



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

How do family firms deal with conflict? Gevolgen van conflicten en conflicthantering voor de bedrijfsprestaties en familierelaties

Astghik Paytyan

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

De heer Niklas ENGELHARD



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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 toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

How do family firms deal with conflict? Gevolgen van conflicten en conflicthantering voor de bedrijfsprestaties en familierelaties

Astghik Paytyan

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

De heer Niklas ENGELHARD

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk. Er was impact op de datacollectie. Er waren weinig familiebedrijven die tijd hadden om deel te nemen aan het onderzoek, omwille van andere prioriteiten. Daarom werden er andere types respondenten geïnterviewd, onder meer familiebedrijven adviseurs/coaches om toch wat empirisch materiaal te kunnen verzamelen om de theorie te testen. Op deze manier werd het mogelijk om via deze respondenten meer inzicht te krijgen over het onderwerp, maar weliswaar niet met dezelfde diepgang of concrete illustraties die in het geval van interviews met familiebedrijven zouden worden verkregen.

WOORD VOORAF

Deze eindverhandeling is gericht tot het behalen van de graad van Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen: *Accountancy and Finance* aan de Universiteit Hasselt. Ik zou graag mijn promotor dr. Ruveyda Kelleci en begeleider, heer Niklas Engelhard willen bedanken voor hun goede begeleiding, hulp en feedback bij het schrijven van deze studie. Met mijn vele vragen en kritische bedenkingen kon ik altijd bij hen terecht.

Graag wil ik ook de tien respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Ten slotte wil ik mijn familie, vrienden, mijn man en onze dochter bedanken voor hun steun en motivatie gedurende deze periode op de universiteit.

Astghik Paytyan
Hasselt, juni 2021

Samenvatting

Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de economieën en samenlevingen. Meerderheid van de bedrijven over de hele wereld zijn familiebedrijven, de meest bekende voorbeelden zijn onder andere Benetton, Estée Lauder en IKEA. In België zijn 77 procent van alle bedrijven vertegenwoordigd door familiebedrijven. Familiebedrijven zijn complexer dan niet-familiale vennootschappen door de aanwezigheid van drie subsystemen, namelijk de familie, het management en de eigendom. Conflicten zijn niet specifiek voor familiebedrijven, maar ze vormen steeds een centraal probleem in dit soort ondernemingen door de drie aanwezige subsystemen. Door de aanwezige familierelaties kunnen conflicten gemakkelijker escaleren. Conflicten worden vaak beschouwd als één van de mogelijke oorzaken van verdwijning van familiebedrijven, ze kunnen dus een verwoestend effect hebben op de familiale vennootschap.

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten conflicten die kunnen voortkomen in familiebedrijven. *Task conflicts* of taakconflicten ontstaan als er verschillen zijn in standpunten en meningen over doelen en strategieën van het bedrijf. *Relationship conflicts* of relatieconflicten worden geassocieerd met wrok, vijandigheid, woede en frustratie. Dit soort conflicten kunnen ontstaan door verschillende redenen, bijvoorbeeld door persoonlijke onverenigbaarheden tussen leden van het bedrijf, door slecht op elkaar afgestemde belangen van de familie en het bedrijf, door onenigheden over politieke voorkeuren, persoonlijke smaak, waarden, kledingstijl. In de literatuur wordt nog een derde type conflict besproken, namelijk het *process conflict*. Procesconflicten komen voort uit onenigheid over hoe het werk gedaan moet worden en hoe de taken en de verantwoordelijkheden verdeeld moeten worden tussen individuen binnen het familiebedrijf.

Het doel van dit onderzoek is om de gevolgen van conflicten en strategieën van conflictbeheersing op de familiebedrijven te identificeren. Eerst werd er een grondige literatuurstudie uitgevoerd om meer kennis te verwerven over dit onderwerp. Vervolgens werden er tien kwalitatieve semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. Er werden zes eigenaars van familiebedrijven en vier familiebedrijven adviseurs/coaches geïnterviewd. De verklaringen van beide groepen werden apart beschreven aangezien de verklaringen uit de interviews met respondenten-adviseurs meer van toepassing zijn op grotere familiebedrijven met veel actieve en niet-actieve familieleden, niet-familiale personeelsleden en familiebedrijven waar verschillende generaties van dezelfde familie samenwerken. De familiebedrijven waarvan de eigenaars werden geïnterviewd zijn eerder klein, ze worden gemanaged door telkens twee familiale eigenaars. De data werden aan de hand van *grounded theory* geanalyseerd.

De resultaten van deze studie stemmen in grote lijnen in met de bestaande wetenschappelijke studies over dit onderwerp. Er werden geen tegenstellingen gevonden tussen de bestaande literatuur en de verklaringen van de respondenten uit deze studie. Een groot aantal van de bestaande concepten, ideeën over de conflicten, de conflicthantering en de gevolgen ervan die bestudeerd zijn en opgenomen zijn in de literatuur, werden bevestigd door de respondenten. In de bestaande literatuur worden er verschillende manieren besproken om met conflicten om te gaan, om conflicten aan te pakken. In de geselecteerde familiebedrijven werden er vooral drie aanpakstrategieën toegepast. De eerste is 'zwijgen en dan is het opgelost' strategie. Dat komt overeen met *avoidance* of vermijding. De partijen proberen 'af te koelen' en wachten het juiste moment af om te handelen. Vermijding leidt vaak tot negatieve resultaten voor zowel de familie als het

bedrijf. Dat was echter niet het geval bij de geselecteerde familiebedrijven waar interviews werden afgenomen met de eigenaars. Ook problemen uitpraten en afspraken maken zijn veelgebruikte manieren om met conflicten om te gaan. Ze kunnen worden geplaatst onder *compromise* en/of *collaboration*. Deze strategieën helpen in het geval van de onderzochte cases om tot aanvaardbare oplossingen en betere samenwerking te komen.

Het betrekken van een derde partij is ook een veelgebruikte strategie door familiebedrijven om conflicten op te lossen. Deze strategie kwam uitgebreid aan bod in deze studie aangezien er familiebedrijven adviseurs/coaches werden geïnterviewd. Deze strategie zorgt ervoor dat een neutrale buitenstaander een nieuw perspectief kan bieden en communicatie en interactie kan vergemakkelijken. Echter is het niet altijd gemakkelijk voor een familiebedrijf om zich open te stellen. Dat heeft te maken met het gebrek van psychologische veiligheid dat ze ervaren als ze zich open moeten stellen.

Uit de interviews blijkt dat conflicten tijdrovend zijn. Soms moet er op een sneller tempo worden gewerkt of er moeten overuren gedaan worden om de verloren tijd in te halen. Daarnaast kan door de aanwezigheid van de conflicten het werk blijven liggen. Als het personeel begint te voelen dat er onenigheden zijn tussen de familieleden, kan dat voor onrust zorgen en dat heeft onvermijdelijk zijn invloed op het familiebedrijf. Conflicten kunnen leiden tot slechte bedrijfsprestaties, inefficiënties, hoge kostenstructuur en gebrek aan toekomstvisie. Echter kunnen slechte bedrijfsprestaties op hun beurt leiden tot het ontstaan van conflicten.

De resultaten van deze studie in verband met de gevolgen van conflicten op de familierelaties zijn zeer uiteenlopend, dat is ook het geval in de academische literatuur. Zo kunnen conflicten geen enkele gevolgen hebben op de familierelaties, maar soms kunnen ze zorgen voor betere en sterkere relaties tussen de familieleden, sterkere groepssamenhang en verbeterde communicatieklimaat. In sommige andere gevallen kunnen conflicten ervoor zorgen dat de familie helemaal uit elkaar valt.

Desalniettemin kunnen conflicten ook positieve effecten hebben op de familiebedrijven. Een conflict kan een gunstig effect hebben als er goed en open wordt gecommuniceerd. Zo kunnen de familieleden leren uit hun eigen fouten, ze krijgen een beter begrip van elkaars verwachtingen en ze leren ermee rekening te houden. Ook weten ze beter hoe ze het volgende keer anders moeten doen om conflicten in de toekomst te vermijden. Achteraf wordt er vaak gelachen met de kleine conflicten en dat zorgt voor positieve *vibes* en energie. Over het algemeen leggen de conflicten en de aanpak ervan een betere basis voor de toekomst.

De resultaten van deze studie bevestigen in grote lijnen de bevindingen van de bestaande literatuur over dit onderwerp. In het discussiestuk van deze masterproef vindt u de linken met de academische literatuur. In het deel 'beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek' wordt ernaar verwezen dat dit echter een beperkt onderzoek is in omvang. Er dient een onderzoek gedaan te worden in een grotere steekproef, zodat de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. Bijkomend is zowel de bestaande literatuur als de verklaringen van respondenten-adviseurs meer van toepassing op de grotere familiebedrijven. Er werden geen interviews afgenomen bij vertegenwoordigers van grotere familiebedrijven. Er wordt aanbevolen om de positieve gevolgen van de conflicten alsook de conflicthantering grondiger te onderzoeken, omdat er veel tegenstellingen zijn in de literatuur. Ook een uitgebreid onderzoek naar de positieve effecten van de generatiebetrokkenheid op de prestaties van het familiebedrijf kan interessant zijn. Een meer gedetailleerde uitwerking van het onderzoek is terug te vinden in de eindverhandeling.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	3
Samenvatting	5
1. Probleemstelling en onderzoeksanpak	9
1.1 <i>Probleemstelling</i>	9
1.2 <i>Onderzoeksanpak</i>	11
<i>Consequences of conflicts in family firms</i>	12
2. Literatuurstudie	13
2.1 Conflicten: Algemeen	18
2.2 Soorten conflicten	20
2.2.1 <i>Taakconflict</i>	20
2.2.2 <i>Relatieconflict</i>	22
2.2.3 <i>Procesconflict</i>	24
2.3 Verband tussen soorten conflicten	25
2.4 Invloed van conflicten op de familiebedrijven	25
2.5 Conflictmanagement bij familiebedrijven: algemeen	34
3. Empirie	45
3.1 Onderzoeksmethode	45
3.1.1 <i>Cases voor deze studie</i>	45
3.1.2 <i>Dataverzameling</i>	48
3.1.3 <i>Data-analyse</i>	48
3.1.4 <i>Het omsluiten van de literatuur</i>	52
3.2 Verklaringen	52
3.2.1 <i>Belangrijkste redenen en oorzaken van het ontstaan van conflicten binnen familiebedrijven</i> ..	52
3.2.2 <i>Controleconcentratie en generatiebetrokkenheid</i>	56
3.2.3 <i>Conflictmanagement</i>	61
3.2.4 <i>Gevolgen van conflicten en en conflicthantering op de bedrijfsprestaties</i>	66
3.2.5 <i>Gevolgen van conflicten en conflicthantering op de familierelaties</i>	69
3.2.6 <i>Positieve gevolgen van conflicten en conflicthantering</i>	72
4. Discussie	75
5. Conclusie	79
6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	81
7. Lijst van geraadpleegde werken	83
8. Bijlagen	89
Bijlage 1: Definitie van familiebedrijf in de literatuur (Chua, 1999)	89
Bijlage 2: Toepassing van strategieën van conflictbeheersing bij verschillende types van conflicten en gevolgen van de toepassing (Qiu & Freel, 2020)	91
Bijlage 3: Resultaten van de toepassing van strategieën van conflictbeheersing op de prestaties van de familie en het bedrijf (Sorenson, 1999)	94
Bijlage 4: Interviewprotocols	95

1. Probleemstelling en onderzoeksplan

1.1 Probleemstelling

Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van economieën en samenlevingen (Alvarado-Alvarez, Armadans, & Parada, 2019; De Massis, Kotlar, Campopiano, & Cassia, 2015). De meerderheid van de bedrijven over de hele wereld zijn familiebedrijven, de meest bekende voorbeelden zijn onder andere Benetton, Estée Lauder en IKEA (Avloniti et al., 2014). Ook in de Belgische economie spelen familiale vennootschappen een belangrijke rol aangezien 77 procent van alle vennootschappen in België familiebedrijven zijn. Ze zorgen ongeveer voor 33 procent van het Belgische bruto binnenlandse product en voor ongeveer 45 procent van de tewerkstelling in België (Lambrecht & Molly, 2011; Segers, 2017). Binnen deze studie werd er gekozen voor de definitie van Chua, Chrisman en Sharma:

"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"

(Chua, 1999)

In elk familiebedrijf zijn er drie subsystemen aanwezig, namelijk de familie, het management en de eigendom (Claßen & Schulte, 2017; De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Karam, Machado Filho, & Abib, 2019; Qiu & Freel, 2020; Segers, 2017). Deze entiteiten zijn uniek en complexer dan in andere soorten organisaties omwille van de betrokkenheid van de familie bij het eigendom, het bestuur en het management (Alvarado-Alvarez et al., 2019). In een niet-familiale organisatie bestaat het subsysteem 'familie' natuurlijk niet (Segers, 2017).

In het familiesysteem wordt communicatie gekenmerkt door een directe en emotionele interactie tussen leden over onderwerpen zoals persoonlijke behoeften, belangen en adviezen. In het managements- of bedrijfssysteem communiceren individuen op een formele manier. Deze communicatie wordt minder beïnvloed door emoties. In het systeem van eigendom is de communicatie formeel en wordt gedomineerd door juridische en administratieve elementen (Claßen & Schulte, 2017; Qiu & Freel, 2020).

In een familiebedrijf zijn er twee soorten logica aanwezig. De *family logic* is gericht op het ten goede komen van de familieleden, terwijl de *business logic* gericht is op de winstgevendheid. Deze tegenstrijdige logica's voegen complexiteit toe aan familiebedrijven, waaronder ook aan conflictbeheer in deze bedrijven. Vanwege de complexiteit van familiebedrijven wordt conflict beschouwd als een belangrijke oorzaak van hun verdwijning (Alvarado-Alvarez et al., 2019). Conflicten zijn niet specifiek voor familiebedrijven, maar ze vormen steeds een centraal probleem in dit type organisaties aangezien door de familierelaties conflicten veel meer en gemakkelijker escaleren en sneller kunnen verschuiven naar het persoonlijke niveau (Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011).

Conflicten worden vaak beschouwd als een steeds terugkerend kenmerk dat de prestaties en het voortbestaan van een familiebedrijf aantast. Conflicten kunnen immers zowel een positieve als een negatieve impact hebben op de financiële en niet-financiële prestaties van familiebedrijven (Kellermanns

& Eddleston, 2007a). Ze kunnen verandering en innovatie bevorderen, ook worden ze gezien als een kans om te overleven, te evolueren en duurzaam te blijven op de lange termijn (Alvarado-Alvarez et al., 2019). In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten conflicten die kunnen voortkomen in familiebedrijven.

Task conflict of taakconflict komt voor wanneer er verschillen worden gecommuniceerd in standpunten en meningen over doelen en strategieën van het bedrijf (Alderson, 2015; Caputo, Marzi, Pellegrini, & Rialti, 2018; Cater, Kidwell, & Camp, 2016; Fazlic, 2019; Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001). Taakconflict verbetert het begrip van bedrijfsspecifieke taken en strategieën. Zonder een behoorlijk niveau van taakconflicten kunnen familiebedrijven er moeilijk in slagen nieuwe strategieën te ontwikkelen en essentiële kennis en vaardigheden over te dragen aan de volgende generaties (K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b). *Relationship conflicts* worden geassocieerd met wrok, vijandigheid, woede en frustratie (Alderson, 2015; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b; Kidwell, Kellermanns, & Eddleston, 2012). Relatieconflicten leiden tot besluitvorming met een lage kwaliteit en daarmee bedreigen ze de stabiliteit en levensvatbaarheid van het bedrijf (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Relatieconflicten kunnen ontstaan door verschillende redenen, bijvoorbeeld door persoonlijke onverenigbaarheden tussen leden van het bedrijf (Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019).

In de literatuur wordt nog een derde type conflict besproken, namelijk het *process conflict*. Procesconflicten worden gekenmerkt door onenigheid over hoe het werk gedaan moet worden en hoe de taken en de verantwoordelijkheden verdeeld moeten worden tussen individuen (Alderson, 2015; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Procesconflict is belangrijk in een familiebedrijf met meerdere generaties omdat het de discussie inhoudt over de rol die elke generatie in het bedrijf zal spelen. Relatieconflicten worden meestal geassocieerd met negatieve effecten, terwijl optimale niveaus van taak- en procesconflicten worden gekoppeld met de positieve effecten die conflicten met zich kunnen meebrengen (Kellermanns & Eddleston, 2007a). Boven of onder het optimale niveau van taak- en procesconflicten nemen de individuele en groepsprestaties af (Jehn, 1995). Deze soorten conflicten zullen in detail worden uitgewerkt in het deel literatuurstudie.

De effecten en implicaties van conflicten in familiebedrijven zijn complexer dan in niet-familiebedrijven, bijgevolg is het belangrijk te begrijpen hoe men omgaat met conflicten die ontstaan in familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b; Sorenson, 1999). Om de gewenste resultaten te kunnen bereiken, moet er in een familiebedrijf zowel rekening worden gehouden met het bedrijf als de familie. Ze moeten leren conflicten te beheren op een manier die familierelaties in stand houdt, veel problemen aanpakt en inspeelt op de belangen van zowel het bedrijf als de familie (Sorenson, 1999). Kellermanns en Eddleston (2006) focussen zich op vijf veelgebruikte strategieën voor conflictbeheersing, namelijk: *avoiding*, *contending*, *compromising*, *collaboration* en *third-party intervention* (Kellermanns & Eddleston, 2006). Qiu en Freel (2020) bespreken twaalf strategieën voor conflictmanagement (Qiu & Freel, 2020). Deze en nog meer andere strategieën van conflictmanagement zullen grondig worden besproken in het deel literatuurstudie.

Deze studie focust zich op de vraag "Hoe gaan familiebedrijven om met conflicten en wat zijn de gevolgen van het conflictmanagement op de prestaties van het bedrijf en op de familierelaties?". Conflicten gaan gepaard met zowel negatieve als positieve effecten op de werking van het bedrijf. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten conflicten. Vervolgens wordt er dieper gekeken naar de strategische oplossingen die in de familiebedrijven worden gehanteerd bij conflictmanagement. Hoewel er in de literatuur conflicten en strategieën voor conflictbeheersing worden beschreven, ontbreekt nog steeds het begrip hoe verschillende soorten conflicten met succes kunnen worden beheerd. Familiebetrokkenheid moet worden overwogen om volledig te begrijpen hoe conflicten ontstaan en beheerd kunnen worden in familiebedrijven. Benaderingen voor conflictbeheersing die van toepassing zijn bij teams van niet-familiebedrijven kunnen niet gemakkelijk worden overgedragen aan familiebedrijven vanwege de unieke complexiteit van familiale ondernemingen. In tegenstelling tot andere conflicterende partijen, blijven familieleden voor onbepaalde tijd met elkaar samenwerken en moeten ze vaak zowel zakelijk als sociaal contact hebben (Kellermanns & Eddleston, 2006). De effecten en implicaties van conflicten in familiebedrijven zijn dus complexer dan in niet-familiebedrijven en daarom moeten de manieren, waarop conflicten worden beheerd, worden begrepen (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Het doel van deze studie is om strategieën voor conflictbeheersing te identificeren die in familiebedrijven worden gebruikt en om hun effect op het bedrijf en op de familie te bepalen. Het is belangrijk om daar inzicht over te krijgen, aangezien conflicten de ondergang kunnen betekenen voor familiebedrijven (Alvarado-Alvarez, Armadans, & Parada, 2019; Fazlic, 2019; Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999).

1.2 Onderzoeksaanpak

Deze studie werd uitgevoerd door eerst een grondige literatuurstudie op basis van bestaande wetenschappelijke literatuur te maken. Deze literatuur bevat bestaande literatuurstudies, analyses, onderzoeken en experimenten. Om de literatuurstudie af te bakenen, werd het onderzoek initieel gebaseerd op (combinaties tussen) volgende zoektermen en trefwoorden:

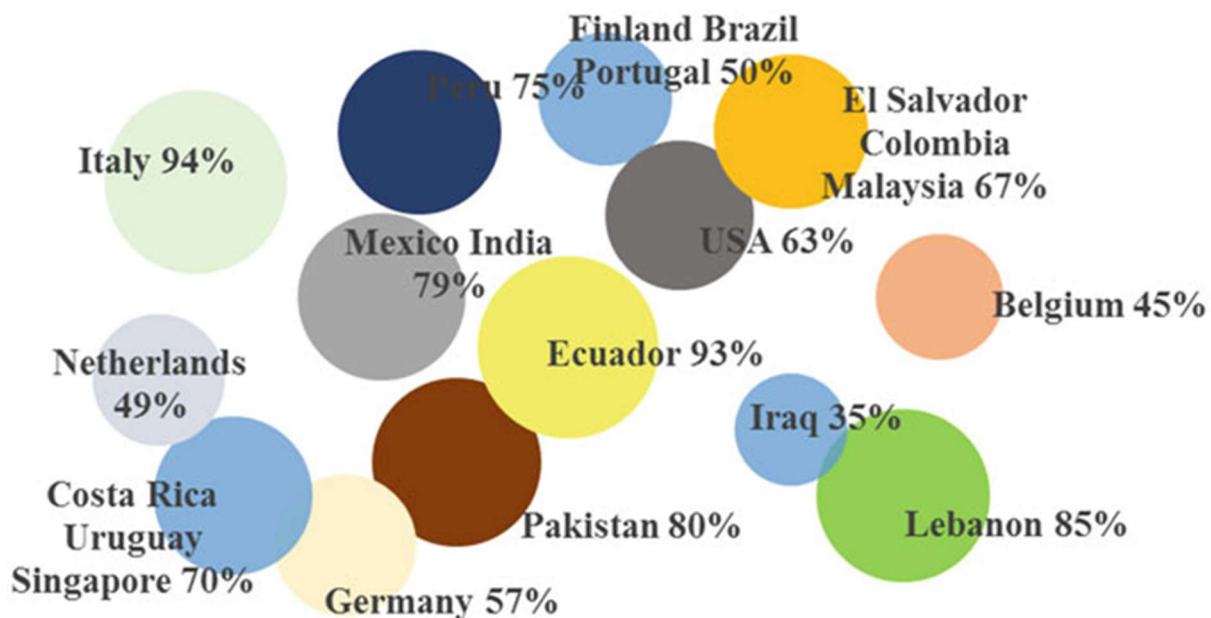
Nederlandstalig	Engelstalig
Familiebedrijf	<i>Family firms, Family business</i>
Conflicten in familiebedrijven	<i>Conflicts in the family firms</i>
Familiërelaties	<i>Family relationships</i>
Taakconflict in familiebedrijven	<i>Task conflict</i>
Relatieconflict in familiebedrijven	<i>Relationship conflict</i>
Procesconflicten in familiebedrijven	<i>Process conflict</i>
Conflictmanagement strategieën in	<i>Conflictmanagement in family firms</i>

familiebedrijven	
Gevolgen van conflicten in familiebedrijven	<i>Strategies for conflictmanagement</i> <i>Consequences of conflicts in family firms</i>

Later, na een eerste literatuurstudie, werd nog verder gezocht naar relevante literatuur via andere trefwoorden die belangrijk bleken te zijn. Aan de hand van de bestaande literatuur werd er een onderzoeksvraag gedefinieerd. Deze onderzoeksvraag werd behandeld middels wetenschappelijke literatuur maar ook aan de hand van interviews die werden uitgevoerd. De resultaten van deze interviews werden grondig geanalyseerd aan de hand van *grounded theory*.

2. Literatuurstudie

Het familiebedrijf is een wijdverbreid fenomeen dat in elke branche voorkomt en overal ter wereld aanwezig is. Het is één van de meest oude ondernemingsvormen (Ferramosca & Ghio, 2018). Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de huidige economie (Alderson, 2015; Alvarado-Alvarez et al., 2019; Avloniti et al., 2014; De Massis et al., 2015; Ferramosca & Ghio, 2018; Handler, 1991). Wereldwijd nemen ze verschillende juridische vormen aan. Familiebedrijven kunnen de vorm aannemen van bedrijfsgroepen, netwerken, *joint ventures* en andere vormen van allianties. De term familiebedrijf kan betrekking hebben op een winkel op de hoek, die handgemaakte kleding verkoopt, maar ook op een *multinational* bedrijf (Lansberg, 1983), zoals Walmart of Ferrero (Ferramosca & Ghio, 2018). Deze *multinationals* stellen duizenden mensen wereldwijd tewerk en hebben een inkomen dat hoger ligt dan het BBP (bruto binnenlands product) van sommige landen (Ferramosca & Ghio, 2018; Tagiuri, 1996). Familiebedrijven genereren jaarlijks tussen 70 en 90 procent van het wereldwijde BBP en meer dan 50 procent van het totale personeelsbestand is werkzaam in familiebedrijven (Fazlic, 2019; Ferramosca & Ghio, 2018). Ongeveer 85 procent van de startende bedrijven komt voort uit de wil van de families en het geld komt voort uit het spaargeld van individuen, familie of vrienden. Familiebedrijven vertegenwoordigen de helft van alle bedrijven in de Verenigde Staten, bijna 60 procent van de bedrijven in Europa, meer dan 80 procent van de bedrijven in het Midden-Oosten en 85,4 procent van alle Chinese private bedrijven. In Europa zorgen familiebedrijven voor meer dan vijf miljoen banen. Het onderstaande figuur geeft de bijdrage weer door de familiebedrijven aan het nationale BBP. Grotere cirkels duiden op grotere bijdragen van de familiebedrijven tot het BBP van een bepaald land (Ferramosca & Ghio, 2018).



Figuur 1: (Ferramosca & Ghio, 2018)

Familiale vennootschappen in België vertegenwoordigen naar schatting meer dan 70 procent van alle Belgische bedrijven, of ongeveer 45 procent van het nationale BBP. Bovendien 52 procent van de 100.000 grootste Belgische bedrijven zijn vertegenwoordigd door familiebedrijven (Ferramosca & Ghio, 2018). In de literatuur zijn er tegenstrijdigheden te vinden omtrent deze statistieken. Uit het onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) blijkt dat er in België 77 procent van alle vennootschappen familiebedrijven zijn

wat overeenkomt met 123.000 ondernemingen. Ze zorgen ongeveer voor 45 procent van de tewerkstelling en 33 procent van het Belgische bruto binnenlandse product (Lambrecht & Molly, 2011; Segers, 2017). Deze tegenstrijdigheden kunnen verklaard worden door het feit dat de studie van Lambrecht en Molly heeft plaatsgevonden in 2011, terwijl de cijfers van het bovenstaande figuur betrekking hebben tot het jaar 2017.

In de Verenigde Staten wordt geschat dat maar liefst 60 procent van de *Gross Domestic Product* of het BBP wordt gegenereerd door familiebedrijven. De familiale ondernemingen maken ongeveer 35 procent uit van de Fortune 500-bedrijven (Alderson, 2015; Fazlic, 2019; Lansberg, 1983; McConaughy, Matthews, & Fialko, 2001). Samsung maakt bijna veertien procent uit van de hele economie van Zuid-Korea en er wordt algemeen aangenomen dat de val van Samsung een crash zal veroorzaken in de Zuid-Koreaanse economie (Ferramosca & Ghio, 2018).

De definitie van de term 'familiebedrijf' is een onderwerp van discussie (Chua, 1999; De Massis et al., 2015; Ferramosca & Ghio, 2018). Wereldwijd zijn er meer dan 180 definities voor deze term. Bij de definities wordt er rekening gehouden met de volgende drie hoofdcriteria: (1) percentage van het eigendom in handen van de familie, (2) leden van de familie die betrokken zijn bij management- en controlefuncties, en (3) generatiestadium van het familiebedrijf (Ferramosca & Ghio, 2018). Bijlage 1 geeft voorbeelden van definities voor de term '*family firm*'. Hoewel de definitie van een 'familiebedrijf' nog steeds een punt van discussie is, de directe betrokkenheid van familieleden bij het bezit en beheer van bedrijven is een cruciaal element (De Massis et al., 2015).

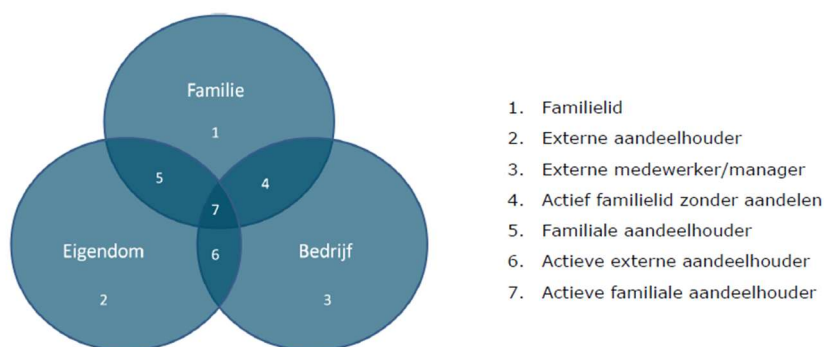
Volgens Chua et al. (1999) een familiebedrijf is een bedrijf dat wordt bestuurd en/of beheerd om de visie van het bedrijf vorm te geven op een manier die potentieel duurzaam is voor generaties van de familie of families. In deze studie werd er gekozen voor deze definitie omdat het de drie eerder vermelde hoofdcriteria omvat. Nog een andere definitie is die van de Europese familiebedrijven: "een bedrijf, van elke omvang, is een familiebedrijf, indien:

- De meeste beslissingen in het bezit zijn van de natuurlijke persoon/personen die de onderneming heeft/hebben opgericht, of van de natuurlijke persoon/personen die het aandelenkapitaal van de firma heeft/hebben verworven, of van hun echtgenoten, ouders, kind of directe erfgenamen van kinderen.
- Minstens één vertegenwoordiger van de familie of verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van het bedrijf.
- Beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie van familiebedrijf als de persoon, die het bedrijf opgericht of verworven heeft, of hun families of nakomelingen vijftwintig procent van de beslissingsrechten bezitten die worden opgelegd door hun aandelenkapitaal.

Het familiebedrijf definiëren, weergeven en modelleren kan variëren tussen landen, bedrijfstakken, tradities en culturen (Ferramosca & Ghio, 2018).

Familiebedrijven hebben een lange termijn-oriëntatie en streven naar continuïteit om de onderneming ooit over te dragen aan de volgende generatie (Segers, 2017). Als we het hebben over het familiebedrijf dan hebben we het over 'familie' en 'bedrijf'. De 'familie'-kant omvat gebieden zoals de organisatorische en psychologische sfeer die voortvloeit uit vertrouwde relaties, conflictbeheersing, persoonlijke

verwachtingen, vertrouwen, respect, regels en waarden. De 'zakelijke' kant omvat het beheer en de controle van de onderneming, waarbij alle vaardigheden en mechanismen voor *corporate governance* nodig zijn om bedrijfswaarde te genereren (Ferramosca & Ghio, 2018). Door de structuur van een onderneming, kunnen familiebedrijven onderscheiden worden van niet-familiebedrijven. Er zijn drie subsystemen aanwezig in elk familiebedrijf: de familie, het management en de eigendom (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Claßen & Schulte, 2017; Segers, 2017; Tagiuri, 1996).



Figuur 2: (Segers, 2017; Tagiuri, 1996)

Bovenstaande figuur van Tagiuri en Davis (1996) heet 'Three-Circle Model of the Family Business System' en het geeft de structuur van een familiebedrijf weer. De overlap tussen de drie subsystemen maakt van een familiebedrijf een complexe entiteit. De complexiteit van organisatiestructuur neemt toe naarmate de familie groter wordt. In een familiebedrijf kunnen er zeven verschillende rollen worden onderscheiden, soms kan een familielid diverse posities hebben binnen het bedrijf. Het succes van een familiebedrijf op de lange termijn hangt immers af van de relaties en wederzijdse steun van elke groep. Om te beginnen zijn er familieleden die niet actief zijn in de bedrijfsprocessen. Ze hebben wel een indirecte invloed op het bedrijf door hun relatie met andere familieleden die wel actief deelnemen aan het bedrijfsleven. Het gedrag van deze passieve familieleden kan een impact hebben op de reputatie van het bedrijf. Ze kunnen er ook voor zorgen dat bepaalde waarden in het familiebedrijf worden geïntegreerd (Segers, 2017; Tagiuri, 1996). Volgende rol is voor de externe aandeelhouders. Deze externe aandeelhouders zorgen voor financiële middelen die het bedrijf nodig heeft om te kunnen groeien. Vaak is het zo dat deze externe aandeelhouders weinig betrokkenheid vertonen en een kortetermijnvisie volgen. Ten derde zijn er ook vaak externe bestuursleden, managers en medewerkers die geen familieleden zijn. Ze brengen ervaring, kennis en een netwerk mee wat belangrijk kan zijn voor het bedrijf. Sommige actieve familieleden bezitten geen aandelen van het bedrijf. Vervolgens zijn er familieleden die enkel en alleen aandelen van dat bedrijf hebben. Ze hebben dezelfde belangen als de externe aandeelhouders, ze streven winstmaximalisatie na en rekenen op dividenduitkeringen. Hun belangen zijn vaak tegenstrijdig met die van de familieleden die betrokken zijn bij het management en het bestuur van de onderneming. Vaak willen deze familieleden de winsten herinvesteren en zo voor de groei van de onderneming zorgen (Segers, 2017). Het herinvesteren van winsten in het familiebedrijf heet *patient capital* in de *family business* literatuur. Dat is eigenlijk het 'eigendom dat de realisatie van langetermijnbeheer strategieën mogelijk maakt' (Fichtner & Heemskerk, 2020). Het is daarom belangrijk dat de familieleden die enkel en alleen aandeelhouder zijn goed geïnformeerd worden over de langetermijnvisie van het management en het bestuur. Een zesde rol die kan voorkomen binnen een familiebedrijf is de rol van een actieve externe aandeelhouder. Dat zijn mensen die

zowel aandelen van het bedrijf bezitten als ook actief zijn binnen het bedrijf. Vaak zijn het bijvoorbeeld managers die aandelen ontvangen als een element van hun verloningspakket. Op die manier wil men de managers stimuleren om in de belangen van het bedrijf te handelen. Ten laatste is er nog de rol van de actieve familiale aandeelhouder. Dat zijn familieleden die zowel aandelen bezitten als ook in het bedrijf werken. Eén persoon vertegenwoordigt dus drie verschillende partijen (Segers, 2017).

In de literatuur worden er veel verschillen aangehaald tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Deze verschillen hebben betrekking tot de grootte, de leeftijd, de strategie van het bedrijf en de interne controlesystemen (McConaughy et al., 2001). Echter zijn er tegenstellingen te vinden in de literatuur omtrent het leeftijdsverschil tussen de familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Uit de studie van Lambrecht en Molly (2001) blijkt dat de gemiddelde leeftijd van een familiebedrijf op drieëntwintig jaar ligt en die van een niet-familiebedrijf op zeventien jaar (Lambrecht & Molly, 2011; Segers, 2017). Het onderzoek van Zahra et. al in 2004 toont aan de hand van een empirische studie aan dat familiebedrijven gemiddeld zes jaar ouder zijn (Segers, 2017).

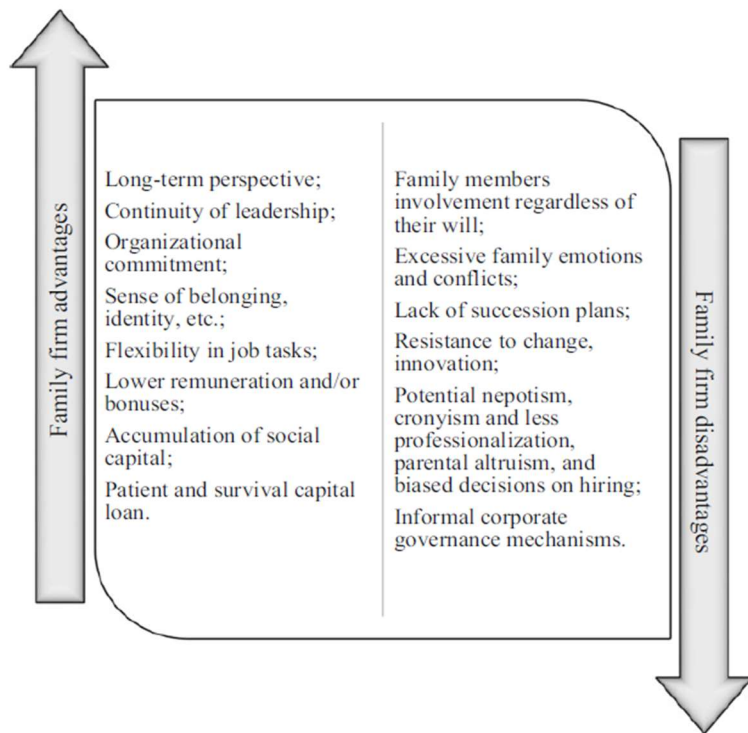
Familiebedrijven zijn kleiner en hebben hogere sterftcijfers. Ze zijn ook minder afhankelijk van formele controlesystemen dan niet-familiebedrijven. Er wordt ook verondersteld dat familiebedrijven efficiënter zouden moeten zijn dan professionele bedrijven, omdat de *agency costs* lager zijn in een familiebedrijf (De Massis et al., 2015; McConaughy et al., 2001). Volgens de *agency*-theorie zouden deze kosten in familiebedrijven gelijk moeten zijn aan nul, aangezien het conflict tussen opdrachtgever en agenten niet bestaat in deze bedrijven. De opdrachtgevers/aandeelhouders en agenten/managers worden vergezeld door verwantschapsbanden en/of vaak dezelfde mensen zijn. Niettemin komen in familiebedrijven *agency* problemen voort uit andere bronnen, zoals uit asymmetrische altruïsme, belangenconflicten tussen familieleden, belangenconflicten tussen familie- en niet-familieleden en tenslotte uit belangenconflicten tussen eigenaren en geldschieters (Songini & Gnan, 2015). Nog een ander verschil met niet-familiebedrijven is het feit dat het veranderen van strategieën en het aanpassen aan nieuwe omgevingen een grote uitdaging is voor familiebedrijven. Het proces van een verandering in denken verloopt iets langzamer in deze bedrijven. Ze hebben de neiging gehecht te zijn aan hun successen uit het verleden (Ferramosca & Ghio, 2018).

Familiebedrijven worden beheerd door de mix van emotionele relaties en economische belangen. Dat kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op de werking van het bedrijf. Er zijn twee types van logica aanwezig in een familiebedrijf, namelijk *family logic* en *business logic*. De familielogica is gericht op het ten goede komen van familieleden, terwijl de bedrijfslogica gericht is op winstgevendheid (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Caputo et al., 2018). Een familiebedrijf is dus een bedrijf waar twee verschillende sociale rollen worden gecombineerd en met elkaar moeten samenwerken, namelijk de rol als ondernemer en de rol als lid van de familie (Fazlic, 2019; Fitzgerald, Winter, Miller, & Paul, 2001).

Vanwege de complexe samenstelling van familiebedrijven is conflict een belangrijke beweegreden van hun verdwijning (Alvarado-Alvarez et al., 2019). Een eerste conflictgebied komt voort uit de doelen: het bedrijf streeft winst- en waardemaximalisatie na, terwijl familieleden hun rol in het bedrijf willen bevestigen. De relatiesystemen zijn van primair belang binnen de familie, terwijl binnen een niet-familiebedrijf persoonlijke relaties van secundair belang zijn. Familieleden handelen informeel, aangezien er geen schriftelijke regels zijn, in tegenstelling tot niet-familiebedrijven. Een ander belangrijk gebied van mogelijk conflict betreft het

rekruterings- en beloningssystemen. Het is gebruikelijk binnen familiebedrijven om managers uit familieleden te werven. Vaak wordt er geen of weinig rekening gehouden met het talent van die persoon. Familieleden kunnen dus worden in dienst genomen en beloond voor wie ze zijn in plaats van voor hun resultaten. Bij familiebedrijven gebeurt de opvolging voornamelijk vanwege een overlijden of een echtscheiding, terwijl in niet-familiebedrijven opvolging het gevolg is van pensionering, vertrek of promotie (Ferramosca & Ghio, 2018).

Het onderstaande figuur geeft voor- en nadelen van familiebedrijven weer.



Figuur 3: (Ferramosca & Ghio, 2018)

Voorbeelden van voordelen zijn dat langetermijnvisie de vervulling van duurzame strategieën verzekert en maakt een gezamenlijk besluitvormingsproces mogelijk dat verder kijkt dan de doelstellingen van het bedrijf over het fiscale jaar (Alderson, 2015; Ferramosca & Ghio, 2018; Mackie, 2001). Gezamenlijke besluitvorming wordt gedefinieerd als de mate waarin teamleden zijn betrokken bij besluitvorming over belangrijke kwesties. Gezamenlijke besluitvorming vermindert de behoefte aan coördinatie na de besluitvorming (Rosenkranz & Wulf, 2017). Bovendien concentreren families hun collectieve vermogen in één bedrijf. Ze zijn ook geneigd om hun investeringen over verschillende generaties heen te laten lopen (Alderson, 2015; Ferramosca & Ghio, 2018; Mackie, 2001). Deze houding geeft meer stabiliteit aan het bedrijf. Een ander belangrijk voordeel van familiebedrijven is de betrokkenheid bij de organisatie en het sterke samenhangsgevoel (Alderson, 2015; Ferramosca & Ghio, 2018). Op deze manier is het mogelijk om meer duurzame en nauwere relaties te bouwen met klanten en leveranciers. In het bedrijf voeren actieve familieleden vaak verschillende taken uit en dat zorgt voor flexibiliteit in hun functie. Familieleden zullen ook minder snel hoge vergoedingen en bonussen eisen in periodes wanneer het goed gaat met het bedrijf. Ze zullen ook eerder geneigd zijn om bij te dragen met hun eigen vermogen wanneer het bedrijf over onvoldoende middelen beschikt tijdens economische neergang (Ferramosca & Ghio, 2018).

Een voorbeeld van nadelen kan zijn dat sommige familieleden betrokken worden bij het bedrijf gewoonweg door hun bloedlijn. Dat zelfs wanneer het tegen hun wil is en daarom kunnen er familieconflicten en frustraties ontstaan. Er is ook vaak gebrek aan opvolgingsplannen, wat één van de belangrijkste oorzaken is van het hoge sluitingspercentage van familiebedrijven. Het proces van verandering in denken loopt ook iets langzamer in familiebedrijven, zoals al eerder vermeld heeft dit te maken met het feit dat ze gehecht zijn aan hun successen uit het verleden (Ferramosca & Ghio, 2018). Een ander belangrijk punt van kritiek van het familiebedrijf is het potentiële vriendjespolitiek, zoals wanneer zelfs onervaren, laagopgeleide en ongeschoolde familieleden de voorkeur krijgen boven externe werknemers en managers (Ferramosca & Ghio, 2018; Pérez-González, 2006). Tenslotte, een ander nadeel is de afwezigheid of zwakke aanwezigheid van formele bedrijfsstructuren in familiebedrijven (Ferramosca & Ghio, 2018).

2.1 Conflicten: Algemeen

Wegens de complexiteit van familiebedrijven wordt conflict beschouwd als een belangrijke oorzaak van hun verdwijning (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Fazlic, 2019; Sorenson, 1999). In deze studie wordt conflict gedefinieerd als "een interactief proces dat zich manifesteert in onverenigbaarheid, onenigheid of verschil binnen of tussen sociale entiteiten" (Qiu & Freel, 2020). Dat is een vrij algemene definitie en vat de hoofdgedachte samen. Daarom wordt er in deze studie gekozen om conflict met deze definitie te omschrijven. Conflicten zijn niet specifiek voor familiebedrijven, maar ze vormen nog steeds een centraal probleem voor dit type bedrijf, aangezien conflicten door de familiale relaties veel sneller en gemakkelijker kunnen escaleren (Fazlic, 2019; Frank et al., 2011). Tevens de kans op conflicten is groter in familiebedrijven dan in bedrijven met andere bestuursvormen (Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Lansberg, 1983). Door de overlap van het bedrijfs- en familiesubstelsel zijn conflicten complexer in familiebedrijven dan in andere soorten organisaties (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Fazlic, 2019; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lansberg, 1983). Familiebedrijven krijgen ook vaak te maken met conflicten die niet voorkomen in niet-familiebedrijven, zoals rivaliteit tussen broers en zussen, onenigheden in het huwelijk en conflicten over eigendomsverhouding tussen familieleden (Fazlic, 2019; Kellermanns & Eddleston, 2006). Evenzeer kunnen conflicten in familiebedrijven bijzonder hoge kosten met zich meebrengen, omdat familieleden in het bedrijf 'opgesloten' zitten. Ze kunnen hun aandelen niet tegen de huidige marktprijs verkopen. Dat kan ervoor zorgen dat conflicten hardnekkiger worden en belangen van verschillende familieleden moeilijker op één lijn kunnen worden gebracht. Bovendien zijn de uitstapkosten van het verlaten van het familiebedrijf hoog aangezien het familielid bedrijfsspecifieke kennis, ervaring, mogelijke erfrechten en andere privileges, gekoppeld aan de tewerkstelling in het familiale bedrijf, kan verliezen (Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b). Het conflict kan soms verborgen of stil zijn, en daarom onzichtbaar en onherkenbaar zijn voor andere belanghebbenden. Over het algemeen verbergen de geschillen diepere conflicten, waardoor het conflict uiteindelijk overkookt (Fazlic, 2019).

Veelvoorkomende redenen waarom familiebedrijven niet van generatie op generatie worden doorgegeven, zijn onder meer een gebrek aan planning voor de volgende generatie, het negeren van de input, verlangens en meningen van de generatie en het onvermogen om conflicten effectief te beheren (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Het bedrijf met succes overhandigen aan de volgende generatie is misschien de meest fundamentele missie van een familiebedrijf. Volgens de literatuur overleeft slechts 30 procent van de familiebedrijven de tweede generatie en haalt slechts vijftien procent de derde generatie (Alderson, 2015; Avloniti et al., 2014; Davis & Harveston, 2001; Fazlic, 2019). Louter drie procent van familiebedrijven

wordt overgedragen aan de vierde generatie (Fazlic, 2019). Daarom is het cruciaal om te begrijpen welke gevolgen de verschillende soorten conflicten hebben op de prestatie van het bedrijf (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

Conflict verwijst naar discrepantie of onenigheid tussen individuen of groepen in relatie tot doelen, processen en relaties (Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Karam et al., 2019; Lê & Jarzabkowski, 2015). Conflicten hebben verschillende connotaties, afhankelijk van de context, maar ze zijn vaak gekoppeld aan een negatieve connotatie. De negatieve connotatie is heel logisch en natuurlijk, aangezien in veel situaties conflicten als verstorend van aard zijn en op een effectieve manier aanpakken ervan kan dienen als een cruciale stap voor elke type organisatie (Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1995). Adidas, Puma en Gucci zijn bijvoorbeeld enkele van de vele erkende familiebedrijven die conflicten hebben voorgehad in hun organisatie. Diepgaande conflicten hebben geleid tot fysieke gevechten, faillissementen, rechtszaken en gezondheidsproblemen. Het conflict tussen de gebroeders Dassler is een verhaal van *sibling rivalry* waardoor ze uit elkaar gingen (Fazlic, 2019). *Sibling rivalry* kan worden gedefinieerd als de concurrentieverhouding tussen broers en zussen en wordt vaak geassocieerd met de strijd om aandacht en goedkeuring van ouders. Het kan uiteindelijk leiden tot ernstige familieconflicten en disfunctionele opvolging van familiebedrijven (Avloniti et al., 2014). Het bedrijf werd initieel opgericht als Dassler Brothers Shoe Company, waar Adolf (Adi) de schoenmaker en ontwerper was, terwijl Rudolf (Rudy) een ervaren verkoper was. Hoewel de zaken goed draaiden, kwamen de broeders met elkaar in botsing. De broeders woonden in hetzelfde huis en hun echtgenoten konden niet met elkaar overweg, waardoor hun conflict begon. De wrok ging door en in 1948 werd het bedrijf gesplitst. Rudy noemde zijn bedrijf Puma en Adi noemde zijn bedrijf Adidas. Terwijl de broers werden afgeleid door ruzie, zagen ze de lancering van een ander schoenenbedrijf, Nike genaamd, over het hoofd. Na verloop van tijd werd Nike het grootste atletische schoenenbedrijf ter wereld (Alderson, 2015; Fazlic, 2019).

In de literatuur wordt er weinig onderscheid gemaakt tussen de voorafgaande gebeurtenissen of antecedenten en de gevolgen van conflicten (Qiu & Freel, 2020). Familierelaties worden zelfs erkent als een relevant antecedent van conflicten vanwege hoe emoties invloed uitoefenen op de prestaties van familiebedrijven (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Lansberg, 1983). Ontoereikende communicatie kan conflicten veroorzaken, maar conflicten kunnen ook de informatie-uitwisseling tussen familieleden verminderen (Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020). Het kan bijvoorbeeld ook zijn dat slechte bedrijfsprestaties familiegerelateerde conflicten veroorzaken en niet omgekeerd. De omgekeerde causaliteit wordt weinig onderzocht in de literatuur (Qiu & Freel, 2020).

In de moderne organisaties worden conflicten beschouwd als een veel voorkomend en integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. In feite houden managers van bedrijven zich in grote mate bezig met conflicten. Er wordt gesuggereerd dat managers meer dan twintig procent van hun werktijd besteden aan het vermijden en beheren van conflicten. Het managen van conflicten wordt als even belangrijk beoordeeld als andere managementactiviteiten in een organisatie (Davis & Harveston, 2001; Fazlic, 2019). Er werd aangetoond dat conflicten in familiebedrijven vaak leiden tot schadelijke organisatorische resultaten, zoals slechte besluitvorming, hoog personeelsverloop en verminderde bedrijfsprestaties (Qiu & Freel, 2020). Echter is er bewijs omtrent de positieve rol van conflicten in het voortbestaan van familiebedrijven. Een conflict kan verandering en innovatie bevorderen, productieve debatten stimuleren en strategische planning aandrijven (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Qiu & Freel, 2020). Conflicten kunnen door familiebedrijven

gezien worden als een kans om te overleven, te evolueren en op lange termijn duurzaam te blijven (Alvarado-Alvarez et al., 2019).

2.2 Soorten conflicten

Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten conflicten: taak-, relatie- en procesconflicten (Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Elk van deze typen conflicten kan in verschillende mate, frequentie en intensiteit voorkomen. Onderzoek heeft aangetoond dat de frequentie en intensiteit van conflicten sterk met elkaar samenhangen. Met andere woorden een intens conflict komt vaker voor (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Taakconflicten worden vaak cognitieve conflicten genoemd, terwijl proces- en relatieconflicten vaak emotionele conflicten worden genoemd (Frank et al., 2011). De bestaande literatuur over deze kwestie is voornamelijk gericht op de negatieve kant van de taak-, relatie- en procesconflicten in familiebedrijven, terwijl de positieve effecten van conflicten in familiebedrijven tamelijk onderbelicht blijven (Fazlic, 2019; Rousseau, Kellermanns, Zellweger, & Beck, 2018). Nu zullen er verschillende soorten conflicten uitgebreid worden besproken.

2.2.1 Taakconflict

Taakconflict komt voor wanneer er verschillen worden gecommuniceerd in standpunten en meningen over doelen en strategieën van het bedrijf (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001). Taakconflict is meestal vrij van negatieve emoties, moedigt een open debat aan, vergroot het begrip en vergemakkelijkt het vervullen van taken. Dit soort conflict richt zich op de bespreking van doelen en strategieën (K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006). Voorbeelden van taakconflicten zijn; discussies over waar de volgende vergadering of conferentie gaat plaatsvinden of of het bedrijf zich een nieuwe machine kan veroorloven. Een ander voorbeeld kunnen wetenschappers zijn die het met elkaar niet eens zijn over de interpretatie van statistieken en hoe de gegeven resultaten moeten worden ontcijferd (Fazlic, 2019). Echter kunnen taakconflicten soms gepaard gaan met hoge niveaus van negatieve emoties. Jehn (1997) geeft een voorbeeld waarbij een manager behoorlijk boos werd omdat zijn idee niet werd geselecteerd. Zijn emoties waren niet noodzakelijkerwijs gericht op andere individuen binnen het team, maar ze waren gericht op het project of de taak waarmee het idee verband hield. In dat geval deed zich een taakconflict voor en was er sprake van een negatieve emotie. Negatieve emoties verzwakken de positieve effecten van taakconflicten (Jehn & Bendersky, 2003). Taakconflicten die geladen zijn met negatieve emoties kunnen leiden tot spanning, frustratie, ontevredenheid en ongeluk onder groepsleden en onwil om in de toekomst samen te werken, ongeacht de positieve effecten van deze conflicten (Jehn, 1995).

Door taakconflicten tussen de generaties kan elke generatie inspraak hebben in de strategie van het bedrijf. Het is ook aangetoond dat taakconflicten de aanvaardbaarheid van definitieve beslissingen vergroten door de overweging en het gebruik van elkaars input. Dat is heel belangrijk voor het overhandigen van het bedrijf aan de volgende generatie. Om een succesvol multigenerationeel familiebedrijf te hebben, moet de nieuwste generatie de kennis en informatie van de vorige generatie verwerven en tegelijkertijd nieuwe en diverse toekomstmogelijkheden bieden om de organisatiedoelstellingen en -strategieën te moderniseren (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

Kritische evaluatie, waaruit taakconflicten ontstaan, verbetert de kwaliteit van de besluitvorming (Alderson, 2015; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Karam et al., 2019), de creativiteit en tevredenheid van de familieleden (Lê & Jarzabkowski, 2015). Taakconflicten zullen een groter positief effect hebben op de groepsresultaten in sterk onderling afhankelijke groepen dan in andere groepen die nauw met elkaar samenwerken (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Karam, Machado Filho, & Abib, 2019). Wanneer groepsleden nauw met elkaar samenwerken aan een niet-routinetaak bijvoorbeeld, zullen constructieve kritiek en kritische evaluatie een groter effect hebben op prestaties en attitudes dan in groepen waarin leden zelden interacties hebben om de taken uit te voeren. In groepen waar leden minder met elkaar samenwerken, hebben groepsleden de neiging zich te concentreren op hun eigen taken, ondanks de taakconflicten. Ze bemoeien zich niet met het werk van anderen (Jehn, 1995).

Taakconflicten moedigen mensen aan om nieuwe ideeën en benaderingen te ontwikkelen (Karen A. Jehn, 1995; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Karam et al., 2019). Bovendien verbetert taakconflict het begrip van bedrijfsspecifieke taken en strategieën. Zonder een adequaat niveau van taakconflicten kunnen familiebedrijven er mogelijk niet in slagen nieuwe strategieën te ontwikkelen (Claßen & Schulte, 2017; Kellermanns & Eddleston, 2007b; Sorenson, 1999). Desgelijks wordt, zonder matig niveau van taakconflict, ook het overdragen van belangrijke kennis en capaciteiten aan de volgende generaties moeilijker. Dat zou uiteindelijk ervoor kunnen zorgen dat de prestaties van het bedrijf niet worden behouden of verbeterd (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Studies hebben aangetoond dat taakconflict een positief verband houdt met prestaties van het bedrijf wanneer het zich op een optimaal niveau voordoet (K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006). Wanneer teams een complexe cognitieve taak krijgen, profiteren ze van meningsverschillen over ideeën en over het werk dat wordt gedaan (de Wit, Jehn, & Scheepers, 2013; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Karam et al., 2019). Bedrijven met een zeer hoog niveau van taakconflicten daarentegen hebben de neiging om problemen te hebben met het voltooien van taken en het bereiken van doelen (Karen A. Jehn, 1995; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Groepen voeren voortdurende discussies en er is een gebrek aan consensus. Daardoor zijn deze groepen niet in staat om naar de volgende fase van productief werk te gaan. De groepsleden zijn eindeloos op zoek naar alternatieven (Karen A. Jehn, 1995). Bedrijven met een zeer laag niveau van taakconflicten kunnen moeite hebben om hun strategieën en doelen aan te passen aan nieuwe omgevingen en om toekomstplannen te maken (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Zoals al eerder gezegd kunnen taakconflicten ook leiden tot spanning, felle tegenstelling van meningen en een onwil om in de toekomst samen te werken (Karen A. Jehn, 1995).

Dus naast de positieve effecten die taakconflict kan hebben op de prestaties van het bedrijf, kan taakconflict ook negatieve effecten hebben, zoals bijvoorbeeld consensus verstoren, teamleden afleiden van hun doel en de uitvoering van beslissingen belemmeren. Hoewel taakconflicten de beslissingsprocessen verbeteren, zorgen ze er wel voor dat er een lagere acceptatie is van definitieve beslissingen. Om deze paradox op te lossen moeten teams taakconflicten aangaan om beslissingen van hoge kwaliteit te nemen. Daarna moeten ze op de een of andere manier consensus bereiken om de beslissingen te implementeren, zonder de kwaliteit daarvan te verstoren (K. A. Jehn & Mannix, 2001). Deze bevinding van Jehn en Mannix (2001) is in tegenspraak met de eerder vermelde theorie uit de studie van Kellermans en Eddleston (2007) waar wordt gesteld dat taakconflicten de aanvaardbaarheid van definitieve beslissingen vergroten.

Of taakconflict gunstig is, hangt af van het soort taak dat de groep uitvoert. Routinematige taken hebben een laag niveau van taakvariabiliteit. Taakvariabiliteit wordt gedefinieerd als de hoeveelheid variatie in methoden en herhalingen van taakprocessen. Deze taken zijn over het algemeen bekend en worden elke keer op dezelfde manier uitgevoerd, met voorspelbare resultaten. Daarentegen vereisen niet-routinetaken probleemoplossing, ze hebben weinig vaste procedures en kennen een hoge mate van onzekerheid. Wanneer leden druk voelen om akkoord te gaan met de concepten of acties van andere groepsleden en dus geen afwijkende standpunten kunnen presenteren, kan de groep de betere alternatieven over het hoofd zien (Karen A. Jehn, 1995).

2.2.2 Relatieconflict

In tegenstelling tot taakconflicten, worden relatieconflicten geïdentificeerd als een schadelijke type conflict. Relatieconflicten worden geassocieerd met wrok, woede, frustratie en vijandig gedrag (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b; Kidwell et al., 2012). Relatieconflict wordt beschouwd als een affectief conflict, dat wil zeggen een emotioneel geladen conflict (K. A. Jehn & Mannix, 2001; Rousseau et al., 2018). Dit type conflict heeft een verwoestend effect op de prestaties van een bedrijf (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999), evenals op de individuele prestaties (Karen A. Jehn, 1995; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003).

Relatieconflicten worden vaak beschouwd als negatieve conflicten en ze leiden tot besluitvorming met een lage kwaliteit (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Karen A. Jehn, 1995; Kellermanns & Eddleston, 2006). Uiteindelijk bedreigen relatieconflicten de stabiliteit en levensvatbaarheid van het bedrijf. Ruzies en onderlinge strijd binnen een familiebedrijf kunnen ervoor zorgen dat er niet voldoende aandacht wordt besteed aan zakelijke behoeften en prestaties (Kellermanns & Eddleston, 2006). Door het feit dat relatieconflicten gepaard gaan met frustraties, irritatie en ergernis, zijn ze in verband gebracht met negatieve prestatie-effecten zoals ineffectiviteit en ontevredenheid (Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b). In plaats van te profiteren van synergie van de capaciteiten van verschillende familieleden, besteden ze tijd en energie om te vechten tegen elkaar (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Als er in de groep interpersoonlijke spanningen worden ervaren, worden leden minder tevreden met de groep waarin ze werken. Interpersoonlijke spanningen versterken negatieve reacties zoals angst, frustratie en ongemak, waardoor de tevredenheid over de groepswerking afneemt. De typische reactie is dan psychologische en fysieke terugtrekking uit de groep (Karen A. Jehn, 1995). Relatieconflict vermindert ook het wederzijds begrip tussen individuen (Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Als gezinsleden elkaar respecteren en met elkaar overweg kunnen, zijn de leden productiever. Ze kunnen informatie beter beheren, waardoor de besluitvorming verbetert. Relatieconflicten hebben grotere effecten op familiebedrijven dan op niet-familiebedrijven, omdat familieleden toegang hebben tot belangrijke informatie en beslissingsbevoegdheid behouden, wat ze veel macht oplevert binnen de organisatie (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

In een familiebedrijf kunnen relatieconflicten ontstaan door de dominante aanwezigheid van de familie, die de regels bepaalt en de uiteindelijke macht heeft, en het ontbreken van geformaliseerde systemen en structuren om met conflicten om te gaan. Andere bronnen van relatieconflicten zijn onder meer slecht op elkaar afgestemde belangen van de familie en het bedrijf. Familieleden hebben vaak het gevoel recht te

hebben op een deel van de rijkdom en macht van het bedrijf, daarom veroorzaken distributiekwesties relatieconflicten (Kellermanns & Eddleston, 2007b). In een familiebedrijf zijn de familie en het bedrijf zo in elkaar verweven dat emoties en daaruit resulterende relatieconflicten vaak onvermijdelijk zijn (Fazlic, 2019; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Zoals al eerder aangehaald moeten er binnen een familiebedrijf twee verschillende rollen met elkaar worden gecombineerd, namelijk de rol als ondernemer en de rol als lid van een familie. Dat maakt een familiebedrijf nog complexer en de kans op potentiële conflicten groter. De twee rollen kunnen verder complexe conflicten genereren wanneer een familielid de exacte rol niet begrijpt, wat mogelijk tot frustratie leidt (Fazlic, 2019; Fitzgerald et al., 2001). Daarnaast ontstaan er regelmatig relatieconflicten als gevolg van rolambigüiteit rond opvolging en promoties in de organisatie. De eigenaar kan als ouder de verplichting voelen om zijn/haar ongekwalificeerde kind te promoten, wat door andere leden kan ervaren worden als vriendjespolitiek (Fazlic, 2019). Bovendien kunnen er relatieconflicten ontstaan wanneer er persoonlijke onverenigbaarheid is tussen leden van het bedrijf (Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019), bijvoorbeeld door onenigheden over politieke voorkeuren, persoonlijke smaak, waarden, religie en/of kledingstijl (Fazlic, 2019; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003).

Het is belangrijk om de relatie tussen taak- en relatieconflict te begrijpen, aangezien de voordelen van taakconflicten verloren kunnen gaan wanneer er relatieconflicten aanwezig zijn in familiebedrijven. Relatieconflicten leiden de aandacht van familieleden af van hun werk en taken. Wanneer lage niveaus van relatieconflicten worden ervaren met matige niveaus van taakconflicten, kunnen er dus optimale prestatie-effecten worden verwacht in familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b).

Er is een verband tussen altruïsme in familiebedrijven en relatieconflicten. Altruïsme wordt gedefinieerd als een eigenschap die het welzijn van een individu positief verbindt met het welzijn van anderen. Er wordt een hogere intensiteit van altruïsme verwacht onder familieleden. Hogere graden van wederzijds altruïsme is negatief gerelateerd aan relatieconflicten, terwijl lagere graden ervan positief gerelateerd zijn aan relatieconflicten (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Met andere woorden een hoog niveau van altruïsme in het bedrijf helpt om relatieconflicten te verminderen (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Cater et al., 2016). Uit het onderzoek van Fazlic en Tesfai (2019) blijkt dat vanwege het familiegevoel familieleden het vermogen hebben om hun meningsverschillen te overwinnen, geen wrok jegens elkaar te koesteren en terug te keren naar hun sterke familiebanden. Relatieconflict kan zelfs positief zijn, omdat het de leden in staat stelt zich met elkaar te verbinden, wat leidt tot een sterkere groepssamenhang. Door deze conflicten werden mensen gedwongen hun mening over bepaalde zaken te geven en daarmee werd de sfeer of het klimaat van het bedrijf meer open. Natuurlijk is er behoefte aan een sterk familiegevoel om dit te laten gebeuren. Een sterk familiegevoel zorgt ervoor dat familieleden zich meer op hun gemak voelen bij elkaar en dus meer op hun gemak zijn bij het uiten van hun overtuigingen. Dusdanig kunnen gezinnen hun conflicten kort houden en stijgt het vertrouwen en de betrokkenheid van de familieleden. De bevindingen van het onderzoek suggereren evenzo dat wanneer er een omgeving van open discussie is, dit de leden in staat stelt hun connectiviteit te versterken. Wetenschappers hebben eerder bijna uitsluitend gepleit voor de negatieve effecten van relatieconflicten voor familiebedrijven. De bevindingen van het onderzoek uitgevoerd door Fazlic en Tesfai zijn dus in tegenspraak met deze eerdere bevindingen (Fazlic, 2019). Vertrouwen en betrokkenheid waren een terugkerende reactie op positieve emoties van de geïnterviewden in de studie van Fazlic en Tesfai (2019). Het vertrouwen en de betrokkenheid die vanuit een familiegevoel kunnen worden opgebouwd, verklaren waarom sommige familiebedrijven een sterke groepscohesie hebben dan wat blijkt uit de eerdere onderzoeken. Omdat familieleden zich regelmatig meer op hun gemak voelen

bij elkaar en dus meer op hun gemak zijn bij het uiten van overtuigingen, kunnen families hun conflicten kort houden als ze worden aangesproken. Door slechte communicatie te vermijden en door conflicten kort te houden, kunnen leden van het familiebedrijf voorbij eerdere spanningen komen en hun band versterken.

2.2.3 Procesconflict

Studies hebben een derde uniek type conflict geïdentificeerd, genaamd procesconflict. Procesconflicten worden gekenmerkt door onenigheid over hoe het werk gedaan moet worden, maar ook hoe de taken en de verantwoordelijkheden verdeeld dienen te worden tussen individuen (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Procesconflicten betreffen dus niet louter de inhoud van de gegeven taak, maar het gaat over de aanpak van hoe de gegeven taak moet worden uitgevoerd (Fazlic, 2019). De conflicten die er ontstaan kunnen bijvoorbeeld plicht problemen zijn, delegatie van middelen, roltoewijzing, deadline-overeenkomst, wie een project moet leiden, tijdmanagement, verdeling van de werklast en volgorde van taken (Fazlic, 2019; K. A. Jehn & Mannix, 2001). Jehn en Bendersky (2003) definiëren het procesconflict als een unieke vorm van het taakconflict. Om een duidelijk onderscheid te maken tussen taak- en procesconflicten wordt er een voorbeeld van vier onderzoekers en data-interpretatie gebruikt. Als de vier onderzoekers er niet in slagen een consensus te bereiken over de interpretatie van een bepaalde set gegevens en de implicaties van de gegevensresultaten, zijn ze betrokken bij een taakconflict. Als de vier onderzoekers er echter niet in slagen een consensus te bereiken over wie het rapport moet schrijven en wie de presentatie zal leiden, zijn ze verwickeld in een procesconflict (Fazlic, 2019; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003). Procesconflicten worden gezien als een middel om taken te matchen met personen die over de juiste vaardigheden beschikken om zo de prestaties van het bedrijf te bevorderen (Kellermanns & Eddleston, 2007a).

Van de drie conflict types is procesconflict het minst onderzocht (K. A. Jehn & Mannix, 2001). De bevindingen met betrekking tot de effecten van procesconflicten op de prestaties zijn niet consistent, maar er kan algemeen worden aangenomen dat alleen lage tot matige niveaus van procesconflicten de prestaties verbeteren. Het delen en overdragen van kennis over bedrijfsspecifieke processen is nodig om te innoveren en de efficiëntie te verbeteren. Daarentegen zijn extreem hoge niveaus van procesconflicten schadelijk voor de prestatie van het bedrijf (K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Procesconflicten verstoren de inhoud en de kwaliteit van de taak en richten de aandacht vaak op irrelevante discussies over het vermogen van de leden. Groepen, die voortdurend twijfelen over taaktoewijzingen, zijn niet in staat om hun werk effectief uit te voeren. Bovendien wanneer een groep voortdurend ruzie maakt over wie wat doet, worden de leden ontevreden over de onzekerheid die wordt veroorzaakt door het procesconflict en voelen ze een groter verlangen om de groep te verlaten (K. A. Jehn & Mannix, 2001). Familiebedrijven met een hoog niveau van procesconflicten hebben te kampen met rolambigüiteit, rivaliteit en onzekerheid. Familiebedrijven met een laag niveau van procesconflicten kunnen problemen hebben om de capaciteiten van de familieleden juist te benutten en verantwoordelijkheden juist te verdelen (Fazlic, 2019; Kellermanns & Eddleston, 2007b). In sommige gevallen kunnen procesconflicten leden van familiebedrijven verhinderen hun taken uit te voeren. Daarom kunnen deze leden ervan weerhouden competenties te verwerven om hun verantwoordelijkheden te vervullen, wat essentieel is om concurrentievoordeel te behalen. Wanneer de leden ervan weerhouden te leren, verkleint dit de overlevingskans van het familiebedrijf (Fazlic, 2019).

2.3 Verband tussen soorten conflicten

De negatieve effecten van conflicten zijn meestal geworteld in relatieconflicten, terwijl de voordelen van conflicten meestal het resultaat zijn van taak- en procesconflicten (Karen A. Jehn, 1995; Kellermanns & Eddleston, 2007b). De drie soorten conflicten kunnen met elkaar verweven werken of transformeren van het ene soort naar het andere. Taakconflicten kunnen bijvoorbeeld evolueren naar relatieconflicten. Mensen beschouwen kritiek vaak als persoonlijk en daarom worden taakconflicten dikwijls als persoonlijke aanvallen gezien (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2013; Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1997; Karam et al., 2019; Kellermanns & Eddleston, 2007a). Het kan ook het geval zijn dat partijen zich niet gerespecteerd voelen of denken dat hun competentie in twijfel wordt getrokken wanneer hun ideeën worden bekritiseerd of genegeerd (Fazlic, 2019). Daarom gebeurt er een overgang van een taakconflict naar een relatieconflict (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2013; Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1997; Karam et al., 2019; Kellermanns & Eddleston, 2007a). Het omgekeerde is ook mogelijk. Relatieconflicten kunnen soms evolueren naar taakconflicten. Individuen die negatieve gevoelens hebben ten opzichte van andere individuen, hebben de neiging om die andere individuen te bekritisieren en hun denken te weerleggen. De negatieve gevoelens verhinderen dus de samenwerking (Fazlic, 2019).

Procesconflicten kunnen veranderen in taakconflicten. Dat doet zich voor wanneer uiteenlopende en onverenigbare opvattingen over hoe de taak moet worden aangepakt (procesconflict) het proces van voltooiing van de taak belemmeren of belangrijke debatten over de implementatie (taakconflict) ontmoedigen. Het omgekeerde kan ook gebeuren, namelijk dat taakconflicten veranderen in procesconflicten. Onenigheden tussen partijen omtrent de doelen van de taak kan problemen veroorzaken om de taak te vervullen (Fazlic, 2019; Lê & Jarzabkowski, 2015).

In de literatuur worden conflicten in familiebedrijven ook in andere categorieën verdeeld. Davis en Harveston (2001) verdeelden conflicten in het familiebedrijf in twee categorieën: *substantive* (problemen omtrent de taak) en *affective* (emotionele problemen). In hun onderzoek ontdekten Davis en Harveston een toenemend niveau van conflicten naarmate de tweede en derde generatie betrokken raken bij het bedrijf. Wanneer het gaat over de *substantive* of proces- en taakkwesies, kunnen conflicten gemakkelijker worden opgelost (Cater et al., 2016; Davis & Harveston, 2001). In een andere studie wordt er een onderscheid gemaakt tussen cognitieve conflicten en procesconflicten (K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007a). Cognitief conflict richt zich op welke doelen en strategieën een bedrijf moet nastreven. Een dergelijk conflict draait om de taken en is vrij van niet-taakgerelateerde problemen, zoals negatieve emoties. Over het algemeen verbetert het cognitieve conflict het besluitvormingsproces (Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Kellermanns & Eddleston, 2007a). Er kan worden besloten dat taakconflicten, die eerder werden aangehaald, overeenkomen met de cognitieve conflicten die in de studie van Kellermanns en Eddleston (2007) worden besproken (zie Tabel 1).

2.4 Invloed van conflicten op de familiebedrijven

Zoals eerder vermeld kunnen conflicten zowel een negatieve als een positieve impact hebben op de financiële en niet-financiële prestaties van familiebedrijven (Alderson, 2015; Alvarado-Alvarez et al., 2019; Karen A. Jehn, 1995, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020). Positieve cognitieve conflicten, met name taakconflicten, kunnen de kwaliteit van beslissingen verbeteren omdat de aandacht

gericht is op de bespreking van doelen en strategieën. Daaropvolgende implementatie van beslissingen verloopt vlot door de verhoogde betrokkenheid bij het besluitvormingsproces. Bovendien neemt de aanvaarding van de uiteindelijke beslissingen toe. Eveneens wordt de binding tussen de familieleden sterker en dat vergemakkelijkt processen binnen het bedrijf (Karen A. Jehn, 1995, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2007a).

De negatieve effecten van conflicten komen meestal voor door relatieconflicten (Karen A. Jehn, 1995, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2007b). De samenhang en het gelijktijdig voorkomen van verschillende soorten conflicten zorgt voor meer complexiteit voor het familiebedrijf. Daarbovenop kunnen de effecten van conflicten op familiebedrijven niet volledig worden begrepen zonder rekening te houden met de relaties tussen familieleden (Kellermanns & Eddleston, 2007a, 2007b). Bijgevolg kunnen relatieconflicten de positieve effecten van taak- en procesconflicten verminderen. Relatieconflicten worden op hun beurt beïnvloed door altruïsme, een belangrijk kenmerk dat wordt teruggevonden bij familieleden, waardoor familiebedrijven worden onderscheiden van niet-familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

Verder worden controleconcentratie en generatiebetrokkenheid besproken als twee sleuteldimensies die familieleden kenmerken en een duidelijk effect hebben op conflicten. Eerst wordt het effect van controleconcentratie geschetst op taak-, proces- en relatieconflicten, daarna volgt een bespreking van de implicaties van generatiebetrokkenheid op het functioneren van familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

Controleconcentratie wordt gedefinieerd als het machtsniveau van leden van familiebedrijven. Sommige familiebedrijven hebben slechts één controlerende eigenaar, terwijl andere meerdere familieleden hebben die het bedrijf controleren. De mate van controleconcentratie verschilt dus van bedrijf tot bedrijf. Lage niveaus van controleconcentratie geven aan dat veel individuen betrokken zijn bij het besluitvormingsproces. Hogere niveaus van controleconcentratie daarentegen wijzen erop dat de macht in het bedrijf beperkt is tot een select aantal of tot één persoon (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Wanneer de controle verspreid is, zal niemand het besluitvormingsproces domineren en dat kan leiden tot een groter conflict (Davis & Harveston, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Hoe meer mensen deelnemen aan het besluitvormingsproces, hoe langer het duurt om een consensus te bereiken omtrent de beslissingen. Bijgevolg hoe groter de spreiding van de zeggenschap, hoe groter de meningsverschillen over de taken en processen van familiebedrijven. Lagere controleconcentratie leidt tot gunstigere niveaus van taak- en procesconflicten. Een hogere mate van controleconcentratie kan echter niet alleen het optreden van taak- en procesconflicten verminderen, maar kan leiden tot grotere relatieconflicten in familiebedrijven. Dat komt omdat er werd aangetoond dat machtsverschillen spanningen in de organisatie kunnen veroorzaken. Er kan worden besloten dat het niveau van controleconcentratie een direct invloed heeft op taak-, proces- en relatieconflicten binnen familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

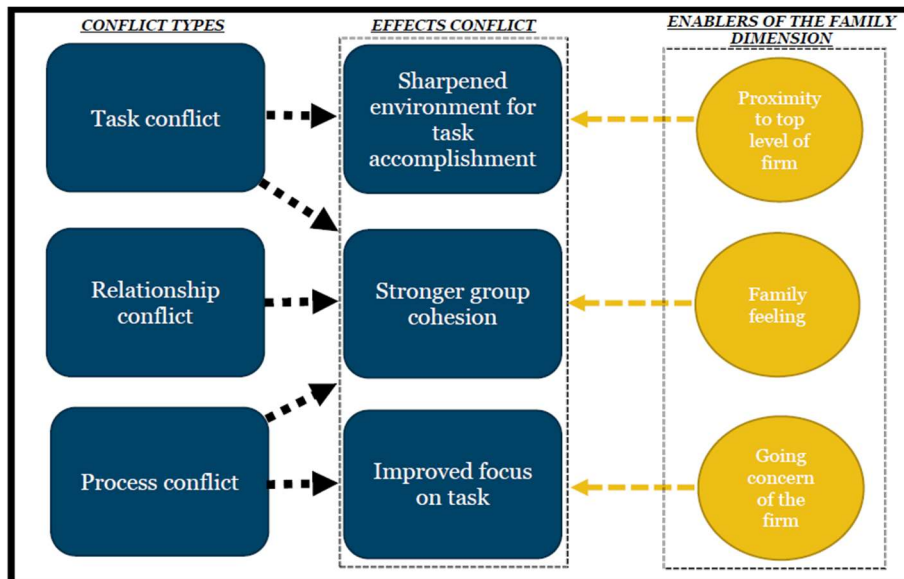
Om familiebedrijven door de generaties heen goed te laten presteren, moeten leden van de nieuwste generatie in het bedrijf worden geïntegreerd (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Kellermanns & Eddleston, 2007b; Stavrou, 1999) en moet de overdracht van kennis en informatie van de vorige generatie naar de volgende generatie gebeuren. De vorige generatie moet hun betrokkenheid bij het bedrijf stapsgewijs verminderen totdat er een overdracht van verantwoordelijkheid en autoriteit plaatsvindt (Kellermanns & Eddleston, 2007b). Echter heeft onderzoek aangetoond dat familiebedrijven vaak terughoudend zijn om

hun nakomelingen mee te laten beslissen over het bedrijf (Kellermanns & Eddleston, 2007b; Stavrou, 1999). Het resultaat is een gebrek aan communicatie tussen huidige en de nieuwste generaties. In succesvolle familiebedrijven met meerdere generaties communiceren de huidige en de nieuwste generaties ideeën, geven elkaar feedback en ze moedigen wederzijds leren aan (Handler, 1991; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Taakconflicten tussen generaties zorgen ervoor dat elke generatie een stem kan hebben in de strategie van het bedrijf. Procesconflicten kunnen zelfs nog belangrijker zijn voor de prestaties van multigenerationele familiebedrijven. De nieuwste generatie wil vaak dingen op nieuwe manieren doen. Als de huidige generatie de nieuwe generatie niet toestaat deel te nemen aan de besluitvorming, kunnen slechte beslissingen het gevolg zijn. Elke generatie moet suggesties kunnen doen voor het managen en verbeteren van processen. Ze moeten ook bereid zijn om van elkaar te leren door kennis over te dragen. De overdracht van kennis vormt de basis voor innovatie van de efficiëntie van familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

Procesconflict zou het meest gunstig moeten zijn voor familiebedrijven met meerdere generaties aangezien de pool van gekwalificeerde familieleden om ze juist in te zetten beperkt is in familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2007b; Lansberg, 1983). Familieleden die in de familiale vennootschap werken, bekleden vaak hogere organisatorische functies dan ze normaal zouden doen in een niet-familiebedrijf. Kinderen van eigenaren van familiebedrijven hebben vaak het gevoel dat ze recht hebben op een baan binnen het bedrijf, ongeacht hun kwalificatie (Kellermanns & Eddleston, 2007b; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Het is daarom zeer belangrijk om de mogelijkheden van elk familielid te bepalen en te kijken hoe deze efficiënt kunnen worden ingezet. Procesconflicten zullen zorgen voor een betere afstemming tussen functie-eisen en kwalificaties van familieleden. Een dergelijk conflict zorgt voor de bespreking van huidige en toekomstige processen en strategieën en de rol die elke generatie en elk familielid in het bedrijf zal spelen. Procesconflict zorgt ervoor dat besluitvormingsbevoegdheid tijdig wordt gedelegeerd en procesinnovatie voldoende wordt besproken (Kellermanns & Eddleston, 2007b; Lansberg, 1983). Er kan worden vastgesteld dat een grotere betrokkenheid van generaties het belang van taak- en procesconflicten voor de prestaties van het familiebedrijf vergroot (Kellermanns & Eddleston, 2007b).

Het onderzoek van De Dreu en Weingart (2003) suggereerde echter een algemeen negatief verband tussen cognitief conflict (taak-en procesconflicten) en prestatie van het bedrijf en ook tevredenheid van familieleden (Alvarado-Alvarez et al., 2019; De Dreu & Weingart, 2003). Deze bevindingen zijn enigszins verrassend, aangezien veel eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat cognitieve conflicten gunstig zijn voor de prestatie van het bedrijf (De Dreu & Weingart, 2003; Karen A. Jehn, 1995, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007a). Uit het onderzoek van De Dreu en Weingart (2003) bleek dat terwijl cognitieve conflicten theoretisch positieve effecten kunnen hebben, kan de ongemakkelijke sfeer, die wordt gecreëerd door de toename van meningsverschillen, negatieve gevolgen hebben (De Dreu & Weingart, 2003; Karen A. Jehn, 1995) (zie Tabel 1). Zoals eerder vermeld, kunnen cognitieve conflicten opgevat worden als persoonlijke aanvallen die uiteindelijk kunnen escaleren tot vijandigheid en persoonlijke conflicten, waardoor de prestaties van het familiebedrijf worden geschaad (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2013; Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2007a). Evenzeer worden tevredenheid en consensus tussen familieleden verminderd (Karen A. Jehn & Bendersky, 2003) (zie Tabel 1).

Het volgende model, opgesteld door Fazlic en Tesfai in 2019 op basis van de resultaten van hun onderzoek, geeft nog eens duidelijk de positieve effecten van conflicten weer.



Figuur 3: (Fazlic, 2019)

Gele cirkels met gele stippellijnen tonen aan dat de familiale dimensie van het bedrijf in verschillende vormen deze positieve effecten mogelijk maakt. Volgens de empirische gegevens hebben taakconflicten de volgende positieve effecten op de prestatie van het familiebedrijf: ze verbeteren het communicatieklimaat, verhogen de creativiteit bij de besluitvorming en ze maken het mogelijk om nieuwe en betere oplossingen te overwegen (Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1995; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lê & Jarzabkowski, 2015). Er is ook sprake van de verbetering van groepssamenhang door taakconflicten. Over het algemeen kunnen deze effecten de omgeving voor het volbrengen van taken verscherpen. De specifieke component van het familiebedrijf, namelijk de nabijheid van de familie, zorgt ervoor dat taakconflicten positieve en gunstige effecten hebben op groepssamenhang (Fazlic, 2019) (zie Tabel 1).

De positieve effecten van relatieconflicten zijn: verhoging van interpersoonlijke vertrouwdheid, verbinding tussen individuen en het teamgevoel. Gecombineerd zorgen deze positieve effecten voor de versterking van de groepssamenhang (Fazlic, 2019). Deze bevindingen zijn tegenstrijdig met de eerdere bevindingen waarbij enkel negatieve effecten werden gekoppeld aan de relatieconflicten (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn, 1995; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b; Sorenson, 1999). Familiegevoel dat aanwezig is in familiebedrijven kan een basis vormen voor de positieve effecten van relatieconflicten (Fazlic, 2019) (zie Tabel 1).

Procesconflicten zorgen voor duidelijkheid in de taakverdeling en ze verhogen de efficiëntie. Deze effecten samen dragen bij aan het verbeteren van de focus op de taak. Procesconflicten dragen bij aan discussie en dialogen voor verbetering van familiebedrijven. Dat sluit goed aan bij de continuïteit van de onderneming die deze effecten mogelijk maakt (Fazlic, 2019). Deze bevindingen zijn tegenstrijdig met de eerdere bevindingen die beweren dat procesconflicten de taakuitvoering nadelig beïnvloeden (Fazlic, 2019; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b) (zie Tabel 1).

Tabel 1

Overzicht van soorten conflicten, hun kenmerken, oorzaken en gevolgen op familiebedrijven die gevonden zijn in de bestaande literatuur. De cijfers tussen haakjes verwijzen naar de wetenschappelijke literatuur waar de beweringen in voorkomen.

Soort conflict	Eigenschappen	Oorzaken	Gevolgen	Wetenschappelijke studies
Taakconflict (= Cognitieve conflicten; zie verder in de tabel)	- vrij van negatieve emoties en richt zich op bespreking van doelen en strategieën (2) - wel negatieve emoties aanwezig als bijvoorbeeld ideeën niet worden aangenomen (3) - ze hebben een groter positief effect op de groepsresultaten in sterk onderling afhankelijke groepen (8) - of taakconflict gunstig is, hangt af van het soort taak dat de groep uitvoert (14)	- verschillen in standpunten en meningen over doelen en strategieën van het bedrijf (1)	- moedigt open debat aan (2) - vergroot het begrip (2) - vergemakkelijkt het vervullen van taken (2) - taakconflicten die geladen zijn met negatieve emoties kunnen leiden tot spanning, frustratie, ontevredenheid en ongeluk onder groepsleden en onwil om in de toekomst samen te werken (4) - door taakconflicten tussen de generaties kan elke generatie inspraak hebben in de strategie van het bedrijf (5) - taakconflicten vergroten de aanvaardbaarheid van definitieve beslissingen (5) - ze verbeteren de kwaliteit van de besluitvorming (6) - ze verbeteren de creativiteit en tevredenheid van de familieleden (7) - ze moedigen mensen	(1) Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001 K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006 (2) K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006 (3) Jehn, 1995; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003 (4) Jehn, 1995 (5) Kellermanns & Eddleston, 2007b (6) Alderson, 2015; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Karam et al., 2019 (7) Lê & Jarzabkowski, 2015 (8) Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Karam, Machado Filho, & Abib, 2019

			<p>aan om nieuwe ideeën en benaderingen te ontwikkelen (9)</p> <p>- ze verbeteren het begrip van bedrijfsspecifieke taken en strategieën (10)</p> <p>- zeer hoog niveau van taakconflicten kan zorgen voor voortdurende discussies en gebrek aan consensus (11)</p> <p>- zeer laag niveau van taakconflicten kan moeite veroorzaken om strategieën en doelen aan te passen aan nieuwe omgevingen en om toekomstplannen te maken (12)</p> <p>- ze kunnen teamleden afleiden van hun doel (13)</p> <p>- ze kunnen de uitvoering van beslissingen belemmeren (13)</p> <p>- ze kunnen zorgen voor lagere acceptatie van definitieve beslissingen (13)</p> <p>- ze verbeteren het communicatieklimaat, en ze maken het mogelijk om nieuwe en betere oplossingen te overwegen (15)</p> <p>- verbetering van groepssamenhang (16)</p>	<p>(9) Karen A. Jehn, 1995; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Karam et al., 2019</p> <p>(10) Claßen & Schulte, 2017; Kellermanns & Eddleston, 2007b; Sorenson, 1999</p> <p>(11) Karen A. Jehn, 1995; Kellermanns & Eddleston, 2007b).</p> <p>(12) Kellermanns & Eddleston, 2007b</p> <p>(13) K. A. Jehn & Mannix, 2001</p> <p>(14) Karen A. Jehn, 1995</p> <p>(15) Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1995; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lê & Jarzabkowski, 2015</p> <p>(16) Fazlic, 2019</p>
--	--	--	--	---

<p>Relatieconflict</p>	<p>- ze worden geassocieerd met wrok, woede, frustratie en vijandig gedrag (1) -ze worden beschouwd als een emotioneel geladen conflict (2) - ze hebben grotere effecten op familiebedrijven dan op niet-familiebedrijven (9) - hoog niveau van altruïsme in het bedrijf helpt om relatieconflicten te verminderen (14) - het familiegevoel in familiebedrijf kan basis vormen voor de positieve effecten van relatieconflicten (15)</p>	<p>- dominante aanwezigheid van de familie (9) - het ontbreken van geformaliseerde systemen en structuren om met conflicten om te gaan (9) - slecht op elkaar afgestemde belangen van de familie en het bedrijf (9) - wanneer een familielid zijn/haar exacte rol niet begrijpt (10) - ze ontstaan als gevolg van rolambigüiteit rond opvolging en promoties (11) - door persoonlijke onverenigbaarheid is tussen leden van het bedrijf (12) - door onenigheden over politieke voorkeuren, persoonlijke smaak, waarden, religie en/of kledingstijl (13)</p>	<p>- relatieconflict heeft een verwoestend effect op de prestaties van een bedrijf (3) - relatieconflict heeft verwoestend effect op de individuele prestaties (4) - ze leiden tot besluitvorming met een lage kwaliteit (5) - ze bedreigen de stabiliteit en de levensvatbaarheid van het bedrijf (6) - door relatieconflicten wordt er niet voldoende aandacht besteed aan zakelijke behoeften en prestaties (6) - ze zorgen voor ineffectiviteit en ontevredenheid (7) - relatieconflict vermindert het wederzijds begrip tussen individuen (8) - ze verhogen de interpersoonlijke vertrouwdeheid, verbinding tussen individuen en het teamgevoel (15) - ze versterken de groepssamenhang (15)</p>	<p>(1) Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b; Kidwell et al., 2012 (2) K. A. Jehn & Mannix, 2001; Rousseau et al., 2018 (3) Alvarado-Alvarez et al., 2019; Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999 (4) Karen A. Jehn, 1995; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003 (5) Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Karen A. Jehn, 1995; Kellermanns & Eddleston, 2006 (6) Kellermanns & Eddleston, 2006 (7) Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b (8) Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2007b</p>
------------------------	--	---	---	---

				<p>(9) Kellermanns & Eddleston, 2007b</p> <p>(10) Fazlic, 2019; Fitzgerald et al., 2001</p> <p>(11) Fazlic, 2019</p> <p>(12) Caputo et al., 2018; Fazlic, 2019</p> <p>(13) Fazlic, 2019; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003</p> <p>(14) Alvarado-Alvarez et al., 2019; Cater et al., 2016</p> <p>(15) Fazlic, 2019</p>
Procesconflict	<p>- worden gezien als een middel om taken te matchen met personen die over de juiste vaardigheden beschikken om zo de prestaties van het bedrijf te bevorderen (2)</p> <p>- de bevindingen over de effecten van procesconflicten op de prestaties zijn niet consistent (3)</p>	<p>- onenigheid over hoe het werk gedaan moet worden en hoe de taken en de verantwoordelijkheden verdeeld moeten worden tussen individuen (1)</p>	<p>- lage tot matige niveaus van procesconflicten verbeteren de prestaties (3)</p> <p>- extreem hoge niveaus van procesconflicten zijn schadelijk voor de prestatie van het bedrijf (3)</p> <p>- ze verstoren de inhoud en de kwaliteit van de taak en richten de aandacht vaak op irrelevante discussies over het vermogen van de leden (4)</p> <p>- groepen, die voortdurend twijfelen over taaktoewijzingen, zijn niet in staat om hun werk effectief uit te voeren (4)</p> <p>- de leden worden ontevreden over de onzekerheid die wordt</p>	<p>(1) Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b</p> <p>(2) Kellermanns & Eddleston, 2007a</p> <p>(3) K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b</p> <p>(4) K. A. Jehn & Mannix, 2001</p> <p>(5) Fazlic, 2019</p>

			<p>veroorzaakt door het procesconflict en ze voelen een groter verlangen om de groep te verlaten (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ze kunnen leden van familiebedrijven verhinderen hun taken uit te voeren (5) - de overlevingskans van het bedrijf verkleint (5) - duidelijkheid in de taakverdeling en ze verhogen de efficiëntie (5) - procesconflicten dragen bij aan discussie en dialogen voor verbetering van familiebedrijven, dat sluit goed aan bij de continuïteit van de onderneming die deze effecten mogelijk maakt (5) 	
Substantieve conflicten	<ul style="list-style-type: none"> - problemen omtrent de taken en processen (1) - nemen toe naarmate er meer generaties betrokken zijn bij het bedrijf (1) - kunnen gemakkelijk worden opgelost (1) 			(1) Cater et al., 2016; Davis & Harveston, 2001

Affectieve conflicten	- emotionele problemen (1) - nemen toe naarmate er meer generaties betrokken zijn bij het bedrijf (1)			(1) Cater et al., 2016; Davis & Harveston, 2001
Cognitieve conflicten (=taakconflicten)	- draait om de taken en is vrij van niet-taakgerelateerde problemen, zoals negatieve emoties (1)		- verbetert het besluitvormingsproces (1) - cognitieve conflicten zijn gunstig voor de prestatie van het bedrijf (2) - negatief effect op prestatie van het bedrijf en tevredenheid van familieleden (3) - ze kunnen zorgen voor de ongemakkelijke sfeer, die wordt gecreëerd door de toename van meningsverschillen (4)	(1) Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; Kellermanns & Eddleston, 2007a (2) De Dreu & Weingart, 2003; Karen A. Jehn, 1995, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007a (3) Alvarado-Alvarez et al., 2019; De Dreu & Weingart, 2003 (4) De Dreu & Weingart, 2003; Karen A. Jehn, 1995

2.5 Conflictmanagement bij familiebedrijven: algemeen

Een familiebedrijf wordt gezien als bijzonder vatbaar voor conflicten. Het voorkomen en detecteren van conflicten en het ontwikkelen van een systeem van conflictbeheersing zijn een centrale taak voor familiebedrijven. Dat komt omdat conflicten in familiale vennootschappen gemakkelijk kunnen escaleren en zijn moeilijk om mee om te gaan (Frank et al., 2011). De oorzaken en de implicaties van conflicten in familiebedrijven zijn complexer dan in niet-familiebedrijven. Daarom is het belangrijk om te begrijpen hoe conflicten effectief kunnen worden beheerd in familiebedrijven (Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007b).

Met aandacht voor complexiteitsperspectief van familiebedrijven, kan er worden gesteld dat hoewel relatieconflicten tot een minimum moeten worden gesteld, er een optimaal, niveau van taak- en

procesconflicten moet worden bereikt. Verder zullen er strategieën van conflictbeheersing worden besproken die de conflicten aanpakken. In hun onderzoek maken De Clercq en Belausteguigoitia (2015) een onderscheid tussen twee soorten van conflictmanagement strategieën; namelijk coöperatief en competitief. Coöperatief conflictbeheer weerspiegelt zorgen voor anderen en hun behoeften en prioriteiten. Hierbij streven familieleden van verschillende generaties naar aanvaardbare compromissen (Alvarado-Alvarez et al., 2019; De Clercq & Belausteguigoitia, 2015). Deze aanpak houdt in dat er een open uitwisseling van kennis over generaties heen aanwezig is. In tegenstelling tot coöperatief conflictbeheer, houdt het concurrentiële conflictbeheersing weinig zorgen in voor de voorkeur van familieleden van andere generaties. Familieleden geven voorrang aan hun eigen prioriteiten en proberen win-verlies situaties te creëren, waarin ze anderen onderwerpen aan hun persoonlijke doelen (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015).

Veel onderzoeken bespreken vijf belangrijke strategieën voor conflictbeheersing, omdat deze het meeste worden toegepast in de praktijk. Deze strategieën zijn: vermijden, strijden, compromissen sluiten, samenwerken en interventie door derden (Kellermanns & Eddleston, 2006). Echter bestaan er naast deze vijf nog andere strategieën voor conflictbeheer en deze worden ook besproken in deze studie.

In hun studie, uitgevoerd in 2020, identificeren Qiu en Freel drie theoretische benaderingen in het kader van conflictbeheersing: contingentie ('of-of'), paradox ('beide-en') en dialectiek ('meer dan'). Het contingentieperspectief wordt gekenmerkt door het 'of-of'-denken, dat wil zeggen dat conflicterende partijen ervoor kunnen kiezen om ofwel het eigenbelang te bevorderen of zichzelf op te offeren om tegemoet te komen aan het belang van anderen (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Het paradoxperspectief erkent de hardnekkigheid en onderlinge afhankelijkheid van tegenstrijdige krachten, dat betekent dat conflicterende partijen een middenweg moeten vinden en dat ze moeten samenwerken. Dat soort perspectief weerspiegelt 'beide-en'-denken. Het dialectiek perspectief stelt dat er een voortdurende dynamische wisselwerking moet zijn tussen conflicterende partijen. Elke van deze benaderingen bevat verschillende strategieën van conflictbeheersing. Het is mogelijk voor een familiebedrijf om meerdere strategieën tegelijk te gebruiken om zowel korte-termijn behoeften als langetermijndoelen aan te pakken. Het gebruik van een strategie voor conflictbeheersing kan het gebruik van een andere strategie voor conflictbeheersing vergemakkelijken of verhinderen. Bijlage 2 presenteert een samenvatting van de elf strategieën voor conflictbeheersing met de soorten conflicten die ze aanpakken en de voorwaarden die het gebruik ervan vergemakkelijken. Eveneens zijn de mogelijke uitkomsten vermeld in de tabel (Qiu & Freel, 2020).

1. Contingentiebenadering ('of-of'): Onder de 'of-of'-categorie worden vier strategieën onderscheiden, namelijk *avoidance*, *separation*, *accommodation* en *competition*. Elke strategie kan in de praktijk verschillende vormen aannemen. Relatief gezien zijn 'of-of'-benaderingen gemakkelijk te implementeren en worden ze vaak gebruikt als korte-termijn resoluties (Qiu & Freel, 2020).

1.1 Avoidance: *Avoidance* of vermindering weerspiegelt de keuze om weg te blijven van het conflict, waardoor het conflict wordt genegeerd (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Vermijden kan gepaard gaan met een gebrek aan reactie op een conflict (Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020), het ontkennen van conflicten (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999) en terugtrekking uit het bedrijf of het gezin (Qiu & Freel, 2020). Vermijden wordt gezien als het gemakkelijkste keuze in het

vroege stadium van een conflict. Vermijding kan echter moeilijk te bereiken zijn wanneer conflicterende partijen een langdurige familierelatie hebben of als er een conflict met hoge intensiteit is. De literatuur heeft over het algemeen een negatieve kijk op vermijding, aangezien de oorzaken van de conflicten niet worden aangepakt. Vermijding leidt vaak tot negatieve resultaten voor zowel de familie als het bedrijf (zie Bijlage 3) (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Er werd zelfs vastgesteld dat veelvuldig gebruik van vermijding leidt tot een lage tevredenheid van de familieleden, een hoge *sibling rivalry* en een laag wederzijds vertrouwen tussen familieleden (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). Als conflicten niet worden vermeden, maar vaak en openlijk voorkomen, neemt de intensiteit van relatieconflicten aanzienlijk toe (Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006). Echter stelt Sorenson (1999) dat vermijding een effectieve strategie kan zijn voor familieleden om 'af te koelen', zodat mensen de juiste langetermijnstrategie kunnen vinden en/of kunnen wachten op het juiste moment om te handelen (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Deze bevindingen vonden echter plaats in een teamverband en niet in familiebedrijven. Vanwege de vermenging van de familie en het bedrijf is de strategie om conflicten te vermijden mogelijk niet zo effectief in familiebedrijven. Hoewel vermijding gezinsleden in staat zou stellen zich te concentreren op de taken die voorhanden zijn, zullen de overkoepelende problemen, die het negatieve effect veroorzaken, blijven hangen en etteren. Omgaan met conflicten in familiebedrijven vereist een speciale aanpak omdat familieleden moeten blijven samenwerken. Bijgevolg kan vermijding van conflicten op de lange termijn schadelijk zijn voor familiebedrijven. Vermijding zorgt bovendien niet voor een optimaal niveau van taakconflicten die voordelig zijn voor de prestaties van het bedrijf. Door taakconflicten te vermijden, stagneren familiebedrijven en missen ze de ontwikkeling van nieuwe strategieën. Meninge worden niet in de besluitvorming geïntegreerd en daardoor kan de kwaliteit van de besluiten achteruitgaan. Wanneer familieleden voelen dat hun mening genegeerd wordt, kan dat leiden tot relatieconflicten. Het vermijden van conflicten kan frustraties escaleren en op die manier de relaties tussen familieleden schaden en spanningen veroorzaken (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999).

1.2 Separation: Separation of scheiding lijkt een veel gebruikte strategie voor conflictbeheersing in familiebedrijven. Scheiding kan worden bereikt door middel van een tijdelijke opsplitsing, bijvoorbeeld door een vergadering in te plannen wanneer de andere partij niet aanwezig kan zijn (Qiu & Freel, 2020). Bij het omgaan met meerdere rollen, kunnen individuen zichzelf onderscheiden van de familie of het bedrijf door familie- of bedrijfstitels te gebruiken in gesprekken (Knapp, Smith, Kreiner, Sundaramurthy, & Barton, 2013; Qiu & Freel, 2020). Op die manier probeert men de vooroordelen te vermijden en eerlijke meningen van buitenstaanders te verkrijgen. Scheiding pakt conflicten op een actieve manier aan met als doel ze te verzachten door confrontatie te verminderen (Qiu & Freel, 2020). Scheiding kan ook worden gebruikt om conflicten over geld op te lossen. Familiebedrijven behandelen bijvoorbeeld de salarisadministratie en dividenden van familieleden afzonderlijk om geldgerelateerde conflicten te voorkomen (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020). Sommige familiebedrijven richten ook een *family office* of een *family trust* op om familie-eigenaren te scheiden en conflicten binnen een groep familie-eigenaren te vermijden (Qiu & Freel, 2020).

Scheiding kan soms leiden tot herstructurering. Om hardnekkige conflicten op te lossen, kan de leiding ervoor kiezen om het bedrijf zo te herstructureren zodat leden het omgaan met mensen kunnen verwijden met wie ze in conflict zijn. Dat kan zover gaan dat het bedrijf in twee afzonderlijke divisies wordt opgesplitst.

In het uiterste geval kan het bedrijf in twee aparte organisaties worden gesplitst die zaken met elkaar doen (Alderson, 2015).

Scheiding heeft echter ook negatieve effecten. De bureaunkosten zullen stijgen door het benoemen van agenten om toezicht te houden op conflicterende partijen. Met agenten worden bijvoorbeeld een *trustee* of een *family officer* bedoeld (Knapp et al., 2013; Qiu & Freel, 2020; Stewart & Hitt, 2012). Daarnaast kan scheiding belangenconflicten veroorzaken tussen de eigenaren en hun agenten (Qiu & Freel, 2020; Stewart & Hitt, 2012). Ondanks deze nadelen, werd er vastgesteld dat scheiding een belangrijke rol speelt bij het omgaan met overlappende rollen en verantwoordelijkheden die voorkomen in familiebedrijven. In de praktijk kan scheiding verschillende vormen aannemen en de keuze van deze strategie boven andere alternatieven hangt af van persoonlijke voorkeur en de bijhorende afweging van kosten en baten (Knapp et al., 2013; Qiu & Freel, 2020).

1.3 Accommodation: Accommodatie is nauw verbonden met altruïsme (Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020). Deze strategie wordt gebruikt als een kortetermijnoplossing (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Het is gebaseerd op grote zorg voor anderen en weinig zorg voor zichzelf. Het stelt de verlangens van anderen vast en vervult deze, terwijl eigen verlangens worden verwaarloosd (Sorenson, 1999). Altruïsme kan gedragingen stimuleren zoals het verdelen van middelen op basis van de behoeften van familieleden en het welzijn op lange termijn. Op die manier worden vertrouwen en tevredenheid van de familieleden positief beïnvloed, met als resultaat dat er minder conflicten ontstaan (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Hoewel altruïsme in elk type organisatie kan voorkomen, wordt algemeen aangenomen dat de intensiteit van altruïsme hoger is bij familiebedrijven (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Cater et al., 2016; Qiu & Freel, 2020). Deze strategie wordt echter niet vaak gebruikt bij familiebedrijven. Er zijn naast positieve effecten ook nog negatieve effecten gekoppeld aan deze strategie (zie Bijlage 3). Een te sterke accommodatienorm kan sommige partijen ervan weerhouden om voor zichzelf op te komen, zelfs bij belangrijke kwesties. Een zeer accommoderende eigenaar kan bijvoorbeeld zakelijk succes opofferen om familie of werknemers tevreden te stellen. Over het algemeen kan accommodatie worden beschouwd als een strategie, voor het opbouwen van relaties, die goed zijn voor de familie, maar schadelijk voor het bedrijf. Deze strategie moet worden gebruikt wanneer andere oplossingen niet mogelijk zijn (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Accommodatie wordt zo weinig gebruikt als strategie voor conflictbeheersing, dat het vaak niet wordt benoemd in de wetenschappelijke studies (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999).

1.4 Domination/Competition: Als het tegenovergestelde van accommodatie, richt een dominantie- of concurrentiestrategie zich op het bevredigen van eigen belangen. Deze strategie manifesteert zich wanneer een partij zijn wil, wensen en perspectieven probeert op te leggen aan een andere partij (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). In de studie van Kellermanns en Eddleston (2006) heeft deze strategie de benaming *contending* gekregen. Dominantie wordt bereikt door gezag te gebruiken, geweld te plegen en bedreigend gedrag te vertonen om de andere partij te verplichten te gehoorzamen of te concurreren. In de literatuur wordt deze strategie beschouwd als een strategie met een negatieve uitkomst, aangezien er onvermijdelijk een winnaar en een verliezer moeten zijn (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Er wordt geen rekening gehouden met de zorgen van anderen en daarom wordt deze strategie beschouwd als een individualistische strategie die concurrentie tussen familieleden creëert. Deze strategie schaadt familierelaties (Kellermanns &

Eddleston, 2006; Sorenson, 1999), omdat het leidt tot misverstanden, negatieve attitudes en schadelijke interacties (Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006). Het wekt negatieve emoties op zoals woede, stress en wantrouwen (Jehn, 1997; Sorenson, 1999). Bovendien zal deze strategie veel tijd en emotionele middelen vragen, uiting van verschillende meningen onderdrukken, kennisoverdracht belemmeren en beslissingskwaliteit verminderen (Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Als het conflict de eigenaar betreft, zal het waarschijnlijk naar tevredenheid van de eigenaar worden opgelost (Sorenson, 1999). Met betrekking tot taakconflicten heeft *competition* negatieve invloed op teameffectiviteit (Kellermanns & Eddleston, 2006). Door *competition* kunnen er concurrerende coalities ontstaan binnen een familiebedrijf die op lange termijn schadelijk kunnen zijn voor een bedrijf (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Op korte termijn kan deze benadering leiden tot actie door anderen onder druk te zetten, maar op lange termijn heeft deze strategie verwoestende gevolgen (Kellermanns & Eddleston, 2006). Het is onwaarschijnlijk dat *competition* optimale niveaus van taakconflicten aanmoedigt, aangezien de onderliggende oorzaken van het conflict niet worden opgelost. Dat resulteert in lagere kwaliteit van besluitvorming, omdat er meningen onderdrukt worden (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Deze strategie leidt ook tot lagere emancipatie van jongere generaties en vernietigt de intimiteit van het bedrijf (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Echter kan deze strategie, in het geval van juiste toepassing, positieve effecten hebben. Ouders kunnen bijvoorbeeld een gematigd niveau van concurrentie tussen hun kinderen aanmoedigen om hun karakter te versterken. Door 'dominante coalitie te vormen', dat wil zeggen familiebezit consolideren door het aantal familiale aandeelhouders te verminderen, zal de harmonie van de familie en ook de prestatie van het bedrijf verbeteren. Dominantie heeft hierbij een belangrijke rol, het genereert of houdt de 'dominante coalitie' in staat (Qiu & Freel, 2020).

2. Paradoxperspectief ('beide-en'): Er worden vier strategieën onder deze categorie onderscheiden: aarzeling, compromis, samenwerking en integratie (Qiu & Freel, 2020).

2.1 Vacillation: *Vacillation* of aarzeling heeft betrekking op het heen en weer schakelen tussen tegenstrijdige eisen op verschillende tijdstippen of in verschillende contexten (Qiu & Freel, 2020). Bij familiebedrijven kan bijvoorbeeld vaak voorkomen dat men huishoudelijke taken moet uitstellen om zakelijke activiteiten te ondernemen of zakelijke eisen uitstellen om meer tijd te spenderen met de familie (Fitzgerald et al., 2001; Qiu & Freel, 2020). Verder is ook het familiale en het zakelijke met elkaar verweven (bijvoorbeeld zakendoen thuis) een voorbeeld van *vacillation*. Aarzeling kan flexibiliteit bieden, maar de effectiviteit ervan is afhankelijk van hoe en hoe vaak verschillende aanpassingen worden gebruikt (Lee et al., 2017; Qiu & Freel, 2020). Wanneer behoeften van het gezin naar achter worden geschoven, kan dat negatieve gevolgen met zich meebrengen, zoals ontwikkeling van wrok en stress in het gezin. Daarnaast kunnen familieleden zich slecht voelen vanwege een constante behoefte om heen en weer te schakelen (Fitzgerald et al., 2001; Qiu & Freel, 2020).

2.2 Compromise: Compromis verwijst naar een strategie voor conflictbeheersing die probeert alle partijen in een geschil gedeeltelijk tevreden te stellen door middel van compromissen (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Compromissen worden vaak beschouwd als een eerlijke en 'minst slechte' oplossing voor conflictbeheersing (Qiu & Freel, 2020). Het houdt in dat elke partij offers voorstelt om de vrede te bewaren (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Een

compromisoplossing kan worden bereikt door middel van onderhandeling en bemiddeling of kan worden gebruikt als alternatief nadat andere oplossingen, zoals concurrentie en samenwerking, mislukken. Voorbeeld van compromisoplossing kan zijn het in dienst nemen van co-CEO's. Deze strategie kan helpen om bestaande conflicten aan te pakken, maar ook om nieuwe conflicten te voorkomen (Qiu & Freel, 2020). Aangezien een compromis echter slechts gedeeltelijk de belangen van de betrokken partijen raakt, wordt deze strategie vaak beschouwd als een tijdelijk hulpmiddel dat discussie of debat over nieuwe ideeën of oplossingen kan beperken (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Overmatig gebruik van compromissen kan ertoe leiden dat beslissingen met minder respect en ernst worden bekeken (Qiu & Freel, 2020). Onderzoek heeft aangetoond dat compromis niet de meest effectieve strategie is voor conflictbeheersing, aangezien de diepere oorzaken van het conflict de neiging hebben om aan te houden (Kellermanns & Eddleston, 2006). Compromis is niet geschikt om conflicten aan te pakken die voortkomen uit verschillen in ideologieën en sociale attitudes (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). Bovendien familiebedrijven die te meegaand zijn of vaak compromissen sluiten, kunnen belangrijke zakelijke kwesties over het hoofd zien en dat kan leiden tot minder dan optimale zakelijke beslissingen (zie Bijlage 3) (Karen A. Jehn, 1997; Sorenson, 1999).

Hoewel compromissen sluiten misschien niet de meest effectieve strategie is, is gebleken dat het verband houdt met positieve familierelaties (zie Bijlage 3). Een familiebedrijf dat zelden compromissen sluit heeft waarschijnlijk schadelijke en negatieve familie interacties; soms moeten familieleden geven en nemen om de vrede te bewaren. Hoewel het onwaarschijnlijk is dat compromissen een relatieconflict volledig oplossen, kan het wel helpen om relatieconflicten in familiebedrijven te voorkomen en te verminderen. Daarentegen blijkt een sterke afhankelijkheid van een compromitterende strategie voor conflictbeheersing negatief gerelateerd te zijn aan de bedrijfsprestaties van familiebedrijven (zie Bijlage 3). Familiebedrijven die vaak compromissen gebruiken als een strategie voor conflictbeheersing, kunnen belangrijke zakelijke kwesties over het hoofd zien en maken minder effectieve zakelijke beslissingen. Compromissen bevordert niet de tevredenheid van de betrokken partijen en bevordert niet het zoeken naar de beste oplossing, maar richt zich eerder op geven en nemen (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999).

2.3 Collaboration: Collaboration of samenwerking wordt vaak gezien als een 'win-win'-strategie, waarbij betrokken partijen samenwerken om een wederzijds aanvaardbare oplossing te vinden. Deze oplossing moet volledig tegemoetkomen aan de zorgen van alle partijen (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Rosenkranz & Wulf, 2017; Sorenson, 1999). In tegenstelling tot accommodatie, betekent samenwerking niet toegeven aan de belangen van anderen, maar het is een actieve zoektocht naar 'win-win'-oplossingen (Cater et al., 2016; Sorenson, 1999). Samenwerking verschilt ook van compromissen doordat er geen opoffering hoeft te worden gedaan om tot een oplossing te komen (Qiu & Freel, 2020). Participatieve en gezamenlijke besluitvorming is een voorbeeld van samenwerking in familiebedrijven (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020). Samenwerking is niet eenvoudig te implementeren omdat het een aanzienlijke tijdsinvestering (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015), hard werken en toewijding vereist. Evenals is er behoefte aan goede interpersoonlijke vaardigheden (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Samenwerking vindt plaats onder omstandigheden van wederzijds vertrouwen en ondersteuning, open communicatie, creativiteit en een cultuur waar *teamwork* belangrijker wordt geacht dan individualisme (Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). Deze strategie lijkt onpraktisch voor conflicten die een snelle reactie vereisen en voor families die mogelijk gebrek hebben aan vertrouwen en een ondersteunende organisatiecultuur (Qiu & Freel, 2020).

Samenwerking is een goede strategie om relatieconflicten te verminderen, omdat het samenwerkingsproces relatiebevorderend is (Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Hierdoor kan samenwerking relatieconflicten verminderen en de negatieve effecten ervan minimaliseren (zie Bijlage 3) (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). In het gezamenlijke besluitvormingsproces kan de machtsongelijkheid tussen belanghebbenden ertoe leiden dat bepaalde partijen met een laag vermogen worden gemarginaliseerd bij besluitvorming. Daarom kan samenwerkingsstrategie het beste worden gebruikt tussen belanghebbenden met gelijke macht in een organisatie (Qiu & Freel, 2020).

Naast het verminderen van de kans op toekomstige conflicten, zorgt samenwerking voor betere teameffectiviteit en betere doelrealisatie (Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Uit het onderzoek van Jehn (1997) blijkt dat bedrijven met een relatief positieve uitkomst een significant hoger niveau van samenwerking hebben. Het onderzoek laat zien dat samenwerking significant en positief gecorreleerd is met zowel zakelijke als familie uitkomsten (zie Bijlage 3). De resultaten van het onderzoek laten zien dat samenwerking veel effectiever is dan interpersoonlijke competitie en individuele inspanningen. Samenwerking richt zich op de zorgen en problemen van de groep en niet op die van een individu (Karen A. Jehn, 1997; Sorenson, 1999). Deze strategie is effectief om individuen aan te moedigen zich te concentreren op het werk in plaats van op functies. Taakconflicten vereisen een samenwerkende reactie om effectief te zijn (Kellermanns & Eddleston, 2006). Onderzoek heeft aangetoond dat samenwerking de meest effectieve strategie is voor conflictbeheersing in termen van zowel familie- als bedrijfsresultaten. Daarom is samenwerking misschien wel de belangrijkste strategie voor conflictbeheersing voor familiebedrijven (Karen A. Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999).

2.4 Integration: Net als bij samenwerking streeft integratie ook naar een 'win-win'-oplossing. Integratie legt de focus op het doorbreken van de grenzen tussen de drie subsystemen binnen het familiebedrijf, namelijk de familie, het bedrijf en het eigendom. Daardoor wordt integratie vaak omschreven als het tegenovergestelde van een scheidingsstrategie. Integratiestrategie wordt bijvoorbeeld toegepast door vrouwelijke ondernemers om hun zakelijke praktijken te integreren in hun levensstijl en persoonlijke verplichtingen, om zodoende gewoonten te ontwikkelen om de spanning tussen moeder zijn en bedrijfseigenaar zijn aan te pakken (Qiu & Freel, 2020). Evenzo kunnen bedrijfseigenaren zichzelf integreren in de familie om sociale steun te vinden en om relaties te vergemakkelijken (Knapp et al., 2013; Qiu & Freel, 2020).

Op organisatieniveau kan integratie worden gebruikt om conflicten tussen familieleden en niet-familieleden aan te pakken. Onderzoek toont aan dat familiebedrijven werknemers buiten de familie kunnen integreren door open en vertrouwend te zijn of door gedeelde visie en waarden te benadrukken. Integratie van niet-familieleden kan ook plaatsvinden wanneer familieleden hen als uitgebreide familie zien (Knapp et al., 2013; Qiu & Freel, 2020). Integratie op organisatieniveau kan de cohesie tussen familie en niet-familieleden versterken, de kwaliteit van de besluitvorming verbeteren, de verwachtingen van niet-familieleden beter beheren en een langetermijnstrategie bevorderen (Knapp et al., 2013; Qiu & Freel, 2020; Rosenkranz & Wulf, 2017). Deze strategie zorgt ook voor sterke betrokkenheid van de werknemers bij het bedrijf en open informatie-uitwisseling (Rosenkranz & Wulf, 2017). Echter is er ook bewijs in de literatuur dat integratiestrategie de grens tussen familie- en bedrijfsidentiteit kan doen vervagen. Daardoor kunnen

tegenstrijdigheden weer boven water komen en nieuwe conflicten creëren (Knapp et al., 2013; Qiu & Freel, 2020).

3. Dialectiek perspectief ('meer-dan'): In deze categorie wordt er onderscheid gemaakt tussen drie strategieën voor conflictbeheersing, namelijk het betrekken van een derde partij, het gebruik van *governance tools* en het transformeren van conflicten door middel van verandering en leren. Deze strategieën vragen veel tijd en energie om te implementeren en worden vaak nagestreefd als langetermijnstrategieën (Qiu & Freel, 2020).

3.1 Betrekken van een derde partij: Tussenkost van derden is een populair instrument voor conflictbeheersing in familiebedrijven. Een neutrale buitenstaander kan een nieuw perspectief bieden en communicatie en interactie vergemakkelijken (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). De meest voorkomende derde partij zijn onder meer andere familieleden, zoals een echtgenoot of een ouder, niet-familieleden, gezinstherapeuten, advocaten (Qiu & Freel, 2020) of familieconsulenten (Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020). Soms zoeken familieleden ook vrijwilligershulp van familieleden of vrienden of huren ze tijdelijke hulp in om conflicten tussen werk en familie op te lossen (Lee et al., 2017; Qiu & Freel, 2020). Afhankelijk van de aard en ernst van conflicten, kunnen familiebedrijven ervoor kiezen om gebruik te maken van bemiddeling, arbitrage of procesvoering. Het is duidelijk dat deze interventies verschillen in hun kosten, de processen en de macht van de betrokken derde partij en deze verschillen zullen waarschijnlijk de keuzen en het gebruikspatroon van de interventie beïnvloeden. Bemiddeling en overleg komen bijvoorbeeld het meest voor, aangezien deze interventies vrijwillig zijn en niet vereisen dat het familiebedrijf de controle uit handen geeft aan de derde partij (Alderson, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2006, 2007a; Qiu & Freel, 2020). Er wordt dus naar beminnelijke oplossing gezocht, maar deze is niet bindend voor de betrokken partijen. Arbiters gebruiken vaak dezelfde technieken als bemiddelaars, maar hebben ook de mogelijkheid om een oplossing voor te dicteren (Kellermanns & Eddleston, 2006). Een rechter heeft bijvoorbeeld de bevoegdheid om een onafhankelijke beslissing te nemen zonder toestemming van de partijen (Qiu & Freel, 2020). Bij arbitrage wordt per definitie een akkoord bereikt (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Een derde partij kan soms worden gezien als een zondebok. Door zondebokken te maken, kunnen partijen iemand anders de schuld geven van de oorzaak van het probleem en vaak zijn de zondebokken vervangbare werknemers of zwakkere familieleden (Qiu & Freel, 2020). Door gebruik te maken van deze strategie verandert niet enkel de conflictoplossing, maar ook conflictdynamiek kan beïnvloed worden. De machtsverdeling tussen conflicterende partijen kan veranderen (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020).

De effectiviteit van het betrekken van een derde partij hangt af van het soort betrokken derde partij en de specifieke soort tussenkost die wordt gekozen. Het gerapporteerde oplossingspercentage door deze strategie van conflictbeheersing ligt tussen 75 procent en 85 procent (Kellermanns & Eddleston, 2007a; Qiu & Freel, 2020). Familieleden zover krijgen dat ze instemmen met het raadplegen van een *professional* voor begeleiding, vergroot de kans op het oplossen van conflicten. Daarnaast speelt de feitelijke stap om hulp te zoeken bij een hulpverlener een belangrijke rol, omdat het aangeeft dat familieleden bereid zijn samen te werken en laat zien dat ze de noodzaak van de verandering erkennen. Ongeacht het type tussenkost van een derde partij, brengt interventie familieleden dichterbij elkaar. Tussenkost van derden vermindert of lost vaak het aanhoudende relatieconflict in familiebedrijven op, wat leidt tot een

gezond klimaat binnen het bedrijf en de familie. De derde kan mogelijk ook functioneren als informatiemakelaar tussen de familieleden en zo de positieve effecten van taakconflicten laten ontstaan. Als zodanig is tussenkomst van derden vaak één van de meest effectieve strategieën voor conflictbeheersing in termen van het veranderen van het interactiesysteem van een familie. Er wordt echter niet gepleit dat wanneer familiebedrijven met conflicten worden geconfronteerd, dat ze de controle moeten opgeven en zo snel mogelijk professioneel management moeten inhuren. Er wordt wel gepleit dat wanneer familiebedrijven verwickeld zijn in destructieve conflicten, die misschien uit de hand lopen, kunnen ze zeker profiteren van een blik van buitenaf (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Vanwege het besloten karakter van familiebedrijven, zijn ze terughoudend bij het inschakelen van buitenstaanders (Alderson, 2015). Het kan wel soms voorkomen dat de derde partij wordt gezien als een voorstander van één van de conflicterende partijen, waardoor hij/zij zelf onderdeel wordt van het conflict of dat het bestaande conflict nog verder escaleert. Evenzo kan een derde partij inderdaad nieuwe conflicten veroorzaken en mensen ervan weerhouden de onderliggende oorzaken te identificeren. Om optimaal gebruik te maken van deze strategie, moet een ideale derde partij (1) voldoende afstand hebben tot de conflicterende partijen om objectiviteit te verzekeren, (2) geen belang hebben bij de uitkomst en (3) wegblijven van de machtshiërarchie in het bedrijf om te voorkomen dat ze worden gemanipuleerd of tot zondebok worden gemaakt (Qiu & Freel, 2020).

3.2 Governance Tools gebruiken: Instrumenten voor *corporate governance*, zoals familiebijeenkomsten, *family retreats*, raden van bestuur en familieraden zijn mechanismen voor het omgaan met conflicten in familiebedrijven (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020). Bijeenkomsten zijn zeer informeel, niet regelmatig gepland en vinden plaats zonder agenda. Het kan een eenvoudige lunch of diner zijn waar de familie praat over zaken. Nog een ander instrument dat vaak wordt gebruikt in familiebedrijven is de familieraad. De familieraad bestaat uit familieleden zowel binnen als buiten het familiebedrijf die belanghebbenden zijn bij het bedrijf. Leden zijn onder meer schoonfamilie en echtgenoten. De familieraad richt zich op de gezinsbehoeften van het bedrijf en adviseert beleid en procedures aan de raad van bestuur. Echter blijkt uit verschillende onderzoeken dat maar weinig familiebedrijven daadwerkelijk een raad hebben. *Retraites* worden meestal gebruikt door succesvolle familiebedrijven en grotere families met meerdere generaties. Het kan van alles zijn, van een weekendje weg tot een vakantie van een week, waar alle familieleden sociaal samenkomen en weer contact maken met verre leden van de familie. Het is een mix van vrije tijd, leuke evenementen, geplande activiteiten als groep en zakelijke bijeenkomsten om niet-werkende familieleden meer betrokken en geïnformeerd te laten zijn over het bedrijf.

Familiebedrijven die aandelen aan het publiek verkopen, zijn wettelijk verplicht om een raad van bestuur te hebben. De bestuurders hebben zowel formeel gezag als aansprakelijkheid en kunnen de CEO aanwerven en ontslaan. De meeste familiebedrijven verkopen geen aandelen aan het publiek en hebben als zodanig geen raad van bestuur. Ze kunnen wel, in plaats van een raad van bestuur, een raad van adviseurs hebben. Een raad van adviseurs bestaat uit leden die geen formele beslissingsbevoegdheid hebben. Hun taak is om advies te geven, dat de CEO kan beslissen om al dan niet te volgen. Echter is het gebleken dat bedrijven met formele adviesraden beter presteren op het gebied van bedrijfsprestaties en het bereiken van de doelstellingen van de familie (Alderson, 2015).

Vennootschaps- en familierecht is ook een type *governance*-instrument dat op maatschappelijk niveau wordt gebruikt. Echtscheidingsrecht en erfrecht bieden bijvoorbeeld modellen van vermogensallocatie bij beëindiging van een relatie. Deze wetten bieden juridische en financiële bescherming voor minderheidsaandeelhouders in familiebedrijven. Deze mechanismen maken rollen en verantwoordelijkheden duidelijk, helpen om conflicten te voorkomen en geven een houvast bij het omgaan met terugkerende conflicten. Deze tools vergemakkelijken de communicatie en samenwerking. Ze helpen bij het creëren van gedeelde waarden en het verankeren van ethische codes (Qiu & Freel, 2020).

3.3 Veranderen en/of leren: Deze strategie is gericht op het vinden van een nieuwe manier om met conflicten om te gaan door bestaande praktijken te veranderen of door nieuwe tactieken te leren. Er wordt gesuggereerd dat het opleiden van de leden van het familiebedrijf in persoonlijkheidsverschillen het moreel kan verbeteren en interpersoonlijke relaties kan versterken. Deze strategie stelt conflictbeheersing voor als een leerproces, waarbij leren de relatie tussen conflicterende partijen beïnvloedt. Het is belangrijk voor de families om te leren en hun strategieën voor conflictbeheer aan te passen aan veranderende omstandigheden. Deze strategie is echter niet zonder uitdagingen en problemen. Veranderen en leren kost tijd. Daarom is deze strategie mogelijk niet geschikt wanneer een oplossing op korte termijn vereist is. Daarnaast kan vereist leren weerstand oproepen en nieuwe conflicten veroorzaken (Qiu & Freel, 2020).

Naast de besproken elf strategieën voor conflictbeheersing werd er nog een andere strategie geïdentificeerd, deze werd echter niet opgenomen in de studie van Qiu en Freel (2020).

4. Snoeien van de stamboom: Een andere techniek voor conflictbeheersing is het snoeien van de stamboom. Uiteenlopende doelen van een grote familie kunnen bijdragen aan een toename van conflicten. Deze techniek wordt toegepast door de takken van familie-eigenaren uit te kopen en kan een bevredigende oplossing zijn voor hardnekkige of altijd aanwezige conflicten in het bedrijf. Familieleden die niet tevreden zijn met het management of de leiding van het bedrijf, kunnen een uitkoopaanbod van andere familieleden accepteren (Alderson, 2015).

Deze studie zal zich focussen op het identificeren van effecten van conflicten en strategieën van conflictbeheersing, die worden toegepast binnen familiebedrijven, zowel op het bedrijf als op de familie.

3. Empirie

3.1 Onderzoeksmethode

In deze studie wordt de methode *grounded theory* toegepast om data-analyse uit te voeren. Wat bedoelen Strauss en Corbin (1999) als ze de term '*grounded theory*' gebruiken? Ze bedoelen theorie die afgeleid is van systematisch verzamelde en geanalyseerde gegevens. Theorie afgeleid van gegevens lijkt meer op de 'realiteit' dan theorie die afgeleid is door een reeks concepten samen te voegen die uitsluitend gebaseerd zijn op ervaringen.

Door *multiple case study* te doen werd het mogelijk om de *cases* met elkaar te vergelijken en constateren of er bevindingen zijn die van toepassing zijn voor meerdere *cases*. Door meerdere *casestudies* te onderzoeken was het mogelijk om de *cases* meer in diepte te bestuderen. Er werden open vragen gesteld en er was steeds de mogelijkheid om op verschillende aspecten van een antwoord door te vragen om meer duidelijkheid en diepte te krijgen in de antwoorden. Dat gaf de mogelijkheid om extra informatie te verzamelen, dat zou hoogstwaarschijnlijk niet mogelijk zijn met een enquête bij een kwantitatief onderzoek. Bovendien is het onderwerp een gevoelige kwestie bij bepaalde bedrijven. Door een kwalitatief onderzoek uit te voeren werd het gemakkelijker om het onderwerp in beeld te brengen bij de respondenten-eigenaars.

Bij *grounded theory* worden er geen steekproeven getrokken uit specifieke groepen individuen, tijdseenheden, enzovoort. Steekproef wordt getrokken in termen van concepten, hun eigenschappen en variaties. Op basis van de kennis van de onderzoeker over het onderwerp, kan er een organisatie of een groep van individuen of een vertegenwoordiger van de gemeenschap worden geselecteerd voor studie (Puddephatt, 2006; Strauss & Corbin, 1999).

3.1.1 Cases voor deze studie

Na de bespreking met de promotor en de copromotor werd er besloten om data te verzamelen aan de hand van interviews. Initieel was het de bedoeling om een familiebedrijf (*single case*) te selecteren en binnen dat één bedrijf tien tot vijftien kwalitatieve semigestructureerde diepte-interviews af te nemen. Zowel actieve familieleden van het bedrijf als niet-familieleden, die actief zijn in het bestuur of mede-eigenaars zijn van het bedrijf, kwamen in aanmerking voor een interview. De familiebedrijven werden getoetst aan de selectiecriteria, waarvan het belangrijkste criterium was dat het een redelijk groot familiebedrijf moet zijn met minstens tien familiale of niet familiale bestuurders en/of aandeelhouders. Er werd een vragenlijst opgesteld met mogelijke vragen voor de interviews. Tijdens de interviews zou het mogelijk zijn om bijkomende vragen te stellen over de onderwerpen die belangrijk zijn voor de dataverzameling. Daarnaast zouden sommige vragen kunnen wegvallen, indien de respondent ze reeds heeft beantwoord.

Het zoeken naar een familiebedrijf met voldoende familieleden en niet-familiale bestuurders of mede-eigenaars bleek een grote uitdaging te zijn. Er werden mails verstuurd en er werden netwerken op verschillende sociale mediakanalen ingeschakeld, maar zonder resultaat. De mails verder niet beantwoord of bedrijven wilden niet deelnemen aan de studie. Na het overleg met de promotor en copromotor werd er besloten om de focus te leggen op kleinere familiebedrijven en op familiebedrijven adviseurs/coaches

(*multiple case*). Er was meer bereidheid bij kleine familiebedrijven, waar twee of meer familieleden actief zijn in het bedrijf, en ook bij familiebedrijven adviseurs en/of coaches. De vragenlijst werd licht aangepast, aangezien kleine bedrijven niet met bepaalde soorten problemen kampen die meer typisch zijn voor grotere familiebedrijven met bijvoorbeeld meerdere generaties die actief zijn binnen het bedrijf. Daarnaast werd er een tweede vragenlijst opgesteld die bedoeld was om familiebedrijven adviseurs/coaches te bevragen (voor interviewprotocols zie Bijlage 4). Door te kiezen voor een *multiple case* aanpak werd het mogelijk om de cases met elkaar te vergelijken om te zien of een bevinding enkel van toepassing was voor één case of consistent kon gerepliceerd worden door meerdere cases.

Uiteindelijk werden er tien interviews afgenomen, vier bij familiebedrijven adviseurs/coaches en zes bij vier verschillende familiebedrijven, met de oprichters die zelf actief zijn in het bedrijf. Eerst werd er op het internet gezocht naar familiebedrijven adviseurs/coaches. Er werden mails verstuurd naar meerdere potentiële respondenten. De eerste reactie kwam van respondent R1 (adviseur). Daarna kwam ook de reactie van respondent R2 (adviseur) binnen. De zoektocht naar adviseurs/coaches op het internet ging door. Er werden nog meer potentiële respondenten gecontacteerd via mail. Vervolgens stemde respondent R3 (adviseur) in om mee te doen met het onderzoek. Hij verwees ook door naar de respondent R4 (adviseur). Ze stemde met veel enthousiasme in om een interview af te leggen. Dit heeft de benaming *snowball sampling* in het onderzoek. Door familiebedrijven adviseurs/coaches te interviewen, werd er meer kennis vergaard over één van de mogelijke strategieën voor conflictmanagement, namelijk het betrekken van een derde partij.

Ondertussen werd ook gezocht naar familiebedrijven die deel wilden uitmaken van het onderzoek. De auteur begon eerst in eigen kennissenkring te zoeken naar de geschikte potentiële respondenten. Zo kwam de auteur terecht bij de cases van familiebedrijf A, familiebedrijf B en familiebedrijf D. De eigenaars van familiebedrijf A hebben de auteur doorverwezen naar het familiebedrijf C, aangezien de eigenaars van het familiebedrijf A en de eigenaars van het familiebedrijf C elkaar al meerdere jaren kennen. Ze stemden ook direct in met het voorstel van de auteur om mee te doen met het onderzoek. Helaas werden er geen interviews afgenomen met de mede-eigenaars van het familiebedrijf C en het familiebedrijf D, omwille van een drukke agenda van deze personen. Tabel 2 geeft een overzicht van de respondenten. De volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid van de respondenten wordt gerespecteerd.

Tabel 2

Overzicht van familiebedrijven en respondenten

Respondent R1	Is directeur van de afdeling eigenaar-ondernemers in Limburg binnen een nationale organisatie. Een vrouwelijke respondent. Ze bieden diensten aan aan familiebedrijven die op het punt staan hun bedrijf over te laten.
Respondent R2	Is een manager bij een organisatie. Het is een mannelijke respondent. Deze organisatie heeft twee kantoren; één in Vlaanderen en het andere in Wallonië. De respondent leidt het kantoor in Vlaanderen en is de schakel tussen de partner en het Nederlandstalige team. De diensten die ze leveren aan familiebedrijven zitten in het

	juridische, fiscale en financiële aspect van een bedrijf of van een aandeelhouder. Ze splitsen zich toe op drie core activities; <i>corporate governance</i> , bemiddeling en advies bij conflicten en het financiële luik van een bedrijf.
Respondent R3	Een mannelijke respondent. Oprichter en zaakvoerder van een eigen adviesbureau. Drie domeinen van dienstverlening aan familiebedrijven, namelijk begeleiding bij opvolging en overdracht, samenwerking met de familie en het management en verdere professionalisering van de organisatie en het bestuur van een familiebedrijf. De respondent beschouwt zichzelf als een adviescoach.
Respondent R4	Een vrouwelijke respondent. Van origine een advocaat maar de organisatie, waar ze nu werkt, is vooral bezig met familiebedrijven minder van de advocatenrol en meer als een adviesverlenende organisatie. Ze zijn vooral bezig met opvolging, <i>governance</i> en conflicten binnen familiebedrijven.
Familiebedrijf A Familiebedrijf dat 20 jaar actief is op de markt van autobekleding. Het bedrijf is gesitueerd in Limburg. De twee oprichters zijn ook de twee enige eigenaars van het bedrijf. Ze zijn vader en zoon. Het familiebedrijf biedt hoge kwaliteit van standaardbekleding en <i>custom designs</i> (aangepaste ontwerpen).	Respondent RA1: Respondent RA1 is een mannelijke respondent. Hij is samen met zijn zoon (respondent RA2) de oprichter van het familiebedrijf. Respondent RA2: Respondent RA2 is de zoon van respondent RA1 en is dus ook een mannelijke respondent.
Familiebedrijf B Dit familiebedrijf is een restaurant in West-Vlaanderen. Het restaurant bestaat al reeds dertien jaar en het werd opgericht door een getrouwde koppel. De koppel is langer dan 20 jaar getrouwd en ze hebben twee volwassen kinderen. De kinderen komen af en toe naar het restaurant om te helpen, maar ze hebben ook elk hun eigen eenmanszaak.	Respondent RB1: Respondent RB1 is een mannelijke respondent. Samen met zijn vrouw (respondent RB2) hebben ze het restaurant dertien jaar geleden geopend. Hij is de chef-kok van het restaurant, evenals doet hij de inkopen. Respondent RB2: Respondent RB2 is een vrouwelijke respondent. Ze is vooral bezig in de zaal en houdt zich bezig met de rekeningen.
Familiebedrijf C Dit is een privésauna die wordt uitgebaat door een broer en een zus in de provincie Antwerpen. Het bedrijf bestaat nu zeven jaar. De eigenaars hebben elk een gezin. De kinderen worden af en toe betrokken bij het bedrijfsgebeuren. Het interview werd afgenomen bij de zus.	Respondent RC1: Is een vrouwelijke respondent. Ze is 'ochtend en 's middags bezig in de sauna en doet alle behandelingen bij de klanten. Samen met haar broer hebben ze hun bedrijf zeven jaar geleden opgericht. Er is geen interview met de tweede oprichter en zaakvoerder.
Familiebedrijf D Is een klein antiekzaak die werd opgericht door een vader en een zoon. Ze zijn er iets meer dan vijf jaar mee bezig. Hun winkel bevindt zich in de provincie Limburg. De vader heeft drie zonen en een dochter, maar enkel de oudste zoon is actief in het bedrijf. Het interview werd afgenomen bij de zoon.	Respondent RD1: Is een mannelijke respondent. Hij heeft samen met zijn vader iets meer dan vijf jaar geleden de antiekzaak opgestart. De zaak bevindt zich in de provincie Limburg maar de aankoop van de handelsgoederen gebeurt in heel België, Nederland, Duitsland, Polen en Frankrijk. Er is geen interview met de tweede oprichter en zaakvoerder.

3.1.2 Dataverzameling

De data werden verzameld aan de hand van kwalitatieve, semigestructureerde diepte-interviews. De interviews werden individueel afgenomen met elk een tijdsduur tussen de dertig en zestig minuten en ze werden vervolgens handmatig getranscribeerd. Er werden zowel online als *face-to-face* interviews afgenomen. Naast interviews binnen familiebedrijven, werden er ook familiebedrijven adviseurs/coaches geïnterviewd, omwille van hun ruime kennis over de uitdagingen waarmee familiebedrijven in aanraking komen. Bij deze respondenten was meer bereidheid en enthousiasme te merken om deel te nemen aan het onderzoek. Ze antwoordden ook veel open en uitgebreider op de vragen. De geïnterviewde oprichters en zaakvoerders van familiebedrijven kwamen terughoudend over als het ging over de conflicten en de conflicthantering.

Tijdens de interviews met de adviseurs/coaches kwamen er thema's aan bod die minder relevant zijn voor de familiebedrijven die werden geïnterviewd. Ze hadden het vaak over grotere familiebedrijven die zeer lang bestaan en die meestal verschillende generaties van dezelfde familie kennen. De in de studie opgenomen familiebedrijven zijn redelijk klein en ze bestaan nog niet heel lang daarom komen ze niet vaak in aanraking met de problemen en conflicten waarmee grotere bedrijven worstelen.

3.1.3 Data-analyse

Binnen *grounded theory* bestaat er een set van specifieke principes voor het analyseren en abstraheren van de informatie. Deze omvatten de 'constante vergelijking'-methode, waarbij bijvoorbeeld na elk interview voorlopige thema's worden genoteerd en vervolgens worden deze thema's vergeleken met andere transcripties om consistentie te waarborgen en ook om tegenstrijdige gevallen te identificeren (Goulding, 2005). Deze methode werd ook in de studie toegepast om de onderliggende motieven tussen de interviews te vergelijken.

Strauss en Corbin (1999) geloven dat een gedetailleerd type analyse nodig is aan het begin van een project om initiële categorieën te genereren en om de relaties tussen concepten te ontdekken. De eerste fase van de codering is uitgevoerd volgens de methode van open codering. Om concepten te ontdekken, benoemen en ontwikkelen, moet de tekst worden geopend en moeten de gedachten, ideeën en betekenissen, die erin vervat zijn, worden blootgelegd. Tijdens open codering wordt data opgesplitst in afzonderlijke delen, daarna moet het nauwkeurig worden onderzocht en vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Er werd lijn-bij-lijn coderingsmethode gehanteerd. Tabel 3 geeft een voorbeeld van lijn-bij-lijn codering.

Tabel 3

Voorbeeld van open codering

Except 1. Een familiebedrijf adviseur spreek over de overlappings van de familie en het bedrijf, over verschillende verwachtingen en dat er veel gevoelige thema's zijn bij

	familiebedrijven.
Overlapping tussen de familie en het bedrijf	<p>“Wat is typisch aan familiebedrijven? Dat is dat je een overlapping hebt van de familie en het bedrijf. Familieleden die als familie functioneren en relaties hebben, diezelfde mensen zijn actief in het bedrijf of betrokken bij het bedrijf maar soms hebben ze daar andere relaties, andere verhoudingen, andere verwachtingen. Om een voorbeeld te geven, in de familie ga je iedereen appreciëren voor zijn/haar persoonlijkheid. Je krijgt dus als familieleden binnen het bedrijf andere verwachtingen en andere doelstellingen en andere normen, andere wetmatigheden eigenlijk die gaan meespelen dan in het loutere familiegebeuren. En dat is waar heel veel conflicten soms uit voortkomen dat je plots een andere verhouding hebt ten opzichte van elkaar, dat je goed moet communiceren. Communicatie is heel vaak een probleem. Ook structurele zaken, zoals bijvoorbeeld vergoedingen, zoals “hoe zien we de toekomst?”, “wie van de kinderen is er geschikt om op te volgen, of gaan we allemaal opvolgen?”, “en als we allemaal opvolgen, gaan we kunnen samenwerken?”, “kunnen we nu samenwerken in het bedrijf, waarom niet”, “waarom lukt het niet goed om samen te werken?”. Dat zijn soort vragen waarmee men bij ons komt. Dat zijn de vragen natuurlijk in het stadium van de adviseur, ik heb het niet over de conflicten in de zin van de echte procedures tegen elkaar.</p>
Relaties binnen de familie en buiten het bedrijf	
Relaties binnen het bedrijf	
Binnen het bedrijf andere verwachtingen, andere doelstellingen, andere normen en andere wetmatigheden	
Andere verhoudingen -> conflicten	
Belang van communicatie	
Communicatie is vaak een probleem	
Misverstanden omtrent vergoeding	
Toekomstvisie is vaak onderwerp van conflicten	
Opvolging	
Samenwerking	<p>Veel familiebedrijven hebben daar zelf rond gewerkt en dan komen ze bij ons of ze zoeken iemand anders omdat ze zien dat het toch niet zo evident is om als familieleden onderling die verschillende behoeftes van elkaar te zien, te detecteren en daarmee aan de slag te gaan en op te lossen, omdat het soms zo gevoelig ligt omdat het ook familieleden zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld zeggen “mijn broer, is die eigenlijk beter dan ikzelf om die job te doen, of het bedrijf te gaan leiden? Maar het is wel mijn broer, dus ten opzichte van mijn ouders ligt het delicaat om over mijn broer zijn capaciteiten te spreken”. Vaak heeft men er al over nagedacht en heeft geprobeerd om gesprekken te hebben, maar men ziet dat het toch wel delicaat ligt soms, dat bepaalde topics moeilijk te bespreken zijn en dan komt die bij ons. Sommige familiebedrijven komen heel snel bij ons en dat zijn vaak bedrijven waar dat er geschiedenis is van conflicten, waar bijvoorbeeld in de vorige generatie de vader en zijn broer problemen hebben gehad en hebben elkaar moeten uitkopen na veel conflicten. Zo’n vader is meer geneigd om bij ons te komen nog lang voordat er een conflict is tussen zijn kinderen om goede afspraken te maken om conflicten te vermijden. Je hebt eigenlijk verschillende situaties die mogelijk zijn.”</p>
Vragen in het stadium van de adviseur =/= echte procedures	
Familiebedrijven proberen problemen zelf aan te pakken	
Het is niet evident	
Verschillende behoeftes	
Het ligt gevoelig door aanwezige familierelaties	
Het ligt delicaat om over de capaciteiten van anderen te spreken	
Bepaalde topics zijn moeilijk te bespreken	
Sommige familiebedrijven komen snel voor een advies	
Geschiedenis van conflicten	
Als er conflicten waren in de vorige generatie, de nieuwe generatie is sneller geneigd om een advies te vragen	
Afspraken maken om conflicten te vermijden	

Zodra de tekst werd geopend en er enkele concepten zijn geïdentificeerd, moeten de concepten worden gegroepeerd in categorieën. Dat helpt om meer overzicht te krijgen in de concepten (Strauss & Corbin, 1999). Bijvoorbeeld er werd een categorie 'taakconflicten' gemaakt aan de hand van de concepten die op één of andere manier betrekking hadden op taakconflicten binnen familiebedrijven. Er werden in totaal 131 concepten geïdentificeerd.

De tweede stap was de gerichte codering. Aan de hand van gerichte codering werd er gefocust op de meest significante codes uit de open codering. Het aantal deelcategorieën werd herleid tot veertien. Tabel 4 geeft een voorbeeld van gerichte codering. Verder ging de onderzoeker te werk vanuit haar interpretatie. Er konden uiteindelijk zes centrale thema's worden ontwikkeld die samen het onderzoeksvraag beantwoorden. Deze zijn: redenen en oorzaken van het ontstaan van conflicten binnen familiebedrijven, controleconcentratie en generatiebetrokkenheid, conflictmanagement, gevolgen van conflicten en conflicthantering op de bedrijfsprestaties, gevolgen van conflicten en conflicthantering op de familierelaties en positieve gevolgen van conflicten en conflicthantering. Deze laatste stap wordt in de literatuur theoretische codering genoemd (Puddephatt, 2006; Strauss & Corbin, 1999).

Tabel 4

Voorbeeld van gerichte codering

<p>Weinig tijd voor individuele zaken/gezinnen door gebrek aan professionalisering</p> <p>Eén of meerdere familielid/leden heeft/hebben opvallend meer inzicht</p>	<p>Excerpt 1. Een familiebedrijven adviseur geeft een recent voorbeeld van een dossier waar ze momenteel mee bezig zijn.</p> <p>"Ja, ja. Die vier kinderen worden geacht daar te zijn meer dan twaalf uur per dag, dus van 's morgen zeer vroeg tot 's avonds zeer laat. En in het weekend, zaterdag eten ze allemaal samen en worden de vrouwen en de kinderen en de mannen en vrouwen en kinderen, dus alle gezinnen verwacht en eten ze op het bedrijf. Dat is zeer intensief. Dat zijn vijf heel lange werkdagen en dan zaterdag ook nog eens allemaal samen en er blijft alleen de zondag over voor de individuele gezinnen. Daar zijn dus conflicten rond wat wordt er verwacht van iemand, moet je zoveel uren werken om goed te werken? Daar is dan meteen vraag naar professionalisering. Is dat eigenlijk nodig in een groot wordend bedrijf dat het familielid de deur 's morgens opendoet en de deur 's avonds sluit? Dat is een kwestie van vertrouwen ook ten aanzien van de personeelsleden. Die ene die zegt "ik doe dat niet", dat is dus diegene die meer studies gedaan heeft, meer inzichten heeft, meer weet heeft van professionalisering. Die zegt, "we moeten dat gewoon op een heel andere manier aanpakken, we zijn geen papamama-bedrijfje meer waar dat je zelf alles doet, we moeten delegeren aan onze mensen, we</p>
--	--

Conflict is een vermenging

Ouders willen geen onderscheid maken tussen hun kinderen, het ligt gevoelig

Een ander soort gedrag wordt niet geaccepteerd

Eén of meerdere familielid/leden heeft/hebben opvallend meer inzicht

moeten vertrouwen geven aan onze mensen”, terwijl de rest van de familie zegt, “we doen dat allemaal zelf, het personeel moet zich niet moeien en die mogen ook niet veel bevoegdheden krijgen”. Daar zit dus een mix in van alles, dat is professionalisering, hoe ga je een taak aanpakken, dat is strategie, dat is visie op het bedrijf, dat is onderlinge verhouding tussen de vier kinderen, een andere visie op relaties ook tussen de familie en de personeelsleden, een kwestie van vertrouwen. De ouders hebben wel schrik om te zeggen, ja die ene heeft wel andere competenties en kennissen dan de drie anderen, maar ze durven het niet te zeggen en op tafel te leggen. Daar zit een heel emotioneel aspect aan voor die ene persoon omdat die zegt “ja, ik ga niet op scheiding afstevenen, omdat het bedrijf van mijn ouders mij hier wil opsloppen”. Dat vond ik een heel frappant voorbeeld van een heel moeilijke situatie in een familiebedrijf waar heel veel van die aspecten aan bod komen. Het gaat hier ook over het aspect vergoeding. Die man wordt als lui voorgesteld omdat die maar om zeven uur of om half acht `s morgens op het bedrijf was. Die ging `s middags een uurtje naar huis, dat werd ook niet geaccepteerd dat die eventjes naar huis ging, want iedereen at op het bedrijf hun boterhammetje en deed dan verder enzovoort. Als je het in vakjes wil steken, dan denk ik dat ongeveer alle vakjes aan bod kwamen. Ik denk dat daar heel veel mee speelde. Ook bij de vader en de moeder een stuk emotionaliteit, denk ik, om vanuit familiegeest de vier kinderen als gelijken te zien. Dat is ook een voorbeeld waar dat je een familie en een bedrijf hebt. In een familie is iedereen gelijk, in het bedrijf vanuit uw rol kan je vaststellen dat iemand andere capaciteiten en andere kennis heeft of dat die meer gemotiveerd is dan iemand anders. Ze zijn niet allemaal gelijk, ze kunnen niet allemaal dezelfde job doen. Je hebt verschillen aan persoonlijkheden, aan interesses, aan capaciteiten, aan kennis, aan skills wat soms voor ouders moeilijk is om te durven te bespreken. In dat voorbeeld denk ik dat er heel veel zaken meespeelden.”

Het codeerproces verliep volledig handmatig. De transcripties van de interviews werden afgedrukt en ze werden vervolgens handmatig en schriftelijk gecodeerd.

3.1.4 Het omsluiten van de literatuur

Theorievorming op basis van casestudy's wordt steeds meer een populaire en relevante onderzoeksstrategie die de basis vormt van een groot aantal invloedrijke studies. Volgens Eisenhardt (1989) is een vergelijking van een *emergent* ('opkomend') theorie met de bestaande literatuur een belangrijk kenmerk van theorieontwikkeling. Het centrale idee is om cases te gebruiken als basis om theorie inductief te ontwikkelen.

In deze studie werd er eerst een literatuurstudie gemaakt aan de hand van bestaande bronnen over conflicten in familiebedrijven, over de strategieën voor conflictbeheersing en over de gevolgen van deze conflicten en aanpakstrategieën op de bedrijfsprestaties en de familierelaties. Na de dataverzameling en data-analyse werd een *abductive research approach* gebruikt, waarbij er steeds heen en weer wordt bewogen tussen de bestaande literatuur en het empirisch materiaal dat werd verzameld voor deze studie (Awuzie & McDermott, 2017).

In de volgende sectie worden de ervaringen van de zes respondenten-eigenaars en de vier familiebedrijven adviseurs/coaches omtrent de conflicten en de conflicthantering binnen familiebedrijven beschreven. De verklaringen worden per thema gecategoriseerd. De categorieën worden geïllustreerd aan de hand van uitspraken van de geïnterviewde respondenten. Om een duidelijk onderscheid te maken tussen de uitspraken van de eigenaars en de uitspraken van de adviseurs/coaches wordt er in de tabellen steeds duidelijk aangegeven van welke groep de uitspraken komen.

3.2 Verklaringen

Conflicten zijn een frequent terugkerend element van de bedrijfsvoering bij familiebedrijven. Ze zijn tijdrovend en hebben zowel negatieve als positieve effecten op de bedrijfsprestaties en op de familierelaties. Hoe gaan familiebedrijven om met conflicten? In het vervolg worden de belangrijke bevindingen van deze studie uitgeschreven.

3.2.1 Belangrijkste redenen en oorzaken van het ontstaan van conflicten binnen familiebedrijven

Er bestaat een grote gamma aan redenen en oorzaken van conflicten. Wat is typisch aan familiebedrijven? Dat is eigenlijk de overlapping van de familie en het bedrijf. Als leden in het familiebedrijf krijgen mensen andere verwachtingen en andere verhoudingen dan die ze hebben binnen de familie. Dat is waar heel veel conflicten uit voortkomen. Daarnaast zijn er ook concrete zaken waarover vaak conflicten ontstaan, bijvoorbeeld conflicten die voortvloeien uit misverstanden omtrent vergoeding, dividendpolitiek, opvolging, hoe het bestuur moet worden georganiseerd, samenwerking en gebrek aan toekomstvisie. Er ontstaan ook conflicten door verkeerde inschattingen en/of interpretaties van mensen. Als men voor zichzelf assumpties maakt over wat anderen denken en hoe anderen zullen handelen, kan dat natuurlijk vaak een terughoudende werking hebben of zelfs leiden tot discussies en conflicten. Conflicten hebben dikwijls ook veel simpele oorzaken, zoals een vergeten afspraak, een verkeerde bestellingen en de kostenstructuur. Er zijn tegenstrijdige getuigenissen in deze studie omtrent conflicten die al dan niet ontstaan door taakverdeling binnen het bedrijf. In sommige cases zorgt de taakverdeling niet voor conflicten, terwijl het bij andere cases wel het geval is (zie tabel 5 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Tabel 5

Belangrijkste redenen en oorzaken van het ontstaan van conflicten binnen familiebedrijven

Redenen/oorzaken van conflicten	Respondent	Quotes
Conflicten ontstaan door overlapping familie en bedrijf, misverstanden omtrent vergoeding, toekomstvisie, dividendpolitiek, opvolging, samenwerking, verkeerde inschattingen van mensen	R1 (adviseur)	<p>“En dan bij de familiecharters zijn er ook thema’s bijvoorbeeld over de verloning. Daar vindt één van de kinderen bijvoorbeeld dat zij als familielid meer verloon moeten worden dan niet familiale werknemers, een andere familielid vindt van niet. Dat zijn dingen waarover gesproken moet worden. Dividendpolitiek bijvoorbeeld, “wat gaan we doen met alles wat binnenkomt, gaan we dat herinvesteren in onze groei of gaan we dat uitkeren als dividend?”. Daar verschillen ook heel vaak de meningen. Bepaalde mensen die dat willen herinvesteren en anderen toch wel aan zichzelf willen uitkeren omdat ze bijvoorbeeld op dat moment geld nodig hebben om een huis te bouwen of weet ik het.”</p> <p>“Conflicten kunnen heel klein zijn, kunnen groot zijn, maar heel vaak gaat dat over communicatie. Over dat er gewoon niet open gecommuniceerd wordt en omdat er assumpties zijn of voorafnames zijn dat “die persoon gaat zo reageren als ik dit zeg” of “die persoon luistert niet naar mij” terwijl die andere persoon misschien een andere mening heeft. Of “die persoon is niet ambitieus genoeg en ik ben hier ambitieus en ik moet al het werk doen” en “die is er nooit en ik ben hier van ‘s morgens tot ‘s avonds”. Dat zijn eigenlijk kleine dingetjes waar conflicten op kunnen ontstaan.”</p>
	R2 (adviseur)	<p>“Wat is typisch aan familiebedrijven? Dat is dat je een overlapping hebt van de familie en het bedrijf. Familieleden die als familie functioneren en relaties hebben, diezelfde mensen zijn actief in het bedrijf of betrokken bij het bedrijf maar soms hebben ze daar andere relaties, andere verhoudingen, andere verwachtingen. Om een voorbeeld te geven, in de familie ga je iedereen appreciëren voor zijn/haar persoonlijkheid. Je krijgt dus als familieleden binnen het bedrijf andere verwachtingen en andere doelstellingen en andere normen, andere wetmatigheden eigenlijk die gaan meespelen dan in het loutere familiegebeuren. En dat is waar heel veel conflicten soms uit voortkomen dat je plots een andere verhouding hebt ten opzichte van elkaar, dat je goed moet communiceren. Communicatie is heel vaak een probleem. Ook structurele zaken, zoals bijvoorbeeld vergoedingen, zoals “hoe zien we de toekomst?”, “wie van de kinderen is er geschikt</p>

		<p>om op te volgen, of gaan we allemaal opvolgen?”, “en als we allemaal opvolgen, gaan we kunnen samenwerken?”, “kunnen we nu samenwerken in het bedrijf, waarom niet, “waarom lukt het niet goed om samen te werken?”. Dat zijn soort vragen waarmee men bij ons komt.”</p> <p>“Als het gaat over de conflicten, zijn er soms conflicten die ontstaan door misverstanden, is misschien een licht woord, of verkeerde interpretaties of veronderstellingen van mensen. Soms denkt iemand, “die wil dat”, terwijl het bij die andere persoon misschien iets helemaal anders meespeelt en niet hetgeen wat die persoon aan denkt. Je moet dus proberen om individuele gesprekken te doen om te zien wat er echt meespeelt, wat de echte behoeften van de mensen zijn en waarom.”</p>
	R3 (adviseur)	<p>“Ik werkte ook in een netwerk voor ondernemers, en dan kwam ik een beetje tot de conclusie dat eigenlijk ondernemers ook een soort van HR-manager nodig hebben maar dan voor speciale uitdagingen van hun familieproblemen. Hoe zit het bijvoorbeeld met de loonstructuur, wanneer krijgen de medewerkers familiaal verlof en dergelijke meer. “Hoe loopt de opvolging? Hoe gaan we onze kinderen, die in het zaak komen, gaan vergoeden?”. Soms is het meer een emotioneel getint probleem. Soms zitten ze met de vraag, “moet ik het hier nog vijftien jaar verder doen?”. Ondernemers hebben die vragen en vandaar dat ik gekozen heb om te doen wat ik nu doe.”</p>
Vergeeten afspraken, verkeerde bestellingen, de kostenstructuur	RA1 (eigenaar)	<p>“Het is altijd werkgerelateerd en het kan van alles zijn. Als één van ons bijvoorbeeld iets vergeten is om te doen. Of mijn zoon heeft bijvoorbeeld een afspraak gemaakt met een klant en hij is die afspraak vergeten. De klant komt binnen en we kijken elkaar verbaasd aan, omdat we ons niet kunnen herinneren van die afspraak.”</p>
	RA2 (eigenaar)	<p>“Meestal zeg ik bijvoorbeeld, “ja, waarom heb je die afspraak niet genoteerd?”, dan zegt hij “en waarom heb je die niet genoteerd dan?” en daar begint het natuurlijk. Hij heeft zijn vragen en ik heb mijn antwoorden.”</p>
	R3 (adviseur)	<p>“Om een voorbeeld te geven, ene persoon was afwezig en de andere moest iets bestellen, maar die heeft er te veel van besteld. Het is een bepaalde sector waar het vervalt en dan moet het worden weggegooid. En daaruit is er discussie ontstaan, dat die persoon niet volgens de standaarden en processen werkt. De persoon die afwezig was zei</p>

			dan dat het die andere persoon zijn/haar schuld is, die is incompetent. Die dingen zijn er wel ja."
		RD1 (eigenaar)	"Meestal gaat het conflict over het niet overeenkomen van de verkoopprijs, verkeerde schattingen dus. We kijken meestal naar de marktwaarde. Bijvoorbeeld eenzelfde product staat op internet aan 300 euro te koop, mijn vader denkt ook dan dat we die effectief ook aan 300 euro kunnen verkopen. Wij kopen bijvoorbeeld aan 200 euro plus nog de brandstof die we verbruiken om het product te gaan ophalen en de tijd die we er nog insteken. Dan is het de moeite niet waard. Ik maak dus die berekeningen voor dat we het product gaan aankopen, maar hij houdt enkel rekening met de aankoop- en de verkoopprijs."
Taakverdeling leidt niet tot conflicten		RA2 (eigenaar)	"Nee we hebben geen conflicten over taakverdeling. We spreken ook niet af wie wat gaat doen. We weten het gewoon automatisch."
		RB2 (eigenaar)	"Elk doet zijn taak heel graag. Mijn man neemt soms de taken van mij ook wel eens over als ik afwezig ben. En hij klaagt er nooit over. We werken als een team."
Taakverdeling leidt tot conflicten		RC1 (eigenaar)	"Bijvoorbeeld conflict tussen mijn broer en mij over de taakverdeling, of over hoe het saunacomplex gepoetst is. Soms zie ik vuile plekken op de vloer nadat hij het gepoetst heeft. Bijvoorbeeld mijn broer moest een keer 's avonds weg, maar ik had dan een klant voor behandeling. Er waren ook bezoekers in de sauna. Natuurlijk kan ik niet op twee plekken tegelijk aanwezig zijn. Hij liet pas <i>last minute</i> weten dat hij weg moet. Ik wist niet hoe we het moesten doen en ik werd er zenuwachtig van. We hebben toen een korte ruzie gehad. Uiteindelijk heb ik mijn klant voor de behandeling moeten bellen en de afspraak moeten verzetten. Dat doe ik niet graag maar gelukkig gebeurt dat niet vaak."

Uitspraken van respondenten RA2 (eigenaar) en RB2 (eigenaar) werden ook gevestigd door respondenten RA1 (eigenaar) en RB1 (eigenaar). In het geval van respondent RC1 (eigenaar) kon er geen interview worden afgenomen met de tweede eigenaar van het familiebedrijf door een te drukke agenda van die persoon.

Wat nog opvallend is, is dat er conflicten ontstaan door de kwetsuren uit het verleden, ze komen eigenlijk vanuit de familie en niet zozeer vanuit de werking van het bedrijf. Respondent R2 (adviseur) vertelde het volgende:

"Het is moeilijk om de vinger op de wonde te leggen omdat er heel veel zaken spelen, ook intern, ook met bijvoorbeeld bij jonge generaties met kwetsuren van het verleden in de familie naar ouder toe. Dat kan dus een heel complex gegeven zijn."

Respondent R3 (adviseur) vertelde het volgende:

“Ja, ik heb bijvoorbeeld een sessie gehad met een familie, waarbij de bedoeling was dat ik denk ik om twaalf uur ging afronden, maar om veertien uur zat ik er nog en er was wat geroep aan tafel. Dan kan je natuurlijk niet vertrekken. Je moet dat kunnen kaderen, want soms spelen er dingen die niets te maken hebben met het familiebedrijf of toch onrechtstreeks, maar ook vaak persoonlijke dingen. Bijvoorbeeld het gevoel dat het familiebedrijf op de eerste plaats komt, dus verstoorde relaties, opvoeding en wat dat er allemaal niet gebeurd is. Natuurlijk moet men dat overzetten want *it is what it is.*”

3.2.2 Controleconcentratie en generatiebetrokkenheid

In de literatuur worden controleconcentratie en generatiebetrokkenheid gezien als belangrijke elementen die effecten kunnen hebben op de conflicten. Daarom was het belangrijk om vragen over deze onderwerpen op te nemen in de interviews. Over het algemeen kan er worden gesteld dat bij de geïnterviewde familiebedrijven nooit conflicten zijn ontstaan door de controleconcentratie. Er is geen partij met uitgesproken hoge machtsniveau. Dat waren bedrijven met telkens twee bestuurders-aandeelhouders en ze gaven aan dat ze evenveel zeggenschap hebben. Bij het bedrijf B is het wel het geval dat respondent RB1 (eigenaar) meer zeggenschap heeft binnen het bedrijf, maar zowel volgens respondent RB1 (eigenaar) als respondent RB2 (eigenaar) heeft dat nooit tot conflicten geleid. Ter ondersteuning van deze bevinding volgt er een uitspraak van respondent RB2 (eigenaar):

“Ik begrijp natuurlijk dat mijn man de eerste zaakvoerder is, en ik steun hem want hij is natuurlijk de man en begrijpt meer over verschillende situaties. Daar hebben we nooit last van gehad. Zoals ik al heb gezegd iedereen doet zijn of haar taken heel graag.”

Wat generatiebetrokkenheid betreft vinden de adviseurs het belangrijk dat er vanaf een vroege leeftijd al een bewustzijn wordt gecreëerd bij de kinderen dat er een familiebedrijf aanwezig is door bijvoorbeeld over het bedrijf te spreken aan de keukentafel. Daarbij is het essentieel om op een positieve manier te communiceren over in het bedrijf actieve familieleden om conflicten in de toekomst zo veel mogelijk te vermijden. Respondent R4 (adviseur) geeft het volgende als voorbeeld:

“Bijvoorbeeld stel je zit in een familiebedrijf met twee broers of zussen die al kinderen hebben van tien, twaalf, veertien, vijftien jaar. Die kinderen horen hun ouders bezig over het familiebedrijf, ik denk dat je op dat moment al als ouders moet bewust op een positieve manier communiceren over het familiebedrijf of over de broer of zus waarmee dat je samenwerkt, want over vijf of tien of vijftien jaar stelt zich de vraag, “hoe gaan wij en onze kinderen samenwerken met hen en die neven en nichten”. Dus die aanloopfase, als de kinderen nog zeer jong zijn, heeft wel een belang, men kan daar op een positieve manier mee omgaan. Als je uw moeder of vader aan de keukentafel constant hoort kritiek geven op haar of zijn broer of zus, “die is een luierik, die doet niets”, dan ga je als kind daar ook zo tegenover staan.”

Respondent R4 (adviseur) gaf ook duidelijk aan dat ze geen één-op-één relatie ziet tussen de aanwezigheid van een nieuwe generatie in het bedrijf en conflicten. Volgens haar kunnen er uiteraard vragen ontstaan die moeilijk en emotioneel kunnen liggen eens men naar de volgende generatie begint te kijken. Eén van die vragen kan zijn bijvoorbeeld “wat gebeurt er met de volgende generatie, wie gaat de volgende leider

zijn?”. Deze vragen kunnen wel leiden tot conflicten, maar als die goed worden aangepakt, zullen ze niet leiden tot een conflict. De reden van het ontstaan van conflicten is dus niet zozeer de betrokkenheid van een nieuwe generatie, maar meer het gebrek aan goede communicatie. De respondent gaf ook aan dat ze het belangrijk vindt dat er infomomenten of/en bedrijfsbezoeken worden georganiseerd voor de nieuwe generatie om het bedrijf en elkaar beter te leren kennen. Sommige familiebedrijven proberen controle te krijgen over de opleidingen en competenties van de jonge generatie. Ze willen de jonge generatie een traject laten doorlopen vooraleer de leiding van het bedrijf over te nemen. In theorie is het goed uitgewerkt, maar in de praktijk loopt het vaak mis. Zulke infomomenten, bedrijfsbezoeken, trajecten en andere evenementen zijn minder van toepassing bij kleine familiebedrijven (zie tabel 6 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Op een bepaald moment moet de oude generatie aftreden en zijn plaats afstaan aan de nieuwe generatie, maar macht afgeven is moeilijk. Het vertrouwen geven aan eigen kinderen blijkt soms ook moeilijk te zijn. Ze hebben schrik dat de jonge generatie het niet gaat kunnen, andersom hebben ze schrik dat de jonge generatie het beter gaat doen. Sommigen vertrekken met de overtuiging dat het allemaal gaat mislukken en wachten totdat het mislukt en dat ze dan terug kunnen komen. Soms blijven ze nog bezig met het bedrijf waardoor de jonge generatie niet kan doen wat dat ze willen en dat kan ook voor conflicten zorgen. Aan de andere kant is de oude generatie minder geneigd om de leiding van het bedrijf helemaal los te laten als er conflicten zijn tussen de leden van de jonge generatie (zie tabel 6 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Respondent R1 (adviseur) haalt nog een paar voorbeelden aan waarbij er conflicten zijn ontstaan door de aanwezigheid van de nieuwe generatie. De oude generatie doet al jaren dingen op hun manier en de nieuwe generatie wil graag nieuwe dingen proberen. De oude generatie is daar niet mee akkoord, want mogelijk hebben ze dat allemaal al geprobeerd en het is mislukt. Nog een belangrijke getuigenis is dat de jonge generatie op een andere manier omgaat met conflicten. Ze zijn opener, flexibeler en communicatiever. De jonge generatie brengt dynamieken in het bedrijf die er vroeger niet waren (zie tabel 6 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Tabel 6

Controleconcentratie en generatiebetrokkenheid bij familiebedrijven

Controleconcentratie en generatiebetrokkenheid	Respondent	Quotes
Geen één-op-één relatie	R4 (adviseur)	“Ik denk niet dat er een één-op-één relatie is. Maar op een bepaald moment gaat je moeten zien met de familie “hoe zien we het met ons allen voor de volgende generatie?”. Er komen dan vragen aan bod die moeilijk kunnen liggen en die emotioneel kunnen zijn. Deze vragen kunnen, in het slechtste geval, leiden tot conflicten. Maar evengoed als die goed worden aangepakt, niet leiden tot conflicten, dat kan ook. Het is geen één-op-één relatie maar uiteraard, het moment dat je

Infomomenten, bedrijfsbezoeken organiseren	R4 (adviseur)	naar de volgende generatie begint te kijken, doen er zich een aantal vragen voort die moeilijk kunnen liggen.”
Een traject doorlopen met opleidingen vooraleer te starten in het familiebedrijf	R2 (adviseur)	<p>“Dus je hoort ze als kind erover bezig en dan raden wij, zeker aan de grotere families aan, om op een bepaald moment erover na te denken of het niet nuttig is om vanaf een bepaalde leeftijd voor de volgende generatie al eens iets te organiseren. Bijvoorbeeld een infomoment, of een bedrijfsbezoek, of dat iemand hen goed uitlegt wat voor het bedrijf het is en hoe staat het bedrijf in de markt en wat zijn de uitdagingen waar het bedrijf voor staat. Heel grote families, bijvoorbeeld Bekaert, Colruyt, die zijn daarmee bezig. Die zijn heel actief bezig met de <i>next gen</i>. Ze organiseren events enzovoort zodat die volgende generatie elkaar leren kennen en om hen betrokken te houden bij het bedrijf, ook een stukje om te zien, “wat hebben we hier allemaal in de familie aan potentieel?”. Ik denk dat dat een goede manier van werken is. Natuurlijk in een klein bedrijf met papa, mama en vier kinderen is het van een andere orde. Je moet dus alle zaken gaan bekijken specifiek in de functie van de grootte het bedrijf en de grootte van de familie. Er is niet één pasklare piste die voor iedereen goed is. ”</p> <p>“Ze proberen daar controle over te krijgen. Hoe gaan we dat doen? Natuurlijk vragen van opleidingen en competenties buiten het bedrijf het zijn een beetje de klassiekers. Maar dat loopt vaak toch een beetje mis in de uitwerking. De regels is één maar de uitwerking loopt wat moeizamer. Natuurlijk hier ook, in de bedrijven waar het goed loopt dat zien we niet, maar daar kunt je ervan uit gaan dat ze zijn opgeleid om in het bedrijf te stappen en dan uiteindelijk overnemen. Ze lopen meestal effectief een traject. Er zijn beursgenoteerde bedrijven waar we contact mee hebben en waar de kinderen volgens een zeer strak traject worden opgeleid. Dan krijgen ze bepaalde functies in het bedrijf en groeien stelselmatig.”</p>
De macht afgeven is moeilijk	R2 (adviseur)	<p>“De macht afgeven is heel moeilijk. Het vertrouwen geven aan uw eigen kinderen is blijkbaar ook een zeer moeilijk gegeven in sommige gevallen. Met andere woorden het uit de handen geven, misschien uit schrik dat anderen het beter zullen doen. Dat zijn allemaal zaken die spelen. Ook de schrik dat ze het niet gaan kunnen, maar dat speelt in het vertrouwen geven. Eigenlijk het willen blijven vasthouden aan het patroon vader en zoon of dochter waar niet wordt</p>

		losgekoppeld van die relatie, van die ondergeschikte relatie waar de ouders zorgen voor de kinderen. Dat speelt een beetje door in het bedrijf of in die overgang van generatie. Ook zeker bij de oudere generatie van "als ik hiermee stop, wat doe ik dan met mijn tijd?". Ze hebben ook een beetje schrik voor de toekomst. Dat zijn allemaal bronnen van conflicten of redenen waarom het zo moeilijk verloopt. Dat machtsgegeven vind ik toch vaak één van de belangrijkste zaken."
De oude generatie zit te wachten totdat het mislukt om terug te kunnen komen De nieuwe generatie kan niet doen wat dat ze willen	R1 (adviseur)	"Die eigenlijk vertrekt en die ervan overtuigd is dat het gaat mislukken. Die zit dus eigenlijk te wachten totdat het mislukt en dat die dan terug kan ingrijpen. Dat zijn een aantal stijlen die de oude generatie kan hebben waardoor de jonge generatie niet echt kan doen wat dat ze willen en wat ook weer zorgt voor conflict. "
Minder snel geneigd om zeggenschap en macht over te dragen als er conflicten zijn	R4 (adviseur)	"Er zijn dus veel redenen waarom dat iemand nog niet beslist om de zeggenschap door te geven aan de volgende generatie en het feit dat er conflicten zijn, kan één van de redenen zijn, de schrik voor de conflicten, die zouden kunnen ontstaan, kan ook één van die redenen zijn. Maar daar is geen regel in, dat is allemaal zo individueel en zo specifiek voor elke familie dat je daar weinig van kan afleiden ten aanzien van conflicten."
De nieuwe generatie wil nieuwe dingen proberen	R1 (adviseur)	"Vaak is dat de oude generatie gaat al wat jaren verder en de nieuwe generatie wil nieuwe dingen proberen, wil zijn stempel drukken. De oude generatie heeft zoiets van, "maar dat hebben we allemaal geprobeerd, dat gaat niet lukken, doe het maar gewoon op mijn manier". Dat zijn een aantal dingen die daar spelen".
De jonge generatie gaat anders om met conflicten	R2 (adviseur)	"Wat je wel hebt als invloed van de jonge generatie, zolang ze jong zijn minstens, ze gaan helemaal andersom met conflicten. Ze zijn opener. Ze zijn communicatiever. Ze zijn flexibeler. Ze willen het anders doen. De jonge generatie heeft dat wel en dat brengt terug wat dynamieken in het bedrijf vaak. Maar ook daar heb je dat machtsgegeven dat erop speelt. Vroeger werd er ook niet over emoties gepraat, communicatie is toch een ander gegeven bij de jongere generatie, dat loopt allemaal iets vlotter."

Deze verklaringen werden niet bevestigd of ontkend door de respondenten-eigenaars. Dat komt omdat de geselecteerde familiebedrijven klein zijn en nog niet zo lang bestaan. Er was nog geen sprake van 'nieuwe generatie'. De twee van de vier familiebedrijven worden gerund door een vader en een zoon, dat wil zeggen twee generaties van een familie, maar ook daar kwamen dit soort oorzaken van conflicten niet aan bod.

Over het algemeen kan worden vastgesteld dat familiebedrijven adviseurs/coaches veel opener spreken over de mogelijke conflicten die er kunnen ontstaan binnen familiebedrijven dan de eigenaars zelf. Het heeft te maken met *psychological safety*. *Psychological safety* of psychologische veiligheid is wanneer mensen het risico nemen en zichzelf kwetsbaar stellen tegenover iemand anders. In dit geval durfden de eigenaars van de geselecteerde familiebedrijven zich niet genoeg open te stellen. Daarom werd er veel meer data verzameld uit de interviews met de adviseurs dan uit de interviews met de eigenaars. Het vermoeden van de auteur werd bevestigd door de verklaringen van de adviseurs die kennelijk ook vaak kampen met het gebrek van psychologische veiligheid bij de familiebedrijven eigenaars als ze gecontacteerd worden voor adviesverlening (zie tabel 7 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Tabel 7

Familiebedrijven stellen zich niet graag open

Familiebedrijven stellen zich niet graag open	Respondent	Quotes
Contact loopt via via	R1 (adviseur)	“Ja ze zeggen niet graag “het gaat niet goed bij ons” omdat ze dan denken “als mijn concurrent dat te weten komt, gaat die dat gebruiken als concurrentievoordeel”. Het is goed om mee te nemen dat bedrijven zelf de telefoon niet gaan nemen en ons contacteren van “hey, hier is een conflict”. Het is meestal zo via via.”
Vertrouwen opbouwen is belangrijk	R2 (adviseur)	“In mijn ervaring is dat vrij moeilijk, daarom wachten ze natuurlijk heel lang voordat ze erover gaan praten. Het is zeer belangrijk om vertrouwen op te bouwen. Je voelt dat in het begin, in het eerste gesprek zijn ze zeer oppervlakkig en niet echt eerlijk, omdat we elkaar niet kennen. Je voelt dat ze niet de waarheid vertellen, of maar een deel van het verhaal. We moeten elkaar dus echt leren kennen. Elke stap krijg je meer vertrouwen en dan krijg je ook wat meer informatie. Maar op zich vind ik dat het vrij vlot gaat, dat het vrij vlot naar een open gesprek gaat waar je toch goed aanvult wat de problemen zijn. Met alle emoties die erbij horen, want dat is interne keuken, dat is heel persoonlijk allemaal. Het gaat niet vanzelf, maar op zich gaat het wel relatief vlot. In onze dossiers is het een belangrijk aspect dat het discreet is, vertrouwelijk dus niemand weet met welke bedrijven we werken, behalve als ze ons toestemming geven natuurlijk, en ze willen het ook zo houden. Niemand zit erop te wachten dat het geweten is dat er conflicten zijn. ”
	R3 (adviseur)	“Ze praten er niet zo graag over, want meestal krijg ik het eerste gesprek ook niet het volledige verhaal te horen. Meestal komt dat los als ze u een

beetje leren vertrouwen. Soms helpt het ook als je ze individueel spreekt.”

“In het begin is het altijd een klein beetje afstand, want minstens één iemand heeft gezegd dat er een probleem is. Dat die misschien niet fair wordt behandeld en/of dat die iets anders wil. Natuurlijk is dat voor de rest een beetje vervelend en dan komt er nog een externe persoon zich moeien met de zaken. Je kunt je dus inbeelden dat die niet vanaf dag één alles gaan zeggen.”

Mensen zijn vaak beschaamd om hulp te vragen R3 (adviseur)

“Waarom zijn mensen beschaamd om naar een therapeut te gaan? “Als ik naar een psycholoog ga, denken ze dat ik zot ben”. Dat is hetzelfde. Dat is het geloof dat ze hebben in Vlaanderen, denk ik. “Je moet sterk zijn, je mag je probleem niet zomaar op tafel gooien”. In West-Vlaanderen zeggen ze “je moet blijven gaan, blijven gaan”. Maar dan denk je “ben je dan gelukkig ook?”. Waarom dat het zo is? Ik weet het niet. In de VS heeft bijna niemand een huisarts maar ze hebben allemaal een therapeut. Wij hebben allemaal een huisarts en als je een therapeut zegt dan moet er iets verkeerd zijn met u. Terwijl die mensen vandaag evenveel werk en veel zinnig werk kunnen leveren en je moet daarom geen psychische problemen hebben. Ik wil zeggen het moet niet psychose of neurose zijn.”

Uit de uitspraken van de adviseurs is het duidelijk dat de eigenaars/aandeelhouders/bestuurders van familiebedrijven moeite hebben om zich open te stellen als het gaat over in het bedrijf aanwezige problemen of conflicten. De problemen worden oppervlakkig besproken en vaak wordt er geen eerlijk beeld geschetst van het probleem. Volgens respondent R1 (adviseur) komt dat doordat de vertegenwoordigers van familiebedrijven schrik hebben dat als hun problemen bekend worden bij de concurrentie, dat ze als concurrentievoordeel kunnen worden gebruikt door de concurrenten. Een andere reden volgens respondent R3 (adviseur) is dat familieleden beschaamd zijn om hulp te vragen aan externen. Dat is vooral het geval als er (nog) geen vertrouwen is ten opzichte van de adviseur/coach. Naarmate er meer contactmomenten zijn en meer gesprekken op het persoonlijke niveau, worden de familieleden opener en spreken ze op een diepgaande manier over hun problemen en conflicten.

3.2.3 Conflictmanagement

In deze studie kan de aanpak van conflicten binnen familiebedrijven worden verdeeld in twee grote categorieën, namelijk wanneer er pogingen worden gedaan om een conflict intern op te lossen en wanneer er familiebedrijven adviseurs/coaches worden gecontacteerd. Vaak is het ook zo dat er pogingen worden gemaakt om conflicten intern aan te pakken vooraleer er externe partijen zoals adviseurs worden ingeschakeld.

Tijdens de interviews zijn er verschillende soorten aanpakstrategieën ter sprake gekomen waarmee bedrijven zelf conflicten proberen op te lossen. Uit de interviews met de eigenaars van familiebedrijven bleek dat er vaak gebruik wordt gemaakt van de 'zwijgen en dan is het opgelost' strategie. Dat bleek uit de interviews met respondenten RA1 (eigenaar), RB1 (eigenaar) en RB2 (eigenaar). Ook problemen uitpraten is een veelgebruikte manier om problemen en conflicten aan te pakken. Dat bleek uit de interviews met respondenten RA2 (eigenaar) en RC1 (eigenaar). Wat er opviel is dat binnen eenzelfde familiebedrijf (bedrijf A) geen consensus was tussen de antwoorden van de twee respondenten. Respondent RA1 (eigenaar) gaf aan dat de conflicten binnen hun bedrijf meestal worden opgelost door problemen uit te praten, terwijl respondent RA2 (eigenaar) aangaf dat ze meestal zwijgen over het probleem en dat het op die manier dan opgelost wordt want meestal is er niet veel om uit te praten. Volgens de auteur kan de achterliggende reden van deze tegenspraak zijn dat respondent RA2 (eigenaar) na een conflict even tijd nodig heeft om af te koelen. Hij vindt dat zwijgen een goede aanpak is, terwijl de respondent RA1 (eigenaar) liever de problemen uitpraat. In deze situatie kan respondent RA1 (eigenaar) de tijd nemen en moeite doen om met zijn zoon (respondent RA2 (eigenaar)) problemen uit te praten en respondent RA2 (eigenaar) gaat niet mee in het gesprek en verkiest om even een korte pauze te nemen. Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat respondent RA1 (eigenaar) niet wil toegeven dat ze de problemen niet uitpraten en dat de conflicten eigenlijk aangepakt worden door de 'zwijgen en dan is het opgelost' strategie toe te passen zoals respondent RA2 (eigenaar) het aangeeft in zijn interview.

Vaak worden er ook afspraken gemaakt tussen de familieleden om conflicten te vermijden, respondent RD1 (eigenaar) vertelde dat hij concrete afspraken heeft gemaakt met zijn vader in verband met de aankopen. Ze moeten eerst goed overeenkomen voordat ze iets gaan aankopen, aangezien de aankoop vaak oorzaak vormde voor conflicten. Alle geïnterviewde eigenaars vermeldden dat er geen andere partijen worden betrokken in conflicten, de conflicten zijn altijd tussen de eigenaars en ze proberen die ook altijd zelf aan te pakken (zie tabel 8 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Adviseurs haalden ook voorbeelden aan van hoe familiebedrijven zelf hun problemen proberen op te lossen. Zo gaf respondent R4 (adviseur) aan dat familiebedrijven zelf een charter proberen op te stellen om belangrijke conflictpunten te bespreken en de afspraken op papier te zetten. Ze gaf ook aan dat familiebedrijven soms een vertrouwenspersoon proberen aan te duiden en bepaalde functies te geven binnen het bedrijf om te bemiddelen of tussen te komen in gesprekken. Respondent R3 (adviseur) gaf te kennen dat er ook familievergaderingen worden georganiseerd om problemen en conflicten uit te praten (zie tabel 8 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Tabel 8

Conflictmanagement door familiebedrijven intern

Familiebedrijven proberen zelf conflicten aan te pakken	Respondent	Quotes
Zwijgen en dan is het opgelost	RA2 (eigenaar)	"Eigenlijk worden de conflicten bij ons altijd op dezelfde manier aangepakt. We zwijgen twee minuten en dan is het gewoon weg. We hebben allebei hetzelfde karakter, we blijven niet lang boos. We hebben onze emoties al daaruit gedaan,

		het heeft geen nut meer om verder te gaan."
	RB1 (eigenaar)	"Er is niet echt een specifieke aanpak. Ik denk dat we dan meestal proberen om een tijdje niet te praten tegen elkaar. Eens we alletwee afgekoeld zijn, gaan we verder."
Uitpraten	RA1 (eigenaar)	"Praten, altijd met elkaar praten. Het is altijd opgelost na een gesprek. Besproken, afgerond en we gaan verder. Als we wat vertraging oplopen doordat er een conflict was ontstaan, dan proberen we die tijd te compenseren door sneller te werken of door die dagen langer te werken."
	RC1 (eigenaar)	"Praten, dat is het allerbelangrijkste. Het probleem aankaarten en er goed over communiceren. Zoals er vaak wordt gezegd; <i>communication is the key</i> ."
Afspraken maken	RD1 (eigenaar)	"We hebben concrete afspraken gemaakt in verband met de aankopen, omdat dat toch wel de belangrijkste zijn. We moeten eerst goed overeenkomen voordat we iets aankopen. We bespreken het in detail, welke kosten dat er zijn en hoeveel tijd erin kruipt, dus de afstand van de rit. En natuurlijk hoeveel winst er overblijft. We hebben daar een afspraak voor gemaakt als de winst minder dan 150 euro is doen we het niet, kopen we het niet aan."
Geen andere partijen betrekken.	RA1 (eigenaar)	"Niemand, onze familie komt er niet tussen. We willen niet dat ze weten waarom dat we discussiëren en of we al dan niet een conflict hebben. Ons bedrijf bevindt zich in de kelderruimte van het huis. Eens we ons materiaal neerleggen en naar boven komen dus naar ons leefruimte, blijft een conflict of een discussie beneden. Soms praten we over ons werk ook gewoon in de leefruimte, bijvoorbeeld de planning van de volgende dag bespreken, maar ook dan komt er niemand anders tussen."
Zelf een charter opstellen Vertrouwenspersoon aanstellen	R4 (adviseur)	"Je hebt families die al hebben geprobeerd om bijvoorbeeld een charter op te stellen of bijvoorbeeld geprobeerd om bepaalde vertrouwenspersonen binnen het bedrijf bepaalde functie te geven om te bemiddelen of tussen te komen in de gesprekken, dat is heel gevarieerd. Dat hangt van familie tot familie af."
Familievergaderingen organiseren	R3 (adviseur)	"Ik ben de eerste keer op gesprek geweest met de broer vorig jaar in juni en toen waren er al redelijk een aantal frustraties. Toen hadden ze zelf al eens een familievergadering gehad. Dat was toen ook emotioneel verlopen."

Verder worden er aanpakstrategieën en instrumenten besproken die met bemiddeling van de adviseurs worden gebruikt of geïnstalleerd om conflicten binnen familiebedrijven op te lossen. Als adviseurs door familiebedrijven worden gecontacteerd voor adviesverlening of bemiddeling, worden er individuele gesprekken georganiseerd met de familieleden en ook externe bestuurders, want sommige mensen vinden het moeilijk om over bepaalde zaken te spreken als er anderen bij zijn. Er worden ook vergaderingen georganiseerd in de groep. De bedoeling is om het probleem of de problemen beter aan te kaarten. Door coronamaatregelen verlopen de vergaderingen meestal online. De aanwezigheid van een neutrale persoon, in dit geval een adviseur, kan het gesprek beter laten verlopen. Respondent R2 (adviseur) gaf aan dat ze soms zelfs tijdelijk als bestuurder worden benoemd en in het raad van bestuur gaan zitten om het bestuur mee te bepalen (zie tabel 9 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Adviseurs helpen familiebedrijven om een familiecharter op te stellen. In het familiecharter worden de regels en principes opgenomen die de familiale aandeelhouders van een familiebedrijf zullen volgen in de relatie zowel met elkaar, als met de andere aandeelhouders en het management. Het belang van familiecharters is uitgebreid aan bod gekomen tijdens de interviews met de adviseurs. Respondent R4 (adviseur) zegt:

“Het charter als tekst op zich is dus eigenlijk geen mirakeloplossing, maar het traject ernaartoe en het komen tot een tekst waar iedereen zich in bevindt, is wel positief uiteraard, want dan heb je ook een beetje een houvast om op terug te vallen. Je kan bijvoorbeeld afspraken maken over rollen of over taakverdeling, het is geen juridische afdwingbare overeenkomst, maar je kunt als familie erop terugvallen als de afspraken niet worden nageleefd. Het geeft u een toetssteen en een houvast, maar ik denk dat het traject ernaartoe, als je dat goed doet en niet zomaar een model neemt uit een boek, maar echt een traject doet waarbij de familie alle moeilijke vragen op tafel kan leggen, dan denk ik dat het eerder positief kan zijn.”

Familiecharter is geen mirakeloplossing, het traject dat het familie doorloopt om tot een tekst te komen waar iedereen zich goed bij voelt is veel belangrijker dan wat er in de tekst staat. Natuurlijk is de tekst een houvast waarop de familie kan terugvallen als de afspraken niet worden nageleefd. Deze verklaring werd ook bevestigd door respondenten R1 (adviseur) en R2 (adviseur). Respondent R2 (adviseur) vermeldde dat er mechanismen staan in een familiecharter om conflicten op te lossen, maar die zijn niet zo belangrijk, veel belangrijker is het traject van het opstellen van een familiecharter. Respondent R1 (adviseur) vertelde ook dat het belang van een familiecharter toeneemt naarmate er meer en meer generaties van dezelfde familie in het familiebedrijf zijn (zie tabel 9 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Volgens respondent R4 (adviseur) zijn er drie luiken van een werkbare oplossing en het is het doel van de adviseur om samen met het familiebedrijf tot een werkbare oplossing te komen. De drie luiken van een werkbare oplossing zijn; een oplossing waar heel de familie achter staat, waar iedereen zich individueel goed in voelt en waar de familiale relaties en het bedrijf overeind blijven. Als je één van drie luiken volledig gaat weglaten dan gaat dat geen langdurige oplossing zijn. Soms worden de adviezen niet nageleefd. De adviseurs gaan een advies geven, maar het is de familie die erachter moet staan. Het is een advies en ze zijn niet verplicht om het te volgen. Respondent R2 (adviseur) vindt het frustrerend dat ze weten wat de oplossingen zijn, maar dat het bedrijf die niet wil aanvaarden.

Tabel 9

Conflictmanagement door bemiddeling of adviesverlening

Familiebedrijven contacteren familiebedrijven adviseurs/coaches	Respondent	Quotes
Aanwezigheid van een neutrale persoon	R1 (adviseur)	“Ik merk heel hard in die trajecten dat een externe persoon heel veel kan doen. Dat is u een stukje blootgeven als familie want ze willen niet graag dat er een externe komt bij zitten, maar vanaf het moment dat een externe mee aan tafel gaat, bedrijven zeggen soms “we vergaderen niet meer omdat er gewoon continu ruzie is en we willen dat niet meer. We willen op een constructieve manier samenwerken”. Vanaf het moment dat er een externe mee aan tafel zit, merk je dat die lading een heel stuk zaakt. Hoe ben je zelf als je met je zus of broer ruzie maakt? Het gaat er meestal redelijk hard tegenaan totdat er iemand bij staat die je eigenlijk niet kent en dan houd je je wat in. En dat is hetzelfde wat er gebeurt als we met familiebedrijven aan tafel zitten, dan houden ze zich wat in.”
	R4 (adviseur)	“Die live gesprekken zijn wel belangrijk, omdat je ook als adviseur een neutrale persoon bent. Als het gaan om zeer delicate zaken en je gaat als broer en zus ruzie maken, je bent als broer en zus samen opgegroeid en je hebt al een keer elkaar een duw gegeven en elkaar aan het haar getrokken en een keer de deur dicht gesmeten, maar natuurlijk in dit stadium in het leven kan het gesprek tussen en broer en een zus ook vlug ontploffen, of tussen vader en kinderen. Als daar een neutrale persoon bijzit, die een beetje het gesprek kan leiden, die soms van de moeilijke punten weg kan gaan, dat is denk ik wel van belang.”
Benoemd worden tot een bestuurder	R2 (adviseur)	“Het is een heel traject met Raden van Bestuur, waar we meestal zelf een bestuurder worden om die zaken te begeleiden, om goede discussies te voeren waar iedereen zijn standpunt zegt. De standpunten worden genoteerd, die worden opgevolgd, men kan voorstellen doen hoe het anders kan. We werken eraan om een goede structuur te proberen opbouwen, om iedereen ervan te overtuigen dat het een goede structuur is, zodat we iedereen meekrijgen in het verhaal.”
Het traject naar een familiecharter is belangrijk Familiecharter is belangrijker	R1 (adviseur)	“Op de weg daar naartoe zijn er nog wat conflicten. Je kijkt waar is consensus en waar niet wanneer ze die vragenlijst hebben ingevuld. Dan gaan we in gesprek om te zien hoe kunnen we hier

naarmate er meer generaties in het bedrijf zijn

tot consensus komen. Maar als er een familiecharter is opgesteld dan geeft dat dan wel een heel goede leidraad voor de toekomst. Het heeft best nog wat uitdagingen om een familiebedrijf te overtuigen van belang van zo'n familiecharter, maar het is nu eenmaal zo 'goede afspraken maken goede vrienden' en dat geldt ook zeker voor een familiecharter in een familiebedrijf. Dat kan alleen maar helpen en we raden dat ook iedereen aan. Het belang van zo'n familiecharter neemt natuurlijk toe naarmate er meer en meer generaties in een familiebedrijf zijn. Van één naar een tweede generatie je kunt het doen maar het is dan niet zo belangrijk, omdat de stichter al een aantal voorwaarden heeft vastgelegd en de volgende generatie volgt die op. Maar dan kom je in de situatie wanneer je een broer en een zus of twee zussen of twee broers hebt die het verhaal gaan leiden en als er dan nog eens kinderen onder komen, dus de derde generatie en dan zit je met neven en nichten te werken. De taken worden dan veel breder en dan is het zeker aangeraden om zo'n familiecharter te hebben om die conflicten ook te vermijden."

De mechanismen om conflicten op te lossen die in een familiecharter staan zijn op zich minder belangrijk R2 (adviseur)

"Als het een gunstig effect heeft, en dat heeft het zeker, dan komt het volgens mij alleen door dat ze een familiecharter hebben gemaakt. Een familiecharter maken is opnieuw een proces waar ze samen gaan zitten en praten over zaken zoals; Wie zijn wij? Wat is onze visie? Wat willen we doen? Wat willen we binnen tien, twintig, dertig jaar doen? Wat willen we dat onze kinderen doen? Dat zijn allemaal zaken waar vaak niet over gepraat wordt. Dus door dat familiecharter op te maken gaan ze wel over die zaken praten en noteren. Daardoor hebben ze een bepaald bewustwording gecreëerd en met elkaar gecommuniceerd, ze kennen elkaars standpunten. Dat heeft het belangrijkste gevolg dat er minder conflicten zijn. Het feit dat er ook mechanismen staan in dat familiecharter om conflicten op te lossen, dat helpt wel maar dat zou ik zeker niet het grootste belang aan hechten."

3.2.4 Gevolgen van conflicten en conflicthantering op de bedrijfsprestaties

Uit de literatuurstudie bleek dat de conflicten en de conflicthantering effecten hebben zowel op het bedrijf als op de familie. Het volgende stuk gaat deze gevolgen bespreken die aan bod kwamen tijdens dataverzameling. Eerst wordt er gefocust op de gevolgen op het bedrijf.

Zoals al eerder gezegd, kiezen sommige familieleden in de geïnterviewde cases om over de conflicten te zwijgen, ze nemen even hun tijd om af te koelen en verder te gaan met het werk. Ze vermijden eigenlijk een open confrontatie. Respondent RA2 (eigenaar) geeft aan dat hij het een goede strategie vindt, er is

geen reden om lang te blijven stilstaan bij een conflict. Hij zegt dat er achteraf ook geen spanning is tussen hem en zijn vader. Daarentegen kiezen respondenten RA1 (eigenaar) en RC1 (eigenaar) ervoor om hun conflicten uit te praten. Alle geïnterviewde familiebedrijven adviseurs gaven aan dat communicatie zeer belangrijk is. Op vraag "welk advies geeft u aan al uw klanten?" was "goed met elkaar communiceren" een standaard antwoord. Door goed te communiceren is het gemakkelijk om zaken te bespreken, af te ronden en verder te gaan en dan zullen er geen negatieve effecten zijn op de bedrijfsprestaties (zie tabel 10 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Conflicten zijn tijdrovend en ze zorgen ervoor dat er op een sneller tempo moet worden gewerkt of dat er overuren worden gedaan. Het effect op de bedrijfsprestaties dat naar voor is gekomen bij de interviews is dat het werk blijft liggen. Respondenten van familiebedrijven benoemden geen andere effecten van de conflicten en hun managementstrategieën op de bedrijfsprestaties (zie tabel 10 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Bij de interviews met adviseurs kwamen er meer gevolgen van conflicten en hun managementstrategieën aanbod. Zo kan zeggenschap worden geblokkeerd door patstelling als er bijvoorbeeld twee verschillende families zijn binnen een bedrijf en als ze lang verwickeld blijven in een conflict. Het personeel kan ook beginnen voelen dat de eigenaars niet op één lijn zitten, soms worden de eigenaars er zelfs over aangesproken. Dat kan voor onrust zorgen binnen het bedrijf. Deze onrust is moeilijk meetbaar maar heeft onvermijdelijk zijn invloed. Dat kwam naar voor uit de interviews met respondenten R2 (adviseur) en R4 (adviseur) (zie tabel 10 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Conflicten kunnen zorgen voor slechte cijfers van het bedrijf, maar omgekeerd kunnen slechte cijfers ook leiden tot meer conflicten. De resultaten van het bedrijf beïnvloeden de conflicten enerzijds en anderzijds worden de resultaten beïnvloed door conflicten en gebrek aan communicatie. Meestal worden de conflicten niet uitgesproken tot het bedrijf eronder begint te lijden. Het kan gaan om inefficiënties, gebrek aan toekomstvisie of bijvoorbeeld een hoge kostenstructuur. In het geval van familiebedrijf D was er ook sprake van een hoge kostenstructuur die leidde tot conflicten tussen vader en zoon (zie tabel 10 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Conflicten kunnen soms dramatische gevolgen hebben op het bedrijf, ze kunnen zelfs tot faillissement leiden. Er volgt een quote uit het interview met respondent R1 (adviseur):

"Je ziet ook de cijfers, dertig procent van alle familiebedrijven bereikt de tweede generatie, tien procent bereikt de derde generatie en maar vier procent bereikt de vierde generatie, dat komt ook door de conflicten die er ontstaan voor een stuk. Het is dus heel belangrijk dat de familieleden goed samenwerken."

Tabel 10

Gevolgen van conflicten en conflicthantering op de bedrijfsprestaties

Gevolgen op de bedrijfsprestaties	Respondent	Quotes
Communicatie is zeer belangrijk	R2 (adviseur)	"Ik leg altijd sterk de nadruk op eerlijk communiceren, uitspreken van zaken en discussies aangaan. Dat is zeker een advies dat ik aan iedereen geef. Discussie is de basis van communicatie. Dat betekent dat er iets is waar je niet eens mee bent of dat je het anders ziet en dat je het ook uitspreekt. Als je dat niet uitspreekt dan zit iedereen vast in zijn eigen wereld."
	R3 (adviseur)	"Er is maar één ding die ik altijd meegeef, dat is communiceren. Nog een raad dat ik meestal meegeeft is "probeer eerst te begrijpen vooraleer begrepen te worden". Komt vaak voor dat men wil zeggen waar die voorstaat maar dan niet weten wat anderen nu eigenlijk willen zeggen. Het komt altijd op dezelfde neer, het is luisteren. Het is één van de eigenschappen van een effectief leiderschap."
Conflicten zijn tijdrovend	RA1 (eigenaar)	"Dan sta je een tijdje stil en je moet dat zien in te halen. Natuurlijk doen we ons best dat de klant niet doorheeft dat er iets aan de hand is. We proberen de klant altijd zo goed mogelijk te helpen ook al zijn we bijvoorbeeld een afspraak vergeten. De klanten hebben dat nooit door. Ze merken ook niet dat we dan op een sneller tempo gaan moeten werken en/of dat het even heel druk wordt."
	RA2 (eigenaar)	"Het heeft niet echt een effect. Waarom? Stel we hebben dertig minuten het werk stilgelegd door een conflict, dat is nu heel heel ruim gepakt natuurlijk, dan werken we gewoon dertig minuten langer die dag. We wonen er toch boven, dus dat maakt niet uit. Daar beslis je zelf over, je bekijkt hoe je dag eruitziet. Heb je je deadline gehaald? Heb je afgewerkt wat ten laatste die dag moest afgewerkt zijn? Als je je planning hebt gehaald, kan je die dag minder werken."
Blokking van zeggenschap, patstelling	R2 (adviseur)	"Ze willen daar nu iets aan veranderen maar door dat het 50-50 is, zitten ze eigenlijk in een patstelling. Idealiter zijn er mechanismen ingebouwd, want wij adviseren dat ook aan het bedrijven, terwijl ze aan het opbouwen zijn, om mechanismen te installeren dat als het 50-50 is, om in gevallen van conflict of patstelling dat er uitwegen zijn, dat er iemand een meerderheid krijgt. In hun geval ene partij wil A en de andere

		partij wil B en niemand beslist want het is 50-50. Die zitten dus vast, die raken niet vooruit."
	R4 (adviseur)	"Soms kan je in bepaalde situaties terecht komen waar zeggenschap geblokkeerd geraakt en dat je in de patstelling zit in het Raad van Bestuur of in de Algemene Vergadering."
Onrust bij het personeel	R2 (adviseur)	"Met andere woorden dat heeft natuurlijk gevolgen, dat brengt ook een beetje onrust bij de werknemers. Dat is moeilijk meetbaar maar dat heeft onvermijdelijk zijn invloed. De dossiers die we behandelen zijn geen dossiers die naar het faillissement gaan, dus dat hoeft zeker niet dramatisch te zijn."
	R4 (adviseur)	"Dat kan ook zijn dat het personeel begint te voelen dat er conflicten zijn en dat er onenigheden zijn. We hebben al meerdere zaken waar de personeelsleden, maar dan de hogere directieleden, kaderleden de familie erop aanspraken van "dit is niet ok, wij merken dat jullie in op één lijn zitten". Daarom is het van heel groot belang dat familie als eigenaar of toekomstige eigenaar op één lijn zit, dat je een duidelijke visie hebt waar je met de allen achter staat. Als je over een aantal fundamentele zaken niet hetzelfde denkt dan ga je het bedrijf niet helpen en in het slechtste geval gaat er echt een negatieve impact zijn op het bedrijf."
Conflicten leiden tot slechte resultaten en omgekeerd	R3 (adviseur)	"Je hebt twee dingen; ofwel is de samenwerking zo slecht dat de financiële cijfers eronder leiden. Ik werkte met een bedrijf en werd door de zoon gecontacteerd dat die twee jaar zijn loon niet kreeg. Hij en zijn partner gingen een appartementje kopen en de bank gaf dan geen lening. Die mensen hadden een rijk bedrijf virtueel maar het waren arme mensen. De resultaten beïnvloeden de conflicten enerzijds en anderzijds beïnvloeden de conflicten en gebrek aan communicatie ook de resultaten. Familiebedrijf is een systeem en dat hang allemaal aan elkaar."

3.2.5 Gevolgen van conflicten en conflicthantering op de familierelaties

Bij de gevolgen van conflicten op de familierelaties kan er ook een onderscheid worden gemaakt tussen de antwoorden van de respondenten-eigenaars en de respondenten-adviseurs. Volgens alle geïnterviewde eigenaars van familiebedrijven hebben conflicten geen negatieve gevolgen op hun familierelaties. Respondenten RA1 (eigenaar) en RA2 (eigenaar) wonen samen net zoals respondenten RB1 (eigenaar) en RB2 (eigenaar) samenwonen. Evenzeer woont respondent RD1 (eigenaar) samen met zijn vader die niet kon deelnemen aan het onderzoek. Deze respondenten vertelden dat alle conflicten achter de deuren van het bedrijf blijven en eens ze thuis zijn wordt er niet gesproken over deze onenigheden. Het kan soms zijn

dat ze urenlang niet met elkaar communiceren maar de volgende dag is het weer vergeten. Respondent RC1 (eigenaar) vertelde dat hun familierelaties zelfs verbeterd werden. Hun band is nu hechter dan ooit (zie tabel 11 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Respondenten-adviseurs vertelden in hun interviews over veel verschillende effecten die conflicten in de familiebedrijven kunnen hebben op de familierelaties. Sommige topics zijn moeilijk te bespreken, bijvoorbeeld wanneer er iemand van de kinderen uitgesproken meer inzichten en competenties heeft om het bedrijf over te nemen. Ouders willen meestal geen onderscheid maken tussen hun kinderen, dit soort topics liggen gevoelig binnen familiebedrijven (zie tabel 11 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Respondent R4 (adviseur) gaf een voorbeeld waarbij de ouders veeleisend zijn en ze van hun kinderen verwachten om zeer lange uren per dag te presteren en ook zaterdag wordt er verwacht om samen te eten op het bedrijf. Hierdoor blijft enkel zondag nog vrij voor de individuele gezinnen van de kinderen. Door deze situatie ontstaan er ook conflicten binnen het individuele gezin van één van de zonen. Alle vier respondenten-adviseurs gaven aan dat conflicten als gevolg kunnen hebben dat de familie volledig uit elkaar valt. Het komt voor dat kind en ouder of broer en zus geen contact meer hebben. Conflicten kunnen dus dramatische gevolgen hebben op de familierelaties. Daarom is het zeer belangrijk dat er op tijd iets aan gedaan wordt, als men het laat escaleren en niet aanpakt dan lossen de conflicten zichzelf niet op. Respondent R3 (adviseur) haalde een voorbeeld aan waarbij een familiebedrijf door conflicten is kapotgegaan en in tweeën werd verdeeld en een deel werd overgenomen door de concurrent. In een ander voorbeeld werd het bedrijf overeind gehouden door de vader, maar wanneer hij overleed werd het bedrijf gesplitst en de kinderen spreken elkaar al vijftwintig jaar niet meer. Volgens respondent R4 (adviseur) is het ook de taak van de adviseurs om families te helpen om tot een manier van communiceren en tot bepaalde afspraken te komen die het uiteenvallen van de familie kunnen vermijden (zie tabel 11 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Tabel 11

Gevolgen van conflicten en conflicthantering op de familierelaties

Gevolgen op familierelaties	Respondent	Quotes
Conflicten achter de bedrijfsdeuren laten	RB2 (eigenaar)	“Ons bedrijf bevindt zich in de kelderruimte van het huis. Eens we ons materiaal neerleggen en naar boven komen dus naar ons leefruimte, blijft een conflict of een discussie beneden. Soms praten we over ons werk ook gewoon in de leefruimte, bijvoorbeeld de planning van de volgende dag bespreken, maar ook dan komt er niemand anders tussen.”
	RD1 (eigenaar)	“Altijd volledig opgelost. We proberen het zo aan te pakken dat we volgende keer geen conflicten meer hebben over dezelfde thema. We proberen eigenlijk ook na werk om niet meer over het werk te spreken. We wonen ook in hetzelfde huis maar als het werk gedaan is dan is het gedaan. We gaan

		bijvoorbeeld niet aan tafel over het werk te spreken."
Ouders willen geen onderscheid maken tussen de kinderen. Conflicten binnen het individuele gezin	R4 (adviseur)	"De ouders hebben wel schrik om te zeggen, ja die ene heeft wel andere competenties en kennissen dan de drie anderen, maar ze durven het niet te zeggen en op tafel te leggen. Daar zit een heel emotioneel aspect aan voor die ene persoon omdat die zegt "ja, ik ga niet op scheiding afstevenen, omdat het bedrijf van mijn ouders mij hier wil opsloppen". Dat vond ik een heel frappant voorbeeld van een heel moeilijke situatie in een familiebedrijf waar heel veel van die aspecten aan bod komen."
Familie valt volledig uit elkaar	R1 (adviseur)	"Het is heel belangrijk dat er op tijd iets aan gedaan wordt want samenwerken is één ding maar het is ook de bedoeling dat je in het weekend nog eens graag samen een familiefeestje kunt hebben. We zien ook jammer genoeg familiebedrijven die zo nauw samenwerken en waar de conflicten zo hoog oplopen dat die zelfs de verjaardagen van hun kinderen niet meer samen kunnen vieren, omdat dat echt gewoon zo'n conflict ontstaat."
	R3 (adviseur)	"Mijn doelstelling is natuurlijk om die mensen te helpen, maar als de uitkomst van de bemiddeling is dat twee partijen of meerdere partijen beslissen dat ze niet samen met elkaar verder gaan en daardoor wordt Nieuw Jaar, of de Moederdag, of de Vaderdag, of Kerstmis, of Ramadan of <i>whatever</i> niet gevierd in de familie, is jammer. Als ze dat weer terug kunnen doen waarbij ze elkaar in de ogen kunnen kijken, dan ben ik daarmee tevreden."
	R4 (adviseur)	"Ja, dat zie je soms ook dat er bijvoorbeeld een familie volledig uit elkaar valt. Als je het laat escaleren en je pakt het niet aan, de conflicten lossen zichzelf niet op. Conflicten die sluimeren en die bezig zijn, die gaan niet plots verdwijnen. Je moet daar rond gaan werken. Daar is meer dan één familiebedrijf waar de familie uit elkaar gevallen is. Dat bestaat alleszins. Het is een beetje onze rol om te trachten om families te helpen om tot een manier van communiceren te komen en tot bepaalde afspraken te komen die dat vermijden."
Een sterke band	RC1 (eigenaar)	"Op onze familierelatie heeft het gelukkig geen gevolgen, zou nog eerder zeggen 'verbeterd'. Onze relatie is sterker dan ooit. We werken bijna elke dag samen, we brengen dus veel tijd samen door en dat maakt ons nog hechter als broer en zus."

3.2.6 Positieve gevolgen van conflicten en conflicthantering

Soms kan een conflict positieve gevolgen hebben, zo kunnen bijvoorbeeld de relaties hernieuwen en een gunstig effect hebben naar de toekomst toe, aangezien er een beter evenwicht is gevonden en iedereen zijn/haar positie duidelijker is geworden. Een conflict kan een gunstig effect hebben als er goed wordt gecommuniceerd. Als er een oplossing wordt gevonden, heeft een conflict meestal een positief effect, want iets dat lang problematisch is geweest kent een oplossing. Dat blijkt uit de verklaringen van R2 (adviseur). Hij vertelt ook dat als een conflict goed wordt aangepakt dat het kan dienen als een bron van opportuniteit. Mensen weten wat er misliep en hoe ze het in de toekomst beter kunnen doen. Deze verklaringen komen ook voor in het interview met R4 (adviseur). Als de familie tot een werkbare oplossing komt, kan het zijn dat een conflict een basis legt voor in de toekomst beter te gaan communiceren, om conflicten te gaan anticiperen en om conflicten te kunnen vermijden. Een conflict heeft niet rechtstreeks positieve gevolgen, maar als je door geraakt op een goede manier, kan het wel de basis leggen voor de toekomst. Volgens R3 (adviseur) moet het in een bedrijf af en toe eens stormen, want dan gaat men de afspraken vastleggen. Als men erdoor geraakt dan komt men er vaak veel sterker uit (zie tabel 12 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Uit de interviews met respondenten-eigenaars bleek ook dat conflicten positieve effecten kunnen hebben naar de toekomst toe. Als er fouten werden gemaakt die tot conflicten hebben geleid, dan zal men het volgende keer proberen te vermijden door het beter te doen. Men gaat dus proberen om niet dezelfde fout een tweede keer te maken. Men gaat leren uit eigen fouten. Respondent RC1 (eigenaar) vindt dat nadat de conflicten werden uitgesproken dat het een beter gevoel geeft en dat de taken achteraf beter worden uitgevoerd. Dat komt doordat ze een beter begrip hebben van elkaars verwachtingen. Ook vertelde ze, zoals al eerder vermeld, dat de band met haar broer hechter is dan ooit door te werken in hun bedrijf en door de manier waarop ze de conflicten aanpakken die er waren/zijn (zie tabel 12 voor de data die deze bevinding ondersteunt).

Respondent RA2 (eigenaar) gaf aan dat conflicten bij hem voor positieve stress kunnen zorgen, waardoor hij sneller en effectiever gaat werken. Respondent RB1 (eigenaar) vertelde dat ze achteraf om de conflicten lachen en dat zorgt voor positieve energie en *vibes*.

Tabel 12

Positieve gevolgen van conflicten en conflicthantering

Positieve effecten van conflicten en conflicthantering	Respondent	Quotes
Betere basis voor de toekomst Hernieuwde relaties	R2 (adviseur)	"Soms als het conflict positief uitpakt, hernieuwen de relaties en hebben ze eigenlijk een gunstig effect naar de toekomst toe, omdat er een beter evenwicht is gevonden en dat iedereen zijn/ haar positie duidelijker is geworden. Maar het leidt ook heel vaak tot geen contact meer. Het conflict is jaren onbesproken geweest en nadien slagen ze er ook niet meer in. Natuurlijk een conflict kan

maar een gunstig effect hebben als er goed wordt gecommuniceerd. Als er een traject is van communicatie, waarbij men eerst probeert het probleem te identificeren zodat alle partijen het kennen en dan samen een oplossing vinden, dan gaat dat geen slecht effect hebben op de relaties. Als dat niet gebeurt dan gaat dat vaak of bijna altijd slechte invloed hebben.”

“Als we een oplossing kunnen formuleren, heeft het meestal wel een positief effect, omdat iets dat jarenlang altijd problematisch is geweest een oplossing kent. Ik zou zeggen er is bijna altijd een positief effect. Als het conflict goed wordt aangepakt, dan is het ook een bron van opportuniteit. Er loopt iets duidelijk mis, ze weten niet waarom, ze weten niet hoe het aan te pakken dus als het toch wordt aangepakt en het wordt een beetje duidelijker dan geeft het weer aan iedereen een beetje ademruimte. Ze snappen wat er misliep. Ze weten dan ook hoe ze het in de toekomst beter kunnen doen. Over het algemeen heeft het wel een positief effect.”

R4
(adviseur)

“Als een familie tot zo’n oplossing komt waar iedereen zich goed bij voelt, waar de familie hun relaties kan onderhouden en waar het bedrijf vooruitgaat, dan kan het wel zijn dat zo’n conflict een basis legt voor in de toekomst beter te gaan communiceren, om conflicten te gaan anticiperen, om conflicten te gaan vermijden. Het kan dus zijn om door het conflict te gaan en erdoor te geraken, de familie helpt voor de toekomst. Heeft een conflict rechtstreeks positieve gevolgen? Dat is een beetje moeilijk. Op het moment dat je in een conflict zit, is nooit erg positief hè. Maar als je door geraakt op een goede manier, dan kan het wel de basis leggen voor de toekomst.”

R3
(adviseur)

“De *Forming Model* zegt dat als je een groep hebt of een team, een familie is ook een team, eerst is *forming*, dan is het *storming*, dan is het *norming* en dan pas komt *performing*. In een goed draaiend bedrijf moet het ook af en toe eens stormen, want dan ga je vastleggen wat de afspraken zijn. Als je dat niet doet in een familie waar het allemaal vredig en goed lijkt, soms kan het zijn dat in bedrijven waar ik ingeroepen word het beter is dan in de bedrijven waar het altijd stil is.”

Sterker uitkomen

R3
(adviseur)

“Als je luistert naar elkaar en elkaars belangen, kan je vaststellen dat er meer is dat je gemeenschappelijk hebt dan dat je tegengesteld hebt. Dan geraak je er meestal wel uit en je komt er vaak veel sterker uit. Als je het bespreekt,

		begrijp je de andere persoon beter en je ziet dat jullie alletwee toch de goede intenties hebben.”
Het beter doen in de toekomst	RA1 (eigenaar)	“Bijvoorbeeld als iets verkeerd werd gedaan en dat werd dan besproken, dat gaat een positief effect hebben naar de toekomst toe. Dan weet men beter hoe iets dat beter gedaan kan worden. Zoveelste meer je leeft zoveelste meer je bijleert.”
Een beter begrip van elkaars verwachtingen	RC1 (eigenaar)	“Een conflict is nooit leuk maar is de normaalste zaak van de wereld, dus ik heb daar ook geen slechte ervaringen bij, het geeft meestal achteraf een beter gevoel omdat er zaken zijn uitgesproken. Ik vind ook dat de taken er achteraf beter worden uitgevoerd, omdat we betere inzichten hebben van elkaars verwachtingen.”

4. Discussie

Conflicten zijn niet specifiek voor familiebedrijven, maar ze vormen steeds een centraal probleem in dit soort ondernemingen, aangezien door de aanwezige familierelaties conflicten veel meer en gemakkelijker escaleren (Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011). Door overlapping van de familie en het bedrijf is een familiebedrijf veel complexer dan een niet-familiebedrijf. Dat blijkt ook uit de verklaringen van de respondent R4 (adviseur). Leden in het familiebedrijf krijgen andere verwachtingen en andere verhoudingen dan die ze hebben binnen de familie. Dat is waar heel veel conflicten uit voortkomen.

In de bestaande literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie soorten van conflicten die kunnen ontstaan binnen familiebedrijven, namelijk taakconflicten, relatieconflicten en procesconflicten. In de praktijk is een conflict echter vaak een vermenging van verschillende aspecten. Het is niet altijd evident om conflicten onder één van deze drie categorieën te plaatsen. Zo zijn er bijvoorbeeld conflicten die voortvloeien uit misverstanden omtrent vergoeding, dividendpolitiek, opvolging, hoe het bestuur moet worden georganiseerd, samenwerking en gebrek aan toekomstvisie. Dat blijkt uit de verklaringen van de verschillende respondenten. Deze verklaringen stemmen voornamelijk overeen met de taakconflicten, aangezien taakconflicten in de literatuur worden gedefinieerd als conflicten die voortvloeien uit verschillen in standpunten en meningen over doelen en strategieën van het bedrijf (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; Karen A. Jehn & Bendersky, 2003; K. A. Jehn & Mannix, 2001).

In de verklaringen van respondenten komen ook voorbeelden naar voor van de conflicten die ontstaan zijn door de kwetsuren uit het verleden en die niet zozeer te maken hebben met de werking van het bedrijf. Zo kunnen kinderen bijvoorbeeld het gevoel hebben dat het bedrijf altijd op nummer één kwam en eens ze worden betrokken bij het bedrijf, kunnen deze gevoelens opduiken en zorgen voor conflicten. Of als iemand zijn/haar rol binnen het familiebedrijf niet begrijpt, kan dat ook tot conflicten leiden. Dat kan gekoppeld worden aan de relatieconflicten. In de literatuur wordt ook gesproken over een complex karakter van een familiebedrijf door de combinatie van twee verschillende rollen met elkaar, de rol als ondernemer en de rol als lid van de familie. Er kunnen dus conflicten ontstaan wanneer een familielid zijn/haar rol niet begrijpt (Fazlic, 2019; Fitzgerald et al., 2001). Daarnaast kan de eigenaar als ouder de verplichting voelen om zijn/haar ongekwalficeerde kind te promoten, wat door andere leden kan ervaren worden als vriendjespolitiek (Fazlic, 2019). Dat is ook gebleken uit de verklaringen van de respondenten. De ouders hebben vaak schrik om te zeggen dat er verschillen zijn tussen hun kinderen qua competenties, kennis en opleidingen. De ouders willen geen onderscheid maken tussen hun kinderen, aangezien dat voor frustraties kan zorgen bij de kinderen.

Wat de procesconflicten betreft, worden ze in de literatuur gedefinieerd als conflicten die ontstaan door onenigheid over hoe het werk dient te worden gedaan en hoe de taken en de verantwoordelijkheden verdeeld moeten worden tussen individuen (Alderson, 2015; Caputo et al., 2018; Cater et al., 2016; Fazlic, 2019; Frank et al., 2011; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Uit de verklaringen blijkt dat de taakverdeling in sommige cases wel tot conflicten leidt en in andere cases vormt de taakverdeling helemaal geen problemen in de werking van het bedrijf.

In de literatuur wordt generatiebetrokkenheid beschouwd als een sleuteldimensie die een duidelijk effect heeft op conflicten (Kellermanns & Eddleston, 2007b). In de geïnterviewde familiebedrijven was het bedrijf telkens opgericht door de vertegenwoordigers van één of twee generaties van een familie, zoals een broer en een zus of een vader en een zoon. Deze bedrijven bestaan nog niet zo lang, daarom werden er geen nieuwe generaties betrokken bij het bedrijf. Alle verklaringen over de betrokkenheid van de generaties zijn afkomstig van de respondenten-adviseurs. Zo werd het duidelijk dat de oude generatie niet altijd paraat is om het bedrijf te verlaten, macht afgeven is moeilijk. Er kunnen verschillende redenen zijn, bijvoorbeeld angst dat de jonge generatie het niet gaat kunnen, of in tegendeel, dat de jonge generatie het beter gaat kunnen. Dat wordt bevestigd in de literatuur. De onderzoeken van Kellermanns en Eddleston (2007) en Stavrou (1999) bewijzen dat familiebedrijven vaak terughoudend zijn om hun nakomelingen mee te laten beslissen over het bedrijf. Volgens Kellermanns en Eddleston (2007) dient de oude generatie hun betrokkenheid bij het bedrijf stapsgewijs te verminderen totdat er een overdracht van verantwoordelijkheden en autoriteit plaatsvindt. Daarnaast moet elke generatie suggesties kunnen doen voor het managen en verbeteren van processen. De generaties moeten bereid zijn om van elkaar te leren door kennis over te dragen. De overdracht van kennis vormt de basis voor innovatie van de efficiëntie van familiebedrijven (Handler, 1991; Kellermanns & Eddleston, 2007b). Uit de verklaringen blijkt echter dat dit niet altijd evident is in de praktijk. De nieuwe generatie wil dingen vaak op hun eigen manier doen, maar soms blijven de oude generaties nog bezig met het bedrijf waardoor de jonge generatie niet kan doen wat dat ze willen en dat kan ook voor conflicten zorgen. Aan de andere kant is oude generatie minder geneigd om de leiding van het bedrijf helemaal los te laten als er conflicten zijn tussen de leden van de jonge generatie.

In de bestaande literatuur worden er verschillende manieren besproken om met conflicten om te gaan, om conflicten aan te pakken. In het deel '2.5 Conflictmanagement bij familiebedrijven' werden deze strategieën beschreven. In de geselecteerde familiebedrijven werden er vooral drie aanpakstrategieën toegepast. Het eerste is de 'zwijgen en dan is het opgelost' strategie. Dat komt overeen met *avoidance* of vermijding. Deze strategie weerspiegelt de keuze om weg te blijven van het conflict, waardoor het conflict wordt genegeerd (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). De respondenten gingen een tijdje niet communiceren met elkaar en afkoelen. Zo stelt Sorenson (1999) dat vermijding een effectieve strategie kan zijn voor familieleden om 'af te koelen' en het juiste moment te vinden om te handelen. De literatuur heeft over het algemeen een negatieve kijk op vermijding, aangezien de oorzaken van de conflicten niet worden aangepakt. Vermijding leidt vaak tot negatieve resultaten voor zowel de familie als het bedrijf. Volgens de literatuur kunnen de problemen blijven hangen en/of etteren (Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999). Het vermijden van conflicten kan frustraties veroorzaken en op die manier de relaties tussen familieleden schaden en spanningen veroorzaken (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Dat was echter niet het geval bij de geselecteerde familiebedrijven waar interviews werden afgenomen met de eigenaars. Ze gaven aan dat er achteraf geen spanningen zijn tussen de partijen.

Problemen uitpraten en afspraken maken zijn respectievelijk de tweede en de derde veelgebruikte strategieën om met conflicten om te gaan binnen de familiebedrijven waar interviews werden afgenomen. Ze kunnen worden geplaatst onder *compromise* en/of *collaboration*. Compromis is een strategie die probeert alle partijen in een geschil gedeeltelijk tevreden te stellen door middel van het sluiten van compromissen (Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Als er afspraken worden gemaakt die

beide partijen gedeeltelijk tevredenstellen, zoals het wordt gedaan in de onderzochte case (case D), dan kunnen we dus spreken over compromissen. Bij collaboratie proberen betrokken partijen samen te werken om tot een wederzijds aanvaardbare oplossing te komen (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020; Rosenkranz & Wulf, 2017; Sorenson, 1999). Conflicten uitpraten en afspraken maken helpt in het geval van de onderzochte cases om tot aanvaardbare oplossingen en betere samenwerking te komen.

Het betrekken van een derde partij is ook een veelgebruikte strategie door familiebedrijven om conflicten op te lossen. Hoewel de onderzochte familiebedrijven geen gebruik hebben gemaakt van deze strategie, kwam deze strategie uitgebreid aan bod in het onderzoek, aangezien er familiebedrijven adviseurs/coaches werden geïnterviewd. In de bestaande literatuur wordt gezegd dat een neutrale buitenstaander een nieuw perspectief kan bieden en communicatie en interactie kan vergemakkelijken (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). Dat werd bevestigd door de verklaringen, aangezien bij de aanwezigheid van een adviseur de partijen binnen het familiebedrijf rustiger en constructiever met elkaar konden discussiëren. Echter is het niet altijd evident voor een familiebedrijf om zich open te stellen. Dat heeft te maken met het gebrek van psychologische veiligheid die ze ervaren als ze zich open moeten stellen. Familiebedrijven zijn vaak minder bereid om hun ideeën en standpunten, gemaakte fouten, vragen en bezorgdheden expliciet te maken (Minten, 2017). Volgens Alderson (2015) zijn familiebedrijven terughoudend bij het inschakelen van buitenstaanders, vanwege hun besloten karakter.

De respondenten-adviseurs haalden ook voorbeelden aan waarbij de familiebedrijven zelf hun conflicten probeerden aan te pakken. Zo wordt er binnen het bedrijf een vertrouwenspersoon aangeduid om te bemiddelen of tussen te komen in gesprekken. Dat is ook een soort betrekking van een derde partij, want soms zoeken familieleden ook vrijwilligershulp van familieleden of vrienden of huren ze tijdelijke hulp in om conflicten tussen werk en familie op te lossen (Lee et al., 2017; Qiu & Freel, 2020). Zichzelf uit het bedrijf trekken kwam ook aan bod in de verklaringen als een manier om een conflict te vermijden. Qiu en Freel (2020) zien dat ook als een soort *avoidance*. Vaak worden er ook familievergaderingen georganiseerd. Dat wordt gezien als een *governance tool* binnen de bestaande literatuur (Alderson, 2015; Qiu & Freel, 2020). Evenzo is er een voorbeeld van *separation* of scheiding aan bod gekomen in de verklaringen. Respondent R3 (adviseur) vertelde dat een familiebedrijf door conflicten is kapotgegaan en in tweeën werd verdeeld en een deel werd overgenomen door de concurrent. Dus *separation* kan soms zover gaan dat een bedrijf in afzonderlijke organisaties wordt gesplitst, zoals het wordt vermeld in het onderzoek van Alderson (2015).

In de literatuur worden er verschillende negatieve en positieve effecten van conflicten en conflicthantering op de familiebedrijven besproken. Conflicten in familiebedrijven leiden vaak tot schadelijke organisatorische resultaten, zoals slechte besluitvorming, hoog personeelsverloop en verminderde bedrijfsprestaties (Qiu & Freel, 2020). Uit de verklaringen van verschillende respondenten blijkt dat conflicten inderdaad voor de slechte cijfers kunnen zorgen en dat ze onrust kunnen veroorzaken bij de personeelsleden. Conflicten zorgen vaak voor inefficiënties, hoge kostenstructuur en gebrek aan toekomstvisie volgens respondent R2 (adviseur). Echter is er bij het interview met respondent R3 (adviseur) aan bod gekomen dat het ook in de omgekeerde richting kan voorkomen. Zo kunnen conflicten leiden tot slechte bedrijfsprestaties, maar omgekeerd kunnen slechte bedrijfsprestaties leiden tot conflicten. Dat bleek ook uit het onderzoek van Qiu en Freel (2020).

Conflict wordt beschouwd als een belangrijke oorzaak van de verdwijning van familiebedrijven (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Fazlic, 2019; Sorenson, 1999). Conflicten kunnen een verwoestend effect hebben op de bedrijfsprestaties (Alvarado-Alvarez et al., 2019; Frank et al., 2011; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sorenson, 1999). Respondent R1 (adviseur) sprak over conflicten als één van de mogelijke oorzaken van faillissement van familiebedrijven. Ze vertelde dat dertig procent van alle familiebedrijven de tweede generatie bereikt, tien procent ervan bereikt de derde generatie en maar liefst vier procent van de familiebedrijven wordt overgedragen aan de vierde generatie. Haar verklaring ligt in lijn met de studies van Alderson (2015), Avloniti et al. (2014), Davis en Harveston (2001) en Fazlic (2019).

Alle respondenten-eigenaars gaven aan dat conflicten geen enkele negatieve gevolg hebben op hun relaties als familieleden, echter bleek uit de interviews met respondenten-adviseurs dat conflicten ertoe kunnen leiden dat de familie volledig uit elkaar valt. Ze kunnen ervoor zorgen dat de leden van de familie voor een zeer lange periode geen contact hebben met elkaar. Nochtans kunnen conflicten ook gunstige gevolgen hebben op de familierelaties. Zo kunnen ze ervoor zorgen dat de familierelaties hernieuwen, dat er een beter evenwicht wordt gevonden, dat er een sterke band ontstaat tussen de leden van de familie. Dat bleek zowel uit de verklaringen van een respondent-adviseur als een respondent-eigenaar. De positieve gevolgen van conflicten op de familierelaties komen ook aan bod in de studie van Fazlic (2019). Volgens zijn studie kunnen conflicten de interpersoonlijke vertrouwdheid, verbinding tussen individuen en het teamgevoel verhogen. Evenzo kunnen conflicten de groepssamenhang versterken door verbeterde communicatieklimaat.

Een conflict kan gunstige effecten hebben als er goed wordt gecommuniceerd. Conflicten maken het mogelijk om nieuwe en betere oplossingen te overwegen (Fazlic, 2019; Karen A. Jehn, 1995; K. A. Jehn & Mannix, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2006; Lê & Jarzabkowski, 2015). Ze leggen een betere basis voor de toekomst volgens de meeste respondenten. Zo leert men elkaars verwachtingen beter kennen. De familieleden leren uit eigen fouten en weten hoe ze de volgende keer gelijkaardige conflicten kunnen vermijden. Vaak als een conflict een werkbare oplossing kent, kan het worden beschouwd als een bron van opportuniteit. Ook in de studie van Alvarado-Alvarez et al. (2019) worden conflicten en conflicthantering gezien als een kans om te overleven, te evolueren en op lange termijn duurzaam te zijn.

Over het algemeen kan er worden gesteld dat de verklaringen uit de interviews in grote lijnen overeenkomen met de bestaande wetenschappelijke studies over dit onderwerp. Er werden geen tegenstellingen gevonden tussen de bestaande literatuur en de verklaringen van de respondenten uit deze studie. Veel van de bestaande concepten, ideeën over de conflicten, de conflicthantering en hun gevolgen die bestudeerd zijn en opgenomen zijn in de literatuur, werden bevestigd door de respondenten.

5. Conclusie

Deze studie focuste zich op de effecten van conflicten en conflicthantering op zowel het bedrijf als op de familie. Uit de interviews blijkt dat conflicten tijdrovend zijn waardoor er soms op een sneller tempo moet worden gewerkt of dat er overuren moeten worden gedaan. Ook kan door de aanwezigheid van de conflicten het werk blijven liggen. Het personeel kan het gevoel krijgen dat de leidinggevende familieleden niet op dezelfde lijn staan met elkaar, waardoor er onrust kan ontstaan bij de personeelsleden. Deze onrust is moeilijk meetbaar maar heeft onvermijdelijk zijn invloed. Nog een mogelijk gevolg van de aanslepende conflicten kan de patstelling van zeggenschap zijn.

Conflicten kunnen leiden tot slechte bedrijfsprestaties, inefficiënties, hoge kostenstructuur en gebrek aan toekomstvisie. Echter kan er een omgekeerde causaliteit worden gesteld. Zo kunnen slechte bedrijfsprestaties op hun beurt leiden tot het ontstaan van conflicten. Conflicten worden vaak beschouwd als één van de mogelijke oorzaken van verdwijning van familiebedrijven, ze kunnen dus een verwoestend effect hebben op de familiale vennootschap.

Wat de gevolgen van de conflicten en de conflicthantering op de familierelaties betreft, kan er worden besloten dat deze bevindingen erg uiteenlopend zijn. Zo kunnen conflicten geen enkele gevolgen hebben op de familierelaties, maar evenzo kunnen ze zorgen voor betere en sterkere relaties tussen de familieleden, sterkere groepssamenhang en verbeterde communicatieklimaat. Toch werden er ook erg negatieve gevolgen van conflicten en hun managementstrategieën vastgesteld op basis van het onderzoek. Een familiebedrijf kan zeer veel tijd en moeite eisen van de familieleden waardoor er weinig tijd overblijft voor de individuele gezinnen. Dat is vooral het geval als de familieleden verschillende visies hebben over hoe het bedrijf moet worden gemanaged. Als de conflicten niet tijdig en niet efficiënt worden aangepakt, kunnen ze ervoor zorgen dat de familie helemaal uit elkaar valt.

Nochtans kunnen conflicten ook positieve effecten hebben op de familiebedrijven. Een conflict kan een gunstig effect hebben als er goed en open wordt gecommuniceerd. Communicatie is de *key*. Zo kunnen de familieleden leren uit hun eigen fouten, ze krijgen een beter begrip van elkaars verwachtingen en ze leren ermee rekening te houden. Ze weten hoe ze het volgende keer beter moeten doen om conflicten in de toekomst te vermijden. Achteraf wordt er vaak gelachen met de kleine conflicten en dat zorgt voor positieve *vibes* en energie. Over het algemeen leggen de conflicten en de aanpak ervan een betere basis voor de toekomst.

6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze verklarende studie onderzoekt de gevolgen van conflicten en conflicthantering op de familiebedrijven. Echter is dit onderzoek beperkt in omvang. Zo werd er in deze studie gekozen voor een *sample* van vier familiebedrijven, gelegen in Vlaanderen en vier familiebedrijven adviseurs/coaches, die ook actief zijn in Vlaanderen. Er dient nader onderzoek te worden gedaan in een grotere steekproef, zodat de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. Een onderzoek in verschillende landen zou van groot belang zijn zodat de gevolgen van conflicten binnen familiebedrijven goed worden bestudeerd. Het is ook belangrijk om ondernemers uit verschillende culturen te vergelijken om het contrast tussen verschillende culturen te identificeren.

Bijkomend is zowel de bestaande literatuur als de verklaringen van de respondenten-adviseurs meer van toepassing op de grotere familiebedrijven, met veel actieve en niet-actieve familieleden, niet-familiale personeelsleden en familiebedrijven waar verschillende generaties van dezelfde familie samenwerken. Er werden geen interviews afgenomen bij vertegenwoordigers van grotere familiebedrijven. Dat wordt beschouwd als een beperking van deze studie en de onderzoekers in dit veld worden aangespoord om hier rekening mee te houden in de toekomst.

Er wordt aanbevolen om de positieve gevolgen van de conflicten alsook de conflicthantering grondiger te onderzoeken, aangezien er veel tegenstellingen aanwezig zijn in de literatuur over deze positieve gevolgen. Een onderzoek naar de effecten van de conflicten op de kwaliteit van de besluitvorming en op de aanvaardbaarheid van de definitieve beslissingen kan een grote bijdrage leveren aan de academische literatuur.

In de literatuur wordt er ook gesproken over controleconcentratie en generatiebetrokkenheid als belangrijke steuteldimensies die familieleden kenmerken en een duidelijk effect hebben op conflicten. De data, die werden verzameld aan de hand van de interviews in het kader van deze studie, geven zeer beperkte informatie omtrent dit idee. Het wordt aanbevolen om deze concepten in relatie tot de conflicten in familiebedrijven en de gevolgen ervan op het familiebedrijf in diepte te onderzoeken. Het kan interessant zijn om een uitgebreid onderzoek te doen naar de positieve effecten van de generatiebetrokkenheid op de prestaties van het familiebedrijf.

7. Lijst van geraadpleegde werken

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of family business management*, 5(2), 140-156. doi:10.1108/JFBM-08-2015-0030
- Alvarado-Alvarez, C., Armadans, I., & Parada, M. J. (2019). Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms. *Negotiation and conflict management research*, 13(2), 105-126. doi:10.1111/ncmr.12164
- Avloniti, A., Avloniti, A., Iatridou, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., Kaloupsis, I., . . . Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 661-678. doi:10.1007/s11365-013-0271-6
- Awuzie, B., & McDermott, P. (2017). An abductive approach to qualitative built environment research: A viable system methodological exposé. *Qualitative research journal*, 17(4), 356-372. doi:10.1108/QRJ-08-2016-0048
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *The International journal of conflict management*, 29(4), 519-542. doi:10.1108/IJCMA-02-2018-0027
- Cater, J. J., Kidwell, R. E., & Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 29(3), 301-326. doi:10.1177/0894486516656255
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 20. doi:10.1177/104225879902300402
- Claßen, C. A. E., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of organizational change management*, 30(7), 1198-1212. doi:10.1108/jocm-04-2016-0071
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of small business management*, 39(1), 14-30. doi:10.1111/0447-2778.00003
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of family business strategy*, 6(3), 178-189. doi:10.1016/j.jfbs.2015.04.003
- 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(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of small business management*, 53(4), 924-948. doi:10.1111/jsbm.12093
- de Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational behavior and human decision processes*, 122(2), 177-189. doi:10.1016/j.obhdp.2013.07.002
- Fazlic, S. T., Petros. (2019). Conflicts in family firms. 89, 1-89. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1318962/FULLTEXT01.pdf>
- Ferramosca, S., & Ghio, A. (2018). *Accounting choices in family firms: an analysis of influences and implications* (Vol. 2018: 2). Cham: Springer.

- Fichtner, J., & Heemskerk, E. M. (2020). The New Permanent Universal Owners: Index funds, patient capital, and the distinction between feeble and forceful stewardship. *Economy and society*, 49(4), 493-515. doi:10.1080/03085147.2020.1781417
- Fitzgerald, M. A., Winter, M., Miller, N. J., & Paul, J. (2001). Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role. *Journal of family and economic issues*, 22(3), 265-291. doi:10.1023/A:1016651906925
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of family business management*, 1(2), 130-153. doi:10.1108/20436231111167219
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European journal of marketing*, 39(3/4), 294-308. doi:10.1108/03090560510581782
- Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of small business management*, 29(3), 21. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV3PT8IwFG4UEvXiD9SIqKmJ8TbcWui2kwEDaISiKAdPpN1aRqKAFA7-9_axbiHEePGypO07NHnt62v3ve9DjKq66zEBMI4ZUEoSExYwATQ1AnPNZteBoqZbhBVeKTdd3rbAg hOXtRv3Z1FyUXojscRvJpfEQIkenU_vJ58OSAjbB9brabGOirC2WVuY8Vmq_PczYOzz8KUmBkICnwQV_s9Ei-OI_YOSrKZiKfwrGRCYtJa-TGrCrI3fifGe-ibZuC4ka6ZvbQmhyV0EaGgC-hzaxYWe-jlwf5jVNgos3acQ6fS4YTjccKd-DynNJXQz90tTTkwStEY2HeU97OP3UB6jXbr3d3DIWhcEZAHWIxiXEVVBzfNkzQuVD5p0Homh_CmIRaCiY2LTjGUcBT4nyqMRi2WNmXEJqJKWHqDAaj-QRwpSIqK4UUMYHcC3n1DVtSnyzCoTibhldgDP6Vn_TfDS8UOgBn2vdb3jALWjiRxmdl8yAvmIE-Jh0_P61s2xzaW3UeDbIEbfVBmYiQHi1bFjFjNW321f3c0cd_zlaQVspcgzQuyeoMJvO5anJURJ-ZtfdmcmPm70fLD_sww
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative science quarterly*, 42(3), 530-557. doi:10.2307/2393737
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). INTRAGROUP CONFLICT IN ORGANIZATIONS: A CONTINGENCY PERSPECTIVE ON THE CONFLICT-OUTCOME RELATIONSHIP. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242. doi:10.1016/s0191-3085(03)25005-x
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. *Academy of Management journal*, 44(2), 238-251. doi:10.2307/3069453
- Karam, P. B. S., Machado Filho, C. A. P., & Abib, G. (2019). Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making. *Revista de administração contemporânea*, 23(6), 703-720. doi:10.1590/1982-7849rac2019190083
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Feuding families: the management of conflict in family firms. *Introduction: the business of researching family enterprises*, 28(3), 10. doi:<https://doi.org/10.4337/9781847204394.00030>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007a). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of business research*, 60(10), 1048-1057. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.018

- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007b). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 209-228. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect". *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517. doi:10.1007/s10551-011-1014-7
- Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013). Managing Boundaries Through Identity Work: The Role of Individual and Organizational Identity Tactics. *Family Business Review*, 26(4), 333-355. doi:10.1177/0894486512474036
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46. doi:10.1016/0090-2616(83)90025-6
- Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The Role of Task and Process Conflict in Strategizing. *British journal of management*, 26(3), 439-462. doi:10.1111/1467-8551.12076
- Lee, Y. G., Lee, Y. G., Fitzgerald, M. A., Fitzgerald, M. A., Bartkus, K. R., & Bartkus, K. R. (2017). Adjustment Strategy Use in Minority Family Businesses: Differences Across Gender. *Journal of family and economic issues*, 38(1), 1-17. doi:10.1007/s10834-015-9478-8
- Mackie, R. (2001). Family Ownership and Business Survival: Kirkcaldy, 1870-1970. *Business history*, 43(3), 1-32. doi:10.1080/713999227
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of small business management*, 39(1), 31-49. doi:10.1111/0447-2778.00004
- Minten, M. (2017). *Welke factoren dragen bij tot het opzetten van optimale teamcontext binnen managementteams in familiebedrijven*. UHasselt U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Adissertation&rft.genre=dissertation&rft.title=Welke+factoren+dragen+bij+tot+het+opzetten+van+optimale+teamcontext+binnen+managementteams+in+familiebedrijven&rft.DBID=T3-&rft.au=Minten%2C+Marie&rft.date=2017&rft.pub=UHasselt&rft.advisor=VANDEKERKHOF%2C+Pieter&rft.externalDBID=n%2Fa&rft.externalDocID=oai_uhdSPACE_uhasselt_be_1942_24800¶mdct=en-US U7 - Dissertation, Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwIV1LT8MwDLbYToqLCBBv-Q90VE1StWfY4MAJVUKcqqZx1I4uQyX7_zjhoWm3HZ2XYkv5HDufHACRzdJkBxNEkUulbEstY6ZtyARXa2Rmc2Ga0ob0R_UiXt_F0zxQdf5-sNupNsABd3afSb7jTGAi0sDgqkQSVELXbHmFxEcPW69Zp_AgRtOwb3R8EH4848NOTQjn1iHul-iX3vsvOP6MxJsHPitlgXfrxilka29CsRxRksezfDncPXPTQmdX9g7jAmJnm1ixn7JQHUGajGvHp4T3lxtGB5aqkMt5033K3A773HwtaY6aFZHzcQ5TDnwpwvAIEIpFVmYvNVSt6W2VOZKNVYraQupL2G239pX-064hsMsuLGYcriBqR83dBvNfRdN_w2SVZVL (Dissertation/Thesis)
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *The American economic review*, 96(5), 1559-1588. doi:10.1257/aer.96.5.1559
- Puddephatt, A. J. (2006). An interview with Kathy Charmaz: On constructing grounded theory. *Qualitative sociology review*. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV3PS8MwFH5od_Hib9E5xwPBW

[2dN2tV60To6PYjK2MXTaNPuFUar6KX-](#)

[9ealicKEXTwHkqcJ3_uR930PgLOB5y5hgufn_lAlz2JYhH4RcJaJUiow89JU5kxOfX_6wCcv_C6hVp3YU
mPMdVuU1NCd14Kq5uckHsqV92XR9du7S3Ok6L_VDNVYhw4jcTMHOrfJ4_PEOjNpoQR_cFc7k_EWIP
bcrMxcMyBhroJYufgcZHJJqPFf9m3Dpok4MW6fyA6syWoXuj9EFTzDlqKLRWJISwc3cYWI7oVUByBVap
GalHocaZ3rryt8qIDUVnu2ekXihlApHTUvstmH03EyHd271uKZebIfs19z-
QE4VV3JQ0AvDwqh4DySLPVIJCg-Sy9Tkq8NZM6jI-it2qm7evkYNpiZA-
Rd9MBRVssT5ePnad9cW1_nyN9V3LRA](#)

- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. In (Vol. 33, pp. 90-113). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Rosenkranz, C., & Wulf, T. (2017). Behavioral Integration as a Relational Governance Mechanism in Family Firms—The Moderating Role of Family Involvement in Management. *Journal of small business management*, 57(3), 801-819. doi:10.1111/jsbm.12325
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 31(4), 089448651879042-089448651879416. doi:10.1177/0894486518790425
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490. doi:10.1016/s0883-9026(03)00054-5
- Segers, A. (2017). *Resilience in familiebedrijven*. UHasselt U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Adissertation&rft.genre=dissertation&rft.title=Resilience+in+familiebedrijven&rft.DBI=D=T3-&rft.au=Segers%2C+Amke&rft.date=2017&rft.pub=UHasselt&rft.advisor=HENDRIKS%2C+Walter&rft.externalDBID=n%2Fa&rft.externalDocID=oai_uhdspace_uhasselt_be_1942_24797¶mdict=en-US U7 - Dissertation, Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwIV07D8IgEL6ok3HRqPGd_oEqLbXqrFUHJ9PFiQicsaZx8PH_PYgmxs0REi7HhbvvHnAA8HjKwh-bwDRqbSPJTijCy2xq6aCkRsvkhLqQ7q1yvuP7A99k7qrO5we7n24DFHDHszgRC1GFKmfuBlfOOQ4cK5
=
[MXKqyb0Fh9VbNbULmWbZjs8V6UXmGC4hr4BEJBe7C34kKGPzdZYvtyERU5bU2aByvZef5_eA5olm-
VAaleNEeU54F2oUqGMPAnaUJtXkAEkCvsgkkrxvrudGpNpVz2Qfpv_RHvy7YAj12MGOTxGMOpa4PXH
sxTPxonoBqZt2Gw](#) (Dissertation/Thesis)
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of small business management*, 53(3), 748-779. doi:10.1111/jsbm.12085
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12(2), 133-146. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00133.x
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of small business management*, 37(3), 43. Retrieved from http://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1Lb9NAEF7RVGq58EiLCIFokFBvbr1rN465oASlqIQqlLSHnqJ9NuFhQ9b5D_xsZux1FEWIC-cdjUea9cy3uzPfmJaI8zjaiwmImjEPOCPVMLYKQbqSzspYO6Ew5QyplfjmczK7Sz5MqVRn29Qf3N1GyT

[p0m1LTrfmFwNMKEdAl737-imiMFD23hpkaB-yQcheexg4n0-
svs21wzoZ5Q8xMBAUZDVf7eySu08vVY7ZsLVErFYWRCUuEtfZ7da7sHnXj_1j8hD0KEBTGzZ55yh7Y
osuO2qr4Ljtum5X9Cfs939QTFdF7sCqguQ6BMLnSW_8WtkV8gFASQnkIIA6M_dHQYa80hKk-
gFpK55q3YCCmirrW0kNVwtcS9cvCQCW_WaDC0lph-
6lTdns1vXn_MQrDG6J7nqeXkUGgoV1s3Cg1o1gZrXji9KXmQz3SMR7JEQtpoURmMs5djhtEijQTUmP
EkXkaJ89YpygL-
5yBdnkW58oooVUqUFPquBEy026knOW2x96QDxetRavC08Wgv5cb7xdjBEw8SQXvsde1GLFeFFRW
06x_ml_vypwFGVdWa6llaFJAQ4gna1ew37p4Ef56v9j698U_V_vsYUP-
QEW_L1mnWm_sK4Q2SzkI23WAsH5y-wdAhANg](#)

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
doi:10.1177/0894486511421665

Strauss, A., & Corbin, J. (1999). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. doi:0-80395939-7 hardcover

Tagiuri, R., & Davis, J. . (1996). Bivalent Attributes of the Family firm. *Family Business Review*, 10, 10.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Definitie van familiebedrijf in de literatuur (Chua, 1999)

Table 1

Definitions of Family Business in the Literature

Author(s)	Definition
Alcorn, 1982	a profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation. . . .If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business (p. 230).
Babicky, 1987	is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise (p. 25)
Barnes & Hershon, 1976	Controlling ownership is rested in the hands of an individual or of the members of a single family (p. 106)
Bernard, 1975	an enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)
Carsrud, 1994	closely-held firm's ownership and policy making are dominated by members of an "emotional kinship group" (p. 40)
Churchill & Hatten, 1993	what is usually meant by family business. . . .is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from the elder (p. 52)
Davis, 1983	are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management (p. 47)
Davis & Tagiuri, 1985	a business in which two or more extended family members influence the direction of the business (quoted in Rothstein, 1992)
Donckels & Frohlich, 1991	if family members own at least 60 percent of the equity (p. 152)
Donnelley, 1964	when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family (p. 94)
Dreux, 1990	are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a degree of influence in organizational governance sufficient to substantially influence or compel action (p. 226)
Gallo & Sveen, 1991	a business where a single family owns the majority of stock and has total control (p. 181)
Handler, 1989	an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board (p. 262)
Holland & Oliver, 1992	any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families (p. 27)

Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988) Leach, et al (1990)	a business in which members of a family have legal control over ownership (p. 2)
	a company in which more than 50 percent of the voting shares are controlled by one family, and/or a single family group effectively controls the firm, and/or a significant proportion of the firm's senior management is members from the same family (quoted by Astrachan, 1993, pp. 341-342)
Lyman, 1991	the ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one other family member had either to be employed in the business or to help out on a regular basis even if not officially employed (p. 304)
Pratt & Davis, 1986	one in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights (chap. 3, p. 2)
Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985	any business in which majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are or at some time were directly involved in the business (pp. 4-5)
Stern, 1986	owned and run by the members of one or two families (p. xxi)
Welsch, 1993	one in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owners are involved in the management process. (p. 40)

Bijlage 2: Toepassing van strategieën van conflictbeheersing bij verschillende types van conflicten en gevolgen van de toepassing (Qiu & Freel, 2020)

Table 3. Conflict Management Strategies Used in Family Business.

Conflict management strategies	Positive outcomes	Negative outcomes
I. Either-or approaches		
1.1 Avoidance		
<ul style="list-style-type: none"> Often used at the early stage of a conflict process (Fahed-Sreih, 2018) Not suitable for addressing conflicts among family members (McKee, Madden, Kellermanns, & Eddleston, 2014) or high-intensity conflicts (Fahed-Sreih, 2018) Might be suitable for addressing conflicts between family and nonfamily members if they exist for a short period of time (McKee et al., 2014) 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Helps to cool down emotion (Fahed-Sreih, 2018) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Provides time to find the appropriate conflict management strategy, and/or wait for the right moment to act (Fahed-Sreih, 2018) 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Fails to address root causes (Cosier & Harvey, 1998) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Frequent use might result in low family satisfaction, high sibling rivalry, and low mutual trust (Kaye & McCarthy, 1996) Unlikely to encourage optimal levels of task conflict (Kellermanns & Eddleston, 2006)
1.2 Separation		
<ul style="list-style-type: none"> Plays an important role in managing overlapping roles and responsibilities featured in family-related conflicts Suitable for addressing family-related conflicts concerning money and multiple identities (Alderson, 2015; Knapp, Smith, Kreiner, Sundaramurthy, & Barton, 2013) The choice of this strategy over other alternatives seems to depend on personal preference and the associated costs and benefits (Knapp et al., 2013) 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Helps to cool down emotion (Fahed-Sreih, 2018) Reduces the complexity of conflicts (Rhodes & Lansky, 2013) Concealing a stigmatized or unwanted aspect of identity helps to reduce personal discomfort, avoid preconceived judgments, or obtain honest outsider opinions (Knapp et al., 2013) <p>Organizational-level outcome (Stewart & Hitt, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> Separating family ownership from business management helps discipline nonperforming kin, produces higher commitment from nonfamily employees, and copes with increasingly competitive business environments 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Might increase the cost of boundary crossing when one exits and enters roles by overcoming role boundaries (see Knapp et al., 2013) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Separating family ownership from business management might increase agency costs (Stewart & Hitt, 2012) Might incur double-agency costs associated with appointing agents to oversee agents (Zellweger & Kammerlander, 2015)
<p>Individual-level separation</p> <ul style="list-style-type: none"> Scheduling a meeting when the other party cannot attend (Cosier & Harvey, 1998) Using family or business titles in conversation or concealing a stigmatized or an unwanted aspect of identity (Knapp et al., 2013) <p>Organizational-level separation</p> <ul style="list-style-type: none"> Emphasizing boundaries and domains (Knapp et al., 2013) Splitting the family business (Alderson, 2015; Lambrecht & Lievens, 2008) Separating family ownership from business management (Grote, 2003) 		

(continued)

Table 3. (continued)

Conflict management strategies	Positive outcomes	Negative outcomes
1.3 Accommodation		
<ul style="list-style-type: none"> A relationship-building strategy that is good for the family but not for the business (Sorenson, 1999) Suitable for addressing conflicts between family owners and nonfamily employees in the early stage of family businesses (Karra, Tracey, & Phillips, 2006) Should be used selectively when other solutions are not possible (Sorenson, 1999) 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Reduces the occurrence of relationship conflict (Eddleston & Kellermanns, 2007) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Fosters loyalty and commitment to the family's long-term prosperity (Eddleston & Kellermanns, 2007) Altruism practiced with nonfamily members may create great loyalty in the early stage of family businesses and help build competitive firm advantage (Karra et al., 2006) 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> One party may feel defeated (Cosier & Harvey, 1998) Might increase family members' sense of dependency and entitlement and lead to nepotism and nonperforming family employees (Sorenson, 1999) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Might lead to the neglect of important business issues and sacrifices of business interests (Sorenson, 1999) Might create a sense of organizational injustice (Karra et al., 2006) or generate new conflicts (Lubatkin & Schulze, 2005)
1.4 Domination/competition		
<ul style="list-style-type: none"> Plays an important role in generating or sustaining the "dominant coalition" in the family business Pruning the family tree is better done before generational transition (Lambrecht & Lievens, 2008) Pruning the family tree requires (1) significant amount of liquidity, (2) that uninterested or incompetent family members want to liquidate their shares, (3) divergent owner visions (Lambrecht & Lievens, 2008) 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> A moderate level of competition among siblings might help strengthen characters (Rhodes & Lansky, 2013) <p>Organizational-level outcome (Lambrecht & Lievens, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> Pruning the family tree helps to increase family harmony and firm performance Reduces asymmetric altruism Helps generate savings and surplus resources 	<p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Involves lots of time and emotional resources (Cosier & Harvey, 1998) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> Might induce negative affect and damage family relationships (Sorenson, 1999) Might suppress the expression of diverse opinions (Kellermanns & Eddleston, 2006), stifles effective knowledge flows, and undermines decision quality (De Clercq & Balausteiguetia, 2015) Pruning the family tree might consume growth potential (Lambrecht & Lievens, 2008)
<p>Individual-level competition</p> <ul style="list-style-type: none"> Competing with other family members (Marchisio et al., 2010) Using authority (Dean, 1992) Using violence, threatening, or bullying (Fahed-Sreih, 2018; Rhodes & Lansky, 2013) <p>Organizational-level domination</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducing the number of family shareholders or managers (Lambrecht & Lievens, 2008) Emphasizing clear hierarchical ranking (Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011) or centralized control (Sorenson, 1999) 		

Table 3. (continued)

Conflict management strategies	Positive outcomes	Negative outcomes
2. Both-and approaches		
2.1 Vacillation		
<ul style="list-style-type: none"> • Suitable for addressing work-family conflicts and often used in hectic times in the family/business (Lee, Fitzgerald, & Barndus, 2017) • Better avoid extensive use (Lee et al., 2017) 		
Individual-level vacillation	Organizational-level outcome	Individual-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Doing business work at home or vice versa (Lee et al., 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Is flexible and able to address both family and business needs 	<ul style="list-style-type: none"> • Actors might feel short-changed due to a constant need to shift back and forth (Fitzgerald, Winter, Miller, & Paul, 2001)
Organizational-level vacillation (Lee et al., 2017)	Organizational-level outcome	Organizational-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Adjusting family resources to support the business or vice versa 	<ul style="list-style-type: none"> • Family business often benefit from the supply of family labor to the business during formative years but less so at a later stage of development (Olson et al., 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensive use may develop resentment and stress within the family (Miller, Fitzgerald, Winter, & Paul, 1999)
2.2 Compromise		
<ul style="list-style-type: none"> • Can be used as an alternative after other solutions such as competition or collaboration fail (Fahed-Sreih, 2018) • Unsuitable for addressing conflicts rooted in ideological differences (Kellermanns & Eddleston, 2006) • Should be used moderately (Fahed-Sreih, 2018) 		
Individual-level compromise	Individual-level outcome	Individual-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Focusing on finding a middle ground between the two conflicting parties 	<ul style="list-style-type: none"> • A fair solution (Cosier & Harvey, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Only partially addresses the interests of the parties involved (McKee et al., 2014)
Organizational-level compromise	Organizational-level outcome	Organizational-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Using co-CEOs or revolving offices (Alderson, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lessens relationship conflicts in the family (Kellermanns & Eddleston, 2006) • Prevents new conflicts from happening (Fahed-Sreih, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • A temporary solution that limits the discussion of new ideas (McKee et al., 2014) • Overuse might cause decisions to be viewed with less respect and seriousness (Fahed-Sreih, 2018)
2.3 Collaboration		
<ul style="list-style-type: none"> • Likely to occur when there is mutual trust and support, open communication, and creativity (Cosier & Harvey, 1998) • Is best used among stakeholders with equal power (Fahed-Sreih, 2018) • Not suitable for addressing conflicts that demand a quick response or solution (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015) 		
Organizational-level collaboration	Individual-level outcome	Individual-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Participative decision making (Alderson, 2015; Frank et al., 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • A win-win strategy (Sorenson, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Requires time investment, hard work, commitment, and good interpersonal skills (Rhodes & Lansky, 2013; Sorenson, 1999)
Organizational-level collaboration	Organizational-level outcome	Organizational-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Collaborating through negotiation (Fahed-Sreih, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Improves family businesses' financial performance and contributes to positive family outcomes (Sorenson, 1999) • Helps to generate constructive conflicts and reduce relationship conflict (Kellermanns & Eddleston, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Power imbalance among stakeholders may cause certain parties with low power to be marginalized in decision making (Fahed-Sreih, 2018)

(continued)

Table 3. (continued)

Conflict management strategies	Positive outcomes	Negative outcomes
2.4 Integration		
<ul style="list-style-type: none"> • Focuses on breaking down the boundaries between the family, business, and ownership systems (Knapp et al., 2013) • Often used to address work-family conflicts or conflicts related to multiple roles or identities (Knapp et al., 2013; Lewis, Ho, Harris, & Morrison, 2016) • Also suitable for addressing conflicts between family and nonfamily members (Knapp et al., 2013) 		
Individual-level integration (Knapp et al., 2013; Lewis et al., 2016)	Individual-level outcome (Knapp et al., 2013)	Individual-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Embedding habitual routines in business practices • Being sensitive to others' perspective and adapting conversation accordingly • Finding common grounds between family and nonfamily members 	<ul style="list-style-type: none"> • Allows for easy boundary crossing among different systems • Helps to release emotional tension, find social support, or facilitate relationships 	<ul style="list-style-type: none"> • May increase ambiguity and blur the boundary among different systems (Knapp et al., 2013)
Organizational-level integration (Knapp et al., 2013)	Organizational-level outcome (Knapp et al., 2013)	Organizational-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Emphasizing values and work ethics • Being open and trusting 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhances family and nonfamily member unity • Improves the quality of decision making • Helps socialize new hires, manage nonfamily employees' expectations, and promote a long-term strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • May resurface the contradictions and create new conflict potential (Knapp et al., 2013; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016)
3. More-than approaches		
3.1 Involving a third party		
<ul style="list-style-type: none"> • Often used to address sustained relationship conflicts between family members (Kellermanns & Eddleston, 2006) • Can also be used to address work-family conflicts (Lee et al., 2017) • The effectiveness depends on the nature and severity of the conflicts, the types of third parties involved, and the specific intervention chosen. • An ideal third party should (1) have ample distance with the conflicting parties to ensure objectivity, (2) have no stake in the outcome, (3) be aware of the power hierarchy in the family business to avoid being manipulated or scapegoated 		
Individual-level intervention	Individual-level outcome	Individual-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Using other family members or nonfamily members to mediate conflicts (Alderson, 2015; Kellermanns & Eddleston, 2006) • Obtaining volunteer help from family members or friends (Lee et al., 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Helps to diffuse tension (Grote, 2003) and dissipate negative emotion in the short term (Rhodes & Lansky, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Some family members might be too emotionally fragile for mediation process (Haynes, Begler, Kaye, Kaslow, & Usdin, 1997) • The triangulated person might be viewed as biased and become part of the conflict (Rhodes & Lansky, 2013)
Organizational-level intervention	Organizational-level outcome	Organizational-level outcome
<ul style="list-style-type: none"> • Using professional consultants, therapists, or arbitrators (Fahed-Sreih, 2018; Grote, 2003) • Hiring temporary help for either the business or the family (Lee et al., 2017). • Using external information as benchmark (Alderson, 2015) • Scapegoating (Rhodes & Lansky, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Helps to reduce the sustained relationship conflict in family businesses (Kellermanns & Eddleston, 2006) • Third parties can function as an information broker and thus allow the positive effects of task conflict to develop (Kellermanns & Eddleston, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • The family business might need to relinquish control to the third party (Kellermanns & Eddleston, 2006) • Scapegoating might trigger new conflicts and prevent people from identifying root causes (Rhodes & Lansky, 2013)

(continued)

Table 3. (continued)

Conflict management strategies	Positive outcomes	Negative outcomes
<p>3.2 Using governance tools</p> <ul style="list-style-type: none"> • Can be used to deal with a variety of family-related conflicts, especially the recurrent ones (Pondy, 1967) • Suitable to use as a long-term strategy considering the long-term orientation of these governance tools <p>Organizational-level governance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Using family meetings, family retreat, and family councils (Alderson, 2015) • Using board of directors or advisors (Alderson, 2015) • Using family constitution or protocol to set rules and manage anticipated conflicts in decision making (Alderson, 2015; Kidwell, Eddleston, Cater, & Kellermanns, 2013) <p>Societal-level governance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Using corporate and family laws (Tait, 2017) <p>3.3 Changing and/or learning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Can be used to deal with a variety of family-related conflicts • Suitable to use as a long-term strategy as both changing and learning take time <p>Individual-level learning (Filbeck & Smith, 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Learning about personality differences • Learning communication skills <p>Organizational-level changes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapting to changes (Lee, 2006) 	<p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helps to facilitate communication and collaboration, create shared values, and provide guidance to deal with recurrent conflicts (Cosier & Harvey, 1998; Kidwell et al., 2013) • Board of directors help to increase professionalism of family businesses and improve decision making (Alderson, 2015) • Corporate and family laws help to provide legal and financial protections for minority shareholders in family business (Tait, 2017) <p>Individual-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> • Learning about personality differences helps to reduce hostility, resentment and misunderstanding, and become tolerant and open-minded to others (Filbeck & Smith, 1997) 	<p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ineffective conflict management practices might be institutionalized and make the family business rigid (Rhodes & Lansky, 2013) <p>Organizational-level outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takes time to happen; change might trigger resistance and bring new conflicts

Bijlage 3: Resultaten van de toepassing van strategieën van conflictbeheersing op de prestaties van de familie en het bedrijf (Sorenson, 1999)

Table 2. Predicted Conflict Management Strategies for Obtaining Desired Business and Family Outcomes in Family Businesses

Business Outcomes	<i>Positive</i>	<i>Negative</i>
Positive	Collaboration Compromise Accommodation	Collaboration Compromise Accommodation
Family Outcomes		
Negative	Collaboration Compromise	Competition Avoidance

Bijlage 4: Interviewprotocols

1. Interviews met familiebedrijven adviseurs/ coaches

Doel van de interviews

Familiebedrijven doen vaak beroep op adviseurs/coaches als het gaat over de corporate governance, opvolging en structurele organisatie, maar soms worden adviseurs ook gecontacteerd als er conflicten zijn binnen familiebedrijven. Uit de literatuurstudie bleek dat tussenkomst van derden een populair instrument is voor conflictbeheersing in familiebedrijven. Een neutrale buitenstaander kan een nieuw perspectief bieden en communicatie en interactie vergemakkelijken (Kellermanns & Eddleston, 2006; Qiu & Freel, 2020). Daarom werd er een poging gedaan om meer inzicht te krijgen in de werking van de adviseurs/coaches. Er kwamen veel belangrijke en interessante bevindingen aan bod bij het afnemen van de interviews. Hieronder is er een lijst met mogelijke vragen voor de interviews. Deze lijst diende als een richtlijn. Tijdens interviews kwamen er spontaan vragen bij of er werden ook vragen weggelaten.

Interviewvragen

1. Kunt u een beschrijving geven van uw functie? Welke diensten levert u aan familiebedrijven?
2. Waarom hebt u juist voor deze job gekozen? Waarom is het belangrijk voor u?
3. In welke mate verschillen familiebedrijven van andere niet-familiale organisaties?
4. Wat zijn de voornamelijk zaken waarmee u wordt gecontacteerd door familiebedrijven?
5. Hoe frequent wordt u geconfronteerd met conflicten in familiebedrijven? 1 x per week? 1 x per maand?
6. Hoe snel wordt u gecontacteerd door familiebedrijven in geval van conflicten? In welke fase bevinden de conflicten zich dan? (begin? geëscaleerd?)
7. In welke mate hebben bedrijven conflicten zelf geprobeerd aan te pakken vooraleer ze u of uw collega's inschakelen? Hoe proberen ze deze conflicten zelf op te lossen en waarom is dat de juiste/foute manier om conflicten aan te pakken?
8. Waar gaan deze conflicten meestal over? Kunt u voorbeelden geven van conflicten binnen familiebedrijven waar u ervaring mee hebt? Hoe zijn deze conflicten ontstaan? Wat gebeurde er? Wie was er allemaal betrokken? Welke emoties van de leden hebt u waargenomen?
9. In welke mate kunnen mensen gemakkelijk praten over conflicten binnen hun familiebedrijf?
10. Wat voor invloed heeft het feit dat men al dan niet over conflicten praat?
11. Als mensen er niet gemakkelijk over praten, hoe pakt u dit aan en waarom?
12. Kunt u voorbeelden geven van conflicten binnen familiebedrijven waar u ervaring mee hebt? Hoe zijn deze conflicten ontstaan? Wat gebeurde er? Wie was er allemaal betrokken? Welke emoties van de leden hebt u waargenomen?
13. Hoe hebt u deze conflicten ervaren als een buitenstaander?
14. Ontstaan er volgens u meer of minder conflicten bij familiebedrijven door de aanwezigheid van een nieuwe generatie? Welke invloed heeft een nieuwe generatie op de conflicten binnen een familiebedrijf?
15. Wat zijn de gevolgen van conflicten op de prestaties van een familiebedrijf volgens u?
16. Wat zijn de gevolgen van conflicten op de familierelaties volgens u?

17. Hebben deze conflicten nog andere gevolgen?
18. In welke mate hebt u positieve effecten van conflicten waargenomen bij familiebedrijven?
19. In welke maten hebben conflicten die achteraf opgelost worden en conflicten die niet opgelost geraken verschillende effecten op het bedrijf en de mensen?
20. Kunt u voorbeelden geven van conflicten die volgens u de moeilijkste zijn om aan te pakken en waarom? Hoe verloopt de advisering? Hoe bepaalt u op welke manier een conflict het best wordt aangepakt?
21. Hebt u ervaring met familiebedrijven die binnen hun bedrijf een familiecharter hebben afgesloten? Worden familiebedrijven met een familiecharter meer of minder geconfronteerd met conflicten? Hoe komt dit?
22. Hoe loopt de communicatie tussen u als adviseur en het bedrijf? Met welke interne partij(en) houdt u contact en op welke manier? Is het eerder een formele of een informele communicatie?
23. In welke mate worden de adviezen nageleefd? Ziet u een verschil tussen bedrijven die de adviezen opvolgen en de bedrijven die dit niet doen?
24. Hoe verloopt de opvolging van de conflicten en de conflicthantering?
25. In welke mate worden conflicten na de bemiddeling opgelost? Volledig?
26. Hoeveel kost een adviesessie voor familiebedrijven gemiddeld?
27. Welk advies geeft u standaard aan alle familiebedrijven?
28. Hebben jullie binnen jullie bureau nog bepaalde cijfergegevens over dit onderwerp?
29. Wat wilt u zelf nog toevoegen?

2. Interviews met familiebedrijven eigenaars

Doel van de interviews

De interviews werden afgenomen met als doel om meer praktische inzicht te krijgen in soorten conflicten die er ontstaan in familiebedrijven, de conflicthantering en de gevolgen die ermee gepaard gaan. Hieronder is er een lijst met mogelijke vragen voor de interviews. Deze lijst diende als een richtlijn. Tijdens interviews kwamen er spontaan vragen bij of er werden ook vragen weggelaten, bijvoorbeeld als ze niet van toepassing waren in een bepaald geval.

Interviewvragen

1. Kunt u een beschrijving geven over uw functie binnen het bedrijf?
2. Kunt u uitleggen wat voor een connectie u hebt met het familiebedrijf? Hoe bent u hier terecht gekomen?
3. Hoe frequent wordt u geconfronteerd met conflicten binnen het bedrijf? 1 keer per week? 1 keer per maand?
4. Waar gaan deze conflicten meestal over? Hoe ontstaan deze conflicten?
5. Kunt u voorbeelden geven van conflicten binnen jullie bedrijf? Wie was er betrokken?
6. Hoe hebt u deze conflicten ervaren?

7. Hoe werden deze conflicten aangepakt?
8. In welke mate was deze aanpak effectief? Wat zou u achteraf gezien anders hebben gedaan en waarom?
9. Hoe worden de bedrijfstaken verdeeld binnen jullie bedrijf?
10. Heeft deze verdeling ooit geleid tot een conflict? Zo ja, waar ging het conflict over? Hoe werd het aangepakt?
11. Wie is verantwoordelijk voor de aanpak van conflicten binnen het bedrijf?
12. Welke interne en/of externe partijen werden er betrokken bij de conflicten om deze aan te pakken? Wat hebben deze partijen gedaan?
13. In welke mate werden conflicten opgelost? Volledig?
14. Wat waren de gevolgen van deze conflicten op bedrijfsprestaties?
15. Wat waren de gevolgen van deze conflicten op familierelaties?
16. Hebben deze conflicten nog andere gevolgen?
17. Hebt u positieve effecten van conflicten ervaren? Zo ja, welke effecten en waar ging het conflict over? Hoe is dit conflict ontstaan? Wat gebeurde er allemaal? Wie was er betrokken?
18. In welke mate hebben conflicten die achteraf worden opgelost en conflicten die niet opgelost geraken verschillende effecten op het bedrijf en de mensen?
19. Hoe is de controleconcentratie binnen het bedrijf? Controleconcentratie wordt gedefinieerd als het machtsniveau van leden van familiebedrijven. Heeft de controleconcentratie, volgens u, een effect op de conflicten binnen het bedrijf? Welk effect heeft het niveau van controleconcentratie, volgens u, op de conflicten binnen het bedrijf?
20. Hoe verloopt het aanwervingsproces binnen het bedrijf?
21. In hoeverre worden de familieleden van de nieuwste generatie betrokken bij het bedrijfsleven? Op welke manier worden ze betrokken bij het bedrijfsleven?
22. Ontstaan er meer of minder conflicten door de aanwezigheid van een nieuwe generatie? Hoe komt het volgens u? Welke factoren hebben daar invloed op?
23. Welke effecten ziet u in verband met de betrekking van de nieuwste generatie bij bedrijfsprocessen?
24. Wordt er volgens u voldoende afstemming gemaakt tussen hun kwalificaties en de functie-eisen?
25. Wat wilt u zelf nog toevoegen?