



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld

Thibaut Keulen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN



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 handelswetenschappen

Masterthesis

De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld

Thibaut Keulen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze literatuurstudie met bijhorend empirisch onderzoek werd gerealiseerd in het kader van het behalen van mijn Master in de Handelswetenschappen. Deze masterproef bestudeert hoe familiale waarden de beslissingsname beïnvloeden. Dit onderwerp wekte mijn interesse op, omdat het me interessant leek te ontdekken op welke manier waarden een invloed hebben op familiebedrijven. Daarnaast is er nog niet heel veel onderzoek verricht naar waarden. Het leek me daarom een opportuniteit om te onderzoeken op welke manier beslissingen beïnvloed worden door familiale waarden.

Eerst en vooral wil ik de Universiteit Hasselt danken om me de kans te bieden om deze masterproef te schrijven. Daarnaast wil ik uitdrukkelijk mijn promotor Prof. dr. Lambrechts en De heer Croonen bedanken voor hun begeleiding. Zij hebben mij deskundig advies, alsook gegronde feedback gegeven tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Ten slotte wil ik ook de bedrijven bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun deelname zou er geen empirisch onderzoek mogelijk zijn geweest. Ondanks de huidige coronacrisis hebben zij tijd vrij gemaakt om mij te woord te staan en een inkijs te geven in hun familiale werking.

Dankzij de bijdrage van al deze behulpzame mensen was het mogelijk om deze masterproef tot een goed einde te brengen.

*Thibaut Keulen
Hasselt, juni 2021*

Samenvatting

Waarden zijn doorheen de jaren reeds meermaals onderzocht door verschillende auteurs. Echter missen deze studies vaak voldoende empirische ondersteuning (Duh, Belak & Milfelner, 2010). Daarom heb ik getracht in mijn onderzoek de werking van familiale waarden bloot te leggen. Voor deze studie is er gekozen om een kwalitatief onderzoek te voeren. Hierbij werden acht respondenten uit telkens verschillende familiale bedrijven bevroegd. De functies van de respondenten varieerde van (familiale) CEO, CFO, zaakvoerster tot directeur collectief welzijn. Deze interviews verliepen semigestructureerd. Om de data zo grondig mogelijk te analyseren, werd er gebruikt gemaakt van codering, daar dit het kernproces is van *grounded theory*.

Ten eerste werd er onderzocht hoe beslissingen beïnvloed worden door het familiaal karakter. Hieruit bleek dat hun medewerkers zeer belangrijk zijn bij de beslissingsname. Zo zullen zij altijd trachten rekening te houden met hun medewerkers bij het nemen van beslissingen. Daarnaast bleek dat familiebedrijven sterk inzetten op het creëren van klantwaarde. Zo gaven de respondenten aan liever niets te verkopen, dan producten te verkopen die niet bij de noden van de klant passen. Verder gaven enkele respondenten aan uitdrukkelijk rekening te houden met familiale waarden, door op regelmatige tijdstippen te reflecteren of de besluitvorming nog in lijn is met de familiale waarden. Ten slotte is het financiële aspect helemaal niet het belangrijkste bij familiebedrijven. Zo gaven enkele respondenten aan hun steentje bij te dragen aan de maatschappij, aan projecten die het welzijn van de mens en omgeving verbeteren.

Daarnaast werd de rol van de oprichter bij het vormen van familiale waarden bestudeerd. De meeste respondenten gaven aan geen rechtstreekse invloed meer te ervaren van de oprichter bij het nemen van beslissingen. Toch bleek er nog een invloed te zijn van de oprichter door de familiale waarden die in het DNA van de familie van generatie op generatie overgaan. Daarnaast bleek dat de familiale waarden, opgelegd door de oprichter, niet aangepast werden bij de overdracht naar volgende generaties. Ze worden eventueel enkel aangepast aan de huidige tijd, maar de basiswaarden blijven onveranderd en worden gezien als de handtekening van het familiebedrijf.

Vervolgens werd er bestudeerd in welke mate formele structuren een rol spelen bij de beslissingsname. Hierbij kwam naar voren dat slechts twee van de acht familiebedrijven een familiecharter hebben. Voor die bedrijven is zo een document waardevol, omdat er een grote mate van familiale betrokkenheid is die hiermee geregeld kan worden. Daarnaast gaven enkele respondenten aan de familie te betrekken via een familieforum en/of familieraad. Tijdens deze vergaderingen worden updates gegeven over de financiële en economische toestand van het bedrijf. Ook worden hier strategische doelstellingen voor lange termijn besproken, waarbij input van de familie mogelijk is. Hieruit wordt duidelijk dat familiebedrijven met veel familiale inmenging vaak een familiecharter en/of een familieforum hebben. Deze structuren bieden waarde voor deze ondernemingen, omdat allerhande regels met betrekking tot de familie en het bedrijf hierin beschreven staan. Zo zal een bedrijf met veel familiale inmenging vaak rekening moeten houden met de familie en verantwoording moeten afleggen aan het familieforum. Respondenten die aangaven dat het familiebedrijf deze formele structuren nog niet hadden, zagen het belang er wel van in om deze structuren te introduceren, maar hadden er nog geen werk van gemaakt.

Ten slotte werd er nog gepeild naar de manier waarop beslissingen beïnvloed worden tijdens een crisis, meer bepaald of de financiële aspecten voorrang krijgen op familiale waarden. Hierbij kwamen de respondenten vrijwel allemaal overeen dat op een moment van crisis de financiële waarden prioriteit hebben, maar dat ze geen afbreuk doen aan de familiale waarden. Enkele respondenten gaven aan het familiale karakter zelfs nog extra te benadrukken tijdens een crisis. Zo werd er geopteerd om de mensen zoveel mogelijk aan het werk te houden, ook al verdiende het bedrijf er heel weinig aan. Desalniettemin gaven enkele respondenten aan bepaalde structuren te hebben, waardoor ze in staat zijn zeer snel in te grijpen wanneer nodig.

Dit onderzoek trachtte te bestuderen in welke mate de familiale waarden een rol spelen bij de beslissingsname. Waarden vormen een zeer interessant onderzoeksdomein. Dit is dan ook een belangrijk onderwerp voor vervolgonderzoek. De voornaamste beperking van deze studie is de omvang ervan. Door de strikte planning waarin deze studie geschreven werd, heeft de onderzoeker zich moeten toespitsen op een steekproef van acht respondenten. Hierdoor zijn niet alle sectoren opgenomen in deze studie. Om toch een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in hoe familiale waarden de beslissingsname beïnvloeden, werd er gekozen om een zo rijk mogelijke steekproef te selecteren door verscheidene sectoren te bevragen. Toekomstig onderzoek zou zich bijvoorbeeld kunnen richten op andere sectoren om een algemener beeld te kunnen schetsen over de werking van familiale waarden. Daarnaast kan het interessant zijn voor toekomstig onderzoek om de invloed van SEW op familiale waarden te bestuderen, daar SEW een zeer belangrijk aspect vormt voor familiebedrijven (Murphy et al., 2019). Verder werden de resultaten geïnterpreteerd door slechts één onderzoeker, waardoor alles slechts door één *point of view* werd bekeken. Ten slotte werd dit onderzoek tijdens de corona pandemie gevoerd, wat een invloed had op de data verzameling, daar deze online diende verzameld te worden

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie	3
2.1. Het begrip: waarden en familiebedrijven	3
2.2. Familiale waarden	5
2.3. De werking van waarden	8
2.4. De rol van de pater familias	9
3. Methodologie	11
3.1. Grounded theory	11
3.2. Theoretical sampling	11
3.3. Dataverzameling	13
3.4. Data-analyse	13
4. Bevindingen	15
<i>I. Beslissingen worden beïnvloed door de mate van het familiale karakter</i>	<i>15</i>
<i>II. De rol van de oprichter is belangrijk bij het vormen van familiale waarden</i>	<i>18</i>
<i>III. Formele structuren spelen een rol bij de beslissingsname</i>	<i>20</i>
<i>IV. Beslissingsname tijdens een crisis</i>	<i>21</i>
5. Discussie	22
Referentielijst	24
Appendix A - Interviewprotocol	27



De werking van familiale waarden in familiebedrijven ontrafeld

Thibaut Keulen

Onder toezicht van Prof. dr. Frank Lambrechts en De heer Seppe Croonen

Kernwoorden	Abstract
Familiale waarden Familiebedrijven Pater familias Beslissingsname Crisis Kwalitatief onderzoek	Familiale waarden zijn doorheen de jaren al meermaals onderzocht. Echter missen deze onderzoeken vaak voldoende empirische ondersteuning. Deze thesis rapporteert de empirische resultaten omtrent de invloed van familiale waarden op beslissingen in een familiebedrijf. De bevindingen werden geschreven op basis van interviews met acht respondenten. Ze tonen aan dat er geen beslissingen genomen worden zonder rekening te houden met familiale waarden. Daarnaast werd er geen directe invloed uitgeoefend door de oprichter bij het nemen van beslissingen. Verder werd het belang van formele documenten als een familiecharter erkend. Desondanks waren slechts twee van de acht familiebedrijven in het bezit van zo een document. Ten slotte bleek dat familiale waarden niet op de tweede plaats komen bij het doormaken van een crisis. De financiële waarden hebben dan wel prioriteit, maar dat doet geen afbreuk aan de familiale waarden.

1. Inleiding

Familiebedrijven blijken een dominante invloed te hebben op het wereldwijde economische landschap (Mandl, 2008). Zo blijkt uit een studie van Lambrecht en Molly (2011) dat 77 procent van alle vennootschappen in België een familiebedrijf is. Bovendien worden in België 1,71 miljoen mensen tewerkgesteld in zeker 123.000 familiebedrijven, wat overeenstemt met 45 procent van de totale actieve arbeidsmarkt. Verder vertegenwoordigen familiebedrijven zo'n 33 procent van het BBP in België (Lambrecht et al., 2011).

Familiebedrijven zijn vaak waardegedreven organisaties. Rokeach (1968) definieert waardegedrevenheid als volgt: *"a belief that a specific mode of conduct or end state of existence is personally and socially preferable to alternative modes of conduct or end states"* (Parada & Viladas, 2010, p. 357). De waarden die hieruit voortvloeien kunnen worden gezien als richtlijnen om de visie, missie en doelen te stellen in een familiebedrijf (Duh, Belak & Milfelner, 2010). Verder tonen waarden aan de medewerkers wat belangrijk is voor de onderneming en vormen ze de basis voor strategische keuzes, praktijken en gedrag (Dieleman & Koning, 2019). In verschillende studies werd er reeds onderzoek gedaan naar familiewaarden in ondernemingen.

Verschillende studies zijn het erover eens dat hard werken, *commitment* naar de organisatie en lange termijn oriëntatie belangrijke waarden zijn (Parada et al., 2010). Huidig onderzoek toont aan welke familiale waarden er zijn, maar vaak worden deze onvoldoende empirisch ondersteund of is het verschil tussen een familiebedrijf en niet-familiebedrijf niet voldoende onderzocht (Duh et al., 2010). Ook Parada et al. (2010) vermeldt in hun studie dat er weinig kennis over het belang van en de werking van waarden beschikbaar is in familiebedrijven. Daarom tracht dit onderzoek te bestuderen hoe familiale waarden werken. Zo zal er onderzocht worden op welke manier beslissingen beïnvloed worden door familiale waarden.

Bovendien toont onderzoek aan dat waarden kernelementen zijn van de persoonlijkheden van individuen. Die persoonlijkheden hebben een belangrijke invloed op individuen, families en bedrijven (Parada et al., 2010). Waarden zijn relevante factoren die vaak het succes of het falen van een bedrijf betekenen (Parada et al., 2010). Vervolgens blijkt uit het onderzoek van Hunt, Wood en Chonko (1989) dat unieke waarden kunnen leiden tot superieure bedrijfsprestaties. Intern versterken die waarden de identiteit van het bedrijf, waardoor de betrokkenheid en loyaliteit van werknemers gestimuleerd worden. De werknemers matchen hun persoonlijke doelen met die van de onderneming, waardoor ze sneller extra inspanningen voor het bedrijf zullen leveren. Buiten het bedrijf dragen ze bij aan het sociaal kapitaal, wat wil zeggen dat ze zorgen voor goede relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschap. Door de sterke werknemersidentificatie en de voordelen van goede relaties met partners, zal de onderneming een hogere financiële

waardering en rentabiliteit genereren. Beide mechanismen maken het dus financieel aantrekkelijk om sterke familiewaarden te bezitten binnen de onderneming. Toch zal niet elk bedrijf in staat zijn goede relaties op te bouwen en bijgevolg een hogere financiële waardering en rentabiliteit genieten doordat familiebedrijven heterogeen zijn (ECFB, BDO & Rabobank, 2017).

Kortom: deze thesis zal bestuderen hoe beslissingen in familiebedrijven beïnvloed worden door familiale waarden. Hierbij zal ook de invloed van de bedrijfsleider op de onderneming nader onderzocht worden. De opzet van deze studie is dus de werking van familiale waarden ontrafelen. Ondanks het belang van waarden voor familiebedrijven, is er nog te weinig zicht op hoe waarden beslissingen van familiebedrijven beïnvloeden. Om dit op een efficiënte manier te kunnen onderzoeken is het belangrijk om te starten met het definiëren van waarden. Naast waarden zal ook de term familiebedrijf gedefinieerd worden. Na de definiëring zal deze studie uitgebreid verslag brengen over familiale waarden en de werking hiervan. Verder in het onderzoek zal een deel gewijd worden aan de rol van de pater familias. Ten slotte zal er een empirisch gedeelte volgen dat de bevindingen uit de realiteit zal weergeven. Zo zal het eerste onderdeel gewijd worden aan hoe familieleden een invloed uitoefenen op het bedrijf en de beslissingsname. Daarna zal de rol van de oprichter bekeken worden bij de vorming van de waarden. Als derde zal bestudeerd worden in welke mate formele structuren een rol spelen bij de beslissingsname. Tot slot zal er een deel gewijd worden aan hoe beslissingsname gebeurt tijdens een crisis. Hierna zal er een discussie volgen, waarin de voornaamste bevindingen getoetst worden aan de

literatuur. Daarnaast zal er in dit onderdeel ook ingegaan worden op de beperkingen van dit onderzoek en zullen er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden vermeld. Op basis van bovengenoemde onderdelen draagt dit onderzoek bij aan de uitbreiding van de manier waarop waarden werken.

2. Literatuurstudie

2.1. Het begrip: waarden en familiebedrijven

I. Waarden

Waarden worden gedefinieerd als een blijvende overtuiging, een specifieke vorm van gedrag, die de voorkeur heeft boven andere gedragingen (Parada et al., 2010). Daarnaast vermeldt voorgaand onderzoek dat dit specifieke gedrag als relatief duurzaam wordt ervaren en bovendien het gedrag van individuen vormt en beïnvloedt.

Waarden helpen mensen bepalen wat belangrijk is en zijn de basis voor sociaal gedrag (Dieleman et al., 2019). In ondernemingen geven waarden identiteit aan de werknemers en aan andere betrokken partijen. Daarnaast verbeteren ze de stabiliteit van het sociale systeem, hetgeen bestaat uit mensen en groepen mensen met daartussen beïnvloedingsrelaties en samenwerkingsrelaties, waarbij er oorspronkelijk tegenwerking tussen deze actoren kan zijn. Verder zorgen ze dat de managers aandacht besteden aan belangrijke zaken, leiden ze tot belangrijke beslissingen bij het management en zorgen ze voor betrokkenheid (Duh et al., 2010).

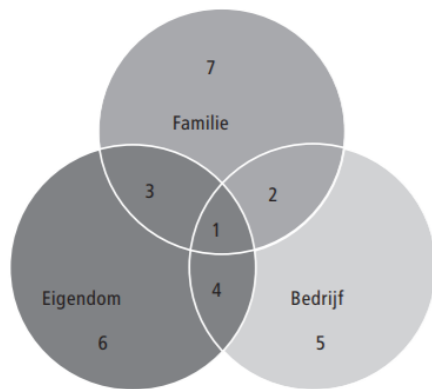
Uit een studie van Deal en Kennedy (1983) blijkt dat waarden vertegenwoordigd

worden door de bedrijfsfilosofie die afgestemd is op de werkomgeving en op grote schaal erkend wordt door alle werknemers. Die waarden zijn van cruciaal belang aangezien ze de gedragingen van managers sturen. Bovendien treden ze op als controlemechanismen en bouwen ze mee aan de motivatie van managers om goed te presteren (Deal et al., 1983).

II. Familiebedrijven

Familiebedrijven kunnen op verschillende manieren gedefinieerd worden aangezien elk bedrijf zijn eigen kenmerken heeft met betrekking tot familie en eigenaarschap. Familiebedrijven kunnen gedefinieerd worden als een onderneming die door een ondernemer gestart wordt, waarbij er een overlap bestaat tussen bedrijf, familie en eigendom (Matser, 2010). In het kader van dit onderzoek is het belangrijk om een eenduidige definitie vast te leggen. Een onderzoek in opdracht van de Europese Unie (2009) leidde tot de volgende definitie van familiebedrijven: *“De meerderheid van het zeggenschap, verbonden aan het eigendom moet in handen zijn van een natuurlijk persoon, dan wel de familie, daarnaast moet tenminste één familielid betrokken zijn in het bestuur van de onderneming en bij beursgenoteerde bedrijven moet er tenminste 25 procent van het zeggenschap in handen van de familie zijn”* (Matser, 2010, p. 9).

Vaak wordt het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996) gebruikt om de relatie toe te lichten tussen het bedrijf, de familie en



Figuur 1: Het driecirkelmodel (Tagiuri en Davis)

het eigendom. In figuur 1 wordt duidelijk hoe de dimensies op elkaar inwerken. Familieleden zijn in de eerste plaats bezorgd om de welvaart en het streven naar samenhang binnen het bedrijf. Eigenaars daarentegen hechten meer belang aan de *return on investment* en de levensvatbaarheid van het bedrijf, terwijl managers focussen op de operationele efficiëntie (Tagiuri & Davis, 1996). Als voorbeeld heeft nummer één in figuur één als betekenis dat een individu zowel de rol van eigenaar, familielid als lid van het management opneemt. Nummer zeven bijvoorbeeld heeft als betekenis dat een lid van de onderneming enkel familie is. Dit kunnen bijvoorbeeld jonge kinderen zijn die misschien onrechtstreeks een invloed hebben op het bedrijf. Deze wisselwerking tussen de drie dimensies onderscheidt familiebedrijven van niet-familiebedrijven (Tagiuri & Davis, 1996).

Volgens Cincera en Volckaert (2019) zijn er enkele assumpties verbonden aan deze definiëring. Zo wordt er bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de impact die technologische vooruitgang met zich meebrengt. Daarnaast moet een minimum in het aandeelhouderschap van het bedrijf opgenomen worden door de familie en de term 'familie' wordt niet specifiek genoeg gedefinieerd, waardoor zelfstandigen in sommige gevallen tot het familiebedrijf

worden gerekend en in andere gevallen niet. Een andere studie wijst erop dat het driecirkelmodel een puur bedrijfskundig model is, dat geen juridische grondslag heeft. Daarnaast zijn de meeste definities ook specifieker dan deze van Tagiuri en Davis (Van de Wert, 2018).

EFB (2018), de *European Family Business* stelde een eenzijdige definitie op die rekening houdt met de assumpties van het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis die hierboven reeds besproken werden. De definitie luidt als volgt: "*The common feature of these companies is that of the family dimension, where business and ownership are intertwined. Family businesses can be small, medium sized or large, listed or unlisted. Family businesses in Europe have been widely equated to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in public and policy discussions. However, this neglects the fact that there are also large family businesses.*" (Efb, 2018). Belangrijk om te duiden is dat dit begrip sterk afhankelijk is van bedrijf tot bedrijf (Cincera et al., 2019).

Specifieke karakteristieken blijken belangrijk te zijn om familiebedrijven van niet-familiebedrijven te onderscheiden. Uit het onderzoek van EFB (2018) blijkt dat volgende karakteristieken bepalend zijn voor het familiale karakter van een bedrijf:

- De meerderheid van de rechten om beslissingen te nemen zijn in het bezit van degene die de onderneming opgericht heeft, of bij degene die het aandelenkapitaal in zijn bezit heeft of bij hun echtgenoten, ouders, kinderen of bij de directe erfgenamen van hun kinderen;
- De meerderheid van de beslissingsrechten zijn (in)direct;

- Ten minste een vertegenwoordiger van de familie of verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming;
- Beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie van familiebedrijf als de persoon die de onderneming heeft opgericht of verworven of hun families of nakomelingen 25 procent van de beslissingsrechten heeft die door hun aandelenkapitaal worden opgelegd.

2.2. Familiale waarden

In dit onderdeel zal er eerst een algemeen overzicht gegeven worden van waarden. Hierna zullen specifieke waarden besproken worden met hun bijhorende implicaties. Daarna zal de rol van sociaal kapitaal blootgelegd worden. Ten slotte zal er een paragraaf gewijd worden aan het familiecharter.

Algemeen gezien moet er volgens Argandoña (2003) een onderscheid gemaakt worden tussen positieve en negatieve waarden. Volledig negatieve waarden bestaan niet, daar niemand deze zou accepteren. Een waarde wordt negatief wanneer er rekening wordt gehouden met de intrinsieke en transcendente effecten van de acties die door iemand uitgevoerd worden. Dat laatste betekent dat er effecten zijn op anderen door een actie van een individu. Daarnaast kan er ook een onderscheid gemaakt worden tussen ultieme en instrumentele waarden. Ultieme waarden zijn wat ze zijn. Het zijn eerder doelen of doelstellingen. Ze worden vaak abstract en universeel weergegeven en zijn minder aan verandering onderhevig. Instrumentele waarden daarentegen worden gezien als een middel om ultieme waarden te bereiken. Deze zijn vaak concreter en relatief. Toch is deze indeling onnauwkeurig,

aangezien er maar heel weinig waarden zijn die echt ultiem zijn. De meeste waarden zijn ultiem met betrekking tot andere lagere waarden, maar zijn instrumenteel voor andere hogere waarden. Zo wordt in een studie van Argandoña (2003) als voorbeeld eerlijkheid besproken om dit te staven. Eerlijkheid kan instrumenteel van aard zijn voor vertrouwen, dat op zijn beurt een instrumentele waarde kan zijn voor vrede.

De algemene informatie omtrent waarden, die hierboven reeds vermeld werd, kan ook vertaald worden naar de specifieke waarden in familiebedrijven. In de bestaande literatuur worden waarden als loyaliteit, vertrouwen, communicatie, inzet, onafhankelijkheid en overleven vaak genoemd als familiewaarden (Astrachan, 1988). In de meeste familieondernemingen komen vaak dezelfde doelen en waarden voor. Haugh en Mckee (2003) verwijzen naar waarden als inzet, communicatie, vertrouwensnetwerken en begrip van relaties tussen familieleden, klanten, gemeenschappen en anderen. In kleine ondernemingen zijn die waarden vaak niet formeel vastgelegd en/of openlijk besproken. Toch hebben die waarden een sterke impact op het gedrag van werknemers.

Een studie van Haugh et al. (2003) toont aan hoe gedeelde waarden gunstig lijken te zijn voor de vormgeving en de sturing van gedrag van medewerkers in kleinere familiebedrijven. Zo blijkt dat werknemers die vertrouwen op de familie, en de gedeelde familiewaarden met zich meedragen, autonomer kunnen werken. Voor het bedrijf is het minder noodzakelijk nauw toezicht te houden op de medewerkers, wat een positief effect heeft op de bedrijfsmiddelen. Daarnaast heeft dat zowel een positief effect op de continuïteit als op de stabiliteit van het personeelsbestand en bevordert dat zo de

zelfredzaamheid en de toewijding van werknemers. Dat zorgt voor een vereenvoudiging van het beheersproces en de productieactiviteiten. Toch blijkt dit niet voor alle familiebedrijven zo te zijn, omdat er verschillen tussen werknemers, taken, hiërarchie etc. bestaan. De familiecultuur is dus niet onaantastbaar en moet constant ondersteund worden omwille van permanent aanwezige uitdagingen.

Naast het feit dat waarden gedeeld moeten zijn om gedrag van medewerkers vorm te geven en te sturen is het belangrijk om ook specifieke waarden te bespreken. Volgens Erdem en Baser (2010) blijken vier waarden een belangrijke rol te spelen in familieondernemingen: vertrouwen, patriarchaat, belang van onderwijs, gerechtigheid en naastenliefde. Vertrouwen tussen familieleden wordt gepercipieerd als een sterke waarde, omdat deze waarde vanaf het begin het meest beschermd wordt (Morris, Williams & Nel, 1996). Indien deze waarde aanwezig is, zullen inzet, solidariteit en ondersteunende relaties als gevolg hiervan ook aanwezig zijn. Hierdoor kunnen er mogelijke conflicten vermeden worden, zullen er minder snel familieleden opstappen en zal de levenscyclus van het familiebedrijf verlengd worden (Erdem et al., 2010).

Naast het belang van vertrouwen is sociaal kapitaal voor familiebedrijven ook zeer belangrijk. Zo is volgens Salvato en Melin (2008) de rol van sociaal kapitaal belangrijk in familiebedrijven, daar deze waarde creëert tussen generaties. Het sociaal kapitaal binnen het bedrijf verhoogt de eenvoud waarmee de nodige *resources* behaald kunnen worden, wat bijvoorbeeld vaak voortvloeit uit het vertrouwen tussen de familieleden en de reputatie van de onderneming. Die bronnen zijn bepalend voor het verwerven van de

vooropgestelde strategische doelstellingen. Volgens Sundaramurthy (2008) is er een sterk vertrouwen tussen de familieleden in de eerste generatie. In de volgende generaties zal open zijn naar invloeden van buitenaf, duidelijke en transparante regels en sterke communicatie leiden tot *competence trust*, *system trust* en *bolster interpersonal trust* respectievelijk.

Daarnaast komt de waarde 'patriarchaat' vaak terug in familiebedrijven. De autoriteit van de oprichter is dominant binnen het bedrijf en de familie. Toch wordt de oprichter niet bekritiseerd door de tweede en derde generatie. Hij of zij wordt zelfs gezien als een *storytelling model*. Volgens Erdem et al. (2010) blijkt dat er een sterke dominante man-vader structuur is in families. Dit uit zich doordat vrouwen die voor het gezin zorgen, niet mogen deelnemen aan de werkzaamheden binnen het bedrijf, omdat ze tot conflicten en verstrooiing zullen leiden. Daarnaast blijkt uit die studie dat vrouwen niet als erfgenaam onder de familieleden beschouwd worden. Dit blijkt echter niet het geval te zijn wanneer dochters een actieve rol spelen binnen het bedrijf. Het feit dat familieondernemingen patriarchale waarden beschermen is waarschijnlijk gerelateerd aan regionale socio-culturele eigenschappen. Zo wordt als voorbeeld gegeven dat in Turkije de hiërarchie in de familie de hiërarchie binnen de onderneming beïnvloedt en de familiecultuur op haar beurt de bedrijfscultuur beïnvloedt. Een ander voorbeeld in deze studie geeft aan dat de familiecultuur in de beginfase de bedrijfscultuur beïnvloedt, maar dat later omgevingsfactoren een sterkere rol zullen spelen in de bedrijfscultuur.

Een volgende waarde die besproken wordt is onderwijs. Deze waarde blijkt een zeer belangrijke te zijn voor

familieondernemingen na de tweede generatie. Vaak starten ondernemers hun activiteiten op vroege leeftijd, waardoor zowel formele- als beroepsopleidingen eerder afgebroken worden. Vaak leren zij in hun carrière door dingen te doen. In de volgende periodes doen er zich vaak technische als management problemen voor, waardoor kennis nodig is om deze problemen op te lossen. Daarnaast heeft de toename van het aantal geleerden in de maatschappij oprichters doen inzien dat continue scholing voor de volgende generaties zeer belangrijk is (Erdem et al., 2010).

Gerechtigheid is een speciale waarde die familiebedrijven willen bewaren. Een deel van de winst, gelijke werklastverdeling en eigenlijke werklast tussen familieleden blijkt belangrijk te zijn. In structuren waarin broer-zus het bedrijf leiden, blijkt het nog meer moeite te kosten om gerechtigheid te bekomen. Omdat alle broers en zussen vaak in het bedrijf werken, willen ze ook gelijke delen van winsten. Dat komt doordat er eigendomsstructuren bestaan onder de leden en er een familielid aan het hoofd staat, en dit uiteindelijk zal leiden tot conflicten, ontevredenheid en verlies van motivatie voor de andere leden. Om deze situatie te vermijden blijkt dit soort familiebedrijf veel aandacht te schenken aan het delen van economische resultaten (Erdem et al., 2010).

Ten slotte speelt de waarde 'filantropie' een rol binnen familiebedrijven. Hierbij staat de mens centraal. Filantropie beschrijft de noden van de individuen en groepen en hun levensomstandigheden en wordt beschouwd als sociaal verantwoordelijk gedrag. Dit gedrag wordt geleid door de oprichter en leidt ook tot waardering van de onderneming. Deze waarde geeft reputatie

aan de persoon en het bedrijf dat hij/zij leidt (Erdem et al., 2010).

Volgens Aronoff (2004) zorgen sterke familiewaarden gerelateerd aan hard werken, relaties met klanten en werknemers, ethische praktijken en filantropie voor het creëren van een cultuur die een competitief voordeel vormt voor familiebedrijven. Die familiewaarden worden sterk beïnvloed door de omgeving waartoe de familie en het bedrijf behoren. Volgens Erdem et al. (2010) zouden innovatieve waarden, die eerder bij job waarden voorkomen, in contrast staan met familiale waarden die eerder conservatief zijn. Dat zou kunnen leiden tot een contrast in sociale en economische waarden, maar vormt eerder een synergie. Dit komt omdat traditionele familiewaarden het doorzettingsvermogen van familieleden stimuleren en de basis vormen voor de continuïteit van het bedrijf. De bedrijfswaarden daarentegen maken het voor bedrijven makkelijker om gedrag te stellen dat past binnen de behoeften van het competitieve landschap. Op die manier wordt duidelijk dat deze waarden elkaar ondersteunen in plaats van elkaar tegen te werken (Erdem et al., 2010). Ten slotte moet er ook rekening gehouden worden met conflicten, spanningen en machtsconflicten. Deze aspecten worden vaak verwaarloosd in de literatuur aangaande familiebedrijven (Haugh et al., 2003).

Naast het noemen van voorgaande waarden, is het natuurlijk belangrijk dat deze waarden ook gedragen worden door de werknemers. Volgens Sullivan, Sullivan en Buffton (2001) blijkt dat waarden overbrengen naar de werknemers een heel proces is. Zo moeten de werknemers met de waarden van het bedrijf bezig kunnen zijn om er zo begrip voor te kunnen opbrengen. Dat

kan gestimuleerd worden door waarden bespreekbaar te maken, ze uit te dagen, te beïnvloeden, uit te werken en in vraag te stellen. Zo kunnen bepaalde activiteiten bijdragen aan het vooropstellen van het verwacht gedrag bij het naleven van waarden. Vaak wordt er verwacht dat iedereen waarden op dezelfde manier interpreteert, maar dat blijkt niet het geval te zijn. Deze misvatting is daarom ook vaak een reden tot conflict.

Verder blijkt communicatie een kritieke factor te zijn bij familiebedrijven. Afhankelijk van de communicatie van de familie is een familiebedrijf meer of minder innovatief. Open en frequente communicatie is noodzakelijk om goede relaties te onderhouden tussen de familieleden die aan het roer van de onderneming staan (Sciascia, Clinton, Nason, James & Rivera-Algarin, 2013).

Ten slotte kunnen deze waarden ook opgenomen worden in een formeel document, namelijk in een familiecharter. Op die manier kan de structuur van de *governance* gedocumenteerd worden. Het belang van dat document kan aangetoond worden door het feit dat 12,18 procent van de familiebedrijven reeds zo'n document opgesteld hebben. Die trend heeft zich vooral de afgelopen vijf jaar ontwikkeld (Praet, Michiels & Arijs, 2015). Dat document is echter niet bindend, hoewel het een emotionele verbintenis voorziet tussen de familieleden en de *governance* van het bedrijf, eigendom, familie en welzijn. Het familiecharter is een goed mechanisme om te anticiperen op problemen en conflicten. Daarnaast zorgt het voor eenheid binnen de familie. De sterkte van zo'n familiecharter zit in het feit dat geen enkele juridische expertise op kan tegen de goodwill en de persoonlijke verantwoordelijkheid van zowel actieve als niet-actieve familieleden. In dat document

worden vaak de missie, visie en waarden opgenomen. Daarnaast kan hierin voorkomen wie tot de familie behoort, hoe de familie de missie en waarden ondersteunt, hoe de *governance* van het bedrijf geregeld wordt, hoe de communicatie verloopt etc. Toch kiest elke familie zelf wat er in het charter komt te staan (Montemerlo & Ward, 2011).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat gedeelde familiale waarden zeer belangrijk zijn voor familiebedrijven. Zo blijkt dat familiebedrijven met sterke, gedeelde familiewaarden beter presteren. Uit een studie van ECFB et al. (2017) blijkt dat de financiële waarde van familiebedrijven gemiddeld zeven procent hoger ligt dan die van vergelijkbare niet-familiebedrijven. Waarden zijn daarom relevante factoren die vaak het succes of het falen van een bedrijf betekenen (Parada et al., 2010). Hard werken, *commitment* naar de organisatie en lange termijn oriëntatie blijken belangrijke waarden te zijn die het vaakst naar voor worden geschoven in familiebedrijven (Parada et al., 2010). Ten slotte kan een familiecharter interessant zijn voor een familiebedrijf: hierin kunnen familiale waarden worden opgenomen. Bovendien kunnen op die manier conflicten worden vermeden.

2.3. De werking van waarden

Sterke familiewaarden dragen bij tot betere prestaties van ondernemingen. Dat komt door twee centrale mechanismen. Enerzijds geven waarden identiteit aan een familieonderneming, anderzijds geven ze richting aan de onderneming en geven ze aan waar ze voor staan als bedrijf, hoe ze werken en wie ze zijn als bedrijf (ECFB et al., 2017). Werknemers kunnen zich eenvoudiger identificeren en hun persoonlijke doelen beter afstemmen op een bedrijf met een sterke

identiteit. Hierdoor gaan werknemers zich ook extra inspannen voor de onderneming (Duh et al., 2010). Bovendien zorgen waarden voor het opbouwen en de instandhouding van het sociaal kapitaal. Hieronder kan worden verstaan: de relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschap. Door goede relaties te onderhouden met stakeholders, kunnen er ook voordelen ontstaan, zoals meer vertrouwen onder leveranciers en grotere loyaliteit onder klanten. Al deze voordelen leiden tot een betere financiële performance van familiebedrijven (ECFB et al., 2011).

Culturele waarden spelen in familiebedrijven een belangrijke rol. De culturele waarden van familiebedrijven, die erg beïnvloed worden door de persoonlijkheid van de oprichter en de oorspronkelijke waarden, kunnen beïnvloed worden door leden van de familie en andere groepen van de firma na verloop van tijd (Erdem et al., 2010). Aan de andere kant oefenen factoren zoals: de grootte van het bedrijf, sectorale eigenschappen en de eigenschappen van de sociaal-culturele omgeving ook een invloed uit op de bedrijfswaarden. Vaak komen waarden als hoge inzet, solidariteit, vertrouwen en dezelfde visie hebben terug in familiebedrijven die zich makkelijk ontwikkelen, wat uiteindelijk leidt tot een strategisch voordeel. Toch moeten familiebedrijven op hun hoede blijven voor conservatieve waarden. Ze kunnen namelijk een bedreiging vormen voor de continuïteit van de onderneming wanneer ze zorgen voor vertragingen waar een snelle reactie nodig is op druk van buitenaf. Volgens een studie van Gudmunson, Tower en Hartman (2003) zijn kleinere bedrijven eerder risico-avers en zullen ze niet snel vernieuwen. Dat heeft te maken met de culturele eigenschappen van de onderneming. Daarnaast stelt het SEW model dat familiale

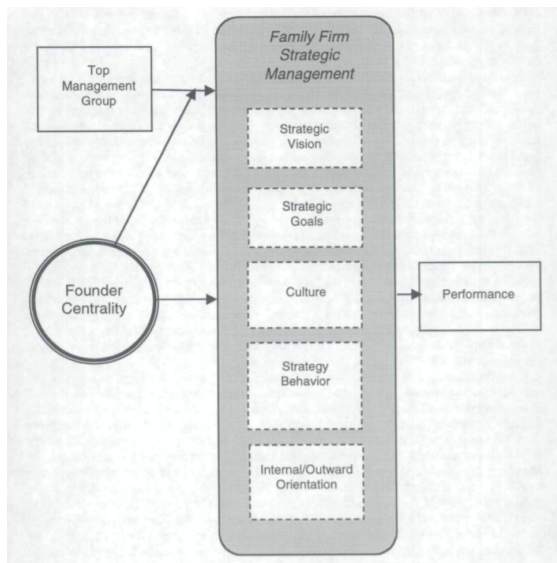
managers strategische keuzes zullen maken die rekening houden met hun socio-emotionele waarden (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012). Zo zullen familiale eigenaars meer belang hechten aan verlies van SEW dan aan winst ervan (Murphy et al., 2019). Een voorbeeld hiervan is het verlies van status in de gemeenschap. Familiale CEO's zullen zich met man en macht verzetten tegen het verlies van status, ook als ze hierdoor moeten leven met mindere financiële resultaten (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

Naast culturele waarden zijn volgens Denison, Lief en Ward (2004) de dominante rol, de waarden en de motivatie van de oprichter zeer belangrijk voor de eerste, maar ook voor de daaropvolgende generaties. In het begin van de levenscyclus van het bedrijf worden waarden als ambitie, betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid, hard werken, eerlijkheid en groei vaak gevormd. In een later stadium kunnen waarden als 'open zijn' toegevoegd worden (Erdem et al., 2010). In het volgende en laatste onderdeel van deze literatuurstudie, zal de rol van de pater familias beschreven worden.

2.4. De rol van de pater familias

Volgens Erdem et al (2010) blijkt dat de pater familias een belangrijke rol speelt bij de vorming van waarden. De cultuur van het familiebedrijf wordt opgebouwd uit de persoonlijkheid, waarden en overtuigingen van de oprichter en wordt omschreven als *founder centrality* (Kelly, Athanassiou & Crittenden, 2000). In dat onderzoek worden drie dimensies van *founder centrality* besproken. De eerste dimensie is *betweenness centrality*, wat slaat op macht. De oprichter staat centraal binnen de

informatiestromen tussen de leden van het topmanagement van het familiebedrijf. De tweede dimensie is *closeness centrality*. Hierbij heeft de oprichter een directe link met de leden van het topmanagement, waardoor hij snelle toegang heeft tot de groep managers. Hierdoor is de oprichter niet afhankelijk van anderen om te managen (Freeman, 1978). Ten slotte wordt *connectivity centrality* besproken. Hierbij kan de oprichter de meest verbonden leden van het topmanagement beïnvloeden. Uit figuur twee wordt ook duidelijk dat *founder centrality* een belangrijke rol speelt bij zowel het topmanagement als bij het strategische management, waaronder interne processen en externe opportuniteiten vallen ten aanzien van de dynamische omgeving. Ten slotte kan de rol van de oprichter gelinkt worden aan de prestaties van het bedrijf (Kelly et al., 2000).



Figuur 2: Founder centrality (Kelly et al., 2000)

Familiebedrijven met hoge *founder centrality* kunnen erg kwetsbaar zijn voor veranderingen in het economische en competitieve landschap. Hierdoor is het erg belangrijk dat managers de strategische doelen en de externe invloeden met hun mogelijke consequenties op de bedrijfsprestaties beoordelen (Kelly et al.,

2000). Bijgevolg heeft de pater familias een belangrijke rol in de bedrijfsvoering: "The culture of the business becomes, at least in part, an embodiment of the founding personality, this culture then influences operational style; which in turn affects both the development of the business and its ability to respond to change" (Hollander & Elman, 1988, p. 148). Daarnaast is er ook een dilemma waar oprichters vaak mee kampen, namelijk of ze de familie of het bedrijf zelf op de eerste plaats moeten zetten. Dat dilemma kan geneutraliseerd worden door *blended values* te introduceren die zowel de onderneming als de familie tevreden stelt. Daarnaast komt uit deze studie voort dat indien oprichters verschillende waarden zouden hebben, deze verschillen zouden kunnen liggen in hun antecedenten (hun familieachtergrond) en hun consequenties (verschillend gedrag) (García-Álvarez & López-Sintas, 2001).

Uit een studie van Kelly et al. (2000) blijkt dat vaak de oprichter en zijn erfgenamen centraal staan bij het vormen van waarden en het opzetten van de bedrijfsstrategie en de besluitvorming. Verder kan de invloed van de oprichter zowel uit formele als informele interacties tussen de oprichter zelf en het topmanagement afgeleid worden. Die interacties kunnen zowel plaatsvinden in het licht van de bedrijfsvoering als in het licht van de sociale functies van families tijdens informele conversaties tussen leden van de familie.

Daarnaast beïnvloeden waarden van de oprichter de familie en job socialisatie van de tweede generatie (Sharma, 2004). Vooral in familiebedrijven waar traditionele familierelaties beschikbaar zijn, gaat de tweede generatie vaak, de waarden die opgelegd werden door de oprichter, zien als

hun missie en deze dus voor langere tijd vasthouden. Dat zal vaak het geval zijn in kleine en middelgrote ondernemingen (Erdem et al., 2010). De oprichter blijkt daarnaast ook meer effectief te zijn in het overbrengen van zijn persoonlijke waarden en wensen naar de werknemers (Erdem et al., 2010). Verder zorgt de pater familias voor het belonen en aanmoedigen van nieuwe ideeën, wat uiteindelijk zal leiden tot innovatief gedrag (Erdem et al., 2010).

Daarnaast blijkt uit onderzoek van Erdem et al. (2010) dat geschreven geschiedenis bestuderen zeer belangrijk is voor familiebedrijven die reeds lange tijd actief zijn. Hierbij is het belangrijk dat de oprichter gedetailleerd en enthousiast verhalen vertelt over de onderneming samen met de voorwaarden die hiertoe geleid hebben. Het kan voorkomen dat opvolgers die de voorgaande periode niet meegemaakt hebben, deze verhalen vergeten. Als gevolg hiervan is het belangrijk om die verhalen op te schrijven en om betekenissen en ervaringen achter de familiewaarden te bewaren.

3. Methodologie

3.1. Grounded theory

In dit onderzoek zal de *grounded theory approach* gebruikt worden (Glaser & Strauss, 2017). Dit is een manier om de realiteit te benaderen, die kan gedefinieerd worden als: "The ongoing interpretation of meaning produced by individuals engaged in a common project of observation" (Murphy, Huybrechts & Lambrechts, 2019).

De *grounded theory approach* werd gebruikt om te begrijpen hoe familiale waarden in familiebedrijven juist werken. Volgens Payne

(2007) is de grounded theory methode het meest geschikt bij een onderwerp waarover relatief weinig onderzoek bestaat, net zoals de familiale waarden die in deze thesis onderzocht worden. Daarnaast zorgt deze aanpak voor de ontwikkeling van een theorie die gebaseerd is op gegevens die systematisch en gelijktijdig verzameld en geanalyseerd zijn. Verder werd er ook een kwalitatieve aanpak toegepast, omdat het onderzoek achterliggende betekenissen tracht te vergaren die niet kwantificeerbaar zijn (Murphy & Lambrechts, 2015). Zo werd elke respondent, beschouwd als case, uitgenodigd te vertellen over gebeurtenissen of situaties die zowel belangrijk zijn voor de familie als voor het bedrijf zelf.

Toch zijn hier enkele assumpties aan verbonden die van toepassing zijn op de gebruikte methode: (1) individuen maken hun eigen realiteit, waarbij ze interpreteren wat er gebeurt door referenties en ervaringen uit het verleden en uit de huidige sociale context (Edmondson, 2003) en (2) individuen die hun realiteit bepalen zijn 'knowledgeable agents', waardoor er geluisterd wordt naar de interpretatie van de individuen. Onderzoekers zijn ook 'knowledgeable agents', waardoor er verder geïnterpreteerd zal worden door hen en de interpretaties, het empirische, aan de theorie gekoppeld wordt (Murphy et al., 2019).

3.2. Theoretical sampling

De individuen zijn geselecteerd aan de hand van de *theoretical sampling methode* (Eisenhardt, 1989). Er werden beslissingsnemers uit diverse familiale ondernemingen geselecteerd omwille van hun mogelijke bijdrage aan het genereren van inzichten met betrekking tot het oplossen van de onderzoeksvraag.

Tabel 1: Profiel van de respondenten

Respondent	Leeftijd	Functie	Algemene informatie
a	35	Niet-familiale CFO	Hij is door de familie gevraagd om in te stappen in het bedrijf omwille van een redelijke groei.
b	60	Bediende (echtgenote van de bestuurder)	Ze is via haar man in het bedrijf terechtgekomen.
c	50	Familiale CEO en eigenaar	Hij is via opvolging in het bedrijf terechtgekomen.
d	36	Familiale CEO	Hij is letterlijk opgegroeid in het bedrijf. Het bedrijf was een onderdeel van zijn leven.
e	54	Familiale Co-CEO	Hij is direct na zijn studies in het bedrijf terechtgekomen.
f	54	Familiale zaakvoester	Ze heeft door ziekte van personeel geholpen in de zaak van haar moeder en is er nooit meer gestopt.
g	41	Niet-familiale CEO	Ze werd door de gedelegeerd bestuurder naar het bedrijf gehaald. Ze heeft geen aandelen in het bedrijf.
h	61	Directeur collectief welzijn	Hij is via een vacature in contact gekomen met het bedrijf. Hij wou het einde van zijn carrière meer maatschappelijke verantwoordelijkheid laten behelzen. Waarden zijn zeer belangrijk in zijn functie.

Tabel 2: Profiel van de familiebedrijven

Familiebedrijf	Jaar van oprichting	Generatie	Sector	Respondent	Aantal werknemers
A	1959	2	Transport	a	120
B	1980	2	Busreizen	b	80
C	1963	3	Transport	c	220
D	1978	3	Serrebouw	d	24
E	1921	4	Gevelstenen	e	180
F	1913	4	Schoenen	f	17
G	1988	2	Vloeropbouw	g	39
H	1925	3	Gevelstenen	h	>700

Volgens Eisenhardt (1989) kan er vanaf vier cases een theorie ontwikkeld worden. Er werd een steekproef van acht individuen uit acht verschillende bedrijven geselecteerd om zeker voldoende informatie te bekomen. Deze bedrijven werden op basis van netwerken gekozen. In tabel 1 zal elke deelnemer kort geschetst worden en zijn/haar betrekking tot het familiebedrijf aangegeven worden. De steekproef bestaat uit 8 deelnemers, gaande van CEO's (zowel familiale als niet-familiale) tot een CFO, bediende en directeur collectief welzijn. Elk individu krijgt een letter toegekend, wat zijn/haar anonimiteit garandeert.

Tabel 2 biedt een schematisch overzicht van het familiebedrijf waartoe elke respondent behoort. De definitie die gekozen werd voor een familiebedrijf is die van Matser (2010): *De meerderheid van het zeggenschap, verbonden aan het eigendom moet in handen zijn van een natuurlijk persoon, dan wel de familie, daarnaast moet tenminste één familielid betrokken zijn in het bestuur van de onderneming en bij beursgenoteerde bedrijven moet er tenminste 25 procent van het zeggenschap in handen van de familie zijn* (Matser, 2010, p. 9).

De acht respondenten treden op namens de acht familiebedrijven. Elk bedrijf verschilt in jaar van oprichting, grootte en

generatie. Daarnaast is er een verscheidenheid aan industrieën vertegenwoordigd.

3.3. Dataverzameling

In dit kwalitatief onderzoek waren diepte-interviews de voornaamste bron van data. Hierbij werden er individuele interviews afgenomen bij CEO's van familiebedrijven of bij medewerkers die in contact staan met de familiale waarden. Op die manier konden inzichten vergaard worden over de manier waarop beslissingen beïnvloed worden door familiale waarden.

De diepte-interviews waren semigestructureerd en werden afgenomen met een interviewprotocol als basis, dat in appendix A geraadpleegd kan worden. Hierin stonden vragen en onderwerpen die behandeld dienden te worden. Door het gebruik van een beperkte open leidraad, was er voor de respondenten ruimte om persoonlijke ervaringen te delen. Daarbij was het voor de onderzoeker mogelijk om bijvragen te stellen alsook de respondent te observeren. Een semigestructureerd interview wordt aangeraden te gebruiken wanneer de onderzoeker diep in het onderwerp wil duiken en de antwoorden grondig wil begrijpen (Harrel & Bradley, 2009).

Voor dit onderzoek werden acht personen geïnterviewd in de maanden februari en maart 2021. Door de aanwezigheid van COVID19 was het noodzakelijk alle interviews via een digitaal medium af te nemen. Dit gebeurde via Google Meet en Zoom. De respondenten hadden ook een variërend profiel. Zo was de jongste ondervraagde 35 jaar en de oudste 61 jaar. Daarnaast hadden de respondenten ook variërende functies. Het merendeel was CEO, maar ook een directeur collectief welzijn

evenals een bediende (de vrouw van de CEO) werd bevroegd. In tabel 1 kan de leeftijd, de functie en wat achtergrond informatie over de deelnemende respondenten teruggevonden worden. Vanwege de anonimiteit werden er letters toegekend aan elke respondent (bijvoorbeeld respondent a werkt bij familiebedrijf A). De meeste interviews duurden ongeveer 45 minuten. Elk interview werd opgenomen om dit naderhand te kunnen transcriberen. Hierna kon het codeerproces van start gaan.

3.4. Data-analyse

Deze paper werd, zoals eerder vermeld, uitgewerkt aan de hand van de *grounded theory*, wat betekent dat deze aanpak voor de ontwikkeling van een theorie gebaseerd is op gegevens die systematisch en gelijktijdig verzameld en geanalyseerd zijn (Murphy et al., 2015). Na de analyse van vijf interviews werd er beslist om drie extra interviews af te nemen, omdat er steeds nog nieuwe interessante inzichten bovenkwamen. Na het analyseren van deze acht interviews was het duidelijk dat er geen nieuwe inzichten, maar steeds dezelfde thema's, naar boven bleven komen. Theoretische verzadiging bleek bereikt te zijn. Na elk interview werd er onmiddellijk een analyse gedaan van de opmerkelijkste bevindingen. Deze werden vervolgens gebruikt om inzichten te vergaren bij volgende interviews. Om een theorie te kunnen ontwikkelen is het belangrijk om eerst bestaande literatuur te bestuderen. Daarna kunnen eventuele theorieën ontdekt worden bij het afnemen van interviews. Vervolgens kunnen antwoorden van de respondenten vergeleken worden met de bestaande literatuur. Dit blijkt een belangrijk onderdeel te zijn voor het ontwikkelen van een theorie (Eisenhardt, 1989).

Tabel 3: Voorbeeld van initiële codering

Initiële codering	Initiële verklaring
Waarden die ook in privé belangrijk zijn	Ja het is een familiebedrijf en ik maak deel uit van het gezin. De waarden die in het bedrijf gehanteerd worden zijn dan ook waarden die in ons gezin, ons privé leven naar boven kwamen of komen...
Goede werking essentieel	Hoe vlotter de werking binnen het bedrijf verloopt, hoe makkelijker je ook naar buiten toe, bijvoorbeeld naar je klanten toe, kan communiceren...
Geen invloed van oprichter	We ervaren hier geen invloed meer van. Mijn grootvader is enkele jaren geleden overleden, dus van hem ervaren we sowieso geen invloed meer...
Gezonde groei ambiëren	Ja, wij willen wel wat groeien, maar moesten we gewoon de komende 20 jaar dit niveau kunnen aanhouden zou ik ook zeer tevreden zijn...
Mensen helpen zoals we zelf geholpen willen worden	De slagzin die wij vaak zeggen is ook: wij helpen mensen zoals we zelf geholpen willen worden...
Beslissing nemen ten voordele van bedrijf en personeel	Over het algemeen zal je altijd wel een beslissing nemen ten voordele van het bedrijf maar ook ten voordele van de mensen zodat die zich ook nog altijd aangenaam voelen...
Elke crisis in het voordeel gespeeld	Ik moet eerlijk zeggen, wij zitten in een sector waarin we geen schade hebben gehad van corona dus ik moet zeggen, we hebben de coronacrisis nu, de bankencrisis in 2007, elke crisis die wij gehad hebben heeft eigenlijk altijd in ons voordeel gewerkt.

Tabel 4: Voorbeeld van selectieve codering

Selectieve codering	Initiële verklaring
Waarden	Ja het is een familiebedrijf en ik maak deel uit van het gezin. De waarden die in het bedrijf gehanteerd worden zijn dan ook waarden die in ons gezin, ons privé leven naar boven kwamen of komen.
Structuur en strategie	Hoe vlotter de werking binnen het bedrijf verloopt, hoe makkelijker je ook naar buiten toe, bijvoorbeeld naar je klanten toe, kan communiceren.
Invloed oprichter	We ervaren hier geen invloed meer van. Mijn grootvader is enkele jaren geleden overleden, dus van hem ervaren we sowieso geen invloed meer.
Uitbreiding versus instandhouding	Ja, wij willen wel wat groeien, maar moesten we gewoon de komende 20 jaar dit niveau kunnen aanhouden zou ik ook zeer tevreden zijn.
Sociaal kapitaal	De slagzin die wij vaak zeggen is ook: wij helpen mensen zoals we zelf geholpen willen worden.
Medewerkers	Over het algemeen zal je altijd wel een beslissing nemen ten voordele van het bedrijf maar ook ten voordele van de mensen zodat die zich ook nog altijd aangenaam voelen.
Crisis	Ik moet eerlijk zeggen, wij zitten in een sector waarin we geen schade hebben gehad van corona dus ik moet zeggen, we hebben de coronacrisis nu, de bankencrisis in 2007, elke crisis die wij gehad hebben heeft eigenlijk altijd in ons voordeel gewerkt.

In de literatuurstudie kwam naar voren dat onderzoek naar waarden gering is. Hieruit werd geopteerd te onderzoeken hoe familiale waarden beslissingsname in familiebedrijven beïnvloeden. De resultaten van dit onderzoek zullen in de volgende paragraaf besproken worden.

De analyse van de data werd uitgevoerd aan de hand van een codeersysteem. Dit proces van coderen stelde de onderzoeker in staat te bepalen waar de data over gaat. De eerste fase van het codeerproces was zeer intens, daar de onderzoeker regel per regel codeerde. Dit zorgde ervoor dat de onderzoeker zeer dicht bij de data bleef. Tabel 3 geeft een deel van het interview met respondent d weer als voorbeeld van hoe de initiële codering gebeurde. Daarnaast zorgde deze vorm van

coderen ervoor dat de analyse bij de bron opgebouwd werd alsook dat er categorieën ontstonden (Charmaz, 1990). Tabel 4 geeft hiervan een voorbeeld voor respondent d.

Verder werd elk interview meermaals doorgelezen om gelijkenissen en verschillen tussen de interviews onderling bloot te leggen. Na deze eerste codering, werd de analyse verdergezet door de data te coderen op basis van naar boven komende thema's die gekend waren uit de literatuurstudie. In het proces van memo's maken, werden patronen gevonden in de verhalen van de respondenten, die de categorieën nog verder in thema's goot. Tijdens deze fase, die selectieve codering wordt genoemd, werd de focus verlegd van een descriptieve naar een meer conceptuele fase (Murphy et al., 2019). Deze manier van coderen werd aangehouden

totdat er geen nieuwe conceptuele patronen meer naar boven kwamen. Op dat moment was theoretische verzadiging bereikt, wat wil zeggen dat er geen nieuwe informatie meer naar boven kwam (Rowlands, Waddell & McKenna, 2016).

4. Bevindingen

In dit onderdeel zal er op zoek gegaan worden naar verklaringen. Om die verklaringen kracht bij te zetten zullen er quotes gebruikt worden. Er werden vier thema's gedefinieerd die hierna uitvoerig beschreven zullen worden. Eerst zal er gekeken worden in welke mate beslissingen beïnvloed worden door het familiale karakter. Bij het afnemen van de interviews werd immers duidelijk dat waarden een zeer belangrijk criterium zijn om rekening mee te houden. Hierna zal de rol van de oprichter bij de vorming van waarden besproken worden, omdat uit de literatuur blijkt dat de oprichter centraal staat bij de vorming van waarden. Het derde deel zal kijken in welke mate formele structuren een rol spelen bij de beslissingsname, daar de meeste familiebedrijven in dit onderzoek hun waarden niet formeel opgenomen hadden. Ten slotte zal de beslissingsname tijdens een crisis bekeken worden. Hierbij werd gekeken of de financiële aspecten belangrijker waren dan de familiale waarden.

I. Beslissingen worden beïnvloed door de mate van het familiale karakter

Bij het afnemen van interviews bij de casusbedrijven, werd het snel duidelijk dat elk van deze bedrijven specifieke waarden hoog in het vaandel dragen. Zo blijkt dat familiebedrijven hun *human capital* als een

cruciaal onderdeel van het bedrijf beschouwen. Zo zullen er geen beslissingen genomen worden die een negatief effect zullen creëren bij medewerkers. Respondent d geeft bijvoorbeeld aan dat indien de helft van de medewerkers ontevreden zullen zijn door een bepaalde beslissing, dat die beslissing simpelweg niet genomen zal worden. Respondent a vermeldt hierbij dat een bepaalde beslissing geen extra druk mag leggen op het personeel. Voor de geselecteerde familiebedrijven vormen hun mensen dan ook een van hun kernwaarden. Bij bedrijf A is de visie achter het bedrijf: "rendabel groeien op lange termijn met tevreden medewerkers en tevreden klanten". Dit geeft aan dat deze bedrijven veel aandacht schenken aan hun medewerkers. Hiervoor wordt er vaak een *open door policy* gehanteerd. Medewerkers mogen zomaar binnenwandelen bij de CEO. Respondent c geeft aan dat zijn deur open staat, dat mensen hem rechtstreeks kunnen benaderen. Ook respondenten a, b en g geven aan op deze manier te werken. Andere voorbeelden hiervan kunnen in tabel 5 gevonden worden.

Naast het belang van mensen wordt er sterk gefocust op klanten. Alle respondenten gaven aan dat klantwaarde creëren zeer belangrijk is. Vaak wordt er zelfs meegedacht met de klant en extra services aangeboden om de klant nog meer te ontzorgen. Volgens respondent a zal het aanbieden van extra services, en net dat tikkeltje meer doen dan de klant verwacht, leiden tot goede financiële resultaten voor de toekomst. Respondent b tracht een nauw contacten te hebben met de klanten om op die manier waarde te creëren voor de klant. Verdere voorbeelden hiervan kunnen in tabel 6 gevonden worden. Hierbij wordt duidelijk dat er niet zomaar producten of diensten worden geleverd zoals ze zijn,

Tabel 5: Belang van mensen (Human Capital)

Respondent	Quote
a	"Maar wat voor ons heel belangrijk is, zijn de mensen in het bedrijf allemaal, en de manier waarop het allemaal gebeurt. En dat iedereen graag naar het werk komt, dat iedereen samen aan een touw trekt voor goede resultaten te halen." "Niet alleen financieel, maar het mag geen extra druk zetten op de bestaande mensen. Dus dat wordt zeker allemaal bekeken."
b	"Iedereen moet zich hier goed voelen. Bijvoorbeeld: de chauffeurs. Zij komen altijd in contact met de klanten, dus als zij het slecht doen maakt het niet uit hoe goede bussen we hebben. Dus voor ons is het belangrijk dat iedereen zich goed voelt."
c	"Ja, ons bedrijf draait om mensen. Dat is ook een van onze slogans. De sterkte van Gobo , dat zijn onze mensen."
d	"Als je een beslissing neemt en je weet dat de helft van het personeel of van de leveranciers daar ontevreden door gaan zijn ga je dat niet doen. Over het algemeen zal je altijd wel een beslissing nemen ten voordele van het bedrijf maar ook ten voordele van de mensen zodat die zich ook nog altijd aangenaam voelen."
e	"Zeker naar onze werknemers is het heel belangrijk dat we daar acties voor doen op alle mogelijke gebieden: financiële acties, maar ook cadeautjes, geschenken, welzijn op de werkvloer. Investeren in welzijn op de werkvloer is zeer belangrijk."
f	"Er wordt ook geen druk gelegd op personeel van je moet zoveel paar schoenen verkopen. We hebben liever dat ze niet verkopen dan dat ze fout verkopen."
g	"We hebben aan iedereen zo'n vragenlijst gegeven en daar komt uit dat de mensen hier echt graag werken. Het waarom hebben we er niet echt bij gevraagd, maar wij krijgen wel de feedback dat ze hier echt graag werken. We hebben hier ook mensen die, bijvoorbeeld een iemand heeft een eigen wagen en die heeft daar nu onze stickers op geplakt. Dus die rijdt, hoewel hij zijn eigen wagen betaald, rond met stickers van ons bedrijf op zijn privé wagen. Ja dat vind ik, ja, op zo'n moment ben ik echt wel trots op een het bedrijf en natuurlijk de mensen."
h	"Mensgerichtheid is een andere kernwaarde. Je kan niet zeggen, dit is een kernwaarde en de leidinggevenden als tirannen hun ding laten doen."

Tabel 6: Customer centricity

Respondent	Quote
a	"Het gaat verder, vooral logistiek en extra services om de klanten te ontzorgen. Je moet altijd opvallen in de markt natuurlijk moet je altijd net dat extra beetje meer doen dan wat de klant wilt, dan kan je daar ook net een beetje meer voor tellen en dat ga je toch in een bepaalde niche situeren, waardoor je toch uw boterham goed gaat kunnen verdienen op lange termijn."
b	"Je moet goed contact met je klanten hebben anders weet je niet wat de klant wilt. Wij stemmen onze reizen altijd af op wat de klant wilt, wij evalueren altijd. Wij waren 1 van de eersten in België die fietsvakanties organiseerden en dat hoor je dan enkel als je contact houdt met je klanten."
c	"Wij proberen altijd met klanten mee te denken. Dus, niet zomaar een prijs afgeven van A naar B, maar het hele concept te bekijken en ook voorstellen te doen voor verbeteringen die soms nadelig zijn voor mij. Dat kan zijn dat wij dan misschien minder transport of minder opslag zouden kunnen doen voor die klant, maar ik ben ervan overtuigd dat dat op lange termijn wel veel belangrijker is dan alleen maar kijken naar de winstcijfers."
d	"De slagzin die wij vaak zeggen is ook: wij helpen mensen zoals we zelf geholpen willen worden. Een beetje zoals Donald Muyle "ik maak een keuken zoals ik ook wil dat ze voor mij gemaakt wordt". Zo doen wij het eigenlijk ook, wij maken onze producten net hetzelfde zoals wij ze zouden willen." "Je voelt ook aan als je met mensen babbelt en vraagt "wat wil je doen/bereiken". Je voelt aan dat die mensen bijvoorbeeld beter geholpen zijn met de goedkopere variant dan met je duurste product, dan gaan wij ze altijd in de juiste oplossing sturen, ook al is dat de goedkopere variant. Wij zoeken naar een oplossing op maat van de klant."
e	"Klanten moeten producten afnemen. Dus als je slechte relaties hebt met je klanten, dan ga je minder en minder verkopen en uiteindelijk zal je dan verdwijnen."
f	"Wij proberen mensen met probleem voeten aan de juiste schoenen te helpen. Dus volledig persoonlijke verkoop. We proberen mensen te helpen zoals we zelf geholpen willen worden. We hebben liever dat een klant met lege handen naar buiten gaat omdat het juiste er niet is dan dat we haar met onjuiste schoenen naar buiten laten gaan."
g	"Wij zijn ervan overtuigd dat als je de mensen wil ontzorgen, je eerst hun zorgen moet kennen."
h	"Op hetzelfde niveau als de meer financiële doelen, de best in class zijn op het gebied van <i>customer value</i> en dat soort van dingen. Zo zit collectief welzijn en duurzaamheid een beetje in mekaar."

maar dat er net dat tikkeltje meer gedaan wordt. Voor hen is het belangrijk de klanten te helpen op een manier waarop zijzelf ook geholpen willen worden. Zo hebben ze liever niets te verkopen dan een fout product of een

product te verkopen dat niet past bij de noden van de klant.

Daarnaast gaven enkele respondenten uitdrukkelijk aan rekening te houden met de familiale waarden. Zo gaf

respondent a, een niet-familiale CFO, aan dat zij op vastgelegde momenten reflecteren of de besluitvorming nog in lijn is met de familiale waarden. "Wij hebben een keer per jaar met het management een dag waarop wij alle drie een dag van het bedrijf weg zijn en dat wij gewoon de hele dag alles wat wij doen in vraag stellen. Je moet eens even op de pauzeknop drukken en zeggen hetgeen wat we nu doen, is dat nog wel de realiteit? Is dat nog hetgeen waarvoor de familie staat?" Dit geeft aan dat de familiale waarden toch van groot belang zijn in deze familiebedrijven.

Desalniettemin vertragen deze familiale waarden de beslissingen niet in deze bedrijven. Zo geeft respondent e aan dat ze proberen alle operationele zaken zakelijk te behandelen. Hierbij laten ze geen familiale of emotionele toestanden toe. Enkel voor grote strategische beslissingen die de toekomst van het bedrijf beïnvloeden wordt er rekening gehouden met de familiale waarden. Andere respondenten, zoals respondent h, gaven aan dat beslissingen zelfs kunnen versnellen indien iedereen met dezelfde waarden werkt, omdat deze waarden een band scheppen tussen de beslissingsnemers.

Alle respondenten gaven aan dat er geen conflicten zijn geweest tot op heden. Natuurlijk komen er af en toe spanningen of meningsverschillen voor, maar die worden

dan ook zeer snel besproken en opgelost. Zo geeft respondent a aan: "Conflicten, dat woord vind ik veel te zwaar. Meningsverschil zou beter zijn. Dus, op conflicten ga ik nee zeggen, op meningsverschillen, gezonde meningsverschillen zeg ik absoluut ja. Het zou niet goed zijn, moesten we altijd alle drie dezelfde mening hebben. Maar zoals ik al zei, ongeacht elk zijn mening, degene die overtuigd is van zijn mening, gaat de ander moeten proberen mee te trekken. Met een meningsverschil wordt er geen beslissing genomen. Er wordt pas een beslissing genomen als we alle drie akkoord zijn. Maar conflicten zijn er nooit. Ik denk ook niet dat je het zover moet laten komen, want dat gaat het bedrijf niet ten goede komen." Hieruit blijkt dat er altijd eensgezindheid dient te zijn vooraleer er een beslissing genomen zal worden.

Verder blijkt het financiële aspect helemaal niet het belangrijkste te zijn volgens enkele respondenten. Zo vindt respondent a, die CFO is, dat rentabiliteit belangrijk is, maar dat het misschien toch niet de reden is waarom ze het allemaal doen: "Als de winst volgend jaar zakt met tien procent en daar is een verklaarbare reden voor, dan gaat hier niemand bij ons zeggen dat we een slecht jaar gedraaid hebben. Helemaal niet. We hebben geen financiële doelstellingen binnen ons

Tabel 7: Vertraging door familiale waarden

Respondent	Quote
a	"Het voordeel van familiebedrijven is dat de lijnen heel kort zijn, dat we beslissingen net heel snel kunnen maken. Als we zeggen, kom we gaan ervoor, dan is het zo. We hebben geen hele structuur, die nog goedkeuring moet geven."
c	"Ik ken bedrijven waar dat er 19 familieleden zijn die over het bedrijf moeten beslissen, dat is niet werkbaar. Ik ken ook bedrijven die daardoor in financiële problemen zijn geraakt."
d	"Dat kan vertragen als daar iets is wat niet overeenkomt met de waarden die we hebben, dan zal deze beslissing waarschijnlijk zelfs niet genomen worden."
e	"Tot nu toe werkt het nog niet vertragend. Wij proberen echt alles wat operationeel is zakelijk te behandelen. Dat wordt ook voorbereid door ons managementteam, door onze managers en we gaan daar geen emotionele of familiale toestanden toelaten. Het is alleen als we gaan spreken over de grote, strategische doelstellingen over de toekomst, omdat dat wel over aanzienlijke, heel grote bedragen gaat, dat we deze waarden gaan toelaten."
h	"Vertraagd, ja en nee. Ja in de zin van dat je bepaalde beslissingen anders neemt omdat ze indruisen tegen bepaalde waarden. Als je daarnaar kijkt kan je zeggen ja dat vertraagt de beslissing omdat je ze niet neemt. Het is wel belangrijk dat iedereen zich erachter kan schuilen en dat iedereen met diezelfde waarden in het hoofd werkt en denkt. Dan is dat niet vertragend, integendeel, dat scheidt een band waardoor beslissingen soms sneller kunnen gaan."

bedrijf." Ook respondent h geeft aan dat winst geen doel op zich is, maar een middel om dingen te bereiken. Dit principe, dat volgens deze respondent nog maar door vijf procent van de bedrijven gehanteerd wordt, zal in de toekomst steeds vaker gehanteerd worden. Bedrijf H spendeert daarom ook al 1,5 procent van de EBITDA aan de gemeenschap, wat overeenkomt met een half miljoen euro: "Dus dat zijn eigenlijk gewoon middelen die in het andere geval naar de aandeelhouder zouden gaan, maar waarvan de aandeelhouder, met name de familie, zegt dat dat geld naar heel wat goede doelen mag gaan, naar organisaties die nobele doelen op het oog hebben." Hiermee wordt duidelijk dat de bedrijven ook veel waarde hechten aan de gemeenschap. Zij, die goede zaken doen, willen gerust hun steentje bijdragen aan de maatschappij, aan projecten die het welzijn van de mens en omgeving verbeteren. Deze bedrijven willen hier vaak zelfs geen aandacht mee trekken. Ze willen enkel iets terugdoen voor de maatschappij. Dit is ook het geval bij respondent f: "Mijn zus en ik staan niet graag in *the picture*, dus toen we werden genomineerd voor de OLIVIA-award waren we al aan het piekeren over de bijhorende fotoshoot. Wij doen graag dingen onrechtstreeks. Bijvoorbeeld we hebben ooit eens een modeshow georganiseerd en voor iedere aanwezige schonken wij tien à vijftien

euro aan een vrouw die gratis massages gaf aan kankerpatiënten."

II. *De rol van de oprichter is belangrijk bij het vormen van familiale waarden*

Daarnaast werd er gevraagd of de oprichter van het desbetreffende familiebedrijf nog een invloed had op het bedrijf. De meeste bedrijven gaven aan dat ze geen invloed meer ervoeren van de oprichter. Toch bleek volgens respondent h dat de oprichter nog een invloed had door de familiale waarden: "Die waarden zitten in het DNA en dus ook in dat van de oprichter. Ze gaan over van generatie op generatie. Dat is ook van zeer groot belang. Die waarden komen recht uit de familie." Respondent g, die een niet-familiale CEO is, gaf aan dat er een invloed is van de oprichter door zijn enorm netwerk. Belangrijk te vermelden hierbij is dat dit bedrijf zich pas in de tweede generatie bevindt en de oprichter nog als gedelegeerd bestuurder verbonden is aan deze onderneming. De familiale waarden van de oprichter en de niet-familiale CEO komen ook overeen, waardoor er een goede samenwerking is: "Hij weet dat ik met zijn geld omga alsof het mijn geld is." Andere bedrijven die in verdere generaties zitten, gaven aan dat er geen rechtstreekse invloed meer is. Zo geeft respondent e aan: "Ik was

Tabel 8: Invloed oprichter

Respondent	Quote
a	"Eigenlijk moeit die zich totaal niet meer. Hij zal altijd helpen waar wij vragen om te helpen, maar hij heeft niet de hele grote groei meegemaakt. Het is niet zo dat de vader zich heeft genaamd tot 50 vrachtwagens en de zonen het gewoon overnamen. De zonen hebben echt redelijk van het begin mee aan de kar getrokken. Wat ook betekent dat zij enorme ervaring daarin hebben en dat vader zich ook effectief niet moeit erin."
e	"Neen, hij is overleden. Ik was toen zelf nog maar 10 jaar oud, dus ik heb hem maar zeer vaag gekend. Het enige dat ik weet is uit de verhalen van mijn vader en de tantes en nonkels. Dus, invloed is er niet direct meer via documenten of rechtstreekse contacten. Misschien wel nog door de genen en karaktertrekken, maar niet meer rechtstreeks door overgang eigenlijk."
g	"In zekere mate. Dus de oprichter heeft een ontzettend netwerk, waar wij nog steeds zeer trouwe klanten uithalen enerzijds. Anderzijds heeft hij heel veel watertjes doorzwoomen naar productontwikkeling. Ik ben nu zelf ook bezig met een nieuwe productontwikkeling bezig en daar helpt hij nog altijd een beetje mee. Voor de rest moet ik zeggen heeft hij weinig inmening noq."
h	"Ja, vooral op het gebied van die waarden. Die waarden zitten in het DNA en dus ook van de oprichter en gaan van generatie op generatie. Dat is ook van zeer groot belang. Die waarden komen echt wel recht uit de familie. Daar wordt zeer sterk over gewaakt."

toen zelf nog maar tien jaar oud, dus ik heb hem maar zeer vaag gekend. Het enige dat ik weet is uit de verhalen van mijn vader, tantes en nonkels. Dus, invloed is er niet meer direct via documenten of rechtstreekse contacten. Misschien wel nog door de genen en karaktertrekken, maar niet meer rechtstreeks door overgang eigenlijk." Hieruit bleek dat deze onderneming actief aan storytelling doet om familiale waarden alsook verhalen van de oprichter over te dragen aan volgende generaties.

Daarnaast werden waarden niet aangepast bij de overdracht naar volgende generaties. Die waarden werden eventueel enkel aangepast aan de huidige tijd, maar de basiswaarden, opgelegd door de oprichter, bleven onveranderd (zie tabel 9). Respondent f gaf aan deze waarden als handtekening voor haar zaak te zien, waarmee ze wil zeggen dat de waarden niet veranderd zijn en waarschijnlijk ook niet zullen veranderen in de toekomst. Respondent h gaf aan dat in de nieuwe visie niet veel veranderd is omtrent waarden. Het zijn nog altijd dezelfde waarden die al lang in het DNA van de familie zitten. Hieruit blijkt dat de oprichter een cruciale rol

speelt bij het bepalen van de familiale waarden.

Daarnaast gaven twee van de acht geïnterviewden aan dat zij reeds heel vroeg in hun leven al in contact kwamen met deze waarden en dus nooit anders gewend zijn geweest. Zo gaf respondent f aan: "Wij zijn daar zo in opgegroeid. Ons park stond in de winkel. Voor ons is dat zo vanzelfsprekend dat we daar zelfs niet bij stilstaan." Respondent d gaf een gelijkaardig antwoord: "Zoals ik al zei ben ik er letterlijk in opgegroeid. We hebben ook in de beginjaren op het bedrijf gewoond, voor mij is het dus eigenlijk een tweede thuis. Ik ben er niet in terecht gekomen, ik ben er altijd in geweest. Bij familiebedrijven is dat meestal gewoon zo, dat is gewoon altijd een onderdeel van mijn leven geweest. Het bedrijf was er altijd en dus beschouw ik het eigenlijk als het derde kind van mijn ouders." Hiermee wordt duidelijk dat verandering of aanpassing van de waarden van het bedrijf niet aan de orde is gezien deze respondenten reeds vroeg in hun leven ermee in contact kwamen.

Tabel 9: Aanpassing waarden

Respondent	Quote
a	"Neen, dat is altijd zo gebleven. Als er ooit een derde generatie zou komen, dan gaan die zeker mee opgenomen worden."
c	"Ja kijk, we zijn een bedrijf dat niet stilstaat. Wij veranderen constant, dus wij werken nu anders dan 10 jaar geleden bij wijze van spreken. Die waarden zijn vooral veranderd sinds de vorige crisis. Daar hebben we ook beroep gedaan op een aantal consultants om ons daarin te begeleiden. Want wij zijn van zin om een eigen HR of een eigen marketingafdeling te hebben, maar nu doen we beroep op gespecialiseerde mensen die ons daarbij begeleiden."
d	"Neen, die waarden zullen altijd onveranderd blijven. Dat is de kern van het bedrijf en alles waar het op gebaseerd is."
e	"Gezien dat de maatschappij heel erg verandert constant, zullen die waarden ook veranderen. Maar die verantwoordelijkheid en dat respect dat zijn wel basiswaarden die al van de voorgaande generaties overgedragen zijn."
f	"Ik denk dat dat eigenlijk een beetje onze handtekening is van onze zaak."
g	"Ja, ze zijn wat aangepast aan de huidige tijd en aan onze karakters. Bijvoorbeeld hier in de bouw moet je tegen arbeider van buitenlandse origine moet je niet de grootste, moeilijkste zinsbouw gaan brengen, want dat verstaan die mensen niet. Als ik tegen de gedelegeerd bestuurder op die manier zou spreken, dan zou die zeggen dat ik mijn communicatie moet aanpassen en ook de lat aanpassen aan de persoon die tegenover u zit."
h	"Ja er is ongeveer zeven of acht jaar geleden een nieuwe oefening gedaan door de 3de generatie met betrokkenheid van de 4de generatie waarin men die waarden opnieuw heeft gedefinieerd. En dat is dan weer het uitgangspunt geweest om binnen de organisatie zelf een viertal jaar geleden, wat ik daarnet zei, heel dat proces opnieuw de organisatie in te duwen en daarrond te sensibiliseren. Dus, als ik zo terug kijk naar de vorige oefening, dan is daar niet zo gigantisch veel in veranderd. Uiteindelijk zijn dit waarden die al veel langer in het DNA van de familie zitten en ook in de organisatie."

III. Formele structuren spelen een rol bij de beslissingsname

Daarnaast werd duidelijk dat niet alle familiebedrijven formeel hun waarden opgenomen hebben. In slechts twee van de acht gevallen was er een familiecharter aanwezig. Voor deze twee bedrijven is zo een formeel document waardevol, omdat er een grote mate van familiale betrokkenheid is, die hiermee geregeld kan worden. Deze bedrijven bevinden zich in de derde en vierde generatie, wat zorgt voor een groot aantal aandeelhouders. Zo geeft familiebedrijf E, die in het bezit is van een familiecharter, aan dat er dertien familiale aandeelhouders uit de vierde generatie zijn. Daarnaast is dit bedrijf actief bezig met de vijfde generatie te betrekken bij het bedrijf door middel van een familieforum. Hierbij gaf respondent e aan: "Het familieforum komt normaal gezien twee keer per jaar bij elkaar, waar wij een update geven van de financiële en economische toestand van het bedrijf. Op die manier krijgen alle aandeelhouders informatie en zorgen we dat de vijfde generatie mee is. Daarnaast worden daar ook de lange termijn strategische doelstellingen besproken, waar het bedrijf naartoe wil. Op die manier kunnen ook zij hun input geven." Dat familieforum is, naast het hebben van een formeel document zoals een familiecharter, handig om de familie te betrekken bij de onderneming. Ook onderneming H, in het bezit van een familiecharter, heeft een familieraad en een familieforum met hetzelfde doel, namelijk het betrekken van volgende generaties: "Dus in het familieforum zitten op dit moment de derde en vierde generatie samen. Dat zijn op dit moment rond de 40 mensen. Dat is een manier om de vierde en straks de vijfde generatie eigenlijk steeds bij de onderneming te blijven betrekken."

De overige respondenten gaven aan geen structuren als een familiecharter of familieforum/familieraad te hebben. Dit kwam omdat het bedrijf steeds in rechte lijn doorgegeven werd, zoals bij onderneming C. Deze CEO nam het bedrijf over van zijn vader, die het op zijn beurt ook van zijn vader overnam. Hierbij is er dus telkens slechts een aandeelhouder, of familiale eigenaar waarmee rekening dient gehouden te worden bij de beslissingsname. Daarnaast zijn in onderneming A, B, D, F en G slechts enkele familiale aandeelhouders. Bedrijf A gaf aan dat een familiecharter waarde gaat creëren naar de toekomst toe, wanneer er extra aandeelhouders zullen zijn, vanwege een overdracht naar de volgende generatie: "Als we op die manier blijven groeien naar een overgang en volgende generatie, is het echt wel nodig om een familiecharter te maken. Zeker ook omdat het bedrijf een bepaalde waarde heeft. Zowel een economische waarde als een emotionele waarde binnen de familie, moeten toch al die aspecten goed verwoord gaan worden binnen een familiecharter." Hieruit wordt duidelijk dat familiebedrijven met veel familiale inmenging vaak een familiecharter en/of een familieforum hebben. Deze structuren bieden waarde voor deze ondernemingen omdat allerhande regels met betrekking tot de familie en het bedrijf hierin beschreven staan. Zo moet een bedrijf met veel familiale inmenging vaak rekening houden met de familie en verantwoording afleggen aan het familieforum. Bedrijven die deze formele structuren nog niet hebben, zien het belang er wel van in om deze structuren te introduceren, maar hebben er nog geen werk van gemaakt.

IV. *Beslissingenname tijdens een crisis*

Ten slotte werd er nog gepeild naar de manier waarop beslissingen beïnvloed worden tijdens een crisis, en meer bepaald of de financiële aspecten voorrang krijgen ten opzichte van familiale waarden. Hierin kwamen de respondenten vrijwel allemaal overeen dat op dat moment de financiële waarden prioriteit hebben, maar dat het geen afbreuk doet aan de familiale waarden. Zo geeft respondent d aan: "Stel nu dat we in economische problemen komen omdat we minder verkopen, dan moet je een beslissing nemen die eigenlijk nog altijd overeenstemt met de familiewaarden. Als het slecht gaat met het bedrijf, zeg je dat ook tegen het personeel. Als je daardoor personeel moet laten gaan of als je daardoor het bedrijf of een fabriekshal moet verkopen en naar een kleinere locatie moet verhuizen, zijn dat dingen die je neemt in het belang van het bedrijf. De financiële situatie weegt natuurlijk door, maar je zal de familiewaarden altijd blijven behouden." Respondent h, die directeur collectief welzijn is en dus verantwoordelijk is voor onder andere de familiale waarden, gaf aan dat tijdens een crisis financiële waarden zelfs niet

het hoofddoel zullen zijn. Ze gaan het mogelijke doen om het zo aangenaam mogelijk te maken voor de medewerkers. Respondent f gaf aan het familiale karakter zelfs te verhogen door het extra te benadrukken. Zo staken ze bij elke bestelling van een klant een bedankkaartje dat met de hand getekend was. De overige respondenten gaven aan te kiezen voor hun mensen in de mate van het mogelijke. Zo lieten deze bedrijven hun mensen maximaal werken, ook al verdiende het bedrijf in kwestie er heel weinig aan.

Verder gaven enkele bedrijven aan dat ze een structuur hebben die in staat is snel in te grijpen wanneer nodig. Zo gaf respondent e aan: "Onze dagelijkse structuur is erop gebouwd dat we heel snel kunnen ingrijpen in crisissituaties." Ook respondent c gaf aan dat ze een structuur hebben die erop gebouwd is snel te schakelen: "Wij hebben ook geen logge structuur. Daardoor kunnen ook wij heel snel schakelen. Veel sneller dan grote logge structuren."

Daarnaast gaven meerdere respondenten mee nog geen erge crisis meegemaakt te hebben. Enkele bedrijven haalden zelfs voordeel uit een crisis. Zo gaf

Tabel 10: *Handelen in een crisissituatie*

Respondent	Quote
a	"Laat ik de mensen thuis, of laat ik ze toch rijden. Als ik ze ga laten rijden, dan heb ik maar een zeer minieme marge. Dan hebben we toch gezegd: we laten ze rijden. De mensen thuislaten, dat is ook niet fijn voor hun. Zij vallen dan ook op economische werkloosheid, dus ze verdienen een heel stuk minder. Dus hebben wij gezegd: wij verdienen wel een stuk minder, maar we gaan ze toch laten rijden."
b	"We hebben vooral gekozen om hieraan mee te doen zodat we onze chauffeurs terug werk kunnen geven. Maar rijk gaan we hiervan natuurlijk niet worden, omdat onze bussen heel duur zijn."
c	"Natuurlijk, we hebben ook economische werkloosheid moeten invoeren in België, maar we hebben toch geprobeerd onze eigen mensen zoveel mogelijk aan het werk te houden."
d	"Stel nu dat we in economische problemen komen omdat we minder verkopen, dan moet je een beslissing nemen die eigenlijk nog altijd overeenstemt met de familiewaarden. Als het slecht gaat met het bedrijf zeg je dat ook tegen het personeel en als je daardoor personeel moet laten gaan of als je daardoor het bedrijf moet verkopen of een fabriekshal verkopen en naar een kleinere locatie verhuizen, dat zijn dingen die je neemt in het goed van het bedrijf. Ja, financiële situatie weegt natuurlijk door maar je zal de familiewaarden altijd blijven behouden."
f	"Wij hebben de kwaliteit even hooggehouden, ook hebben we de warmte zelfs verhoogd door bedankkaartjes bij iedere aankoop te steken en ieder kaartje was met de hand getekend."
g	"Dus, op het moment dat er een crisis is, moet er sowieso een tand bijgestoken worden, orders bijhalen, maar dat doet geen afbreuk aan eender welke waarde, noch de familiale, noch de bedrijfswaarden."
h	"Dus financiële waarden gaan absoluut geen voorrang krijgen op dat moment, eigenlijk in tegendeel. We hebben alles gedaan wat kon gedaan worden om het zo goed mogelijk te maken voor de medewerkers."

respondent e voor de huidige crisis aan: "De coronacrisis heeft totaal geen impact gehad op ons. De bouwsector is niet getroffen en de vraag naar onze producten is gewoon gebleven. Onze orderportefeuille is zelfs verhoogd." Ook voor bedrijf D was dit zo: "wij zitten in een sector waarbij we geen schade hebben gehad van corona. De coronacrisis nu, de bankencrisis van 2007, elke crisis die wij gehad hebben heeft eigenlijk altijd in ons voordeel gewerkt. Het spreekwoord de één zijn dood is de ander zijn brood is wel van toepassing op ons. Het bedrijf langs ons heeft wel zwaar geleden onder de coronacrisis, maar wij hebben het tegenovergestelde ervaren: wij hebben ons beste jaar ooit gedraaid in 2020." Zoals deze respondent aanhaalt, kan een crisis ook in het voordeel spelen van een bedrijf.

5. Discussie

Verschillende auteurs hebben reeds onderzoek verricht naar waarden, maar onderzoek naar beslissingsname in combinatie met waarden werd nog niet uitgevoerd tot op heden. Uit het onderzoek blijkt dat communicatie een zeer belangrijke familiale waarde is. Zo blijkt dat er zeer korte communicatielijnen zijn in de familiebedrijven, waardoor ze zeer snel kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Deze resultaten bevestigen een eerdere studie van Sciascia et al. (2013) die aangeeft dat familiebedrijven afhankelijk van de communicatie van de familie meer of minder innovatief zijn. Daarnaast wordt de beslissingsname niet vertraagd door rekening te houden met familiale waarden. Er blijkt zelfs een sterke verbondenheid te zijn tussen de beslissingsnemers indien zij allen achter deze waarden staan. Dit komt overeen met

een studie van Sciascia et al. (2013), die zegt dat open en frequente communicatie noodzakelijk is voor goede relaties tussen de familieleden die aan het roer van de onderneming staan.

Verder bleek de aanwezigheid van een familiecharter eerder beperkt te zijn. Toch werd duidelijk dat de respondenten het belang van dit document erkenden en er in de toekomst zeker een willen opstellen. Deze resultaten bevestigen het standpunt van Praet et al. (2015) dat zegt dat er 12,18 procent van de familiebedrijven reeds zo een document hebben en die trend zich vooral de afgelopen vijf jaar ontwikkeld heeft. Bovendien werden de waarden niet formeel opgenomen of openlijk besproken bij de kleinere familiebedrijven. Desalniettemin wordt er bij deze bedrijven op een indirecte manier toch rekening gehouden met familiale waarden. Deze resultaten bevestigen het standpunt van Haugh et al. (2003) dat zegt dat informele waarden een sterke impact hebben op het gedrag van medewerkers. Desalniettemin was er een familiebedrijf in de gebruikte steekproef dat geen formele structuren had en niet actief bezig was met de familiale waarden te betrekken bij het nemen van beslissingen. Toch kan hier niet integraal over geoordeeld worden, daar waarden niet specifiek of expliciet opgenomen dienen te zijn om zaken op een bepaalde manier te doen. Onbewust (informeel) spelen die waarden wel een belangrijke rol, maar dit is nog niet blootgelegd.

Bovendien zijn de klanten, leveranciers en de gemeenschap van zeer groot belang voor de familiebedrijven. Ze proberen goede relaties met deze stakeholders op te bouwen door de wensen van de klant zo goed mogelijk in te lossen door ultieme services te bieden, regelmatig samen

te zitten met de leveranciers en te praten over de samenwerking, en door de gemeenschap te blijven betrekken en informeren bij grote projecten. Deze resultaten komen overeen met die van ECFB et al. (2011) die stelt dat het hebben van goede relaties leidt tot veel vertrouwen onder leveranciers en grotere loyaliteit onder klanten.

Daarnaast proberen deze bedrijven de familiale waarden over te dragen aan de werknemers door enerzijds zelf deze waarden na te streven en anderzijds activiteiten te organiseren die op een indirecte manier de familiale waarden van het bedrijf overbrengen naar de medewerkers. Dit komt overeen met een studie van Sullivan et al. (2001) die stelt dat medewerkers met de waarden van het bedrijf bezig moeten zijn om ervoor begrip te kunnen opbrengen, waarbij bepaalde activiteiten kunnen bijdragen aan het vooropstellen van het verwacht gedrag bij het naleven van waarden.

Ten slotte blijkt het financiële aspect bij enkele bedrijven niet het belangrijkste te zijn. Deze bedrijven zetten sterk in op het maatschappelijke en het sociaalecologische aspect, omdat het in het DNA van de onderneming of tot de kernwaarden van die bedrijven behoort. Deze resultaten bevestigen het standpunt van Murphy et al. (2019) dat stelt dat familiale eigenaars de niet-financiële aspecten van het bedrijf gaan zien als een antwoord op verschillende emotionele behoeften.

Deze studie trachtte te bestuderen in welke mate de familiale waarden een rol spelen bij de beslissingsname. Waarden vormen een zeer interessant onderzoeksdomein. Dit is daarom een belangrijk onderwerp voor vervolgonderzoek. De voornaamste beperking van deze studie is de omvang ervan. Door de strikte planning

waarin deze studie geschreven werd, heeft de onderzoeker zich moeten toespitsen op een steekproef van acht respondenten. Hierdoor zijn niet alle sectoren opgenomen in deze studie. Om toch een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in hoe familiale waarden de beslissingsname beïnvloeden, werd er gekozen om een zo rijk mogelijke steekproef te selecteren door enkele verschillende sectoren te bevragen. Toekomstig onderzoek zou zich bijvoorbeeld kunnen richten op andere sectoren om een algemener beeld te kunnen schetsen over de werking van familiale waarden. Daarnaast kan het interessant zijn voor toekomstig onderzoek om de invloed van SEW op familiale waarden te bestuderen, daar SEW een zeer belangrijk aspect vormt voor familiebedrijven (Murphy et al., 2019). Verder werden de resultaten geïnterpreteerd door slechts een onderzoeker, waardoor alles slechts door een *point of view* werd bekeken. Ten slotte werd dit onderzoek tijdens de corona pandemie gevoerd, wat een invloed had op de data verzameling, daar deze online diende verzameld te worden.

Referentielijst

- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of business ethics*, 45(1), 15-28.
- Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2), 165-189.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Charmaz, K. (1990). 'Discovering' chronic illness: using grounded theory. *Social science & medicine*, 30(11), 1161-1172.
- Cincera M., Volckaert K., 2019, Stewardship van familiebedrijven. Geraadpleegd op 3 november 2020 via <https://www.itinerainstitute.org/wp-content/uploads/2019/05/Stewardship-vanfamiliebedrijven.pdf>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Dieleman, M., & Koning, J. (2019). Articulating values through identity work: Advancing family business ethics research. *Journal of business ethics*, 1-13.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of business ethics*, 97(3), 473-489.
- ECFB, BDO & Rabobank, (2017), Van onschatbare waarde(n). Geraadpleegd op 18 oktober 2020 via https://www.rabobank.com/nl/image/s/EFCB%20BDO%20RABO_2017_HR%20final.pdf?fbclid=IwAR3QUJOfTUhrvmMwf7v5yJIT6zJm5IhhaZZARL5GVIn0O9l16mzrWquSICI.
- EFB, 2018, Families in business for the long term. Geraadpleegd op 23 oktober 2020 via <http://www.europeanfamilybusiness.eu/family-businesses/definition>
- Edmondson, A. C. (2003). Framing for learning: Lessons in successful technology implementation. *California Management Review*, 45(2), 34-54.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 287-295.
- Erdem, F., & Başer, G. G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social networks*, 1(3), 215-239.

- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209-230.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gudmundson, D., Tower, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental entrepreneurship*, 8(1), 1.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*.
- Haugh, H. M., & McKee, L. (2003). 'It's just like a family'--shared values in the family firm. *Community, Work & Family*, 6(2), 141-158.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(2), 27-42.
- Lambrecht J., Molly V., 2011, Het economische belang van familiebedrijven in België. Geraadpleegd op 25 november 2020 via https://www.familiebedrijf.be/sites/default/files/news/EcoBelangFamiliebedrijven_NL.pdf
- Mandl, I.: 2008, 'Overview of Family Business Relevant Issues', Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna. Geraadpleegd op 25 november 2020 via http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm
- Matser I., 2010, ondernemen in Familiebedrijven. Geraadpleegd op 26 november 2020 via https://www.researchgate.net/profile/Ilse-Matser/publication/265289603_Ondernemen_in_familiebedrijven/links/552bc09d0cf2e089a3aa67e7/Ondernemen-in-familiebedrijven.pdf
- Montemerlo, D., & Ward, J. L. (2011). *The family constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business*. Macmillan.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The origins and development of socioemotional wealth within next-generation family members: An interpretive grounded theory study. *Family Business Review, 32*(4), 396-424.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy, 6*(1), 33-44.
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review, 23*(4), 355-372.
- Parada M.J. & Viladas H., (2010), Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of organizational change management, 23*(2), 166-172.
- Payne, S. (2007). Grounded theory. In E. Lyons, & A. Coyle (Eds.), *Analysing qualitative data in psychology* (pp. 65-86). Sage.
- Praet, A., Michiels, A., & Arijs, D. (2015). *Overnames en doorgroei van familiale kmo's: Beschrijvende analyses.*
- Rokeach, M. (1968), *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*, Josey-Bass, San Francisco, CA.
- Rowlands, T., Waddell, N., & McKenna, B. (2016). Are we there yet? A technique to determine theoretical saturation. *Journal of Computer Information Systems, 56*(1), 40-47.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review, 21*(3), 259-276.
- Sciascia, S., Clinton, E., Nason, R. S., James, A. E., & Rivera-Algarin, J. O. (2013). Family communication and innovativeness in family firms. *Family relations, 62*(3), 429-442.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review, 17*(1), 1-36.
- Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management, 2*(3), 247-254.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review, 21*(1), 89-102.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review, 9*(2), 199-208.
- Van de Wert, M. (2018), Een onderzoek naar de vennootschapsrechtelijke aspecten van structurering van het familiebedrijf en de specifieke aspecten van governance voor het familiebedrijf bezien vanuit verschillende eigendomsstructuren. Geraadpleegd op 27 november 2020 via <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=144677>

Appendix A - Interviewprotocol

Dit onderzoek tracht te onderzoeken hoe beslissingen beïnvloed worden door familiale waarden. Dat blijkt volgens verschillende studies belangrijk te zijn, omdat familiebedrijven beschikken over een unieke set van waarden die tot superieure prestaties kunnen leiden.

Alvorens het interview van start gaat wil ik u meedelen dat dit onderzoek volledige anonimiteit garandeert en de resultaten enkel voor dit onderzoek gebruikt zullen worden. Alvast bedankt voor uw medewerking.

Interviewvragen

Algemene inleidende vragen

1. Kan u wat vertellen over uzelf en het bedrijf?
 - a. Wat is uw leeftijd?
 - b. Welke opleiding heeft u gevolgd?
 - c. Hoe lang bent u reeds actief in de onderneming?
 - d. Hoe bent u in contact gekomen met het bedrijf?
2. In welke generatie bevindt het bedrijf zich momenteel?
 - a. Indien tweede of derde generatie: Welke invloed ondervindt het bedrijf nog van de oprichter?
 - b. Op welke manier wordt de invloed van de oprichter duidelijk bij de besluitvorming?
3. Wat is de missie en visie achter het familiebedrijf?
4. Welke strategie hanteren jullie om deze doelen te bereiken?
5. Welke waarden spelen een rol binnen uw bedrijf?
 - a. Hoe komen deze waarden die het familiebedrijf onderschrijven overeen met de missie/visie/strategie?
6. Welke effecten hebben deze specifieke waarden voor jullie stakeholders?
 - a. Hoe dient u hiermee om te gaan?
 - b. Hoe gaan uw medewerkers hiermee om?
 - c. Hoe worden ze overgebracht naar hen?
7. Werden waarden in de overgang naar een volgende generatie herbekeken/aangepast aan de huidige noden?

Structuur van familiebedrijf: family governance

Nu volgen de vragen met betrekking tot de family governance, aangezien deze een cruciale conditie vormen om waarden goed uit te rollen. Dat zal ertoe leiden dat de waarden overeenstemmen met de cultuur van het familiebedrijf.

8. Worden familiewaarden gedocumenteerd of zijn deze waarden eerder informeel opgenomen in de bedrijfscultuur?
9. Is er een familiecharter binnen uw bedrijf? Op welke manier biedt dit document waarde voor de familie en voor het bedrijf?
 - a. Welke elementen komen hierin voor?
10. Kan u wat vertellen over de manier waarop jullie strategische/operationele beslissingen nemen binnen het bedrijf?
 - a. Niveau: Raad van bestuur – management – familieraad...

- b. Hebt u hier interessante ervaringen over?
11. Worden beslissingen vertraagd door rekening te moeten houden met familiale waarden?
- a. Komen er soms agency problemen voor? (conflicten tussen familiale eigenaars, conflicten tussen familiale eigenaars en niet familiale managers?...)
 - b. Hoe gaan jullie hiermee om?
 - c. Heeft u hier concrete ervaring mee?
12. Hoe handelen jullie in een crisissituatie? Wegen de financiële waarden meer door in dat geval?

Verder werd er in de literatuur gezien dat waarden bijdragen aan het sociaal kapitaal, wat wil zeggen dat ze zorgen voor goede relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschap. Socioemotional wealth, afgekort als SEW, zijn de niet-financiële doelstellingen die belangrijk zijn voor familiebedrijven, zoals de identiteit, de mogelijkheid om familiale invloed uit te oefenen en de opvolgingsdynastie.

- 13. Welke rol speelt het sociaal kapitaal binnen de onderneming?
- 14. Op welke manier speelt SEW een rol bij het nemen van strategische beslissingen?
- 15. Tot slot: Heeft u nog verdere aanvullingen omtrent dit onderzoek?