

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

Communicatie tussen Raad van Bestuur en topmanagementteam in
familiebedrijven: de invloed van de familiale banden

Promotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Ine Jaspers

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting accountancy en financiering*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

Communicatie tussen Raad van Bestuur en
topmanagementteam in familiebedrijven: de invloed van de
familiale banden

Promotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Ine Jaspers

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting accountancy en financiering*

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven in het kader van de voltooiing van mijn opleiding tot Master in de Bedrijfseconomische Wetenschappen: Toegepaste Economische Wetenschappen in de afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. Het voltooiën van een masterproef is geen eenvoudige taak en zonder de hulp van enkele personen zou dit nooit gelukt zijn. Daarom wil ik via deze weg graag enkele personen bedanken.

Ten eerste wil ik mijn promotor en co-promotor, Prof. Dr. Tensie Steijvers en De Heer Pieter Van de Kerkhof, bedanken voor de opbouwende kritiek en bijsturing van het onderzoek. Zonder hun deskundig advies en professionele begeleiding was deze masterproef niet tot stand kunnen komen.

Verder zou ik ook graag de heren Herman Verwimp, Paul Kumpen, Marc Bielen en Giuliano Bruno en mevrouw Rina Creyns willen bedanken voor de input vanuit de praktijk. Ondanks hun drukke agenda hebben ze toch nog tijd voor mij willen vrijmaken om aan mijn onderzoek mee te werken.

Ten slotte gaat ook mijn oprechte dank uit naar mijn ouders, familie en vrienden voor hun steun en raad tijdens mijn hele opleiding aan de Universiteit Hasselt.

Ine Jaspers

Mei 2013

Samenvatting

Familiebedrijven nemen een heel belangrijke plaats in in de Belgische economie. Zo blijkt 77% van alle Belgische vennootschappen een familiebedrijf te zijn. Ook in de academische wereld is er de laatste jaren enorm veel aandacht besteed aan onderzoek in het familiebedrijf. Een grote tekortkoming is er echter nog op het vlak van de communicatie tussen de Raad van Bestuur en het topmanagementteam bij de formulering van de strategie. Het kan namelijk zo zijn dat de sociale banden, die zich in de familiale ondernemingen voordoen, een invloed hebben op deze samenwerking. Tijdens de formulering van de strategie blijkt verder dat samenwerking cruciaal is. Daarom moet onderzocht worden welke invloed de sociale banden op deze samenwerking kunnen hebben en hoe deze samenwerking bevorderd kan worden in de familiale organisatie.

Eerst en vooral blijkt de formulering van de strategie een taak te zijn die voornamelijk is weggelegd voor het management. Echter is er de laatste jaren een sterke trend waarneembaar dat de Raad van Bestuur steeds actiever betrokken wordt tijdens dit proces. Uit onderzoek blijkt ook dat de Raad van Bestuur een grote bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de strategische beslissing wanneer zij advies verlenen aan het management met betrekking tot de strategie. Er kan dus gesteld worden dat de Raad van Bestuur steeds meer aandacht besteedt aan de service rol die ze kan vervullen. Verder blijkt ook dat het strategische beslissingsproces er in familiebedrijven anders kan uitzien dan in niet-familiebedrijven. Een familiebedrijf heeft namelijk een sterk sociaal karakter dat ook een invloed kan hebben op de strategie van de onderneming. In het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie zal dieper worden ingegaan op het belang van de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het management in het kader van de formulering van de strategie in de familiale onderneming.

Het belang van de familiale waarden en normen in de formulering van de strategie leidt er ook toe dat er belangrijke sociale banden aanwezig kunnen zijn in familiebedrijven die ook een invloed hebben op dit strategische beslissingsproces. Sociale banden kunnen onder andere vriendschapsbanden en familiebanden zijn. Zo blijken de sociale banden die aanwezig zijn in familiebedrijven ten eerste een hogere mate van vertrouwen tot gevolg te hebben. Uit de literatuur blijkt echter dat een té hoge (en té lage) mate van vertrouwen nadelig kan zijn voor de samenwerking. Daarom werd er gesteld dat een gemiddeld niveau van vertrouwen positief is voor een effectieve samenwerking. Een tweede element dat onderzocht wordt, is het niveau van conflict dat aanwezig is in een

familiale organisatie. Hier wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee soorten conflict, namelijk cognitive conflict en relationship conflict. Cognitive conflict is taakgericht en gefocust op doelen en strategieën. De hypothese omtrent cognitive conflict stelt dat er een curvilineair effect waarneembaar is tussen cognitive conflict en effectieve samenwerking. Hiermee wordt bedoeld dat cognitive conflict niet te weinig, maar ook niet te veel aanwezig mag zijn. Een tweede type conflict dat besproken wordt, is relationship conflict. Dit type conflict blijkt dan weer een negatieve invloed te kunnen hebben op de samenwerking. Immers komen er heel veel gevoelens en emoties aan te pas, in dit type conflict, die de samenwerking kunnen belemmeren. Ten slotte blijken de sociale banden die aanwezig kunnen zijn in een familiebedrijf ook een positieve invloed te hebben op de samenhang onder de leden. Ook hier weer wordt er echter gesteld dat deze samenhang niet te hoog en niet te laag mag zijn. Een gemiddelde mate van samenhang is dus het beste voor de samenwerking.

Een volgend aspect dat aan bod zal komen, is de samenstelling van de groep. Dit blijkt namelijk belangrijke effecten te kunnen hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het management. Zo wordt ten eerste meer aandacht besteed aan de verhouding tussen internen en externen. In familiebedrijven zijn er twee soorten externen terug te vinden, namelijk externe managers en externe bestuurders. Met externe managers worden de managers bedoeld die niet tot de familie behoren. Externe managers blijken zowel positieve als negatieve effecten te kunnen hebben op de effectieve samenwerking. Er moet dus een goede mix gezocht worden tussen interne en externe managers. Nadat de effecten van de externe manager besproken zijn, komen ook de effecten van de externe bestuurder aan bod. Externe bestuurders zijn bestuurders die geen uitvoerende functie hebben in het bedrijf. Externe bestuurders kunnen enkele voordelen bieden die interne bestuurders niet hebben, wat een positief effect heeft op de strategie van de onderneming. Externe bestuurders hebben daarentegen ook negatieve effecten op de samenwerking. Ten slotte blijkt de huidige samenstelling van de Raad van Bestuur (en het management) ook een rol te spelen op het effect dat de externe bestuurder (en externe manager) kan hebben op de samenwerking. Daarom wordt er verwacht dat externen een positief effect hebben op de samenwerking indien het huidige aantal externen reeds hoog is. Daarna zullen de effecten die de grootte van de groep kunnen hebben op de samenwerking besproken worden. Ook hier weer zijn er verschillende voor- en nadelen verbonden met een grote groep. In het kader van de formulering van de strategie in familiebedrijven wordt verwacht dat een kleine groep een positieve invloed heeft op een effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het management. Ten slotte wordt ook onderzocht welk effect de tenure van de groep

kan hebben op de samenwerking. Met tenure van de groep wordt de tijd bedoeld dat het team er al op die manier uitziet. Ook hier wordt een curvilineair verband verwacht tussen de tenure van de groep en de effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het management. Er blijken zowel positieve als negatieve aspecten verbonden te zijn aan een groep met een lange tenure.

Na de literatuurstudie komt het praktijkgedeelte aan bod. Op basis van vijf kwalitatieve diepte-interviews werd getracht om de gevormde hypothesen te aanvaarden of te verwerpen. Uit de interviews kwam geen duidelijk verband naar voren tussen vertrouwen in het team en een effectieve samenwerking. Omdat er in deze bedrijven geen lage (of hoge) mate van vertrouwen waar te nemen was, kan er niet geconcludeerd worden welke invloed dit heeft in de praktijk. Ook de hypothese met betrekking tot het effect van cognitive conflict op de samenwerking kan niet aanvaard en niet verworpen worden. Met betrekking tot relationship conflict werden er in de onderzochte bedrijven niet echt hoge niveaus waargenomen. Omdat de niveaus van relationship conflict zo miniem waren, ondervond de samenwerking niet echt problemen waardoor deze hypothese dus aanvaard kan worden. Het laatste element dat onderzocht werd uit het eerste deel van de literatuurstudie, was de invloed van de sociale banden op de samenhang. In de bedrijven bleek de samenhang niet te hoog en niet te laag te zijn. Verder was de communicatie in deze bedrijven ook goed waardoor hypothese vier aanvaard kon worden. Met betrekking tot de verhouding internen/externen bleek het zeer moeilijk om een conclusie te maken. De interviews betreffen namelijk een bepaalde toestand in de onderneming. Hiermee wordt bedoeld dat er geen gegevens bekend zijn van voor en na het interview. Er is dus niet bekend hoe de samenwerking verliep indien er een andere verhouding was tussen internen en externen. Op basis van de gekende gegevens konden zowel hypothese vijf als zes noch aanvaard, noch verworpen worden. Ook de hypothese met betrekking tot de grootte van de groep (hoe groter de groep, hoe negatiever voor de effectieve samenwerking) kan op basis van deze vijf interviews noch aanvaard, noch verworpen worden. Uit de interviews bleek namelijk dat de twee bedrijven met een heel kleine en heel grote Raad van Bestuur allebei een manier hadden gevonden om de mogelijke problemen die hiermee geassocieerd worden te voorkomen. Ten slotte bleek een gemiddelde tenure ook in de praktijk een effectieve samenwerking tot gevolg te hebben. De achtste hypothese kan echter noch aanvaard, noch verworpen worden op basis van de vijf interviews die gedaan zijn.

Ten slotte worden er in het laatste hoofdstuk nog enkele belangrijke beperkingen en conclusies van dit onderzoek meegegeven.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	iii
Inhoudsopgave	vii
1. Probleemstelling	1
1.1 Praktijkprobleem	1
1.2 Algemene onderzoeksvraag en deelvragen	3
2. Literatuurstudie.....	7
2.1 Samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van strategieformulering	7
2.2 Hoe kan de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT bevorderd worden?.....	10
2.2.1 Bestaan van social ties en hun potentiële voordelen voor de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.....	11
2.2.1.1 Inleiding	11
2.2.1.2 Sociale banden leiden tot meer vertrouwen in het team	13
2.2.1.3 Sociale banden leiden tot minder conflicten in het team	16
2.2.1.4 Sociale banden leiden tot meer cohesiveness in het team.....	23
2.2.2 Samenstelling die de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT kan beïnvloeden.....	24
2.2.2.1 Inleiding	24
2.2.2.2 Verhouding internen/externen	25
2.2.2.3 Grootte van het team	31
2.2.2.4 Tenure.....	34

2.2.3	Overzicht van de hypothesen	37
3.	Praktijkgedeelte	41
3.1	Samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in de praktijk.....	41
3.2	Vertrouwen in de praktijk.....	44
3.3	Conflict in de praktijk.....	46
3.4	Cohesiveness in de praktijk	50
3.5	Verhouding internen/externen in de praktijk	52
3.6	Grootte in de praktijk.....	56
3.7	Tenure in de praktijk	58
4.	Discussie en conclusie.....	61
5.	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	67
	Lijst van geraadpleegde werken	69
	Bijlagen.....	83
	Bijlage 1: Mail met vraag tot interview	83
	Bijlage 2: Vragen interviews	83

1. Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

Heel wat onderzoekers beschouwen familiebedrijven als de ruggengraat van de Belgische economie. Uit cijfers van Lambrecht en Molly (2010) blijkt namelijk dat 77% van alle Belgische vennootschappen een familiebedrijf is. Hieruit volgt dat familiebedrijven een grote impact hebben op de werkgelegenheid in ons land. Zij omvatten namelijk 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België. Daarnaast zijn de familiebedrijven in België goed voor 33% van het bbp, ofwel 102 miljard euro (Lambrecht & Molly, 2010). Er kan dus gesteld worden dat de familiebedrijven een zeer belangrijke plaats innemen in België.

Ook in het wetenschappelijk onderzoek heeft men het belang van familiebedrijven erkend. Hierdoor is er dan ook al veel onderzoek verricht naar bijvoorbeeld de specifieke eigenschappen van een familiebedrijf (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005) en governance in familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2004). Echter is het onderzoek over de invloed van de familiale banden op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het topmanagementteam (TMT) in familiebedrijven eerder beperkt (Lynall, Golden, & Hillman, 2003; Maitlis, 2005). Het is desalniettemin zeer belangrijk om te weten op welke manier deze samenwerking verloopt vermits er een stijgende trend merkbaar is in de mate van samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT (Demb & Neubauer, 1992; McNulty & Pettigrew, 1999).

Doorheen de jaren is de Raad van Bestuur een steeds actievare rol gaan spelen in het bedrijf (McNulty & Pettigrew, 1999). Zo hebben bestuursleden niet alleen meer een controlerol, maar geven bestuurders ook steeds meer advies en raad aan het managementteam. In deze thesis zal gefocust worden op de rol van de bestuurders als adviesverleners. Deze rol als adviesverlener is belangrijk want het beïnvloedt de bedrijfsprestaties op een positieve manier. Immers, uit een studie van Judge en Zeithaml (1992) blijkt dat wanneer bestuurders en managers samenwerken aan de strategieformulering, dit een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties. Ook Anderson, Melanson en Maly (2007) stellen dat de betrokkenheid van de Raad van Bestuur in de strategieformulering tot betere beslissingen kan leiden en dus ook tot hogere bedrijfsprestaties.

Bestuurders kunnen over verschillende topics advies verlenen, waaronder ook advies met betrekking tot de strategie van het bedrijf (McNulty & Pettigrew, 1999). Andrews (1980)

stelt dat de Raad van Bestuur moet samenwerken met het management voor het ontwikkelen van strategische plannen. Zo kunnen bestuurders bijdragen tot de creatieve strategieontwikkeling vermits ze veel verschillende ervaringen bezitten.

Indien de Raad van Bestuur betrokken is in het strategische besluitvormingsproces kunnen de bestuurders ondersteuning bieden aan het management. Strategieformulering wordt namelijk gezien als een ingewikkeld, niet-lineair en gefragmenteerd proces met een hoge mate van onzekerheid, complexiteit en conflict (Amit & Schoemaker, 1993; Cohen, March, & Olsen, 1972; Hickson, Butler, Cray, Mallory, & Willson, 1986; Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976). Om met deze complexiteit en onzekerheid om te gaan, zal men automatisch overgaan tot het vereenvoudigen en structureren van de informatie waardoor het begrip van de beschikbare informatie vergroot wordt (Fiske & Taylor, 1991; Hambrick & Mason, 1984). De complexiteit van het strategische beslissingsproces vereist dus verschillende combinaties van kennis en informatie. Wanneer bestuurders betrokken worden in dit proces kunnen zij zorgen voor een daling van deze mate van onzekerheid en complexiteit omdat bestuurders een belangrijke bron van kennis en informatie voor het bedrijf zijn (Ancona & Caldwell, 1988).

Volgens Sharma, Chrisman en Chua (1997) kunnen de specifieke banden die terug te vinden zijn in familiebedrijven een invloed hebben op iedere stap in het strategische beslissingsproces. Deze sterke specifieke banden ontstaan door de aanwezigheid van de familie in deze bedrijven (Kets de Vries, 1996; Tagiuri & Davis, 1996). Als gevolg van de sterke sociale banden tussen familieleden kan er ook een hoge mate van groepscohesie zijn in familiale ondernemingen (Ensley & Pearson, 2005). Groepscohesie blijkt een positieve invloed te hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT (Hsueh-Liang, 2008). Andere voordelen die sociale banden met zich mee kunnen brengen zijn onder andere meer bereidheid om advies te vragen en te geven (Westphal, 1999), betere communicatie (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998) en meer strategische betrokkenheid (Westphal, 1999). Aan de andere kant kunnen té dichte sociale banden ook extreme cohesie en groepsdenken stimuleren, waardoor de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT negatief beïnvloed wordt (Hsueh-Liang, 2008). Verder worden beslissingen in familiebedrijven vaak genomen in één groep, deze groep bestaat dan uit bestuurders en managers (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002; Nordqvist & Melin, 2002). Hambrick en Mason (1984) tonen aan dat de samenstelling van de groep een impact heeft op de beslissingen die genomen worden. Omdat strategische beslissingen zo belangrijk zijn voor de onderneming en deze strategische beslissingen anders gaan zijn indien de samenstelling van de groep anders is, is het belangrijk om te onderzoeken

welke effecten deze samenstelling kan hebben op de samenwerking onder de leden van het team.

Er kan dus verwacht worden dat de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT anders zal zijn in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven, door de aanwezigheid van de sociale banden en de combinatie van de Raad van Bestuur en het TMT in één groep. Omdat er dus in het verleden onvoldoende onderzoek gedaan is naar de samenwerking in familiebedrijven betreffende de strategievorming en het zeer belangrijk is dat er een goede samenwerking is tussen de Raad van Bestuur en het TMT tijdens dit proces is het dus belangrijk om dit te onderzoeken. In deze thesis zal dus meer specifiek nagegaan worden hoe de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT verloopt in familiebedrijven wat betreft strategie en welke factoren een positief effect op deze samenwerking hebben.

1.2 Algemene onderzoeksvraag en deelvragen

De samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT met betrekking tot de strategie is van essentieel belang. De strategie geeft namelijk weer op welke manier de doelen die men wilt bereiken, bereikt kunnen worden, en bepaalt uiteindelijk ook hoe goed het bedrijf presteert. Vroeger speelde het TMT een overheersende rol in de formulering van de strategie, maar door de steeds actiever wordende Raad van Bestuur zullen de twee organen steeds intensiever samenwerken (Westphal & Fredrickson, 2001). Het TMT leidt nu het strategische beslissingsproces terwijl ze de Raad van Bestuur in iedere stap betreft (Nadler, 2004). De literatuur heeft al aangehaald dat bestuurders een positieve invloed kunnen hebben op de strategie van het bedrijf (Judge & Zeithaml, 1992). Bestuurders bezitten namelijk een grote verscheidenheid aan ervaring, standpunten en technische en algemene kennis, waardoor ze nieuwe ideeën kunnen stimuleren tijdens de strategievorming (Andrews, 1980). De inbreng van de Raad van Bestuur in het strategische beslissingsproces kan tot een competitief voordeel leiden voor het bedrijf (Andrews, 1980). Verder blijkt dat niet alleen de Raad van Bestuur een invloed heeft op het strategische beslissingsproces, maar ook familiale banden beïnvloeden wat de strategie van de onderneming is en hoe deze tot stand komt (Sharma et al., 1997). De Raad van Bestuur en het TMT moeten dus ook met deze familiale waarden rekening houden tijdens de strategieformulering. Deze familiale waarden worden onder andere beïnvloed door de familiale banden die aanwezig zijn in de familiale onderneming. Deze familiale banden blijken niet altijd een even goede invloed te hebben op de samenwerking. Zo blijken té dichte sociale banden extreme cohesie en

groepsdenken te stimuleren, waardoor de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT negatief beïnvloed wordt (Hsueh-Liang, 2008).

De samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT blijkt dus een competitief voordeel tot gevolg te hebben, maar alleen indien deze samenwerking op een goede manier verloopt. Voorts blijkt dus in familiebedrijven de invloed van de familiale banden niet altijd even positief te zijn voor deze samenwerking. Vermits de samenwerking leidt tot een betere strategie en een strategie essentieel is voor een bedrijf kan volgende algemene onderzoeksvraag geformuleerd worden:

"Hoe kan de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in een familiebedrijf bevorderd worden?".

Vervolgens werd in de probleemstelling aangehaald dat social ties, zoals vriendschapsbanden en vertrouwen onder de leden van de groep, de samenwerking kunnen bevorderen, maar aan de andere kant kunnen deze banden de samenwerking ook hinderen. De aanwezigheid van social ties verhoogt de bereidheid om advies te zoeken en te geven, waardoor er ook meer samenwerking zal zijn tussen de Raad van Bestuur en het TMT (Westphal, 1999). Echter kunnen social ties ook tot gevolg hebben dat groepsdenken gestimuleerd zal worden waardoor de uitkomst van de strategische beslissingen van een lagere kwaliteit kan zijn (Hsueh-Liang, 2008). In de eerste deelvraag zullen daarom de effecten van deze social ties op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT onderzocht worden. In wat volgt zal dus volgende deelvraag onderzocht moeten worden:

"Welk effect hebben de social ties, die aanwezig zijn in familiebedrijven, op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT?".

In de probleemstelling werd ook aangehaald dat in familiebedrijven de Raad van Bestuur en het TMT vaak bestaan uit één team dat samen beslissingen neemt (Mustakallio et al., 2002; Nordqvist & Melin, 2002). Er kan verwacht worden dat de samenstelling van dit team een belangrijke invloed zal hebben op de samenwerking onder de leden van het team (Hambrick & Mason, 1984). In familiebedrijven is het bijvoorbeeld heel belangrijk om te onderzoeken welk effect externe managers en externe bestuurders kunnen hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Andere factoren die een invloed kunnen hebben op de samenwerking zijn onder andere de grootte van het team en de tenure van de groep. Met de tenure van de groep wordt de tijd dat een persoon tot de groep behoort bedoeld. In de tweede deelvraag zal daarom nagegaan worden hoe

deze verschillen in de samenstelling van het team de samenwerking onder de leden kan hinderen dan wel bevorderen. De tweede deelvraag kan als volgt geformuleerd worden:

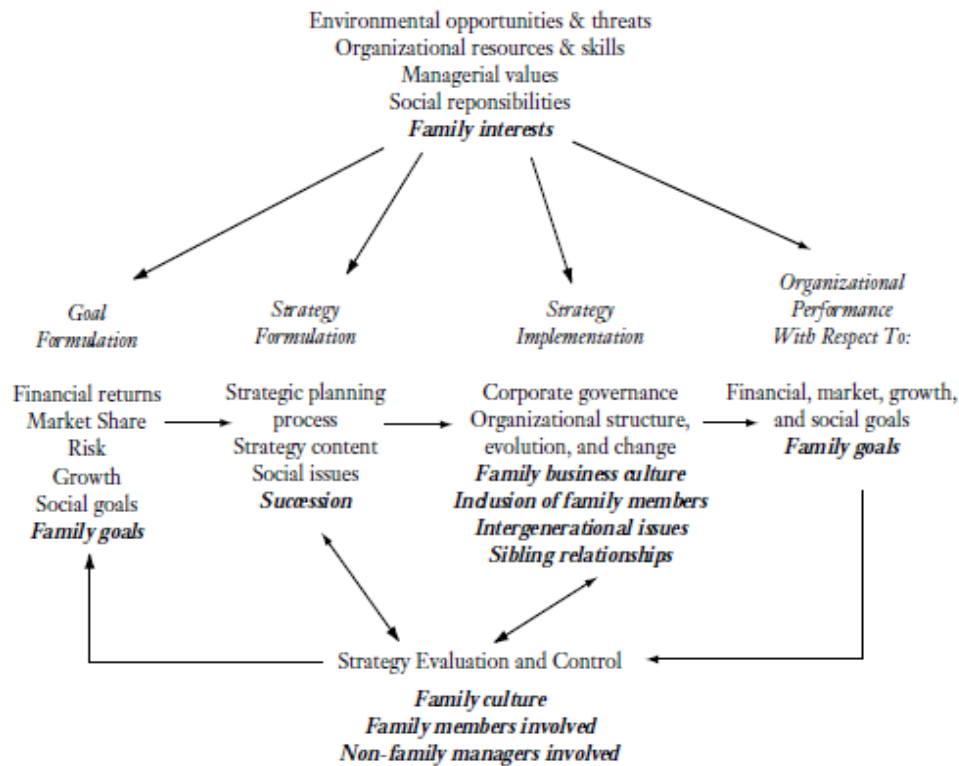
"Welk effect heeft de samenstelling van de groep op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT?".

2. Literatuurstudie

2.1 Samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van strategieformulering

De strategie (en dus ook het strategische beslissingsproces) is enorm belangrijk voor een bedrijf. De strategie reflecteert namelijk de doelen, doelstellingen en het beleid dat de onderneming nastreeft. Daarnaast is de strategie ook een middel om zich te onderscheiden van zijn concurrenten. De strategie toont aan welke richting het bedrijf wil uitgaan en heeft op die manier een directe invloed op investeringsbeslissingen, de structuur van de organisatie, beloningssystemen, enzovoort. Kortom, de strategie beïnvloedt het fundamentele karakter van het bedrijf (Andrews, 1980). In familiebedrijven kan er gesteld worden dat het fundamentele karakter van het bedrijf, dus het feit dat het een familiebedrijf is, een invloed heeft op het strategische managementproces. Dit is schematisch te zien in figuur één. Een familiebedrijf is namelijk de belichaming van de ambities en capaciteiten van familieleden, waardoor het dus een sterk sociaal element bevat dat de beslissingen beïnvloedt die de strategie, activiteiten en administratieve structuur bepalen. Verder blijken de belangen die de familie heeft, de doelstellingen van de familie, de cultuur van het familiebedrijf enzovoort allemaal een invloed te hebben op het strategische managementproces (Sharma et al., 1997). In familiebedrijven kan er dus verwacht worden dat de strategie van het bedrijf er anders zal uitzien dan in een niet-familiaal bedrijf en dat ook de manier waarop de strategie tot stand komt anders zal verlopen. Dit laatste element staat centraal in deze masterproef.

Figure 1. The Strategic Management Process*



*Family influences appear in boldface italic

Figuur 1: Het strategische managementproces (Sharma et al., 1997)

De partij die een overheersende rol speelt in de formulering van de strategie is het TMT (Westphal & Fredrickson, 2001). Zij moeten namelijk alternatieven genereren voor het ontwikkelen van de strategie door nieuwe marktopportunities, klantbehoeften en capaciteiten met elkaar te combineren. Dit is de kern van het strategische managementproces. Creativiteit moet dus gestimuleerd worden indien een bedrijf zich wil onderscheiden van zijn concurrenten. De strategie komt tot stand op basis van de perceptie van huidige en toekomstige marktopportunities, competitief voordeel, beschikbare bronnen en de persoonlijke waarden en ambities van het management. De strategie van de onderneming combineert wat de opportuniteiten zijn, wat het bedrijf in staat is om te doen op basis van zijn sterktes, wat het management wil doen en wat het denkt dat ethisch, moreel en wettelijk is om te doen (Andrews, 1980).

De strategische beslissingen worden gemaakt en geïmplementeerd via dynamische groepsprocessen waarin het management communiceert, raad vraagt aan en discussieert met elkaar (Kor, 2006). Zoals uit figuur één blijkt, zullen ook familiale aspecten een

invloed hebben op de strategische beslissing. De laatste jaren communiceert het management niet alleen meer met elkaar met betrekking tot de strategie, maar ook met de Raad van Bestuur. Uit de literatuur blijkt namelijk dat de Raad van Bestuur een steeds actievere rol speelt in het beleid van de onderneming (Daily, 1996). Zo blijkt onder andere uit een onderzoek van Demb en Neubauer (1992) dat één van de belangrijkste taken van de Raad van Bestuur erin bestaat om de strategische richting van het bedrijf uit te stippelen. Ook McNulty en Pettigrew (1999) tonen in hun onderzoek aan dat de Raad van Bestuur actiever betrokken is in de strategievorming van het bedrijf dan vroeger.

De actieve rol van de Raad van Bestuur veronderstelt dat de strategie van de onderneming geformuleerd wordt door de Raad van Bestuur en het TMT samen (Hendry & Kiel, 2004). Het TMT leidt het strategische beslissingsproces terwijl ze de Raad van Bestuur in iedere stap betrekken (Nadler, 2004). De twee organen leggen dan samen de strategische richting van de onderneming vast (Siciliano, 2005). Indien de Raad van Bestuur dus actief betrokken wordt in dit strategisch proces vervult ze een deel van haar service-taak (Huse, 2005). Deze service-taak bestaat uit drie delen, namelijk: het verlenen van raad en advies, netwerken en lobbyen en strategische deelname (Huse, 2005). Bij de uitoefening van de strategische deelname is de Raad van Bestuur betrokken in alle verschillende fases van het strategische beslissingsproces, zoals formulering, evaluatie en implementatie van de strategie. Zo kan de Raad van Bestuur bijvoorbeeld ideeën inbrengen om het strategische plan te implementeren. Dit houdt in dat ze maatstaven opstellen die noodzakelijk zijn opdat de strategische beslissingen in acties kunnen worden omgezet binnen de gewenste tijdspanne (Nadler, 2004). De Raad van Bestuur kan dus niet enkel de keuzes van het management goedkeuren, maar ze kunnen ook nieuwe strategieën inleiden en ontwikkelen (Millstein, 1995; Zahra, 1990).

De betrokkenheid van de Raad van Bestuur in het strategische beslissingsproces kan een positieve bijdrage leveren aan de strategie van het bedrijf (Andrews, 1980). Bestuurders bezitten namelijk een grote verscheidenheid aan ervaring, standpunten en technische en algemene kennis, waardoor ze nieuwe ideeën kunnen stimuleren tijdens de strategievorming. Castro, De La Concha, Gravel en Perifan (2009) stellen dat er echter wel een gezonde dialoog tussen de Raad van Bestuur en het TMT aanwezig moet zijn opdat de Raad van Bestuur een positieve bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de strategische beslissing. De auteurs benadrukken daarnaast ook dat conflicten en machtsstrijd negatieve dynamieken en een ongepast besluitvormingsklimaat tot stand kunnen brengen, waardoor de kwaliteit van de strategische beslissing negatief beïnvloed

kan worden. Een ander voordeel van de actieve betrokkenheid van de Raad van Bestuur in het strategische beslissingsproces is dat er hierdoor een klimaat wordt gecreëerd waarin samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT centraal staat. Dit heeft tot gevolg dat de Raad van Bestuur en het TMT ook beter in staat zijn om samen te werken aan andere initiatieven en beslissingen dan die met betrekking tot de strategie van het bedrijf (Nadler, 2004).

Hierboven werd al aangetoond dat strategie een belangrijke plaats inneemt in een onderneming omdat het de richting van het bedrijf aangeeft (Andrews, 1980). De Raad van Bestuur kan een positieve invloed hebben op de formulering van de strategie door de kennis die ze bezitten. In familiebedrijven wordt de strategie van de onderneming niet enkel beïnvloed door de betrokkenheid van de Raad van Bestuur, maar ook door de familiale waarden die in deze ondernemingen terug te vinden zijn. Wanneer de Raad van Bestuur en het TMT dus samenwerken met betrekking tot de strategieformulering zullen ze ook met deze familiale waarden moeten rekening houden (Sharma et al., 1997). Het kan echter zijn dat de Raad van Bestuur wel betrokken wordt bij de formulering van de strategie, maar dat de samenwerking met het TMT niet zo goed verloopt. Hierdoor is de kans ook groter dat de strategische beslissing die genomen wordt niet de beste is waardoor ook de bedrijfsprestaties negatief beïnvloed kunnen worden (Castro et al., 2009). Daarnaast werd ook aangehaald dat de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in de formulering van de strategie ook kan overgedragen worden naar andere initiatieven en beslissingen dan die met betrekking tot de strategie. Het is dus belangrijk dat de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT op een goede manier verloopt omwille van twee redenen. Ten eerste heeft een goede samenwerking een positieve invloed op de bedrijfsprestaties. Ten tweede kan dit een positief effect hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in andere processen dan die van strategieformulering (Nadler, 2004).

2.2 Hoe kan de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT bevorderd worden?

Aangezien de samenwerking tussen het TMT en de Raad van Bestuur zo belangrijk is, is het van belang om te onderzoeken welke factoren deze samenwerking kunnen verbeteren. Ten eerste zullen de social ties onder de loep genomen worden. Met social ties worden de banden bedoeld, zoals onder andere vriendschapsbanden, familiebanden en vertrouwen, die tussen verschillende personen kunnen bestaan (Westphal, 1999). Uit onderzoek blijkt dat social ties een essentieel onderdeel zijn van familiale bedrijven en

bijgevolg kunnen zij dus ook een belangrijke invloed hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. In wat volgt zal daarom de mate van vertrouwen, conflict en cohesiveness in het team besproken worden. De sociale banden blijken namelijk op deze drie factoren een invloed te hebben. Daarna zullen ook enkele demografische factoren onderzocht worden. De demografie van het team blijkt namelijk ook van belang te zijn, in het kader van de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT, omdat Hambrick en Mason (1984) stellen dat de demografische kenmerken van het team een invloed zullen hebben op de beslissingen die genomen worden. De demografische kenmerken die respectievelijk aan bod zullen komen zijn: de verhouding tussen internen en externen, de grootte van het team en de tenure van het team.

2.2.1 Bestaan van social ties en hun potentiële voordelen voor de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT

2.2.1.1 Inleiding

Social capital kan intuïtief aangevoeld worden als 'goodwill' die anderen hebben ten opzichte van ons en voor ons een bron van waarde kan zijn. Met 'goodwill' wordt hier bedoeld de sympathie, het vertrouwen en de vergevingsgezindheid die vrienden en kennissen ons aanbieden (Adler, 2001; Dore, 1983; Hughes, 1982; Robison, Schmid, & Siles, 2002; Williamson, 1985). Goodwill is dus de 'inhoud' van social capital. De bronnen van social capital liggen in de sociale structuur waarbinnen de actoren zich bevinden. Social capital is dus de bron die beschikbaar is voor anderen in functie van de plaats die ze innemen in de structuur van hun sociale relaties. Er kunnen drie dimensies van sociale structuren onderscheiden worden die elk verschillende types relaties als basis hebben. Ten eerste zijn er 'marktrelaties', deze relatie betreft de uitwisseling van goederen en diensten. Ten tweede zijn er ook 'hiërarchische relaties'. Deze verhouding betreft de uitwisseling van gehoorzaamheid en gezag in ruil voor materiële en geestelijke zekerheid. Ten slotte zijn er ook nog 'sociale relaties' waarin gunsten en geschenken worden uitgewisseld (Adler & Kwon, 2002). Met sociale relaties worden onder andere vriendschapsbanden, vertrouwen onder de leden van de groep, de sociale verplichtingen die ervaren worden, familiebanden, enzovoort bedoeld (Westphal, 1999; Hsueh-Liang, 2008). Uit de social capital theorie blijkt dat deze sociale banden ook gebruikt kunnen worden voor andere doeleinden, zoals bijvoorbeeld voor het verzamelen van informatie of advies (Adler & Kwon, 2002). Daarom wordt in deze masterproef enkel gefocust op deze sociale banden en niet op social capital als geheel. Het zijn net deze sociale banden die we vaak terug vinden in familiale organisaties zoals Pearson, Carr en Shaw (2008)

stellen. Er kan dus gesteld worden dat in familiebedrijven een hoge mate van social capital aanwezig kan zijn. Een hoge mate van social capital brengt ook veel social ties met zich mee. Het is echter niet zo dat in alle familiebedrijven veel social ties aanwezig zijn, er bestaan immers verschillende 'soorten' familiebedrijven. Zo wordt bijvoorbeeld in een artikel van Dyer (2006) een onderscheid gemaakt tussen vier types familiebedrijven, namelijk: de 'clan family firm', de 'professional family firm', de 'mom and pop family firm' en de 'self interested family firm'. De groep van familiebedrijven is dus zeer heterogeen. Door deze grote verschillen die bestaan tussen familiale ondernemingen in onder andere waarden, normen en doelstellingen kan ook verwacht worden dat er ook verschillen terug te vinden zijn in de mate van sociale banden die aanwezig zijn in een familiebedrijf.

In familiebedrijven kan de unieke familiecultuur die hier aanwezig is zorgen voor de opbouw van unieke sociale banden (Pearson et al., 2008). De familie is namelijk een sociale groep met een lange gezamenlijke geschiedenis waardoor er een sterk gevoel van verbondenheid heerst in het bedrijf (Kets de Vries, 1996; Tagiuri & Davis, 1996). Een sterk gevoel van verbondenheid zorgt ook voor een sterke samenhang onder de leden (Ensley & Pearson, 2005). Deze sterke samenhang blijkt een positieve invloed te hebben op de samenwerking tussen de leden, echter kan een té sterke samenhang de samenwerking ook belemmeren (Hsueh-Liang, 2008). Hiernaast heeft de unieke familiecultuur van een familiebedrijf tot gevolg dat er in het bedrijf sterk de nadruk wordt gelegd op emoties en gevoelens (Kets de Vries, 1996; Tagiuri & Davis, 1996). Vermits social ties een invloed kunnen hebben op de informatiestroom in de groep kan dus verwacht worden dat de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in familiale bedrijven sterk beïnvloed zal worden door de sterkte van de social ties die aanwezig zijn.

Daarom besloot Westphal (1999) te onderzoeken hoe deze sociale banden nu de betrokkenheid van de Raad van Bestuur in de strategische besluitvorming konden verhogen in plaats van te verlagen, zoals tot dan toe verondersteld werd. Zijn bevindingen werden samengegoten in het collaborative board model. Uit dit model bleek dat de sociale banden tussen de Raad van Bestuur en de CEO een positieve invloed hadden op de samenwerking. Zo blijken social ties ten eerste een positieve invloed te hebben op de bereidheid om advies in te winnen bij anderen over strategische zaken. De sociale banden verhogen deze bereidheid (Westphal, 1999). Hierdoor zal er meer samenwerking zijn zoals McNulty en Pettigrew (1999) aantoonde. Door op zoek te gaan naar advies wordt de Raad van Bestuur meer betrokken in de strategische besluitvorming

en zal er dus ook meer samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT plaatsvinden. Ten tweede is men ook meer bereid om zo'n advies te geven door de aanwezigheid van de sociale banden (Westphal, 1999). Wanneer men dus meer advies gaat geven, zal er ook meer betrokkenheid zijn bij de strategische besluitvorming en zal er bijgevolg ook meer samenwerking zijn.

Rosen (1983) stelt dat individuen niet zo snel advies gaan zoeken bij anderen. Dit komt omdat ze niet willen overkomen als zwak en onzeker. In familiebedrijven zien we echter dat men helemaal niet ontmoedigd wordt om advies te zoeken. De familiale banden die aanwezig zijn in familiebedrijven creëren een gevoel van sociale veiligheid die de ervaren 'schande' van het zoeken van advies vermindert (Anderson & Williams, 1996). Persoonlijke relaties versterken immers het gevoel van wederzijds vertrouwen, waardoor men meer bereid is om naar advies op zoek te gaan. Vertrouwen wordt vaak omschreven als de bereidheid om risico's te nemen of om zich kwetsbaar op te stellen (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Uit onderzoek van Roberts en O'Reilly (1974) blijkt vertrouwen een belangrijk element te zijn in de communicatie tussen twee personen, meer specifiek de communicatie tussen superieur en ondergeschikte. Een hoge mate van vertrouwen bleek een positieve invloed te hebben op de perceptie van de nauwkeurigheid van de informatie, de wens om te communiceren en de tevredenheid van de communicatie in het algemeen. Vermits er in familiebedrijven vaak ook een hoge mate van vertrouwen terug te vinden is, moet onderzocht worden welk effect dit heeft in de context van de samenwerking in familiebedrijven.

2.2.1.2 Sociale banden leiden tot meer vertrouwen in het team

Een eerste aspect dat in deze thesis onderzocht zal worden, is de mate van vertrouwen in het team. Uit onderzoek blijkt namelijk dat sociale banden een invloed kunnen hebben op de mate van vertrouwen die in de groep aanwezig is (Hsueh-Liang, 2008). Vertrouwen wordt door Mayer et al. (1995) gedefinieerd als de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van een andere persoon. Verder is vertrouwen ook een psychologisch fenomeen dat gelinkt is met individuele gevoelens (Baron, 2008; Dunn & Schweitzer, 2005), persoonlijke eigenschappen, cognities, intenties en emoties (Dirks, Lewicki, & Zaheer, 2009; Gulati & Sytch, 2008; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Uit onderzoek blijkt ten slotte dat vertrouwen unieke persoonlijke banden creëert in een groep die het gedrag, zoals samenwerking, communicatie en betrokkenheid ten opzichte van een gemeenschappelijk doel, kunnen beïnvloeden (Pearson et al., 2008).

Lane (1998) stelt dat er twee noodzakelijke voorwaarden zijn opdat vertrouwen tot stand komt. Ten eerste moet er onderlinge afhankelijkheid aanwezig zijn onder de leden. Ten tweede moet er ook een bepaalde mate van onzekerheid bestaan of de andere persoon op de juiste manier wil handelen. Verder stellen Lewicki en Bunker (1996) dat er drie grondslagen zijn van vertrouwen, namelijk: calculus-, knowledge- en identification-based vertrouwen. Calculus-based vertrouwen is gebaseerd op de angst voor de gevolgen van de schending van vertrouwen en/of de voordelen verbonden aan het behoud van vertrouwen (Lane, 1998). De tweede grondslag van vertrouwen is knowledge-based vertrouwen. Deze basis van vertrouwen is gebaseerd op de voorspelbaarheid van de andere persoon. Deze voorspelbaarheid kan ontstaan uit de kennis en informatie die men heeft over de integriteit en/of de bekwaamheid van de persoon die in vertrouwen wordt genomen (Lane, 1998). De derde basis van vertrouwen, identification-based vertrouwen, komt tot stand wanneer de twee partijen elkaars verlangens en wensen begrijpen en ze gemeenschappelijke doelstellingen hebben (Lewicki & Bunker, 1996). Deze vorm van vertrouwen ontstaat wanneer men denkt en voelt zoals de andere door de gedeelde normen en waarden die tussen beide partijen aanwezig zijn (Fukuyama, 1995). Deze gedeelde normen en waarden kunnen gebaseerd zijn op gemeenschappelijke familie, vertrouwdheid, achtergrond of interesses (Lane, 1998). Deze vorm van vertrouwen ontstaat door herhaaldelijke interacties en de vorming van banden. In familiebedrijven speelt deze laatste vorm van vertrouwen een belangrijke rol.

In de beginfase van een familiebedrijf vinden we interpersoonlijk vertrouwen terug in de organisatie. Interpersoonlijk vertrouwen is gebaseerd op banden die tot stand komen door frequente interactie onder de leden. Hierdoor worden er gedeelde waarden en normen opgebouwd waardoor men ook kan denken en voelen als de andere persoon, zoals ook bij identification-based vertrouwen het geval was. Daarom kunnen er in familiebedrijven veel vertrouwensrelaties opgebouwd worden (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2008). Deze vorm van vertrouwen is, in familiebedrijven, gebaseerd op verwantschap, vertrouwdheid, gedeelde waarden, gemeenschappelijke geschiedenis en lange periodes van interactie (Sundaramurthy, 2008). Het bestaan van deze vorm van vertrouwen in de beginfasen van het familiebedrijf verklaart waarom familieleden kapitaal en andere bronnen aan het bedrijf bijdragen. Interpersoonlijk vertrouwen in familiebedrijven verklaart ook waarom familieleden bereid zijn om opofferingen te maken om de welvaart van het bedrijf te garanderen (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Naarmate het bedrijf naar volgende generaties overgaat, zal ook de mate van interpersoonlijk vertrouwen dat aanwezig is in het familiebedrijf dalen. Wanneer er immers meerdere generaties aanwezig zijn in het bedrijf zullen de gemeenschappelijke

ervaringen en dichte relaties onder de leden dalen waardoor ook de mate van interpersoonlijk vertrouwen daalt (Sundaramurthy, 2008).

De sterke familiebanden die aanwezig kunnen zijn in familiebedrijven zijn gebaseerd op vertrouwen (Corbetta & Salvato, 2004). Vertrouwen vertegenwoordigt een fundamentele basis voor samenwerking en het kan een bron van competitief voordeel zijn voor familiebedrijven (Steier, 2001a). Daarom zal onderzocht worden welk effect de mate van vertrouwen in het team kan hebben op de communicatie tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

Vertrouwen blijkt een belangrijke invloed te hebben op de communicatie en samenwerking onder de leden. Zo toonden Roberts en O'Reilly (1974) aan dat indien er vertrouwen aanwezig is onder de leden, de leden meer de neiging hebben om met elkaar te communiceren. Westphal (1999) stelde in zijn collaborative board model dat sociale banden onder de leden zorgden voor een stijging in de bereidheid om naar advies op zoek te gaan. Wanneer de leden meer bereid zijn om met elkaar te communiceren, kan er dus ook verwacht worden dat er ook meer advies gezocht (en gegeven) zal worden en bijgevolg ook de samenwerking zal stijgen (McNulty & Pettigrew, 1999). Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van de strategische beslissingen (Anderson et al., 2007).

Vervolgens bleek ook dat vertrouwen leidt tot de perceptie dat de informatie die uitgewisseld wordt nauwkeuriger is (Roberts & O'Reilly, 1974). Ook is de communicatie onder de leden met wie een vertrouwensrelatie bestaat meer open (Roberts & O'Reilly, 1974). Nauwkeurige en open communicatie leiden tot betere groepsprestaties (Friedlander, 1970). Betere groepsprestaties leiden ook tot een meer efficiënte probleemoplossing (Zand, 1972). Zand (1972) stelde verder ook dat de onzekerheid die aanwezig is in het team zal afnemen. Dit is in het kader van strategieformulering van groot belang omdat de problemen waarmee men te maken krijgt in de formulering van de strategie een grote mate van complexiteit en onzekerheid met zich meebrengen (Amit & Schoemaker, 1993; Cohen et al., 1972; Hickson et al., 1986; Mintzberg et al., 1976). Wanneer men in staat is om deze complexiteit en onzekerheid op een efficiënte manier op te lossen, door bijvoorbeeld meer alternatieven te overwegen, zal de kwaliteit van de genomen strategische beslissing hoger zijn (Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986).

Het vertrouwen dat aanwezig is onder de leden mag ook niet te hoog zijn, want dan kan het negatieve gevolgen hebben. Wanneer er namelijk te veel vertrouwen aanwezig is, kan dit leiden tot optimisme en een blind vertrouwen in de andere persoon (Banfield, 1958; Cruz, Gomez-Mejia, & Becerra, 2010; Kahneman & Lovallo, 1993; Sitkin & Stickel,

1996; Steier, 2001a; Sundaramurthy, 2008). Dit is niet goed voor de kwaliteit van de strategische beslissingen want door het blinde vertrouwen in de andere persoon kan het zijn dat alternatieven niet meer zo grondig geanalyseerd zullen worden, en er dus minder samenwerking plaatsvindt, wat tot een daling in de kwaliteit van de beslissingen kan leiden (Amason, 1996).

Te hoge niveaus van vertrouwen zijn niet goed, maar te lage ook niet. Immers kan een gebrek aan sociale banden leiden tot minder vertrouwen waardoor de communicatiestroom belemmerd kan worden en bijgevolg de prestaties verlagen omdat de groep op een inefficiënte manier blijft samenwerken (Roberts & O'Reilly, 1974). De groep blijft weliswaar samenwerken, maar de kwaliteit van de samenwerking is zeer laag. Vermits succesvolle implementatie van strategische beslissingen de volledige medewerking van alle leden vereist (Child, 1972), zullen de genomen strategische beslissingen, onder een lage aanwezigheid van vertrouwen, van slechte kwaliteit zijn. Als oorzaak hiervan kan aangehaald worden dat de leden van de groep de perceptie hebben dat de uitgewisselde informatie onnauwkeurig is wanneer er een lage mate van vertrouwen aanwezig is onder de leden van de groep (Roberts & O'Reilly, 1974). In deze situatie kan het bijgevolg zijn dat de leden ook niet meer bereid zijn om informatie uit te wisselen, waardoor er een daling in de samenwerking kan plaatsvinden.

Uit bovenstaande argumenten blijkt dus dat een lage mate van vertrouwen een negatief effect heeft op een effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Naarmate de mate van vertrouwen stijgt, zal er ook een meer effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT waarneembaar zijn. Echter is dit maar tot op een bepaald niveau. Uit bovenstaande argumenten bleek namelijk ook dat een te hoge mate van vertrouwen in het team een negatieve invloed zal hebben op een effectieve samenwerking. Deze argumenten leiden tot de volgende hypothese:

H1: Er bestaat een curvilineair verband tussen vertrouwen en effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

2.2.1.3 Sociale banden leiden tot minder conflicten in het team

Conflict wordt algemeen omschreven als de ervaring van de betrokken partijen dat zij standpunten bezitten die onverenigbaar zijn met elkaar (Boulding, 1963). Conflict speelt een belangrijke rol in organisaties want de effectiviteit van individuen, groepen en organisaties is afhankelijk van hoe goed ze dit conflict kunnen beheren (Tjosvold, 1998a). Conflict kan voordelig zijn voor de bedrijfsprestaties omdat meer opties

overwogen worden, te vroege consensus wordt vermeden en betrokkenheid en motivatie van familieleden verhoogd wordt (Tjosvold, 1991; Wall, Galanes, & Love, 1987). Amason en Sapienza (1997) stellen vervolgens dat conflict meestal leidt tot beslissingen van hogere kwaliteit. Echter kan conflict ook nadelig zijn omdat het de groep uit elkaar kan trekken (Wall & Callister, 1995; Wall et al., 1987) en het de mogelijkheid om samen te werken ook kan verhinderen (Schweiger et al., 1986). Conflict blijkt dus verschillende effecten te hebben op bijvoorbeeld de bedrijfsprestaties.

Een belangrijke factor die een invloed heeft op het ontstaan en de mate van conflict zijn de sociale banden die in de onderneming aanwezig zijn. Zo blijkt bijvoorbeeld dat indien er vriendschapsbanden zijn tussen de leden van de groep, er minder interpersoonlijke spanning (Schneider, 1983) en meer vertrouwen en respect (Amason & Sapienza, 1997; Jehn & Shah, 1997) aanwezig is in de groep. Hierdoor gaan er minder conflicten voorkomen in groepen waar vriendschapsbanden terug te vinden zijn. Algemeen kan er dus verwacht worden dat social ties in een groep een daling van de mate van conflict tot gevolg hebben. Anderzijds kan er ook verwacht worden dat conflict ook een verstoring van de sociale banden veroorzaakt (Amason, 1996; Jehn, 1997b). Hierdoor zou de samenwerking dan negatief beïnvloed kunnen worden.

Conflicten komen vaak voor in familiebedrijven, zoals onder andere Kets de Vries (1993) beschrijft aan de hand van het fenomeen van 'The war of the roses'. Hiermee wordt bedoeld dat familiebedrijven in een vicieuze cirkel van conflicten kunnen terechtkomen. Dit komt omdat sommige ouders, die eigenaar zijn van het familiebedrijf, emotionele chantage gebruiken opdat hun zoons en dochters in de onderneming stappen. Op die manier gaan de kinderen zich gevangen voelen in de organisatie en ontstaat er de kans dat oude vetes zich zullen verderzetten in de organisatie. Hierdoor worden beslissingen vaker genomen op emotionele basis in plaats van op rationele basis. Niet alleen zijn er meer conflicten in familiebedrijven, ze zijn ook hardnekkiger. Conflicten zijn hardnekkiger in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven omdat belangen moeilijker in overeenstemming te brengen zijn (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003a). Volgens Lee en Rogoff (1996) hebben familiebedrijven ook meer kans op conflict omdat de familie en het bedrijf zo met elkaar verstrengeld zijn dat dit nogal eens kan botsen. Uit deze argumenten blijkt dus dat conflicten een zeer belangrijke plaats innemen in de familiale onderneming. Echter kan dit ook afhankelijk zijn van het type familiebedrijf. Zo werd in de inleiding aangehaald dat familiebedrijven een grote en diverse groep zijn. Daarom kan het namelijk zijn dat die oude vetes toch niet zo uitgesproken aanwezig zullen zijn in

bijvoorbeeld de 'professional family firm' die Dyer (2006) beschrijft. Daarom moet onderzocht worden welke invloed deze conflicten kunnen hebben.

In een onderzoek van Kellermans en Eddleston (2004) werd vervolgens benadrukt dat de psychodynamische effecten die voorkomen in familiebedrijven een invloed hebben op de effecten die conflict tot stand kunnen brengen. Zij stellen namelijk dat naarmate eigendom van het bedrijf zich gaat verspreiden over meerdere personen, de dynamieken onder de familieleden zullen veranderen (Gersick et al., 1997; Harvey & Evans, 1994; Schulze, Lubatkin & Dino, 2003b; Sharma et al., 1997) en ook de interacties onder de leden complexer zullen worden (Dyer, 1986). Kellermans en Eddleston (2004) stellen ook dat de effecten van conflict in familiebedrijven complexer zijn dan in niet-familiebedrijven.

In wat volgt zal onderzocht worden welke invloed twee soorten conflict hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Eerst zullen de effecten van cognitive conflict op de samenwerking onderzocht worden, daarna die van relationship conflict.

Cognitive conflict

Cognitive conflict betreft het conflict dat tot stand komt met betrekking tot doelen en strategieën. Dit soort conflict is taakgericht en gefocust op oordeelsverschillen over hoe gemeenschappelijke doelen het best bereikt kunnen worden (Amason & Schweiger, 1994; Brehmer, 1976; Cosier & Rose, 1977; Jehn, 1992; Priem & Price, 1991; Torrance, 1957). Cognitive conflict moet in een bepaalde mate aanwezig zijn in het bedrijf omdat het positieve effecten kan hebben op de bedrijfsprestaties (Amason, 1996). Echter hebben te hoge niveaus van cognitive conflict ook nadelige gevolgen voor de samenwerking (Amason, 1996).

Om strategische beslissingen te kunnen nemen en implementeren is het noodzakelijk dat de beslissingen van goede kwaliteit zijn, er consensus is over de genomen beslissing en er positieve emotionele relaties zijn tussen de leden die de beslissing nemen. Cognitive conflict blijkt op al deze aspecten invloed te hebben (Amason, 1996).

Ten eerste zorgt cognitive conflict voor een stijging in de kwaliteit van de beslissingen (Amason, 1996). Dit type conflict blijkt namelijk open communicatie te vergemakkelijken waardoor innovatief denken en het zoeken naar creatieve oplossingen bevorderd wordt (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995). De aanwezigheid van cognitive

conflict zorgt er namelijk voor dat er meer alternatieven geëvalueerd en geanalyseerd zullen worden (Schweiger et al., 1986; Schweiger, Sandberg, & Rechner, 1989). De aanwezigheid van cognitive conflict heeft ook tot gevolg dat de aandacht zal gevestigd worden op aspecten die anders vaak over het hoofd worden gezien (Amason et al., 1995). De evaluatie van verschillende perspectieven vereist samenwerking tussen de leden. Cognitive conflict verhoogt dus de betrokkenheid die de familieleden hebben ten opzichte van de strategie (Salancik & Pfeffer, 1978). Wanneer er dus cognitive conflict aanwezig is in de groep kan er verwacht worden dat er meer samenwerking zal zijn. Door de samenvoeging van verschillende perspectieven zal de kwaliteit van de strategische beslissing hoger zijn (Mason & Mitroff, 1981; Schweiger et al., 1986; Schweiger & Sandberg, 1989; Schwenk, 1990).

Ten tweede beïnvloedt cognitive conflict ook het bereiken van consensus in het team. Consensus over de genomen strategische beslissing is belangrijk indien men de beslissing succesvol wil implementeren. Het bereiken van consensus heeft te maken met het begrip dat de leden hebben over de beslissing. Het is belangrijk dat alle leden de beslissing begrijpen en er zich voor willen inzetten indien men de beslissing succesvol wil implementeren (Amason, 1996). In familiebedrijven kan er verwacht worden dat er sneller en makkelijker een consensus bereikt zal worden door het fenomeen van altruïsme dat zich in deze bedrijven voordoet (Kellermans & Eddleston, 2002). Altruïsme wil zeggen dat een persoon iets doet zonder daarvoor iets in de plaats te verwachten. Door het altruïstische karakter van familiebedrijven wordt verwacht dat het TMT in deze bedrijven loyaler zal zijn en er makkelijker een consensus bereikt kan worden. Daarenboven zorgt cognitive conflict er ook voor dat de inzet voor het implementeren van de beslissing hoger zal zijn. De oorzaak hiervan is dat cognitive conflict de overweging van meerdere alternatieven tot gevolg heeft. Wanneer de leden immers aan het discussiëren zijn over de verschillende alternatieven krijgen ze het gevoel dat ze inspraak hebben (Folger, 1977) en worden ze meer verbonden met het genomen besluit (Erez, Early, & Hulin, 1985; Folger, 1977; Greenberg & Folger, 1983). Echter kunnen té hoge niveaus van cognitive conflict er ook voor zorgen dat de inzet van de leden lager zal zijn (Mace, 1986). Discussie om tot consensus te komen zal ook de samenwerking tussen de leden verhogen.

Ten derde moet er ook emotionele aanvaarding plaatsvinden ten opzichte van de genomen strategische beslissing en ten opzichte van de groep. Dit is noodzakelijk indien de groep op langere termijn strategische beslissingen op een succesvolle manier wil blijven implementeren (Amason, 1996). In familiebedrijven kan dit extra moeilijk zijn.

Immers kunnen familiebedrijven ook niet-economische doelstellingen nastreven (Schulze et al., 2003a). Familieleden zullen de beslissing dus aanvaarden indien ze zowel in overeenstemming kan gebracht worden met de economische doelstellingen als met de niet-economische doelstellingen. Cognitive conflict leidt tot zo'n hogere emotionele aanvaarding (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995) omdat de perspectieven van alle leden oprecht in overweging worden genomen. Een te hoge mate van cognitive conflict kan echter ook negatieve emoties tot stand brengen (Nemeth & Staw, 1989) waardoor de emotionele aanvaarding lager zal zijn en de samenwerking zal dalen.

Cognitive conflict blijkt dus voordelig te zijn voor de samenwerking, maar echter maar tot op een bepaald niveau. Uit onderzoek blijkt immers dat té hoge niveaus van cognitive conflict in het team tot gevolg hebben dat de groep moeilijkheden heeft om taken af te ronden en doelen te bereiken (Kellermans & Eddleston, 2004). Té lage niveaus van cognitive conflict kunnen tot gevolg hebben dat het bedrijf tot stilstand komt en er geen nieuwe strategieën meer ontwikkeld worden (Kellermans & Eddleston, 2004). Er kan dus gesteld worden dat een gemiddeld niveau van cognitive conflict het meest voordelig is voor de prestaties van het team (Amason, 1996; Jehn, 1995, 1997a; Jehn & Mannix, 2001).

H2: Er bestaat een curvilineair verband tussen cognitive conflict en de effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

Relationship conflict

Relationship conflict heeft te maken met conflict dat ontstaat uit en gebaseerd is op gevoelens. Bijgevolg bevat relationship conflict veel emotionele componenten zoals onder andere ergernis, frustratie en irritatie (Amason, 1996; Jehn, 1997b; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Priem & Price, 1991). Relationship conflict wordt geassocieerd met vijandigheid, stress, angst en de perceptie dat anderen slechte motieven hebben (Simons & Peterson, 2000). Dit soort conflict leidt tot wrok en achterdocht (Johnson & Ford, 2000). Wanneer cognitive conflict als persoonlijke kritiek ervaren wordt, kan dit leiden tot relationship conflict (Amason, 1996).

Wanneer conflicten dus betrekking hebben op persoonlijke en individuele zaken kan dit een grote negatieve invloed hebben op de prestaties van het team. Relationship conflict voedt namelijk cynisme, wantrouwen en ontwijking waardoor open communicatie en integratie belemmerd worden. Hierdoor zullen de beslissingen die genomen worden van

lagere kwaliteit zijn, zal de groep minder betrokken zijn en zal ten slotte de effectiviteit van de groep dalen (Amason et al., 1995).

Ten eerste kan relationship conflict veel vijandigheid tot stand brengen onder de leden van de groep. Hierdoor kan de kwaliteit van de beslissing dalen. Ook kan dit tot gevolg hebben dat de groep een lager begrip heeft van de genomen beslissing, waardoor het moeilijker wordt om de beslissing op een succesvolle manier te implementeren. Groepsleden die wantrouwig of onverschillig zijn ten opzichte van elkaar zijn ook niet bereid om discussies met elkaar te voeren die noodzakelijk zijn om de verschillende standpunten te kunnen integreren. Hierdoor zijn de beslissingen van de groep minder creatief en minder goed (Amason et al., 1995).

Ten tweede heeft relationship conflict ook tot gevolg dat de groep (of sommige leden van de groep) minder betrokken is (zijn) bij de beslissingen. De betrokkenheid van de groep zal dalen als gevolg van de aanwezigheid van relationship conflict omdat niet alle groepsleden zich nog kunnen associëren met de acties van de groep. Verder zijn groepsleden die vijandig of cynisch zijn ten opzichte van andere leden niet meer bereid om de beslissing te begrijpen of om zich in te zetten voor de genomen beslissing omdat deze voornamelijk genomen is zonder hun medewerking. De groep zal dus niet in staat zijn om de genomen beslissing succesvol te implementeren omdat niet alle leden de beslissing begrijpen. Echter kan het ook zijn dat deze ontevreden groepsleden niet bereid zijn om de beslissing te integreren, zoals het team het bedoeld heeft, waardoor er dus veel schade kan aangericht worden (Amason et al., 1995).

Ten slotte heeft relationship conflict ook een daling in de effectiviteit van het team tot gevolg omdat het vijandigheid, wantrouwen, cynisme en onverschilligheid onder de teamleden kan opwekken. Deze groepsleden proberen dan te voorkomen dat het team in die activiteiten terechtkomt die noodzakelijk zijn voor de effectiviteit van het team. Verder heeft dit type conflict ook een negatieve invloed op de bereidheid van de groep om in de toekomst op een effectieve manier samen te werken. Groepsleden die namelijk betrokken zijn in het relationship conflict gaan minder bereid zijn om in de toekomst volledig mee te werken. Wanneer iemand dus niet meer bereid is om volledig mee te werken, als gevolg van relationship conflict, verliest het team niet alleen de waardevolle input die die persoon had kunnen leveren, maar de groep verliest zelf ook de wens om de genomen beslissing te voltooien (Amason et al., 1995).

Ook in familiebedrijven komt relationship conflict veel voor. Een oorzaak hiervan is de verstrengeling van het bedrijf en de familie (Danes, Zuiker, Kean, Arbuthnot, & Kaye,

1999; Harvey & Evans, 1994). Er kunnen namelijk tegenstrijdige belangen zijn tussen de familie en het bedrijf (Danes et al., 1999). Verder vertegenwoordigt de familie de kern van het bedrijf en zijn de leden van het bedrijf bijgevolg verbonden door sterke emotionele banden (Davis, 1983). Hierdoor is relationship conflict dus onvermijdbaar in familiale organisaties (Daily & Dollinger, 1992). Kets de Vries (1996) en Tagiuri en Davis (1996) stellen ook dat er in familiebedrijven sterk de nadruk wordt gelegd op gevoelens en dat deze gevoelens een grote verscheidenheid kunnen hebben. Zo kunnen er positieve gevoelens zijn zoals intimiteit en samenhang, maar kunnen er ook negatieve gevoelens aanwezig zijn zoals haat en jaloezie. Het zijn voornamelijk deze negatieve emoties die de aanwezigheid van relationship conflict verhogen en de negatieve invloed op de samenwerking tot stand brengen.

Relationship conflict heeft ook een daling in het wederzijds begrip onder individuen tot gevolg (Jehn, 1997b). (Wederzijds) begrip bleek ook een belangrijke factor te zijn voor de implementatie van strategische beslissingen (Amason, 1996). Wanneer de leden van het team geen wederzijds begrip tonen in de strategische beslissing zal de strategie niet op een succesvolle manier geïmplementeerd kunnen worden. In familiebedrijven heerst er echter wel een sterk gevoel van emotionele verbondenheid en heeft men een gezamenlijk geloof om het bedrijf te zien bloeien (Cabrera-Suarez, De Saa-Pérez, & Garcia-Almeida, 2001). Daarom kan verwacht worden dat relationship conflict niet zo snel zal leiden tot een daling in het wederzijds begrip in familiale ondernemingen.

Groepen die dus een grotere mate van relationship conflict ervaren, blijken minder effectief te zijn. Deze groepen maken beslissingen die van lagere kwaliteit zijn, de leden zijn minder betrokken en zijn minder bereid om de doelen van de groep te aanvaarden. Relationship conflict zal dus een negatieve invloed hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT, waardoor volgende hypothese kan geformuleerd worden:

H3: Relationship conflict zal effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT hinderen.

Hierboven werd aangetoond dat de effecten die conflicten kunnen hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT verschillend zijn. Dit komt omdat conflict een multidimensioneel concept is, waarmee men bedoelt dat er verschillende soorten conflicten zijn die een andere invloed kunnen hebben op de samenwerking (Jehn, 1992; Pinkley, 1990; Pondy, 1969; Rahim, 1983; Wall & Nolan, 1987).

2.2.1.4 Sociale banden leiden tot meer cohesiveness in het team

De familie kan gezien worden als een sociaal systeem dat zorg draagt voor zijn leden en emotionele banden en een gevoel van loyaliteit en verantwoordelijkheid onder de leden opbouwt (Kepner, 1991). Families verschillen van elkaar in de mate van cohesie en de sterkte van de banden onder de leden (Lansberg & Astrachan, 1994). Samenhang wordt gedefinieerd als de mate waarin de leden van de groep het belangrijk vinden om samen te blijven (Salvato & Melin, 2008). Afhankelijk van de mate van cohesie hebben we te maken met een individualistische of collectivistische oriëntatie (Lansberg & Astrachan, 1994). Verbonden en samenhangende families hebben een meer collectivistische oriëntatie (Lansberg & Astrachan, 1994).

Hoe meer sociale banden er aanwezig zijn in het bedrijf, hoe hoger de mate van samenhang in het bedrijf (Nahapiet & Ghoshal, 1998). In familiebedrijven is de mate van samenhang groter dan in niet-familiebedrijven (Pearson et al., 2008). Dit komt omdat de aanwezigheid van broers en zussen, ouders, neven en nichten en andere familieleden de mogelijkheid biedt om wederzijds afhankelijk te zijn (Pearson et al., 2008). De sociale banden worden sterker door interactie onder de leden (Adler & Kwon, 2002). In familiebedrijven zullen de sociale banden dus sterker zijn omdat familieleden met elkaar kunnen blijven communiceren, zelfs na de kantooruren (Pearson et al., 2008). Door frequente en dichte sociale interacties, zoals dus in familiebedrijven het geval is, hebben de leden elkaar beter leren kennen, belangrijke informatie met elkaar kunnen delen en een gemeenschappelijk standpunt kunnen ontwikkelen (Tsai & Ghoshal, 1998) waardoor ook de mate van samenhang hoger is. Hoe meer sociale banden er dus aanwezig zijn in het bedrijf, hoe meer de groep dus kan samenhangen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De definitie van cohesie stelt echter wel dat de leden het ook belangrijk moeten vinden om samen te blijven en daarom kan het zijn dat niet alle sociale banden tot een even grote mate van samenhang zullen leiden (Salvato & Melin, 2008).

Verschillende onderzoeken tonen aan dat samenhang een belangrijke invloed kan hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Uit een onderzoek van Janis (1983) blijkt echter wel dat de mate van cohesie niet te hoog, maar ook niet te laag mag zijn. Voor het nemen van strategische beslissingen moet er een bepaald niveau van cohesie aanwezig zijn in het team, een gemiddeld niveau blijkt immers positief te zijn voor de samenwerking (Janis, 1983). Het nemen van strategische beslissingen is een complex en gefragmenteerd proces (Amit & Schoemaker, 1993). Om tot een goede kwaliteit van beslissingen te komen, is daarom ook veel communicatie en overleg nodig.

Veel communicatie en overleg kunnen alleen voorkomen indien er een bepaald niveau van cohesie aanwezig is in de groep (Janis, 1983). Vervolgens moet men tijdens het strategisch beslissingsproces ook kunnen vertrouwen op de kennis en expertise van de andere leden van de groep. Uit onderzoek van Janis (1983) bleek dat hiervoor een bepaald niveau van samenhang aanwezig moet zijn. In het deel over conflicten werd ook gewezen op het belang van het evalueren van verschillende alternatieven en standpunten om tot een goede strategische beslissing te komen. Indien er een bepaald niveau van samenhang is onder de leden blijkt dat er een betere discussie van alternatieven zal plaatsvinden (Hogg, 1998) wat een positieve invloed zal hebben op de kwaliteit van de strategische beslissing. In samenhangende groepen zijn de leden ook meer aangetrokken tot de groep en willen ze dat de groep succesvol is. Daarom werken ze harder zodat de groep de problemen kan oplossen (Berkowitz, 1954; Goodacre, 1951). Dit is belangrijk bij het nemen van strategische beslissingen. Immers werd eerder al gesteld dat het belangrijk is dat de groep tot een consensus komt indien men de strategische beslissing op een succesvolle manier wil implementeren. Indien nu de groep meer bereid is om samen te werken en de problemen op te lossen, zal ook makkelijker een consensus bereikt kunnen worden.

Om dus tot een goede samenwerking met betrekking tot de strategie te komen is het dus belangrijk dat er een bepaald niveau van samenhang aanwezig is. De volgende hypothese kan daarom geformuleerd worden:

H4: Een gematigd niveau van samenhang is optimaal voor een effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

2.2.2 Samenstelling die de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT kan beïnvloeden

2.2.2.1 Inleiding

De samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT kan niet alleen beïnvloed worden door de social ties die aanwezig zijn in een familiebedrijf, zoals hierboven werd aangetoond. Ook de demografische factoren van het beslissingsteam kunnen een invloed hebben op de samenwerking.

In de Upper Echelon theorie (hierna UE theorie) wordt aangetoond dat de samenstelling van de groep een impact kan hebben op de samenwerking (Hambrick & Mason, 1984). Immers, stellen Hambrick en Mason (1984) dat de organisatie een reflectie zal zijn van

zijn topmanagers. Hiermee bedoelen ze dat de managers de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden door de beslissingen die ze nemen. Deze beslissingen worden volgens Hambrick en Mason (1984) gemaakt in overeenstemming met de waarden die de managers nastreven en deze waarden worden gereflecteerd in de demografische kenmerken van de groep. Omdat groepen dus sterk van elkaar kunnen verschillen in de demografische kenmerken die ze bezitten, zoals onder andere grootte en tenure, kan er verwacht worden dat andere groepen dus tot andere strategische beslissingen zullen komen.

In familiebedrijven zien we vaak dat de Raad van Bestuur en het TMT één groep vormen en dus samen beslissingen nemen over onder andere de strategie (Mustakallio et al., 2002; Nordqvist & Melin, 2002). Als de UE theorie nu toegepast wordt op de groep die zowel uit bestuurders als uit topmanagers bestaat, kan verwacht worden dat ook de demografische karakteristieken van deze groep een invloed hebben op de beslissingen die ze nemen en dus bijgevolg ook op de bedrijfsprestaties.

In wat volgt zal de impact van verschillen in demografische factoren op de samenwerking tussen de leden van het team besproken worden. Volgende demografische kenmerken gaan respectievelijk aan bod komen: de verhouding tussen interne en externe leden, de grootte van het team en de tenure van het team.

2.2.2.2 Verhouding internen/externen

In een familiebedrijf kunnen zowel interne als externe managers aanwezig zijn. Met externe managers worden de managers bedoeld die niet tot de familie behoren (Schultzendorff, 1984). Verder kunnen er in deze bedrijven ook externe bestuurders aanwezig zijn, hiermee worden bestuurders bedoeld die geen uitvoerende functie hebben in het bedrijf (Cochran, Wood, & Jones, 1985). Hierna zullen eerst de effecten die externe managers kunnen hebben op de samenwerking besproken worden. Vervolgens zullen de effecten van externe bestuurders op de samenwerking aan bod komen.

Externe managers

De managers van het bedrijf moeten handelen in de belangen van de eigenaars, worden verwacht om de eigenaars te assisteren in het vaststellen van doelen en de ontwikkeling en implementatie van strategieën om die doelen te bereiken en ze hebben een aanzienlijke invloed op de doelen die het bedrijf uiteindelijk aanneemt (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

De managers in familiebedrijven zijn vaak de eigenaars van het bedrijf of andere familieleden. De laatste jaren is er echter wel een trend merkbaar dat de leiding van het bedrijf steeds meer gedeeltelijk of volledig overgedragen wordt aan niet-familiale managers (Aronoff, 1998; Chua, Chrisman, & Sharma, 2003; Dyer, 1989). Met een externe manager wordt de manager bedoeld die geen bloedrelatie heeft met de familie en ook niet verbonden is met de eigenaars door bijvoorbeeld getrouwd te zijn met een familielid (Schultendorff, 1984). De externe manager heeft ook geen of weinig aandelen in de onderneming. Hoewel er nog niet veel empirisch onderzoek is verricht naar de rol van de externe manager in de familiale onderneming nemen ze toch een zeer belangrijke plaats in (Chua et al., 2003).

In een familiebedrijf zijn er drie mogelijke samenstellingen van het managementteam terug te vinden, namelijk: het management bestaat enkel uit familieleden, het management bestaat uit familiale en niet-familiale managers die samenwerken en ten derde kan er ook een totale scheiding zijn van eigendom en management waardoor het management dus enkel uit niet-familiale managers bestaat (Klein, 2000). In wat volgt zal nagegaan worden wat mogelijke gevolgen zijn van de opname van externe managers in het TMT.

Familiale managers leiden het bedrijf op een andere manier dan externe managers. De familie heeft een bepaalde visie van het product waardoor ze hun beslissingen vaak op een intuïtieve manier maken. De macht die ze hebben is gebaseerd op eigendom en ze proberen hun werknemers te motiveren via hun charismatische gedrag (Dyer, 1989; Schein, 1983). De externe managers daarentegen nemen beslissingen door te redeneren en logisch na te denken. Ze maken dus een rationele analyse in plaats van te vertrouwen op hun intuïtie. De managementstijl die de externe manager hanteert, is vaak onpersoonlijk (Dyer, 1989; Schein, 1983). Dit verschil in managementstijl zal een impact hebben op de hele organisatie. Er kan immers verwacht worden dat de manier waarop de organisatie geleid wordt ook een impact heeft op het beleid van de organisatie. De opname van externe managers zal dus een belangrijk effect hebben op de familiale onderneming.

Wanneer er externe managers worden opgenomen in het TMT van een familiebedrijf, kan er verwacht worden dat dit een aantal problemen met zich meebrengt. Het kan namelijk zijn dat de belangen van de externe manager verschillend zijn van die van de eigenaar van het bedrijf. De externe manager is namelijk niet emotioneel gebonden aan het bedrijf omdat hij geen familiale band heeft met de onderneming en daarom kan het zijn

dat hij andere belangen nastreeft (Chua et al., 2003). Het feit dat de familie een belangrijke invloed heeft op het strategische beleid van de onderneming kan dit verschil in belangen nog groter maken. Voor het familiebedrijf kan de sociale verantwoordelijkheid in de maatschappij bijvoorbeeld een belangrijke doelstelling zijn. Met sociale verantwoordelijkheid worden sociale activiteiten bedoeld die verder gaan dan wat bij de wet vastgelegd is. Familiebedrijven vinden het immers belangrijk om met hun werknemers een lange termijn relatie op te bouwen. Ze gaan echter nog verder en willen ook een aangename werkomgeving opbouwen voor de werknemers (Stavrou, Kassinis, & Filotheou, 2007). Een mogelijke oorzaak hiervan is de wens van de familie om het bedrijf over te dragen naar volgende generaties of de goede reputatie die het bedrijf wenst te hebben in de maatschappij te behouden. Dit is nog meer het geval wanneer het bedrijf de naam van de familie draagt (Dyer & Whetten, 2006). De externe manager, die dus niet emotioneel verbonden is met het bedrijf, kan deze sociale verantwoordelijkheid niet zo belangrijk vinden als de familie. Een externe manager kan bijgevolg dus minder nadruk leggen op het creëren van een veilige en leuke werkomgeving voor de werknemers. Dit verschil in doelstellingen, dat mogelijk aanwezig is tussen externe en interne managers, kan een negatief effect hebben op de samenwerking in het TMT. Een andere factor die een invloed kan hebben op de samenwerking is het tijdsperspectief dat de managers nastreven. Een externe manager is tijdelijk verbonden met de onderneming waardoor hij zich eerder op de korte termijn zal focussen. Ook wil de externe manager graag aan anderen laten zien wat hij kan, waardoor hij meer op de korte termijn focust. De familieleden aan de andere kant willen het bedrijf behouden op lange termijn omdat zij ook emotioneel verbonden zijn met het bedrijf (Lutz & Schraml, 2012). Dit verschil in tijdsperspectief zal ook een belangrijke invloed hebben op de samenwerking omdat hierrond de doelstellingen zullen worden opgesteld. Een verschil in tijdsperspectief kan tot conflicten leiden tussen de familiale en externe managers waardoor de samenwerking gehinderd kan worden (Block, 2011). Ten derde kan de aanstelling van een externe manager ook tot gevolg hebben dat de familie een deel van zijn controle verliest over de onderneming omdat deze manager verantwoordelijkheden overneemt van de familie (Gallo & Vilaseca, 1998). Ten slotte stellen verschillende auteurs dat externe managers creativiteit kunnen vernietigen. Hiermee bedoelen ze dat externe managers te veel groei kunnen creëren waardoor de familie minder controle over de onderneming zal hebben (Morck, Strangeland, & Yeung, 2000; Morck & Yeung, 2003; Olson, 2000). Familiale managers kunnen ook bang zijn voor deze creatieve vernietiging waardoor ze de creativiteit en innovativiteit van de externe manager kunnen blokkeren (Sonfield & Lussier, 2009). Indien de creativiteit en innovativiteit van (externe) managers beperkt

wordt, kan dit ook negatieve gevolgen hebben voor de strategie van de onderneming. Het strategische beslissingsproces is namelijk een zeer complex proces waarbij creativiteit en innovativiteit een grote bijdrage kunnen leveren (Amit & Schoemaker, 1993). Indien de externe manager dus beperkt wordt in zijn creativiteit kan dit een negatieve invloed hebben op de strategie van de onderneming en bijgevolg ook op de bedrijfsprestaties (Sonfield & Lussier, 2009).

Niet-familiale managers bieden ook voordelen. De opname van externe managers in het team kan namelijk tot gevolg hebben dat er een grotere heterogeniteit ontstaat in de achtergronden en ervaringen van het TMT. Hierdoor zal de kennisbasis in het familiebedrijf groter worden. Deze heterogeniteit heeft tot gevolg dat de besluitvorming beter is wat ook tot een competitief voordeel kan leiden (Lutz & Schraml, 2012). Indien het TMT van een familiebedrijf enkel uit externen bestaat, kan dit ook voordelig zijn voor het familiebedrijf. Dit managementteam zorgt immers voor objectiviteit in emotionele familieproblemen. Daarenboven kunnen de managers van een nonfamily managementteam ook een bemiddelende rol op zich nemen. Op die manier wordt de spanning tussen de familieleden meer verspreid (Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001). Immers werd eerder al gesteld dat een familiebedrijf vaak geplaagd wordt met familieconflicten. Wanneer er dus ook andere personen in het management zitten, kunnen zij optreden als een soort van bemiddelaar tussen de familieleden.

De opname van niet-familiale managers in het familiebedrijf kan dus zowel positieve als negatieve effecten hebben. Verder moet ook nog het huidige aantal externe en interne managers in beschouwing worden genomen. Een studie van Castro et al. (2009) veronderstelt namelijk dat wanneer het aantal externe managers laag is, een stijging in het aantal externen voor een daling in de mogelijkheid voor strategische verandering in het bedrijf zorgt. De auteurs beweren dat in deze omstandigheden, dus wanneer er meer internen aanwezig zijn dan externen, een stijging in het aantal externen een verstoring in de sociale cohesie in de groep tot gevolg heeft. Hierdoor vindt er ook een stijging plaats in de mate van conflict, waardoor de betrokkenheid van het management in de strategische beslissingen van het bedrijf zal dalen. In deze omstandigheden zullen externe managers dus eerder negatieve effecten met zich meebrengen. Wanneer het aantal externe managers daarentegen reeds hoog is, heeft een stijging in het aantal externen een positieve invloed op de strategische verandering. In deze situatie worden de verschillende meningen en standpunten nog verder uitgebreid en versterkt, waardoor de voordelen van een verscheidenheid aan meningen verder toeneemt (Castro et al.,

2009). Op basis van bovenstaande uiteenzetting kan volgende hypothese geformuleerd worden:

H5: Een stijging in het aantal externe managers heeft een positieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe managers, dat reeds aanwezig is in het managementteam, hoog is, en een negatieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe managers laag is.

Externe bestuurders

Onderzoekers definiëren interne bestuurders als leden van de Raad van Bestuur die huidige of voormalige werknemers zijn van het bedrijf of die anders nauw verbonden zijn met het bedrijf (Cochran et al., 1985). Externe bestuurders daarentegen zijn geen werknemers van het bedrijf en hebben bijgevolg ook geen uitvoerende functie in de onderneming. Ook in familiale ondernemingen kunnen externe bestuurders aanwezig zijn. Recentelijk hebben externe aandeelhouders druk gezet op bedrijven om het aantal interne bestuurders te doen dalen omdat externe bestuurders meer objectief toezicht zouden kunnen uitoefenen over het strategische beslissingsproces dan internen. Baysinger en Hoskisson (1990) stelden dat internen waardevolle inzichten en informatie kunnen bijdragen aan de discussies in de Raad van Bestuur waardoor de Raad van Bestuur meer betrokken wordt in het strategische beslissingsproces (Baysinger & Hoskisson, 1990). Er zal dus een goede balans moeten gevonden worden tussen geïnformeerde interne leden en objectieve toezichthouders met betrekking tot de strategie (Rosenstein, 1987).

Er is een verschil in de visie die interne en externe bestuurders hebben met betrekking tot de invulling van hun taak. Zo zien interne bestuurders hun taak in de Raad van Bestuur als een uitbreiding van hun managementtaken (Mace, 1986). Externe bestuurders aan de andere kant zien hun taak als afhankelijk van en complementair met die van het management. Op die manier kunnen zij de inspanningsnormen van de Raad van Bestuur verhogen. De externe bestuurders kunnen er namelijk voor zorgen dat de interne bestuurders graag willen laten zien dat alles in orde is in het bedrijf waardoor de inspanningsnormen in de Raad van Bestuur hoger zullen zijn.

De opname van externe bestuurders in het team heeft onder andere tot gevolg dat de bedrijfsspecifieke kennis die aanwezig is in de Raad van Bestuur zal dalen. Als oorzaak hiervan kan aangehaald worden dat deze externe bestuurders een gebrek hebben aan het intieme begrip van de bedrijfszaken. Desondanks kunnen zij de kennis die de interne

bestuurders bezitten ook perfect aanvullen (Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996) omdat zij vakkennis bezitten waarover interne bestuurders niet beschikken. Verder kunnen externe bestuurders ook voorzien in deskundig advies en bronnen. Het bieden van hulp en expertise blijkt vooral in kleine bedrijven de belangrijkste taak van de externe bestuurders te zijn (Huse, 1990; Whisler, 1988). Tijdens het verlenen van deskundig advies aan de interne leden van de Raad van Bestuur kunnen zij een grote bijdrage leveren aan de generatie van strategische voorstellen. Het advies van de externe bestuurders kan namelijk het aantal strategische voorstellen dat in overweging wordt genomen verhogen (Pfeffer & Salancik, 1978) doordat ze de kennis en vaardigheden van het management of de interne bestuurders perfect kunnen compenseren en aanvullen (Huse, 1990). Niet alleen kunnen ze het aantal strategische voorstellen laten stijgen, deze voorstellen zullen ook innovatiever zijn (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997; Forbes & Milliken, 1999; Jackson, 1992; Lant, Milliken, & Batra, 1992; McDonald & Westphal, 2003; Rindova, 1999; Sundaramurthy & Lewis, 2003; Westphal & Bednar, 2005) omdat externe bestuurders de gangbare denkwijze kunnen doorbreken. Externe bestuurders hebben namelijk een hele andere kijk op de problemen dan de interne leden van de Raad van Bestuur waardoor ze meer innovatieve beslissingen kunnen stimuleren. Voorts zijn externe bestuurders ook een bron van cognitieve diversiteit en brengen ze nieuwe ideeën en kennis in. De nieuwe ideeën die externe bestuurders inbrengen, kunnen de interne leden van de Raad van Bestuur ook helpen om de strategische opportuniteiten beter te beoordelen (Judge & Zeithaml, 1992). Op basis van deze elementen kan er dus verwacht worden dat de opname van externe bestuurders in de Raad van Bestuur een positieve invloed zal hebben op de kwaliteit van de strategische beslissingen.

Het aantal externe bestuurders heeft ook een direct negatief effect op de samenhang tussen de leden van de Raad van Bestuur. Interne leden van de Raad van Bestuur zijn het namelijk gewend om met elkaar samen te werken terwijl externe bestuurders daarentegen enkel op bepaalde tijdstippen met elkaar en met interne bestuurders samenwerken. Externe bestuurders hebben ook een stijging in de mate van diversiteit van het team tot gevolg. Een lage mate van samenhang en een grote mate van diversiteit in de Raad van Bestuur wordt geassocieerd met verschillende moeilijkheden in groepsprocessen. Een voorbeeld hiervan is een hogere mate van conflict. Zo veroorzaken externe bestuurders een stijging in de mate van cognitive conflict. Als oorzaak hiervan kan worden aangehaald dat deze bestuurders minder ervaringen delen met het management waardoor ze meer vrijheid hebben om na te denken over de doelstellingen van het bedrijf (Forbes & Milliken, 1999). In principe is dit positief voor de kwaliteit van

de strategische beslissing, maar de lage mate van samenhang kan tot gevolg hebben dat dit cognitive conflict ervaren wordt als een persoonlijke aanval waardoor de samenwerking belemmerd wordt. Vele bestuurders zullen hun inzet ook verlagen omwille van die hoge mate van cognitive conflict (Mace, 1986). Andere gevolgen van een lage mate van samenhang en een grote mate van diversiteit in de Raad van Bestuur zijn ongecoördineerde groepsacties, inefficiënte communicatie en/of een gebrek aan een gemeenschappelijke taal (Forbes & Milliken, 1999; Kor, 2006; Milliken & Martins, 1996; O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989). Deze gevolgen die externe bestuurders met zich meebrengen, zijn nadelig voor de samenwerking tussen de leden.

Bij bovenstaande argumenten moet ook nog het huidig aantal externe en interne bestuurders in overweging genomen worden. Wanneer het aantal externe bestuurders laag is, zorgt een stijging in het aantal externen voor een daling in de mogelijkheid voor strategische verandering voor het bedrijf. Castro et al. (2009) beweren dat indien de groep meer internen dan externen bevat, een stijging in het aantal externen tot een verstoring van de sociale cohesie in de groep leidt. Dit heeft tot gevolg dat er een hogere mate van conflict tot stand komt, waardoor de betrokkenheid van de Raad van Bestuur in de strategische beslissingen van het bedrijf zal dalen. In deze omstandigheden zullen externe bestuurders dus eerder negatieve effecten met zich meebrengen. Wanneer het aantal externe bestuurders in de Raad van Bestuur daarentegen reeds hoog is, zorgt een verhoging in het aantal externe bestuurders voor een positief effect op de strategische verandering. In deze situatie worden de verschillende meningen en standpunten nog verder uitgebreid en versterkt, waardoor de voordelen van een verscheidenheid aan meningen verder toeneemt (Castro et al., 2009). Volgende hypothese kan dus geformuleerd worden:

H6: Een stijging in het aantal externe bestuurders heeft een positieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe bestuurders, dat reeds aanwezig is in de Raad van Bestuur, hoog is, en een negatieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe bestuurders laag is.

2.2.2.3 Grootte van het team

Het aantal personen dat deel uitmaakt van de groep blijkt een cruciaal element te zijn in de demografie van de groep (Ancona & Nadler, 1989; Blau, 1977). Onderzoekers hebben namelijk de grootte van de groep direct kunnen linken aan verschillende organisatorische uitkomsten (Bantel & Finkelstein, 1991; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick & D'Aveni, 1992; Wiersema & Bantel, 1992;). Onderzoek omtrent groepsdynamieken stelt

dat een stijging in de grootte van de groep tegengestelde effecten kan hebben op de prestaties van de groep (Shaw, 1981). In wat volgt zal nagegaan worden wat de effecten zijn van de grootte van de groep op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van de strategieformulering.

In het kader van de formulering van de strategie van de onderneming blijkt het belangrijk te zijn om verschillende perspectieven in overweging te nemen. Op die manier wordt de kwaliteit van de strategische beslissing rechtstreeks verhoogd (Amason, 1996). Uit onderzoek blijkt dat grotere groepen meer meningen, waarden en belangen bezitten, die onderling sterk van elkaar kunnen verschillen (Bantel & Jackson, 1989; Smith et al., 1994; Wiersema & Bantel, 1992). Forbes en Milliken (1999) stellen vervolgens dat een grotere groep ook meer kennis en vaardigheden ter beschikking heeft dan een kleinere groep. De oorzaak hiervan kan onder andere gevonden worden in het feit dat een grotere Raad van Bestuur meer heterogeen is in de achtergronden, waarden en vaardigheden van de leden (Hambrick & D'Aveni, 1992). Dit heeft tot gevolg dat het aantal perspectieven met betrekking tot een probleem hoger zal zijn wanneer ook de groep groter wordt. Hierdoor zal ook de mate van cognitive conflict hoger zijn in een groter team. Uit de literatuur blijkt ook dat grotere groepen meer mogelijkheden en bronnen hebben waarmee ze groepstaken kunnen oplossen (Hill, 1982; Jackson, 1992; Shull, Delbecq, & Cummings, 1970). Zo blijken grote groepen meer items in overweging te nemen tijdens het oplossen van problemen. Daarnaast zorgen grote groepen er ook voor dat er meer kritische oordelen zullen genomen worden om op die manier fouten te verbeteren. Tot slot stijgt ook het aantal probleemoplossingstrategieën wanneer er een grote groep is (Harrison, 1975; Hoffman & Maier, 1961; Shaw, 1981; Shull et al., 1970).

Uit bovenstaande blijkt dus dat een grotere groep uiteindelijk een betere strategische beslissing kan nemen. Uit onderzoek blijkt echter ook dat grote groepen het soms moeilijk hebben om al deze verschillende standpunten en meningen in overweging te nemen (Forbes & Milliken, 1999). Verder blijkt het ook moeilijk te zijn om tussen al deze verschillende standpunten een overeenkomst te vinden. Hierdoor duurt het in een grote langer voor men tot een consensus komt en een beslissing neemt (Shull et al., 1970; Thomas & Fink, 1963). Opdat de strategische beslissing dus van hogere kwaliteit kan zijn, is het dus belangrijk dat er veel en vlotte uitwisseling van informatie plaatsvindt onder de leden van de groep, dit zou immers leiden tot een betere effectiviteit (dus betere beslissingen) en een grotere efficiëntie (bijvoorbeeld snellere besluitvorming) (Ling & Kellermans, 2010). De literatuur stelt dat de uitwisseling van informatie in de groep ertoe leidt dat de leden beter in staat zijn om de informatie te begrijpen, te delen

en op te nemen. Op die manier kan er dus beter gebruik worden gemaakt van de verschillende bronnen van kennis die de leden bezitten (Smith et al., 1994). Frequentie communicatie tussen de leden zal dus tot gevolg hebben dat de groep meer gebruik maakt van de diversiteit die aanwezig is in het team (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Opdat de groep dus optimaal gebruik zal kunnen maken van die diversiteit in meningen, zullen de leden dus meer moeten samenwerken met elkaar. Diversiteit in het team kan ook negatieve gevolgen hebben voor de samenwerking. Het kan namelijk zijn dat de diversiteit in de groep tot gevolg heeft dat de leden mekaar niet altijd begrijpen. Hierdoor kan de communicatie gehinderd worden, want de ene persoon weet waarover hij spreekt terwijl de boodschap niet op de goede manier geïnterpreteerd wordt door de andere partij (Priem, 1990). Grote groepen hebben dus te maken met communicatie- en coördinatieproblemen waardoor de samenwerking onder de leden hinder kan ondervinden (Blau, 1970; Shaw & Harkey, 1976).

De stijgende heterogeniteit die een grote groep met zich meebrengt, heeft ook tot gevolg dat er een hogere mate van cognitive conflict aanwezig zal zijn. Volgens Eisenhardt en Schoonhoven (1990) en Wagner, Pfeffer en O'Reilly (1984) produceert heterogeniteit immers conflict. Cognitive conflict is positief voor de strategische uitkomst zolang het matig aanwezig is in het team. Een te hoge mate van cognitive conflict kan namelijk ontaarden in relationship conflict. Uit onderzoek van Amason en Sapienza (1997) blijken grotere teams meer vatbaar te zijn voor relationship conflict. Zoals eerder al werd aangetoond kan dit soort conflict negatieve gevolgen hebben voor de samenwerking onder de leden van het team. Een grotere waarschijnlijkheid voor relationship conflict heeft ook tot gevolg dat de groep minder samenhangend zal zijn indien ze uit meer leden bestaat (Shaw, 1981; Swap, 1984). Grote groepen kunnen ook problemen van sociale integratie, zoals depersonalisatie, ondervinden door de grotere waarschijnlijkheid op relationship conflict (Tajfel & Turner, 1986). Deze gevolgen van relationship conflict kunnen op hun beurt tot gevolg hebben dat leden het moeilijk vinden om hun standpunt uit te drukken in een grote groep (Zenger & Lawrence, 1989). Hierdoor kan er verwacht worden dat ze hun mening dan ook niet gaan delen met anderen waardoor de samenwerking in een grote groep lager kan zijn.

Naast de lagere mate van samenhang en de depersonalisatie die zich kan voordoen in grotere groepen, is de kans op free riding ook vrij groot in een groter team (Golden & Zajac, 2001). Het idee dat de andere persoon het wel zal doen, kan tot gevolg hebben dat uiteindelijk niemand de taak uitvoert (of altijd dezelfde persoon). Dit kan als oneerlijk ervaren worden waardoor de taken uiteindelijk niet meer uitgevoerd zullen worden. Free

riding kan dus een ernstige verstoring van de samenwerking tot gevolg hebben. Hierdoor kan ook het strategische beslissingsproces aanzienlijk vertraagd worden (Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994; Judge & Zeithaml, 1992).

Uit bovenstaande argumenten komt dus duidelijk naar voor dat een grote groep positief is voor de kwaliteit van de strategische beslissingen. Echter bleek ook dat er aanzienlijke problemen geassocieerd worden met een grote groep waardoor uiteindelijk toch volgende hypothese geformuleerd kan worden:

H7: Er is een negatieve relatie tussen de grootte van het team en effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van strategieformulering.

2.2.2.4 Tenure

De tenure van de groep kan omschreven worden als de tijd dat de leden van de groep tot het team behoren. Verschillende wetenschappelijke onderzoeken hebben de tenure van de groep op een positieve manier gelinkt met bedrijfsprestaties (Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Michel & Hambrick, 1992), vlotte groepsprocessen (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick et al., 1996), sociale cohesie (Michel & Hambrick, 1992) en een begrip van de groepsprocedures (Hambrick & Mason, 1984). Verder kan er verwacht worden dat de tenure van de groep ook een invloed heeft op de samenwerking tussen de leden van de Raad van Bestuur en het TMT. Het kan namelijk zijn dat groepen met een lange gezamenlijke geschiedenis (dus met een lange tenure) meer ervaring hebben om met elkaar samen te werken, waardoor de samenwerking ook vlotter kan verlopen. In wat volgt zal onderzocht worden welke effecten de tenure van de groep kan hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van de formulering van de strategie.

De leden van de Raad van Bestuur, vooral externe bestuurders, hebben in het begin vaak een lage mate van bedrijfsspecifieke kennis. Met bedrijfsspecifieke kennis wordt de kennis bedoeld met betrekking tot de interne processen in het bedrijf. De bijdrage van de externe bestuurders bestaat er dan ook in om onder andere vakkennis in het bedrijf in te brengen. Naarmate de tenure van de Raad van Bestuur stijgt, blijkt de Raad van Bestuur een steeds hoger niveau van bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden op te bouwen (Forbes & Milliken, 1999). Hierdoor stijgt dus hun begrip van de interne processen van de onderneming en kunnen zij betere adviezen geven die op de processen van de onderneming zijn afgestemd. Deze betere adviezen werden ook gevonden in een studie

van Harrison, Price en Bell (1998). Deze studie vond namelijk dat zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de informatie die uitgewisseld wordt onder de leden van de groep hoger zal zijn indien de groep een langere tenure heeft. Echter kan een korte tenure ook een positieve invloed hebben op de kwaliteit van de informatie.

De kwaliteit van de uitgewisselde informatie zal hoger zijn omdat een lange tenure ook tot gevolg heeft dat de leden van de groep meer ervaring hebben om met elkaar samen te werken (Harrison et al., 1998). Hierdoor hebben de leden ook een diepere interpersoonlijke kennis van elkaar en van de groepsprocessen kunnen ontwikkelen. Daarnaast haalden Fredrickson, Hambrick en Baumrin (1988) ook aan dat een lange tenure van de CEO tot gevolg heeft dat de Raad van Bestuur trouwer zal zijn aan de CEO waardoor hun waarden dichter bij elkaar zullen aanleunen. Dit heeft tot gevolg dat er in teams met een langere tenure ook meer samenhang aanwezig zal zijn (Goodstein & O'Reilly, 1988). Hierdoor zou de groep, volgens Forbes en Milliken (1999), meer gebruik kunnen maken van de kennis en informatie die aanwezig is in de groep. Voorts stellen Harrison et al. (1998) dat er in deze groepen ook een meer ondersteunend klimaat aanwezig is voor het nemen van gezamenlijke beslissingen waarin de groepsleden dus gestimuleerd worden om samen beslissingen te nemen. Daarom kan er ook verwacht worden dat er in deze groepen makkelijker een consensus bereikt kan worden. Het bereiken van een consensus heeft tot gevolg dat de genomen beslissing op een succesvolle manier geïmplementeerd kan worden (Amason, 1996).

Ondanks het feit dat een lange tenure leidt tot een betere implementatie van de genomen beslissing, blijkt dat deze beslissing ook van lagere kwaliteit kan zijn. Naarmate de groep langer samenwerkt, komt er meer stabiliteit tot stand in de groep (Katz, 1982). Deze stabiliteit ontstaat onder andere door de wederkerigheid van gemeenschappelijke gunsten tussen bestuurders en managers (Kosnik, 1987). De stabiliteit die aanwezig is in de groep heeft tot gevolg dat er minder conflicten kunnen plaatsvinden met betrekking tot doelen wat op zijn beurt een verhoogde socialisatie tot gevolg heeft. Dit lager niveau van cognitive conflict in groepen met een lange tenure werd ook bevestigd in onderzoeken van onder andere Forbes en Milliken (1999) en Katz (1982). Dit wil zeggen dat deze teams minder gaan discussiëren over de verschillende standpunten en dat er minder voorstellen in overweging zullen genomen worden. Een eerste oorzaak hiervan is terug te vinden in het feit dat groepen met een lange tenure een gedeeld begrip hebben ontwikkeld van de problemen waar het bedrijf mee geconfronteerd wordt en de mogelijke antwoorden die hiervoor gegeven kunnen worden. Hierdoor beperkt de groep onbewust de oplossingen voor het probleem, omdat ze het antwoord toch al denken te weten

vanuit het verleden. Ten tweede kan aangehaald worden dat de uitwisseling van informatie in groepen waarvan de leden al een lange tijd met elkaar samenwerken minder gekarakteriseerd wordt door verschillen in meningen en meer gekarakteriseerd wordt door verschillen met betrekking tot de implementatie en coördinatie van taken. Dit resulteert in betere coördinatie en minder procesverlies (Andres & Zmud, 2002). Verder zal dit waarschijnlijk leiden tot een soepelere implementatie en voltooiing van taken en een verdere vermindering van conflict met betrekking tot doelen en taken. Ten derde is het ook zo dat meer uitwisseling van informatie tot betere beslissingen leidt (Hackman, 1990). Hierdoor daalt de kans op vergissingen, coördinatiefouten en mislukkingen. Wanneer de groep blijft verder werken aan extra projecten kan er gesteld worden dat betere beslissingen in eerdere fases geassocieerd kunnen worden met minder conflict in daaropvolgende stadia (Moye & Langfred, 2004). De stabiliteit die tot stand komt in groepen met een lange tenure stimuleert ook de convergentie naar een gevestigde strategische oriëntatie (Goodstein & Boeker, 1991). Dit heeft ook tot gevolg dat in ondernemingen waar de Raad van Bestuur en het TMT een lange tenure hebben vaak onveranderlijke en aanhoudende strategieën terug te vinden zijn (Finkelstein & Hambrick, 1990), zelfs wanneer er zich veranderende omstandigheden en prestatiedalingen voordoen. Deze strategieën blijken ook dicht aan te leunen bij die van de industrie. Er kan dus verwacht worden dat indien de groep een lange tenure heeft de onderneming het risico loopt om stil te vallen.

Uit het onderzoek van Harrison et al. (1998) bleek ook dat de kwantiteit van de uitgewisselde informatie hoger kan zijn. Een langere tenure blijkt namelijk een stijging in de communicatie onder de groepsleden tot gevolg te hebben. Groepen met een lange tenure hebben namelijk geleerd hoe ze moeten samenwerken met elkaar en op welke manier ze het best met elkaar kunnen communiceren (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Meer communicatie impliceert dus ook dat er meer informatie wordt uitgewisseld. Dit bleek ook uit een onderzoek van Katz (1982). Uit zijn studie bleek namelijk dat er een positieve relatie is tussen de lengte van de samenwerking van de groep en het niveau van communicatie in de groep. Anders verwoord vond Katz (1982) dus dat hoe langer de groep al samenwerkte, hoe meer communicatie er aanwezig was in de groep. Ten slotte leidt een lange tenure ook tot onbeperkte groepsinteractie en communicatie omdat de lange tenure een grondige kennis van de manier waarop de onderneming werkt tot gevolg heeft (Ouchi, 1980).

Niet alleen vindt er meer communicatie plaats in groepen met een lange tenure, deze communicatie zou ook makkelijker verlopen (Zenger & Lawrence, 1989), hiervoor zijn

twee verklaringen in de literatuur terug te vinden. Een eerste verklaring hiervoor is terug te vinden in het feit dat groepen met een lange tenure minder nood zouden hebben aan formele communicatieprocedures. Hierdoor moet er niet meer gewacht worden tot in de vergaderzaal om ideeën uit te wisselen. Ten tweede hebben deze groepen ook een groter gedeeld begrip van de organisatie en de industrie, wat tot gevolg heeft dat de communicatie sneller en vlotter verloopt (Stinchcombe, 1965).

Wanneer alle bovenstaande argumenten in overweging worden genomen kan er verwacht worden dat hoe langer de tenure van de groep is, hoe beter de samenwerking zal zijn. Echter moet hierbij ook rekening gehouden worden met het feit dat een langere tenure ook tot gevolg heeft dat de kwaliteit van de strategische beslissingen lager kan zijn, door onder andere een daling in de mate van cognitive conflict en de weerstand tot verandering. Daarom kan volgende hypothese geformuleerd worden in verband met de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van de formulering van de strategie:

H8: Er bestaat een curvilineair verband tussen tenure en de effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van strategieformulering.

2.2.3 Overzicht van de hypothesen

Doorheen de literatuurstudie werden acht hypothesen gevormd, die hierna achter elkaar terug te vinden zijn.

H1: Er bestaat een curvilineair verband tussen vertrouwen en effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

H2: Er bestaat een curvilineair verband tussen cognitive conflict en de effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

H3: Relationship conflict zal effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT hinderen.

H4: Een gematigd niveau van samenhang is optimaal voor een effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

H5: Een stijging in het aantal externe managers heeft een positieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe managers, dat reeds aanwezig is in het

managementteam, hoog is, en een negatieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe managers laag is.

H6: Een stijging in het aantal externe bestuurders heeft een positieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe bestuurders, dat reeds aanwezig is in de Raad van Bestuur, hoog is, en een negatieve invloed op de samenwerking wanneer het aantal externe bestuurders laag is.

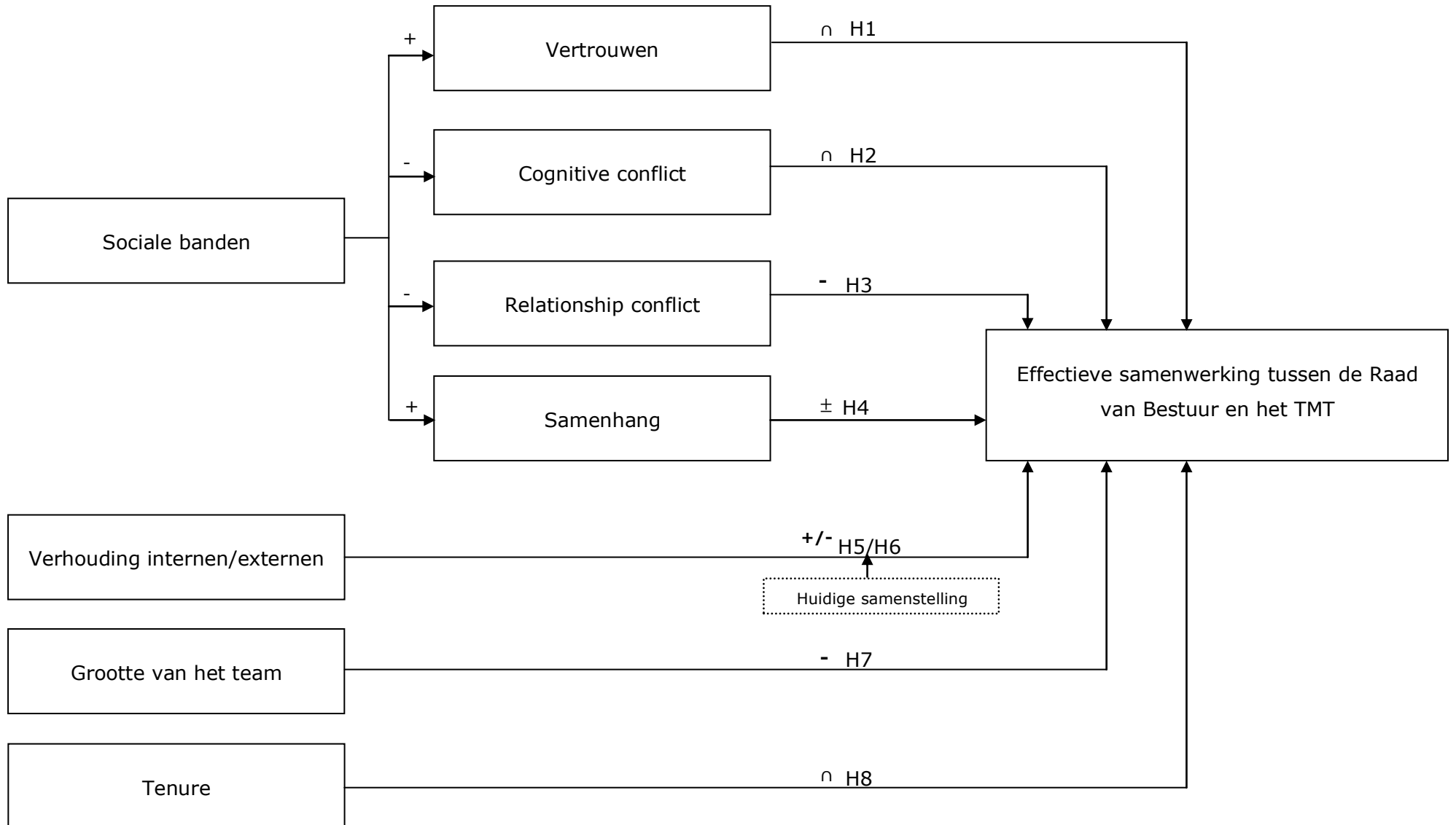
H7: Er is een negatieve relatie tussen de grootte van het team en effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van strategieformulering.

H8: Er bestaat een curvilineair verband tussen tenure en de effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in het kader van strategieformulering.

De literatuurstudie eindigt met een conceptueel model waarin alle gevormde hypothesen terug te vinden zijn. In tabel één wordt een verklaring gegeven van de gebruikte symbolen in het conceptueel model.

\cap	curvilineair effect
-	negatief effect
\pm	gemiddelde mate
+/-	positief of negatief effect afhankelijk van de huidige samenstelling

Conceptueel model



3. Praktijkgedeelte

In het praktijkgedeelte van deze masterproef werd gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat er vijf familiebedrijven geïnterviewd zijn. In bijlage twee zijn de vragen opgenomen die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews. De vijf bedrijven zijn: Mathieu Gijbels (geïnterviewde persoon: Herman Verwimp), Kumpen NV (geïnterviewde persoon: Paul Kumpen), Produkten Bielen (geïnterviewde persoon: Marc Bielen), Bruno Groep (geïnterviewde persoon: Giuliano Bruno) en bouwmaterialen Creyns (geïnterviewde persoon: Rina Creyns). In wat volgt zal de literatuurstudie vergeleken worden met wat uit de interviews is gebleken.

3.1 Samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in de praktijk

Uit de literatuur blijkt dat de Raad van Bestuur verschillende rollen kan vervullen in de onderneming. In deze thesis werd gefocust op de service rol die de Raad van Bestuur kan vervullen. Deze service rol bleek uit drie elementen te bestaan, die ook in de interviews duidelijk naar boven kwamen. In drie bedrijven werd aangehaald dat de Raad van Bestuur eigenlijk moet voorzien in een bepaalde expertise, wat het eerste element van de service taak van de Raad van Bestuur is.

"Hun rol is eigenlijk ons input geven buiten het bouwgebeuren om. Hun expertise in ondernemingen. Hoe waait en hoe draait dat. Andere accenten leggen waar wij soms naast kijken." (Paul Kumpen)

Het management vindt het heel belangrijk dat de Raad van Bestuur expertise en informatie doorgeeft. Op een bepaald moment word je toch bedrijfsblind en dan kan hun inbreng zeer waardevol zijn, aldus Paul Kumpen.

Een tweede element dat tot de service taak van de Raad van Bestuur behoort, is het netwerken en lobbyen dat de Raad van Bestuur kan doen. Dit element kwam duidelijk naar voren bij Kumpen NV. Paul Kumpen stelde namelijk dat hij de laatste jaren een enorm netwerk heeft opgebouwd dat hij volledig ten dienste van de onderneming stelt. Een oorzaak hiervan kan zijn dat Paul Kumpen de laatste jaren ook voorzitter is van Voka Limburg. Hierdoor kan hij dus die contacten die hij daar heeft ook gebruiken in het bedrijf.

Ten slotte kan de Raad van Bestuur ook een strategische focus nastreven. Daarmee wordt bedoeld dat de Raad van Bestuur kan deelnemen aan het strategisch proces, ze zijn dan betrokken van de formulering tot en met de implementatie van de strategie. In

vier bedrijven werd aangehaald dat de Raad van Bestuur wel in een bepaalde mate betrokken was in de strategie van het bedrijf. De meeste betrokkenheid van de Raad van Bestuur in de strategie van de onderneming was terug te vinden bij Produkten Bielen.

"... het initiatief komt voor het merendeel uit van de Raad van Bestuur." (Marc Bielen)

Bij Produkten Bielen is het zo dat de Raad van Bestuur uit twee familieleden bestaat. De voorzitter van de Raad van Bestuur is de algemeen directeur, behoort niet tot de familie en is geen aandeelhouder. De twee familieleden hebben er dus alle belang bij dat de onderneming het goed doet en behouden daarom veel controle over de strategie van de onderneming en wat de algemeen directeur mag doen en wat niet. Het is wel zo dat er elementen worden aangekaart vanuit het bedrijf, maar het is de Raad van Bestuur die de volledige strategie van de onderneming vastlegt, mits in overweging nemend van de input van in het bedrijf. De algemeen directeur gaat daarna wel de strategie, die de Raad van Bestuur heeft vastgelegd, concreter uitwerken.

Ondanks de strategische rol die de Raad van Bestuur kan spelen, blijkt uit de praktijk dat het toch meestal de directie is die de strategie van de onderneming vastlegt.

"Het is altijd de directie die een voorstel doet. De directie trekt zich terug, die kennen de problemen, die kennen de uitdagingen, die weten waar je iets moet oplossen... anders moet je niks veranderen, moet je niets doen. Zij weten waar de problemen zich voordoen en welke antwoorden we daarvoor nodig hebben. Dat wordt voorgesteld aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur gaat daar op een kritische manier door. Die stelt kritische vragen op een manier dat het verhaal stand moet houden en die schieten daar gaten in of niet. En dan pas is die strategie ook geijkt en kan ze verder gezet worden." (Herman Verwimp)

Bij de twee grotere bedrijven die geïnterviewd zijn, werd aangehaald dat de basis van de strategie vaak gelegd wordt in samenwerking met een gespecialiseerd bureau. Nadat deze grote strategische oefening gedaan is, zal de directie dit verder opvolgen en uitwerken op geregelde tijdstippen.

Bij Kumpen NV is het zo dat er een speciaal strategiecomité is. Dit bestaat uit de directie en het tweede echelon, dit zijn de mensen die leiding geven aan de individuele afdelingen. Het strategiecomité komt dan twee keer per jaar samen en is dan met niets anders bezig dan met de strategie van het bedrijf. Deze strategievergaderingen met het strategiecomité gebeuren ook buiten het bedrijf, *"anders gaat het niet"*, aldus Paul

Kumpen. Tijdens die strategievergaderingen wordt aan volgende vragen veel aandacht besteed:

"Hoe ver staan we? Waar staan we?" (Paul Kumpen)

Ook bij Mathieu Gijbels komt de directie regelmatig samen om de strategie van de onderneming een beetje aan te passen en meer op punt te zetten. Dit kan zowel binnen het bedrijf gebeuren, maar ook extern. Zo is de directie in januari 2012 een ander directielid achterna gereisd die op vakantie was in Spanje.

"... en hebben we daar gedurende twee dagen gewoon alles goed op een rij gezet, goed voorbereid van: dit doet zich allemaal voor, hoe pakken we dat aan en hoe kunnen we nu het verschil maken?" (Herman Verwimp)

Terug in België aangekomen moesten ze dan ook de Raad van Bestuur, en zeker Matti Gijbels, proberen te overtuigen. Dit bleek niet zo een gemakkelijke opdracht te zijn. Zeker het overtuigen van Matti Gijbels, het enige familielid in de Raad van Bestuur, was niet eenvoudig. De directie heeft dan eigenlijk Matti Gijbels door heel dat proces moeten halen wat zij in Spanje besproken hadden. Alle stappen en motivaties die de directie toen in Spanje gedaan heeft, moesten nu opnieuw gedaan worden om ook Matti Gijbels te kunnen overtuigen. Verwimp haalt aan dat ze, achteraf bekeken, Matti Gijbels beter wel hadden meegenomen naar Spanje. Dan was het ook iets van hem geweest, was hij co-eigenaar. Verwimp denkt wel dat ze er dan niet zo snel waren uitgekomen als nu.

Bij Bruno Groep komt de directie één keer per jaar samen om de jaarvisie van de onderneming te bespreken. Daar wordt dan een hele dag voor uitgetrokken en wordt er vergaderd op een externe locatie. Uit het interview bleek dat het eigenlijk voornamelijk de directie is die zich bezighoudt met de strategie, maar impliciet is ook de Raad van Bestuur hiermee bezig. Bij Bruno Groep is het namelijk zo dat alle leden van de Raad van Bestuur ook tot de directie behoren. Bij Bruno Groep werkt de Raad van Bestuur en het management dus eigenlijk als één groot team aan de strategie van de onderneming.

Uit de interviews bleek dus duidelijk dat er wel een bepaalde mate van samenwerking is tussen de Raad van Bestuur en het management in vier bedrijven. De Raad van Bestuur zal op een kritische manier het voorstel van de directie evalueren. Enkel bij bouwmaterialen Creyns is er geen samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het management met betrekking tot de strategie, zoals uit onderstaande quote blijkt:

"...die [de Raad van Bestuur] moeien zich daar niet mee." (Rina Creyns)

De familiale belangen bleken toch wel te spelen in twee van de vier bedrijven. Het feit dat het moeilijk was om Matti Gijbels te overtuigen bijvoorbeeld kan te wijten zijn aan het feit dat hij het enige familielid in de onderneming is. Hij is dus als enige belast met het verderzetten van wat zijn vader heeft opgestart, wat toch wel een grote verantwoordelijkheid is. Ook het feit dat hij niet betrokken was bij de eerste uitwerking van de strategie zal een grote rol gespeeld hebben. Bij Produkten Bielen bleek de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het management het grootst te zijn. De twee familieleden bepalen de strategie van de onderneming in overleg met het management. Marc Bielen vindt het een groot voordeel dat de algemeen directeur niet tot de familie behoort. Als alleen de familie in de Raad van Bestuur had gezeten, dan waren de genomen beslissingen meestal in het voordeel van het bedrijf, stelt hij. De externe algemeen directeur neemt het dan eerder op voor het personeel.

"... en nu heb je eigenlijk een weegschaal waarop het bedrijf en de werknemers naar elkaar toe gebracht worden, op gelijke hoogte." (Marc Bielen)

In de volgende delen zal onderzocht worden in welke mate er nog sociale banden aanwezig zijn in de onderzochte bedrijven en hoe de communicatie tussen de Raad van Bestuur en het management verloopt. Ook zal het effect van de demografie van de groep op de samenwerking onderzocht worden.

3.2 Vertrouwen in de praktijk

Het meten van de mate van vertrouwen in het team is niet zo eenvoudig. In de literatuur wordt vaak aangehaald dat het helpen van andere personen en het vragen om hulp belangrijke indicatoren zijn voor de mate van vertrouwen in de groep. Bij Kumpen NV, Mathieu Gijbels en Bruno Groep werd zeker gesteld dat er geholpen wordt onder de directie.

"Je kreeg heel veel belasting en dan moet je voor elkaar inspringen. Als je dat niet doet, ga je er onder door." (Herman Verwimp)

Het helpen van andere personen kan ook opgevat worden in de zin van informatie doorgeven aan andere partijen.

"Als ik mails binnenkrijg die van belang zijn, die iets kunnen betekenen of waar anderen iets aan kunnen hebben, dan stuur ik die onmiddellijk door naar de betrokkenen. Ik verplicht hen niet om daar iets mee te doen, het is eerder ter info." (Paul Kumpen)

Bij Bruno Groep worden ook wel veel taken doorgegeven binnen de directie. Echter worden niet alle taken doorgespeeld, de moeilijke of heel belangrijke zaken blijven voorbehouden voor de twee bestuurders. Als oorzaak hiervan kan aangehaald worden dat de huidige samenstelling van de directie nog vrij nieuw is. De directie bestaat namelijk uit de twee bestuurders, die al vanaf het begin in het bedrijf betrokken zijn, en twee nieuwe directieleden. Deze twee nieuwe directieleden moeten dus nog veel leren en daarom krijgen zij niet alle taken doorgespeeld. Het is dus niet omdat de twee bestuurders de anderen niet (of minder) vertrouwen dat er minder taken doorgegeven worden, maar het is eerder een kwestie van ervaring. Bij Bruno Groep is het ook zo dat er een goede scheiding in taken is, dit wordt ook weerspiegeld in de doorspeling van taken. Zo geeft de ene bestuurder veel taken door aan één directielid en de andere bestuurder geeft taken door aan het andere directielid.

"Noë neemt vooral taken van Angelo, van zijn vader over. Sandro vooral taken van mij. Dus dat is ook een beetje verdeeld. Noë dat is vooral financiën, Sandro sales." (Giuliano Bruno)

Een andere factor die gebruikt wordt om de mate van vertrouwen te meten onder de leden is de mate waarin alles kan besproken worden in het team. Uit de interviews bleek dat er binnen de directie alles kan besproken worden. Binnen de Raad van Bestuur kan ook veel besproken worden, maar er is toch wel een verschil merkbaar. Het is namelijk zo dat de directie elke dag met elkaar samenwerkt, terwijl de Raad van Bestuur slechts op bepaalde momenten samenkomt. Dit leidt ertoe dat het vertrouwen onder de directie hoger is dan onder de leden van de Raad van Bestuur.

In de onderzochte bedrijven kan er gesteld worden dat er een gezonde mate van vertrouwen aanwezig is binnen de directie en de Raad van Bestuur. Ook in de praktijk blijkt dit een positieve invloed te hebben op de samenwerking. Er werd namelijk vermeld dat er veel geholpen wordt onder elkaar. Indien deze hulp niet op de goede manier zou verlopen, zou dit niet meer gedaan worden, maar uit de interviews bleek duidelijk dat er toch al vaak geholpen is. Ook in de Raad van Bestuur wordt bij Mathieu Gijbels en Produkten Bielen gesteld dat er veel communicatie aanwezig is. Uit de literatuurstudie bleek ook dat de communicatie in groepen waar een bepaalde mate van vertrouwen aanwezig is meer open is. Zowel bij Mathieu Gijbels als bij Produkten Bielen werd dit ook aangehaald, zoals uit onderstaande quotes blijkt.

"Met twee van drie externe bestuurders is dat zeer open en een zeer mature relatie." (Herman Verwimp)

"Wij zijn volledig open op dat vlak. Die indruk heb ik en dat moet ook kunnen. Open, fair and best." (Marc Bielen)

Ten slotte bleek niet uit de interviews dat er een te hoge mate van vertrouwen aanwezig is. De literatuur stelt namelijk dat te veel vertrouwen in het team tot gevolg kan hebben dat alternatieven niet meer grondig geëvalueerd zullen worden en bijgevolg de samenwerking zal dalen. Doordat de drie bedrijven allemaal aanhalen dat er altijd een consensus gevonden wordt, kan er ook verwacht worden dat alternatieven goed geëvalueerd worden en dus ook de samenwerking op het goede niveau zit.

Op basis van bovenstaande uiteenzetting kan de eerste hypothese op basis van de interviews bij Kumpen NV, Mathieu Gijbels, Produkten Bielen en Bruno Groep noch aanvaard, noch verworpen worden. Uit de interviews bleek namelijk niet welke invloed een lage (of hoge) mate van vertrouwen heeft op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. In de literatuurstudie werd aangehaald dat dit een negatieve invloed zal hebben op de effectieve samenwerking, maar vermits er in deze bedrijven geen lage (of hoge) mate van vertrouwen terug te vinden is, kan er niet geconcludeerd worden dat dit een negatieve invloed zou hebben. Wel kan er gesteld worden dat een gemiddelde mate van samenhang een positief effect heeft op de effectieve samenwerking.

3.3 Conflict in de praktijk

In de literatuurstudie werd een onderscheid gemaakt tussen twee soorten conflict die aanwezig kunnen zijn binnen de Raad van Bestuur en het management. Eerst zal nagegaan worden in welke mate er cognitive conflict voorkomt in de geïnterviewde bedrijven en welk effect dit heeft op de communicatie. Daarna zal onderzocht worden of er ook relationship conflict aanwezig is en welke de potentiële gevolgen van dit type conflict zijn op de samenwerking.

Cognitive conflict

In alle vier de bedrijven werd benadrukt dat er toch wel veel gediscussieerd wordt over de strategie van de onderneming. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande quote:

"Wij maken ruzie met argumenten." (Herman Verwimp)

Verwimp benadrukt dat het niet mogelijk is om van de eerste keer al tot een overeenkomst te komen. Daarom wordt er wel al eens ruzie gemaakt, maar zoals uit zijn quote blijkt, hebben die ruzies echt betrekking op oordeelsverschillen en hoe de

doelstellingen van de onderneming het best bereikt kunnen worden. Ook binnen de Raad van Bestuur doen zich discussies voor, echter zijn die wel niet even goed met alle leden van de Raad van Bestuur. Verwimp haalt namelijk aan dat de discussies met de voorzitter van de Raad van Bestuur op hetzelfde niveau zitten als die binnen de directie, maar dat er met een andere externe bestuurder niet zo'n open communicatie is.

Bij Bruno Groep werd ook aangehaald dat er toch wel veel gediscussieerd wordt:

*"Wij kunnen heel hard discussiëren, maar daarna is dat ook gedaan. Dat is uitgepraat."
(Giuliano Bruno)*

Uit deze quote blijkt ook dat de discussies zich enkel beperken tot het zakelijke, zoals ook bij Mathieu Gijbels het geval was. Giuliano Bruno vindt dat dit een voordeel is van met broers samen te werken. Hij vindt dat er dan meer verdragen kan worden. Verder geeft hij aan dat het niet mogelijk is om het altijd met elkaar eens te zijn, maar dat is ook belangrijk vindt hij. Dit bleek ook uit de literatuurstudie. Door af en toe eens goed met elkaar te discussiëren zullen er uiteindelijk betere beslissingen genomen kunnen worden.

Verder werd in de literatuurstudie aangehaald dat cognitive conflict ook een invloed heeft op het bereiken van een consensus. In drie bedrijven werd aangehaald dat er nooit een stemming was en men meestal een overeenkomst probeert te vinden.

"Geen stemming. Consensus, meestal bij ons. Wij hebben nog nooit een stemming gehad, over niets. Nog nooit." (Paul Kumpen)

In verschillende bedrijven werd aangegeven dat het bereiken van een consensus niet altijd even makkelijk is. Paul Kumpen haalt bijvoorbeeld aan dat het deze keer, bij deze strategieoefening, lang geduurd heeft vooraleer men een overeenkomst had. Als oorzaak geeft hij ook aan dat het deze keer heel diep ging. Ook bij Mathieu Gijbels blijkt het niet altijd even makkelijk te zijn. Verwimp haalt aan dat veel afhangt van het thema dat besproken wordt en het tijdstip waarop het besproken wordt. Bij Mathieu Gijbels gaat het er als volgt aan toe:

"De voorzitter maakt eigenlijk een samenvatting van de discussie en die vraagt dan: kunnen we dit zo afronden? Is iedereen het er mee eens dat we dit gaan doen?" (Herman Verwimp)

Bij Produkten Bielen en Bruno Groep blijken de familiale banden toch wel een invloed te hebben op de discussies die gevoerd worden.

"Als we iets bespreken, en er ontstaan discussies en die discussies die raken soms oververhit, dat kan gebeuren, dan wordt dat aspect terug op de agendapunten van de volgende Raad van Bestuur gezet." (Marc Bielen)

Marc Bielen haalt dus duidelijk aan dat de discussies soms hoog kunnen oplopen. Dit kan gevaarlijk zijn voor de samenwerking. In de literatuurstudie werd namelijk aangehaald dat een te hoge mate van cognitive conflict ook kan ontaarden in relationship conflict wanneer bijvoorbeeld cognitive conflict ervaren wordt als persoonlijke kritiek. Bij Produkten Bielen heeft dit echter niet zo'n heel grote invloed op de samenwerking. Als oorzaak hiervan kan aangehaald worden dat er ook nog een externe persoon zetelt in de Raad van Bestuur die de vrede een beetje kan behouden. Uit het interview met Marc Bielen bleek verder ook dat men meestal wel tot een consensus komt.

Ook bij Bruno groep spelen de familiale banden wel een rol van tijd tot tijd:

"... soms botst dat ook af en toe, maar dat moet ook. Dat kan niet dat altijd alles goed gaat. Het zou fijn zijn, maar ..." (Giuliano Bruno)

Uit de quote blijkt echter ook dat dit niet zo heel vaak voorkomt, het zijn dan gezonde onenigheden die zich voordoen.

Uit de drie interviews bleek dus dat er een goede mate van cognitive conflict aanwezig is in de bedrijven. Alle voor- en nadelen worden goed afgewogen tegen elkaar en men probeert hierin een overeenkomst te vinden. Op basis van deze interviews kan dus gesteld worden dat een gemiddelde mate van cognitive conflict positief is voor een effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Bij Bruno Groep is eerder een lage mate van cognitive conflict terug te vinden. Nu wordt er veel individueel nagedacht en voor- en nadelen afzonderlijk afgewogen, terwijl er toch af en toe eens goed gediscussieerd wordt. Bij Bruno Groep verloopt de communicatie ook op een effectieve manier, maar dit zou toch nog beter kunnen in dit bedrijf. Ten slotte bleek in de ondernemingen die geïnterviewd zijn geen té hoge mate van cognitive conflict aanwezig te zijn. Hierdoor kan er geen conclusie genomen worden over het effect van een hoge mate van cognitive conflict op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Daarom kan hypothese twee dus niet aanvaard, maar ook niet verworpen worden.

Relationship conflict

In de literatuurstudie werd gesteld dat relationship conflict de effectieve samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT zal hinderen. In wat volgt zal deze hypothese getoetst worden aan de praktijk.

In de vier bedrijven bleek er slechts een kleine mate van relationship conflict aanwezig te zijn. Zo haalde Verwimp bijvoorbeeld het volgende aan:

"We [de directieleden] maken ruzie, maar we weten heel goed waarom dat zo is. We schreeuwen niet op elkaar, maar wij maken ruzie met argumenten. We kunnen dat ook ongegeneerd en we zitten 's anderendaags opnieuw rond de tafel en er is niks gebeurd. Dat is heel belangrijk." (Herman Verwimp)

Uit de literatuur bleek dat relationship conflict heel emotioneel kan zijn. Het betreft gevoelens en emoties. Wanneer er echt gevoelens betrokken zijn in de discussie, dan is het niet mogelijk om 's anderendaags terug rond de tafel te gaan zitten alsof er niets gebeurd is. Echter haalde hij wel aan dat het heel moeilijk was geweest om Matti Gijbels te overtuigen nadat ze terugkwamen van Spanje. Deze discussies kunnen wel persoonlijker zijn geweest. Verwimp haalde ook aan dat ze Matti Gijbels beter wel betrokken hadden toen bij de formulering van de strategie. Dit kan toch wel een indicatie zijn dat de discussies die destijds gevoerd zijn emotioneler waren dan anders.

Zoals eerder ook al werd gesteld, kunnen de discussies bij Produkten Bielen wel eens oververhit geraken. De heftige discussies zullen voornamelijk plaatsvinden tussen de twee broers omdat er gesteld werd dat de voorzitter de knoop zal doorhakken indien men er niet uitgeraakt. Indien de voorzitter de knoop moet doorhakken kan hij niet in zo'n grote mate betrokken zijn geweest in de discussie. Het feit dat deze discussies dus voornamelijk tussen de broers plaatsvinden, geeft aan dat deze discussies dicht kunnen aanleunen bij relationship conflict. Echter zei Marc Bielen ook dat dit zelden voorkwam, waardoor er kan gesteld worden dat ook hier slechts een kleine mate van relationship conflict aanwezig is.

Ook bij Bruno Groep is er soms wel eens een relationeel conflict, maar ook hier zijn die zeer zeldzaam. Dit conflict komt dan eerder voor onder de twee broers. De twee personen van de volgende generatie zijn hier niet zozeer in betrokken.

Het is dus opmerkelijk dat indien er relationship conflict voorkomt hier meestal familieleden in betrokken zijn. Bij Produkten Bielen, bijvoorbeeld, werd ook een indicatie

gegeven dat samenwerking dan niet meer mogelijk is omdat de voorzitter dan de beslissing neemt. Op basis hiervan kan er toch wel verwacht worden dat de aanwezigheid van relationship conflict een negatief effect heeft op de samenwerking, waardoor hypothese drie aanvaard kan worden.

3.4 Cohesiveness in de praktijk

Om de samenhang in het team te meten werd ten eerste gepolst naar de mate waarin het team tot een consensus komt. Verder werd ook gevraagd naar het gedrag van de groep eens de beslissing genomen is. Ten slotte werd ook de vraag gesteld of ze zelf het gevoel hadden dat het team nauw samenhangt.

In alle drie de bedrijven (Kumpen NV, Mathieu Gijbels en Produkten Bielen) werd aangegeven dat het komen tot een overeenkomst zeer belangrijk is. Men blijft dan ook discussiëren totdat iedereen zich in de uitkomst kan vinden.

Bij Produkten Bielen is er een speciale situatie teruggevonden. Ook in dit bedrijf wordt het bereiken van een consensus als belangrijk beschouwd. Daarom zou kunnen gesteld worden dat er toch wel een bepaalde mate van samenhang aanwezig is onder de leden. Anderzijds stelt Marc Bielen dat de leden van de Raad van Bestuur ook een vrij neutrale houding hebben ten opzichte van elkaar, ondanks dat twee van de drie leden van de Raad van Bestuur tot de familie behoren. Hij merkt echter wel dat de andere bestuurder en de directeur meer tegen elkaar aanleunen omdat ze ook in het bedrijf met elkaar samenwerken. Hij staat daar buiten.

Indien dan de beslissing genomen is, is er in de drie bedrijven meestal wel een akkoord gevonden. Herman Verwimp haalt het volgende aan:

*"Ik ben misschien niet altijd tevreden, maar ik sta er toch achter. Er is akkoord, dat wel."
(Herman Verwimp)*

Bij Produkten Bielen wordt niet altijd een consensus bereikt. Indien het niet mogelijk is om een overeenkomst te vinden, dan is het de voorzitter die de knoop moet doorhakken, stelt Marc Bielen. De twee andere bestuurders aanvaarden dan ook deze beslissing.

Zowel Paul Kumpen, Herman Verwimp als Giuliano Bruno geven aan dat er binnen de directie zeker een grote mate van samenhang aanwezig is. Bij Kumpen NV proberen ze dat ook te activeren.

"Door met de directie ook eens een paar keer per jaar een uitstap te doen. Dit jaar zijn we bijvoorbeeld een weekend naar Gent geweest." (Paul Kumpen)

Ook het feit dat de directie dag in dag uit met elkaar in contact komt, heeft tot gevolg dat men een beter begrip zal hebben van elkaar waardoor uiteindelijk ook de samenhang hoger zal zijn.

In de Raad van Bestuur is het wel een beetje anders zegt Herman Verwimp:

"Met twee van drie externe bestuurders is dat zeer open en een zeer mature relatie. Met de derde is dat wat minder, maar die is ook nog vrij nieuw. Ik denk dat dat wel nog zal komen. Dat heeft zijn tijd nodig." (Herman Verwimp)

Eenzijds benadrukt hij dus dat er open communicatie is in de Raad van Bestuur. Uit de literatuur bleek ook dat er alleen veel communicatie kan voorkomen indien er een bepaald niveau van cohesie aanwezig is in de groep. Anderzijds benadrukt hij ook dat dit niet met alle bestuurders zo is. Het feit dat die persoon nog vrij nieuw is in de groep (hij zit er nu zo'n twee à drie maanden in) zal een invloed hebben op de mate van samenhang tussen de nieuwe bestuurder en de anderen.

De samenhang is het grootste in de onderneming Bruno Groep. De twee broers zijn eigenaar van het bedrijf en leiden ook het bedrijf. Bij de leiding van het bedrijf worden ze bijgestaan door twee andere familieleden, de zoon van één van de bestuurders en de zoon van een zus van de bestuurders. Voorts werd er expliciet gesteld dat er ook tijdens familiefeestjes over het bedrijf gepraat wordt, zij het wel op een meer informele manier. Hierdoor is er dus veel communicatie onder de leden van de directie en de Raad van Bestuur waardoor er belangrijke informatie gedeeld en een gemeenschappelijk standpunt ontwikkeld kan worden.

Uit de interviews bleek dus dat er samenhang aanwezig is in de ondernemingen. Bij Bruno Groep zou deze samenhang het grootste zijn. Verwacht wordt dat deze samenhang echter niet té hoog is omdat de besluitvorming in dit bedrijf toch wel op een efficiënte manier verloopt. Een oorzaak hiervan kan zijn dat er wel een vrij strikte scheiding in functies aanwezig is in dit bedrijf. In de drie andere bedrijven is een gemiddeld niveau van samenhang teruggevonden. De groep hangt niet extreem goed samen, maar ook niet extreem slecht. Ook in deze ondernemingen is er een efficiënte besluitvorming met betrekking tot de strategie. Daarom kan ook hypothese vier aanvaard worden.

3.5 Verhouding internen/externen in de praktijk

Een eerste aspect dat verder onderzocht werd in de literatuurstudie, betreffende de samenstelling van de organen, is de verhouding tussen internen/externen. Omdat er in de literatuurstudie expliciet een onderscheid gemaakt wordt tussen externe managers en externe bestuurders zal dit ook in het praktijkgedeelte zo gebeuren. Eerst zullen de externe managers aan bod komen en daarna de externe bestuurders.

Externe managers

Uit de literatuurstudie blijkt dat het management een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van de strategie van de onderneming. Daarom moet onderzocht worden welke invloed niet-familiale managers hebben in de praktijk.

In de literatuurstudie werden drie mogelijke samenstellingen van het managementteam in familiebedrijven aangehaald. Ook in de praktijk bleken deze drie samenstellingen aanwezig te zijn. Bij bouwmaterialen Creyns en Bruno Groep bestaat het management enkel uit familieleden. In twee andere bedrijven, namelijk Kumpen NV en Produkten Bielen, bestaat het managementteam uit externe en familiale managers. Bij Mathieu Gijbels ten slotte behoort geen enkel lid van de directie tot de familie.

Verder werd in de literatuurstudie ook aangehaald dat er zich problemen kunnen voordoen wanneer er externe managers worden opgenomen in het managementteam van een familiebedrijf omdat deze managers andere doelstellingen kunnen nastreven. In de interviews kwam niet zo heel duidelijk naar voren welke doelstellingen de managers nu effectief nastreven. Er kan echter wel verwacht worden dat de doelstellingen bij Mathieu Gijbels niet zo verschillend zijn. In dit bedrijf is het namelijk zo dat de drie directieleden ook alle drie aandeelhouder zijn van het bedrijf. De directie is dus niet emotioneel verbonden met het bedrijf, maar wel financieel. Het is dus zowel voor de directie als voor het familielid belangrijk dat het bedrijf het goed doet omdat ze allemaal financieel verbonden zijn met het bedrijf. Bij Produkten Bielen is er echter wel een verschil teruggevonden. De literatuurstudie stelde dat het voornamelijk de familiale managers zijn die een sociale verantwoordelijkheid op zich nemen, terwijl de externe manager eerder op het financiële gericht is. Bij Produkten Bielen is het net andersom, zoals uit de volgende quote blijkt:

"Het enige wat wij hem [de algemeen directeur] soms verwijten is dat hij het te vaak opneemt voor het personeel. [...] Nu heb je eigenlijk een weegschaal waar het bedrijf en de werknemers naar elkaar toe gebracht worden tot op gelijke hoogte." (Marc Bielen)

Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de externe manager opgegroeid is in het bedrijf. Hij heeft de groei van het bedrijf meegemaakt en werkt alsof het bedrijf van hem is. De hoofdverantwoordelijke van sales, aan de andere kant, behoort wel tot de familie en is ook financieel verbonden met het bedrijf. Dit is het grote verschil tussen de twee managers: de externe manager is niet financieel verbonden met bedrijf, maar kent het bedrijf wel zeer goed waardoor hij misschien meer begaan is met het personeel. De familiale manager aan de andere kant is ook financieel verbonden met het bedrijf en heeft dus veel meer te verliezen dan enkel zijn job indien het bedrijf het niet goed doet. Daarom laat hij zich misschien meer leiden door financiële overwegingen. Dit verschil in doelstellingen kan de samenwerking dus hinderen. Bij Produkten Bielen is dit echter niet echt het geval. Marc Bielen haalde aan dat er zeker rekening wordt gehouden met het niet-financiële aspect omdat de werknemers en het financiële naar elkaar toegebracht worden. Hierdoor worden de belangen meer op elkaar afgestemd waardoor de beslissing die tot stand komt zowel met de belangen van de externe als familiale manager rekening houdt.

Bij Kumpen NV heeft de aanstelling van een niet-familiale manager geen negatieve invloed op de samenwerking. Paul Kumpen haalde duidelijk aan dat hij zeer tevreden is over de algemeen directeur. Voor de huidige algemeen directeur was Paul Kumpen zelf de CEO van de onderneming. De twee hebben dan enkele jaren deze job samen gedaan, maar dat was niet langer mogelijk. Een oorzaak werd hier niet voor gegeven in het interview, maar het kan zijn dat Paul Kumpen het in het begin moeilijk vond om een deel van zijn macht over te dragen aan een externe. Nu behoort Paul Kumpen niet meer tot de directie, maar geeft hij wel nog advies aan het management en de samenwerking loopt veel beter nu.

Een voordeel van externe managers dat werd aangehaald in de literatuurstudie is de objectiviteit in emotionele familieproblemen die ze met zich meebrengen. Dit aspect kwam duidelijk naar voren bij Mathieu Gijbels toen de directie Matti Gijbels moest overtuigen van de strategie die ze hadden uitgewerkt. Matti Gijbels behoort wel niet tot de directie van Mathieu Gijbels, maar heeft wel een zeer belangrijke plaats in de Gijbels Holding (en dus ook in Mathieu Gijbels). Herman Verwimp haalde namelijk aan dat het enige tijd geduurd heeft voor Matti helemaal overtuigd was. Een mogelijke oorzaak

hiervan kan zijn dat Matti andere doelstellingen had, een andere richting wilde uitgaan met het bedrijf. Hij wilde misschien de familiale belangen beschermen terwijl de directie eerder voorstander was voor wat goed is voor het bedrijf.

Op basis van de interviews is het zeer moeilijk om de hypothese omtrent de externe manager te aanvaarden of te verwerpen. Doordat er slechts één interview gedaan is, kan het effect van de verandering in samenstelling niet onderzocht worden. Op basis van de wel gekende informatie kan er gesteld worden dat er een goede samenwerking terug te vinden is, ook met de externe manager. Hypothese vijf kan echter niet aanvaard en niet verworpen worden op basis van de uitgevoerde interviews.

Externe bestuurders

In vier van de vijf geïnterviewde bedrijven bleken er externe bestuurders aanwezig te zijn in de Raad van Bestuur. Het gaat hier om de volgende bedrijven: Mathieu Gijbels, bouwmaterialen Creyns, Kumpen NV en Produkten Bielen. Met externe bestuurders worden hier de bestuurders bedoeld die geen uitvoerende functie hebben. Bij Bruno Groep bestaat de Raad van Bestuur enkel uit interne bestuurders. Omdat de Raad van Bestuur bij bouwmaterialen Creyns niet betrokken is in de strategie van de onderneming, zal deze onderneming niet meer verder besproken worden. In wat volgt zal nagegaan worden welke bijdrage deze externe bestuurders leveren in de strategie van de onderneming.

Bij Mathieu Gijbels en Kumpen NV werd duidelijk aangehaald dat er externe bestuurders aanwezig waren omdat deze personen een bepaalde expertise met zich meebrengen.

"Hun rol is eigenlijk ons input geven buiten het bouwgebeuren om. Hun expertise in ondernemingen. Hoe waait en hoe draait dat. De externe bestuurders kunnen andere accenten leggen, dingen waar wij soms naast kijken." (Paul Kumpen)

"Je hebt hen nodig op het gebied van een bepaalde expertise die je wilt toevoegen aan de directie. Voor ons zijn ze ook een stukje de kritische kijk op de wereld. Ze zijn eigenlijk spiegels." (Herman Verwimp)

Deze twee bedrijven hebben dus allebei externe bestuurders omdat ze hierdoor het probleem ook eens vanuit een andere hoek kunnen bekijken. Uit de quotes blijkt ook dat deze bestuurders de kennis van de managers dus moeten aanvullen.

Uit de literatuurstudie blijkt ook dat door de input van de externe bestuurders het aantal strategische voorstellen zal stijgen. Dit is echter niet het geval in deze twee bedrijven. Hier bestaat de bijdrage van de Raad van Bestuur er eerder in om het management er attent op te maken dat er nog bepaalde tekortkomingen zijn in het voorstel. Hierdoor zal de kwaliteit van de strategische voorstellen stijgen.

Uit de literatuurstudie bleek verder dat externe bestuurders ook een direct negatief effect kunnen hebben op de samenhang onder de leden van de groep. Een mogelijke oorzaak die aangehaald werd, is de regelmaat waarmee interne en externe bestuurders met elkaar samenwerken. Omdat externe bestuurders enkel op bepaalde tijdstippen samenwerken, zal de samenhang in de Raad van Bestuur lager zijn indien er veel externe bestuurders aanwezig zijn. Dit is echter niet het geval bij Mathieu Gijbels. In deze Raad van Bestuur kan men met twee van de drie externe bestuurders goed samenwerken en is er ook een goede samenhang onder de leden. In dit bedrijf heeft men wel onlangs een nieuw extern lid opgenomen in het team. Herman Verwimp haalde aan dat de communicatie met deze persoon nog beter kan. Daarom kan er wel verwacht worden dat de opname van deze externe bestuurder een daling in de samenhang van het hele team heeft veroorzaakt, maar dit is dan eerder te wijten aan de korte tijd dat deze bestuurder tot het team behoort en niet zozeer aan het feit dat hij extern is.

Eerder werd al aangetoond dat er in de bedrijven niet zo'n heel hoge mate van cognitive conflict aanwezig is. De literatuur stelt dat een groep waarin externe bestuursleden zetelen een hogere mate van cognitive conflict ervaart dan een groep waarin niet zo veel externe bestuursleden zitten. Op basis van deze interviews kan hier dus geen conclusie over genomen worden. Wanneer de twee bedrijven met externen en zonder externen vergeleken worden, is er namelijk ongeveer evenveel cognitive conflict terug te vinden.

Zoals de hypothese vermeldt, zal de opname van externe bestuurders een positief effect hebben indien het aantal externe bestuurders, dat reeds aanwezig is, hoog is. Er kan dus verwacht worden dat de samenwerking bij Mathieu Gijbels en Kumpen NV effectiever zal verlopen indien er een extra externe bestuurder wordt opgenomen. Bij Bruno Groep kan er daarentegen verwacht worden dat de opname van een extra externe bestuurder een negatieve invloed zal hebben op de effectieve samenwerking. Omdat hier maar één interview gedaan is, kan het effect van de verandering in de samenstelling echter niet in overweging worden genomen. Verder is er ook niet bekend hoe de samenwerking vroeger was, zonder externe bestuurders bijvoorbeeld. Daarom kan er geen conclusie getrokken worden met betrekking tot hypothese zes.

3.6 Grootte in de praktijk

Uit de literatuurstudie blijkt dat de grootte van de groep ook een belangrijke invloed kan hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. In wat volgt zal de literatuur getoetst worden aan de praktijk.

Bij Kumpen NV is de Raad van Bestuur het grootst, in totaal zijn er negen bestuurders aanwezig. De Raad van Bestuur bij Mathieu Gijbels bestaat uit zeven bestuurders. Bij Produkten Bielen en Groep Bruno is de Raad van Bestuur het kleinste, in beide ondernemingen bestaat de Raad van Bestuur uit slechts twee leden. Wat betreft het management kan er gesteld worden dat dit het grootste is bij Kumpen NV. Dit bedrijf telt zeven directieleden. Bij Group Bruno zijn dit er vier en Mathieu Gijbels telt drie directieleden. Het management van Produkten Bielen bestaat enkel uit de algemeen directeur, wel zijn er ook nog vier hoofdverantwoordelijken (één per afdeling).

Paul Kumpen geeft zelf aan dat de groep die zich bezighoudt met de strategie van de onderneming vrij omvangrijk is:

"En dat wordt hier gedaan door de directie en het tweede echelon daar net onder. Dus directie en ook mensen die leiding geven. Het is wel een omvangrijke groep. Vrij omvangrijk ... en daar worden dan dagen voor uitgetrokken. Wij zijn nu volop bezig met de strategie." (Paul Kumpen)

Ondanks de grootte van de groep lijkt het toch allemaal vrij vlot te gaan in dit bedrijf. Een oorzaak hiervan kan zijn dat er ook veel per afdeling bekeken wordt. Zo heeft Kumpen NV eigenlijk vier aparte afdelingen die elk ook nog eens hun eigen 'strategie' hebben. Ook de aanwezigheid van het strategiecomité kan tot gevolg hebben dat de samenwerking vlot verloopt omdat deze groep kleiner is. Paul Kumpen haalde wel aan dat het deze keer langer heeft geduurd dan anders voor men tot een overeenkomst is gekomen. Als oorzaak haalde hij aan dat ze dit jaar zeer ver zijn gegaan in de strategieoefening. In dit bedrijf is het wel zo dat de Raad van Bestuur in een beperkte mate betrokken is in de strategieformulering. De Raad van Bestuur geeft eerder tips en hints met betrekking tot de strategie.

Bij Mathieu Gijbels is er een kleinere groep terug te vinden die met de strategie bezig is. Drie personen (de directie) doet voorstellen met betrekking tot de strategie. Tijdens de Raad van Bestuur worden deze voorstellen dan bediscussieerd en wordt er beslist waarvoor men wil gaan, in dit proces zijn zeven mensen betrokken. Bij Mathieu Gijbels is

er meer communicatie terug te vinden met betrekking tot de strategie tussen de Raad van Bestuur en de directie. Deze communicatie lijkt ook vrij vlot te verlopen.

"Die [de Raad van Bestuur] gaan wel die kritische vragen stellen en die maken ons attent op dingen waar we aan moeten denken ... en dat pakken we wel mee." (Herman Verwimp)

Bij Produkten Bielen zijn het drie mensen die de strategie van de onderneming uittekenen, twee bestuurders en de algemeen directeur. Dit is een vrij kleine groep, waardoor eigenlijk ook het aantal meningen en standpunten vrij beperkt is. Dit kan tot een minder goede strategische beslissing leiden. Echter worden in deze onderneming wel regelmatig mensen uitgenodigd om advies te geven over een bepaald topic. Hierdoor stijgt toch de hoeveelheid informatie die aanwezig is in de groep waardoor men ook een betere beslissing kan nemen.

In de onderneming Bruno Groep is het eigenlijk voornamelijk één persoon die zich met de strategie van de onderneming bezighoudt, echter ligt de eindbeslissing wel bij twee personen (de twee leden van de Raad van Bestuur). Ook hier speelt het weer dat het directiecomité nog niet zo lang bestaat en dat de helft van de leden vrij jong is en nog veel te leren heeft. Daardoor hebben ze nog niet zo veel ervaring en worden ze nog niet zo heel veel betrokken bij de heel belangrijke beslissingen. Naarmate ze ouder en meer ervaren worden (en langer tot het directiecomité behoren) zullen ze geleidelijk aan ook meer taken op zich krijgen, waardoor ze ook meer met de strategie zullen bezig zijn.

In de ondernemingen die geïnterviewd werden, blijkt dus eigenlijk een kleine, middelgrote en grote groep aanwezig te zijn die de strategie van de onderneming bepaalt. De middelgrote groep blijkt het meest efficiënt samen te werken. Echter moet hierbij opgemerkt worden dat de twee andere ondernemingen de negatieve gevolgen die geassocieerd worden met een kleine en een grote groep goed opvangen. Door experts uit te nodigen tijdens de Raad van Bestuur krijgen ze bij Produkten Bielen toch de nodige informatie, die anders door bestuurders zou kunnen verstrekt worden. Bij Kumpen NV hebben ze dan weer een speciaal strategiecomité opgericht, waardoor de groep toch net iets kleiner wordt en er misschien ook minder communicatieproblemen aanwezig zijn. De 'weinig' communicatie omtrent de strategie die nu aanwezig is bij Bruno Groep kan te wijten zijn aan het nog vrij jonge en nieuwe team. Op basis van de interviews die uitgevoerd zijn, kan hypothese zeven noch aanvaard, noch verworpen worden.

3.7 Tenure in de praktijk

Uit de literatuurstudie bleek dat de tenure van de groep een belangrijke invloed kan hebben op de effectiviteit van de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT.

Dit element kwam het duidelijkste naar voren bij Mathieu Gijbels.

"Ik bedoel de voorzitter kennen we. Dat zijn heel goede discussies, die zitten eigenlijk op hetzelfde niveau als wanneer de directie samenzit." (Herman Verwimp)

Uit bovenstaande quote blijkt dat de voorzitter van de Raad van Bestuur, die extern is, een grote mate van bedrijfsspecifieke kennis heeft opgebouwd, anders kunnen de discussies niet op hetzelfde niveau zitten, zoals Herman Verwimp aanhaalde. Op basis van deze quote kan er dus gesteld worden dat er veel en goed gecommuniceerd wordt met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Aan de andere kant haalt Verwimp ook aan dat er met een andere bestuurder niet zo'n goede communicatie plaatsvindt:

"Met twee van drie externe bestuurders is dat zeer open en een zeer mature relatie. Met de derde is dat wat minder, maar die is ook nog vrij nieuw." (Herman Verwimp)

Verwimp geeft dus aan dat de communicatie met deze derde externe bestuurder niet zo open is. Er kan dus verwacht worden dat de samenwerking met deze bestuurder nog niet zo effectief is. Als oorzaak geeft hij aan dat deze bestuurder ook nog vrij nieuw is, deze bestuurder is nu ongeveer twee à drie maanden aanwezig in de Raad van Bestuur van Mathieu Gijbels. Verder verwacht Verwimp ook dat de communicatie met deze bestuurder nog wel zal verbeteren.

"Maar ik denk dat dat nog wel gaat komen. Dat heeft zijn tijd nodig." (Herman Verwimp)

Uit de literatuur bleek ook dat een te lange tenure kan leiden tot een lagere mate van cognitive conflict en dus bijgevolg ook een beslissing van lagere kwaliteit tot stand kan brengen. Bij Mathieu Gijbels is dit niet het geval. Uit een uitspraak van Herman Verwimp bleek namelijk dat de discussies op hetzelfde niveau zitten als met de directie. In dit team wordt dus wel degelijk nog grondig gediscussieerd over de verschillende alternatieven.

Bij Mathieu Gijbels wordt dus expliciet aangegeven dat de tenure van de groep een belangrijke invloed heeft op de samenwerking. In de andere bedrijven is dit niet zo expliciet tot uiting gebracht.

De tenure van de directie bij Bruno Groep is laag. Giuliano Bruno haalde namelijk aan dat er twee nieuwe directieleden zijn bijgekomen het afgelopen jaar. De directie ziet er dus nu iets meer dan een jaar zo uit. Hij haalde aan dat deze twee nieuwe directieleden nog veel moeten leren. Er kan dus verwacht worden dat de communicatie in de groep nog niet zo heel vlot verloopt omdat ze nog niet veel ervaring hebben om met elkaar samen te werken. Echter ziet hij wel al een verbetering, zoals uit onderstaande quote blijkt.

"De eerste maanden was vier uur niet genoeg en nu gaat dat vlot ... nu dat je al meer dan een jaar bezig bent, nu gaat dat vlot. Vier uur is soms iets te weinig en soms te veel.

Dat hangt van de vragen, meestal is dat genoeg. Meestal zitten we goed op tijd, ja."

(Giuliano Bruno)

In de gedane interviews zag de Raad van Bestuur in geen enkel bedrijf er al heel lang zo uit. Iedereen gaf aan dat er zich de laatste jaren wel een verandering in bestuursleden had voorgedaan. Giuliano Bruno haalde wel aan dat hun Raad van Bestuur er al 25 jaar zo uitzag. Even later stelde hij echter dat de andere familieleden er in 2006 waren uitgestapt en dat van toen af de Raad van Bestuur er zo uitziet als vandaag de dag. Hierdoor kan de stelling die in de literatuurstudie aangehaald werd dat er in bedrijven met een lange tenure van de Raad van Bestuur onveranderlijke en aanhoudende strategieën terug te vinden zijn niet aan de praktijk getoetst worden. Wel kan er gesteld worden dat er in al deze bedrijven veel met strategie gedaan wordt. Paul Kumpen stelde zelfs:

"Strategie is een must, maar keep it simple!" (Paul Kumpen)

Uit de interviews blijkt dus dat de tenure van de groep een belangrijk invloed heeft op de effectiviteit van de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. De hypothese stelt dat de samenwerking het meest effectief is wanneer de tenure van de groep niet te lang, maar ook niet te kort is. Bij Mathieu Gijbels blijkt een gemiddelde mate van tenure aanwezig te zijn en is de communicatie ook goed. Uit het interview met Giuliano Bruno bleek de tenure van de groep kort te zijn en de communicatie nog voor verbetering vatbaar. De effecten van een lange tenure op de samenwerking kwamen in deze interviews echter niet aan bod. Hierdoor kan er met betrekking tot de achtste hypothese geen besluit genomen worden.

4. Discussie en conclusie

In deze masterproef werd getracht om te bepalen hoe de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT in familiebedrijven bevorderd kan worden. Verder werden twee deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag betrof de sociale banden die in familiebedrijven aanwezig kunnen zijn. De andere deelvraag handelde over de samenstelling van de Raad van Bestuur en het TMT en de mogelijke impact hiervan op de samenwerking.

Deze masterproef kan opgedeeld worden in twee grote delen. Eerst en vooral werd er een literatuurstudie uitgevoerd. Aan de hand van deze literatuurstudie werden er acht hypothesen opgesteld. Het tweede deel van deze masterproef had tot doel om de opgestelde hypothesen te toetsen aan de praktijk. Aan de hand van vijf kwalitatieve interviews werd getracht om de opgestelde hypothesen te aanvaarden of te verwerpen.

In de literatuurstudie werden eerst de effecten van de sociale banden op de mate van vertrouwen, conflict en samenhang besproken. Het tweede deel van de literatuurstudie had betrekking op de tweede deelvraag. In dit deel werden de effecten van de verhouding tussen interne en externe managers en bestuurders, de grootte van de groep en de tenure van de groep besproken. Voor het praktijkgedeelte van deze masterproef werden er vijf interviews afgenomen met een directielid of een lid van de Raad van Bestuur. In vier van de vijf bedrijven bleek er samenwerking te zijn tussen de Raad van Bestuur en het TMT met betrekking tot de strategie van de onderneming, echter bleek de intensiteit van deze samenwerking verschillend te zijn. In wat volgt zullen hiervoor mogelijke oorzaken aangegeven worden.

Bij Produkten Bielen had de Raad van Bestuur de overhand in de ontwikkeling van de strategie. In dit bedrijf is het zo dat er twee bestuurders zijn en deze behoren allebei tot de familie. Één van de twee bestuurders is echter niet aanwezig in de dagelijkse leiding van de onderneming. Verder zetelt de algemeen directeur (die niet tot de familie behoort) ook in de Raad van Bestuur. In dit bedrijf is het dus zo dat de familie eigenlijk de volledige richting van de onderneming vastlegt, zij het weliswaar met een bepaalde input vanuit het bedrijf. De Raad van Bestuur komt hier elke maand samen.

Bruno Groep is het voorbeeld van een familiebedrijf waar de Raad van Bestuur en het TMT altijd samen de beslissingen nemen. Alle bestuurders behoren namelijk ook tot het TMT. Het TMT wordt verder aangevuld met nog twee andere directieleden. In dit bedrijf is er elk jaar een strategievergadering gepland die niet op het bedrijf plaatsvindt. Voor deze

strategievergadering gaat men naar een externe locatie. De twee andere directieleden behoren eveneens tot de familie.

Bij Mathieu Gijbels is er ook een goede samenwerking terug te vinden tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Ook in dit bedrijf wordt er geregeld een doordachte strategieoefening gedaan. Hier is het wel zo de directie (die volledig extern is) altijd met een voorstel afkomt. De samenwerking met de Raad van Bestuur bestaat er dan in om deze voorstellen grondig te controleren en te analyseren en verder aan te vullen met hints of tips.

Bij Kumpen NV is er een speciaal strategiecomité opgericht dat zich bezighoudt met de strategie van de onderneming. Dit comité bestaat uit de directie en de hoofdverantwoordelijken van elke afdeling en komt twee keer per jaar buitenshuis samen.

Uit de interviews blijkt dus dat er in de vier ondernemingen wel een bepaalde mate van samenwerking was, maar in elk van deze bedrijven verloopt deze samenwerking op een andere manier. In wat volgt zal nagegaan worden welke mogelijke verklaringen er voor deze verschillen gegeven kunnen worden. Er zijn twee grote takken die deze verschillen kunnen verklaren. Zo kan het zijn dat er een verschil is in sterkte en/of mate van sociale banden die een effect hebben op de samenwerking. Ten tweede kan ook de samenstelling van de organen verklaren waarom er een verschil is tussen de bedrijven.

In alle vier de bedrijven werd aangehaald dat de mate van vertrouwen die in het bedrijf aanwezig is niet te hoog en niet te laag is. Bij Mathieu Gijbels werd aangegeven dat er zeer veel geholpen wordt onder de directie. Je moet kunnen toegeven dat je niet alles rond krijgt, maar aan de andere kant is het ook belangrijk om zelf voor te stellen om te helpen. Bij Kumpen NV wordt er eerder informatie doorgespeeld onder de directie. In deze twee bedrijven kan er dus gesteld worden dat de basis van vertrouwen anders is. Bij Mathieu Gijbels is er vertrouwen aanwezig omdat je weet dat er een helpende hand klaarstaat indien dit nodig blijkt. Bij Kumpen NV is er vertrouwen aanwezig omdat de informatie die doorgespeeld wordt als waardevol wordt beschouwd. Dit verschil kan mogelijk verklaard worden door de grootte van groep. De Raad van Bestuur en het TMT bij Kumpen NV is veel groter dan die bij Mathieu Gijbels. In dit laatste bedrijf is het dus makkelijker om een vertrouwensrelatie op te bouwen omdat de groep veel kleiner is. De aanwezigheid van vertrouwen bij Bruno Groep is eerder gebaseerd op de familiale banden die er bestaan onder de directie.

Een andere mogelijke verklaring voor de verschillen die zich voordoen tussen de bedrijven in de samenwerking kan in het bestaan van cognitive en relationship conflict liggen. In alle vier de bedrijven kwam naar voren dat er cognitive conflict aanwezig was. Daarom is het vooral de aanwezigheid van relationship conflict dat de verschillen kan verklaren. Bij Bruno Groep en Produkten Bielen is de kans op relationship conflict groter omdat hier veel familieleden betrokken zijn in de strategie van de onderneming. Hoewel uit de interviews blijkt dat de mate van relationship conflict in deze bedrijven laag is, kan dit in werkelijkheid toch hoger liggen dan men denkt. Verder zal er bij Mathieu Gijbels en Kumpen NV een lager niveau van relationship conflict aanwezig zijn omdat hier ook veel niet-familieleden betrokken zijn in het strategische managementproces. Dit verschil tussen Bruno Groep en Produkten Bielen enerzijds en Mathieu Gijbels en Kumpen NV anderzijds kan ook verklaard worden door de grootte van de onderneming. De eerste twee bedrijven zijn veel kleiner waardoor het aantal familieleden dat aanwezig is groter is.

Ten slotte kan ook de mate van samenhang een reden zijn voor een andere samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Bij Mathieu Gijbels en Bruno Groep is de samenhang onder de leden hoog. Bij Mathieu Gijbels is deze samenhang zo hoog omdat men al lange tijd met elkaar samenwerkt en men elkaar goed kent. Bij Bruno Groep is deze samenhang zo hoog omwille van de familiale banden die in dit bedrijf aanwezig zijn. Bij Kumpen NV is de samenhang iets lager. Dit kan misschien verklaard worden door de grootte van de groep die bezig is met de strategie. In deze onderneming probeert men de samenhang wel te verhogen (of te behouden) door ook na de werkuren met de directie samen iets te doen.

Het is dus duidelijk dat de familiale en sociale banden zeker een rol spelen in de samenwerking met betrekking tot de strategie, maar ook hier is er een verschil merkbaar. Bij Bruno Groep en Produkten Bielen zijn de familiale banden sterk aanwezig, maar toch is er een verschil in samenwerking. De belangrijkste oorzaak hiervan ligt in het feit dat bij Produkten Bielen één familielid enkel in de Raad van Bestuur zit en dus niet betrokken is in de dagelijkse leiding van het bedrijf. Hierdoor bepaalt de Raad van Bestuur wel de strategie van de onderneming, maar niet als één team zoals bij Bruno Groep het geval is.

De tweede tak die kan verklaren waarom de Raad van Bestuur en het TMT anders samenwerken, heeft betrekking op de samenstelling van de organen. Een eerste belangrijk element is de verhouding tussen internen en externen. Het bleek moeilijk om

deze hypothesen te aanvaarden of te verwerpen omdat de interviews enkel een inzicht gaven in de huidige toestand van de organen. Toch kan de aanwezigheid van externe managers en externe bestuurders een indicatie geven voor het verschil in samenwerking tussen de vier bedrijven. In drie bedrijven waren namelijk externe managers aanwezig. Verder waren er ook in drie van de vier bedrijven externe bestuurders aanwezig. Het is opvallend dat bij Bruno Groep geen van beiden terug te vinden is. Alle beslissingen zijn dus volledig in handen van de familie. Bij Produkten Bielen heeft men daarentegen wel een externe algemeen directeur. Men heeft in dit bedrijf bewust gekozen voor een externe CEO omdat de familie van mening is dat het bedrijf op een onafhankelijke manier geleid moet worden. Bij Kumpen NV en Mathieu Gijbels zijn er dus zowel in de Raad van Bestuur als in het TMT externen aanwezig. Toch is er tussen deze twee bedrijven ook een verschil merkbaar in de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. De grootste oorzaak ligt in het feit dat Kumpen NV uit veel verschillende afdelingen bestaat. Er wordt dus ook veel per afdeling beslist. Daarom is er in dit bedrijf een speciaal strategiecomité opgericht met de directie en de verantwoordelijken per afdeling. Bij Mathieu Gijbels wordt het beleid van de hele onderneming uitgestippeld door de directie en daarna besproken binnen de Raad van Bestuur. Opmerkelijk is verder ook dat alle directieleden van Mathieu Gijbels ook tot de Raad van Bestuur behoren.

Verder kan ook de grootte van de groep die zich bezighoudt met de strategie van de onderneming de verschillen tussen de bedrijven verklaren. Bij Kumpen NV is dit een vrij omvangrijke groep, maar door de oprichting van het strategiecomité verloopt de samenwerking beter. Bij Mathieu Gijbels is het de volledige directie die zich met de strategie bezighoudt en de Raad van Bestuur geeft dan verdere hints en aanbevelingen. Bij Produkten Bielen is een grote groep eigenlijk niet noodzakelijk vermits de grootte van de onderneming. Indien blijkt dat de Raad van Bestuur toch niet over de nodige kennis beschikt, zullen zij experts inhuren om op die manier een doordachte beslissing te kunnen nemen.

Ten slotte bleek uit de literatuur ook dat de tenure van de groep een invloed kan hebben op de effectiviteit van de samenwerking. De tenure van de groep bij Bruno Groep is vrij kort. Dit kan een verklaring zijn waarom de beslissingen door de Raad van Bestuur en de directie samen genomen worden. Ook bij Mathieu Gijbels is de tenure van de huidige groep kort, maar dit komt omdat er één nieuwe externe bestuurder is. Met de andere bestuurders en directieleden bestaat er een langere relatie. Tussen deze leden is de samenwerking ook effectiever.

Ook de samenstelling van de Raad van Bestuur blijkt dus veel van de verschillen tussen de bedrijven te verklaren. Vooral de verhouding tussen internen en externen blijkt zeer belangrijk te zijn in de manier waarop de Raad van Bestuur en het TMT samenwerken.

Algemeen kan er dus gesteld worden dat de familiale en sociale banden die aanwezig zijn in het bedrijf een invloed hebben op de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT. Echter blijkt ook de samenstelling een belangrijke invloed te kunnen hebben op de samenwerking. De combinatie van sociale banden en de samenstelling van de groep leidt er dus toe dat er in de vier bedrijven een andere samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT plaatsvindt.

5. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze masterproef omvat uiteraard niet alles wat onderzocht kan worden in verband met dit topic. Zo zijn er nog verschillende elementen die in de toekomst grondig onderzocht kunnen worden. Ook heeft deze masterproef enkele belangrijke beperkingen, zowel in de literatuurstudie als in het praktijkgedeelte.

In de literatuurstudie werd bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten familiebedrijven. Het is echter wel heel belangrijk om dit te onderzoeken omdat de invloed van de familiale banden anders kan zijn naargelang het type familiebedrijf er bestudeerd wordt. Niet alleen kan het type familiebedrijf een invloed hebben op de sociale banden die in een familiebedrijf aanwezig zijn, ook de generatie waarin in het familiebedrijf zich bevindt, kan van belang zijn. In deze literatuurstudie werd er ook geen onderscheid gemaakt tussen de generatie waarin het familiebedrijf zich bevindt. Dit kan echter wel nog belangrijke en andere inzichten aan het licht brengen.

Ook het praktijkgedeelte is niet volkomen. Ten eerste zijn er slechts vijf interviews gedaan, wat veel te weinig is om algemene conclusies te kunnen trekken. Het is dus niet zo dat wat uit deze praktijkvoorbeelden bleek de algemene waarheid is. Een andere beperking van het praktijkgedeelte is dat de interviews die gedaan zijn slechts eenmalige interviews zijn geweest. Hierdoor is er niet een heel diep inzicht verworven kunnen worden in de ondernemingen. Daarom is het belangrijk dat er in de toekomst nog meer interviews worden gedaan met dezelfde persoon omdat er op die manier een nog dieper inzicht in de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en het TMT verworven kan worden.

Een belangrijke aanbeveling naar de bedrijfswereld toe is dat men rekening moet houden met de specifieke eigenschappen en noden van de onderneming. Familiebedrijven zijn namelijk een zeer diverse groep en waarschijnlijk is er niet één samenstelling die de beste is voor een effectieve samenwerking aan de strategie. Uit de vier interviews bleek namelijk telkens een andere samenwerking aanwezig te zijn tussen de Raad van Bestuur en het TMT, maar in geen enkel van deze bedrijven was deze samenwerking slecht. Daarom is het belangrijk dat men niet gaat kopiëren van andere bedrijven. Verder kan er ook nog aanbevolen worden om zeker samen te werken met betrekking tot de strategie. De input van de Raad van Bestuur kan namelijk andere inzichten verschaffen wat uiteindelijk een positieve invloed zal hebben op de kwaliteit van de strategische beslissing.

Lijst van geraadpleegde werken

- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12, 215-234.
- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27, 17-40.
- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507-525.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A., & Sapienza H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 496-516.
- Amason, A., & Schweiger, D. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. *International journal of conflict management*, 5, 239-253.
- Amason, A., Thompson, K., Hochwarter, W., & Harrison, A. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group & Organization Studies*, 13, 468-494.
- Ancona, D., & Nadler, D. (1989). Top hats and executive tales: Designing the senior team. *Sloan Management Review*, 31, 19-28.
- Anderson, D., Melanson, S., & Maly, J. (2007). The evolution of corporate governance: power redistribution brings board to life. *Corporate governance: an international review*, 15, 780-797.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative science quarterly*, 49(2), 209-237.
- Anderson, S., & Williams, L. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 8, 282-296.
- Andres, H., & Zmud, R. (2002). A contingency approach to software project coordination. *Journal of Management and Information Systems*. 18,41 -70.

- Andrews, K. (1980). Directors' responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, 58(6), 30-42.
- Aronoff, C. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11, 181-185.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business economics*, 31, 163-180.
- Banfield, E. (1958). *The moral basis of a backward society*. Glencoe, IL: Free Press.
- Bantel, K., & Finkelstein, S. (1991). The determinants of top management teams. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Miami.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Baron, R. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15, 72-81.
- Berkowitz, L. (1954). Group standards, cohesiveness, and productivity. *Human Relations*, 7, 509-519.
- Blau, P. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- Blau, P. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press.
- Block, J. (2011). How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A Principal-Agent Model. *Family business review*, 24(1), 9-27.
- Boulding, K. (1963). *Conflict and Defense*. New York: Harper & Row.
- Brehmer, B. (1976). Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological bulletin*, 83, 586-596.
- Cabrera-Suarez, K., De Saá-Pérez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-46.
- Castro, C., De La Concha, M., Gravel, J., Periñan, M. (2009). Does the team leverage the board's decisions? *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 744-761.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.

- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29, 555-575.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16, 89-107.
- Cochran, P., Wood, R., & Jones, T. (1985). The composition of boards of directors and incidence of golden parachutes. *Academy of Management Journal*, 28, 664-671.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17, 1-25.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 355-362.
- Cosier, R., & Rose, R. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational behavior and human performance*, 19, 378-391.
- Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.
- Daily, C. (1996). Governance patterns in bankruptcy reorganizations. *Strategic Management Journal*, 17, 355-375.
- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Dalton, D., Daily, C., Ellstrand, A., & Johnson, J. (1998). Metaanalytic review of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19, 269- 290.
- Danes, S., Zuiker, V., Kean, R., Arbuthnot, J., & Kaye, K. (1999). Predictors of family business tension and goal achievement. *Family Business Review*, 12(3), 241-252.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Demb, A., & Neubauer, F. (1992). *The corporate board*. New York: Oxford University Press.
- Dirks, K., Lewicki, R., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34, 68-84.

- Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, 34, 459-482.
- Dunn, J., & Schweitzer, M. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 736–748.
- Dyer, G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transition*. San Francisco et al.: Jossey—Bass Publisher.
- Dyer, G., Jr. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2, 221-235.
- Dyer, G., Jr. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, G., Jr., & Whetten, D. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J., & Bourgeois, L., III. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42–62.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: Linking founding team strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504–529.
- Ensley, M., & Pearson, A. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267-284.
- Erez, M., Early, P., & Hulin, C. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model. *Academy of management journal*, 28, 50-66.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 35, 484-503.
- Fiske, S., & Taylor, S. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of voice of improvement of experienced inequality. *Journal of personality and social psychology*, 35, 108-119.
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Fredrickson, J., Hambrick, D., & Baumrin, S. (1988). A Model of CEO Dismissal. *Academy of Management Review*, 13, 255-270.

- Friedlander, F. (1970). The Primacy of Trust as a Facilitator of Further Group Accomplishment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 387-400.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gallo, M., & Vilaseca, A. (1998). A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: an empirical study. *Family Business Review*, 11(1), 35-47.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Golden, B., & Zajac, E. (2001). When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22, 1087-1111.
- Goodacre, D. (1951). The use of a sociometric test as a predictor of combat unit effectiveness. *Sociometry*, 14, 148-152.
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*, 34, 306-330.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15, 241-250.
- Goodstein, J., & O'Reilly, C. (1988). It's what's up top that counts: The role of executive team demography and team dynamics in determining firm success and failure. *Working Paper, School of Business, University of California, Berkeley*.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations. In P.B. Paulus (Ed.) *Basic group processes*, 235-256. New York, Springer Verlag.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). The dynamics of trust. *Academy of Management Review*, 33, 276-278.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Hackman, J. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D., Cho, T., & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick, D., & D'Aveni, R. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38, 1445-1466.

- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organizations a reflection of its top managers. *Academy of Management review*, 9, 193- 206.
- Harrison, D., Price, K., & Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96– 107.
- Harrison, E. (1975). *The managerial decision-making process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Harvey, M., & Evans, R. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.
- Hendry, K., & Kiel, G. (2004). The role of the board in firm strategy: integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 500– 520.
- Hickson, D., Butler, R., Cray, D., Mallory, G., & Willson, D. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hill, G. (1982). Group versus individual performance: Are n + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.
- Hoffman, L., & Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogenous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27-32.
- Hogg, M. (1998). Social identity, self-categorization and the small group. In E. Witte & J. Davis (Eds.), *Understanding group behavior*, vol. 2, 227-253. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hsueh-Liang, W. (2008). How do Board CEO Relationships Influence the Performance of New Product Introduction? Moving from Single to Interdependent Explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 16(2), 77-89.
- Hughes, H. (1982). *Goodwill in accounting: A history of the issues and problems*. Research Monograph No. 80. Atlanta: Georgia State University College of Business Administration.
- Huse, M. (1990). Board composition in small enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2, 363-373.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioral perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16, 65–79.
- Ibrahim, A., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.

- Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 8, 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Janis, I. (1983). *Groupthink Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. (1992). The impact of intragroup conflict on group effectiveness: a multimethod examination of the benefits and detriments of conflict. Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. (1997a). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through valuebased intragroup conflict. In D. Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*: 87-100. London: Sage.
- Jehn, K. (1997b). A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-558.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K., & Shah, P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.
- Johnson, C., & Ford, R. (2000). Emotional reactions to conflict: Do dependence and legitimacy matter? *Social Forces*, 79(1), 107-138.
- Johnson, J., Daily, G., & Ellstrand, A. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22, 409-438.
- Judge, W., & Zeithaml, C. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of management journal*, 35(4), 766-794.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39, 17-31.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.

- Kellermans, F., & Eddleston, K. (2002). Feuding families: When conflict does a family firm good. Paper presented at the 62nd meeting of the Academy of Management, Denver, August.
- Kellermans, F., & Eddleston, K. (2004). Feuding families: when conflict does a firm good. *Entrepreneurship, Theory, and practice*, 28(3), 209-228.
- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4, 445-461.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Kets de Vries, M. (1996). *Human dilemmas in family business*. London: Routledge.
- Klein, S. (2000). Family Business in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13, 157-181.
- Kor, Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R & D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27, 1081-1099.
- Korsgaard, M., Schweiger, D., & Sapienza, H. (1995). Building commitment, attachment, and trust in top management teams: the role of procedural justice. *Academy of management journal*, 38, 60-84.
- Kosnik, R. (1987). Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32, 163-185.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2010). Het economische belang van familiebedrijven in België. Opgevraagd op 21 september, 2012, via <http://www.fbnet.be/nl/welkom-bij-fbnet-belgium>.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. In Lane, C. & Bachmann, R. (Eds.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications* (pp. 1-30). New York, NY: Oxford University Press.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Lant, T., Milliken, F., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Lee, M.-S., & Rogoff, E. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.

- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139).
- Ling, Y., & Kellermans, F. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: the moderating role of information exchange frequency. *Journal of management studies*, 47(2), 322-344.
- Lutz, E., & Schraml, S. (2012). Family firms: should they hire an outside CFO? *Journal of Business Strategy*, 33(1), 39-44.
- Lynall, M., Golden, B., & Hillman, A. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28, 416–431.
- Mace, M. (1986). *Directors: Myth and reality* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sense-making. *Academy of management journal*, 48, 21-49.
- Mason, R., & Mitroff, I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McDonald, M., & Westphal, J. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, 48, 1–32.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- Michel, J., & Hambrick, D. (1992). Diversification posture and top management characteristics. *Academy of Management Journal*, 35, 9–37.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- Millstein, I. (1995). The professional board. *Business Lawyer*, 50, 1427-1443.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of the "unstructured" decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853–886.

- Morck, R., Strangeland, D., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control and economic growth: the Canadian disease, in Morck, R. (Ed.), *Concentrated Corporate Ownership*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 319-369.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Moye, N., & Langfred, C. (2004). Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15 (4), 381-410.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Nadler, D. (2004). What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy. *Strategy & Leadership*, 32(5), 25-33.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nemeth, C., & Staw, B. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175-210.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2002). The Dynamics of Family Firms: An Institutional Perspective on Corporate Governance and Strategic Change, in D. Fletcher (eds.), *Understanding the Small, Family Firm*, London: Routledge.
- Olson, M. (2000). *Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships*, Basic Books, New York, NY.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship, theory and practice*, 32(6), 949-969.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, NY.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: disputant interpretations of conflict. *Journal of applied psychology*, 75, 117-126.
- Pondy, L. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative science quarterly*, 14, 499-506.
- Priem, R. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic management journal*, 11, 469-478.

- Priem, R., & Price, K. (1991). Process and outcome expectation for the dialectic inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206–225.
- Rahim, M. (1983). Measurement of organizational conflict. *Journal of general psychology*, 109, 189-199.
- Rindova, V. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36, 953–975.
- Roberts, K., & O'Reilly, G., (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Robison, L., Schmid, L., & Siles, M. (2002). Is social capital really capital? *Review of Social Economy*, 60(1), 1-21.
- Rosen, S. (1983). Perceived inadequacy and help-seeking, In: DePaulo, B., Nadler, A. and Fisher, J. (eds) *New Directions in Helping*, 2: 3–12. Academic Press, NY.
- Rosenstein, J. (1987). Why don't U.S. boards get more involved in strategy? *Long Range Planning*, 20(3), 30-34.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). Asocial information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital. *Family business review*, 21(3), 259-276.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational cultures. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schneider, B. (1983). An interactionist perspective on organizational effectiveness. In *Organizational Effectiveness: a Comparison of Multiple Models* (Cameron K. & Whetton D., eds), Academic Press, New York, 27–54.
- Schultendorff, D. v. (1984). Fremdmanager in Familienunternehmen - Eine empirische Analyse. Dissertation No. 922, Hochschule St. Gallen, Switzerland.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among inside directors at family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.

- Schweiger, D., & Sandberg, W. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making. *Strategic management journal*, 10, 31-43.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of management journal*, 29, 51-71.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Rechner, P. (1989). Experimental effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of management journal*, 32, 745-772.
- Schwenk, C. (1990). Conflict In organizational decision-making: an exploratory study of its effects in for profit and not for profit organizations. *Management science*, 36, 436-448.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-36.
- Shaw, M. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Shaw, M., & Harkey, B. (1976). Some effects of congruency of member characteristics and group structure upon group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 412-418.
- Shull, F., Delbecq, A., & Cummings, L. (1970). *Organizational decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Siciliano, J. (2005). Board involvement in strategy and organisational performance. *Journal of General Management*, 30 (4), 1-10.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sitkin, S., & Stickel, D. (1996). The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 196-215). London: Sage.
- Smith, K., Smith, K., Olian, J., Sims, H., O'Bannon, D., & Scully, J. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Sciences Quarterly*, 39, 412-438.
- Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Family-member and non-family-member managers in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 196-209.

- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-62.
- Steier, L. (2001a). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14, 353–367.
- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations. In James G. March (ed.). *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21, 89–102.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28: 397–415.
- Swap, W. (1984). *Group decision making*. Beverly Hills: Sage.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory in intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: 7–24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas, E., & Fink, C. (1963). Effects of group size. *Psychological Bulletin*, 60, 371-384.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13–23.
- Tjosvold, D. (1998a). *The Conflict-Positive Organization*. Addison-Wesley, New York.
- Torrance, E. (1957). Group decision-making and disagreement. *Social Forces*, 314–318.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464–476.
- Wagner, W., Pfeffer, J., & O'Reilly, C. (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative science quarterly*, 29, 74-92.
- Wall, J., Jr., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515–558.
- Wall, V., Jr., Galanes, G., & Love, S. (1987). Small, task-oriented groups: Conflict, conflict management, satisfaction, and decision quality. *Small Group Research*, 18(1), 31–55.
- Wall, V., & Nolan, L. (1987). Small Group conflict: a look at equity, satisfaction and styles of conflict management. *Small group behavior*, 18, 188-211.

- Westphal, J. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of management Journal*, 42, 7-24.
- Westphal, J., & Bednar, M. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50, 262-298.
- Westphal, J., & Fredrickson, J. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22, 1113-1161.
- Whisler, T. (1988). The role of the board in the threshold firm. *Family Business Review*, 1, 309-321.
- Wiersema, M., & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Zahra, S. (1990). Increasing the Board's Involvement in Strategy. *Long Range Planning*, 23(6), 109-117.
- Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-240.
- Zenger, T., & Lawrence, B. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.

Bijlagen

Bijlage 1: Mail met vraag tot interview

Geachte,

Mijn naam is Ine Jaspers en ik studeer Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Naar aanleiding van mijn masterproef ben ik op zoek naar familiebedrijven waarmee ik een interview zou mogen doen.

Mijn masterproef handelt over de communicatie tussen de Raad van Bestuur en het topmanagementteam. In de thesis ga ik mij specifiek toespitsen op de invloed die de familiale banden kunnen hebben op deze communicatie/samenwerking. Het is een zeer boeiend onderwerp en ik denk dat het voor u misschien ook interessant kan zijn om te weten of deze familiale banden nu een invloed hebben en of deze invloed positief dan wel negatief is. Daarom ben ik ook graag bereid om de onderzoeksresultaten achteraf aan u te bezorgen, indien daarvoor interesse is.

Mijn vraag is dus of ik enkele vragen zou mogen stellen omtrent dit onderwerp.

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groeten,

Ine Jaspers
Dwarsstraat 29
3520 Zonhoven
+32 (0)494 03 70 00

Bijlage 2: Vragen interviews

Ten eerste wil ik u nog eens graag bedanken voor uw medewerking aan mijn onderzoek. Mijn masterproef handelt over de communicatie tussen de Raad van Bestuur en het TMT tijdens de formulering van de strategie. Ik zou graag willen onderzoeken of er bepaalde familiale banden zijn die een invloed hebben op dit proces, maar daarvoor zou ik eerst een inzicht moeten hebben in de samenstelling van de Raad van Bestuur en het TMT zelf.

Inleidende vragen

Kan u mij vertellen hoe de Raad van Bestuur er in dit bedrijf uitziet?

Hoeveel leden telt de Raad van Bestuur?

Hoeveel hiervan behoren tot de familie?

Hoe vaak komt de Raad van Bestuur samen?

Waarom komt de Raad van Bestuur samen?

Hoe lang ziet de Raad van Bestuur er zo al uit?

Kan u mij vertellen hoe het management er in dit bedrijf uitziet?

Hoeveel leden telt het TMT?

Hoeveel hiervan behoren tot de familie?

Hoe lang ziet het management er zo al uit?

Is er een overlap tussen de leden van het management en deze van de Raad van Bestuur?

Meer specifieke vragen

Zoals ik dus al zei handelt ook een groot deel van de masterproef over de formulering van de strategie. Zou u mij daarom kunnen uitleggen op welke manier de strategie tot stand komt in uw onderneming?

Hoe komt de strategie tot stand in uw onderneming?

Hiermee bedoel ik dan het proces van de formulering tot en met de implementatie ervan.

Hoe kan ik dat hier zien in uw bedrijf?

Wie neemt dan juist die beslissingen? Wie is daarbij betrokken? Nemen de Raad van Bestuur en het TMT samen deze beslissingen?

Hoe kan ik deze samenwerking zien?

Is er altijd direct consensus onder de leden over de genomen beslissingen? (cognitive conflict)

In welke mate is het de gewoonte in uw bedrijf dat een taak aan een andere persoon wordt toevertrouwd? (vertrouwen)

Is er in dit bedrijf flexibiliteit in taken aanwezig? Hiermee bedoel ik dan dat het al eens voorkomt dat taken doorgegeven worden van de ene manager naar de andere?

Hebt u het gevoel dat er binnen het team alles besproken kan worden? (vertrouwen)

Wordt dit dan enkel besproken tijdens de daarvoor voorziene momenten of vindt er ook informele communicatie plaats?

Hebt u het gevoel dat het team nauw samenhangt? (samenhang)

Indien er bijvoorbeeld een lid zou verdwijnen, zou dit dan een impact hebben op het team?

Hoe worden de beslissingen genomen in uw bedrijf (stemming, consensus, ...)? (samenhang, cognitive conflict)

Worden alle voorstellen even grondig geëvalueerd? (samenhang/cognitive conflict)

Indien een beslissing genomen is, hoe gaat iedereen daar dan mee om?

Worden sommige voorstellen onmiddellijk van tafel geveegd? (cognitive conflict)

Hoe kan ik de rol van die externen zien t.o.v. de familie?

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Communicatie tussen Raad van Bestuur en topmanagementteam in familiebedrijven: de invloed van de familiale banden

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2013**

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.

Voor akkoord,

Jaspers, Ine

Datum: **30/05/2013**