

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Organisatievernieuwing in familiebedrijven. Een gevalstudie bij Penders & Vanherle Elettrotechniek  
Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - innovatie en ondernemerschap Jaar:  
2008

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

NOENS, Jarno

Datum: 5.11.2008

# ***Organisatievernieuwing in familiebedrijven***

***Een gevalstudie bij Penders & Vanherle Eletrotechniek***

**Jarno Noens**

promotor :  
dr. Frank LAMBRECHTS

## **Woord vooraf**

Deze eindverhandeling over organisatievernieuwing in familiebedrijven kadert in het behalen van het diploma Master Toegepaste Economische Wetenschappen, optie Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt.

Ik zou graag de mensen willen bedanken die hebben meegewerkt aan het tot stand komen van deze eindverhandeling. Eerst zou ik graag mijn promotor Dr. Frank Lambrechts willen bedanken voor zijn begeleiding en ondersteuning bij de verwezenlijking van deze eindverhandeling.

Tevens zou ik graag gedelegeerd bestuurder Ghislain Vanherle willen bedanken voor zijn medewerking tijdens mijn praktijkstudie binnen P&V Elektrotechniek. Alsook zou ik graag heel de familie Vanherle, het managementteam en Mr. Verlinden als extern adviseur willen bedanken voor hun tijd, mening en gedachten waardoor deze eindverhandeling tot stand gekomen is.

Tot slot wil ik ook het hele thuisfront, met in het bijzonder mijn ouders, bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn studies.

## Samenvatting

Elk bedrijf zal ooit onvermijdelijk te maken krijgen met één of andere vorm van organisatieverandering en organisatie-innovatie. Toch blijkt het proces om een organisatieverandering tot stand te brengen niet vanzelfsprekend. Het is zelfs zo dat tussen de 65 en 75% van de bedrijven er niet in slaagt om dit proces tot een goed einde te brengen. De grootste oorzaak voor het falen van deze veranderingsprocessen is van relationele aard. Wanneer we naar de bestaande literatuur kijken, vinden we zelden literatuur over organisatieverandering in familiebedrijven. Nochtans maken familiebedrijven een heel belangrijk deel uit van de Westerse bedrijfswereld. In België vertegenwoordigen de familiebedrijven zelfs 70% van alle ondernemingen. Wanneer er dan al gesproken wordt over organisatieverandering in familiebedrijven heeft men het bijna nooit over de manier waarop mensen vorm geven aan deze verandering. Het 'hoe' op relationeel vlak van deze processen ontbreekt zeer sterk. Dit is dan ook de reden waarom er in deze eindverhandeling een onderzoek wordt gevoerd naar de relationele kant van organisatieverandering en organisatie-innovatie in familiebedrijven. Naast de algemene probleemstelling wordt er in hoofdstuk 1 ook het praktijkprobleem binnen P&V Elektrotechniek besproken.

Uit de probleemstelling volgt de volgende centrale onderzoeksvraag: "Hoe wordt er door de betrokkenen bij een organisatieverandering vorm gegeven aan deze verandering in de context van een familiebedrijf?" Naast deze centrale onderzoeksvraag worden in hoofdstuk 2 ook de deelvragen voor zowel de literatuurstudie als de praktijkstudie geformuleerd.

Na het eerste inleidende deel van deze eindverhandeling volgt het tweede deel, namelijk de literatuurstudie. In het derde hoofdstuk volgt eerst een korte bespreking van de gebruikte methodologie voor de literatuurstudie.

Daarna wordt er in hoofdstuk 4 nader uitleg gegeven over het begrip 'familiebedrijf'. Een algemeen aanvaarde theorie om de unieke kenmerken van deze ondernemingsvorm te analyseren is het driecirkelmodel ( familie, eigendom en management). Verder kunnen we uit dit hoofdstuk besluiten dat er geen eenduidige definitie bestaat.

Omdat er in deze eindverhandeling onderzoek wordt gedaan naar organisatieverandering en -innovatie is het belangrijk om te weten wat er verstaan wordt onder deze begrippen. In hoofdstuk 5 worden deze begrippen dan ook uitvoerig besproken. Bij de omschrijving wordt telkens sterk rekening gehouden met de relationele factor van deze processen. Het is namelijk deze factor die deze processen zo complex maakt. Ook zal er aangetoond worden dat een goede kwaliteit van de relatie tussen de verschillende betrokkenen een cruciale factor is om een veranderingsproces te doen slagen. Maar er zullen bij deze processen echter ook vaak conflicten ontstaan die de kwaliteit van de relatie ernstig kunnen beschadigen. Het is dan ook noodzakelijk dat bedrijven vertrouwd zijn met het hanteren van conflicten. Daarom wordt er in hoofdstuk 5 ook het begrip 'conflicthantering' besproken. Als laatste wordt in dit hoofdstuk de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven besproken. Aangezien het veranderingsproces die in de praktijkstudie onderzocht zal worden een opvolgingsproces zal zijn, is het belangrijk een beter zicht te krijgen op dit begrip.

Na de literatuurstudie volgt de praktijkstudie. In dit deel wordt er eerst een korte beschrijving gegeven van de organisatie waarin deze studie heeft plaatsgevonden, namelijk P&V Elektrotechniek. Deze organisatie is een familiebedrijf waar de gedelegeerd bestuurder samen met zijn echtgenote en zijn drie zonen alle aandelen in handen heeft. Daarna wordt er in hoofdstuk 7 de onderzoeksopzet verklaard. Er werd tijdens deze praktijkstudie uitsluitend gebruik gemaakt van een bevraging van bevoorrechte getuigen. De focus van deze bevraging was niet zozeer gericht op 'wat' men doet tijdens dit opvolgingsproces, maar 'hoe' en 'met wie' men dit doet.

In hoofdstuk 8 volgt de eigenlijke praktijkstudie. Er wordt eerst een beschrijving gegeven van wat het veranderingsproces binnen P&V Elektrotechniek precies inhoudt. De familie heeft dit proces de unieke naam: 'Traject van Opvolging en Professionalisering (TOP)' meegegeven. Daarna wordt er aangetoond wat de gevolgen kunnen zijn voor het veranderingsproces wanneer de verschillende rollen die de betrokkenen aannemen met elkaar in conflict komen. Het TOP-proces bestaat uit verschillende parallele subprocessen, de twee voornaamste parallele processen zijn het familiaal proces dat uitstekend verloopt en het proces binnen P&V Elektrotechniek dat heel wat moeizamer verloopt. Het proces binnen P&V wordt in de bespreking nog eens verder opgedeeld in een proces tussen de CEO en het management en een proces tussen de CEO en zijn opvolger.

Als laatste wordt er even stilgestaan of men volgens de betrokkenen voldoende aandacht heeft besteed voor de verandering zelf en voor de continuïteit en de kernsterktes van het bedrijf.

In hoofdstuk 9 worden ten slotte de conclusies weergegeven, een aantal adviezen voorgesteld en kritische bedenkingen geformuleerd. Bij de conclusies worden eerst conclusies genomen met betrekking tot de praktijkstudie, daarna volgen de algemene eindconclusies. De belangrijkste conclusies die kunnen worden genomen zijn:

- Een proces bestaat uit verschillende subprocessen die elkaar sterk kunnen beïnvloeden
- Familiale cohesie is een zeer belangrijk aspect voor het slagen van het proces
- Het betrekken van verschillende en dus ook externe inzichten is heel belangrijk
- Het is zeer belangrijk dat er degelijke processen worden opgezet om de dialoog tussen de verschillende betrokkenen open te houden.
- Vertrouwen en respect geven en krijgen is cruciaal.
- Men moet beseffen dat verschillende betrokkenen vanuit een heel ander perspectief kunnen kijken naar het proces, wat hun oordeel sterk zal beïnvloeden.

Daarnaast heb ik een aantal adviezen opgesteld:

- De familie zou meer gemeenschappelijkheid met het management moeten creëren en omgekeerd.
- Een degelijk communicatiesysteem opzetten tussen de familie en het management
- Meer aandacht schenken aan ideeën die van onderaan de organisatie ontstaan en structuren opzetten zodat deze ideeën de top van het bedrijf bereiken.
- Zich engageren voor het opzetten van eerlijke en rechtvaardige processen.

## **Inhoudsopgave**

**Woord vooraf**

**Samenvatting**

**Lijst van figuren**

**Lijst van tabellen**

<b>Deel 1: Inleiding en Probleemstelling</b>	<b>-1-</b>
Hoofdstuk 1: Omschrijving van het praktijkprobleem	-1-
1.1: Algemene omschrijving van het praktijkprobleem	-1-
1.2: Omschrijving van het praktijkprobleem binnen P&V	-2-
Hoofdstuk 2: Formulering van het onderzoeksdoel, het onderzoeksopzet en de onderzoeksvragen	-3-
2.1: Onderzoeksdoel	-3-
2.2: Onderzoeksopzet	-3-
2.3: Centrale onderzoeksvraag	-4-
2.4: Afleiding van de deelvragen voor de literatuurstudie	-4-
2.4.1 Deelvragen voor de literatuurstudie	-4-
2.5: Afleiding van de deelvragen voor de praktijkstudie	-5-
2.5.1 Deelvragen voor de praktijkstudie	-5-
<b>Deel 2: Literatuurstudie</b>	<b>-6-</b>
Hoofdstuk 3: Methodologie van de literatuurstudie	-6-
3.1 Soort onderzoek	-6-
3.2: Onderzoeksstrategie	-6-
3.3: Parameters	-6-
Hoofdstuk 4: Familiebedrijven	-7-
4.1: Begripsomschrijving: Het familiebedrijf	-7-
4.2: De systeemtheorie	-9-
4.3: Invloed van de familie op het familiebedrijf	-12-
4.4: Financiële prestaties van familiebedrijven	-14-
4.5: Conclusies	-16-
Hoofdstuk 5: Organisatie-innovatie en organisatieverandering	-17-
5.1: Organisatie-innovatie	-17-

5.2: Organisatieverandering	-22-
5.2.1: De veranderingsdriehoek	-22-
5.2.1.1 Het hanteren van continuïteit	-23-
5.2.1.2 Het hanteren van vernieuwing	-24-
5.2.1.3 Het hanteren van transitie	-25-
5.3: Conflicthantering	-30-
5.3.1: Een caleidoscoopmodel van conflict	-30-
5.3.2: Conflicthantering in familiebedrijven	-32-
5.3.3: Eerlijke en rechtvaardige processen in familiebedrijven	-34-
5.4: De opvolging in een familiebedrijf	-37-
5.4.1 De opvolging als een proces	-37-
5.4.2: De verschillende rollen van de overdrager	-39-
5.4.3: De rol van de partner in het opvolgingsproces	-40-
5.4.4 De scorecard-opvolging	-41-
5.5: Conclusies	-49-
<b>Deel 3: Praktijkstudie</b>	<b>-50-</b>
Hoofdstuk 6: Beschrijving van de organisatie	-50-
6.1: Penders & Vanherle Elektrotechniek	-50-
6.2: Activiteiten P&V Elektrotechniek	-51-
6.3: Financiële gegevens P&V Elektrotechniek	-51-
6.4: Personeel P&V Elektrotechniek	-52-
Hoofdstuk 7: Onderzoeksopzet	-53-
7.1: Onderzoeksmethode	-53-
7.2: Verantwoording van de vragenlijst	-54-
Hoofdstuk 8: Bespreking van de praktijkstudie	-56-
8.1: Traject van Opvolging en Professionalisering	-56-
8.1.1: Inleiding	-56-
8.1.2: De verschillende betrokkenen en hun rol in het proces	-58-
8.2: Het familiaal proces	-60-
8.3: De processen binnen P&V Elektrotechniek	-63-
8.3.1: Algemeen	-63-
8.3.2: Het proces tussen de CEO en het managementteam	-64-
8.3.2.1: Het management omvormen tot een hecht team	-64-
8.3.2.2: De uittreding van de CEO uit het managementteam	-66-



8.3.2.3: Andere spanningen tussen de CEO en het MT	-67-
8.3.3: Het proces tussen de CEO en zijn opvolger	-68-
8.4: Aandacht voor de verandering, de continuïteit en de kernsterktes	-70-
Hoofdstuk 9: Conclusies en adviezen	-72-
9.1: Conclusies uit de praktijkstudie	-72-
9.2: Algemene eindconclusies	-74-
9.3: Adviezen	-76-
9.4 Kritische bedenkingen	-77-

## **Lijst van geraadpleegde werken**

## **Bijlagen**

## **Lijst van figuren**

Figuur 1: Het driecirkelmodel

Figuur 2: De F-PEC schaal

Figuur 3: Prestatie van het familiebedrijf

Figuur 4: Lineaire en stadium Modellen

Figuur 5: Open Systeem Model

Figuur 6: De veranderingsdriehoek

Figuur 7: Eerlijke en rechtvaardige processen

Figuur 8: De opvolgingsalternatieven

Figuur 9: Overdracht van eigendom

Figuur 10: Gemiddeld aantal werknemers (VTE) 2002-2007

## **Lijst van tabellen**

Tabel 1: Familiale- versus bedrijfswaarden

Tabel 2: Comparisons of characteristics of the four innovation models

Tabel 3: Jaarcijfers P&V (In 1000 EUR)

## **Deel 1: Inleiding en Probleemstelling**

### **Hoofdstuk 1: Omschrijving van het praktijkprobleem**

In dit hoofdstuk zal ik eerst het algemene praktijkprobleem toelichten. Daarna wordt het praktijkprobleem specifiek voor P&V besproken.

#### **1.1 Algemene omschrijving van het praktijkprobleem**

Elk bedrijf zal ooit onvermijdelijk te maken krijgen met één of andere vorm van organisatieverandering en organisatie-innovatie. Toch blijkt het proces om een organisatieverandering tot stand te brengen niet vanzelfsprekend. Het is zelfs zo dat tussen de 65 en 75% van de bedrijven er niet in slaagt om dit proces tot een goed einde te brengen ( Beer & Nohria, 2000).

De grootste oorzaak hiervoor vinden we in het feit dat de verschillende mensen die betrokken zijn in het proces, hun waarden, assumpties, doelen en verwachtingen niet met elkaar onderzoeken, toelichten en bespreekbaar houden om van elkaar te leren (Beer, 2000; Beer & Nohria, 2000). Het falen of slagen van deze processen is dus vooral te wijten aan relationele praktijken. Ook volgens Bouwen (1998) is de kwaliteit van de relationele praktijken een cruciale factor in het mogelijk maken van collectief leren en veranderen.

Wanneer we naar de bestaande literatuur kijken over familiebedrijven vinden we zelden literatuur over het aanpassingsvermogen van de organisatie of over organisatieverandering. Dyer en Sanchez (1998) benadrukken dat in het belangrijkste tijdschrift op het gebied van familiebedrijven, namelijk het 'Family Business Review' tussen 1988 en 1997 slechts 4% van de artikels gewijd waren aan het begrijpen van organisatieverandering.

We kunnen dus besluiten dat er zeer weinig onderzoek wordt gedaan naar organisatieverandering in familiebedrijven. Wanneer er dan gesproken wordt over organisatieverandering in familiebedrijven heeft men het bijna nooit over de manier

waarop mensen vorm geven aan deze verandering. Het 'hoe' op relationeel vlak van deze processen ontbreekt zeer sterk.

## **1.2 Omschrijving van het praktijkprobleem binnen P&V**

Binnen P&V is men al een aantal jaren verschillende organisatievernieuwingen aan het toepassen. Zo heeft men onder andere onlangs een nieuw magazijn gebouwd en een enterprise resource planning (ERP) pakket geïmplementeerd.

Parallel met deze vernieuwingsprocessen is de familie Vanherle ook druk bezig met het voorzien van een opvolging voor de oprichter en huidige CEO. Om deze opvolging, die weliswaar een grote invloed zal hebben op het familiebedrijf, zo vlot mogelijk te laten verlopen en de continuïteit van het bedrijf te verzekeren is de familie ongeveer twee jaar geleden begonnen met het vastleggen van een opvolgingsproces. De familie heeft dit proces de unieke naam 'Traject van Opvolging en Professionalisering' (TOP) genoemd. Zowel het totstandkomen van het traject als het implementeren hiervan in het bedrijf is echter geen vanzelfsprekend gebeuren.

Binnen P&V zal ik mij dan ook toespitsen op dit Traject van Opvolging en Professionalisering. Dit traject zal in deze thesis bekeken worden als een veranderings- en innovatieproces van 'oud' naar 'nieuw'. De focus ligt hierbij op de manier waarop de transitie van 'oud' naar 'nieuw' gemaakt wordt door de diverse betrokkenen met hun eventuele verschillende invalshoeken. De focus ligt dus niet zozeer op het 'wat' van de verandering maar op het 'hoe' en 'met wie' de overgang wordt gemaakt.

## **Hoofdstuk 2: Formulering van het onderzoeksdoel, de onderzoeksopzet en de onderzoeksvragen**

### **2.1 Onderzoeksdoel**

Zoals in de inleiding is aangehaald vind ik het belangrijk een beter inzicht te verwerven in organisatieverandering en organisatie-innovatie in familiebedrijven. Ook is het hierbij belangrijk te kijken naar de relationele kant van deze processen.

Het doel van dit onderzoek is dan ook te achterhalen hoe mensen in een familiebedrijf vorm geven aan organisatieverandering en organisatievernieuwing.

### **2.2 Onderzoeksopzet**

Deze eindverhandeling bestaat uit twee delen: een literatuurstudie en een praktijkstudie. In de literatuurstudie bestudeer ik de relevante wetenschappelijke literatuur die in deze eindverhandeling wordt opgenomen. Na het eerste deel wordt duidelijk wat een familiebedrijf is, wat organisatievernieuwing/innovatie in familiebedrijven inhoudt en hoe belangrijk de relationele factor is in deze processen. Daarnaast worden ook de conflict- en opvolgingsproblematiek besproken.

Het tweede deel van deze eindverhandeling is een praktijkstudie bij Penders & Vanherle Elektrotechniek in Lummen. Samen met de familie Vanherle, het Managementteam van P&V en een extern adviseur achterhaal ik hoe mensen omgaan met organisatieverandering en –vernieuwing. Hierbij kijk ik in dit bedrijf specifiek naar het opvolgingsproces dat al ongeveer twee jaar aan de gang is.

De gebruikte methodologie voor de uitvoering van de literatuurstudie en de praktijkstudie komen later aan bod. De onderzoeksvragen die ik in deze eindverhandeling zal beantwoorden komen in het volgende punt aan bod.

## **2.3 Centrale onderzoeksvraag**

In mijn eindverhandeling zal ik trachten na te gaan hoe mensen vanuit hun eigen perspectief kijken naar een veranderingsproces en hier vorm aan geven. Hierbij houd ik rekening dat dit proces gebeurd in een familiebedrijf. Hierdoor kom ik tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

**“Hoe wordt er door de betrokkenen bij een organisatieverandering vorm gegeven aan deze verandering in de context van een familiebedrijf?”**

Na het beantwoorden van deze centrale onderzoeksvraag zal men een beter inzicht hebben op ' met wie' en ' het hoe' men de overgang maakt van het 'oude' naar het 'nieuwe' in een familiebedrijf.

## **2.4 Afleiding van de deelvragen voor de literatuurstudie**

Het doel van mijn literatuurstudie is een beter inzicht te krijgen op wat men verstaat onder een familiebedrijf, alsook wat men verstaat onder organisatievernieuwing of organisatie-innovatie in deze bedrijven. Daarnaast is het belangrijk om de bestaande literatuur aangaande de opvolgingsproblematiek en conflicthantering te bestuderen aangezien ik mij binnen P&V hier zal op toespitsen. Om mijn centrale onderzoeksvraag te beantwoorden stel ik een aantal deelvragen op.

### **2.4.1 Deelvragen voor de literatuurstudie**

- Wat is een familiebedrijf?
- Wat is organisatieverandering en organisatie-innovatie?
- Hoe gebeurd organisatievernieuwing in familiebedrijven?
- Wat is de rol van de relationele factor bij organisatievernieuwing?

- Hoe dienen conflicten gehanteerd te worden in een familiebedrijf?
- Welke factoren dragen bij tot een succesvolle opvolgingsregeling in een familiebedrijf?

## **2.5 Afleiding van de deelvragen voor de praktijkstudie**

Na de literatuurstudie volgt een praktijkstudie waarbij de centrale onderzoeksvraag beantwoord zal worden vanuit een specifiek beleidsproces in een specifiek bedrijf. Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden stel ik de volgende deelvragen op.

### **2.5.1 Deelvragen voor de praktijkstudie**

- Wat houdt het Traject van Opvolging en Professionalisering in?
- Wat zijn de rollen van de betrokkenen in dit proces?
- Welke spanningen brengt het Traject van Opvolging en professionalisering met zich mee en hoe wordt hier mee omgegaan?
- Door wie worden nieuwe ideeën ingebracht in het proces?



## **Deel 2: Literatuurstudie**

### **Hoofdstuk 3: Methodologie van de literatuurstudie**

In dit derde hoofdstuk wordt er eerst een beschrijving en verantwoording gegeven van de aanpak van de literatuurstudie. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de literatuur weergegeven.

#### **3.1 Soort onderzoek**

Deze literatuurstudie is een exploratief onderzoek. Dit gedeelte heeft als bedoeling de thema's familiebedrijf, organisatieverandering en –innovatie, conflicthantering en de opvolgingsproblematiek in familiebedrijven te verkennen.

#### **3.2 Onderzoeksstrategie**

Het opzoekwerk dat nodig was voor de literatuurstudie verliep zowel systematisch als niet- systematisch. Eerst gebeurde het opzoekwerk systematisch door gebruik te maken van vooraf opgestelde zoektermen (zie bijlage I). Daarna heb ik aan de hand van de reeds gevonden literatuur de zogenaamde niet-systematische 'sneeuwbalmethode' gebruikt om meer literatuur te vinden.

#### **3.3 Parameters**

Voor de literatuurstudie werden zowel primaire als secundaire bronnen gebruikt. Als primaire bronnen werden onderzoeksrapporten, doctoraatproefschriften en wetenschappelijke papers geraadpleegd. Als secundaire bronnen werden wetenschappelijke tijdschriften, boeken en vaktijdschriften gebruikt. Om aan deze bronnen te geraken werd vooral gebruikt gemaakt van catalogi van de Universiteit Hasselt namelijk Bronco, Ebsco en Antilope.

Daarnaast heb ik ook boeken ontleent aan de Universiteit Hasselt en werd er gebruik gemaakt van de zoekmachines Google en Google Scholar.

Om voldoende literatuur te verzamelen voor mijn literatuurstudie heb ik literatuur verzameld die dateren vanaf de tweede helft van de jaren tachtig. Ook heb ik zeer recente literatuur gezocht om van de laatste ontwikkelingen op de hoogte te zijn.

Bij het opzoeken van de literatuur heb ik mij beperkt tot de Nederlandstalige en Engelstalige literatuur vooral afkomstig uit West-Europa en de Verenigde Staten.

## **Hoofdstuk 4: Familiebedrijven**

In dit hoofdstuk wordt er eerst een aantal definities gegeven van familiebedrijven. Deze definities beogen een aantal kenmerken te geven die een familiale onderneming onderscheiden van een niet-familiale onderneming. Verder in het hoofdstuk wordt er ook de systeemtheorie besproken, daarna wordt er dieper ingegaan op de invloed van de familie op de onderneming. Als laatste deel van het hoofdstuk staan we even stil bij de verschillende dimensies van prestaties in familiebedrijven.

### **4.1 Begripsomschrijving: Het familiebedrijf**

Familiebedrijven zijn een zeer belangrijke groep van ondernemingen over heel de wereld. In België zijn maar liefst 70% van al de bedrijven familiale ondernemingen (IFERA, 2003)<sup>1</sup>. Dit percentage kan verschillen naargelang de definitie die er gehanteerd wordt. Er bestaat namelijk in de literatuur nogal wat onenigheid over wat een familiebedrijf nu precies is. Zo komen Chua, Chrisman & Sharma (1999) tot de conclusie na hun studie op 250 wetenschappelijke artikels betreffende familiebedrijven dat er zelfs 21 definities van het familiebedrijf voor handen zijn (zie bijlage II).

Behalve deze definities worden nog vele andere definities geformuleerd:

Flören (1993) spreekt van een familiebedrijf als het aan één van de volgende criteria voldoet:

---

<sup>1</sup> Cijfer gebaseerd op een schatting van professor Hans Crijns in 2001. Hij maakt in zijn schatting gebruik van de volgende definitie van een familiebedrijf: verschillende generaties; de familie is rechtstreeks betrokken in het leiden en de eigendom van het familiebedrijf; meer dan één familielid eigenaar van het bedrijf, heeft ook managementverantwoordelijkheid; veel familieleden betrokken bij het bedrijf.

- Meer dan de helft van de aandelen of de certificaten is in handen van één familie.
- Eén familie is in staat aanzienlijke invloed uit te oefenen.
- Een belangrijk aantal leden van de ondernemingsleiding is afkomstig uit één familie.

Deze definitie bleek later een te ruime definitie te zijn en werd door Flören (2002) zelf aangepast. In zijn aangepaste definitie spreekt hij van een familiebedrijf als het aan ten minste twee van de volgende criteria voldoet:

- Meer dan de helft van de eigendom is in handen van één familie.
- Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie OF op de opvolgingsbeslissingen.
- Een meerderheid of minimum twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

We kunnen dus besluiten dat er een zeer uitgebreid gamma aan definities voor handen is, maar welke definitie is de meest realistische?

Volgens Chua, Chrisman & Sharma (1999) moet een definitie van het familiebedrijf het unieke karakter identificeren zodat het de moeite waard is om dit begrip te bestuderen en te differentiëren van andere bedrijven. Hoewel het eigendom en/of management, in handen van de familie, belangrijke karakteristieken zijn voor een familiebedrijf, zijn het niet deze karakteristieken die deze ondernemingen zo uniek maakt. Wat een familiebedrijf wel uniek maakt is het patroon van eigenaarschap, governance, management en opvolging die hun invloed hebben op de bedrijfsdoelen, strategieën, structuur en de manier waarop deze zaken, geformuleerd, opgesteld en geïmplementeerd worden.

Chua et al. (1999) geloven dat een familiebedrijf gekenmerkt wordt door een gedrag met als doel de visie van één of enkele families die deel uit maken van de dominante coalitie binnen het bedrijf te verwezenlijken. Het is dit gedrag die een familiebedrijf van een niet-familiebedrijf onderscheidt.

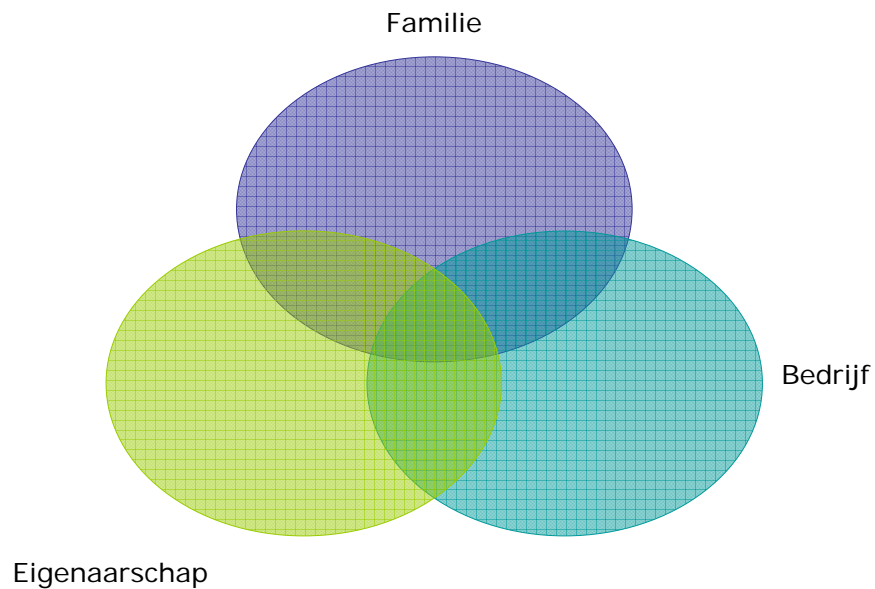
Chua et al. (1999, p.25) formuleren de volgende definitie: ' The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape en pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.'

Wanneer een familie niet het eigendom EN het management in bezit heeft blijken de twee kenmerken: visie en opvolgingspolitiek zowel in de definitie van Chua et al. (1999), als in de meer recente definitie van Flören (2002) erg belangrijk om een familiebedrijf te onderscheiden van een niet-familiebedrijf.

#### **4.2 De systeemtheorie**

Uit de voorgaande definities komen we nog steeds niet tot een sluitende conclusie van wat een familiebedrijf precies inhoudt. De systeemtheorie, waarvan algemeen wordt aangenomen dat deze theorie interessante perspectieven biedt om het familiebedrijf te analyseren ( Hilburt-Davis, Gibb Dyer, 2003), verklaard het familiebedrijf als een systeem dat onderverdeeld is in drie subsystemen. Deze drie subsystemen namelijk de familie, het bedrijf( management) en eigenaarschap van het bedrijf zijn onderling afhankelijk en beïnvloeden elkaar (Poza, 2007). Men kan deze subsystemen voorstellen als drie cirkels die elkaar overlappen (zie figuur 1). Om het familiebedrijf optimaal te laten functioneren is het belangrijk dat de drie subsystemen volledig geïntegreerd worden tot één gemeenschappelijk systeem (McCollum, 1988).

**Figuur 1: Het driecirkelmodel**



Bron: Poza, 2007.

Dit model toont de complexiteit van familiebedrijven aan. De drie subsystemen hebben namelijk elk hun eigen noden, wensen en waarden die vaak sterk contrasteren met elkaar.

Een familie slaagt in haar doelstellingen als er harmonie en zekerheid binnen de familie heerst en wanneer de individuele familieleden gelukkig zijn. De drang om de continuïteit van de familie te bewaren zorgt ervoor dat de familie eerder zal prefereren voor stabiliteit en het vermijden van risico's. Het bedrijf heeft andere doelstellingen, ze is gebaseerd op taken en resultaten. Het bedrijf is succesvol wanneer ze haar winst- en productiviteitsdoelstellingen haalt. Het derde systeem, eigendom van het bedrijf, bevat de eigenaars die niet noodzakelijk actief zijn in het familiebedrijf.

Deze eigenaars hechten vooral veel waarde aan hun dividend en waardevermeerdering van hun aandelen (Lievens, 2004). Het is dus een complex proces om van deze drie subsystemen naar één gemeenschappelijk systeem te laten evolueren maar het geheim van de ondergang of het succes van het familiebedrijf zit hem in het samenspel tussen de subsystemen (Gibb Dyer, 2006). In tabel 1 worden er voorbeelden gegeven van verschillende familiale- en bedrijfswaarden.

**Tabel 1: Familiale- versus bedrijfswaarden**

<b>Familiale waarden</b>	<b>Bedrijfswaarden</b>
Zekerheid	Risico
Gelijkheid	Winstgevendheid
Inwaarts georiënteerd	Buitenwaarts georiënteerd
Evenwicht	Verandering
Harmonie en Steun	Competitief
Relaties centraal	Resultaat centraal
Emoties centraal	Rationaliteit centraal
Tewerkstelling is geboorterecht	Aangenomen
Geheimhouding	Transparant

Bron: Thomassen en De Jong (2002)

Omdat dit samenspel tussen de verschillende subsystemen zo belangrijk is voor het familiebedrijf heeft Lievens (2004) zes hefboomen bepaald die het familiebedrijf toelaat succesvol te worden.

Een eerste hefboom is de '**gedeelde eigenaarsvisie**'. Het is de ontwikkeling en instandhouding van een langetermijnstrategie die familiebedrijven van andere bedrijven onderscheidt. Dit is alleen mogelijk wanneer het familiebedrijf een gedeelde visie heeft. Een tweede hefboom is '**strategie en professioneel management**'. Naarmate het familiebedrijf meer matuur wordt heeft het meer nood aan een professioneel bestuur en is het noodzakelijk een krachtige strategie te ontwikkelen en te realiseren. Een derde hefboom is de '**governance**' van het bedrijf en van de familie. Een deugdelijk bestuur is belangrijk voor elke onderneming maar corporate governance is in familiebedrijven toch zeer anders.

Anders als in andere bedrijven moet een deugdelijk bestuur in een familiebedrijf het resultaat zijn van een moeilijke afweging tussen de verschillende waarden en noden van de familie, het bedrijf en de eigenaars van het bedrijf. Als vierde hefboom zijn **'communicatie en constructieve relaties'** een zeer belangrijke factor. Lievens (2004) stelt dat constructieve relaties de olie is tussen de verschillende subsystemen en dat de hoekstenen hierbij respect en vertrouwen zijn. Als vijfde hefboom is een **'deugdelijk opvolgingsplan'** zeer belangrijk om op het cruciale moment van overgang naar een volgende generatie de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Als laatste hefboom stelt Lievens (2004) dat **'leiderschap'** belangrijk is in het familiebedrijf. De leider van het familiebedrijf wacht een ingewikkeldere taak dan een leider in een niet-familiebedrijf.

Deze hefbomen zijn noodzakelijk om er voor te zorgen dat er niet een subsysteem de bovenhand krijgt ten nadele van de andere subsystemen of zelfs het gemeenschappelijk systeem als geheel. Wanneer dit toch gebeurt spreekt men van suboptimalisatie wat zal leiden tot een lager bedrijfsresultaat (Poza, 2007).

#### **4.3 Invloed van de familie op het familiebedrijf**

De laatste jaren blijken onderzoekers tot de overeenstemming te komen dat het wederzijds effect van de familie op het bedrijf datgene is wat studies op het veld van familiebedrijven onderscheidt van andere studies (e.g. Astrachan, 2003; Dyer, 2003).

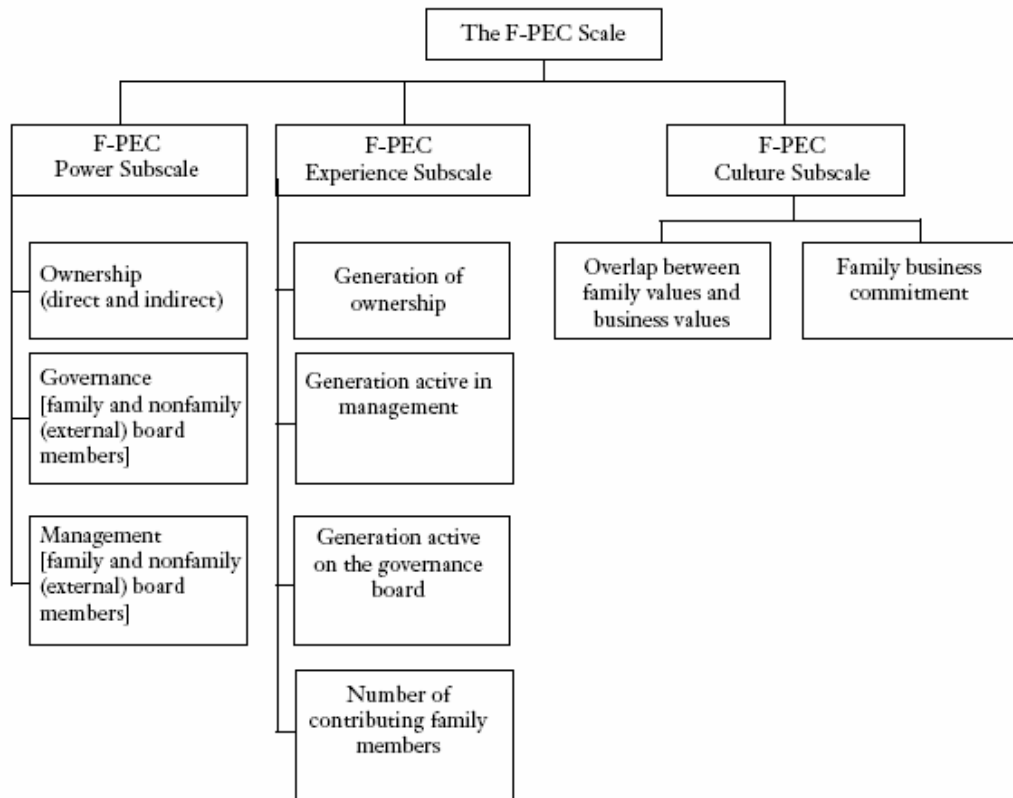
Om de invloed van de familie op de organisatie te meten hebben Astrachan et al. (2002) een bevestigde, gebruiksklare schaal ontworpen. Deze F-PEC schaal bevat drie dimensies of subschalen: macht, ervaring en cultuur.

De eerste dimensie, namelijk de machtdimensie omvat de macht van de familie om het bedrijf te beïnvloeden via hun betrokkenheid in het aandeelhouderschap, het management van het bedrijf en hun vertegenwoordiging in de raad van bestuur van het bedrijf. De invloed uitgeoefend door de familie via de raad van bestuur en het management kan berekend worden door de verhouding van familiale vertegenwoordigers in deze organen ten opzichte van de niet-familiale vertegenwoordigers. De tweede dimensie, deze van ervaring, meet de diepte en de breedte van toewijding van familieleden en meet het aantal familieleden die een bijdrage leveren aan de onderneming. De derde dimensie, de cultuurdimensie meet de mate waarin familieleden

verbonden zijn met de onderneming en de mate waarin familiale waarden overeenkomen met de waarden van de onderneming. Wanneer de overlapping tussen de familiale waarden en de waarden van de onderneming groot is kan men zeggen dat de familiale invloed op de onderneming ook groot is. Aan de hand van deze drie dimensies kan een F-PEC schaal ontworpen worden (zie figuur 2).



**Figuur 2: De F-PEC schaal**



Bron: Astrachan et al., 2002.

#### **4.4 Financiële prestaties van familiebedrijven**

Nu we ons bewust zijn van de invloed van de familie op de onderneming kunnen we even stilstaan bij de prestaties van het familiebedrijf op twee dimensies: de familie en het bedrijf. Het is algemeen aanvaard dat familiebedrijven trachten zowel financiële als niet-financiële doelen te behalen ( Davis & Taguiri, 1989; Olson et al., 2003; Stafford et al., 1999). Wanneer met familiebedrijfprestatie de prestatie van het familiebedrijf wordt bedoeld, zowel op familiaal als op bedrijfsvlak kan men een twee maal twee matrix (zie figuur 3) gebruiken om de vier mogelijke familiebedrijfprestaties te conceptualiseren (Davidsson, 2003; Sorenson, 1999).

Met een goede prestatie op familiaal vlak wordt een hoog cumulatief emotioneel kapitaal bedoeld terwijl een goede prestatie op bedrijfsvlak een hoog financieel kapitaal inhoudt.

**Figuur 3: Prestatie van het familiebedrijf**

		<b>FAMILIE DIMENSIE</b>	
		<b>Positief</b>	<b>Negatief</b>
<b>BEDRIJF DIMENSIE</b>	<b>Positief</b>	<b>I</b> Warm Hearts Deep Pockets  High Emotional and Financial Capital	<b>II</b> Pained Hearts Deep Pockets  High Financial but Low Emotional Capital
	<b>Negatief</b>	<b>III</b> Warm Hearts Empty Pockets  High Emotional but Low Financial Capital	<b>IV</b> Pained Hearts Empty Pockets  Low financial and Emotional Capital

Bron: Davidsson, 2003; Sorenson, 1999.

Het eerste kwadrant namelijk 'warm hearts-deep pockets' vertegenwoordigen de bedrijven die een winstgevend bedrijf hebben die gepaard gaat met een familie die in harmonie leeft. In het tweede kwadrant: 'pained hearts-deep pockets' bevinden zich de bedrijven die wel bedrijfssuccessen kennen maar deze gaan gepaard met een slechte relatie en grote spanningen tussen familieleden. Nochtans is een goede relatie tussen de familieleden belangrijk voor de overleving en het succes van het familiebedrijf aangezien goede relaties, slechte beslissingen kan overwinnen. Het omgekeerde is echter niet waar (Olson et al., 2003; Ward, 1997).

Het derde kwadrant, 'warm hearts-empty pockets' bevat bedrijven die gekarakteriseerd worden door een sterke familiale band die ervoor zorgt dat het familiebedrijf een tijdje kan doorstaan in slechte financiële tijden. Wanneer deze periode van slechte financiële resultaten echter aanhoudt kan dit voor spanning en stress zorgen in de familiale relaties. In het laatste kwadrant slagen bedrijven er niet in goed te presteren in één van de dimensies. Op bedrijfsvlak kan dit een belangrijke leerervaring zijn maar op familiaal gebied is het waarschijnlijk dat het vertrouwen en geloof in goede familiale relaties geschonden is en een langdurig helingsproces is dan noodzakelijk.

Het is wel zo dat bedrijven die zich in het tweede of derde kwadrant bevinden een voorzichtige strategie kunnen ontwikkelen en uitvoeren waardoor ze uiteindelijk in kwadrant één, de 'gelukkige toestand' kunnen geraken (Sharma, 2004).

#### **4.5 Conclusies**

Een eerste besluit dat we tot nu toe kunnen nemen is dat er zeer veel verschillende definities voor handen zijn van wat een familiebedrijf nu precies is. De keuze van een andere definitie bij eenzelfde onderzoek kan dan ook de uitkomst zeer sterk doen verschillen. Het is dus sterk aan te raden dat men zich bewust is van de gekozen definitie alvorens de resultaten te interpreteren. Een tweede besluit dat we kunnen nemen is dat men de laatste jaren steeds meer aandacht krijgt voor de invloed van de familie om te bepalen of een bedrijf al dan niet een familiebedrijf is. Ook met hun visie op de continuïteit van het familiebedrijf en de daarbij horende opvolgingspolitiek dient men volgens een aantal auteurs rekening te houden. Maar hoewel men zich bewust wordt van verschillende subsystemen in een familiebedrijf heb ik geen literatuur gevonden die onderzocht hoe de verschillende subsystemen in elkaar verweven zijn. Met andere woorden: welke concrete invloed deze subsystemen hebben op elkaar en hoe de verschillende 'spelers' van elk subsysteem met elkaar omgaan wordt tot op heden niet nader onderzocht.

## **Hoofdstuk 5: Organisatie-innovatie en organisatieverandering**

In het volgende hoofdstuk wordt er eerst een aantal definities gegeven voor organisatie-innovatie. Daarna wordt het begrip 'organisatieverandering' besproken. Hierbij wordt de aandacht gevestigd op de relationele kant van de verandering. Vervolgens wordt besproken hoe men conflicten kan hanteren die door verandering veroorzaakt worden. Als laatste wordt de opvolgingsproblematiek besproken als een specifiek veranderingsproces.

### **5.1 Organisatie-innovatie**

De huidige organisaties krijgen bijna allemaal te maken met sterke competitie. Men moet steeds op zoek gaan naar een competitief voordeel om te kunnen overleven en winstgevend te blijven. Het vermogen van een organisatie om constant te innoveren is cruciaal voor het succes van die organisatie (Brennan & Dooley, 2005).

Volgens King en Anderson (1990) kan iets 'innovatie' genoemd worden wanneer het de intentie is om iets nieuws, verschillend van een routineverandering en iets tastbaars te vinden met de bedoeling om er voordeel mee te behalen. Deze auteurs definiëren innovatie dus als iets tastbaars. Er zijn onderzoekers die de definitie van innovatie ruimer nemen zoals bijvoorbeeld West (2002).

Innovatie wordt door West (2002) gedefinieerd als 'the intentional introduction and application within a job, work team or organization of ideas, processes, products, or procedures which are new to that job, work team or organization and which are designed to benefit the job, work team or organization'. In deze definitie worden vernieuwde processen en procedures ook onder de noemer 'innovatie' verstaan zonder dat deze tastbaar moeten zijn.

Net zoals bij de definitie van familiebedrijven zijn er een aantal problemen wanneer men wil omschrijven wat 'innovatie' nu exact is. Al de definities hebben één gemeenschappelijk aspect en dat is dat innovatie iets 'vernieuwend' moet bevatten. Behalve vernieuwing verschillen de definities naargelang het academisch perspectief en de toepassing waarop de innovatie betrekking heeft (Burgelman & Sayles, 1986).

De moeilijkheden bij het definiëren van het begrip 'innovatie' kunnen volgens Gopalakrishnan en Damanpour (1997) gerelateerd worden aan de verschillende dimensies van innovatie. Zo zijn types van innovatie, stages van innovatie en de analyse-niveaus voorbeelden van innovatiedimensies.

De drie types van innovatie zijn producten versus processen, radicale versus routine innovatie en technische versus administratieve innovatie (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Met productinnovatie wordt de output van een bedrijf bedoeld terwijl een procesinnovatie nodig is om de input tot output te verwerken. Of het om een radicale of een routine innovatie gaat hangt af van de graad van verandering die nodig is om de innovatie te implementeren (Cooper, 1998). Een technische innovatie is direct gerelateerd aan de productie van een product terwijl een administratieve innovatie eerder aan managementprocessen zoals human resource management is gerelateerd.

De verschillende stages van innovatie kunnen worden ingedeeld in twee fases, namelijk het genereren van innovatie en het goedkeuren van de innovatie (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Het genereren van innovatie houdt het creëren van ideeën en probleemoplossend denken in. Het goedkeuren houdt het uitvoeren en/of implementeren van innovatie in.

Het analyseren en bestuderen van innovatie kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Het begrip 'innovatie' zal telkens andere aspecten bevatten naargelang men naar innovatie op nationaal, industrie, organisatie, groep of individueel niveau gaat bestuderen.

Veel onderzoekers zijn het er dan ook over eens dat één gemeenschappelijke theorie niet mogelijk door de hoge mate van complexiteit van innovatie (Abramson, 1991; Eveland, 1991). Om toch een duidelijker beeld te krijgen van wat het innovatieproces nu precies inhoudt hebben tal van onderzoekers modellen uitgewerkt.

Deze modellen zijn door de jaren heen geëvolueerd van nogal simplistische lineaire modellen naar meer uitgebreide stadia of proces modellen (zie figuur 4).

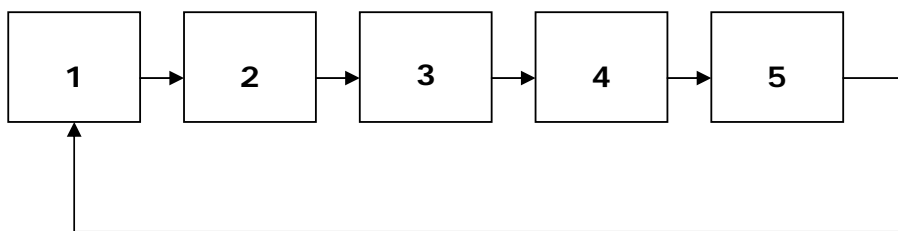
**Figuur 4: Lineaire en Stadium Modellen**

**Lineair Model**



Bron: Padmore, Schuetze & Gibson, 1998.

**Stadium Model**



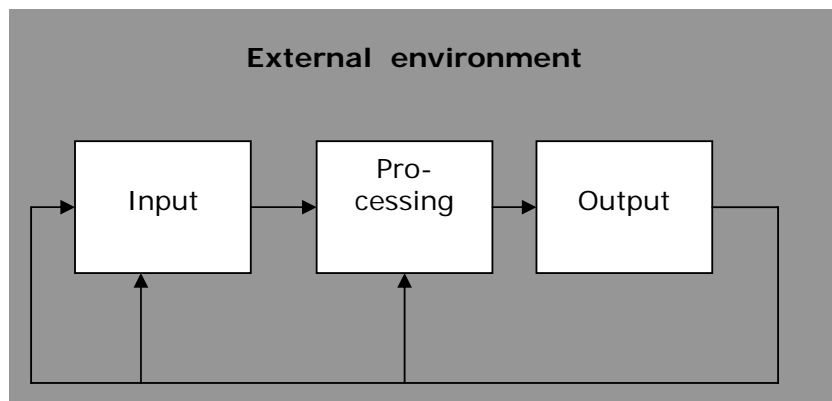
**Feedback Lus**

Bron: Tang, 1998.

De stadia modellen zijn uitgebreide lineaire modellen en kunnen ook feedback lussen bevatten. Feedback is informatie rekening, houdend met de uitkomst van het proces die het mogelijk maakt om een zeker graad van toekomstige controle uit te oefenen op het proces (Cummings & Worley, 1997; Millet, 1998). Deze modellen hebben een aantal tekortkomingen. Een eerste tekortkoming ligt in het feit dat dit vooral productinnovatie modellen zijn en dus geen rekening houden met andere vormen van innovatie zoals procesinnovatie. Ten tweede houden deze models geen rekening met de externe omgeving zoals bijvoorbeeld de inbreng van de klant bij innovatie. Als laatste kan men ook zeggen dat deze models gebaseerd zijn op een strakke opvolging van stappen waarbij men uit gaat van een noodzakelijk rigide proces om succes te kunnen boeken (Read, 2000).

Om de voorgaande tekortkomingen te verhelpen heeft Tang (1998) een meer geïntegreerd model uitgewerkt (zie figuur 5) die gebaseerd is op een aantal zeer belangrijke concepten van innovatie. Dit model is toepasbaar op verschillende organisatorische types (Read, 2000). Tang (1998) komt ook tot de conclusie dat innovatie veel complexer is dan velen denken en dat managers zich bewust moeten zijn van de specifieke context waarin ze zich bevinden.

**Figuur 5: Open System Model**



Bron: Cummings & Worley, 1997.

De input van een organisatie zoals materialen en kennis worden door verschillende processen binnen de organisatie omgevormd tot de output van de organisatie zoals producten, diensten en ideeën. De feedback lus is in dit model nog belangrijker. Zo krijgt de organisatie constant feedback uit zijn interne en externe omgeving, wat een grote impact kan hebben op de toekomstige output van een organisatie (Briggs, 1992).

Aan de hand van deze modellen krijgen we een breder beeld van wat innovatie precies inhoudt. Zo kunnen we toch al besluiten dat innovatie veel meer is dan alleen maar nieuwe producten op de markt brengen. Onder innovatie kan dus ook verstaan worden: op een nieuwe manier omgaan met klanten, partners, werknemers of een nieuwe manier van werken zoals bijvoorbeeld het opzetten van een nieuw

informatie -verwerkingssysteem. Het omvat dus elke nieuwigheid, zowel op vlak van de markt of technologisch vlak als op organisatorisch vlak (Kim & Mauborgne, 1997).

Ook Devos et al. (2007) hebben een onderscheid gemaakt tussen technologische product- en procesinnovatie versus organisatorische innovatie. De eerste vorm van innovatie wordt door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) gedefinieerd als 'geïmplementeerde technologische producten en processen en significante technologische verbeteringen in producten en processen' (OECD, 1997, p.31).

De tweede vorm, organisatorische innovatie wordt door de OESO als volgt gedefinieerd: 'organisatorische innovatie is het invoeren van significant veranderde organisatorische structuren, de implementatie van gevorderde managementtechnieken en de implementatie van nieuwe of duidelijk veranderde strategische oriëntaties' (OECD, 1997, pp.36-37).

Zoals reeds aangehaald bij de voorstelling van het praktijkprobleem is het zeer belangrijk dat men bij veranderings- en innovatieprocessen rekening houdt met de relationele factoren van deze processen. Van de Ven (1986) houdt in zijn definitie van innovatie rekening met deze factor. Hij spreekt van een ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën die nadien zullen resulteren in transacties met andere mensen binnen een onderneming. Het interactief proces tussen mensen over nieuwe ideeën in een organisatorische context staan hierbij centraal (Bouwen & Fry, 1991).

In de voorgaande paragraaf werd besproken wat 'innovatie' inhoudt. Maar waarom moet men innoveren? Wel, innovatie komt voort uit de vraag naar verandering: 'the overwhelming majority of successful innovations don't come from individuals striving heroically in a shed, but from team efforts orchestrated systematically by enterprises. And more than anything, what these corporate entrepreneurs have tended to exploit is not so much intention or discovery, but change' (Innovating, 2003, p.3). Daarom zal ik in de volgende paragraaf het aspect organisatieverandering bespreken. Hierbij zal ik sterk rekening houden met de relationele kant van een organisatieverandering.



## **5.2 Organisatieverandering**

Wanneer er op diverse plekken in het bedrijf, door een verscheidenheid aan betrokkenen, verschillende veranderingsinitiatieven plaatsvinden noemen we dit organisatieverandering (Lambrechts & Gruten, 2007).

Deze veranderingsinitiatieven kunnen bijvoorbeeld het herformuleren van de visie, het invoeren van een formeel informatiesysteem, het invoeren van een formeel bestuursorgaan of nog vele andere zaken zijn. Het relationeel perspectief van deze veranderingen zorgt er echter voor dat de afstemming van de verschillende veranderingen een moeilijke taak is. 'Vaak gaat het dan om een ingewikkeld proces van een cultuurverandering, een verandering in de basisveronderstellingen en normen die gangbaar zijn in het bedrijf. Dergelijke verandering is erg complex, van lange duur en nooit ten einde' (Lambrechts & Gruten, 2007, p. 4). De moeilijkheid hierbij ligt bij het feit dat binnen één organisatie er verschillende professionele culturen zijn die bij gebrek aan wederzijds begrip en waarden vaak botsten met elkaar. Denk maar aan de veel voorkomende spanningen tussen verschillende afdelingen en tussen verschillende hiërarchische niveaus binnen één bedrijf. Deze spanningen leiden volgens Schein (1996) mogelijk zelfs tot het falen van nochtans goed bedoelde organisatieveranderingen. Het lijkt dus zeer nuttig om relationele praktijken op te zetten die de verschillende professionele culturen in staat stellen wederzijds begrip op te brengen voor elkaar en elkaar te waarderen in plaats van elkaar aan te vallen of te beschuldigen (Lambrechts & Gruten, 2007).

### **5.2.1 De veranderingsdriehoek**

In deze paragraaf wordt ingegaan op drie cruciale sociale processen van het dagelijks organisatorisch leven die bij een organisatieverandering te pas komen, namelijk hoe zorgt men voor de continuïteit en hoe wordt deze behouden; hoe wordt vernieuwing ingebracht en omgezet naar vernieuwende ideeën; hoe maakt men de overgang tussen het 'oude' en het 'nieuwe'? Om een organisatieverandering te doen slagen moet de organisatie gelijktijdig zorg dragen voor deze drie processen. Met de zogenaamde 'veranderingsdriehoek' (zie figuur 6) wordt het drieledige karakter van een organisatieverandering geïllustreerd (Bouwen & Fry, 1988).

## Figuur 6: De veranderingsdriehoek

**Vernieuwing** hanteren door:

- ideeën/wensen/ intenties te managen: divergeren (zoekactiviteiten, 'open staan voor') én convergeren (beslissingen nemen, prioriteiten stellen, acties afspreken)
- 'idea champion(s)': moed - 'wat zou kunnen zijn?'



**Continuïteit** hanteren door:

- aandacht voor de onderbreking
- benadrukken van kernsterktes en eigenheid
- vernieuwing te kaderen in kernsterktes/eigenheid

**Transitie** hanteren door

- planning én flexibiliteit te balanceren
- een 'common script' te maken - creëren van voldoende gemeenschappelijke betekenis ('coincident meaning', 'bridging')
- aandacht voor organisationeel leren

Bron: Lambrechts & Gruten, 2007.

### 5.2.1.1 Het hanteren van continuïteit

De onderbreking met het 'oude', hoe de dingen vroeger gebeurden is voor vele mensen vaak de enige en belangrijkste reden om weerstand te bieden tegen verandering (Bouwen & Fry, 1988). Het hanteren van continuïteit gebeurt dan door de focus te leggen op de kernsterktes van de organisatie en deze te benadrukken. Wanneer men iets wil veranderen moet men de mensen eerst duidelijk maken dat de dingen die ze op dit

moment zeer goed doen niet zullen veranderen, maar behouden zullen blijven of zelfs versterkt zullen worden door de verandering. Wanneer deze kernsterktes behouden blijven zullen mensen minder weerstand bieden tegen verandering. Ze kunnen zich immers nog altijd blijven identificeren met hetgeen ze gewend zijn en met hetgeen hen fierheid en enthousiasme bezorgt. Bovendien geeft het hen ook een gevoel van stabiliteit en zekerheid waardoor men zonder angst kan deelnemen aan het veranderingsproces. Volgens Bouwen & Fry (1988) dragen de volgende praktijken bij tot het waarborgen van de continuïteit van de organisatie:

- Bekendmaken van de kernsterktes via slogans, posters, prikborden, etc.
- Periodieke oriëntatieprogramma's zodat de werknemers vertrouwd blijven met de organisatiecultuur.
- De nadruk leggen op goede relaties tussen werknemers.
- Voldoende leermogelijkheden voor de werknemers om hun vaardigheden verder te ontwikkelen.
- De technologische systemen die het werk ondersteunen regelmatig updaten.
- Feedbacksysteem ontwikkelen zodat iedereen op de hoogte blijft van de gang van zaken van de organisatie.

Deze lijst bevat slechts enkele voorbeelden van praktijken die helpen de continuïteit te waarborgen en kan nog sterk uitgebreid worden. Ook leggen Bouwen & Fry (1988, p.160) sterk de nadruk op het 'in gesprek brengen' van diverse perspectieven, wat volgens hen cruciaal is: 'It is asking the question and discussion of answers among key members of the enterprise that we believe are crucial'.

#### **5.2.1.2 Het hanteren van vernieuwing**

Een ander noodzakelijk aspect bij het minimaliseren van de onderbreking met het 'oude' is een proces opzetten waarbij mensen de kans moeten krijgen hun visie en hun ideeën te kunnen uiten zodat deze omgevormd kunnen worden tot gezamenlijke en gedeelde doelen (Bouwen & Fry, 1988). Dit kan volgens Bouwen & Fry (1988, p.164) enkel wanneer men aandacht besteedt aan het creëren van condities waarin: 'Finding or creating conditions wherein people experience that their beliefs and passions can be melded with organizational practices and goals promotes a deeper sense of ownership'.

Bij het komen tot deze gezamenlijke en gedeelde doelen is het belangrijk dat men genoeg aandacht en tijd besteedt aan dit proces zodat de mensen de kans krijgen om de ideeën of innovatieve voorstellen te accepteren of te weigeren. Deze ideeën of innovatieve voorstellen komen best niet alleen van binnen de organisatie. Wil de organisatie innovatief zijn moet ze ook open staan voor ideeën van buiten de organisatie, zo kan men bijvoorbeeld: externe leden in de raad van bestuur aanstellen, externe opleidingen voor werknemers invoeren en externe consultants inhuren (Egon Zehnder International, 1987). Uit onderzoek van Bouwen & Fry (1988) blijkt dat organisaties die in staat zijn te innoveren en te vernieuwen steeds een uitgewerkt systeem of mechanisme hebben om na te denken, te discussiëren, en actief te zoeken naar ideeën/visies alvorens de beslissing te nemen om de ideeën/visies al dan niet te implementeren. Ook hangt een succesvolle organisatieverandering volgens de auteurs (1988) af van de aanwezigheid van energieke en sterk betrokken personen die de moed hebben om tegen de gevestigde stroom in te gaan, de zogenaamde 'idea champignons'. De organisatie (en haar managers) moet(en) zulks gedrag toelaten en zelfs stimuleren. Toch zijn er bepaalde karakteristieken inherent bij ondernemingen, die echte 'idea killers' zijn. Hornstein (1986) geeft vier karakteristieken die zeer vaak voorkomen:

- Men vertrouwt te veel op de beslissingshiërarchie.
- Men heeft veel te veel regels inzake gedrag.
- Ideeën moeten eerst en vooral redelijk aanhoren alvorens ze voorgesteld mogen worden.
- Men beloont alleen gedrag die in lijn ligt met de gangbare gang van zaken.

Het is wel niet zo dat bedrijven die innovatief willen zijn het tegenovergestelde moeten doen van bovenstaande lijst. Men moet vooral de nadruk leggen op het managen van ideeën zonder daarbij te focussen op personen van wie deze ideeën komen (Bouwen & Fry, 1988).

### **5.2.1.3 Het hanteren van transitie**

Transitie hanteren wil zeggen dat de organisatie op een zo effectief mogelijke manier de overgang zal maken tussen het oude en het nieuwe. De onderneming moet in staat zijn om op een ordelijke en duidelijke manier de overgang te maken, ook al is het eindpunt

van de verandering niet volledig vastgelegd (Bouwen & Fry, 1988). Dit wil dus zeggen dat het bedrijf in staat moet zijn een 'flexibel veranderingsproces' op te zetten. Hierbij moet men aandacht schenken aan hoe de mensen de verandering 'aanvoelen'. Wat de verandering inhoudt voor de mensen is zeker zo belangrijk als de verandering op zich. Bouwen & Fry (1988) vinden in hun onderzoek drie grote problemen verbonden met transitie: Het eerste probleem bevindt zich in het zoeken van een balans tussen planning en flexibiliteit. De planning moet de gewenste richting aangeven en zorgen dat er zinvolle experimenten gebeuren. Tegelijk moet deze planning ook ruimte laten om te leren van de opgedane ervaringen en deze te implementeren in de planning. Het tweede probleem zit hem in het ontwikkelen van een noodzakelijke 'coincident meaning' binnen de organisatie wanneer deze wil leren en ontwikkelen. Om tot gezamenlijke acties te komen moeten de verschillende betrokkenen, uit een verscheidenheid van perspectieven, voldoende gemeenschappelijkheid bereikt hebben. Om dit te bereiken moet de organisatie voldoende tijd steken in het open houden van de dialoog tussen de verschillende betrokkenen. Deze dialoog mag niet enkel oppervlakkig zijn en zich beperken tot het uitwisselen van informatie. Verzekeren dat er zich 'organizational learning' voordoet is het derde probleem die met transitie verbonden is. De betrokkenen in het veranderingsproces moeten nieuwe kennis creëren, namelijk contextuele kennis die niet gebaseerd is op de kennis van één enkel perspectief.

Bouwen & Fry (1991) hebben een raamwerk uitgewerkt om te kunnen omgaan met de kern van verandering, namelijk de spanning tussen de 'dominante' en de 'nieuwe' organisatorische logica.

De spanning tussen de dominante logica (hoe de dingen nu gebeuren, gewoonten, tradities, waarden, etc.) en de nieuwe logica (opportuniteiten, experimenten, etc.) komt er door de constante afstemming van de drie cruciale sociale processen van het dagelijkse organisatorische leven die bij een innovatie- en veranderingsproces te pas komen. Deze spanning kan op veel verschillende manieren tot uiting komen (Bouwen & Fry, 1991). Om met deze spanning om te gaan, kan men volgens Bouwen & Fry (1991) vier verschillende 'innovatieve paden' of actiestrategieën toepassen om een dialoog tussen de twee logica's aan te gaan. Elk van deze strategieën, namelijk het 'macht/invloed model', het 'verkoop model', het 'expert model' en het 'leer- of ontwikkelingsmodel' kunnen met elkaar vergeleken worden aan de hand van acht factoren (zie Tabel 2).

**Table 2: Comparisons of characteristics of the four innovation models**

	Power model	Sales model	Expert model	Confrontational learning model
1. Role of the leader	Authority figure with access to power	'Sales' person with smooth approach	Expert knowledge and expert power	Coach-facilitative leader with process knowledge
2. Characteristics of the approach	Imposing/ declaring change	Persuasion by all means of influence	Steps of problem solving or information processing rationality	Facilitating confrontation; two-sided cognitive emotional restructuring
3. Basis for decision making	Interest and power define criteria	Continuous exposure keeping attention	Rational criteria	Through consultation and consensual validation
4. Main tension in the process	Capacity to control 'exits' and resources	Newness of the alternative	Discretion for participation	Concerns of all parties involved
5. Criterion for effectiveness	Quick technical/ financial results	Rate of adoption and followship	Rational attainment	'Common sense' shared meaning
6. Sequences of action patterns	Start and restart regression	Consistent planning of stop-go	Linear step-by-step process	Experimenting, evaluating, questioning: learning cycle
7. Effect for learning in the organization	Compliance and passive followship	<i>Imitation and adoption</i>	Cognitive learning through insight	Communication and orientation on valid data
8. Designative contingencies	Crisis situation; lack of time; intended dependency	Indifference of target group; one-side interest	Predictable, highly structured situation	Interdependency necessary for goal achievement

Bron: Bouwen & Fry (1991)

De eerste factor namelijk de rol van de leider, kan zeer verschillend zijn naargelang de strategie die men toepast. Als tweede factor speelt de vorm van het communicatieproces ook een belangrijke rol. De strategieën verschillen naargelang de graad van één- of tweerichtingsdialoog. Een derde factor, de criteria voor het maken van beslissingen kan ook erg verschillen. Hieruit kan men de invloed van de verschillende partijen afleiden. De vierde onderscheidende factor is de voornaamste spanning in het proces van elke strategie. Als vijfde factor kan men de verschillen in criteria voor effectiviteit observeren. Ook de opeenvolgingen van acties verschillen naargelang de gevolgde strategie, dit is de zesde factor. De zevende factor omvat het mechanisme die de verandering veroorzaakt en het effect op het leervermogen van de onderneming hiervan. De laatste onderscheidende factor is de context waarin de innovatie gebeurt.

De eerste strategie, uitgewerkt door Bouwen & Fry (1991), het veel gebruikte macht/invloed model, gaat uit van een zeer autoritaire manier van leiding geven. Het hele innovatieproces wordt door de top van het bedrijf geïntroduceerd en gecontroleerd. Al de medewerkers die niet behoren tot de top dienen het proces uit te voeren naar de richtlijnen van het topmanagement. Deze eerste strategie kan de juiste zijn wanneer de organisatie zich in een crisissituatie bevindt of wanneer er een gebrek aan tijd is.

De tweede strategie, het verkoop model gaat uit van een heel andere aanpak. De projectleider die de innovatie wil implementeren zal mensen proberen te overtuigen van het goede in dit proces. Zo zal hij proberen te zorgen voor een goede sfeer tijdens de bijeenkomsten van het projectteam, zal hij steeds een afweging maken tussen wat afgekeurd mag worden en wat hij essentieel vindt om het proces te doen slagen. Teamleden worden gematigd betrokken in het proces maar hijzelf blijft het beste geïnformeerd. Een belangrijk punt is dat de projectleider het 'nieuwe' van de verandering zal minimaliseren naar de anderen toe door te zeggen dat het niet veel anders is dan hoe de zaken vroeger gebeurden. Zoals we zien zal de rol van de projectleider een cruciale rol spelen bij het doorvoeren van het innovatieproces.

Het expert model maakt gebruik van al dan niet externe expertise om anderen te overtuigen van het nut van het innovatieproces. Het definiëren van het huidige probleem, een probleemverklaring zoeken, alternatieven voorstellen, procesevaluatie zijn allemaal

voorbeelden die ter sprake zullen komen tijdens de projectgroep bijeenkomsten. De bedoeling van de expert is al de betrokkenen goed informeren over wat het innovatieproces precies inhoudt. Wanneer iedereen goed op de hoogte is van de veranderingen en beslissingen zal de kans op succes van het proces vergroten.

De vierde strategie, het leren/confronteren model gaat uit van veel communicatie en gezamenlijk denken. Het bepalen van een algemene missie waar iedereen achter staat is belangrijk. Bij het bepalen van deze missie is tweerichting communicatie essentieel maar ook betrokkenheid en openheid zijn zeer belangrijk. De betrokkenen leren constant bij over wat ze aan het doen zijn en hoe ze dit moeten doen. De projectleider dient dus vooral de rol van onderhandelaar op zich moeten nemen.

Elke strategie kan in een bepaalde context de beste zijn. Maar eender welke strategie men gebruikt, in eender welk dynamisch organisatorisch proces (verandering, innovatie, leren, conflictmanagement, etc.), de kwaliteit van de relatie tussen de verschillende betrokkenen blijft een zeer belangrijke factor. Wanneer de kwaliteit van de relatie tussen de betrokkenen goed is, zijn er steeds nieuwe mogelijkheden om gesprekken op te bouwen of de dialoog tussen de betrokkenen open te houden. Enkel wanneer de relationele processen op houden komt verandering in gevaar en wordt het een moeilijke opdracht om te verwezenlijken (Bouwen, 1998).

Volgens Bouwen (1998) is bij het streven naar deze kwaliteitsvolle relatie de taal die men hanteert zeer belangrijk. Woorden of informatie krijgen pas een mening door de context waarin ze gebruikt worden door de betrokken partijen. De moeilijkheid ligt in het feit dat de verschillende betrokken partijen, met elk hun eigen perspectief, vaak erg verschillende talen spreken. Het gevaar bestaat er in dat de partijen bepaalde vooroordelen van bepaalde zaken hebben, die hun effect hebben op de relatie. Zoals hierboven meermaals aangehaald is een goede kwaliteit van de relaties tussen de partijen cruciaal bij een organisatieverandering. Een goede kwaliteit behouden is echter niet vanzelfsprekend en het ontstaan van conflicten tussen de partijen is vaak onvermijdelijk. Daarom is het dus ook heel belangrijk dat organisaties vertrouwd zijn met het hanteren van conflicten. Conflicthantering is dan ook een belangrijk begrip dat in de volgende paragraaf besproken zal worden.



### **5.3 Conflicthantering**

In deze paragraaf wordt eerst algemeen het begrip 'conflict' besproken, met nadruk op de formuleringsfase. Daarna bespreken we het probleem van conflicthantering specifiek voor familiebedrijven. Als laatste bespreken we het begrip 'fair proces' in familiebedrijven, die de kans op disfunctionele conflicten minimaliseert.

#### **5.3.1 Een caleidoscoopmodel van conflict**

Eerst en vooral dient er gezegd te worden dat niet elk conflict negatief hoeft te zijn voor de organisatie. Conflicten zijn nodig om tot betere oplossingen te komen (Cosier & Rose, 1977). Volgens Jehn (1997) zijn er drie verschillende types van conflicten. Een eerste type is het taakconflict. Bij deze conflicten is men het eigenlijk oneens over het 'wat' van de organisatie. Men kan het bijvoorbeeld oneens zijn over de richting waarin de organisatie gaat en de betekenis en belangrijkheid van financiële data. Een tweede type van conflicten is het procesconflict. Bij deze conflicten is men het oneens over de manier waarop iets moet gebeuren. Een derde type van conflict is het relatieconflict. Deze conflicten gaan over emoties en interpersoonlijke relaties. Men voelt zich bijvoorbeeld genegeerd, onbegrepen of benadeeld door de andere.

Wanneer men in een organisatie een conflict behandelt, worden vijf fasen doorlopen (Bouwen & Salipante, 1987). In de eerste fase ontstaat het conflict naar aanleiding van een kritische gebeurtenis. Door deze gebeurtenis komt de formuleringsfase (framing) op gang waarbij elke partij zijn visie geeft van de feiten. Na deze fase komt er de zogenaamde interactieve formulering of de actie-reactie ontwikkeling tussen de verschillende partijen. Na de derde fase gaan de verschillende partijen, al dan niet constructieve, acties ondernemen. Als laatste fase zal er een uiteindelijk resultaat bereikt worden. Dit resultaat kan positief of negatief zijn.

Vooraf de tweede en de derde fase zijn volgens Bouwen & Salipante (1987) cruciaal. De verschillende partijen kijken namelijk elke vanuit hun eigen perspectief naar het probleem. Dit is volgens Bouwen & Salipante (1987) een eerste belangrijk kenmerk van de conflictformulering. Een tweede belangrijk kenmerk is het feit dat elke partij het vanzelfsprekend vindt dat de eigen visie de enige juiste is. Iedere partij vindt dat ze gelijk heeft.

Als derde kenmerk voor een conflictformulering is dat deze idiosyncratisch is of met andere woorden specifiek voor elke situatie. Ook het feit dat de conflictsituatie constant veranderd en zeer dynamisch is vormt vierde en laatste belangrijk kenmerk.

Om deze vier kenmerken te omvatten voeren Bouwen & Salipante (1987) de metafoor van de caleidoscoop in. Met dit model willen ze duidelijk stellen dat verschillende partijen, die met dezelfde feiten te maken krijgen, elk toch een zeer verschillende kijk op de situatie kunnen hebben naargelang de 'ooghoek' waaruit men naar het probleem kijkt.

Men kan volgens Bouwen & Salipante (1987) dus vanuit verschillende perspectieven naar een conflictsituatie kijken. Vier perspectieven die kunnen worden ingenomen zijn: het inhoudelijk of substantiële perspectief, het relationele of procesmatig perspectief, het procedurele perspectief en het gedragsmatige perspectief. Elk van deze perspectieven benadrukt andere aspecten van de conflictsituatie. Elke partij zal het perspectief innemen dat voor hem het meest 'gewichtig' is, dit is het perspectief waarmee de partij denkt de meeste invloed te kunnen uitoefenen. Vooral het tweede perspectief met de veelvoorkomende 'communicatieproblemen' wordt vaak gezien als de oorzaak van conflicten.

De kracht van dit model is het feit dat het de partijen bewust maakt van het eigen perspectief waarin men zich bevindt. Dit maakt het mogelijk begrip op te brengen voor de andere perspectieven en zo te komen tot een herformulering (reframing) van het probleem. Fry & Pasmore (1983) gaan nog een stap verder dan reframing en stellen dat duurzaam leren zich enkel voordoet wanneer men aan framebreaking doet. Dit is niet enkel de verschillende perspectieven bij elkaar optellen (framelinking) maar houdt een echte onderbreking in van de gangbare manier van denken, handelen en betekenis creëren. Deze onderbreking is echter niet de enige voorwaarde. Framebreaking is: 'breaking a frame that has been shared heretofore with significant others, thus interrupting the knowledge base in use at the moment and thereby requiring others to exemplify and explore new meaning and transition from old ways of thinking' (Fry & Pasmore, 1983, p.293).

### 5.3.2 Conflicthantering in familiebedrijven

Verandering zal zeer waarschijnlijk conflicten teweegbrengen in elke organisatie maar verandering in familiebedrijven zal volgens Harvey & Evans (1994) een hogere mate van conflicten met zich mee brengen dan in andere organisaties door onder andere de volgende redenen: familiebedrijven kennen vaak een minder participatief management (Ronstadt, 1984), kunnen minder adequate organisationele mechanismen hebben om de organisatie te bufferen tegen verandering (Flamholtz, 1986), de overlap tussen privé en bedrijfsleven bij familieleden (Danco, 1982; Ward, 1988), onduidelijke rollen, rechten en verantwoordelijkheden, verschillende leden van de organisatie vinden dat ze niet dezelfde kansen krijgen als bijvoorbeeld de familieleden (Flamholtz, 1986; Ward, 1988).

Om de juiste conflicthanteringstrategieën te gebruiken is het volgens Harvey & Evans (1994) noodzakelijk om de conflictsituatie juist in te schatten naargelang de moeilijkheidsgraad van het conflict bepaald door de mate waarin het conflict zich voordoet tussen drie verschillende subsystemen. Conflicten in familiebedrijven kunnen zich volgens Harvey & Evans (1994) namelijk voordoen op bedrijfsvlak, op het vlak van de familie en op het vlak van de externe stakeholders (banken, investeerders, leveranciers, etc.). Ze onderscheiden hiervoor drie categorieën van conflicten.

Een eerste categorie van conflicten noemen ze 'level 1' conflicten. Deze conflicten doen zich voor binnen één bepaald subsysteem van de organisatie. Bijvoorbeeld wanneer er een familiedispuut is zonder dat dit een disfunctioneel gevolg heeft voor de organisatie of de externe stakeholders. Deze categorie van conflicten worden in familiebedrijven vaak opgelost door de dominante familiale leider. Deze leider heeft vaak het vertrouwen van de familie en zal dan ook zijn controlemacht gebruiken om het probleem op te lossen.

Een tweede categorie noemen Harvey & Evans (1994) 'level 2' conflicten. Deze conflicten worden al een stuk moeilijker om op te lossen doordat ze zich voordoen binnen twee subsystemen van de organisatie op hetzelfde moment. Een voorbeeld van een dergelijk conflict kan zijn dat de werknemers van een bedrijf totaal geen respect hebben voor de opvolger omdat ze deze helemaal niet bekwaam achten voor de job. Op hetzelfde ogenblik voelen ook andere familieleden zich benadeeld omdat ze van oordeel zijn dat zijzelf veel betere opvolgers zouden zijn.

Wanneer men een 'level 2' conflict wil oplossen moet men al rekening houden met een heel aantal elementen op twee verschillende gebieden van de organisatie. Deze conflicten kunnen volgens de auteurs het best opgelost worden door een team van (externe) individuen. In de meeste gevallen zou bijvoorbeeld de participatie van de familiale leider in het team ook gezien kunnen worden als een conflict op zichzelf.

Een laatste categorie van conflicten wordt door de auteurs 'level 3' conflicten genoemd. De betrokkenen bij deze conflicten komen uit alle drie de subsystemen van de organisatie en zijn vaak zeer complex en heel moeilijk op te lossen. Een voorbeeld hiervan zou zijn wanneer de externe stakeholders ook ernstige twijfels zouden hebben bij de gekozen opvolger. Bij dit soort conflicten kan men best externe consultants en experts gebruiken om het conflict op te lossen. De oplossing moet hierbij vaak zeer breed zijn. Een verandering doorheen heel de organisatie is vaak noodzakelijk.

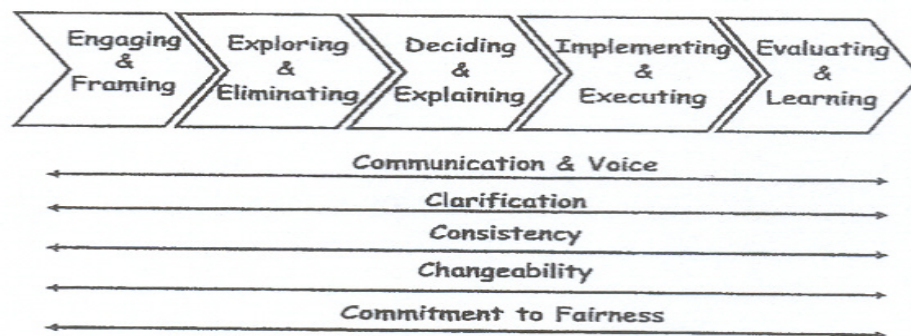
Hoewel Harvey & Evans (1994) duidelijk een onderscheid maken in moeilijkheidsgraad van het conflict en het belang van de verschillende subsystemen bij conflicten in familiebedrijven, blijven ze vaag over de conflict management strategieën die men best gebruikt om deze conflicten op te lossen. Sorenson (1999) definieert vijf specifieke actiestrategieën om conflicten op te lossen in een familiebedrijf. Hij houdt hierbij rekening met het verkregen resultaat op zowel bedrijfspvlak als op familiaal vlak. Een eerste strategie noemt de auteur de 'Coöperatiestrategie'. Bij deze strategie gaan de organisatie en de familie samen op zoek naar een win-win situatie. Deze strategie is dan ook de beste wanneer men de belangen van de familie en de belangen van het bedrijf wil verzoenen. Deze strategie vereist echter veel engagement en inzet van elke partij en kost zeer veel tijd. Maar de kwaliteit van de relatie verbeterd aanzienlijk. Dit versterkt op zijn beurt de cohesie van het familiebedrijf. De tweede meest succesvolle strategie om conflicten op te lossen in een familiebedrijf is volgens Sorenson (1999) 'Toegeven'. Bij deze strategie worden de eigenbelangen opzij geschoven voor de belangen van andere familieleden. Toegeven kan dus op de korte termijn de familiale relaties ten goede komen maar zal op lange termijn slecht zijn voor zowel de familiale relaties als voor het bedrijf. De derde meest succesvolle strategie van conflictmanagement is volgens de auteur de 'compromis'. Bij deze strategie zullen wederzijdse toegevingen gebeuren om de goede vrede tussen de familieleden te bewaren. Ook bij deze strategie zal geen van de partijen echt tevreden zijn over de oplossing. Het bekomen van suboptimale oplossingen is op lange termijn ook voor het bedrijf nadelig.

De vierde en de vijfde strategieën namelijk 'Vermijden' en 'Forceren' hebben steeds een negatieve uitkomst voor zowel de familie als voor het bedrijf. Conflicten vermijden kan in enkele gevallen nuttig zijn, maar in de meeste gevallen leidt dit tot frustraties, onbegrip, etc. De kwaliteit van de familiale relaties zal snel dalen. Wanneer men gaat forceren en dus zijn macht machtspositie gaat gebruiken om bepaalde oplossingen te bekomen zal dit woede, stress en wantrouwen veroorzaken bij de anderen. Het spreekt voor zichzelf dat dit heel nadelig kan zijn voor de cohesie van het familiebedrijf.

### 5.3.3 Eerlijke en rechtvaardige processen in familiebedrijven

Zoals reeds eerder vermeld zal verandering waarschijnlijk conflicten met zich meebrengen. Maar om zoveel mogelijk disfunctionele conflicten te vermijden hebben Van der Heyden, Blondel & Carlock (2005) een model van eerlijke en rechtvaardige processen uitgewerkt waarvoor het bedrijf zich kan engageren (zie figuur 7). De auteurs hebben een duaal model uitgewerkt bestaande uit vijf stappen die een beslissingsproces moet doorlopen om als eerlijk te worden beschouwd en vijf karakteristieken die elk van deze stappen moet omvatten.

**Figuur 7: Eerlijke en Rechtvaardige processen**



**Figure 1 A Dual Characterization of Fair Process.**

Bron: Van de Heyden, Blondel & Carlock, 2005.

Een eerste stap in het beslissingsproces is deze van het 'kaderen' en 'engageren'. Het management van de organisatie moet er onder meer voor zorgen dat het probleem goed begrepen wordt door al de partijen, dat de belangrijkste elementen om tot een goed resultaat te komen geïdentificeerd worden en dat de verschillende perspectieven van waaruit de verschillende partijen naar een probleem kijken aan bod komen. Ook is het belangrijk dat men alle betrokkenen op een actieve manier laat deelnemen aan het proces, dat een vrije meningsuiting gesteund wordt en dat men rekening houdt met de ideeën van al de partijen. Deze stap is zeer belangrijk omdat men op deze manier de mensen psychologisch mede eigenaar laat worden van de oplossing. Hierdoor zullen zij minder argwaan hebben tegenover de uiteindelijke oplossing voor het probleem.

Een tweede stap in het beslissingsproces is deze van het 'verkennen' en 'schrappen'. De organisatie moet open staan voor het genereren van ideeën door de diverse betrokkenen. Zowel de positieve en de negatieve punten voor elke partij moeten bekeken worden en dat voor elke mogelijke oplossing. Na het verkennen moet de organisatie op een objectieve manier en in functie van de implicaties bij elke optie een aantal opties schrappen om zo de lijst van mogelijke oplossingen te verkleinen.

Wanneer dit gebeurd is kan de organisatie overgaan naar de volgende stap: 'beslissen' en 'verklaren'. Het is zeer belangrijk dat de organisatie de beslissing die zij genomen heeft te communiceren naar elke belanghebbende. Wanneer deze mensen goed geïnformeerd zijn is de kans veel groter dat ze tevreden zullen zijn met de gekozen oplossing en zal ook het draagvlak van de beslissing verhogen. De organisatie moet zich er ook goed van bewust zijn dat op dit moment de verwachtingen van de betrokkenen gecreëerd worden ten aanzien van de uiteindelijke uitvoering van de beslissing.

De volgende stap, 'implementeren' en 'uitvoeren' is dan ook een delicate fase in het beslissingsproces. De manier waarop de beslissing wordt uitgevoerd is cruciaal. Men moet doen wat men heeft beloofd dat men zou doen met andere woorden 'walk the talk' is zeer belangrijk om de aanvaarding en de legitimiteit van de beslissing te verhogen.

De laatste stap is nog niet heel lang geleden in de literatuur erkent als zijnde zeer belangrijk. Deze laatste stap houdt namelijk 'evalueren' en 'leren' in. Wanneer de organisatie het nalaat van te evalueren zal het leren minimaal zijn, de verbeteringen die men aanbrengt zullen gelimiteerd zijn en fouten die men heeft begaan zullen herhaald

worden. Men moet steeds verbeteringen aanbrengen om tot effectievere beslissingen te komen.

Hierboven werden de verschillende stappen volgens Van der Heyden et al. (2005) van een eerlijk en rechtvaardig beslissingsproces verklaard. Maar het volledige model van deze auteurs houdt het duaal model ook een introductie in van de 'fairness' –kenmerken voor een hoge kwaliteit van de relatie. Deze kenmerken: communicatie en stem, helderheid, consistentie, veranderbaarheid en commitment tot eerlijkheid vertegenwoordigen de manier waarop de verschillende stappen in het beslissingsproces moeten worden uitgevoerd.

Het eerste fairness-kenmerk houdt in dat de organisatie bij elke stap rekening moet houden dat iedere betrokkene gehoord wordt zodat deze zich gewaardeerd voelen. Wanneer bijvoorbeeld de jongere generatie vindt dat ze niet gehoord wordt door de huidige generatie en er dus weinig of zelfs geen communicatie is tussen de generaties zal dit leiden tot frustraties bij de jongere generatie waardoor hun inzet en engagement voor de organisatie zal dalen. Een ander veel voorkomend voorbeeld hiervan in familiebedrijven zijn de niet-familiale managers die klagen over gebrek aan 'stem' in beslissingsprocessen.

Het tweede kenmerk, helderheid van informatie, processen en verwachtingen, is volgens de auteurs nog belangrijker in familiebedrijven dan in niet familiebedrijven. Dit komt doordat er in deze bedrijven een grote nood is om de individuele, familie en management verwachtingen duidelijk en open bespreekbaar te maken. Dit moet dan ook een proces zijn waarbij alle familieleden en niet familiale managers betrokken moeten zijn zodat men uiteindelijk tot een gemeenschappelijk begrip kan komen van doelen en mogelijke conflictgebieden. Indien de organisatie het nalaat van te voldoen aan dit tweede kenmerk zal dit vaak leiden tot conflicten in verband met rollen en verwachtingen.

De organisatie moet ook consistent zijn over mensen en tijd en met de overeengekomen normen en waarden. Dit is het derde fairness-kenmerk. Consistentie in de organisatie gaat zowel bij de familie als in het bedrijf gevoelens van 'onrechtvaardigheid' tegen doordat het sterk de subjectiviteit vermindert van de beslissingnemer. Familieleden moeten gelijk behandeld worden ten opzichte van elkaar, maar ook ten opzichte van niet-familieleden.

Dit laatste hoort ook zo te zijn tijdens de evaluatie van de competenties en resultaten van de familieleden. Ook zij hebben recht op eerlijke, objectieve feedback die essentieel is voor een verdere professionele ontwikkeling.

Hoewel een organisatie dus consistent moet zijn, moet ze ook over een zekere flexibiliteit of veranderbaarheid van beslissingen, doelen, processen en principes beschikken. Dit vierde kenmerk wil zeggen dat het bedrijf zich steeds moet kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Men moet streven naar een continue verbetering waarbij de mogelijkheid om de huidige gang van zaken in vraag te stellen, te herbekijken en bespreekbaar te houden cruciaal is.

Het laatste kenmerk is volgens Van der Heyden et al. (2005) misschien wel het belangrijkste fairness-kenmerk. Al het voorgaande staat of valt naargelang de commitment tot eerlijkheid van de organisatie. Indien het proces door de (of een aantal) betrokkenen aangevoeld wordt als enkel instrumenteel om een (niet gedeeld) doel te bereiken zal het proces vaak falen. Er moet een diep engagement zijn en een welgemeende intentie op elk niveau van de organisatie. Vooral de hogere managers spelen hier een belangrijke voorbeeldfunctie.

We kunnen besluiten dat het toepassen van fair process in het familiebedrijf de prestaties en de individuele tevredenheid van de werknemers aanzienlijk doet stijgen. Dit leidt tot een duidelijke stijging in commitment en vertrouwen onder de leden van de organisatie.

In de volgende paragraaf zal de opvolgingsproblematiek besproken worden als een specifiek veranderingsproces. Bij deze bespreking zullen vooral de psychologische en de relationele aspecten aan bod komen.

## **5.4 De opvolging in het familiebedrijf**

### **5.4.1 De opvolging als een proces**

Allereerst wil ik vermelden dat de opvolging geen eenmalige gebeurtenis is, maar een proces dat minstens vijf tot tien jaar duurt (Lambrecht & Lievens, 2007). Het opvolgingsproces moet dan ook zorgvuldig voorbereidt worden om de belangrijkste doelstelling van het Vlaamse familiebedrijf, namelijk het behoud van het familiale



karakter (Voordeckers & Van Gils, 2003) te verzekeren. In dit proces zijn volgens diezelfde auteurs vier groepen betrokken, namelijk de familie, het familiebedrijf, de eigenaars van het familiebedrijf en een aantal individuele betrokkenen. Het zal dan ook niemand verbazen dat dit proces vaak moeilijk verloopt in de praktijk. Dit komt doordat zowel interne als externe factoren het proces beïnvloeden. Bovendien is een opvolgingsproces een mijlpaal voor de betrokkenen en zullen de vele emotionele gevoelens het proces mee bepalen.

Volgens Lambrecht & Lievens (2007) voltrekken zich in wezen twee zaken tijdens het opvolgingsproces. In de eerste plaats doet er zich een overdracht voor van kennis, leiding, eigendom en controle. In de tweede plaats doet er zich een rolwissel voor tussen de vertegenwoordigers van beide generaties. Deze twee zaken doen zich voor in verschillende fasen. Lambrecht & Lievens (2007) spreken over vier verschillende fasen.

Een eerste fase van het opvolgingsproces noemen zij de 'prebusiness' fase en begint al reeds in de vroege jeugd van de kandidaat-opvolger en eindigt wanneer deze in het bedrijf treedt. Deze fase wordt door alle betrokkenen onbewust beleefd en duurt het langst. En hoewel de kandidaat-opvolger op dit moment dus nog geen enkele rol speelt binnen het familiebedrijf, wordt hij toch sterk beïnvloed tijdens deze fase. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer de ouders opzettelijk een bepaalde manier van opvoeden gebruiken om hun kinderen voor te bereiden voor hun deelname in de organisatie (Poza, 2007).

De 'intrede' in het familiebedrijf is dan de tweede fase. De kandidaat-opvolger behoort in fase nog niet tot de leiding van het bedrijf en is ook nog niet aangeduid tot opvolger. Belangrijk in deze fase is dat er een verandering komt in de typische ouder-kind relatie. Toch zal de ouder nog kunnen terugvallen op zijn ouderlijk gezag bij bijvoorbeeld conflicten. Tijdens deze fase is er meestal nog geen sprake van enige eigendomsoverdracht. Wel start de rolwissel van de overdrager en de kandidaat-opvolger. Aangezien de familiale invloed in deze fase nog zeer groot is brengt deze rolwissel vooral voor de kandidaat-opvolger extra verantwoordelijkheid mee. Iedereen van de familie houdt hem op dit ogenblik sterk in de gaten. Het is echter zeer belangrijk voor de kandidaat-opvolger om in deze fase zijn eigen psychologische identiteit te gaan ontwikkelen.

Deze kandidaat-opvolgers willen volgens Lambrecht & Lievens (2007) op persoonlijk vlak vooral invloed kunnen uitoefenen op de organisatie. Op relationeel vlak wil deze vooral respect en begrip tussen hem en de overdrager.

De fase van 'samenwerken' is de derde fase en begint wanneer de opvolger wordt aangeduid. Dit is een fase van co-leiderschap en er doen zich dan ook fundamentele wijzigingen voor in de relatie tussen beide generaties. De opvolger zal steeds meer onafhankelijkheid ervaren en dit op zowel professioneel als persoonlijk vlak. De opvolger is in deze fase echter nog geen eigenaar. De overdrager is in veel gevallen nog niet bereid om de eigendom over te dragen. Cruciaal tijdens deze fase is volgens Lambrecht en Lievens (2007) een duidelijk en gedeeld beeld over de toekomstige eigendomsverdeling om latere conflicten en zelfs het alsnog verlaten van het familiebedrijf door de opvolger te vermijden. Tijdens deze fase ontstaan er meestal ook talrijke conflicten door de onduidelijke taakomschrijving en taakbegrenzing tussen de overdrager en de opvolger.

De laatste fase in het opvolgingsproces is de uiteindelijke 'overdracht van leiding en eigendom'. De opvolger is nu de nieuwe leider van het familiebedrijf en de overdrager heeft nu definitief verlaten als bestuurder. Hij zal zich vaak opstellen in zijn nieuwe rol als adviseur.

Tijdens deze laatste fase kan het vaak mis gaan wanneer de overdrager een rol aanneemt die niet bevorderlijk is voor de continuïteit van het bedrijf. Poza (2007) beschrijft een aantal rollen die de overdrager kan aannemen bij het verlaten van de organisatie. Deze worden in het volgende punt besproken.

#### **5.4.2 De verschillende rollen van de overdrager**

De 'monarch' regeert zoals de koning voor het leven. De overdragers hebben het gevoel dat niemand goed genoeg is om hen op te volgen. Bij dit soort overdragers kan men zelfs niet spreken van een overdracht. Zij weigeren daarover te spreken wat bij hun overlijden vaak tot grote chaos leidt in de organisatie.

De 'generaal' verlaat het bedrijf in de hoop dat zijn opvolger een grote fout zal begaan en hij als redder terug in het bedrijf gevraagd wordt. De opvolger zal zich niet volledig kunnen ontplooiën door de constante druk om niet te falen.

De 'ambassadeur' heeft de opvolging goed voorbereidt maar zal zich nog steeds een aantal belangrijke vertegenwoordigingstaken toewijzen. Belangrijk is dat deze overdragers ruimte maken voor de volgende generatie om te leiden.

De 'gouverneur' heeft grotendeels dezelfde eigenschappen als de ambassadeur maar zal gestructureerd en tegen een einddatum het bedrijf verlaten.

De 'uitvinder' zal in een ander bedrijf een belangrijke positie innemen. Zij zijn creatieve mensen en zullen na het verlaten van de onderneming hun volgende droom gaan verwezenlijken.

De laatste soort van overdragers zijn de 'transitietsaren'. Zij zullen het hele opvolgingsproces begeleiden en hun advies verstrekken waar het nodig is.

#### **5.4.3 De rol van de partner in het opvolgingsproces**

Ook moet vermeld worden dat de partners van de overdrager een zeer belangrijke rol spelen in familiebedrijven. Zijzelf zien hun taak vaak in het behouden van de 'familie' factor in het familiebedrijf, het faciliteren van communicatie, respect en eenheid tussen de familieleden en het inbrengen van een diep gevoel van commitment en steun voor de organisatie (Poza, 2007). Hun actief engagement in het langdurige proces van opvolging heeft een belangrijke invloed. Maar net zoals de overdragers kunnen ook zij zich heel verschillend opstellen ten aanzien van het proces. Een aantal worden hieronder besproken.

Een eerste rol die de partner kan aannemen is deze van de 'business partner'. Deze partners zijn ook vaak zelf actief in het bedrijf. Zij hebben vaak het respect van iedereen en worden dan ook dikwijls gevraagd om hun advies, zowel tijdens het uitoefenen van de job als erna. Het gevaar bij deze partners bestaat er in dat er een cultuur gecreëerd wordt die niet bevorderlijk is voor de overdracht. Zij zijn minder aanmoedigend om de overdracht te laten plaatsvinden.

De partner kan ook fungeren als 'chief trust officer'. Deze partner heeft een heel belangrijke rol maar is vaak 'onzichtbaar'. Zij bekijkt de zaken vaak enkel vanuit de relationele kant. De familie is het allerbelangrijkste en komt dan ook op de eerste plaats. Zij wordt vaak aanzien als de vredebewaarder van de familie. Zij zorgt door haar meer relationele visie op het bedrijf voor een bredere kijk op de zaken. Niet enkel de technische kant van het bedrijf wordt dan bekeken. Zij slagen er vaak zeer goed in om de overdrager te overtuigen een opvolgingsproces op gang te zetten.

De 'senior advisor/keeper of family values' heeft een groot aantal kenmerken van de chief trust officer. Ook zij heeft geen zichtbare rol in het bedrijf zelf, maar stimuleert een grote liefde voor het bedrijf. Zij zijn erg begaan met het doorvoeren van familiale waarden en met de continuïteit van het familiebedrijf. Vaak hebben deze partners een grote invloed op het bedrijf. Zij beseffen vaak dat veranderingen in het bedrijf nodig zijn om te overleven. Zij doen hun partners beseffen dat de opvolgers het bedrijf anders zullen leiden als zijzelf, maar dat dit helemaal niet slecht hoeft te zijn.

De vierde rol is deze van de 'free agent'. In deze rol kiest de partner er bewust voor om doelstelling voorop te stellen buiten het bedrijf. Zij kiezen voor een geheel andere identiteit en niet deze van de 'vrouw van de bestuurder' of 'moeder'. Zij zullen wel raad geven wanneer het nodig is, maar hebben een ander leven buiten het bedrijf. Een voordeel van deze soort partners is dat ze de huidige CEO aanzetten om een andere rol te zoeken wanneer de volgende generatie klaar is op de leiding over te nemen.

De laatste rol die besproken wordt is deze van de 'jealous spouse'. Deze partners hebben het gevoel dat ze pas op de tweede plaats komen. Zij vinden dat hun partner te veel tijd besteed aan het bedrijf en te weinig aan hen. Zij zullen dan ook veel meer geneigd zijn om de huidige bestuurder te overtuigen zijn verantwoordelijkheden meer te delegeren en zijn bedrijf meer te professionaliseren.

#### **5.4.4 De scorecard-opvolging**

Als laatste deel van deze paragraaf wordt de scorecard-opvolging besproken. Aan de hand van dit model hebben Lambrecht & Lievens (2007) tien elementen bepaald die als succesfactoren voor een geslaagde opvolging kunnen worden beschouwd.

Succesfactor 1: De overdrager vindt een nieuwe rol

Om een opvolgingsproces te doen slagen moet de overdrager bereidt zijn afscheid te nemen van zijn huidige rol. Dit is in veel gevallen een zeer moeilijke opdracht. Veel overdragers zijn tijdens de opvolgingsperiode onzeker over de toekomst van het familiebedrijf waardoor het nog moeilijker wordt voor de overdrager om los te laten. Om op een constructieve manier los te laten moet de overdrager volgens Lambrecht & Lievens (2007) zekerheid en veiligheid verwerven in vier gebieden.

Als eerste moet de overdrager er zeker van kunnen zijn dat de onderneming ook zonder hem verder kan functioneren. Hiervoor moet het bedrijf voldoende geprofessionaliseerd zijn.

Ten tweede moet de overdrager zijn van zijn toekomstige financiële situatie. Een adequate financiële planning mag dan ook niet ontbreken.

Een derde gebied is dat van de zekerheid op vlak van de familie. De ondernemer moet inzien dat hij zijn kinderen niet altijd kan blijven beschermen en accepteren dat ze misschien niet in zijn voetsporen zullen treden. De kinderen zouden dan ook geen enkele speciale behandeling mogen krijgen in het familiebedrijf.

Als laatste moet de overdrager zekerheid hebben op psychologisch vlak. Afscheid nemen is ook op persoonlijk vlak niet makkelijk maar de mogelijkheid tot zelfreflectie kan een goed hulpmiddel zijn. Een gedegen zelfreflectie helpt de overdrager een identiteit buiten het familiebedrijf te vinden. Ook is het belangrijk voor de overdrager dat hij beseft dat hij het familiebedrijf niet volledig hoeft te verlaten maar dat hij nog verscheidene rollen kan vervullen (bijvoorbeeld deze van adviseur op verzoek). Deze nieuwe rol moet wel duidelijk afgelijnd zijn om verwarring en frustraties in de toekomst te vermijden. Ook is het belangrijk voor de overdrager dat hij nieuwe relaties aanknoopt buiten het zakelijk leven en dat hij nieuwe routines ontwikkelt.

Succesfactor 2: Een bekwame en gemotiveerde opvolger wordt de nieuwe leider

De opvolger moet natuurlijk over een heel aantal kwaliteiten beschikken. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de eigenschappen die belangrijk geacht worden voor opvolgers.

Een goede opvolger moet volgens Davis (1998) onder andere over de volgende eigenschappen beschikken:

- Ze kennen het bedrijf goed
- Ze kennen hun eigen sterkten en zwakten en hebben externe ervaring en educatie verworven
- Ze willen leiden en dienen
- Ze zijn goed en verantwoord begeleid door de vorige generatie
- Ze kunnen rekenen op competente niet-familiale managers in het top management team
- Ze hebben het respect verdient van niet-familiale werknemers, leveranciers en klanten.
- Hun vaardigheden liggen in lijn met de strategische behoeften van de organisatie.
- ...

Maar er wordt nog meer verwacht van de opvolger. Deze persoon moet ook engagement en respect tonen voor de familie, hij moet gemotiveerd zijn en een sterk verlangen hebben om het familiebedrijf te leiden. Belangrijk is ook dat hij uit vrije wil het familiebedrijf vervoegt en zich niet 'verplicht' voelt. De opvolger moet ook een evenwicht zien te vinden tussen de continuïteit en de vernieuwing die hij inbrengt (zie punt 5.2.1).

#### Succesfactor 3: De relatie tussen de overdrager en de opvolger is goed

Een goede relatie tussen de overdrager en de opvolger is cruciaal voor het slagen van de opvolging. Wederzijds begrip en respect zijn onmisbaar in het proces. Maar ook vertrouwen, steun, feedback, leren van elkaar, plezier en vriendschap zijn belangrijke factoren in het proces (Handler, 1989). De overdrager moet de opvolger ook voldoende vrijheid gunnen (Lambrecht en Lievens, 2007). Davis & Tagiuri (1989) hebben aangetoond dat de relatie het best is wanneer de overdrager een leeftijd heeft tussen 50 en 60 jaar en de opvolger tussen de 23 en 33 jaar is. In de praktijk zijn er helaas vaak gevallen waarbij de relatie (sterk) verstoord is. Conservatisme, gebrek aan vertrouwen en de kritische houding van de overdrager worden als storend ervaren. Alsook een gebrek aan (positieve) feedback, erkenning en communicatie verstoren een goede relatie (Handler, 1989).

Succesfactor 4: In de familie bestaan goede relaties

Goede familiale banden zijn nodig om een succesvolle opvolgingsregeling uit te werken (Morris et al., 1997).

Succesfactor 5: Er is governance van het bedrijf en van de familie

Een goede governance van de relaties tussen de familieleden, eigenaars en managers zal ongetwijfeld de opvolging vergemakkelijken (Lievens, 2004). Dus naast de governance van het bedrijf moet men ook aandacht besteden aan de governance van de familie. Er bestaan talrijke familiale instellingen die kunnen worden opgericht. Dit kunnen onder andere familieraden, familievergaderingen of familieforums zijn (Mustakallio et al., 2002).

Succesfactor 6: De opvolger vormt een team met niet-familieleden

De opvolger moet ook rekening houden met niet-familiale managers. De opvolger moet hen vertrouwen schenken en hij moet vermijden dat niet-familieleden het gevoel hebben dat ze zich niet ten volle kunnen ontplooiën in het bedrijf doordat de hogere posities allemaal ingenomen zijn door familieleden. Er moet duidelijk gepraat worden over de toekomst van de niet-familieleden. Er moet dus zeker voldoende communicatie en informatieverschaffing zijn naar externe managers.

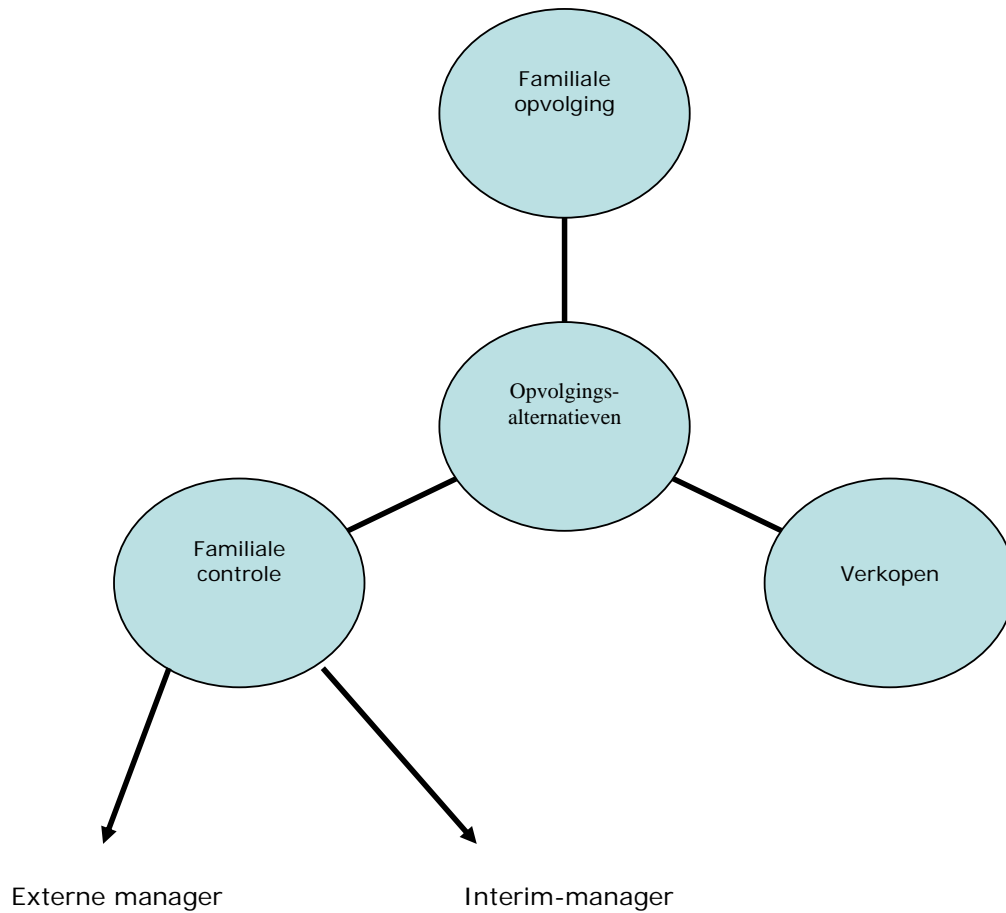
Succesfactor 7: Alle alternatieven worden grondig onderzocht

De familie kan best eerst alle alternatieven afwegen tegenover elkaar alvorens tot familiale opvolging over te gaan. De familie beschikt meestal over een viertal alternatieven (zie figuur 8). Toch zal er dikwijls geopteerd worden voor een familiale opvolging. Leach & Bogod (1999) hebben in hun onderzoek een aantal motieven opgesomd waarom familiale ondernemers voor de opvolging door een familielid kiezen:

- De familiale opvolging maakt het mogelijk dat hun persoonlijke ideeën en waarden voortleven.
- Zij krijgen het gevoel dat hun levenswerk in goede handen is overgegaan.
- Zij kunnen in contact blijven met het familiebedrijf en er misschien zelfs nog een beetje invloed op uitoefenen.
- Zij hebben het gevoel dat hun inspanningen niet voor niets zijn geweest.

Volgens het Instituut voor het Familiebedrijf is de belangrijkste reden echter dat de ondernemer een kans wil geven aan zijn kinderen om zich op autonome wijze, dus als zelfstandig ondernemer, te ontplooien.

**Figuur 8: Opvolgingsalternatieven**



Bron: Lambrecht & Lievens, 2006

Maar familiale opvolging is volgens Lambrecht & Lievens (2007) slechts zinvol wanneer aan een aantal basisvoorwaarden is voldaan:

- De familie moet over geschikte kandidaat-opvolgers beschikken, die met volle overtuiging voor het familiebedrijf kiezen.



- Uit het familiale strategisch plan moet een werkelijk engagement van de familie blijken om het familiebedrijf voort te zetten.
- De familie moet eenzelfde eigenaarvisie delen.
- De gekozen strategie moet het mogelijk maken dat het familiebedrijf in familiale handen blijft.

Een verkoop van het bedrijf is vaak geen gemakkelijke optie. Veel ondernemers hebben niet alleen financieel, maar ook emotioneel geïnvesteerd in hun bedrijf. Maar bij een gebrek aan (bekwame) opvolgers kan een verkoop de enige oplossing zijn. Er kunnen natuurlijk nog vele andere redenen zijn waardoor een verkoop zal plaatsvinden. Zo kan de ondernemer zijn interesse verloren hebben in het bedrijf, heeft de ondernemer onvoldoende financiële middelen om zich uit het familiebedrijf terug te trekken of zijn de familiale relaties te slecht om een succesvolle overdracht uit te voeren.

Als laatste kan de familie ervoor opteren de eigendom van het bedrijf te behouden maar de leiding ervan over te laten aan een externe manager. Dit kan permanent of tijdelijk zijn. De opvolging door een externe manager is echter vaak een moeilijk proces. De familie moet uiteraard eerst een opvolger vinden die over de juiste competenties beschikt om het bedrijf te leiden. Verder moet de familie ook bereid zijn op een constructieve manier samen te werken met de externe opvolger. De rol van de familie zal erg veranderen, van operationele eigenaars worden zij geëngageerde eigenaars. De externe manager langs zijn kant goed aan de volgende zaken in acht te nemen (Lambrecht & Baetens, 2004):

- Respecteer de familie;
- Ga goed om met emoties en met mensen;
- Heb geen te groot ego;
- Wees objectief en neutraal;
- Heb een groot incasseringsvermogen;
- Wees assertief;
- Deel de waarden van de familie en de strategische missie.

Een beroep doen op een interim-manager die het management van het bedrijf waarneemt kan in sommige gevallen nuttig zijn wanneer de familiale opvolgers nog niet

helemaal klaar zijn om hun taak uit te voeren. Zij kunnen ook goed fungeren als mentor voor de opvolger.

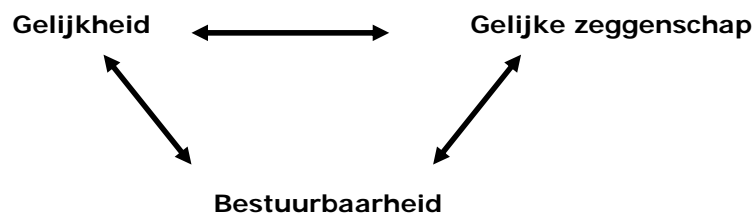
Succesfactor 8: Het familiebedrijf wordt professioneel gerund

Zoals hierboven reeds vermeld is het belangrijk voor het zekerheidsgevoel van de overdrager dat hij gerust kan zijn dat het professioneel geleid familiebedrijf ook na zijn vertrek verder zal blijven presteren. Het is echter ook voor de opvolger belangrijk dat hij in een professionele omgeving terechtkomt.

Succesfactor 9: De opvolging leidt tot een correcte regeling van het eigendom

Een opvolging is enkel compleet wanneer niet enkel de leiding, maar ook het eigendom wordt overgedragen. Dit is echter niet altijd even gemakkelijk aangezien ook de overdracht van eigendom heel wat spanningen met zich mee kan brengen (Van der Eijk, Flören & Jansen, 2004). Volgens deze auteurs dient men bij de overdracht van eigendom een evenwicht te vinden tussen Gelijkheid, Gelijke zeggenschap en Bestuurbaarheid (zie figuur 9).

**Figuur 9: Overdracht van eigendom**



Bron: Van de Eijk, Flören & Jansen, 2004

De meeste ouders streven naar gelijkheid tussen de kinderen. Ook het Belgisch erfrecht steunt dit principe en laat dus niet toe een bepaald kind, hier de opvolger, sterk te bevoordelen. Maar dit brengt natuurlijk problemen met zich mee want een gelijk aantal aandelen betekent ook een gelijkheid in zeggenschap. Met gelijke stemkracht kan dit bij conflicten leiden tot besluiteloosheid en zelfs de ondergang van het familiebedrijf. De wetgeving laat verschillende juridische technieken om zulke situaties te vermijden. Een zeer efficiënte manier is de inschakeling van een controlevehikel. De basistechniek hiervan bestaat uit de volgende stappen:

1. De overdrager creëert, al dan niet samen met de opvolger een controlevehikel.
2. De aandelen van het bedrijf worden ingebracht in het vehikel. Het vehikel wordt dus de moeder van het familiebedrijf.
3. Het bestuur van het vehikel wordt toevertrouwd aan de opvolger. De opvolger van de vehikel kan niet worden afgezet. Hij domineert nu dus ook het familiebedrijf want het vehikel bezit al de aandelen van het familiebedrijf. Hij zal dus de raad van bestuur kunnen benoemen.
4. De door het vehikel uitgegeven effecten, aandelen of certificaten worden meestal doormiddel van de handgift of via een fiscaal gunstige techniek geschonken aan de kinderen, die in het beginsel gelijkberechtigd zijn.

Door de aanwending van het controlevehikel wordt het dus mogelijk om twee belangrijke doelstellingen te verzoenen: de gelijkberechtiging van al de kinderen en de toekenning van de macht over het familiebedrijf aan de opvolger.

#### Succesfactor 10: De opvolging wordt planmatig aangepakt

Een planmatige aanpak van het opvolgingsproces blijkt uit meerdere onderzoeken een belangrijke succesfactor te zijn om het proces te doen slagen (Kets de Vries, 1993). De planning zal meestal eerst op de overdracht van leiding betrekking hebben en pas later op de overdracht van eigendom. Volgens Lambrecht & Lievens (2007) gebeurt de planning rond vijf polen: het familiebedrijf zelf, de familie, de overdrager, de opvolger en het eigendom. Een aantal voorbeelden van plannen die rond de vijf polen kunnen worden uitgewerkt zijn:

- Een governanceplan waarbij wordt nagegaan of het familiebedrijf voldoet aan de Code Buysse;
- Een strategisch plan: zowel de overdrager, de opvolger als andere stakeholders hebben er in het kader van de opvolging belang bij te weten wat de strategie is van het familiebedrijf.

## 5.5 Conclusies

Na het lezen van dit hoofdstuk kunnen we besluiten dat innovatie zeer belangrijk is voor elk bedrijf. Maar 'innovatie' is geen vaststaand iet en de model van innovatie zijn doorheen de tijd sterk geëvolueerd. Onder 'innovatie' wordt door veel auteurs niet enkel de technologische vernieuwingen verstaan, innovatie reikt volgens hen veel verder dan dit. Innovatie is volgens hen veel complexer en moet in elke specifieke context bekeken worden. Ook moet in gedachten gehouden worden dat innovatie niet zomaar ontstaat maar dat dit het resultaat is van de ideeën van verschillende mensen en de transacties tussen hen. Een volgende conclusie die we kunnen trekken is dat het begrip 'organisatieverandering' een zeer breed en complex gebeuren is. Het is dan ook vaak zo dat organisatieveranderingen doorvoeren in het familiebedrijf een zeer moeilijke opdracht is. De complexiteit vloeit voort uit de relationele kant van zulke veranderingen. Deze veranderingen brengen vaak spanningen en conflicten met zich mee tussen verschillende partijen. Heel belangrijk is dan de kwaliteit van de relatie tussen de verschillende partijen. Deze moet goed zijn om de situatie niet te doen stagneren. Elke partij moet bewust zijn van het perspectief waarmee men naar een bepaalde situatie kijkt en hier respect voor hebben. Vervolgens kunnen we ook besluiten dat de opvolgingproblematiek een heel belangrijke factor is voor de continuïteit van het familiebedrijf. Een opvolging is dan ook geen eenmalige gebeurtenis, maar een proces dat vele jaren duurt. Aangezien dat een opvolging ook een drastische verandering is, brengt ook dit heel wat relationele problemen met zich mee. Sommige betrokkenen in dit proces moeten zich gaan settelen in een andere rol dan voorheen. Dit is geen gemakkelijke opgave. Na het doornemen van deze literatuur is me heel duidelijk geworden wat er moet of kan gebeuren om veranderingen succesvol door te voeren, conflicten te hanteren en een succesvolle opvolging te verwezenlijken. Wat mij echter nog niet duidelijk is, is de manier waarop dit moet gebeuren. Het 'hoe' wordt zeer weinig besproken in de literatuur. Bijvoorbeeld Lambrecht & Lievens (2007) geven als derde succesfactor voor een geslaagde opvolging dat er een goede relatie moet zijn tussen de overdrager en de opvolger. Men zegt echter niet hoe men het best wederzijds begrip en respect opbouwt. Zo ook bij bijvoorbeeld de meest succesvolle conflicthanteringstrategie volgens Sorenson (1999), coöperatiestrategie waarbij familie en bedrijf moeten op zoek gaan naar een win-win situatie. De familie en het bedrijf weten nu wat ze moeten doen. Maar er wordt niets gezegd over 'hoe' de familie moet samenwerken om een win-win situatie te bekomen. Nog talrijke andere voorbeelden hiervan kunnen worden aangehaald.

## Deel 3: Praktijkstudie

### Hoofdstuk 6: Beschrijving van de organisatie

#### 6.1 Penders & Vanherle Elektrotechniek

Voor het voeren van mijn praktijkonderzoek kon ik terecht bij Penders & Vanherle Elektrotechniek. Dit familiebedrijf werd in 1986 opgericht door Rudy Penders en Ghislain Vanherle samen met Asea (40%) en ATS (20%). Drie jaar later werden Asea en ATS uitgekocht via een MBO. In 1996 bleef Ghislain Vanherle als enige bestuurder over na het kopen van Rudy Penders zijn aandelen.

Het bedrijf heeft vijf familiale aandeelhouders. De Raad van Advies (RvA) bestaat op dit moment uit vier familiale aandeelhouders en twee externen. Na de zomer van 2008 zal de RvA uitgebreid worden met de opvolger en met een extra externe bestuurder.

Penders en Vanherle Elektrotechniek heeft sinds één januari 2004 drie aparte business units opgericht die elk in de noden van een specifiek klantensegment moeten voorzien:

- Business Unit Industrie en Nutsbedrijven: Deze bedrijven hebben een zeer sterke nood aan een heel betrouwbare leverperformantie. Deze BU moet zeer snel kunnen inspelen op last-minute aanpassingen.
- Business Unit Installateurs: Deze BU richt zich uitsluitend op de installatiebedrijven van tertiaire en industriële projecten. Een scherpe prijs en een betrouwbare functioneel bord volgens specifieke wensen van de eindkant staan hier voorop.
- Business Unit Original Equipment Manufacturers (OEM) en Integratoren: De verworven knowhow wordt hier ingezet om samen met de klant verbeteringen aan te brengen. De mensen in deze BU kennen de processen van de klant en kunnen tot op het laatste moment kleine verbeteringen aanbrengeen zonder dat de leveringsdatum in gevaar komt.

## 6.2 Activiteiten P&V Elektrotechniek

De activiteiten van P&V bestaat uit het maken van laagspanningsborden. Men onderscheidt deze laagspanningsborden naar productiewijze. De producten kunnen zowel projectmatig als in serie worden geproduceerd. Binnen de projectmatige producten biedt P&V de volledige range van conventionele tot gecompartmenteerde borden aan.

## 6.3 Financiële gegevens P&V Elektrotechniek

Zoals we afleiden uit de omzetcijfers en de investeringen in de onderstaande tabel is P&V de laatste jaren zeer sterk gegroeid. Er werd in 2007 aanzienlijk geïnvesteerd in een grotere productiehal en P&V heeft voor de komende drie jaar drie miljoen euro gereserveerd voor bijkomende gebouwen, faciliteiten en een nieuw ERP-pakket.

**Tabel 3: Jaarcijfers P&V (In 1000 EUR)**

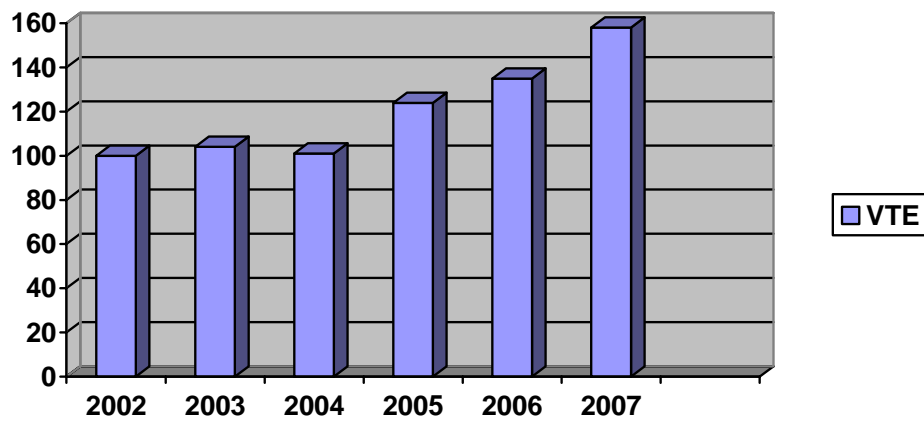
Fiscaal jaar	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Omzet	16.661,44	17.022,20	20.200,91	23.229,00	27.440,75	30.272,96
Investeringen	91,98	257,03	209,66	82,23	221,85	1.788,94
Gecumuleerd	2.710,26	2.967,29	3.176,95	3.233,95	3.455,13	5.244,07
Afschrijvingen per jaar	289,98	266,22	272,88	219,37	193,53	280,40
Winst	280,44	80,29	344,3	358,05	286,13	432,61
Cash flow	582,92	598,74	606,67	654,00	505,71	713,01

Bron: jaarcijfers P&V

## 6.4 Personeel P&V Elektrotechniek

In totaal werken er op dit moment (februari 2008) 200 mensen bij P&V. In de onderstaande figuur kunnen we zien dat het gemiddeld aantal werknemers per jaar de laatste zes jaar verdubbelt is. Dit is te wijten aan de sterke groei die P&V kent en de grote uitbreidingen.

**Figuur 10: Gemiddeld aantal werknemers (VTE) 2002-2007**



Bron: Jaarcijfers P&V

## **Hoofdstuk 7: Onderzoeksopzet**

### **7.1 Onderzoeksmethode**

Aangezien ik met mijn onderzoek het 'hoe' en 'met wie' wil verhelderen tijdens het opvolgingsproces binnen P&V heb ik gekozen voor het bevragen van bevoorrechte getuigen. Via deze techniek tracht ik de relevante factoren te achterhalen en een samenhang tussen deze factoren te vinden. Volgens Masui (2003) is de bevraging van bevoorrechte getuigen een goede manier om het probleem te verkennen en tot de eerste conclusies te komen.

Ik heb gekozen voor een half- gestructureerd open interview. Er werden op voorhand een aantal topics vastgelegd. Deze topics werden in open vragen verwerkt die aangepast werden naargelang de functie van de bevoorrechte getuige in het opvolgingsproces en naar het verloop van het gesprek zelf. De bevoorrechte getuigen werden op de partners van de zonen na, allen individueel geïnterviewd.

De eerste keer dat ik met P&V in contact ben gekomen was op 17 december tijdens een eerste vergadering met Ghislain Vanherle, de gedelegeerd bestuurder van P&V, Dirk Huysmans, de HR verantwoordelijke, mijn promotor dr. Frank Lambrechts en mijzelf (zie verslag bijlage III). Tijdens dit gesprek werd de samenwerking rond de studie van vernieuwingsprocessen binnen P&V besproken. Al gauw bleek uit het gesprek dat het lopend opvolgingsproces, die door de familie Vanherle de unieke naam Traject van Opvolging en Professionalisering (TOP) heeft meegekregen, een zeer boeiend onderwerp zou zijn voor mijn studie.

Omdat het belangrijk is voor mijn onderzoek om vanuit verschillende perspectieven het opvolgingsproces te bestuderen heb ik geprobeerd om bevoorrechte getuigen te bevragen vanuit alle lagen van de organisatie. Doordat zowel uit de literatuurstudie als tijdens mijn eerste interviews de rol van de partner als belangrijk werd beschouwd heb ik ook de partners van de gedelegeerd bestuurder en zijn zonen uitgenodigd voor een gesprek.



Uiteindelijk werden tien interviews afgenomen die plaatsvonden in de periode februari - maart. Tijdens deze periode heb ik een twee keer een gesprek gehad met de gedelegeerd bestuurder, en één gesprek met de drie zonen, de externe opvolger, de HR-verantwoordelijke, een extern adviseur, de vrouw van de gedelegeerd bestuurder en de partners van twee zonen van Ghislain Vanherle. Interviews met de arbeiders en bedienden bleek niet mogelijk doordat het TOP nog niet officieel door de familie en het management aan hen is voorgesteld. De interviews vonden plaats in het bureau van de gedelegeerd bestuurder, bij zijn thuis, in een vergaderlokaal of op het bureau van de externe adviseur.

Elk gesprek verliep zeer vlot en duurde telkens tussen een uur en anderhalf uur. De sfeer was ook telkens ontspannen en de correspondenten vertelden op een ongedwongen manier hun verhaal en hun ervaringen.

Elk interview werd opgenomen met een dictafoon zodat geen enkele informatie verloren ging tijdens het gesprek. Daarna werden deze interviews dan uitgetikt om beter verwerkt te kunnen worden in mijn studie.

## **7.2 Verantwoording van de vragenlijst**

Om een half- gestructureerd interview te voeren is het nodig om eerst een vragenlijst op te stellen. Voor het opstellen van de vragen (zie bijlage IV) werd uitgegaan van de literatuur besproken in deel twee van deze thesis, alsook van een aantal aandachtspunten aangebracht door mijn promotor dr. Frank Lambrechts.

Het doel van mijn praktijkstudie is niet zozeer het verkennen van 'wat' men doet tijdens een opvolgingsproces, maar 'hoe' en 'met wie' men dit doet. De bevoorrechte getuigen werden dan ook gekozen omwille van hun cruciale en specifieke rol in dit proces. Elk van de ondervraagden kijkt vanuit zijn of haar eigen perspectief naar het proces.

Een eerste vraag die aan al de geïnterviewden werd gesteld was om heel hun verhaal te vertellen over het Traject van Opvolging en Professionalisering. Dit is een heel belangrijke open vraag die meteen een beter beeld gaf van het hele TOP-proces.

Ook worden bij deze vraag al meteen de verschillende zaken duidelijk die beklemtoond worden door de verschillende betrokkenen waar verder kan op worden ingegaan tijdens het interview.

Verder is het ook belangrijk om te weten hoe het idee voor het veranderingsproces tot stand gekomen is. Konden de verschillende personen in het proces vrij hun mening meedelen en werden zij voldoende en op het juiste tijdstip betrokken? Ook zou ik graag te weten komen of men tijdens dit veranderingsproces voldoende aandacht heeft besteed aan de normale gang van zaken en de kernsterktes van het bedrijf en hoe men dit heeft gedaan.

Daarnaast is het ook heel belangrijk om een beter zicht te krijgen op de kwaliteit van de relaties tussen de verschillende betrokkenen en of er een verandering van deze relaties merkbaar is. Ook wil ik graag te weten komen of er door dit veranderingsproces spanningen tussen bepaalde personen of groepen van personen zijn ontstaan en hoe men daar mee omgegaan is.

Een volgend belangrijk gegeven is de onrechtstreekse invloed van de partners op het veranderingsproces. Zoals eerder vermeld in de literatuurstudie kan de invloed van de partners van heel belangrijke aard zijn. Ik zou dan ook graag te weten komen in welke mate dat dit bij de familie Vanherle het geval is.

## **Hoofdstuk 8: Bespreking van de praktijkstudie**

### **8.1 Traject van Opvolging en Professionalisering**

#### **8.1.1 Inleiding**

In 2001 is gedelegeerd bestuurder, Mr. Vanherle tot het inzicht gekomen dat zijn kinderen betrokken moesten worden bij P&V. Aanvankelijk was het niet de bedoeling hen te betrekken om negatieve situaties, zoals het bombarderen van de zonen in kaderfuncties, te vermijden. Maar aangezien het verkopen van P&V zeker geen optie was voor Mr. Vanherle zou de volgende generatie vroeg of laat toch betrokken worden. Het was op dat moment nog niet duidelijk of ze in de zaak zouden komen maar ze zullen toch in ieder geval aandeelhouders, eigenaars worden.

Op dat moment was dus het besef gekomen dat er een opvolging moest komen om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Mr. Vanherle heeft toen een informele Raad van Advies (RvA) opgericht met externe bestuurders of adviseurs voor het geval er plotseling iets met hem zou gebeuren.

Mr. Vanherle wou zijn zonen, die eerst afgestudeerd moesten zijn alvorens in de RvA te kunnen zetelen, in drie fases betrekken: in een eerste fase zullen de zonen in de Raad van Advies betrokken worden en zullen zo op de hoogte gehouden worden van alle informatie omtrent P&V. In een tweede fase zullen ze mede beslissingen nemen als leden van de RvA. In een derde fase zullen ze zelf alle beslissingen moeten nemen.

De successie die staat voor de financiële kant van de opvolging is ook een zestal jaren geleden geregeld. De opvolging zelf was op dat moment nog lang niet geregeld. De successie en de opvolging zelf, die de continuïteit waarborgt zijn volgens Mr. Vanherle twee fundamenteel verschillende zaken.

Mr. Vanherle heeft in die tijd veel seminaries en getuigenissen bijgewoond omtrent de opvolgingsproblematiek, die georganiseerd werden door het Limburgs Platform voor Familiale ondernemingen. Daar heeft Mr. Vanherle veel geleerd en is hij tot het inzicht gekomen dat het opvolgingsproces zo snel mogelijk moest beginnen.

In mei 2006 zijn de drie zonen naar een seminarie geweest van Baron Buysse. Dit moment is een mijlpaal voor de familie Vanherle. Toen is bij de zonen de 'klik' gekomen om iets te gaan doen met de Code Buysse. Zeer belangrijk voor Mr. Vanherle was dat de zonen toen voor het eerst zelf initiatief hebben genomen om een opvolgingsproces in gang te zetten.

Binnen diezelfde maand hebben de zonen, samen met de vader het Traject van Opvolging en Professionalisering (TOP) opgericht. Vanaf toen vonden er maandelijkse bijeenkomsten plaats tussen de vader en zijn zonen. Binnen dit traject is men aan de hand van de Code Buysse, stap voor stap gaan kijken wat er binnen P&V nodig was om een deugdelijk bestuur te waarborgen. De familie wil de bestuurstructuur veranderen. Ze willen dit bestuur objectiever, efficiënter en doorzichtiger maken. Zo heeft men de rollen en de bevoegdheden van de RVA eerst uitgewerkt, de rollen en de bevoegdheden van de CEO en het MT, en dergelijke.

Tegelijk beseften de zonen ook dat ze zelf nog niet klaar waren om het bedrijf op dat moment van hun vader over te nemen. De eerste zes à zeven jaar zal dan ook niemand van de zonen de leiding overnemen van P&V. Het is zelfs nog lang niet zeker dat dit moment er ooit zal komen.

Mr. Vanherle is toen op zoek gegaan naar een externe opvolger. Dit was in het verleden al eens gebeurd, maar de uiteindelijke opvolging, die plaats had moeten vinden in 2007, door de toenmalige operationeel verantwoordelijke is toen mislukt.

Op 18 december 2007 is het TOP voorgesteld aan het managementteam (MT). Deze voorstelling is door de zonen gebeurd om duidelijk aan het MT te laten zien dat de zonen ook betrokken moeten worden bij het beleid van P&V. Tijdens deze voorstelling is aan het MT duidelijk gemaakt welke de rollen zijn van elk orgaan van het bedrijf. De uiteindelijke overdracht moet plaats vinden in augustus 2008.

### **8.1.2 De verschillende betrokkenen en hun rol in het proces**

Omdat ik met mijn praktijkonderzoek een beter zicht wil verwerven op hoe de verschillende betrokkenen in een veranderingsproces vorm geven aan deze verandering is het noodzakelijk om eerst goed te begrijpen wie er allemaal betrokken is en wat hun specifieke rol is in het proces.

#### Gedelegeerd Bestuurder

De gedelegeerd bestuurder van een familiebedrijf vervult zeer veel rollen. Hij is altijd de pionier geweest van de organisatie en heeft dan ook een bepaald organisatiegedrag geïnstalleerd die hij graag behouden ziet na zijn uittreding als CEO. Hoewel hij zich nu heeft teruggetrokken uit het operationele gedeelte van het bedrijf is hij ook nog steeds sales manager en dus lid van het management team. Daarnaast is de gedelegeerd bestuurder ook familiale aandeelhouder met meerderheid van stemmen. Een bezorgdheid op dit vlak is dan ook de zekerheid dat de communicatie tussen het MT en de aandeelhouders gewaarborgd zal zijn na zijn uittreding. Ook is het voor de aandeelhouders belangrijk dat er dividenden uitgekeerd zullen worden. Nog een belangrijke rol van de CEO is deze van familielid. Als hoofd van de familie zal de gedelegeerd bestuurder ook rekening moeten houden met de wensen en de belangen van de hele familie. Hij zal deze tijdens het proces zeker willen waarborgen. Als laatste rol is er deze van de overdrager. Deze hele belangrijke rol brengt heel wat praktische en emotionele moeilijkheden met zich mee. Niet enkel moet hij in deze rol de opvolging regelen, maar moet hij ook het emotioneel proces van loslaten op gang brengen.

#### Zonen Gedelegeerd Bestuurder

De zonen spelen ook een hele belangrijke rol in het opvolgingsproces. Als familieleden zijn ze een belangrijke steun voor de vader. Hun inbreng in het TOP heeft hen de kans gegeven om te laten zien hoe zij kunnen omgaan met hun verantwoordelijkheid als mede eigenaars en om te tonen aan de rest van het bedrijf dat ook zij willen ijveren voor de continuïteit van het familiebedrijf. Daarnaast zijn twee zonen werknemers binnen P&V zonder functies in het topmanagement en moeten ze dus verantwoording afleggen tegenover hun oversten. Hun houding in het bedrijf is een heel belangrijke factor voor de opvolger geweest.

Deze opvolger zou namelijk nooit de uitdaging zijn aangegaan als gebleken was dat hij naar de pijpen moest dansen van de zonen. De derde zoon heeft dan weer de rol van externe eigenaar aangezien hij niet bij P&V tewerkgesteld is. Deze zoon zal waarschijnlijk een andere kijk hebben op sommige zaken dan zijn twee broers.

#### Partners CEO en zonen

De partner van de CEO speelt een indirecte maar zeer belangrijke rol in het proces. Allereerst is zij heel belangrijk om de familiecohesie te bewaren. Zij benadrukt zeer sterk het familiale in het proces en de eenheid van de familie. Als steun en toeverlaat speelt zij een belangrijke rol bij de beslissingen van de CEO. Ook als moeder heeft zij volgens haar zonen een invloed op hen gehad door de manier waarop ze zijn opgevoed en door de waarden die ze van thuis hebben meegekregen.

Niet enkel de moeder speelt een belangrijke rol maar ook de rol van de partners van de zonen is cruciaal. Aangezien zij een invloed hebben op de mening van de zonen, die zeer nauw betrokken zijn in het TOP. Ook hebben zij soms een andere kijk op het proces en halen ze zaken aan waaraan nog niemand had gedacht. Deze zaken verschijnen dan op de agenda van de TOP- bijeenkomsten.

#### De opvolger

De opvolger heeft als operations manager het operationele gedeelte van het bedrijf overgenomen. In de eerste plaats is hij dus nog altijd lid van het MT en moet hij dus ook functioneren als een manager. Daarnaast is hij ook de toekomstige opvolger van Mr. Vanherle. Maar door de hele andere aanpak op een aantal vlakken en een eigen visie is de relatie tussen de opvolger en de CEO vaak erg gespannen. De kwaliteit van de relatie tussen de opvolger en de overdrager zal dan ook een cruciale factor spelen in het al dan niet slagen van de opvolging.

#### Het managementteam

De rol van het MT is doorheen het proces ook sterk veranderd. Door de uittreding van de CEO uit het MT viel er een dominante stem weg waardoor de leden van het MT op een heel andere manier moesten gaan samenwerken dan dat ze vroeger gewend waren. Van

hen wordt verwacht dat ze meer en meer zelfstandig gaan werken en beslissingen nemen als een hecht team. Er is een positieve evolutie merkbaar waarbij iedereen in het MT meer toenadering zoekt tot elkaar en naar elkaar luistert. Een echte hecht groep is het MT nog niet maar men begint stilaan als een team te functioneren.

#### De externe adviseur

Anderhalf jaar geleden heeft Mr. Vanherle beroep gedaan op een externe adviseur die gespecialiseerd is in het begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties. De rol van de externe adviseur wordt door alle betrokkenen als zeer belangrijk geacht. Deze persoon heeft veel ervaring in het geven van expertise op zowel het zakelijke en relationele niveau, als op het emotionele niveau. Deze externe adviseur heeft tijdens het proces veel verschillende rollen aangenomen.

Een eerste belangrijke rol was het individueel ondersteunen van Ghislain Vanherle in het leren loslaten van zijn rol als bestuurder, het vinden van een nieuw perspectief als bestuurder en het vinden van de geschikte persoon om de rol van Mr. Vanherle over te nemen. Daarna heeft de adviseur de heel belangrijke rol als moderator op zich genomen tijdens de gesprekken tussen Mr. Vanherle en zijn opvolger. Tijdens deze gesprekken probeert men twee sterke persoonlijkheden, namelijk de bestuurder en de opvolger op elkaar af te stemmen.

#### De werknemers

De werknemers spelen op het moment van mijn studie nog niet echt een belangrijke rol. De werknemers werden op het moment van mijn studie niet betrokken in het proces. Wel werd door de betrokkenen aangegeven dat de officiële mededeling van de verandering op een degelijke en gepaste manier moet gebeuren. Zowel de familie als het MT willen eventuele gevoelens van angst en onzekerheid bij de werknemers vermijden.

### **8.2 Het familiaal proces**

Aangezien het TOP bijna uitsluitend door de familie is uitgewerkt is het hele TOP-proces eerst en vooral een familiaal proces. De TOP samenkomsten waren dan ook een echt familiegebeuren. De familie vindt het zeer belangrijk dat iedereen, en dus ook de

partners, zich betrokken voelt bij het gebeuren. Om dit te bewerkstelligen werd er voor de samenkomsten altijd samen gegeten. Na de samenkomsten volgde altijd nog een gezamenlijke activiteit. Familiale harmonie wordt door elk familielid heel belangrijk geacht voor het al dan niet slagen van het TOP-proces. Zonder harmonie zou het volgens de familie veel moeilijker zijn om eerlijk en open zijn mening te zeggen.

Bij het bewaren van de familiale harmonie spelen ook de partners een belangrijke rol. Elk familielid is het erover eens dat de partners vooral de menselijke kant van het proces belichten. De partners vertelden allen expliciet dat de familiale harmonie nog belangrijker is voor hun dan P&V zelf. De familiale betrokkenen waren het er ook allemaal over eens dat de invloed van de partners verder reikte dan het bewaren van de familiale harmonie. Hoewel de partners het zelf allen onderschatten geven de actieve betrokkenen aan dat de ze rekening houden met de mening van hun partner wanneer ze beslissingen nemen. De externe adviseur besluit uit zijn jarenlange ervaring zelfs dat: 'vaak de uiteindelijke kwaliteit en het geluk van de bestuurder staat of valt met de kwaliteit van de relatie tussen de bestuurder en zijn partner'. Dit is volgens de externe adviseur bij P&V ook zeker het geval.

Het feit dat de zonen unaniem beslisten om P&V niet te verkopen en het feit dat ze zelf het initiatief hebben genomen om een opvolgingsproces op gang te zetten is een gigantische ruggensteun geweest voor de gedelegeerd bestuurder. Mr. Vanherle was toen ook verschrikkelijk blij want in zijn hart wil hij het bedrijf ook nooit verkopen. 'Een kind verkoop je niet' was de uitspraak van de gedelegeerd bestuurder.

Toch is er ook hier een duidelijke evolutie merkbaar in de familiale relaties. De familiale relaties zijn verbeterd en de gesprekken bevinden zich op een hoger niveau als voorheen. Tijdens de eerste vergaderingen kwamen de ideeën vaak van één kant en was er duidelijk iemand met het laatste woord, namelijk de vader. Na een tijd kwamen er meer en meer ideeën van de zonen maar één zoon geeft aan dat dit een zeer traag proces was. De vader is namelijk gewend om zelf de beslissingen te nemen en nu moeten de zonen ook mee beslissen. 'De verantwoordelijkheid ligt hier ook bij de zonen: zij moeten zelf initiatief nemen en actief mee beslissen.' Dit was ook een gedeelde conclusie die de zonen maakten. Deze verantwoordelijkheidszin is volgens de zonen ook niet vanzelfsprekend. Dat is volgens hen iets wat groeit naarmate je meer met de zaken bezig bent. Zo gaf een zoon aan dat hij de eerste seminars aangaande de materie die



in het TOP werden besproken uit gevoel van verplichting ging volgen. Pas later kwam bij hem het besef van verantwoordelijkheid die hij in de toekomst zal moeten dragen.

Nu verlopen de vergaderingen vrij systematisch: eerst mag iedereen vrij zijn mening uiten over een onderwerp, daarna volgt een discussie waarna een compromis volgt. Het geven van je open mening vindt de familie dan ook heel belangrijk. Een zoon stelt: 'Je mag geen veronderstellingen maken maar alles rechtuit zeggen. Verborgene gevoelens en belangen zouden uiteindelijk toch naar boven komen maar dan is het misschien te laat.'

Wanneer er spanningen zijn is het ook belangrijk dat deze uitgesproken worden tijdens de vergadering en niet erna. Je mag zakelijke conflicten niet laten uitvloeien tot familiale conflicten. Wanneer deze spanningen niet uitgesproken moeten deze even aan de kant kunnen zetten. 'Je moet je niet altijd te zeer fixeren op een bepaald onderwerp.' Dit is een raad die de familie wil meegeven. Naarmate je meer andere onderwerpen gaat behandelen kom je ook tot andere inzichten en gaan de verschillende standpunten over dat ene onderwerp vaak veranderen.

Hoewel er door het betrekken van verschillende mensen soms spanningen zijn, is het volgens de familie zeer positief om verschillende mensen met verschillende perspectieven en inzichten te betrekken in het proces. De zoon die niet binnen P&V tewerkgesteld is stelt zich bijvoorbeeld heel andere vragen dan de andere familieleden. Maar ook een projectleider zal heel andere dingen benadrukken dan iemand die bijvoorbeeld op de ICT afdeling werkt. Mr. Vanherle zegt: 'Het is net door deze verschillende inzichten dat je gaat nadenken op een heel andere manier en heel nieuwe ideeën gaat ontwikkelen.'

Niet enkel de mening van interne betrokkenen is volgens de familie heel belangrijk, maar zeker ook de mening van externen. Volgens de externe adviseur is zelfs het unieke van de familiale onderneming P&V dat ze vanuit een zeer brede open scoop extern advies en mensen aantrekken. De drijfveer om bij het opvolgingsproces ook een extern persoon te betrekken is er gekomen door de vorige, mislukte opvolging die had moeten plaatsvinden in 2007. Op dat moment had Mr. Vanherle al veel afstand genomen van het operationele gedeelte van P&V. De gedelegeerd bestuurder geeft aan dat het mentaal verschrikkelijk zwaar is als heel de verantwoordelijkheid plots terug op jouw schouders valt. Hij was dan ook vastbesloten deze tweede poging op een heel andere manier te doen.

Mede dankzij de hulp van externen heeft de familie zoveel mogelijk toekomstige problemen proberen te vermijden. Volgens de gedelegeerd bestuurder was de inschakeling van externen ook een heel boeiende oefening. Je leert stilstaan bij zaken waar je voorheen nog nooit bij hebt stilgestaan.

Uit mijn gesprekken met de betrokkenen tijdens het familiale proces blijkt dat er geen grote problemen waren tijdens het proces. Ook volgens de adviseur is dit een proces dat zeer goed loopt met een heel aparte, positieve dynamiek waarin zeer belangrijke stappen worden gezet. Niet alleen in het actief betrekken van de zonen in de uitbouw van de verdere toekomst van het bedrijf, maar ook in samenspraak afstemmen hoe zij de rol van Ghislain verder zien in het bedrijf.

### **8.3 De processen binnen P&V Elektrotechniek**

#### **8.3.1 Algemeen**

Om het Traject van Opvolging en Professionalisering te doen slagen is het niet enkel belangrijk om voldoende aandacht te schenken aan het proces binnen de familie. Het proces dat zich voordoet binnen P&V bepaalt ook in grote mate het al dan niet succesvol implementeren van het TOP. Maar dit proces verloopt niet altijd even makkelijk. In tegenstelling tot het familiaal proces waaraan de gedelegeerd bestuurder ontzettend veel genoeg beleefd is dit, ondanks de sterke verlangens van Mr. Vanherle, niet het geval bij het proces binnen P&V. Hoewel er bij het managementteam ontzettend veel goodwill is om er veel van te maken blijft het proces bij wijze van spreken een gevecht. 'Het is een gekke ervaring', concludeert de CEO. Daarnaast is er ook nog het opvolgingsproces tussen de CEO en zijn opvolger. Dit proces, waarin men een afstemming moet zoeken tussen twee sterke persoonlijkheden verloopt ook niet altijd even vlot. Ten slotte staan we even stil bij de vraag of er voldoende aandacht was voor de verandering zelf, de continuïteit en de kernsterktes van P&V.

### **8.3.2 Het proces tussen de CEO en het managementteam**

#### **8.3.2.1 Het managementteam omvormen tot een hecht team**

Het is zeer belangrijk voor de CEO dat hij afscheid kan nemen van zijn bedrijf met een goed gevoel. Om dit te kunnen doen moeten er volgens de externe adviseur eerst een aantal bezorgdheden weggewerkt worden die fel spelen bij Mr. Vanherle.

Volgens de adviseur bestaat er de bezorgdheid bij de CEO dat hij zijn bedrijf, dat hij reeds vele jaren geleden heeft opgericht, voor een groot stuk zal moeten loslaten. Een tweede bezorgdheid is het nieuwe wenkende perspectief creëren. Een derde bezorgdheid is de manier waarop men een aantal familiale waarden (zie bijlage V) geborgen kunnen worden in het bedrijf na de overdracht. Nog een zorg is hoe men als aandeelhouder en RvA voeling kan blijven behouden met de voortgang van het bedrijf. Deze zorgen worden door Mr. Vanherle ook haarscherp in kaart gebracht.

Bij het wegwerken van bijna al deze vier bezorgdheden speelt het MT een heel belangrijke rol. Wanneer de CEO voldoende vertrouwen heeft in het MT dat deze het bedrijf goed zal runnen en de familiale waarden zal waarborgen na zijn uittrekking, zal het voor hem makkelijker zijn het bedrijf los te laten. Ook zal het MT een belangrijke rol spelen bij de communicatie tussen het bedrijf en de familie als aandeelhouders en bestuurders.

Omdat dit vertrouwen er op het moment dat Mr. Vanherle aankondigde dat hij het bedrijf zou verlaten als gedelegeerd bestuurder nog niet was, is het proces tussen de CEO en het MT een heel belangrijk proces. Een manager geeft zelf aan dat de interne structuur al gauw niet sterk genoeg bleek te zijn om de bijkomende verantwoordelijkheid te kunnen dragen wanneer de CEO het bedrijf zou verlaten. Met andere woorden: het MT was niet sterk genoeg om de CEO zijn taken over te nemen. Vroeger had P&V nogal wat last van een eilandstructuur en men is dan ook hard aan het werken om dit ongedaan te maken en afdelingen beter te laten samenwerken. Om dit te doen slagen moest ook het MT veel meer als een team gaan samenwerken.

Zoals reeds aangehaald bij de beschrijving van de rollen is het vormen van een hecht MT echter een traag proces. Het is namelijk zo dat vóór het starten van de professionalisering van het bedrijf, de samenstelling van het MT heel erg wisselend was. Ook geeft een manager aan dat het MT toen wel zeer goed was in het analyseren van problemen maar dat het komen tot acties zeer vaak achter bleef.

Volgens de CEO is er nog een andere reden waarom het proces met het MT niet zo vlot verloopt: in het TOP zie je dat iedereen binnen de familie dezelfde familiale waarden heeft waardoor je eenzelfde basis hebt waarrond de discussies gevoerd worden. In het MT ligt dit enigszins anders, het gedrag ten aanzien van waarden ligt daar toch niet hetzelfde. Je hebt verschillende 'kleuren' binnen het MT. Zo zijn er mensen die geen empathie hebben, anderen zijn dan weer wel zeer mensgericht. Dit kan een kracht zijn in een team, maar om een team te vormen is dat wel een stuk moeilijker.

De CEO en het MT hebben een sterk verschillende mening over hoe dit MT nu daadwerkelijk moet gaan functioneren en zich moet ontwikkelen als een zelfstandig orgaan. De afstemming van deze verschillende meningen is een langdurig proces. Tijdens dit proces zijn er volgens de betrokkenen veel zaken die het proces versnellen, maar ook een heel aantal zaken waardoor je een stap achteruit zet.

Dit is heel vaak op 2 vlakken: een eerste vlak is het relationele vlak, sommige zaken worden door verschillende mensen anders geïnterpreteerd en zijn er personen met dominante gedragingen. Er zijn de laatste tijd veel spanningen waardoor soms mensen dreigen af te haken. Het tweede vlak is de werkdruk die zeer hoog is binnen P&V doordat het bedrijf heel sterk blijft groeien. Hierdoor is men met zeer veel dingen tegelijk bezig en kom je soms tijd tekort voor bepaalde dingen te kunnen doen.

Het is vooral door het relationele vlak dat de meeste spanningen ontstaan. Een gevolg van deze spanningen is dan ook de uittreding van de gedelegeerd bestuurder uit het MT geweest.

### **8.3.2.2 De uittreding van de CEO uit het MT**

Het feit dat het MT in november aan de CEO heeft gevraagd om uit het MT te stappen kwam voor hem emotioneel zeer hard aan. Dit vindt volgens de CEO vooral zijn oorzaak in het feit dat de huidige CEO en de toekomstige opvolger beiden over een sterk en dominant karakter beschikken en elk hun temperament hebben. Er zijn heel veel zaken waarbij beiden hun mening met elkaar aanleunen maar er zijn ook vaak verschillen in mening. Deze verschillen deed de CEO beseffen dat iemand van de twee zou moeten inbinden. Uit het MT stappen is volgens hem echter niet de beste oplossing aangezien hij na 30 jaar ervaring nog veel meer kennis en inzicht aan het MT had kunnen bijbrengen dan nu het geval is. Maar men heeft de afweging moeten maken en de beslissing is hierop gevallen. De vraag van het MT aan de CEO om uit het MT te stappen is buiten het medeweten van de opvolger gebeurd.

Ook de opvolger vindt het eigenlijk absurd om de CEO te vragen uit het MT te stappen. Aangezien de CEO ook nog eens de sales manager is laat je zo ook de hele verkoopzijde van het bedrijf buiten beschouwing tijdens de vergaderingen. Het was volgens hem misschien te vroeg of het had misschien op een andere manier gekund. Maar langs de andere kant had het proces van vertrouwen krijgen om het bedrijf te runnen zonder Mr. Vanherle zeker veel langer geduurd. Nu heeft het MT kunnen praten zonder 'rem' op en heeft het kunnen tonen dat ze tot besluiten kunnen komen die in de lijn liggen met de ideeën van de CEO.

Ook vond het MT het noodzakelijk dat het meer bewegingsruimte, leer -en actieruimte kreeg. Deze was op dat moment te beperkt wat ook tot veel conflicten leidde. Het MT wil echter heel graag dat Mr. Vanherle een adviesrol zou opnemen. Ze beseffen dat hij zeer veel kennis en ervaring heeft en zouden hier dan ook beroep op willen doen. Dit komt echter niet zo goed over aangezien de CEO vindt dat hij nog veel meer kennis en inzicht had kunnen bijbrengen (zie hierboven). Sporadisch wordt er nu ook al beroep gedaan op de CEO, afhankelijk van hoe de relatie op dat moment is tussen hem en leden van het MT. In die adviesrol stappen is volgens een manager zeker niet evident voor Mr. Vanherle. Hij is nu niet meer degene die alles stuurt, dingen eist en regels opstelt. Diezelfde manager zegt wel dat Ghislain steeds meer open komt te staan voor de rol als adviseur.

Ook Mr. Vanherle geeft aan dat hoewel hij vindt dat de kennis binnen het MT onvoldoende aanwezig is, dit geen struikelblok meer is voor hem. Hij vindt dat je mensen moet toelaten om fouten te maken. Mensen moeten fouten maken om te leren. De CEO vraagt zich wel af hoe groot de opgelopen schade zal zijn.

### **8.3.2.3 Andere spanningen tussen de CEO en het MT**

Het proces waarin de familie zich nu bevindt wordt door de geïnterviewde managers als een zeer sereen en degelijk proces beschouwd dat zelfs als voorbeeld kan dienen voor het verbeteren van interne processen binnen P&V. Het is echter het projecteren van dit familiaal proces naar P&V wat door het MT een beetje als storend wordt ervaren. Bijvoorbeeld de familie verwacht dat het bedrijf de familiewaarden die zij hebben geformuleerd gewoon gaat invullen. Vooral het kopie-plak principe stoort een manager. Deze waarden inbrengen is volgens hem een langdurig proces, die mogelijks hernieuwd moet worden. Men zal opnieuw bijvoorbeeld mensgerichtheid moeten definiëren als Mr. Vanherle ook fysisch uit het bedrijf zal stappen. Anders zal het familiale karakter meer en meer wegwijnen.

Deze invulling van de familiale waarden kunnen in de toekomst voor spanningen zorgen. Voor de familie is het heel belangrijk dat deze waarden zo goed en snel mogelijk ingevuld worden door het bedrijf. Het MT staat zoals hierboven beschreven toch een beetje anders tegenover deze waarden. Ook de opvolger spreekt zich hierover uit: 'familiale waarden zijn waarden zoals elke andere waarden'. 'Je kan je niet gewoon even aanpassen aan de familiewaarden als je in een familiebedrijf gaat werken.' Hiermee bedoelt de opvolger dat mensen niet in een bedrijf gaan werken als hun waarden fundamenteel verschillen met deze van het bedrijf. 'Dus de familiewaarden zullen sowieso bewaard blijven of zo nu familiewaarden zijn of gewone waarden.' De CEO is volgens de opvolger op dat vlak een beetje te ongeduldig. Zo wil hij bijvoorbeeld meteen zien dat je netheid belangrijk vindt, klanten en eerlijkheid belangrijk vindt. Maar dit zie je niet allemaal op één dag.

Het gebrek aan communicatie tussen het MT en de familie kan in de toekomst ook tot spanningen leiden. De relatie met het MT is onveranderd gebleven na de voorstelling van het TOP. De communicatie met het MT zal volgens de zonen anders en veel frequenter moeten gebeuren. De zoon die niet actief is in het bedrijf geeft aan dat hij quasi geen contact heeft met het MT.

De interactie tussen de familie en het MT is volgens hem nochtans zeer belangrijk maar dit verloopt op dit moment nog helemaal niet goed genoeg.

### **8.3.3 Het proces tussen de CEO en zijn opvolger**

Het proces tussen de CEO en zijn opvolger is ook een heel belangrijk proces. De CEO wil absoluut niet dat dezelfde fouten worden gemaakt als bij de eerste poging om de leiding over te dragen aan een opvolger. Men had toen geen timing, slechte afspraken en men had ook niet gecontroleerd of de toekomstige CEO deze taak wel aankon. Ook was er geen voldoende vertrouwen tussen de CEO en zijn opvolger en men heeft er ook niets aan gedaan om dit vertrouwen toen te bekomen.

Dit proces is echter een heel moeilijk proces. Het werd al snel duidelijk dat de afstemming tussen twee sterke persoonlijkheden geen makkelijke opdracht zou worden. Deze twee persoonlijkheden verschillen ook sterk van elkaar.

De huidige CEO beschrijft zichzelf als een echte ondernemer die de goede dingen probeert te doen. Zijn opvolger is volgens hem op de eerste plaats een manager die probeert de dingen goed te laten doen. Dit zijn twee heel verschillende manieren van denken. Daarnaast is Mr. Vanherle iemand die heel kort op de bal speelt terwijl zijn opvolger veel meer op lange termijn denkt en daardoor dingen, die voor Mr. Vanherle verspilling zijn, toelaat.

Ook voor de opvolger is het heel duidelijk dat beiden een heel andere manier van leiding geven hebben. Volgens de opvolger wil de CEO heel snel zaken doorvoeren en realiseren in het bedrijf en dat is niet zo moeilijk in een bedrijf van 10 man. Maar om vandaag de dag alle 180 werknemers in eenzelfde richting te krijgen of zelfs gewoon te informeren moet men al veel meer moeite doen. 'Als je dan nog steeds dezelfde logica gebruikt als in het kleine bedrijf dan begint dat op een gegeven moment te botsen.' 'Ik doe bijvoorbeeld iets, maar niet op de manier dat de CEO het zou doen en de CEO zou dan toch graag hebben dat hij het op zijn manier doet, misschien zelfs wetende dat de manier waarop de CEO het doet niet altijd de beste manier is.'

De opvolger benadrukt ook meteen het verschil tussen het hiërarchisch leiding geven dat vooral wordt toegepast door de huidige CEO en functioneel leiding geven. Als functioneel

leidinggevende wil de opvolger veel meer de mensen motiveren en enthousiast houden om hun werk te doen in plaats van dit hiërarchisch af te dwingen.

Het is dus duidelijk dat Mr. Vanherle een andere aanpak heeft als de opvolger op een aantal vlakken. Dit is volgens hen heel normaal en beide personen weten dit ook, maar het is niet vanzelfsprekend om daar mee om te gaan.

De opvolger geeft dan ook aan dat hij in grote lijnen zijn eigen pad bewandeld, zijn eigen visie heeft en zijn focus legt op wat hij het belangrijkste vindt. Tegelijk beseft hij wel dat Mr. Vanherle met een heel verleden zit waardoor hij de dingen anders zou doen. De gedelegeerd bestuurder gaat zijn bedrijf niet zomaar overlaten aan 'een vreemde'. Gaat deze opvolger het bedrijf leiden op dezelfde manier, heeft deze aandacht voor dezelfde zaken, heeft hij eenzelfde visie op de zaken, vertegenwoordigt hij het bedrijf op dezelfde manier, dit zijn allemaal vragen die Mr. Vanherle zich stelt. Volgens de opvolger zit de CEO nu met een 'jonge snaak' die plots de zaken anders wil doen, wat onvermijdelijk leidt tot heel wat conflicten die zelfs voelbaar waren op de dagelijkse gang van zaken. Niemand is volgens hem de oorzaak dat het zo moeilijk loopt, maar het is gewoon een moeilijk proces. Beiden zijn het erover eens dat je geen overgang kan maken zonder dat het eens botst.

Vooral vertrouwen hebben in elkaar is heel cruciaal volgens Mr. Vanherle. 'Pas wanneer je vertrouwen hebt in je opvolger kan je hem in zijn eigen steil laten doen.' Iemand zijn karakter kan je toch niet veranderen. Je kan wel zijn gedrag wat bijsturen.

Wat volgens de opvolger het belangrijkste was om de conflicten tussen beide op te lossen was dat 'de CEO is beginnen beseffen dat de manier waarop hij de zaken deed niet altijd de beste manier was ongeacht of mijn manier de beste was, wat wellicht ook niet altijd was.'

Volgens de CEO is de externe begeleider de schakel om dat vertrouwen op een hoger niveau te brengen. Dit gebeurt elke maand in een sessie van 3-4 uur. Tijdens deze sessies zijn er duidelijke richtlijnen opgesteld zoals bijvoorbeeld naar elkaar luisteren, elkaar laten uitspreken, open vragen stellen en dergelijke. Ook maakt deze adviseur de CEO er op attent dat mensen aannames of assumpties doen over de omstandigheden of over mensen. Men moet deze assumpties testen of ze wel waar zijn om zo te vermijden dat je al je reacties gaat baseren op deze assumpties, die misschien zelfs gebaseerd zijn



op één voorval terwijl de andere persoon heel anders in elkaar zit. Als je dit niet doet ga je totaal verkeerde beoordelingen en conclusies maken.

Volgens de opvolger is het zelfs bewonderenswaardig dat de CEO zich heeft laten begeleiden door een externe want het is niet zo evident om toe te geven dat de zaken anders moeten gaan gebeuren. Deze externe kan als klankbord dienen, hij heeft deze situaties al eens gezien en kan zo bijdragen om deze conflicten op te lossen en niet erger te maken. Een inbreng van een extern adviseur is dus aangewezen die naar de complementariteit gaat zoeken en niet naar de contrasten. Beiden beseffen nu dat ze toenadering zullen moeten zoeken naar elkaar. Dit is volgens de opvolger essentieel om het vertrouwen te laten groeien. Vertrouwen is er namelijk in eerste instantie niet en als je dan de zaken ook nog eens op een andere manier gaat doen, dan komt dat vertrouwen volgens hem er ook niet.

De kwaliteit van de relatie tussen beiden is sterk veranderd tegenover het begin maar blijft nog steeds op en neer gaan. Mr. Vanherle vergelijkt de relatie als een emotionele bankrekening waarbij men krediet moet opbouwen door vertrouwen te geven, te luisteren, te praten en door te helpen. Maar door omstandigheden (bijvoorbeeld verschillende manier van aanpak, verschillende meningen over bevoegdheden, verschillende percepties van de zaken en dergelijke) is dit krediet soms in het rood. De verstandhouding tussen elkaar fluctueert. Het is belangrijk dat je weet hoe dat komt en daar wordt dan samen met de externe adviseur aan gewerkt.

#### **8.4 Aandacht voor de verandering, de continuïteit en de kernsterktes**

Wanneer de vraag gesteld werd aan de betrokkenen of er voldoende aandacht werd geschonken aan de verandering bleken verschillende betrokkenen heel andere zaken te beklemtonen.

Naar het gevoel van de gedelegeerd bestuurder heeft men binnen P&V niet genoeg aandacht geschonken aan de overgang waarin het bedrijf zich op dit moment bevindt. Namelijk de overgang waarin de gedelegeerd bestuurder een stap terug zet en zich niet meer bezighoudt met het operationele aspect van het bedrijf.

Deze aandacht speelt zich af op vele niveaus. Men moet aandacht hebben voor het zakelijk en relationele niveau: welke taken had de gedelegeerd bestuurder en wie gaat die invullen? Men moet ook voldoende aandacht hebben op emotioneel niveau, hoe de mensen deze overgang ervaren: kan je iemand na 22 jaar zonder meer aan de kant zetten? De CEO geeft aan dat men aan deze beide niveaus te weinig aandacht heeft gegeven maar dat men er ook de tijd en de ruimte niet voor had. Men heeft het prioriteit willen geven maar de omstandigheden lieten dit niet toe. De aandacht voor het relationele en emotionele kwam op de derde plaats, na de bouw van het magazijn en de invoering van het ERP-pakket.

Volgens de externe adviseur is er wel voldoende aandacht besteed aan de verandering. De adviseur heeft soms zelfs het gevoel dat men de mensen veel te intens en te actief bij de zaken wil betrekken. De betrokkenheid ligt volgens hem zo hoog dat men af en toe moet oppassen dat men tijd genoeg blijft voorzien om het eigenlijke werk te blijven doen om die continuïteit te blijven waarborgen. Tegelijk probeert men volgens de adviseur wel heel fel de kernsterktes (hoge motivatie en werkkracht, het familiale karakter van het bedrijf, de flexibiliteit van zowel het bedrijf als van de werknemers, enz.) van het bedrijf te behouden en is er binnen P&V veel aandacht voor organisatorisch leren. Maar er zou toch een stukje stabilisatie moeten zijn op alle vlakken. Ook op relationeel vlak, wat zeker niet zo evident is.

Het MT wil de kernsterktes van het bedrijf behouden, maar ook aanvullen. Tot nu toe zijn deze vooral technisch, maar men wil ook aan de dynamiek in de organisatie om zaken te veranderen, te verbeteren voldoende aandacht gaan geven. Men wil de initiatieven ook niet enkel van de TOP zien komen zoals nu wel het geval is. Men blijft op dit moment nog te fel opkijken naar 'de baas' en is iets te volgzaam geworden.

Volgens de opvolger is continuïteit doorheen het hele proces sowieso gewaarborgd gebleven doordat de manier van processen invoeren volgens hem niet veel veranderd is. Alleen de manier van aanpakken en omgaan met de mensen is volgens hem sterk veranderd.

## **Hoofdstuk 9: Conclusies en adviezen**

In dit hoofdstuk zullen de conclusies met betrekking tot de praktijkstudie besproken worden. Ook zal er een samenvattende conclusie gegeven worden. Ten slotte worden er in dit hoofdstuk een aantal beleidsadviezen gegeven.

### **9.1 Conclusies uit de praktijkstudie**

Een eerste belangrijke conclusie die we kunnen nemen uit de praktijkstudie is dat iedere betrokkene zijn eigen specifieke rollen speelt in het gehele proces. Elk van deze betrokkenen beïnvloedt dan ook het proces op een heel andere manier, afhankelijk van de rollen die ze speelt. Het is dus ook belangrijk om te weten dat iedere betrokkene verschillende rollen kan aannemen in het proces en niet noodzakelijk één enkele rol toegewezen krijgt aan het begin van het proces. Ook kan het moeten verlaten van een bepaalde rol naar een andere rol een heel moeilijke emotionele opdracht zijn. Zoals bijvoorbeeld de rol achterlaten van CEO door Mr. Vanherle om de rol van adviseur te gaan vervullen.

Een andere conclusie die genomen kan worden is dat het TOP-proces bestaat uit een heel aantal parallel lopende processen die bij een heel aantal zaken elkaar beïnvloeden. Zo zal de familie het heel belangrijk achten dat wat er tijdens de familiale bijeenkomsten wordt afgesproken ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd door het MT. Een ander heel duidelijk voorbeeld is hoe het proces tussen de CEO en zijn opvolger het proces tussen de CEO en het MT beïnvloedt. Het heeft uiteindelijk zelfs tot de uittreding van de CEO uit het MT geleid.

Ook kunnen we concluderen dat de familiale cohesie een heel belangrijk aspect is voor de familie Vanherle bij het slagen van het TOP. Deze cohesie heeft volgens de familie een positieve invloed op de mate van openheid en eerlijkheid tijdens de bijeenkomsten. De partners spelen een heel belangrijke rol in het bewaren van deze familiale eenheid doordat ze volgens de betrokkenen meer de menselijke kant benadrukken in het proces. Hun mening en dus ook hun invloed wordt door iedere bevoorrechte getuige erkend als zijnde erg belangrijk. Typisch is wel dat de partners hun invloed vaak onderschatten.

Het betrekken van verschillende personen en dus ook van verschillende inzichten wordt door alle betrokkenen belangrijk bevonden. Anderzijds is het betrekken van deze verschillende inzichten vaak een bron van spanningen. Volgens de CEO zijn de spanningen tussen de verschillende betrokkenen het groots wanneer men een andere houding heeft ten aanzien van waarden. Dezelfde waarden hebben zoals de familie haar familiale waarden heeft, geeft volgens de familie eenzelfde basis waarrond de discussies gevoerd worden, met minder spanningen als gevolg. De meeste spanningen zijn dan ook vaak van relationele aard. Bijvoorbeeld het botsen van twee dominante karakters, verschillende interpretaties van eenzelfde zaak, enz.

We kunnen ook besluiten dat vertrouwen en communicatie heel belangrijke aspecten zijn doorheen het proces om dit proces te doen slagen. Zowel het MT als de opvolger moet het vertrouwen hebben 'verdient' van de CEO. Dit is noodzakelijk voor de CEO om met een goed en gerust gevoel zijn bedrijf als CEO te verlaten. Een externe adviseur is volgens de betrokkenen de sleutel om dit vertrouwen op een hoger niveau te brengen. Communicatie moet open en eerlijk zijn. Dit bleek vroeger bij het MT niet het geval te zijn en dat had dan ook zijn gevolgen op het dagelijks werk. Ook de communicatie tussen de familie en het MT moet een aandachtspunt worden volgens de familie. Deze moet nog sterk verbeterd worden.

Ook kunnen we zeggen dat het zeer belangrijk is om de oorzaak te weten waarom de verstandhouding tussen bepaalde personen fluctueert. Een goede kwaliteit van de relaties tussen de betrokkenen is essentieel om het proces te doen slagen. Door omstandigheden en gebeurtenissen is deze relatie echter niet altijd even goed en ontstaan er zelfs conflicten. Wanneer je de oorzaak kan achterhalen van het conflict, kan je er ook aan werken om dit in de toekomst te vermijden. Men moet dan ook veel aandacht besteden aan de relationele kant van het proces.

Ten slotte kunnen we besluiten dat verschillende personen vanuit een heel ander standpunt naar eenzelfde zaak kunnen kijken. Zo kijken bijvoorbeeld verschillende personen heel anders naar de familiale waarden, benadrukken ze heel andere zaken als je vraagt of er voldoende aandacht werd geschonken aan de verandering, enz.

## 9.2 Algemene eindconclusies

Bij het aanvangen van mijn praktijkstudie ben ik sterk uitgegaan van de omschrijving die Lambrechts & Gruten (2007) geven voor een organisatieverandering. Ik heb vooral getracht het TOP-proces vanuit het relationeel perspectief te benaderen. Ik ben dan ook van mening dat de praktijkstudie bij P&V een goede verduidelijking biedt op een aantal zaken uit de literatuurstudie.

Na mijn literatuurstudie heb ik een beter inzicht gekregen in de relationele factor van een organisatieverandering. Ook werd aangetoond dat deze verandering een zeer complex gebeuren is. Men moet dan ook voldoende aandacht schenken aan deze verandering. Hierbij is het in gesprek brengen van diverse perspectieven wat volgens Bouwen & Fry (1988) cruciaal is. Het opzetten van processen om een dialoog open te houden tussen de verschillende betrokkenen zodat deze zijn mening kan zeggen is dan ook noodzakelijk om tot gemeenschappelijke doelen te komen.

Hier biedt de praktijkstudie volgens mijn mening een eerste toegevoegde waarde. In de praktijkstudie werden een aantal duidelijke voorbeelden gegeven van diverse perspectieven die er zich kunnen voordoen en welke invloed ze hebben op een veranderingsproces. Daarnaast zijn er in het TOP-proces een heel aantal processen opgestart om de dialoog tussen verschillende betrokkenen open te houden. Denk maar aan het opstarten van de familiebijeenkomsten, het voorstellen van het TOP aan het MT dat door de zonen is gebeurd om duidelijk te maken dat zij ook mede-eigenaar van het familiebedrijf zijn en het communicatieproces tussen de CEO en zijn opvolger met behulp van een externe adviseur. Tijdens deze processen heeft men het bekomen van gemeenschappelijke doelen ook altijd voor ogen gehouden: de uitwerking van het TOP door de familie, het implementeren van het TOP door de familie en het MT en de succesvolle overdracht tussen de CEO en zijn opvolger.

Uit de literatuurstudie kunnen we ook besluiten dat er verschillende actiestrategieën zijn om een verandering door te voeren. Maar welke strategie men ook gebruikt, volgens Bouwen (1998) komt verandering enkel in gevaar wanneer de relationele processen op houden om te bestaan. Het hanteren van kwaliteitsvolle relaties is echter geen simpele opdracht.

Bij deze literatuur biedt de praktijkstudie ook een aantal extra inzichten. De vorige poging om een opvolging succesvol af te ronden is namelijk mislukt mede doordat de relatie tussen de CEO en zijn opvolger niet goed was. Er waren onvoldoende afspraken en er was een groot tekort aan vertrouwen. Hoewel de relatie tussen bepaalde personen nu nog altijd sterk fluctueert geeft men aan dat deze relaties een positieve evolutie doormaken. Vertrouwen en respect geven en krijgen is hierbij cruciaal. Hoe men dit vertrouwen op een hoger niveau kan tillen wordt in de praktijkstudie goed beschreven door de CEO.

In de literatuur wordt gesteld dat familiebedrijven nog gevoeliger zijn voor conflicten als andere bedrijven (Harvey & Evans, 1998). Toch kan men een aantal fairness praktijken inburgeren in het bedrijf om zoveel mogelijk conflicten te vermijden. Wanneer er dan toch conflicten zijn kan men een aantal strategieën toepassen om deze op te lossen.

Wanneer we kijken naar de situatie binnen P&V kunnen we besluiten dat ook in dit familiebedrijf heel wat conflicten zich voordoen. Door de familie wordt aangegeven dat er zich binnen het familiaal proces heel wat minder conflicten voordoen. Dit komt volgens de CEO doordat eenzelfde familiale waarden een basis vormen voor de gesprekken tussen de familieleden. Het delen van waarden blijkt belangrijk te zijn maar een aantal andere oorzaken kunnen hier ook gevonden worden. Tijdens mijn gesprekken heb ik kunnen afleiden dat er in het familiaal proces heel wat meer aandacht gaat naar een aantal eerlijke en rechtvaardige processen beschreven door Van der Heyden et al. (2005). Bij de familie verloopt de communicatie zeer vlot en kan iedereen op dit moment open en eerlijk zijn mening zeggen. Bij het proces met het MT werd aangegeven dat de communicatie niet altijd even vlot verloopt en dat tot voor kort men niet altijd even goed voor zijn eigen mening durfde uitkomen om conflicten te vermijden. Ook waren de verwachtingen die betrokkenen aannamen ten aanzien van elkaar niet altijd even bespreekbaar. Ze werden niet altijd even goed verduidelijkt naar elkaar toe.

Een laatste deel van de literatuurstudie behandelt de materie van de opvolging. Een opvolgingsproces is een langdurig proces dat 5 tot 10 jaar duurt. Tijdens deze opvolging vindt er volgens Lambrecht en Lievens (2006) een overdracht van kennis en een rolwissel plaats. Diezelfde auteurs hebben tien elementen bepaald die een overdracht succesvol maken.

Zoals eerder al vermeld spelen de rollen die de betrokkenen bekleden tijdens het proces een heel belangrijke rol. Ook zijn deze rollen ook vaak niet beperkt tot één rol per betrokkene, maar kan elke betrokkene een heel aantal rollen op zich nemen. Ook werd eerder al gezegd dat een rolwissel vaak een heel moeilijke emotionele opgave is voor de betrokken personen. Verder kunnen we besluiten dat het TOP-proces binnen P&V een zeer goed voorbeeld is van een degelijk opvolgingsproces. Het TOP-proces voldoet zelfs in grote mate, of wordt er nog gewerkt aan alle tien de elementen die volgens Lambrecht en Lievens (2006) een overdracht succesvol maken.

### **9.3 Adviezen**

In deze paragraaf zal ik een aantal beleidsadviezen formuleren. Hierbij wil ik zeker het relationele aspect de nodige aandacht geven. Zoals in de praktijkstudie is gebleken zijn veel problemen of conflicten in het TOP-proces zijn te linken aan het relationele aspect.

Toen ik tijdens mijn literatuurstudie het onderwerp 'organisatieverandering' behandelde ben ik tot de vaststelling gekomen dat het heel belangrijk is dat iedereen eerlijk en open zijn eigen ideeën en visie kan uiten. Daarnaast is het ook belangrijk om voldoende 'coincident meaning' of gemeenschappelijkheid te creëren bij de betrokkenen. Tijdens dit familiaal proces is dit dan ook zeker voldoende gebeurd en heeft men ervoor gezorgd dat alle familieleden eenzelfde doel voor ogen hebben. Maar dit zou ook meer moeten gebeuren in het proces met het MT. Zo zou de familie voor het invoeren van de familiale waarden, die trouwens heel belangrijk zijn voor de familie, meer moeten communiceren met het MT over hoe ze deze ingevoerd willen zien. Een aantal MT leden geven nu echter aan het gevoel te hebben dat dit van bovenaf opgelegd is zonder dat ze inspraak hebben op de manier waarop dit zal moeten gebeuren. Meer communicatie tussen de familie en het MT is noodzakelijk om samen een manier te zoeken hoe de familiale waarden ingebracht zullen worden in de organisatie.

Er werd ook aangegeven dat de meeste initiatieven komen vanuit de top van het bedrijf. De werknemers kijken nog steeds te fel op naar de 'baas' van het bedrijf en zijn iets te volgzaam geworden. Belangrijk voor de toekomst is dan ook dat het bedrijf aandacht schenkt aan ideeën die van onderaan de organisatie ontstaan en structuren gaat opzetten om te zorgen dat deze ideeën de top van het bedrijf bereiken.

Om in de toekomst zoveel mogelijk destructieve conflicten te vermijden zal het bedrijf zeer sterk moeten engageren voor het opzetten van eerlijke en rechtvaardige processen. Zeker nu na de overdracht een dominante stem, beslisser weg valt en het MT nu meer beslissingen zal moeten nemen als team is het opzetten van eerlijke beslissingsprocessen cruciaal. Het MT zal moeten leren hoe de vijf stappen van een eerlijk beslissingsproces in te voeren. Hierbij moet ze ook aandacht hebben voor de vijf 'fairness kenmerken'. De opvolger zal er op moeten toezien dat iedereen van het MT gehoord wordt bij beslissingen, dat men helder is over de beslissingen naar alle werknemers toe, dat het MT consistent is haar beslissingen, enz.

#### **9.4 Kritische bedenkingen**

In dit laatste deel tracht ik op een kritische manier terug te kijken op de manier waarop ik mijn eindverhandeling heb uitgevoerd.

Bij de keuze van de bevoorrechte getuigen werd rekening gehouden met hun rol in het TOP-proces. Door het tijdsgebrek en de drukke agenda's van een aantal personen heb ik evenwel niet de kans gehad om ieder lid van het managementteam te bevragen. Een andere groep van mensen die niet aan het woord zijn gekomen zijn de werknemers. Doordat het proces nog niet officieel bekend was gemaakt aan deze personen was het niet mogelijk hen te bevragen. Toch kreeg ik signalen van de bevoorrechte getuigen dat dit proces reeds gekend is bij een aantal werknemers en had hun inbreng zeer waardevol kunnen zijn.

Uiteindelijk heb ik tien personen geïnterviewd, wat een vrij beperkt aantal is. Mijn eindverhandeling is dan ook exploratief van aard. Men dient dus voorzichtig te zijn met veralgemeningen over alle familiebedrijven heen. Dit onderzoek is slechts gebaseerd op één gevalstudie.

Ook dient er rekening gehouden worden met de specifieke bedrijfscontext en de samenstelling van de familie. De familie Vanherle die betrokken was bij het proces bestaat uit een gezinshoofd, zijn partner en hun drie zonen met elk hun partner. Een meer uitgebreide familie zou het proces waarschijnlijk nog complexer gemaakt hebben.



**Wat heb ik geleerd?**

Eerst en vooral heb ik het belang van kwaliteitsvolle relaties ingezien. Hoewel het relationele gedeelte van een verandering vaak niet expliciet besproken wordt in een organisatie, is het toch de voornaamste bron van conflicten.

Ook ben ik tot het inzicht gekomen dat de rol die een betrokkene in het proces speelt heel belangrijk kan zijn. Wanneer elke betrokkene goed begrijpt welke rol ieder speelt in het proces en vanuit welk perspectief deze persoon naar het proces kijkt, kan men respect krijgen voor elkaars mening.

**Wat zou ik anders doen?**

De periode na het toekennen van mijn thesisonderwerp en vóór het eerste gesprek met P&V heb ik veel tijd gestoken in het zoeken van de geschikte literatuur. Na het bedrijfsgesprek bleek echter een deel van de gezochte literatuur weinig te maken te hebben met het bedrijfsprobleem. De gevonden literatuur handelde te veel over de technische kant van innovatie en vernieuwing en te weinig over de relationele kant van deze topics.

## Lijst van geraadpleegde werken

Astrachan, J.H. (2003). Commentary on the special issue. The emergence of the field. *Journal of Business Venturing*, 18, 567-572.

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

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78, 3, 133-141, 216.

Bouwen, R. (1998). Relational Construction of Meaning in Emerging Organizational Contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 3, 299-319.

Bouwen, R., & Fry, R. (1988). An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990's. In M. Lambrecht (Ed.), *Corporate revival* (pp. 153-172). Leuven: University Press.

Bouwen, R., & Fry, R. (1991). Organizational Innovation and Learning. Four paths of dialogue between the dominant logic and the new logic. *International Studies in Management and Organizations*, 21, 4, 37-51.

Bouwen, R., & Salipante, C.W.R. (1987). Een caleidoscoop-model voor conflictformulering. *Leren leven met groepen*, 26, 1-22.

Brennan, A., & Dooley, L. (2005). Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25, 1388-1399.

Briggs, J. (1992). *Fractals: The Pattern of Chaos*. Thames & Hudson, London.

Burgelman, R., & Sayles, L.R. (1986). Inside Corporate Innovation. *Long Range Planning*, 29, 26, 783-796.

- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23, 4, 19-39.
- Cooper, J.R. (1998). A Multidimensional Approach to the Adaptation of Innovation. *Management Decision*, 36, 8, 493-502.
- Cosier, R.A., & Rose, G.L. (1977). Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19, 4, 275-288.
- Craig, J.B.L., & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19, 1, 1-10.
- Cummings, T., & Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change*, 6<sup>th</sup> edn, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Danco, L. (1982). *Beyond Survival*. Cleveland: University Press.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In J. Katz & S. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 6, 315-372.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 11, 1, 47 e.v.
- Gibb Dyer, W. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19, 4, 253 e.v.
- Devos, G., Van de Woestyne M., & Van den Broeck, H. (2007). *Onderzoeksrapport: Het Innovatieproces in Grote Bedrijven en KMO's*. Vlerick Leuven Gent Management School.

Dyer Jr., W.G., & Sanchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11, 4, 287-295.

Flamholtz, E. (1986). How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed aged firm. San Francisco: Jossey-Bass.

Flören, R.H. (1993). Familiebedrijven in Nederland, Universiteit Nyenrode, Breukelen.

Fry, R., & Pasmore, W. (1983). Improving Management Education. *The Executive Mind*. Jossey Bass, Sanfrancisco.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega, International Journal of Management Science*, 25, 1, 15-28.

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, 1-17.

Handler, W. (1989). Managing the family firm process: the next generation family member's experience. Boston, Boston University, doctoraatsthesis, 152.

Harvey, M., & Evans, R.E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7, 4, 331-348.

Hatum, A., & Pettigrew, A. (2004). Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms. *Family Business Review*, 17, 3, 237-258.

Hilburt-Davis, J., & Gibb Dyer, W. (2003). Consulting to Family Businesses. San Francisco, Jossey Bass, 6 e.v.

IFERA (2003) Family Business dominate. *Family Business Review*, 16, 4.

Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, July-August, 65.

King, N., & Anderson, N.R. (1990). Innovation in working groups. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*, 81-100. Chichester, England: Wiley.

Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering [Co-creating high-quality relational practices during organizational change]. Doctoral Dissertation Social Sciences, Work & Organizational Psychology. Tilburg, the Netherlands: Tilburg University.

Leach, P., & Bogod, T. (1999). *Guide to the family Business*. London, Kogan Page, 163.

Lievens, J., *Governance in het familiebedrijf*, Lannoo, Tielt, 2004.

Lievens, J., Lambrecht, J., *Met uw familiebedrijf naar de champions league*, Lannoo, Tielt, 2007.

Litz, R., & Kleysen, R. (2001). Your Old man Shall Dream Dreams, Your Young Man Shall Dream Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. *Family Business Review*, 14, 4, 335-352.

Manshoven, J. (2007). Organizational innovation in family firms. Proposal ICM Doctoral Fellowship Program.

McCollum, M. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*, 1, 4, 399-417.

Mickelson, R. (2005). Organization development in family-owned businesses. In T.G. Cummings & C. Worley, *Organization Development and Change* (pp. 579-589). South-Western: Thomson.

Millet, B. (1998). Understanding Organizations: The Dominance of Systems Theory. *International Journal of Organizational Behavior*.

OECD. (1997). Oslo manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: OECD/Eurostat.

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., & Duncan, K.A. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 5, 639-666.

Padmore, T., Schuetze, H., & Gibson, H. (1998). Modeling Systems of Innovation: An Enterprise-Centered View. *Research Policy*, 26, 6, 605-624.

Poza, E.J. (2007), *Family Business* (2<sup>nd</sup> ed.). Mason OH: Thomson/South-Western.

Read, A. (2000). Determinants Of Successful Organizational Innovation: A Review Of Current Research. *Journal of Management Practice*, 3, 1, 95-119.

Schein, E.H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, 1, 9-20.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and direction for the future. *Family Business Review*, 17, 1, 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10, 1, 1-20.

Sorenson, L. (1999). Conflict Management Strategies Used in Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12, 2, 133-146.

Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 13, 3, 197-208.

Steyeart, C., Bouwen, R., & Van Looy, B. (1996). Conversational Construction Of New Meaning Configurations In Organizational Innovation: A Generative Approach. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, 1, 69-89.

Tang, H.K. (1998). An Integrative Model of Innovation in Organizations. *Technovation*, 18, 5, 297-309.

Thomassen en De Jong (2002). *Familie in zaken*, Tilburg, Centrum voor het Familiebedrijf.

Van der Eijk, R.P., Flören, R., & Jansen, S.F. (2004). *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Kluwer, Deventer, 32.

Van der Heyden, L., Blondel, C., Carlock, R.S. (2005). Fair Process: Striving for justice in *Family Business Review*, 18, 1, 1-21.

*Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2003). Governance in het Vlaamse familiebedrijf. Brussel, Instituut voor het familiebedrijf.*

*Ward, J.L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. Family Business Review*, 1, 2, 105-107.

*West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation I work groups. Applied Psychology: An International Review*, 51, 3, 355-424.

Westhead, P. & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for A Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 1, 31-56

# **BIJLAGEN**



## **Bijlage I: Zoektermen**

- Familiebedrijf
- Family firm/business
- Small business
- Innovation
- Innovation process
- Organizational innovation
- Organizational learning
- Organisatievernieuwing
- Organisatieverandering
- Opvolging
- Conflicthantering

## Bijlage II: 21 definities

Author(s)	Definition
Alcorn, 1982	a profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation. . . If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business (p. 230).
Babicky, 1987	is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise (p. 25)
Barnes & Hershon, 1976	Controlling ownership is rested in the hands of an individual or of the members of a single family (p. 106)
Bernard, 1975	an enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)
Carsrud, 1994	closely-held firm's ownership and policy making are dominated by members of an "emotional kinship group" (p. 40)
Churchill & Hatten, 1993	what is usually meant by family business. . . is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from the elder (p. 52)
Davis, 1983	are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management (p. 47)
Davis & Tagiuri, 1985	a business in which two or more extended family members influence the direction of the business (quoted in Rothstein, 1992)
Donckels & Frohlich, 1991 Donnelley, 1964	if family members own at least 60 percent of the equity (p. 152) when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family (p. 94)
Dreux, 1990	are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a degree of influence in organizational governance sufficient to substantially influence or compel action (p. 226)
Gallo & Sveen, 1991	a business where a single family owns the majority of stock and has total control (p. 181)
Handler, 1989	an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board (p. 262)
Holland & Oliver, 1992	any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families (p. 27)
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988) Leach, et al (1990)	a business in which members of a family have legal control over ownership (p. 2)
Lyman, 1991	a company in which more than 50 percent of the voting shares are controlled by one family, and/or a single family group effectively controls the firm, and/or a significant proportion of the firm's senior management is members from the same family (quoted by Astrachan, 1993, pp. 341-342)
Lyman, 1991	the ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one other family member had either to be employed in the business or to help out on a regular basis even if not officially employed (p. 304)
Pratt & Davis, 1986	one in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights (chap. 3, p. 2)
Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985	any business in which majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are or at some time were directly involved in the business (pp. 4-5)
Stern, 1986	owned and run by the members of one or two families (p. xxi)
Welsch, 1993	one in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owners are involved in the management process. (p. 40)

### **Bijlage III: Verslag Vergadering Maandag 17 december**

Aanwezig: Ghislain Vanherle, Dirk Huysmans, Frank Lambrechts en Jarno Noens

Onderwerp: Samenwerking rond studie van vernieuwingsprocessen binnen Penders & Vanherle.

#### Verslag

Frank en Jarno werden eerst kort ingeleid over de werking van Penders en Vanherle, daarna werden ze op de hoogte gebracht van de lopende vernieuwingsprocessen binnen het bedrijf.

Er kwamen verschillende processen ter sprake:

- Het Traject van Opvolging en Professionalisering(TOP), een bijeenkomst die Ghislain 1 keer in de maand heeft met zijn 3 zonen met als doel een goed verloop van Ghislain zijn toekomstige uittreden te vergemakkelijken. Hierbij moeten de verschillende rollen die Ghislain vervult nauwkeurig uitgediept worden.

Familiewaarden worden binnen Penders & Vanherle zeer belangrijk geacht. Niet enkel voor de familie Vanherle maar ook de familie van elke werknemer.

- Oprichting van de Raad van Advies. Hierin zetelen een expert in familiale ondernemingen en een expert van de sector. Momenteel wordt er nog naar een derde externe bestuurder gezocht. Men beoogd hiermee een verdere professionalisering van het bedrijf.

- De integratie van HRM en Kwaliteit. Binnen dit proces ontstaan er soms conflicten. Men leert hier met behulp van externe expertise mee omgaan.

- Uittreding van Ghislain uit het MT. Er moeten concrete afspraken gemaakt worden inzake de communicatie naar Ghislain toe. De managers krijgen meer autonomie, maar tegelijk ook meer verantwoordelijkheid.

Het lijkt heel interessant om het hele TOP- proces eens nader te bestuderen en vanuit verschillende perspectieven te bekijken. De beste methode zou zijn doormiddel van diepte-interviews( De timing van deze interviews wordt later nog afgesproken). Hoe veranderen de onderlinge relaties? Zowel tussen individuen als tussen de verschillende partijen. Hoe gaat men met deze verandering om, hoe gebeurd de aanpassing? Dit zijn slechts enkele mogelijke vragen die we ons moeten stellen.

## **Bijlage IV: Vragenlijst**

### Interviewlijst MT leden

1. Zou u zich even kort willen voorstellen?
2. Kunt u mij uw hele verhaal rond het TOP vertellen? Vanaf het moment dat u er het eerst van heeft gehoord tot nu.
3. Hoe is ervoor gezorgd dat de continuïteit van de gaande processen bewaard bleef?
4. Heeft men volgens u voldoende aandacht besteedt voor de onderbreking van de normale gang van zaken? Hoe heeft men dit gedaan?
5. Wat zijn de kernsterktes van het bedrijf en hoe hebben jullie ervoor gezorgd dat deze bewaard bleven?
6. Zijn er maatregelen genomen om andere medewerkers op de hoogte te brengen van dit proces?
7. Wie is er op dit moment allemaal betrokken bij dit proces?
8. Voelde jij je voldoende betrokken?
9. Kon je je mening vrij uiten?
10. Vond je het belangrijk dat er extern advies gegeven werd? Waarom vond je dit (niet) belangrijk?
11. Hoe werd het TOP geïntroduceerd?
12. Was het belangrijk dat deze voorstelling door de zonen gebeurde?
13. Vond je dat dit op het juiste moment in het proces gebeurde?
14. Stond de familie na het voorstellen van het TOP nog open voor suggesties of verbeteringen?
15. Hoe verlopen de gesprekken tussen de familie en het MT?
16. Is de invloed van de familie voelbaar in het verloop van het TOP?
17. Worden de familiale waarden volgens u voldoende gewaarborgd? Hoe doet men dit?

### Bijkomende vragen aan de zonen van de gedelegeerd bestuurder

18. Hoe zijn jullie op het idee 'TOP' gekomen? Wat speelde daarin een belangrijke rol? Hoe is dit geïntroduceerd geweest in de familie?
19. Waar heeft u veel belang aan gehecht in het TOP?
20. Wat is voor u het belangrijkste aan het TOP?

21. Hoe zijn jullie van een massa ideeën tot een gemeenschappelijke richting geraakt?

22. Zijn de onderlinge relaties tussen de familieleden en deze met het MT veranderd?

23. Zou u de invloed van uw partner in dit proces kunnen omschrijven?

24. Zou u de invloed van uw moeder op zowel uw vader als op uzelf kunnen beschrijven?

25. Waren er verschillende inzichten in dit proces? Hoe is men daar mee omgegaan?

26. Is men actief op zoek gegaan naar nieuwe ideeën? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

27. Wat heeft u als helpend ervaren bij het totstandkomen van het TOP?

28. Wat heeft u als belemmerend ervaren?

### Interviewlijst Partners Gedelegeerd Bestuurder en zonen

1. Zou u zich even kort willen voorstellen?

2. Kunt u mij uw hele verhaal rond het TOP vertellen? Vanaf het moment dat u er het eerst van heeft gehoord tot nu.

3. Welke invloed heeft u gehad op het verloop van het proces en op het resultaat?

4. Wat vindt u het belangrijkste aan het TOP?

5. Heeft dit proces een effect op de relatie tussen familieleden?

6. Hoe belangrijk vindt u de continuïteit van het bedrijf?

7. Vanuit welke bezorgdheid is dit proces volgens u gestart?

8. Wat heeft u als helpend ervaren bij het totstandkomen van het TOP?

9. Wat heeft u als belemmerend ervaren?

10. Is de overgang van uw echtgenoot als gedelegeerd bestuurder naar enkel lid van de RvB voelbaar bij u? (Vraag enkel aan de echtgenote van de gedelegeerd bestuurder gesteld)

11. Zijn er zaken waar u echt op stond bij het vastleggen van het TOP?

12. Als je aan het TOP denkt, ervaar je dan bepaalde spanningen of bezorgdheden?

13. Voelde je je voldoende betrokken in het proces? Weten jullie wat er allemaal gebeurd in het proces?

14. Kun je de invloed van de echtgenote van de gedelegeerd bestuurder omschrijven? (Vraag enkel gesteld aan de partners van de zonen)

Vragenlijst extern adviseur

1. Idem vragen 1 tot en met 5, 11, 13, 15, 16 en 17 MT
2. Idem vragen 22, 26, 27 en 28 zonen
3. Waren er voor de gesprekken tussen de bestuurder en zijn mogelijke opvolger duidelijke richtlijnen?
4. Werd er nog plaats gelaten in de planning voor flexibiliteit?
5. Werd er voldoende aandacht besteed aan organisationeel leren?

## **Bijlage V: De familiale waarden**

- 1. Eerlijkheid**
- 2. Menselijkheid**
- 3. Tegen verspilling, voor duurzaamheid**
- 4. Ten dienste staan**
- 5. Zelfverwezenlijking**
- 6. Familiale betrokkenheid**