter draagvlak en sterkere waardes gekomen worden.

In toekomstig onderzoek zouden deze verschillen in mindsets van de belangengroepen ook opgesplitst kunnen worden in de verschillende groottes van familiebedrijven. Daarnaast zou het onderzoek ook uitgebreid kunnen worden naar heel Europa om zo een beter beeld te krijgen van de verschillen in mindset van de belangengroepen tussen de Europese landen.



# Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	3
Samenvatting .....	5
1 Inleiding .....	11
2 Literatuurstudie.....	13
2.1 Mindset .....	13
2.1.1 Overzicht mindset .....	13
2.1.2 Theorie van Dweck .....	15
2.1.3 Benefit mindset.....	16
2.1.4 Mindset-theorie van actiefasen.....	17
2.1.5 Discovery mindset.....	18
2.2 Familiebedrijf.....	20
2.2.1 Soorten familiebedrijven .....	20
2.2.2 Kenmerken familiebedrijf .....	20
2.2.3 Het driekringenmodel van familiebedrijven .....	21
2.3 Rol van generatie .....	23
3 Methodologie .....	25
3.1 Data .....	25
4 Resultaten .....	27
4.1 Vaste mindset .....	27
4.2 Groeimindset .....	30
4.3 Benefit Mindset .....	33
4.4 Andere resultaten .....	34
5 Conclusies .....	37
6 De mindset van individuen binnen een familiebedrijf (figuur) .....	39
7 Beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek .....	41
8 Geraadpleegde werken .....	42
9 Bijlagen.....	47
9.1 Interviewleidraad .....	47



# 1 Inleiding

Familiebedrijven domineren in relatie tot andere bedrijfsvormen, zowel op vlak van aantal als werkgelegenheid (*IFERA, 2003*). Familiebedrijven horen daarbij tot de meest voorkomende bedrijfsvorm in het grootste deel van de Europese landen. Familiebedrijven zijn dus belangrijk. Dit wordt duidelijk wanneer men ziet dat ongeveer 77% van alle Belgische bedrijven familiebedrijven zijn (*FBN Belgium, 2021; Lambrecht & Molly, 2011*).

Ondanks het feit dat familiebedrijven tot de oudste bedrijfsvormen behoren, hebben wetenschappers zich tot eind jaren tachtig niet verder verdiept in onderzoeken hiernaar (*Lansberg et al., 1988*). Sindsdien heeft er wel meer onderzoek plaatsgevonden naar deze bedrijfsvorm.

De grootste reden van verdieping is dat deze bedrijven de financiële crisis beter doorstaan hebben dan de andere bedrijfsvormen. Door de groeiende interesse in onderzoek naar familiebedrijven zijn we al meer te weten gekomen over hun specifieke dynamiek. Door de verschillende relaties tussen de familieleden en de relatie tussen de familie en het bedrijf kan het bedrijf beschouwd worden als uniek (*Chua et al., 1999*). Deze unieke interacties zullen naar verwachting verschillen in bedrijfsgedrag creëren tussen familie- en niet-familiebedrijven (*Chua et al., 1999*). Er zijn ook enkele sterke punten van familiebedrijven die bij deze onderzoeken naar boven zijn gekomen: langetermijnvisie, passie, betrokkenheid van aandeelhouders en een nauwe band met het personeel en de regio.

Tijdens deze onderzoeken wordt de stewardship-theorie vaak gelinkt aan familiebedrijven om zo de cultuur en relaties binnen familiebedrijven uit te leggen. Er bestaat namelijk over het algemeen meer vertrouwen onder gezinsleden ten opzichte van de niet-familieleden waardoor deze vaak voorrang krijgen binnen het familiebedrijf (*Webb et al., 2010*). Uit deze theorie kan gesteld worden dat positieve familie-interacties een familiebedrijf sterker kunnen maken; het gezin kan dus een bron van kracht zijn voor een familiebedrijf. Interacties kunnen niet altijd als positief beschouwd worden, daarom zijn familiebedrijven erg "vruchtbare velden voor conflicten" (*Harvey & Evans, 1994*). Dit zorgt ervoor dat deze familiebedrijven vele unieke en complexe problemen ervaren die niet voorkomen in traditionele bedrijven (*Chua et al., 1999*).

De levensvatbaarheid van het bedrijf hangt duidelijk sterk af van deze unieke interacties. Het is daarbij wonderbaarlijk dat er nog altijd zo weinig bekend is over deze interacties; alsook over de mindset. Er is dus een duidelijke vraag naar meer onderzoek over deze unieke interacties binnen deze bedrijfsvorm. Tijdens dit onderzoek zal er daarom getracht worden een duidelijker beeld te geven over de verschillende mindsets die de verschillende belangengroepen (*Tangiuru & Davis, 1992*) binnen een familiebedrijf hanteren.

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt:

"Wat is de mindset van de verschillende belangengroepen binnen een familiebedrijf?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst een antwoord gegeven moeten worden op een aantal deelvragen. De termen "mindset" en "familiebedrijf" moeten bijvoorbeeld eerst verder uitgelicht worden voordat er een link tussen beide gelegd kan worden. Daarnaast zijn er ook enkele andere factoren die invloed hebben op de mindset die een belangengroep hanteert. Vooral de factor

generatie, die een grote rol speelt binnen dit onderzoek, zal verder toegelicht worden. Deze deelvragen zullen beantwoord worden aan de hand van de literatuurstudie.

Daarna zal er aan de hand van een kwalitatief onderzoek de verschillende soorten mindset gelinkt worden aan belangengroepen (*Tangiuru & Davis, 1992*) binnen een familiebedrijf.

De resultaten komende uit dit onderzoek en gerelateerd onderzoek op zich zijn van belang daar men op deze manier:

- familiebedrijven pragmatischer kan ontleden (mindset bepalen);
- vanuit het familiebedrijf zelf beter ingezet kan worden op deelaspecten (evaluatie personeel, visie en verwachtingen scherper stellen of bijstellen, structuur(her-)verdeling, verbreding en verdieping samenwerkingen o.b.v. (verschillende) mindsets, etc.);
- een beter sociaaleconomisch beleid kan uitwerken (overkoepelende wetten voorzien voor familiebedrijven);
- (geo)-politisch beter kan sturen op kwaliteit en leefbaarheid (ruimte en loyaliteit creëren, familiebedrijven op Belgisch grondgebied houden, enz.).

## 2 Literatuurstudie

In deze literatuurstudie zullen de verschillende aspecten die gelinkt zijn aan de mindset binnen een familiebedrijf in kaart gebracht worden.

### 2.1 Mindset

Als het gaat over de "mindset" of mentaliteit van één of meerdere personen, dan spreekt men specifiek over de algemene gedachtegang van deze persoon of personen. Een mindset zal daarbij verwijzen naar de cognitieve kaders waarmee nieuwe en bestaande kennis geïnterpreteerd en gebruikt wordt om beslissingen te nemen (*Baron, 2007*).

#### 2.1.1 Overzicht mindset

Om een beter beeld te kunnen vormen van wat deze "mindset" nu exact betekent binnen de huidige literatuur, staat hieronder een lijst van de verschillende soorten mentaliteiten en definities die gebruikt worden om dit thema verder uit te lichten.

Auteur	Jaar <small>(publicatie)</small>	Soort	Kenmerken	Definitie
Dweck	2006	Vaste mentaliteit	Carol Dweck is een psycholoog en een leerkracht psychologie aan de universiteit van Stanford. Een groot deel van dit kwalitatief onderbouwd	Personen met een vaste mindset geloven dat hun intelligentie en persoonlijkheidskenmerken vastliggen.
		Groei-mentaliteit	onderzoek (over een looptijd van 20 jaar) werd gedaan via kwalitatieve testen en observaties die ze uitgevoerd heeft op haar studenten, maar ook op andere volwassenen.  2 voorbeelden: - Een opiniepeiling onder 143 creativiteitsonderzoekers. - Een kwalitatieve studie in het hersengolflaboratorium van Columbia om te bestuderen hoe de hersenen zich gedragen wanneer participanten moeilijke vragen moeten beantwoorden en feedback hierop krijgen.	Personen die een groeimindset hanteren zijn van mening dat inspanning en/of training iemands kwaliteiten en eigenschappen kan veranderen.



Heckhausen	1980	Rubicon model van actiefasen	Heinz Heckhausen was een hoogleraar psychologie aan de universiteit van Bochum. De theorie is tot stand gekomen uit eerdere literatuur en door observaties van zijn studenten.	Het Rubicon-model van actiefasen is een motivatietheorie/wilstheorie betreffende de besluit-/beslissingsvaardigheid van een persoon of meerderen die in fases verloopt; waarbij er duidelijk grenzen gedefinieerd worden tussen motivatie- en actiefases.
Gollwitzer Gollwitzer & Keller	2012	Mindset theorie van actiefasen	Deze theorie bouwt voort uit de theorie van Heckhausen (1980).	Deze theorie is gebaseerd op het Rubicon-model van actiefasen. Hierbij wordt er dieper ingegaan op de reflectieve vaardigheden behorende tot deze motivatie- en actiefases.
Buchanan & Kern	2017	Benefit Mindset	Deze theorie is tot stand gekomen uit vele onderzoeken die voortgebouwd zijn uit de theorie van Dweck (2006).	De benefit mindset betreft een mentaliteit waarbij iemand zeer ruimdenkend is en vertrekt vanuit metacommunicatie, betrokkenheid en authenticiteit.
Yolles & Fink	2013	Agency Mindset Theory	Deze theorie is gebaseerd op de <sup>1</sup> culturele waarden gedefinieerd door Sagiv en Schwartz (2007).	De <sup>2</sup> agent heeft een normatieve persoonlijkheid met waarden/overtuigingen aangegeven door zijn vormende eigenschappen.
Kouakou, Akolgo & Tchamekwen	2019	Entrepreneurial Mindset	Deze mindset is gebaseerd op de theorie van Dweck (2006).	Geleerden proberen een ondernemende mindset bij te brengen aan studenten op hun jongste leeftijd. Hierdoor ontwikkelen ze ondernemerschap ervaringen, vaardigheden en capaciteiten om ondernemersuitdagingen te overwinnen.

---

<sup>1</sup> Culturele waarden: Gewoonten en (gedrags)regels van mensen uit een bepaalde cultuur of samenleving (bijvoorbeeld eetgewoonten).

<sup>2</sup> Agent: Een agent is een wezen met de capaciteit om te handelen.

Benson & Dresdow	2003	Discovery mindset	Deze theorie is gebaseerd op eerdere kwalitatieve studies.	Besluitvorming is een prescriptief proces gericht op discrete keuzes. Dit kan een mindset opleveren die actiegericht is en die de mate waarin de beslisser nadenkt over het denkproces beperkt.
------------------	------	-------------------	--	---

Tabel 1: mindset

## 2.1.2 Theorie van Dweck

Volgens de theorie van Dweck (2017) is de mindset niet meer dan een krachtig geloof en zijn er 2 manieren om deze te benaderen, namelijk met een vaste mentaliteit of een groeimentaliteit. Deze theorie verwijst naar de impliciete theorieën die individuen hebben over hun aard van intelligent gedrag. Dweck vertelt ons dat het niet enkel onze capaciteiten en talenten zijn die ons succes voortbrengen, maar ook de manier waarop we deze benaderen.

Personen met een vaste mindset geloven niet dat hun intelligentie en persoonlijkheidskenmerken beoefend of ontwikkeld kunnen worden. Deze personen zullen doorgaans enkel geïnteresseerd zijn in feedback over hun succes bij activiteiten die hun vaardigheid evalueren. Ze gebruiken deze feedback niet om te leren, omdat ze denken dat dit succes enkel afhangt van hun aangeboren bekwaamheid (Dweck, 2017).

Personen die een groeimindset hanteren, zijn net niet bang om te falen omdat deze personen tijd besteden om nieuwe leermogelijkheden onder de knie te krijgen. Ze zijn er dus van overtuigd dat ze na een bepaalde inspanning in staat zullen zijn om de vaardigheid of kennis te leren en vervolgens hun prestaties te verbeteren (Dweck, 2017).

Uit onderzoek van Tae Kyung Kouzes en Posner (2019) is gebleken dat managers die een groeimentaliteit consequent hanteren vaker tekens van leiderschapsgedrag tonen ten opzichte van hun tegenhangers met een vaste mindset.

Er zijn verschillende kenmerken binnen de theorie van Dweck (2006) die het verschil verklaren tussen de groeimindset en de vaste mindset. Hieronder staan de verschillende kenmerken beschreven:

Kenmerk	Groeimindset	Vaste mindset
Capaciteiten	Iemands capaciteiten zijn ontwikkelbaar. Uitdagingen stimuleren zijn/haar ontwikkeling.	Iemands capaciteiten liggen vast. Een confrontatie met een uitdaging laat zien dat hij/zij iets niet kan. Dit soort individu heeft daardoor ook liever geen uitdagingen.
Focus	De focus ligt op het leren, iedere dag iets beter worden. Fouten maken hoort daarbij.	De focus ligt absoluut bij het eindresultaat. We willen op voorhand zeker weten dat het gaat lukken. Fouten maken is enkel een bewijs van incompetentie. In dit

		proces reproduceren dit soort individuen dingen die ze al kunnen.
Volharding	Volhouden is nodig om verder te kunnen komen. Extra inspannen is leuk en volharding is de sleutel voor zijn/haar succes.	Volhouden is zinloos en wordt gezien als energieverpilling. Als het niet makkelijk kan, dan kan er beter helemaal niet aan begonnen worden. Deze individuen geven over het algemeen sneller op.
Feedback	Feedback is welkom en belangrijk om te ontvangen, dit is namelijk nodig om verder te kunnen leren.	Feedback voelt al snel aan als een persoonlijke aanval en roept automatisch verdedigingsmechanismes op.
Risico	Deze individuen zijn niet bang om risico's te nemen.	Deze individuen zijn niet erg bereid om risico te nemen, deze personen zijn dus risicoavers.
Succes van anderen	Individen vinden lessen en inspiratie in het succes van anderen.	Deze individuen voelen zich bedreigd door het succes van anderen.
Tegenslag	Deze individuen zullen strategieën en verscheidene mechanismen gebruiken om uitdagingen en tegenslagen te overwinnen ( <i>Ward, 2017</i> ).	Wanneer deze individuen met ongekende uitdagingen of tegenslagen geconfronteerd worden, beschikken deze vaak niet over de strategieën en mechanismen om die onverwachte obstakels te overwinnen ( <i>Ward, 2017</i> ).
Gevolg	Individen met een groeimindset hebben een grotere kans om hun potentieel te maximaliseren.	Een vaste mindset kan de ontwikkeling en groei van belangrijke vaardigheden verhinderen, wat je gezondheid en geluk langs de lijn zou kunnen saboteren.

Tabel 2: Kenmerken mindset theorie van Dweck (2006)

### 2.1.3 Benefit mindset

De benefit mindset is tot stand gekomen uit vele onderzoeken die voortgevloeid zijn uit de theorie van Dweck (2006). Individen die een benefit mindset hanteren kunnen we definiëren als individuen die functioneren als alledaagse leiders en die proberen "gezond te zijn" en "goed te doen" (*Buchanan & Kern, 2017*).

Deze type mindset maakt gebruik van het vertrouwen en de vaardigheden die zijn opgebouwd door de groeimindset van Dweck (2006), maar er zijn toch een aantal kenmerken die de benefit mindset onderscheiden van de groeimindset (tabel 3) zoals de zoektocht naar een gegronde reden achter elke taak, het bijdragen aan het welzijn van anderen, etc.

Kenmerk	Benefit mindset
Capaciteiten	Dit soort individuen geloven in het ontwikkelen van hun sterke punten, terwijl ze tegelijkertijd zinvol bij willen dragen aan een toekomst met grotere mogelijkheden.

Focus	Een individu focust zich doelbewust op waarom ze de dingen doen die ze doen. Een individu met deze mentaliteit zoekt altijd een reden achter al het harde werk van leren. Als dit individu geen gegronde reden waar zal nemen, dan zal hij/zij minder geneigd zijn om verder te leren.
Angst	Een individu neemt de keuze om afstand te nemen van zijn/haar <sup>3</sup> angst. In plaats daarvan leiden deze individuen een leven van betrokkenheid, authenticiteit en toekomstgerichte acties.
Groei	Individuele gebruiken hun ontwikkelende wijsheid en vaardigheden om ook bij te dragen aan het welzijn van anderen, hierdoor verandert de term "leren" plotseling in een dynamische en zinvolle ervaring die wel degelijk een verschil kan maken (Ward, 2017).

Tabel 3: Kenmerken benefit mindset van Buchanan & Kern (2017)

### 2.1.4 Mindset-theorie van actiefasen

De mindset-theorie van actiefasen is gebaseerd op het onderscheid tussen motivatie en wil, zoals voorgesteld door het Rubicon-model (Heckhausen, 1980). De mindset-theorie van actiefasen stelt voor dat verschillende cognitieve procedures geactiveerd worden wanneer mensen de taak aanpakken om doelen te kiezen in plaats van ze te implementeren (Gollwitzer, 2012; Heckhausen, 1980; 2003; 2018). Het model beweert dat voorafgaand aan het oversteken van de Rubicon (figuur 1), d.w.z. het nemen van een doelbeslissing, motiverende principes van toepassing zijn, terwijl daarna pas wils-principes worden ingevoerd. Dit model suggereert dat de handelwijze onderverdeeld kan worden in vier verschillende, opeenvolgende fasen die verschillen in termen van de taken die door het individu moeten worden opgelost, aangezien deze persoon een bepaalde handeling met succes wil uitvoeren (Gollwitzer, 2012; Heckhausen, 1980; 2003; 2018).



Figuur 1: Rubicon model (Heckhausen, 1980)

In de eerste fase (voorbeslissingsfase) worden de voorkeuren gesteld aan wensen en verlangens door hun wenselijkheid en haalbaarheid te overwegen. De motieven en behoeften van mensen brengen meer wensen en verlangens voort dan mogelijk kunnen worden gerealiseerd. Daardoor wordt het individu gedwongen om uit deze verlangens te kiezen en ze op die manier om te zetten in doelen (Gollwitzer, 2012).

Zodra deze doelen zijn opgesteld (d.w.z. de Rubicon is overschreden), staat het individu voor de tweede taak, namelijk de preactiefase. Deze fase start met doelgericht gedrag. Dit kan eenvoudig zijn als de noodzakelijke doelgerichte acties al worden geoefend en routinematig zijn. Dit is echter complex als het individu nog steeds niet weet waar, wanneer en hoe te handelen. In dergelijke

<sup>3</sup> Angst: Faalangst, angst om een fout te maken en angst om er gek uit te zien.

complexe gevallen moet de uitvoering van doelgerichte acties gepland worden door te beslissen over wanneer, waar en hoe te handelen (Gollwitzer, 2012).

De volgende fase is de actiefase. Deze fase is tot stand gekomen om de geïnitieerde doelgerichte actie tot een succesvol einde te brengen. Dit kan het beste bereikt worden door vastberaden en volhardend te streven naar het behalen van het doel. Ten slotte moet het individu in de volgende fase (postactiefase) beslissen of het gewenste doel inderdaad is bereikt of dat verder streven nodig is (Gollwitzer, 2012).

Het model van actiefasen (Gollwitzer, 2012) onderscheidt, binnen het Rubicon model (Heckhausen, 1980), 2 soorten mindset, namelijk *deliberatieve mindset* en *implementatie-mindset*. Deze soorten mindset zijn van toepassing op het type informatie dat de voorkeur draagt en hoe deze geanalyseerd worden.

Implementatie-mindset wordt opgeroepen door het plannen van doelgerichte acties. Deze mindset stemt iemands kennis van implementatie gerelateerde informatie af (informatie over waar, wanneer en hoe je te gedragen) (Gollwitzer, 1990). Het plannen van de implementatie van een gekozen doel activeert cognitieve procedures die de taak van de "preactiefase" (figuur 1) makkelijker maakt (Gollwitzer, 2012).

Deliberatieve mentaliteit wordt opgeroepen door na te denken over voor- en nadelen van het adopteren van een bepaald doel. Hierin gaan mensen een doel/alternatief evalueren en selecteren uit vele alternatieve doelen/opties die op een bepaald moment kunnen worden nagestreefd. Beraadslagen tussen mogelijke actiedoelen activeert cognitieve procedures die de taak van de "voorbeslissingsfase" (figuur 1) makkelijker maakt, namelijk het instellen van voorkeuren (Gollwitzer, 2012).

### **2.1.5 Discovery mindset**

De laatste mindset is de besluitvormingsmentaliteit. Besluitvorming wordt gezien als een prescriptief proces (een model dat beschrijft hoe je iets moet doen) gericht op discrete keuzes op een bepaald moment in de tijd (Garvin & Roberto, 2001). Deze oriëntatie kan een mindset opleveren die actiegericht is en die de mate waarin de beslisser nadenkt over het denkproces beperkt. Daardoor zijn de uitkomsten van beslissingen vaak niet optimaal. Hoewel een aantal factoren op elkaar inwerken om deze resultaten te bekomen, is het mentale model van de beslisser een belangrijke factor, aangezien het helpt bij het bepalen van het besluitvormingsproces en uiteindelijk het succes of falen ervan. In een artikel van Benson & Dresdow (2002) staat een model van een besluitvormingsmentaliteit die is ontleend aan vijf stromingen: complexiteit, emotionele intelligentie, leren, dialoog en systeemdenken.

#### Complexiteit

Het nemen van beslissingen kan soms chaotisch aanvoelen, maar de meeste situaties zijn niet chaotisch maar complex. Daarom is het concept "complexiteit" cruciaal om vast te houden in het mentale model van besluitvorming (Pascale et al., 2000). Binnen het concept van complexiteit komen er verschillende sleutelprincipes naar boven. Ten eerste zal de besluitvormer minder gevoelig zijn voor verandering en aanpassing wanneer deze een vaste stand van zaken hanteert. Ten tweede

zullen levende systemen zichzelf organiseren of aanpassen om te kunnen overleven. Het laatste punt is dat, hoewel stabiliteit niet gewenst is, complete chaos ook geen ideale situatie is. Het doel is te functioneren aan de rand van chaos (*Benson & Dresdow, 2002*).

### Emotionele intelligentie

Het is cruciaal voor besluitvorming om voort te bouwen op emotionele intelligentie (EI) vaardigheden (*Goleman & Cherniss, 2001*) met betrekking tot <sup>4</sup>persoonlijke competentie en <sup>5</sup>sociale competentie (*Duxbury & Anderson, 2000*).

### Leren

Voortbouwend op de leercomponent is het noodzakelijk om een ontwikkelingsoriëntatie te hebben. De component "leren" heeft daarbij een directe link naar de groeimentaliteit uit de theorie van Dweck (*2006*). Individuen hebben een open houding en gemoedsgesteldheid nodig om te kunnen groeien, te leren en zich aan te passen aan veranderingen.

Deze benadering helpt bij het inbrengen van een gevoel van eigenwaarde, belangenbehartiging en partnerschap in het proces dat leidt tot verantwoordelijkheid, vertrouwen en een meer <sup>6</sup>generatieve kijk op het besluitvormingsproces (*Gilley & Maycunich, 2000*).

### Dialog

Gesprekken zijn een "kernbedrijfsproces" (*Brown & Isaacs, 1996*) en een proces dat een enorme impact heeft op de effectiviteit van de waarde die toegevoegd wordt aan en afgeleid wordt uit het besluitvormingsproces. Als zodanig is generatieve conversatievoering de schakel die de andere componenten van het model laat samenwerken om besluitvormers te helpen een hoog niveau van effectiviteit te bereiken.

### Systeemdenken

Een systeemperspectief houdt in dat de beslisser zich ervan bewust moet zijn dat acties niet geïsoleerd plaatsvinden, maar eerder een systeem of systemen beïnvloeden. Er is geen beslissing nodig die betrekking heeft op een gebeurtenis, maar een beslissing die op het systeem werkt (*Kim, 1999*).

Binnen dit onderzoek gaan we specifiek verder met de groeimindset en vaste mindset uit de theorie van Dweck (*2006*). Daarnaast wordt er ook nog rekening gehouden met de benefit mindset (*Buchanan & Kern, 2017*), aangezien deze voortgevloeid is uit de theorie van Dweck (*2006*).

---

<sup>4</sup> Persoonlijk competentie: zelfbewustzijn, zelfregulatie en motivatie.

<sup>5</sup> Sociale competentie: empathie, het opbouwen van banden, samenwerking, enzovoorts.

<sup>6</sup> Generatief: het vermogen tot groei en voortplanting in zich hebben.

## 2.2 Familiebedrijf

Zowel unieke interacties tussen de verschillende familieleden, als interacties tussen de familieleden en het bedrijf zullen naar verwachting verschillen in bedrijfsgedrag creëren tussen familie- en niet-familiebedrijven (*Chua et al., 1999*). Het is daarbij algemeen aanvaard dat de betrokkenheid van een familie binnen een bedrijf, het bedrijf uniek zal maken.

Familiebedrijven domineren wereldwijd in relatie tot andere bedrijfsvormen, zowel in aantal als in werkgelegenheid (*IFERA, 2003*). Het familiebedrijf is dan ook de meest voorkomende bedrijfsvorm in de meeste Europese landen. Het percentage van vennootschappen in België (met personeel) dat een familiebedrijf is, bedraagt 77% (*FBN Belgium, 2021*). Er bestaan daarbij ook meerdere soorten familiebedrijven en deze kunnen dan ook gedifferentieerd worden op basis van de mate van het familiebezit (*Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006*).

### 2.2.1 Soorten familiebedrijven

Er is in de literatuur geen duidelijke en eenzijdige definitie te vinden van het concept "familiebedrijven". Chua et al. (1999) hebben meer dan 250 papers bestudeerd en zochten hierin telkens naar de definitie voor een familiebedrijf. Uit hun literatuurstudie valt te concluderen dat er drie soorten familiebedrijven zijn, namelijk:

- eigenaarschap en management door de familie;
- eigenaarschap van de familie, maar niet familiaal gemanaged;
- geen eigenaarschap van de familie, maar wel familiaal gemanaged.

Over de eerste soort is men het unaniem eens dat het een familiebedrijf is. Over de andere twee bestaat nog onenigheid (*Chua et al., 1999*).

De specifieke focus binnen dit onderzoek ligt op de eerste soort, dit zijn namelijk de familiebedrijven waarin de familie de ultieme, eenzijdige controle heeft over de besluitvormingsprocessen van het bedrijf (*Nordqvist, 2005; Chua et al., 2009*). In de door familie beïnvloede bedrijven worden de belangen van de familie sterk gecompenseerd door die van niet-familieleden.

Er kunnen binnen het familiebedrijf wel werknemers en managers bestaan die geen familie zijn, maar de beslissingen, vooral die met betrekking tot belangrijke strategische acties, worden meestal door de familie genomen. Hierdoor manifesteren de unieke interacties tussen familieleden en tussen familieleden en het bedrijf het sterkst en onbevooroordeeld in deze familiebedrijven (*Chua et al., 1999*).

### 2.2.2 Kenmerken familiebedrijf

Familiebedrijven worden gekenmerkt door een hoge mate van familiebezit, management en de intentie om de betrokkenheid van de familie binnen het bedrijf te behouden (*Chua et al., 1999*). Vanwege zijn invloed op het gebied van management en eigendom, vertegenwoordigt het gezin een unieke bundel van middelen die kunnen fungeren als een bron van competentie (*Habbershon & Williams, 1999*).

Er bestaat gemiddeld meer vertrouwen onder familieleden; de familie vormt daarom vaak ook de belangrijkste besluitvormingsgroep binnen het bedrijf (Nordqvist, 2005). Familiebedrijven hebben ook een hoge mate van gedragsintegratie en wederkerigheid. Een hoge gedragsintegratie kan worden verwacht als gevolg van de sterke identiteit van het gezin, die samenwerking bevordert, en groepsnormen die het comfortniveau voor het delen van informatie verhogen (Ensley & Pearson, 2005).

De belangrijkste doelstellingen van een familiebedrijf zijn als volgende (Sharma et al., 1997):

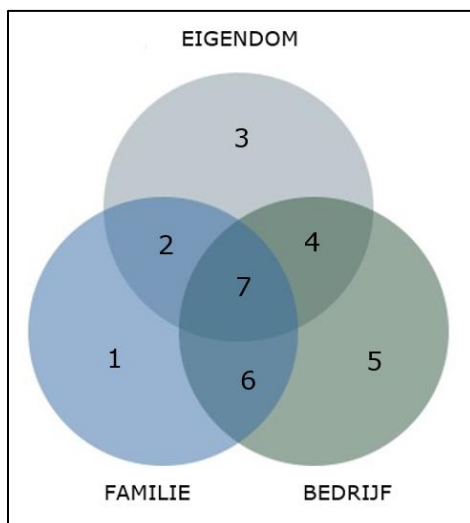
- een bedrijf waar werknemers gelukkig, productief en trots kunnen zijn;
- financiële zekerheid en voordelen voor de eigenaar;
- ontwikkeling van nieuwe kwalitatieve producten;
- persoonlijke groei ondersteunen;
- sociale vooruitgang en autonomie;
- promoten van goed bedrijfsburgerschap;
- werkzekerheid bieden.

### 2.2.3 Het driekringenmodel van familiebedrijven

Organisatietheoretici (Cyert & March, 1963; Richards, 1978) stellen dat de meervoudige doelen van een organisatie gedeeltelijk voortvloeien uit de interactie van groepen binnen het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1992).

Onderstaande figuur 2 verduidelijkt de drie onderling afhankelijke en overlappende groepen waaruit het familiebedrijfssysteem bestaat: familie, bedrijf en eigendom. Elk individu dat verbonden is aan het familiebedrijf behoort hoe dan ook tot één van deze drie groepen.

Als gevolg van de overlap tussen de 3 cirkels zijn er zeven belangengroepen (figuur 2) met elk hun eigen legitieme perspectieven, doelen en dynamiek. Het succes van familiebedrijfssystemen op de lange termijn hangt af van het functioneren en de wederzijdse ondersteuning van elk van deze groepen die aanwezig zijn binnen een bepaald familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1992).



Figuur 2: the three-circle model of family business (Tagiuri & Davis, 1992)



De 7 belangengroepen (figuur 2) zijn als volgt:

1. familieleden die niet bij het bedrijf betrokken zijn, maar die nakomelingen of echtgenoten/partners van eigenaren zijn;
2. familieleden met aandelen die niet werkzaam zijn in het bedrijf;
3. niet-familieleden met aandelen die niet in het bedrijf werken;
4. niet-familieleden met aandelen die in het bedrijf werken;
5. niet-familiale werknemers;
6. familieleden die in het bedrijf werken maar geen aandelen hebben;
7. familieleden met aandelen die in het bedrijf werken.

Het driekringenmodel erkent expliciet de verschillende belangengroepen in het familiebedrijfssysteem. Zoals eerder vermeld hebben deze 7 verschillende actoren individuele legitieme perspectieven, doelen en dynamiek. Het is hierbij duidelijk dat elke groep in het systeem zijn eigen, legitieme belang heeft in het familiebedrijf; en dat alle groepen gerespecteerd, benaderd en op de een of andere manier geïntegreerd moeten worden in het beleid en de beslissingen van het bedrijf.

Deze belangengroepen zullen zich anders gedragen en er zullen daardoor meerdere onderlinge verschillen vertoond worden tussen deze groepen. We kunnen er dus ook van uit gaan dat er tussen deze actoren verschillen in mindset op kunnen treden. We vragen ons daarbij af welke soorten mindset gelinkt kunnen worden aan elke individuele belangengroep en op welke manier deze een verband hebben met elkaar.

Dit onderzoek zal via een kwalitatief onderzoek de vaste mindset, de groeimindset en de benefit mindset (*Dweck, 2017; Buchanan & Kern, 2017*) trachten te linken aan de 7 belangengroepen binnen een familiebedrijf (*Tagiuri & Davis, 1992*). Er zijn daarbij wel nog enkele andere factoren die invloed kunnen hebben op de mindset van een belangengroep.

Het belang van belangengroepen aan deze mindsets te koppelen, en onderling mindsets aan elkaar te koppelen, is: Een feitelijk verbreed en verdiept zicht hierop hebben, sterktepunten hieruit te gebruiken als basis om verder op te bouwen, pijnpunten te leren gebruiken als 'handeling bijsturen', gedragingen beter in te schatten en aan te sturen, etc. Algemeen kan eigenlijk gesteld worden dat een familiebedrijf met deze <sup>7</sup>know-how betere en sterkere samenwerkingsverbanden kan uitwerken om zichzelf als bedrijf te laten groeien of te stabiliseren.

---

<sup>7</sup> Know-how: Know-how is een term voor praktische kennis over hoe iets te bereiken.

## 2.3 Rol van generatie

De mindset is aangeleerd en wordt aangestuurd doorheen een individu's levensloop; deze wordt ook ontwikkeld onder invloed van de directe omgeving en de dingen die het individu meemaakt in zijn/haar leven. Er zijn ook enkele andere factoren die invloed kunnen hebben op het soort mindset die een belangengroep hanteert binnen een familiebedrijf (*Tagiuri & Davis, 1992*).

De factor "generatie" heeft een belangrijke invloed. Generatie zal hier verder verklaard worden aangezien deze variabele voor een groot stuk de mindset kan verklaren die een individu hanteert. Vooral de volgende generatie familieleden met aandelen die in het bedrijf werken voelen deze invloed.

Hoewel een recente studie (*Ejupi-Ibrahimi et al., 2020*) aangeeft dat de meeste leden van de volgende generatie gelukkig en gemotiveerd zijn om deel uit te maken van hun familiebedrijf, kan de opvolging toch een significant effect hebben op de mindset binnen het familiebedrijf. In de literatuur wordt er namelijk een verscheidenheid aan verschillen gesuggereerd tussen eerste en latere generatie familiebedrijven (*Beck et al., 2011*).

Het eerste verschil heeft te maken met de beslissingsstructuur. Deze is namelijk meer gecentraliseerd bij de eerste generatie ten opzichte van de latere generaties. De oprichter staat centraal en zal een krachtige invloed uitoefenen op de organisationele ontwikkeling van het familiebedrijf. Deze zal verminderen vanaf het familiebedrijf in handen komt van de tweede generatie (*Beck et al., 2011*).

Het tweede verschil gaat over de managementstijl. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat latere generaties de neiging hebben om een professionelere managementstijl aan te nemen ten opzichte van de eerste generatie (*McConaughy & Philips, 1999; Dyer, 1988*). De eerste generatie hanteert daarentegen een meer paternalistische, informele en subjectieve managementstijl. Er wordt gesteld dat een later generatiestadium getypeerd wordt door een hoger niveau van professionalisme en formalisering (*Beck et al., 2011*).

Het derde verschil houdt in dat eerste generaties meer risicoavers gedrag vertonen ten opzichte van de latere generaties (*Kellermanns & Eddleston, 2007*). Dit risicoavers gedrag wordt gecreëerd door de oprichter. Deze wil het bedrijf namelijk binnen de familie houden om zo de familierijkdom te behouden, wat ervoor kan zorgen dat hij/zij geen onnodige risico's wilt nemen (*Kellermanns & Eddleston, 2007*). Een andere mogelijke verklaring is dat latere generaties op zoek moeten gaan naar andere manieren om de zaken te doen. Deze latere generaties worden namelijk geacht het beter te willen doen dan de vorige generatie (*Kepner, 1991*). Verder onderzoek (*Jaffe & Lane, 2004*) gaat hier zelfs nog verder op in en stelt dat de latere generaties het bedrijf moeten verjongen en zichzelf moeten heruitvinden. Dit wordt gesteld willen ze hetzelfde niveau van groei en erfenis bereiken ten opzichte van de vorige generatie. Dit gaat daardoor ook vaak gepaard met het nemen van meer risico.

Het vierde punt houdt de neiging van latere generaties in om een externe oriëntatie te hebben, de eerste generatie heeft daarentegen meer een interne focus (*Cruz & Nordqvist, 2012*). Dit zou

verklaard kunnen worden door de drang van latere generaties om de dingen anders te doen, tegenover het meer centraal willen staan van de oprichter (*Beck et al., 2011*).

Het laatste verschil dat volgens onderzoek (*Kellermanns & Eddleston, 2006*) onderscheiden kan worden is de oriëntatie naar groei. Het overleven van het familiebedrijf is namelijk afhankelijk van het behouden en/of het vergroten van de bedrijfsgroei, de latere generaties leggen hier vaak meer nadruk op. Naarmate het bedrijf evolueert naar verdere generaties, ontstaat er vaak een gebrek aan extern kapitaal om deze groei te financieren (*Zellweger, 2017*).

Naarmate het bedrijf groeit is er meestal een toenemend aantal familie-eigenaren en managers binnen het familiebedrijf (*Beck et al., 2011*). Dit brengt met zich mee dat de behoefte aan coördinatie, communicatie en aan een soort familiebestuur toeneemt terwijl het potentieel voor conflicten in parallel meegroeit. Met elke nieuwe generatie groeit ook het aantal familieleden, dit kan ervoor zorgen dat de gehechtheid van de eigenaren aan het bedrijf hieronder gaat lijden (*Zellweger, 2017*). Hier kan er waargenomen worden dat deze verschillen tussen eerste en latere generatie familiebedrijven ervoor kan zorgen dat de mindset van de huidige generatie binnen het bedrijf anders is ten opzichte van een vorige generatie (*Beck et al., 2011*).

## 3 Methodologie

Zoals eerder besproken zijn de 7 belangengroepen van Tagiuri & Davis (1992) theoretisch mogelijk. We willen daarbij onderzoeken naar welke soorten mindset de individuele belangengroepen het sterkste neigen.

Binnen dit onderzoek zal dus getracht worden de groei mindset en vaste mindset uit de theorie van Dweck (2006) en de benefit mindset (Buchanan & Kern, 2017) te linken aan de 7 belangengroepen van Tagiuri & Davis (1992). Er is gekozen voor deze types mindset omdat de theorie van Dweck (2006) de meest toegepaste mindset is. Daarnaast zijn de kenmerken die leiden tot deze types mindset het beste uitgeklaard, wat ertoe leidt dat deze types mindset het beste af te leiden zijn binnen dit onderzoek.

### 3.1 Data

De data voor dit onderzoek is verzameld aan de hand van een kwalitatief onderzoek binnen een aantal familiebedrijven. Dit kwalitatief onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een interview.

De gegevens voor deze test werden verzameld aan de hand van een online bevraging verdeeld via sociale media en e-mail. De respondenten zijn dan eerst onderzocht of ze aan enkele criteria voldeden. De eerste voorwaarde is dat dit individu binnen een categorie van familiebedrijf behoort waar de familie de ultieme, eenzijdige controle heeft over de besluitvormingsprocessen van het bedrijf. De unieke maar toch simpele en duidelijke structuur van deze familiebedrijven zorgt voor een unieke kans om via een kwalitatief onderzoek de mindset van de verschillende belangengroepen te onderzoeken zodat deze volledig gekaderd kunnen worden binnen één of meerdere types mindset.

Daarna werd gekeken of het familiebedrijf niet te klein of te groot is, om daarna dan al een klein vooronderzoek te doen. In dit vooronderzoek werd gekeken over welk familiebedrijf het gaat, welke en hoeveel belangengroepen werkzaam zijn binnen het bedrijf, de hoeveelste generatie hierin werkzaam is, etc. De meeste geïnterviewden zijn afkomstig uit een KMO of een kleine vennootschap.

Daarna werd het kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een interview (zie 9.1). Er zijn in totaal 22 interviews uitgevoerd: 4 afkomstig uit belangengroep 1, 2 afkomstig uit belangengroep 2, 4 afkomstig uit belangengroep 5, 5 afkomstig uit belangengroep 6 en 7 afkomstig uit belangengroep 7.

Aan de hand van deze data zijn de resultaten geformuleerd en zijn er een aantal conclusies, veronderstellingen, implicaties geformuleerd en is er mogelijk verder onderzoek gedefinieerd.



## 4 Resultaten

### 4.1 Vaste mindset

#### Belangengroep 2

De eerste belangengroep die hieronder valt is de belangengroep "familieleden met aandelen die niet werkzaam zijn in het bedrijf". De huidige zaakvoerders (belangengroep 7) geven daarbij vaak duidelijk hun worstelingen aan met de vorige generatie, die wel vaak nog altijd aandelen hebben binnen het bedrijf. Ze geven hierbij aan dat deze individuen heel erg gebrand zijn op de zekerheid die zij opgebouwd hebben binnen het familiebedrijf. Enkele van deze huidige zaakvoerders die werden geïnterviewd hebben dit met een goed voorbeeld verduidelijkt.

*"Ik heb het laatste project niet volledig uit de doeken gedaan voor mijn vader. Ik denk dat als ik dat gedaan moest hebben, dan had hij daar zijn commentaar of zijne zeg wel over gehad."*

*(Geïnterviewde 2)*

*"Mijn vader wou bijvoorbeeld echt voet bij stuk houden ten opzichte van de producten die hij toen had. Toen was dat nog gas, kruiwagens en tangen dus gereedschappen om buizen te plooiën. Die tangen werd elk jaar minder en minder en minder. En toch wou mijn vader voet bij stuk houden, dat die in ons assortiment bleven. De kostprijs was veel te hoog en de marge was veel te klein. Op de duur had dat geen plaats meer bij ons en ik wou dat dus afstoten. Daar heb ik wel enorm veel weerwerk op gehad."*

*(Geïnterviewde 3)*

Deze individuen zijn meestal bang dat de volgende generatie dingen gaat veranderen die in hun ogen nadelig kunnen zijn. Soms zijn ze ook gewoon bang dat hun opvolgers dingen gaan veranderen die al jaren "een vaste waarde" vormen binnen het bedrijf. Over het algemeen zullen zij daarom soms heel moeilijk reageren op deze veranderingen. Echte uithouders zijn deze personen dan duidelijk wel, maar risico's nemen is vaak iets waar deze individuen geen voorstanders van zijn, aangezien dit de opgebouwde zekerheid in gedrang brengt.

#### Belangengroep 5:

De volgende belangengroep die aan deze mindset gelinkt kan worden is de belangengroep "niet-familiale werknemers". De specifieke focus van het onderzoek zijn de familieleden die de ultieme eenzijdige controle hebben over de besluitvormingsprocessen van het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat deze groep op vlak van uitdagingen en risico's vaker zekerheid op zullen zoeken en hulp zullen vragen van anderen, wat kan duiden op een vastere mindset.

*"Altijd de zekerheid pakken is fijn. Dat geeft je wel een goed gevoel"*

*(Geïnterviewde 14)*

*"Wat ik doe als ik een moeilijke uitdaging krijg voorgeschoteld? Euhhh ja, dan zal ik meestal eerst om hulp vragen"*

*(Geïnterviewde 15)*

Daarnaast reageren deze individuen binnen deze belangengroep vaak minder goed op feedback en fouten. Enkele zaakvoerders (belangengroep 7) gaven ook aan dat ze soms op moeten letten op welke manier ze een fout aan zullen geven aan deze belangengroep.

*"Als ik een fout maak, dan ben ik kwaad op mezelf. Dit omdat ik vrij perfectionistisch ben ingesteld. Dan ben ik wel even lastig op mezelf en kan ik eens goed vloeken."*

*(Geïnterviewde 14)*

*"Bij de ene komt dat goed binnen en bij de andere komt dat heel slecht binnen. Dan beginnen ze dingen te zeggen als: "Ik voel mij geïnterviewd, ik ben altijd het zwarte schaap, hij heeft altijd een pik op mij, hij is altijd boos op mij, hij kijkt mij altijd zo aan, etc.""*

*(Geïnterviewde 3)*

Op vlak van volharding en tegenslag is er een contrast. Over het algemeen geven deze individuen niet snel op, maar er zijn wel grenzen tot waar ze zullen gaan. Ze zullen meestal uithouden tot een bepaald punt, daarom neigen ze een beetje naar de vaste mindset en de groeimindset. Sommigen zullen namelijk enorm snel emotioneel reageren terwijl anderen redelijk kalm kunnen blijven bij een tegenslag. De meesten hebben daarna wel de impuls om dit tegen de baas te zeggen om samen een oplossing te vinden. De meeste individuen zullen hier een eerder vaste mindset vertonen, aangezien ze niet zelf het mechanisme hebben opgebouwd om een tegenslag zelf op te lossen.

*"Als ik op een bepaald moment besef dat de taak mij te moeilijk is, dan zal ik het aan mijn baas vragen. Meestal vinden we samen wel een oplossing."*

*(Geïnterviewde 20)*

#### Belangengroep 6:

De familieleden zonder aandelen, die wel werkzaam zijn binnen het bedrijf, zitten op vlak van focus een beetje tussen belangengroep 7 en belangengroep 5. Deze zullen door de grotere mate van invloed (ten opzichte van belangengroep 5) zich meestal iets meer focussen op het resultaat dan belangengroep 5. Deze denken daarbij ook meer na over welke resultaten nodig zijn voor het familiebedrijf en zullen hier actiever aan meewerken. Hierdoor maken deze familieleden ook helemaal niet graag fouten.

*"Eerlijk gezegd ben ik dan wel kwaad. Ik haat dat. Het is normaal om fouten te maken hé, maar ik zal er dan alles aan doen om het geen 2de keer te laten gebeuren. Ik zal dan ook zo snel mogelijk een oplossing proberen te vinden. Maar ik ben meestal wel slechtgezind dan."*

*(Geïnterviewde 7)*

*"Ja dan vind ik dat ik een mislukking ben. Dat zeg ik dat ik dat niet kan. Nee, ik kan wel snel mijn kop laten hangen. Het eindresultaat is een bevestiging dat je het wel kan natuurlijk. Anders lijkt het alsof je er niks van kunt."*

*(Geïnterviewde 11)*

*"Eerste reactie bij een fout is eigenlijk altijd kijken hoe ik het recht kan zetten hé. Zo rap en efficiënt mogelijk. Het kan gebeuren, dat sowieso. Als dit gebeurt binnen het bedrijf, dan gaan we altijd eerst kijken waar het gebeurd is en hoe we dit kunnen vermijden in de toekomst."*

*(Geïnterviewde 18)*

Op vlak van volharding, feedback en succes zullen deze over het algemeen meer een groei mindset vertonen. Er wordt daarentegen aangegeven dat enkele familiale medewerkers totaal omgekeerd zijn en eerder een tegendraadse werking hebben in de onderneming. Deze familieleden werken wel in het bedrijf maar voelen zich minder geneigd harder te werken dan het noodzakelijke. Dit wordt dan beter getolereerd in een familiebedrijf omdat het "familie" is. Er wordt daarbij aangegeven dat dit individu eigenlijk niet echt gewild is binnen het bedrijf maar het moeilijk is om dit aan te halen. Zo hebben enkele geïnterviewden dit gestaafd met een duidelijke voorbeelden.

*"Het personeel is ook wel al redelijk oud. Op termijn moeten deze vervangen worden, de machines hierbij ook. Ik heb ook wel nog een nonkel die in het bedrijf zit. Dat is wel een ander verhaal, dat maakt het wat meer "spicy"."*

*"Als ik dan de relatie zie tussen mijn moeder en haar broer (mijn nonkel), dan zie ik dat je daar niet veel verkeer mag zeggen. Je moet een beetje opletten met uw woorden. Die schiet dan weleens uit zijn krammen, met die man kan ik ook heel moeilijk samenwerken."*

*(Geïnterviewde 8)*

*"Over het algemeen ga ik goed om met feedback, maar... Als ze te ruw en grof zijn, dan werkt dat niet bij mij. Ik ben al niet echt zelfzeker over wat ik doe, dus als iemand dan gaat zeggen dat iets helemaal niet goed was, dan komt dat niet goed binnen."*

*(Geïnterviewde 7)*

*"Toen ik die fout geboekt had, bleek dit een heel grote fout te zijn. Want dat was een speciale rekening waar de staat altijd naar kijkt wanneer je gecontroleerd wordt. Ik had dat dus per ongeluk daaronder geboekt, maar er zijn natuurlijk bedrijven die dat niet "per ongeluk" doen. Dit bleek dus drama te zijn. De expert-boekhouder en mijn tante begonnen te zeggen dat ik niks ging bereiken. Dat ik niks tegoei in kan boeken. Dat ik dan universitair studeer maar er nog niks van kan, dat is de job van een secretaris. Ja, dat is dus een voorbeeld van hoe het meestal bij ons gaat en als deze feedback altijd zo negatief komt, dan ga je daar ook slecht op reageren natuurlijk."*

*(Geïnterviewde 7)*

#### Belangengroep 7:

De familieleden met aandelen die werken binnen het bedrijf zullen over het algemeen heel sterk neigen naar de groei mindset. Er zijn daarbij wel enkele kenmerken die een vastere mindset aan kunnen geven. Op vlak van risico's nemen zijn deze personen soms nogal terughoudend, daarnaast focussen vele individuen binnen deze belangengroep zich te veel op het resultaat.

*"Binnen onze onderneming zijn ze altijd bezig met meer geld en meer klanten. Altijd geld, geld, geld... en dat heeft een enorm slechte impact op iedereen zijn humeur en manier van doen."*

*(Geïnterviewde 7)*

*"Het eindresultaat is zodanig belangrijk voor me dat ik vind wanneer 'iemand belooft zijn functie en job te zullen waarmaken', zij of hij dit ook moet nakomen met de juiste werkethiek."*

*(Geïnterviewde 9)*



De meeste personen zullen uit een snelle impuls zeggen dat ze goed kunnen omgaan met feedback, maar niets is minder waar. Sommigen geven daarbij aan dat ze snel terug zullen reageren op deze feedback, wat eigenlijk aangeeft dat ze hier niet goed op reageren. De meesten geven ook aan dat ze eigenlijk niks doen met deze feedback.

*"Als ik feedback krijg, dan geef ik direct feedback terug. Dat ligt wel aan de context en de manier waarop. Als dat met mijn man of een andere werknemer is, ja dan gaan we even in discussie. Maar naderhand is dat dan weer in orde. Soms hebben wij wel eens een discussie, waar dan zelfs een klant bij is en deze heeft daar dan "lol" in. De klanten weten dat hier ook wel. Maar daarna is dat altijd over, dat slaat nooit echt in ruzie."*

*(Geïnterviewde 6)*

*"Ik denk dat wij er wel redelijk goed mee omgaan, maar op één of andere manier krijgen wij weinig feedback van ons personeel. Het is zeker niet dat wij daar niet voor open staan, maar wij geven zelf weinig feedback denk ik. Die communicatie loopt misschien niet perfect en alles draait om communicatie. Daarom doen wij misschien ook te weinig met deze feedback."*

*(Geïnterviewde 4)*

## **4.2 Groeimindset**

### Belangengroep 2:

De familieleden met aandelen die niet werkzaam zijn in het bedrijf, maar dit wel van plan zijn, vertonen eerder een groeimindset. Ze houden van uitdagingen, ze hebben geleerd om te gaan met fouten, feedback en tegenslag. Meestal zijn het ook doorzetters, al zal dat dan nog meer bewezen moeten worden. Risico's nemen is niet altijd hierbij van toepassing en succes van anderen is (op jonge leeftijd) meestal nog een moeilijker aspect.

*"De spanning denk ik, anders is het ook maar saai hé. Ik vind ook dat als je uitdagingen aangaat, dat je daar ook uit bijleert. Het durven nemen van risico's heeft ook prospect voor grote inkomsten, maar er kunnen natuurlijk ook verliezen zijn."*

*(Geïnterviewde 13)*

### Belangengroep 5:

De niet-familiale werknemers vertonen over het algemeen een vaste mindset, maar er zijn enkele kenmerken die een groeimindset aan kunnen tonen. De meesten geven namelijk aan dat fouten maken nu eenmaal bij de job hoort, voor hun is het eindresultaat vaker minder belangrijk dan voor bijvoorbeeld de zaakvoerder (belangengroep 7) en/of familiale werknemers (belangengroep 6). Daarnaast zullen deze individuen over het algemeen aangeven dat ze zich totaal niet bedreigd voelen door het succes van hun collega's, maar het net aanmoedigen.

*"Ik vind dat je een fout altijd moet toegeven, want vroeg of laat komen ze daar toch achter. Als wij met de camion ergens tegenrijden of we rijden iets kapot, gewoon de ploegbaas bellen en zeggen wat er is gebeurd."*

*(Geïnterviewde 15)*

*"Als mensen dat verdienen, dan vind ik dat super. Als dat op een rechtvaardige manier is, dan ben ik heel blij. Als dat door ellenbogenwerk en werken op een andere zijn kap is, dan ben ik daar niet*

*zo happy mee. Dan zal ik deze mensen ook minder uitbundig feliciteren. Als ze dat verdienen, dan ben ik daar zelf ook super blij mee. Iedereen verdient kansen."*

*(Geïnterviewde 14)*

De niet-familiale werknemer vertonen over het algemeen een vaste mindset, maar er is daarentegen nog een andere subcategorie aan niet-familiale werknemers waar te nemen, namelijk: "Niet-familiale werknemers die behandeld worden als familiale werknemers". Er waren namelijk enkele zaakvoerders die hebben aangegeven sommige niet-familiale werknemers eigenlijk worden behandeld alsof ze familie zijn. Daarnaast zijn er ook enkele individuen binnen de belangengroep "niet-familiale werknemers" die hetzelfde hebben aangegeven. Dit kan zijn omdat deze persoon al heel lang werkt binnen het bedrijf en/of omdat deze persoon zich onderscheidt van de andere niet-familiale werknemers. Deze individuen vertonen over het algemeen toch meer een groeimindset.

*"In theorie ben ik een metaalarbeider. Dat gaat van A tot Z, dus van materiaal pakken tot producten maken. Door de loop van jaren heb ik wat meer functies gekregen. We hebben een poedercabine bijgekregen, dat doe ik nu dus ook. Toen heeft mijn baas gevraagd of ik mijn rijbewijs wou halen voor de vrachtwagen. Dit heb ik absoluut niet geweigerd natuurlijk. Nu rij ik dan ook X-aantal keren per week rond met de vrachtwagen. Dus eigenlijk doe ik nu echt een beetje van alles."*

*(Geïnterviewde 20)*

*"Soms zie ik mijzelf ook wel een beetje als "familie", aangezien ik zie dat ik toch meer beslissingsbevoegdheid krijg dan de andere werknemers."*

*(Geïnterviewde 22)*

Deze individuen zullen meestal een andere mindset vertonen dan de andere niet-familiale werknemers. Deze zullen namelijk meer beslissingsbevoegdheid en minder angst voelen, waardoor deze zich toch vaker anders zullen gedragen. Ze zullen meer de uitdaging aangaan samen met het familiebedrijf, waardoor zij zich ook meer gaan inzetten voor de toekomst van het bedrijf. Hierdoor zullen de kenmerken uitdaging, feedback, tegenslag en doorzetten hier vaker meer neigen naar de groeimindset. Hierdoor zullen deze over het algemeen meer de groeimindset vertonen ten opzichte van de "normale" niet familiale werknemers.

*"Ik had dus een nieuwe uitdaging nodig waar ik mij in vast kon bijten. Dat was dan vooral modellenkamer of binnen dat nieuwe systeem werken waar wij nu ook aan het werken zijn. Dus ik en mijn baas gingen dan 1 van de 2 krijgen. We hebben dan samen bekeken welke uitdaging het beste was voor welke persoon."*

*(Geïnterviewde 14)*

*"Ja ik zet wel altijd door ja. Ik kom soms nog na het avondeten terug als mijn baas mij nodig heeft. Daarnaast hou ik er ook gewoon niet van om werk te laten liggen."*

*(Geïnterviewde 20)*

*"Veel slechte feedback krijg ik niet, maar als ik ze krijg dan probeer ik daar iets nuttigs uit te leren. Ik sta altijd open voor goede ideeën waarop ik mijn job beter kan doen."*

*(Geïnterviewde 22)*

Belangengroep 6:

Deze familieleden die geen aandelen hebben maar wel werkzaam zijn binnen het familiebedrijf vertonen over het algemeen de groeimindset. Deze individuen geven bijvoorbeeld aan wel van een uitdaging te houden. Daarnaast zijn deze individuen over het algemeen ook wel echte volhouders. Door het actief meewerken en nadenken in het familiebedrijf zijn ze vaak ook sneller geneigd al hun energie te steken in een bepaald project of activiteit binnen het bedrijf. Ook de kenmerken tegenslag, succes van anderen en feedback geven aan dat deze individuen eerder een groeimindset vertonen.

*"Soms ben je druk bezig en vergeet je bijvoorbeeld iets kleins te doen. Ja dat kan gebeuren, volgende keer beter... Vroeger was dit niet zo, dan kon ik wel eens een uitspatting hebben maar dat is al lang geleden. Nu is dat anders. Ik zie dat wel en soms gebeurt er nog wel eens een fout. Maar ik heb met mindfulness en de actualiteit geleerd daar anders op te reageren, dat komt allemaal wel goed. Laat het maar bollen maar wijs me er ook op."*

(Geïnterviewde 8)

*"Ik twijfel, maar ik denk dat ik meer neig naar uitdagingen. Zeker omdat ik nog jong ben. Ik heb heel vaak de neiging om dingen te proberen, dus als dat na 5 jaar niet lukt dan kan ik nog wel iets anders proberen. Mijn nieuwe job is uiteraard het beste voorbeeld. Dat was de meest ingrijpende uitdaging tot nu toe eigenlijk."*

(Geïnterviewde 18)

#### Belangengroep 7:

De familieleden met aandelen die werken binnen het bedrijf zullen, zoals eerder vermeld, over het algemeen duidelijk de groeimindset vertonen.

Alle personen die tot deze categorie behoren geven aan van uitdagingen te houden. Er wordt daarbij ook aangegeven dat een goed familiebedrijf deze uitdagingen nodig heeft om te kunnen blijven groeien en vooruitgaan. De meeste geven aan dat alle uitdagingen die ze aangaan doordacht zijn en geen impulsieve beslissing zijn. Eén van de geïnterviewden vertelde dat "als je geen uitdagingen aan durft te gaan, moet je best geen zelfstandige worden". Daarnaast blijkt dat generatie hier een belangrijke rol speelt. Iedereen die tot de tweede of derde generatie behoren geven aan dat de vorige generatie veel meer op zekerheid wou/wilt spelen. Daardoor gaan deze individuen (die meestal nog tot belangengroep 2 behoren) vaak nog altijd een impact uitoefenen op de acties die het bedrijf uit zal voeren.

*"Ik denk dat ik van de generatie ben die iets meer uitdagingen wil. Als ik de generatie van mijn ouders bekijk, die speelde meer op safe. Maar het is wel door hun generatie dat wij het iets gemakkelijker hebben natuurlijk. Dat speelt ook een rol. Zij hebben voor ons een goede basis neergezet, maar dat is allemaal nog geen zekerheid. Onlangs hebben wij bijvoorbeeld besloten om digitale productetiketten te gaan gebruiken, wat voor ons toch een hele vooruitgang en vooral een hele investering was."*

(Geïnterviewde 4)

Deze belangengroep is ook gekenmerkt door een hoge inzet voor het familiebedrijf. Ze geven daarbij duidelijk dat ze hun job niet hadden kunnen volhouden als ze geen volhouders waren. Deze individuen geven ook duidelijk aan dat ze geen 9-to-5 job hebben.

*Ik ben iemand die wel altijd door blijft gaan. Ik heb nooit echt leren opgeven.*

*(Geïnterviewde 6)*

*Ik denk wel dat ik een volhouder ben ja. Als ik bijvoorbeeld een product heb aangekocht en het slaat toch niet zo goed aan, dan ga ik dat niet direct wegdoen. Ik zet het dan aan de kassa dat het in het oog springt van de klant, of ik praat over het product tegen de klanten. Ik zal het eerder wat gaan promoten dan direct op te geven.*

*(Geïnterviewde 19)*

*"Als je ergens voor gaat, dan moet je "all the way" gaan. Anders is het maar iets zwaks en dat kan nooit goed aflopen. Vaak zijn de dingen heel eenvoudig. Er worden dingen nogal vaak moeilijk uitgelegd, maar als je daar nu eens 2 minuten over nadenkt dan kun je dat veel eenvoudiger zeggen. Mensen die eenvoudige dingen moeilijk uitleggen, zijn onkundig of het zijn charlatans."*

*(Geïnterviewde 10)*

Deze personen zijn daarnaast ook totaal niet bezig met het succes van anderen en focussen zich vooral op hun eigen succes. Ze geven daarbij ook aan dat ze beseffen dat succes ook een keerzijde heeft.

*"Eigenlijk is dat heel fijn om te delen. Ikzelf ben me erg bewust van wat ik kan en niet kan. Ik kan anderen enkel maar bejubelen om hun talenten. Bedreigd zal ik me absoluut nooit voelen. Ik zie het eerder als een complementaire werking."*

*(Geïnterviewde 9)*

De individuen hebben uiteraard ook verschillende mechanismen aangeleerd om moeilijke uitdagingen en tegenslagen te overwinnen. De meesten zullen het zo snel mogelijk proberen aan te pakken terwijl er ook anderen zijn die eerst even nadenken voordat ze actie zullen ondernemen. Niettemin zullen beiden de uitdaging of tegenslag overwinnen. Ze geven ook aan dat dit met de jaren beter wordt, aangezien ze vaak moeilijke uitdagingen en tegenslagen tegenkomen in hun carrière.

*"Ja we hebben al wat hoogte- en dieptepunten meegemaakt. Dus ik laat het eigenlijk gewoon op mij afkomen. Vroeger was dat meer paniekerig.. "Ohh wat gaat er gebeuren... De prijzen stijgen, wat nu?..." Nu ga ik gewoon mee met de flow.*

*(Geïnterviewde 5)*

### **4.3 Benefit Mindset**

Vooral de familieleden met aandelen die werken binnen het familiebedrijf neigen heel sterk naar de benefit mindset. De anderen hebben een minder sterke vertoning van deze mindset.

Op vlak van capaciteiten is dit enorm gelinkt aan de groei mindset. Deze personen zijn namelijk enorm overtuigt in het ontwikkelen van hun eigen sterke punten, aangezien ze dit al hun hele carrière doelbewust doen. Het individu zal echter vaak geen reden zoeken achter het harde werk dat hij/zij verricht, ze zijn meestal enkel geneigd vragen te stellen als iets heel onduidelijk is. Het individu heeft echter wel vaak geleerd angst achter zich te laten, aangezien dit wel moeilijk blijkt bij de start van hun carrière.

*"Veel taken krijg ik niet meer. Als ik taken krijg, dan zal het van Colruyt uit zijn of van de staat uit. Soms ook taken van de boekhouding uit. Als ik zo een taak krijg, dan voer ik deze gewoon uit. Veel extra uitleg heb ik daarbij niet nodig. Tenzij de taak niet duidelijk is natuurlijk, dan vraag ik wel voor extra uitleg."*

*(Geïnterviewde 3)*

Het aspect 'helpen ontwikkelen van de wijsheid en/of vaardigheden van andere mensen' is hier een moeilijk aspect. Iedereen zegt van wel, maar eigenlijk is de helft hier maar heel uitdrukkelijk mee bezig. De anderen die aangeven van wel zullen eerder helpen in het mate van hetgeen dat nodig/voordelig is voor het bedrijf.

*"Ja, iedereen leert nog bij. Het moment dat ik niet meer bijleer, dat is geen goed moment. Met het ouder worden probeer ik vooral stagiairs en leerlingen (geeft les in bedrijfsbeheer op avondschool) veel bij te leren. Daarnaast leer ik ook nog bij van jongeren. Want die hebben een heel andere en jongere kijk. En ja dan heb ik iets van ja zo kan ik het ook bekijken."*

*(Geïnterviewde 10)*

## **4.4 Andere resultaten**

### Belangengroep 1:

Familieleden die niet bij het bedrijf betrokken zijn, maar die nakomelingen of echtgenoten/partners van eigenaren zijn hebben over het algemeen een kleinere invloed op het familiebedrijf. De mindset van deze belangengroep is daarbij ook heel moeilijk waar te nemen. Er zijn wel enkele personen ondervraagd binnen deze categorie, maar de resultaten zijn heel uiteenlopend. Deze nakomelingen kiezen er meestal voor om niet actief deel uit te maken van het familiebedrijf of zijn hier door meningsverschillen uitgestapt. Echtgenoten en/of partners binnen deze belangengroep zijn vaak, net zoals nakomelingen, bewust niet actief bezig met het familiebedrijf.

Deze personen bewandelen het pad van het familiebedrijf dus duidelijk minder. Deze individuen voelen te weinig invloed van het familiebedrijf, waardoor er niet direct een mindset toegewezen kan worden aan deze individuen. Wat blijkt uit de kwalitatieve studie is dat de schoolstudies en uiteindelijke job die ze gekozen hebben vaak een veel grotere impact hebben op hun mindset. Kenmerken zoals doorzetten, risico's nemen, anderen helpen, ambitie, etc. worden niet op directe wijze beïnvloed door het familiebedrijf. Hieronder staan enkele voorbeelden waaraan het duidelijk is dat de mindset van deze belangengroep te afhankelijk is van andere omstandigheden.

*"Op vlak van job heb ik weleens graag een uitdaging. Ik heb namelijk ook verdere studies gedaan voor zorgkundige om deze job te kunnen doen en dit is toch een hele uitdaging geweest voor mij."*

*(Geïnterviewde 1)*

*"Ik hou heel erg van uitdagingen. Ik zal het anders verwoorden, ik pak niet de gemakkelijkste weg. Om een simpel voorbeeld te geven... Ik moest op school voor een keuzemodule kiezen en iedereen zei dat dat ik informatica moest kiezen omdat ik al ICT deed. Ik heb dan onderneming/ondernemend gekozen."*

*(Geïnterviewde 12)*

*"Goh, ik houd wel van uitdagingen. Dat merk ik wel in mijn studie verpleegkunde. We moeten vaker keuzes opgeven voor stage en dan probeer ik niet voor de standaard dingen te kiezen, maar net de dingen waarvan ik niet veel van weet."*

*(Geïnterviewde 17)*

*"Ik heb geleerd dat mensen het appreciëren als je je fout toegeeft. Fouten op iemand anders schuiven heeft geen zin, want als dat naderhand uitkomt dan word je al snel scheef bekeken als diegene die zijn verantwoordelijkheden niet durft te nemen. Dit heb ik ook geleerd tijdens stages. Ik had ooit een foute dosis medicatie toegediend aan een patiënt. Ik heb dit zelf gezegd tegen de anesthesist. Die was er natuurlijk niet blij mee, maar ik zag wel dat ze het fijn vond dat ik mijn fout toegaf."*

*(Geïnterviewde 17)*

#### Belangengroep 2:

De mindset van familieleden die op een andere manier aandelen hebben verkregen binnen het familiebedrijf is net zoals in belangengroep 1 moeilijk te bepalen. Het hangt er namelijk van af of deze actief nadenken over het bestaan van het familiebedrijf of niet. Deze subcategorie binnen deze belangengroep heeft daarom geen verder deel uitgemaakt van dit onderzoek.



## 5 Conclusies

Er zijn enkele conclusies waar te nemen over de verschillende belangengroepen. Aan sommige belangengroepen kan een duidelijke conclusie gegeven worden, aan anderen groepen is dit niet mogelijk. Onder hoofdstuk 6 is er een duidelijk overzicht beschikbaar over deze waarnemingen.

### Belangengroep 1:

Deze individuen hebben vaak een kleinere invloed op het familiebedrijf. De mindset van deze individuen zijn enorm uiteenlopend waardoor het niet mogelijk is om deze te linken aan 1 specifieke mindset. De schoolstudies en uiteindelijke jobkeuze lijken een veel grotere impact te hebben op hun mindset ten opzichte van de invloeden van het familiebedrijf.

### Belangengroep 2:

Hier zijn 3 soorten in waar te nemen, namelijk:

- familieleden (met aandelen) die werkzaam zijn geweest binnen het familiebedrijf, maar dit niet meer zijn;
- familieleden (met aandelen) die niet werkzaam zijn binnen het familiebedrijf, maar dit wel van plan zijn in de toekomst;
- familieleden die op een andere manier aandelen hebben verworven binnen het familiebedrijf.

De eerste groep die vooral gevuld is met de vorige generatie eigenaars blijken vaak een heel vaste mindset te hebben. Ze zijn namelijk vaak erg gebrand op zekerheid om en de huidige waardes binnen het bedrijf te behouden.

De groep van familieleden die van plan is om binnen het familiebedrijf te gaan werken en mogelijk zelfs deze over te nemen vertoont duidelijke indicaties van de groeimindset. Ze houden namelijk enorm van uitdagingen en hebben in deze tijd al geleerd om te gaan met fouten, feedback en tegenslag. Enkel succes van anderen is een punt dat niet altijd even gemakkelijk ligt bij deze familieleden.

Er kan binnen dit onderzoek geen mindset onderscheiden worden bij de groep van familieleden die op een andere manier aandelen hebben verworven binnen het familiebedrijf. De mindset van deze familieleden is te afhankelijk van andere omstandigheden.

### Belangengroep 5:

Deze niet-familiale werknemers zullen vaak eerder naar de vaste mindset neigen. Er zijn daarbij veel niet-familiale werknemers die dit niet proberen aan te halen. Er zijn daarnaast ook wel heel wat werknemers die meer indicaties vertonen van de groeimindset. Sommige niet-familiale werknemers gaan namelijk beter om met feedback, hebben een beter mechanisme tegen tegenslag en zullen minder problemen hebben met een ander zijn succes.

Daarnaast is hier nog een belangengroep waar te nemen, namelijk niet-familiale werknemers die wel behandeld worden als familiale werknemers. Deze werknemers voelen dat ze meer beslissingsbevoegdheid hebben binnen het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat deze minder angst voelen, mee de uitdaging aangaan van het familiebedrijf, enzovoort. Kenmerken als uitdaging, feedback,



tegenslag en doorzetten zullen hier vaak een sterkere indicatie vertonen van de groeimindset dan bij gewone niet-familiale werknemers.

#### Belangengroep 6:

Hier zijn duidelijk 2 verschillende soorten familieleden in te herkennen. Aan de ene kant zijn er familieleden die duidelijk een groeimindset vertonen. Deze familieleden werken hard mee om het familiebedrijf succesvol te maken, reageren goed op feedback en zijn niet jaloers op het succes van andere werknemers. Sommige van deze familieleden vertonen ook enkele kenmerken van de benefit mindset. Deze (vaak) jonge familieleden zijn erg gebrand zich te ontwikkelen binnen het familiebedrijf, daarnaast willen ze andere werknemers ook helpen binnen het familiebedrijf.

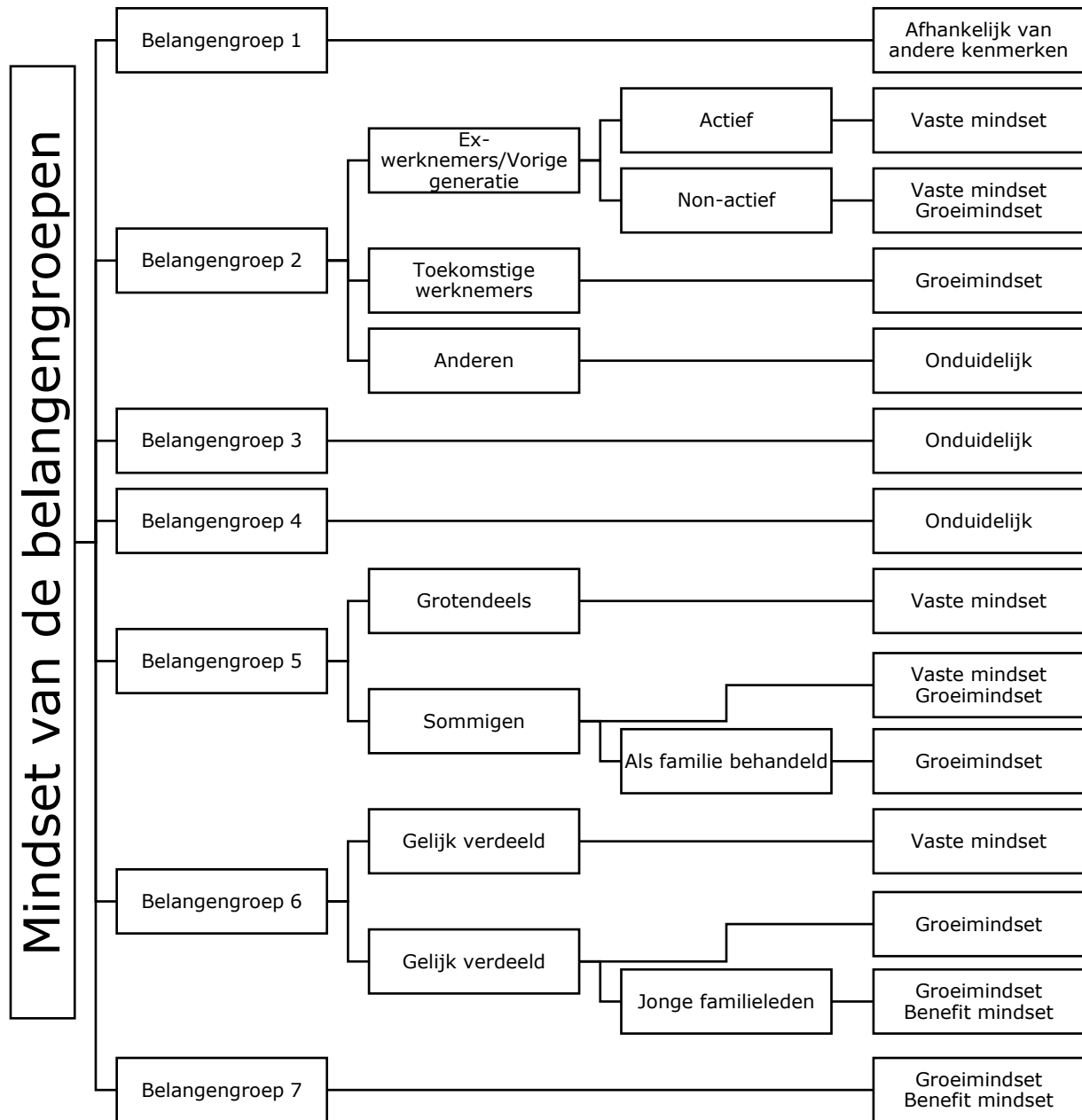
Aan de andere kant zijn er familieleden die volledig tegenovergesteld zijn. Deze doen namelijk enkel het hoofzakelijke, kunnen niet omgaan met feedback, fouten bestaan voor hun niet en deze personen kunnen vaak ook niet omgaan met het succes van anderen binnen het familiebedrijf. Deze individuen hebben een enorm vaste mindset.

#### Belangengroep 7:

De familieleden met aandelen die werken binnen het bedrijf, waar vooral de bazen bij horen, beschikken over het algemeen over een sterke groeimindset. Op vlak van focus zijn er wel enkele bazen die enorm resultaatgericht zijn, wat kan duiden op een vastere mindset. Risico's worden ook niet vaak genomen; als er risico's genomen worden spreekt men vaak van een weloverwogen risico.

Daarnaast zullen vele individuen binnen deze belangengroep ook de meeste kenmerken van de benefit mindset vertonen. Ze vertonen vaak enorme overtuiging in het ontwikkelen van hun sterke punten. Daarnaast hebben velen geleerd hun angst achterwege te laten. Vaak zoeken ze geen reden achter het harde werk dat ze verrichten, tenzij iets onduidelijk is. Ongeveer de helft is ook uitdrukkelijk bezig met het helpen ontwikkelen van de vaardigheden van andere mensen.

## 6 De mindset van individuen binnen een familiebedrijf (figuur)





## **7 Beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek**

Binnen dit onderzoek zijn er enkele beperkingen. De eerste beperkingen zijn de eerste 4 belangengroepen. Voor belangengroep 1 is binnen dit onderzoek geen duidelijk verband gedetecteerd tussen het familiebedrijf en de mindset die deze belangengroep hanteert. Daarom wordt er aanbevolen om een onderzoek te voeren naar de wijze waarop een familiebedrijf toch invloed uit kan oefenen op de mindset van deze belangengroep. Daarnaast bleek dat belangengroep 2 binnen dit onderzoek opgesplitst kon worden in meerdere subgroepen. Er zou meer onderzoek verricht moeten worden naar de verschillen in mindset tussen deze categorieën. Belangengroep 3 en 4 zijn heel moeilijke belangengroepen. Met de huidige corona-pandemie bleek het moeilijk om individuen te vinden binnen deze belangengroep. Deze groepen zijn ook in mindere mate aanwezig. Vooral op belangengroep 4 zou een familiebedrijf veel invloed kunnen hebben en zou dit best verder onderzocht worden.

Een tweede beperking van het onderzoek zit in data van de interviews. Niet alle vragen uit de vragenlijst werden even consequent beantwoord (met een voorbeeld) door de deelnemers, waardoor het antwoord soms onduidelijk was.

Binnen de beperkingen is het ook aangewezen erop te letten dat dit onderzoek vanuit afgebakende parameters vertrekt. Belangrijk hierbij zou zijn om gerelateerd onderzoek naar familiebedrijven langs elkaar te leggen, af te toetsen en parameters te verbreden. Het is namelijk zo dat enkele parameters minder relevant waren a.d.h.v. dit soort onderzoek (gebaseerd op interviews) en deze dus niet aan bod zijn gekomen. Als er dan ook rekening wordt gehouden met andere onderzoeken die vanuit een andere invalshoek benaderd werden, kan er door vergelijkingen en aftoetsing tot een groter draagvlak en sterkere waardes gekomen worden.

Het onderzoek zou ook opgesplitst kunnen worden in de verschillende groottes van familiebedrijven. Er zou tevens een verschil kunnen zijn tussen de mindset die een belangengroep hanteert in een groot familiebedrijf ten opzichte van een klein familiebedrijf. Daarnaast zou het onderzoek ook uitgebreid kunnen worden naar heel Europa om een beter beeld van de verschillen in mindset van de belangengroepen tussen de Europese landen.

## 8 Geraadpleegde werken

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management, 23*, 495-516.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance, 58* (3), 1301-1328.
- 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*, 45-58.
- Baron, R. A. (2007). Behavioural and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*, 167-182.
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). *The study of the relationships between generation, market orientation and innovation in family firms*. Sage publications.
- Burkart, M., Panunzi, F. & Shleifer, A. (2003). Family firms. *Journal of Finance, 58*, 2167-2201.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *Journal of Finance, 58*, 2167-2201.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23* (4), 19-39.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. L. H. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualising? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28* (4), 335-362.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics, 38* (1), 33-49.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, D. (2010). *Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business*. SAGE Journals.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective*. SAGE Journals.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879802200302>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*, 741-749.

- Dweck, C. S. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success* (Illustrated ed., 1). *Ballantine Books*.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. 1, 37-50.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Ejupi-Ibrahimi, A., Ramadani, V., & Ejupi, D. (2020). *Family businesses in North Macedonia: evidence on the second generation motivation and entrepreneurial mindset*. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-06-2020-0047/full/html>
- Ensley, M. (2006). Family businesses can out-compete: As long as they are willing to question the chosen path. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 747-754.
- Ensley, M. (2006). *Family Businesses Can Out-Compete: As Long as They Are Willing to Question the Chosen Path*. SAGE Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2006.00148.x>
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 267-284.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 267-284.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). *Family Business and Multiple Levels of Conflict*. SAGE Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>
- Haugh, H. M., & McKee, L. (2003). 'It's just like a family'—shared values in the family firm. *Community, Work, & Family*, 6, 141-158.
- IFERA (2003). *Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)*. SAGE Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/08944865030160040201>
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. *Family business review*, 17 (1), 81-98.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* , 3, 305-360.

- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family business review*, 4 (4), 445-561.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. FBNet Belgium.
- Lansberg, I. & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). The social psychology of procedural justice. *Plenum*.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44, 955-971.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). *The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms*. Wiley InterScience.
- Macnamara, B. N., & Rupani, N. S. (2017). *The relationship between intelligence and mindset*. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016028961630280X>
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & J. Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Taylor & Francis online*, 349-377.
- McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. 12 (2), 123-131.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 1063-1081.
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behaviour of family firms. *Journal of small business management*, 382-399.
- Nordqvist, M. (2005). *Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms*. Diva Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A3866&dswid=-6853>
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it "All in the family:" Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 , 34-45.
- Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (2008). *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar Publishing.

- Poza, E. J. (2009). *Family business, Third edition*. In E. J. Poza, *Family business*, 3. Glendale: Cengage Learning.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179-194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *The journal of business venturing*, 18 (4), 473-490.
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (6), 1245-1264.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). *Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*. Baylor University.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12, 325-339.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), 415-436.
- Tae Kyung Kouzes, & Posner, B. Z. (2019). *Influence of managers' mindset on leadership behaviour*. Emerald Insight.  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-03-2019-0142/full/html?casa\\_token=DpnL0KsAmZQAAAAA:aMPaVKoeMF3qvCrm6vXDzuW6VbxbCApC6VprbqTSYJikWzjdOWzYSDmmhZHZrmagzNsBguTnxXgRDufht1UOuPiq0u4Hreh5SNlpPxLigh9P43pmveM6](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-03-2019-0142/full/html?casa_token=DpnL0KsAmZQAAAAA:aMPaVKoeMF3qvCrm6vXDzuW6VbxbCApC6VprbqTSYJikWzjdOWzYSDmmhZHZrmagzNsBguTnxXgRDufht1UOuPiq0u4Hreh5SNlpPxLigh9P43pmveM6)
- Tsabari, N. M., Labaki, R., & Zachary, R. K. (2014). *Toward the Cluster Model: The Family Firm's Entrepreneurial Behaviour Over Generations*. SAGE Journals.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486514525803>
- Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18, 1-21.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11, 297-303.
- Webb, J. W., Ketchen Jr., D. J., & Ireland, R. D. (2010). *Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges*. ScienceDirect.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S187785851000032X#bib105>
- Welsh, D. H. B., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213-226.



Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32 (6), 1035-1054.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Pub.

# 9 Bijlagen

## 9.1 Interviewleidraad

Ik ben Joey Dalemans, masterstudent Handelswetenschappen aan de U Hasselt. Dit interview is een onderdeel van mijn masterthesis met als onderwerp "mindset binnen familiebedrijven".

### Inleidende vragen + vragen m.b.t het driecirkelmodel:

1. Hoe bent u in het bedrijf terechtgekomen?
2. Kan u mij meer vertellen over de functie die u vervult binnen het bedrijf?
3. Behoort u tot de categorie "familie" binnen het bedrijf? (uitleg indien nodig)  
Tot de hoeveelste generatie behoort u binnen het bedrijf? (optioneel)
4. Heeft u aandelen in het bedrijf?

### Vragen m.b.t. mindset:

- 1) Houdt u van uitdagingen of speelt u het liever op zeker? (Voorbeeld)  
Waarom houdt u van uitdagingen? (Voorbeeld)  
Waarom speelt u het liever op zeker? (Voorbeeld)
- 2) Wat is uw eerste reactie bij fouten? (Voorbeeld)  
Hoe voelt u zich wanneer u een fout maakt? (Voorbeeld)  
Hoe belangrijk is het eindresultaat voor u? (Voorbeeld)
- 3) Wat is uw eerste reactie bij moeilijke uitdagingen en tegenslagen? (Voorbeeld)
- 4) Wanneer u een taak ontvangt, voert u deze gewoon uit of heeft u meer uitleg nodig (of een reden)? (Voorbeeld)
- 5) Bent u een volhouder? (Voorbeeld)  
Wat als een taak moeilijk of onmogelijk blijkt te zijn? (Voorbeeld)
- 6) Hoe gaat u om met feedback? (Voorbeeld)  
Als een leidinggevende u feedback geeft? (Voorbeeld) (optioneel)  
Als een collega u feedback geeft? (Voorbeeld) (optioneel)
- 7) Neemt u graag risico's? (Voorbeeld)  
Op welke manier gaat u om met deze risico's? (Voorbeeld)
- 8) Voelt u soms angst bij het nemen van beslissingen of risico's? (Voorbeeld)  
Waarom denkt u dat u deze angst ervaart?

9) Wat vindt u van het succes van anderen (collega's, concurrentie, etc.)? (Voorbeeld)

Voelt u zich soms bedreigd door het succes van anderen? (Voorbeeld)

Waarom denkt u zich hier bedreigd om te voelen? (Voorbeeld)

10) Probeert u soms anderen te helpen in het ontwikkelen van hun wijsheid en/of vaardigheden?  
(Voorbeeld)

Slotvraag:

1) Zijn er nog dingen die u toe wilt voegen?

Bedankt om tijd vrij te maken voor dit interview!