

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Family Business Research and Family Science: What can they contribute to each other?

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Chiel Sterckx

Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Family Business Research and Family Science: What can they contribute to each other?

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Chiel Sterckx

Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding aan de Universiteit Hasselt, Campus Diepenbeek. Graag zou ik enkele mensen willen bedanken die mij doorheen het onderzoeksproces op verscheidene manieren hebben bijgestaan.

Eerst en vooral gaat mijn bijzondere dank uit naar mijn promotor, Prof. dr. dr. Frank Lambrechts, voor zijn veelvuldige beschikbaarheid en professioneel inzicht in mijn onderwerp. Zonder zijn deskundig advies en het toereiken van wetenschappelijke literatuur had ik deze eindverhandeling onmogelijk tot een goed einde kunnen brengen.

Vervolgens zou ik graag mijn klasgenoten, familie, vrienden (Seppe Lenaerts in het bijzonder) en mijn vriendin Lori Vangenechten willen bedanken voor de onbeperkte steun die zij mij gaven tijdens mijn studies en dit onderzoek.

Het thema dat ik wens te onderzoeken, met name "*Wat kan sociaal constructionisme bijbrengen aan family business research*", vindt een sterke aansluiting bij mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen. Meer specifiek met mijn afstudeerrichting Innovatie & Ondernemerschap. Elk (familie)bedrijf is namelijk begonnen met een innoverend idee voor een product of dienst dat uitgewerkt werd door iemand met een zin voor ondernemen. Ook mijn persoonlijke achtergrond als zoon van zelfstandige ouders wekte mijn interesse op. Mijn vader en moeder hebben een schoenwinkel in Tessenderlo Centrum. Van kleins af aan hielp ik mee in de zaak. In het begin gewoon een beetje opruimen, maar al snel kwam het afrekenen aan de kassa en de verkoop erbij. Ondertussen help ik ook met de boekhouding, bestellingen en betalingen. Ik had dus al vrij snel door dat ik mijn ouders wilde opvolgen. Nadat ik TEW zal afstuderen, heb ik vooropgesteld dat ik eerst tien à vijftien jaar wil werken met mijn diploma. Hierna wil ik zeker de winkel overnemen van mijn ouders wanneer zij besluiten om op pensioen te gaan. Vooral mijn vader stuurt mij al van jongs af aan richting die opvolging. Dit uit zich in vele dingen; van extra uitleg bij beslissingen die genomen worden tot expliciet over de opvolging spreken en er toekomstplannen over maken. Het is duidelijk dat mijn ouders mijn (toekomstige) verwezenlijkingen direct associëren en vergelijken met hun eigen succes en welvarendheid. Mijn broer heeft uiteraard evenveel recht op de opvolging als mij, maar zijn interesseveld ligt helemaal anders. Hij koos ervoor om elders zijn brood te verdienen.

De bevindingen uit mijn onderzoek kunnen mij in de toekomst dus goed van pas komen als ik zelf in aanraking kom met zowel familiale strubbelingen als problemen of conflicten binnen het familiebedrijf.

Omdat ik van kinds af aan betrokken werd bij de winkel, werd mijn interesse er ook door gewekt. Ik was zeer geïnteresseerd in het reilen en zeilen van een onderneming. Onderhandelen, bestellen, leveren, opslagen en verkopen; de hele supply chain leerde ik van binnenuit kennen. Dit heeft waarschijnlijk ook mijn keuze voor een economische studierichting bepaald, zowel in het middelbaar onderwijs als op de universiteit. Hiervoor wil ik mijn ouders dan ook uitvoerig bedanken.

Toch ben ik er mij volledig van bewust dat het zelfstandig ondernemer zijn zeker niet enkel positieve punten heeft. Ik heb doorheen de jaren ook de problemen kunnen ervaren die een winkel met zich meebrengen. Zo had de stress die mijn ouders hadden ook effect op mijn broer en mij. Frustraties die via de winkel binnenslopen in ons gezinsleven, moesten tijdens het middagmaal bijvoorbeeld worden uitgeklaard en opgelost. Veelal gebeurde dit terwijl mijn broer en ik erbij zaten, waardoor we wel degelijk op de hoogte waren van wat er allemaal bij een familiebedrijf komt kijken. De prikkelbaarheid van mijn ouders was dan ook duidelijk verhoogd. Het had invloed op iedereen van het gezin en zelfs daarbuiten. Zo sprongen mijn grootouders en tantes vaak bij in de winkel om deze stressmomenten op te vangen. De wisselwerking tussen de familie en het familiebedrijf werd mij meer en meer duidelijk. Ik heb dan ook niet lang getwijfeld bij de keuze van mijn afstudeerrichting en het onderwerp van deze masterproef.

Inmiddels ben ik sinds 16 september 2013 tewerk gesteld bij UNIZO Winkelraad in Brussel. Ook deze job sluit naadloos aan bij het thema van deze masterproef. Mijn takenpakket bestaat er namelijk in om momenten van ervaringsuitwisseling (peterschapsproject) te organiseren tussen Vlaamse zaakvoerders van KMO's binnen acht verschillende sectoren. Het overgrote deel van de deelnemers van het project zijn familiebedrijven die al generaties lang van ouder op kind overgaan. Ik merk bij elke ontmoeting dat telkens eerst de dagelijkse frustraties en praktijkproblemen naar buiten komen, ongeacht het thema van de avond. Deze ergernissen en problemen gaan van de algemene financiële crisis, over strubbelingen bij de overname van de volgende generatie tot een concreet probleem met een leverancier. Deze job is dus bevorderend om de uitkomsten van deze masterproef in de praktijk te kunnen kaderen.

Zoals uit mijn (bovenstaande) persoonlijke achtergrond blijkt, valt dit onderwerp perfect in mijn interesseveld. Ik hoop dat u even geboeid geraakt over dit onderwerp als ik. Daarom zal mijn masterproef vanaf hier beginnen met de probleemstelling, de onderzoeksvragen en het uiteindelijke doel van deze masterproef.

Samenvatting

In deze masterproef zoek ik het mogelijke onderzoeksverband tussen family business research en familiewetenschappen. Meer bepaald onderzoek ik wat sociaal constructionisme kan bijbrengen aan de dominante onderzoeksvelden binnen de familiebedrijfswetenschappen (agency theorie, stewardship theorie en resource-based view). De essentie van sociaal constructionisme is dat doorheen de kwaliteit van relaties sociale realiteiten worden opgebouwd tussen mensen (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). Sociaal constructionisme is een verdere ontwikkeling in de sociale wetenschap en de organisatiewetenschappen. Hierbij worden dus de relaties binnen een familiale onderneming betrokken: enerzijds tussen familieleden onderling en tussen familieleden en niet-familieleden anderzijds. Om een beeld te krijgen van wat sociaal constructionisme kan bijbrengen aan het onderzoeksdomein van familiebedrijven stelde ik twee onderzoeksvragen op. De eerste is *"Wat brengt sociaal constructionisme bij aan het onderzoeksdomein van familiebedrijven qua focus & methodologie?"*. De tweede vraag die ik in dit onderzoek wilde beantwoorden, is *"wat kan sociaal constructionisme meer of anders bijbrengen aan family business research dan de bestaande theorieën"*.

Er werd al aangetoond dat er in de wetenschappelijke literatuur een tekort is aan een samenvattend, vakoverschrijdend onderzoek (e.g. James et al., 2011). Met deze studie tracht ik hieraan bij te dragen. Dit uitgebreid literatuuronderzoek is het eindpunt en dus de doelstelling van deze masterproef.

Bij de eerste onderzoeksvraag kunnen we stellen dat bij het onderzoeken van familiebedrijven de focus vooral ligt bij het business aspect en dat het familiegedeelte (bijna) niet geïntegreerd wordt. (James et al., 2011). Nochtans stelt James et al. (2011) dat het betrekken ervan verschillende mogelijkheden biedt naar nieuwe onderzoeksrichtingen binnen het onderzoeksdomein van familiebedrijven. Qua methodologie stel ik in deze masterproef dat de kwaliteit van relaties binnen en familiebedrijf door een narratieve (verhalende) onderzoeksmethode kan beschreven worden.

Bij de tweede onderzoeksvraag onderzoek ik het betrekken van sociaal constructionisme bij drie dominante onderzoekstheorieën van familiebedrijfswetenschappen. Ten eerste kan sociaal constructionisme bij de agency theorie de kwaliteit van de relaties onderzoeken tussen de betrokkenen (agent en principaal) binnen een (familie)bedrijf. Als de onderlinge relaties niet goed zijn, kan dit directe, negatieve gevolgen hebben op de bedrijfsresultaten. Ten tweede kan men, door sociaal constructionisme te betrekken bij de dominante theorie resource-based view, onderzoeken hoe de kwaliteit van sociale interacties en constructies invloed heeft op hoe de resources van de familiale onderneming ingezet kunnen worden. Bij positief opgebouwde relaties zal het overleg binnen de familie en het familiebedrijf efficiënter verlopen en de resources beter ingezet kunnen worden. De stewardship theorie gaat er ten derde van uit dat niet elke agent puur in eigen belang handelt, maar dat hij/zij ook kan werken met zo goed mogelijke resultaten voor de onderneming (en dus voor de principaal) voor ogen. Als we sociaal constructionisme hierbij gaan betrekken, dient er ook rekening gehouden te worden met de onderlinge (kwaliteit van de) relatie tussen de agent en principaal. Als deze optimaal is, zal de agent inderdaad handelen in het belang van de onderneming.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren	Blz.
1. Probleemstelling, onderzoeksvragen en het doel van deze masterproef.....	1
1.1. Probleemstelling en onderzoeksvragen	1
1.2. Doel van deze masterproef	5
1.3. Voorbeeld van het betrekken van familie als variabele.....	9
2. Focus op sociaal constructionisme	13
2.1. Sociaal constructionisme in het bedrijfsleven.....	14
2.2. Taal in het relationele perspectief	16
2.3. Sociaal constructionisme in organisatieverandering	17
3. Theorieën binnen het onderzoeksdomein van familiebedrijven	23
3.1. Agency theorie	25
3.2. Stewardship theorie	26
3.3. Vergelijking van stewardship theorie met agency theorie	27
3.3.1. Psychologische factoren	29
3.3.1.1 Motivatie	29
3.3.1.2 Identificatie	29
3.3.1.3 Gebruik van macht	30
3.3.2. Situationele factoren	30
3.3.2.1 Managementfilosofie	30
3.3.2.2 Cultuur.....	31
3.4. Resource-based view (RBV)	31
4. Theorieën binnen het domein van familiewetenschappen	33
4.1. Systeemtheorie	34
4.1.1. Systems science: Wiskundige systeemtheorie.....	35
4.1.2. Systeemtechnologie	35
4.1.3. Systeemfilosofie	35

4.2.	Structureel functionalisme	35
4.3.	Symbolisch interactionisme	37
5.	Beantwoorden van de twee onderzoeksvragen in de vorm van nieuwe ideeën/vragen/pistes voor verder onderzoek	37
5.1.	Wat brengt sociaal constructionisme bij aan het onderzoeksdomein van familiebedrijven qua focus en methodologie.....	37
5.2.	Hoe kan er naar bestaande dominante theorieën binnen het domein van familiebedrijven gekeken worden vanuit sociaal constructionisme.....	40
5.2.1.	Agency theorie vanuit sociaal constructionisme.....	40
5.2.2.	Resource-based view vanuit sociaal constructionisme	41
5.2.3.	Stewardship theorie vanuit sociaal constructionisme.....	41
6.	Conclusie	43
	Literatuurlijst	45

Lijst van figuren

Figuur 1: Voorbeelden van de verschillende posities in een familiebedrijf (Bron: Tagiuri & Davis, 1996)	3
Figuur 2: Family firm research vanuit het perspectief behouden van socio-emotional wealth van de familie (Bron: Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, 2011).....	7
Figuur 3: Hypothesemodel van de effecten van sociaal kapitaal op carrièresucces (Bron: Seibert, Kraimer & Liden, 2001)	9
Figuur 4: Hypothesemodel van de effecten van social kapitaal op carrièresucces, inclusief de familie als variabele (Bron: Dyer, 2003)	10
Figuur 5: Implicaties van de familie als variabele in organisatieonderzoek (Bron: Dyer, 2003)	11
Figuur 6: Concrete en observeerbare kenmerken van lage en hoge kwaliteit van relaties (en gesprekken) (Bron: Lambrechts et al., 2009).....	16
Figuur 7: Samenvatting van Model I en Model II (Bron: Argyris & Schön (1978))	20
Figuur 8: Vergelijking van de vergelijking tussen de agency en de stewardship theorie (Bron: Davis, Schoorman & Donaldson, 1997)	28
Figuur 9: Principaal-manager keuze model van Davis, Schoorman en Donaldson (1997)	28

1. Probleemstelling, onderzoeksvragen en het doel van deze masterproef

1.1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Mijn masterproef is opgebouwd op basis van twee onderzoeksvragen. De eerste is "*Wat brengt sociaal constructionisme bij aan het onderzoeksdomein van familiebedrijven qua focus & methodologie?*". De tweede vraag die ik in dit onderzoek wil beantwoorden, is "*wat kan sociaal constructionisme meer of anders bijbrengen aan family business research dan de bestaande theorieën*". Er wordt in James et al. (2011) specifiek gevraagd naar deze studie na het onderzoeken van de trends in de family business research tussen 1985 en 2010. Zij kwamen tot de vaststelling dat er overduidelijk een overwicht ligt naar studies rond het business aspect en dat het familiegedeelte bijna verdwenen is. James et al. (2011) geven aan hoe er nieuwe relevante onderzoeksrichtingen kunnen gevonden worden in zowel family science als family business research door gebruik te maken van 'disciplined integration' (Agarwal & Hoetker, 2007, in James et al., 2011) van theoretische perspectieven van de twee wetenschappen. Ze selecteerden twee invloedrijke theorieën binnen de familiewetenschappen: structureel functionalisme en symbolisch interactionisme. Verdere uitdieping van deze theorieën vindt u in paragraaf 4.2 en 4.3.

Drie theorieën zijn dominant in het onderzoeksveld van familiebedrijven: de agency theorie, de resource-based view en de stewardship theorie. Deze worden in deze scriptie uitgebreid besproken in paragraaf 3 om zo beter te kunnen aangeven hoe het sociaal constructionisme kan bijdragen aan het family business research domein. Ik ga dus op zoek naar de waarde van sociaal constructionisme binnen familiebedrijven. Ik focus op het sociaal constructionisme omdat een familiebedrijf essentieel relationeel is (Milton, 2008, in Lambrechts, Koironen, & Grieten, 2009). Het sociaal constructionisme laat toe om meer te zeggen over het relationele aspect van familiebedrijven en hoe deze ondernemingen doorheen relaties precies opgebouwd worden. Bovendien sluit het relationele perspectief aan bij het feit dat het subsysteem familie een zeer belangrijke rol spelen in een familiebedrijf. De relationele opbouw tussen de leden van een familie beïnvloeden namelijk de werking van een familiezaak. Dit is ook één van de verschillen tussen familiale bedrijven en de niet-familiale ondernemingen. Verder in deze sectie wordt dit nader verklaard.

Ik zal voor dit onderzoek eerst de verschillende foci in de wetenschappelijke literatuur over familiebedrijven afzonderlijk bespreken. Om inzicht te verwerven in de bijdrage van sociaal constructionisme op family business research moet er een gestructureerd beeld gevormd worden van de huidige onderzoeksrichtingen binnen het family business en het family research domein. De drie voornaamste theorieën in family science zijn de systeemtheorie, structureel functionalisme en symbolisch interactionisme. Deze perspectieven worden verder in deze masterproef, in paragraaf 4, besproken.

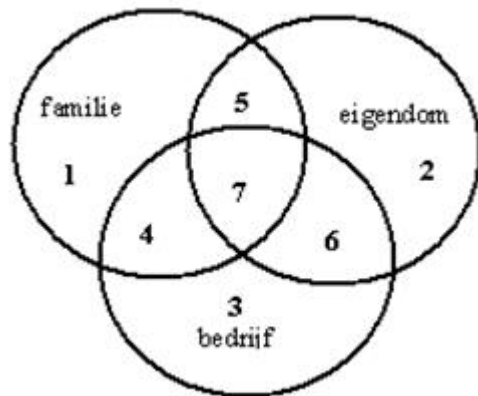
Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag zal uiteindelijk de vorm aannemen van relevante onderzoeksmogelijkheden voor de toekomst. Daarom formuleerde ik deze tweede vraag: *"Hoe kan er naar bestaande dominante theorieën binnen het onderzoeksdomein van familiebedrijven gekeken worden vanuit sociaal constructionisme?"*.

Mijn interesse voor dit onderwerp bevindt zich niet enkel in mijn studierichting en mijn persoonlijke en familiale achtergrond, maar ook in het feit dat het zeer relevant is, aangezien er specifieke vraag naar dit onderzoek is door James et al (2011): *"the two academic worlds of "business" and "family" need not to be quite so far apart as they might initially appear"*. Bertrand en Schoar (2006) ijverden dat er nood is aan het opnemen van het "family part" in het onderzoek naar "family firms". James, Jennings en Breitzkreuz (2011) speelden hierop in en onderzochten in hun publicatie *"Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research"* hoe het mogelijk was om de afstand tussen familiewetenschappen en family business research te verkleinen door "geïnformeerd pluralisme" en "disciplined integration" te combineren. Onder geïnformeerd pluralisme verstaan we het onderzoeken vanuit verschillende paradigma's¹ om te bepalen of en in welke mate de wetenschapsvelden elkaar kunnen verrijken. Bij disciplined integration gebeurt volgens Agarwal en Hoetker (2007) *"een systematisch onderzoek van de onderliggende verschillen in assumpties, de centrale onderzoeksvraag en de oriëntaties van relevante ideeën"* (p. 1318). In hun onderzoek geven James et al. (2011) de aanzet voor potentiële, nieuwe onderzoeksrichtingen. Deze studie is het beginpunt van mijn masterproef. De analyse van James et al. (2011) wordt breder opgevat dan onderzoeken die eerder gebeurden, zoals die van Dyer en Sanchez (1998), Sharma (2004) en Sharma, Hoy, Astrachan en Koiranen (2007) (in James, Jennings & Breitzkreuz, 2011). Zo beperken James et al. (2011) zich ten eerste niet tot het onderzoeksveld management of ondernemerschap. Ten tweede focussen zij op theoretische benaderingen in plaats van op onderwerpen zelf.

Dyer (2003, p.402) definieert een familiebedrijf als volgt: *"een familiebedrijf is een organisatie waar het gedrag van het bedrijf en de actoren erin beïnvloed worden door de familiale relaties die deel uitmaken van de organisationele omgeving"*. Naast de studie van James et al. (2011) is dit een tweede bewijs van relevantie van en een tekort aan dit onderzoek. Het bredere onderzoeksveld management ziet volgens Dyer (2003) de problemen die geassocieerd worden met familieleden die samenwerken als onbelangrijk. Dyer (2003) stelt dat het opkomen van bureaucratie en wetenschappelijk management aan het begin van de twintigste eeuw één van de oorzaken hiervoor is. Hij stelt dat de familie zelf de ontbrekende factor is in het onderzoek naar familiebedrijven. In studies over familiebedrijven worden de dynamieken in de families zelf niet diepgaand onderzocht.

Een familie is één van de drie subsystemen van een familiebedrijf. Verder onderscheiden we ook nog het eigendom en het management van het bedrijf. In Figuur 1 vindt u een overzicht met bijhorende voorbeelden van de verschillende soorten posities die men in een familiebedrijf kan bekleden (Tagiuri & Davis, 1996).

¹ Een paradigma is een samenhangend stelsel (fundamenteel inzicht) van theorieën en modellen (Ritzer, 2004)



1. Een zoon die niet in het bedrijf werkt en geen aandelen bezit.
2. Een vriend die niet in het bedrijf werkt, maar wel aandelen bezit.
3. Een werknemer die niet tot de familie behoort en geen aandelen bezit.
4. Een dochter die in het bedrijf werkt, maar geen aandelen bezit.
5. De echtgenoot van de directeur die niet in het bedrijf werkt, maar wel aandelen bezit.
6. Een mededirecteur die niet tot de familie behoort, maar wel aandelen bezit.
7. De directeur-eigenaar die lid is van de familie.

Figuur 1: Voorbeelden van de verschillende posities in een familiebedrijf (Bron: Tagiuri & Davis, 1996)

De analyse van James et al. (2011) legde de onderzoeksdominantie van het business aspect bloot binnen het onderzoek naar familiebedrijven. Men focust in Figuur 1 vooral op de zones 2, 3 en 6, terwijl er buiten deze gebieden dus nog veel onderzoekspotentieel bestaat. De 'familiekant' laten onderzoekers uit de family business literatuur meestal links liggen. James et al. (2011) formuleren hier vier redenen voor. Een zeer groot deel van alle ondernemingen zijn familiebedrijven (Steier, 2009). Daar is een eerste reden volgens James et al. (2011). Daarentegen is slechts een klein deel van het totaal aantal families ter wereld eigenaar van een familiebedrijf. De proportie van ondernemingen die een familiebedrijven zijn, ligt dus duidelijk anders dan de proportie van families die bedrijfseigenaar zijn. Verder in deze paragraaf vindt u de proporties in cijfers voor België, vergeleken met andere landen. James et al. (2011) concludeerde daarom dat het begrijpelijk is dat er minder onderzoekers van familiewetenschappen focussen op gezinnen die eigenaar zijn van een bedrijf dan dat er business onderzoekers zijn die focussen op familiebedrijven. Als tweede reden geven James et al. (2011) dat de meest productieve academici in het family business veld 'getraind' zijn in management. Hierdoor gebruiken ze de dominante business en management theorieën in plaats van family theories. Management onderzoekers bestuderen organisaties, geen families. De derde reden zit in het belang van het verwerven van legitimiteit voor de family business scholars binnen de eigen universiteit en/of business school. Hoge legitimiteit kan men het best verwezenlijken door de gevoerde studies aan te laten sluiten bij gevestigde dominante theorieën die binnen de business school gelden. Dit zijn de managementtheorieën en niet de familietheorieën. De scholars hebben die legitimiteit nodig om te kunnen publiceren, fondsen te werven, etc. en dit moeten ze doen binnen de gevestigde orde (reviewers, editors van management/organization tijdschriften, faculty evaluation committee member). Ten vierde is er de introductie van het literaire tijdschrift Family Business Review in 1988. Het was volgens James et al. (2011) een relatief makkelijke opstap voor onderzoekers uit business schools om hun studies over familiebedrijven te publiceren. Dit heeft het algemene onderzoeksdomein van familiebedrijven vooral richting het business aspect geleid en minder naar de familiezijde.

De bedrijfsresultaten en de variabelen om een effectieve organisatie te vormen waren lang de hoofdinteresses van organisatie onderzoekers. Particularistische² criteria, zoals familiale relaties, werden binnen de onderzoekswereld als onethisch voor goede business resultaten gezien. Perrow (1972, in James et al., 2011) stelde dat particularistische criteria negatief gecorreleerd zijn aan bedrijfsresultaten. Veel organisatie onderzoekers sluiten zich hierbij aan en stellen zelfs dat familiebedrijven een uitstervende soort zijn. Ze vinden het niet de moeite om ze te onderzoeken. Ook Litz (1997) vond enkele (praktische) redenen die ervoor gezorgd hebben dat men de familie negeerde in onderzoek. Zo gaan management onderzoekers ervan uit dat ze meer medewerking krijgen in niet-familiale ondernemingen en dat de resultaten beter veralgemeenbaar zijn. Als tweede reden geeft Litz (1997) dat de onderzoekers geloven dat er meer informatie beschikbaar is in grote, beursgenoteerde bedrijven dan in familiebedrijven. Ook het feit dat ze meer waardering van peers (kunnen) verwachten door hun onderzoek te richten op grote, publieke ondernemingen remt het aantal onderzoeken naar de invloed van familie op het betrokken familiebedrijf af. De klassieke management onderzoekers baseren zich vaak op het feit dat leden van een gewone organisatie niet bloedgerelateerd zijn en dat ook niet zouden mogen zijn omwille van nepotisme³, moral hazard en parental altruïsme. Onder moral hazard verstaan we wijzigingen in het gedrag van betrokken actoren als zijzelf niet direct een risico lopen voor hun daden. Parental altruïsme is een eigenschap die het welzijn van de ouders linkt aan dat van hun kinderen (Stark, 1995, in Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005). Het is een potentieel probleem dat de zelfbeheersing van de eigenaar-manager beperkt wordt, waardoor bij familieleden worden bevoordeeld, onafhankelijk van hun competenties. Dit leidt tot onbillijkheidspercepties van niet-familieleden aangezien zij zich benadeeld voelen. Elk familielid wordt gestimuleerd tot het beschermen en uitbreiden van het familiale welzijn (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005).

De bovenstaande veronderstelling dat familiebedrijven een uitstervende soort zijn, is foutief. In de Verenigde Staten alleen al zijn er namelijk 5,5 miljoen familiebedrijven (FEUSA⁴, 2011). Dat is 95% van alle ondernemingen. Zij vertegenwoordigen 57% van het Amerikaans BBP. De assumptie dat familiebedrijven altijd klein zijn, is niet correct. Eén derde van de bedrijven in de Standard & Poor's 500 index⁵ zijn namelijk familiebedrijven. In goed ontwikkelde economieën betreffen ze gemiddeld ongeveer 75% van alle ondernemingen (Shanker & Astrachan, 1996). Ook uit een studie (2008) in opdracht van Patricia Ceysens, toenmalig Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschappen, Innovatie en Buitenlandse handel, blijkt dat, voor Amerika, China de absolute wereldwijde koploper is. In België bedraagt het aantal 80%, met 55% van de toegevoegde waarde. In Europa scoort Italië het hoogst met 93%. We kunnen dus stellen dat familiebedrijven een niet te onderschatten deel van zowel de onze als de mondiale economie zijn. Daarom verdienen familiebedrijven ook de nodige onderzoeks aandacht.

² Particularisme is het bevorderen van het eigen belang boven, en zo nodig ten koste van, de belangen van anderen

³ Nepotisme is het begunstigen van eigen familieleden of vrienden. Een synoniem uit de populaire taal is 'vriendjespolitiek'

⁴ FEUSA is de afkorting voor Family Enterprise USA en is een Amerikaanse nonprofit organisatie voor familiebedrijven

⁵ De S&P 500 index bevat de 500 grootste Amerikaanse bedrijven, gemeten naar hun marktkapitalisatie, en wordt opgesteld door kredietbeoordelaar Standard & Poor's

Hoewel familiebedrijven dus een belangrijke rol in de globale economie spelen, bleef het een ondergeschikt niche-onderzoeksveld (Litz, 1997). Sharma (2004) bracht echter verandering in deze inferieuriteit door aan te halen dat onderzoekers uit het family business domein te weinig communiceren over hun onderzoeksgebied met andere domeinen. Er is dus nood aan vakoverschrijdend onderzoek van het familie-aspect in het family business researchdomein.

In "25 years of Family Business Review: reflections on the past and perspectives for the future" vatten Sharma, Chrisman en Gersick (2012) zowel de evolutie van belangrijke ontdekkingen uit het verleden als toekomstige onderzoeksperspectieven samen op het gebied van family business research. Zij kwamen tot de conclusie dat de transgenerationele opvolging in familiebedrijven het dominerende onderzoeksgebied was in de jaren tachtig en negentig. De laatste jaren hebben echter het governancebeleid en de financiële prestaties in familiebedrijven sterk aan onderzoekspopulariteit gewonnen (Yu et al., 2012). In de toekomst zal er volgens McKenny, Short, Zachary en Payne (2012) meer rekening gehouden worden met de heterogeniteit in de aard van familiebedrijven. De betrokkenheid van de familie in het bedrijf is een belangrijke onafhankelijke variabele in dit onderzoeksveld (Litz et al., 2012; Stewart & Hitt, 2012; Yu et al., 2012). Het is belangrijk om onze kennis over wat in een familiesysteem kan veranderen (variabelen) uit te breiden. Zo kunnen we een beter beeld vormen over waarom, wanneer en hoe familiekenmerken een invloed uitoefenen op het gedrag en de prestaties van het familiebedrijf.

Er werd dus al aangetoond dat er in de literatuur een tekort is aan een samenvattend, vakoverschrijdend onderzoek. Met deze studie tracht ik hieraan bij te dragen. Dit uitgebreid literatuuronderzoek is het eindpunt en dus de doelstelling van deze masterproef.

1.2. Doel van deze masterproef

Initieel begon ik aan deze masterproef met de bedoeling om de invloed van familiewetenschappen op familiebedrijfswetenschappen (en omgekeerd) te onderzoeken. "Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research" van James, Jennings en Breitreuz (2001) was hiervoor mijn inspiratiebron. Uit de trends in het researchdomein van familiebedrijven van 1985 tot 2010 merkten zij op dat er een hoge dominantie bestaat in de onderzoeks aandacht. De aandacht gaat vooral uit van het business aspect van een familiale onderneming en veel minder naar (de invloed van) het familieaspect. Daarom formuleerden James et al. (2011) enkele interessante onderzoeksrichtingen voor family business research. Zahra en Sharma (2004) ijverden ook voor onderzoeken met meer wederzijdse communicatie en verbindingen met zusterdisciplines, zoals familiewetenschappen.

Ik zal verder in deze scriptie focussen op één theorie die binnen de familiewetenschappen vaak gebruikt wordt; namelijk het sociaal constructionisme. De reden hiervoor werd onder andere geformuleerd door Milton (2008). Zij stelt dat relaties een grote sterkte vormen voor familiebedrijven en dat de banden tussen familieleden leiden tot volwaardige, unieke en moeilijk imiteerbare resources (Barney in Milton, 2008). Een manier om de familierelaties te bevorderen is de "familiness"

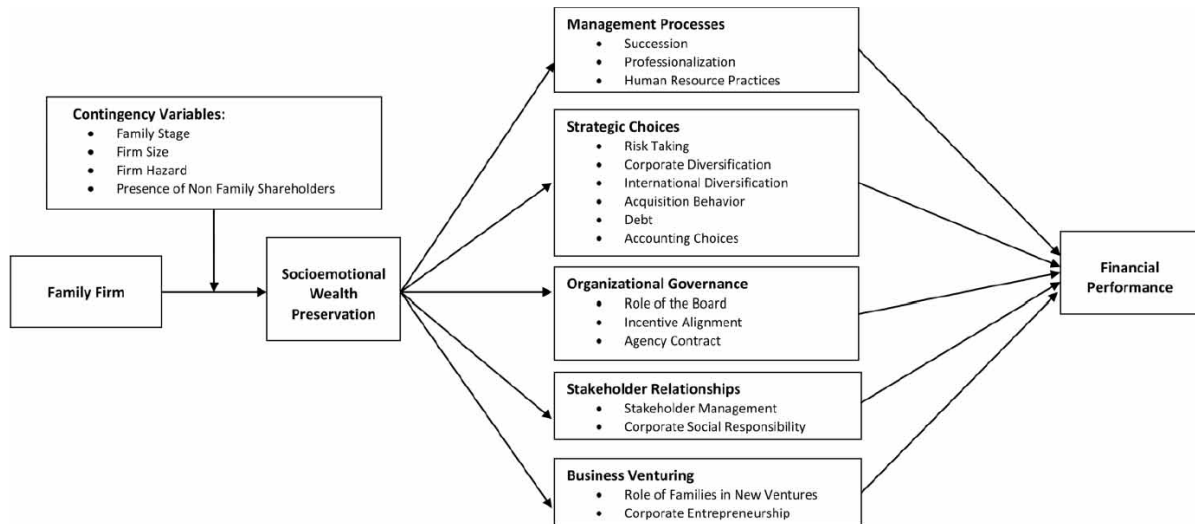
verhogen. *"Familiness is een begrip dat verwijst naar de unieke groep van resources van een familiebedrijf dat voortkomt uit de interacties tussen het gehele familiesysteem, de individuele familieleden en de business zelf"* (Habbershon & Williams, 1999, p.11). Familiness creëert zowel economisch als niet-economisch voordeel (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Zo kunnen familieleden zich bijvoorbeeld verenigen en geduldig kapitaal investeren in markten waar niet-familiale ondernemingen niet kunnen concurreren. De winstgevendheid, de positionering ten opzichte van de concurrentie en het voortbestaan op lange termijn van de onderneming worden als unieke concurrentiële resources gezien van een familiebedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). Familiness kan echter ook negatief werken. Het familiebedrijf kan heel sterk lijden onder conflicten tussen familieleden die niet opgelost geraken (Milton, 2008). Er is dus een onderscheid tussen distinctieve en beperkende familiness. Deze brengen respectievelijk voordelen (positieve strategische implicaties) en nadelen (negatieve strategische implicaties) met zich mee (Sirmon & Hitt, 2003, in James et al., 2011).

Door de familiness te stimuleren, zal ook de socio-emotional wealth verhoogd worden. Naast de interesse in de financiële returns van de familiale onderneming vinden de eigenaars van familiebedrijven namelijk ook dat de socio-emotional wealth moet blijven bestaan of moet worden uitgebouwd. Socio-emotional wealth zijn *"de niet-financiële aspecten van het bedrijf die aan de affectieve⁶ behoeftes (noden) van de familie tegemoet komen"* (Gómez-Mejía et al., 2007, p.106). Het omschrijft het nut (voldoening, appreciatie, etc.) dat men uit het bedrijf haalt. Wat de familie eigenlijk wil, is de volgende familiale, affectieve behoeftes vervullen: identiteit van de familie en het familiebedrijf behouden, invloed op het bedrijf kunnen uitoefenen vanuit de familie en het bedrijf in de familie houden (beschermen tegen overnames, etc.). De kenmerken van een familiebedrijf verschillen sterk van die van gewone organisaties. Een groot deel van dit contrast is te verklaren aan de hand van socio-emotional wealth (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). Berrone et al. (2012) zien vijf grote dimensies in deze verschillen. Het eerste is een sterke emotionele betrokkenheid. De identiteit van familieleden is onlosmakend verbonden met die van het familiebedrijf. De manier waarop buitenstaanders naar het bedrijf kijken, beïnvloedt sterk het imago en reputatie van de (familiale) eigenaars. Ten tweede is er het feit dat familiale waarden zich doordringen tot de strategische beslissingen van de familie-onderneming (Dyer, 2003, in Gómez-Mejía et al., 2011). De aanwezigheid van sterke familiale waarden stimuleert de creatie van een sterke bedrijfscultuur⁷ (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002, in Gómez-Mejía et al., 2011). Het derde verschil is het altruïstische gedrag van de eigenaars van een familiebedrijf. De eigenaar zal zijn managementbeslissingen steeds maken ten einde de socio-emotional wealth van de familie te bevorderen of beschermen. Zo zal de opvolging in de familiale onderneming meestal gebeuren van ouder op kind, zonder externe kandidaten in overweging te nemen. Dit vormt de familiale traditie en erfenis (Tagiuri, & Davis, 1992, in Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012). Een vierde dimensie is de verbindende sociale band die zowel binnen de familie als erbuiten vorm krijgt. De familiebanden brengen een vertrouwensrelatie met zich mee (Coleman, 1990, in Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012). Deze verbondenheid leeft tussen familieleden, maar eveneens tussen de aloude stakeholders (personeel, leveranciers, klanten,...) die al lang, vaak generaties, samenwerken met het

⁶ Affectief betekent emotioneel, het verwekken van emoties

⁷ De bedrijfscultuur omschrijft hoe het er dagelijks aan toe gaat in een onderneming en hoe de werknemer dit ervaart

familiebedrijf (Miller, Jangwoo, Sooduck, & Le Breton-Miller, 2009, in Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012). Ook door deze niet-familiale stakeholders wordt een familiegevoel ervaren, waardoor een duurzame sociale verbondenheid gevormd wordt. Een vijfde verschil is de emotionele verbondenheid. Door de langdurige onderlinge relaties tussen familieleden werden er door de jaren heen ervaringen en kennis gedeeld. Op basis van deze emotionele relaties wordt de huidige manier van werken in het familiebedrijf beïnvloed. In klassieke ondernemingen zullen financiële criteria de doorslag geven bij het nemen van beslissingen. In Figuur 2 ziet u dat de business beslissingen in familiebedrijven steeds genomen worden met als doel de socio-emotional wealth in stand te houden of zelfs te verbeteren.



Figuur 2: Family firm research vanuit het perspectief behouden van socio-emotional wealth van de familie (Bron: Gómez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, 2011)

Families hechten veel belang aan het eigendomsbehoud van de onderneming, zelfs als dit beduidend mindere bedrijfsresultaten met zich zou meebrengen. Maar tegelijkertijd moeten zij ook zorgen dat het bedrijf niet failliet gaat. Gómez-Mejía et al. (2007) stellen dat een familiebedrijf tegelijk risico-preferent⁸ als risico-avers kan zijn. Of dit effectief het geval is, hangt af van het soort risico. Gómez-Mejía et al. (2007) onderscheiden twee soorten: Performance hazard risk en venturing risk. Performance hazard is het risico op negatieve gevolgen van een beleidsbeslissing (Shapira, 1992, in Gómez-Mejía et al., 2007). Performance hazard kan zich op twee manieren manifesteren. Ten eerste is er de waarschijnlijkheid van enerzijds het falen van de organisatie of anderzijds van de bedreiging op het voortbestaan van de onderneming. Shapira (1992, p.135, in Gómez-Mejía et al., 2007, p.106) noemt het "worst case scenario". De tweede manier waarop performance hazard zichtbaar kan worden, is de kans op resultaten te generen onder het targetniveau (gebaseerd op resultaten uit het verleden of van concurrenten) (Cyert & March, 1963, Gómez-Mejía et al., 2007).

Familiebedrijven zijn dus bereid om een grotere performance hazard toe te staan als dit de socio-emotional wealth van de onderneming beschermt. De tweede soort van risico is venturing risk. Dit is de zoektocht naar "alternatieve werkrouines en opportuniteiten als de familiale onderneming ontevreden is over zijn (ondermaatse) bedrijfsresultaten" (Bromiley, 1991, in Gómez-Mejía et al.,

⁸ Risico-preferentie is het tegengestelde van risico-aversie. Het betekent gedrag tonen dat de risico's opzoekt in plaats van ze te mijden

2007, p.107). Het bedrijf zoekt naar nieuwe producten en technologieën. Dit kan voor hogere toekomstige resultaten zorgen, maar het houdt echter ook een (economisch) risico in. De returns van nieuwe bedrijfsopportunities is namelijk zeer onzeker (Wieseman & Bromiley, 1996, in Gómez-Mejía et al., 2007). Familiebedrijven vermijden liever de mogelijkheid op grotere resultaatsschommelingen, zelfs als ze met teleurstellende prestaties worden geconfronteerd. Samengevat kunnen we stellen dat terwijl ze het venturing risico willen vermijden, familiebedrijven het risico op een groter performance hazard durven nemen als dit hun socio-emotional wealth beschermt (Gómez-Mejía et al., 2007).

Als een familiebedrijf zijn socio-emotional wealth verliest, gaat hiermee ook zijn vertrouwen (intimiteit) verloren, de bedrijfsstatus daalt en de verwachtingen van de familie kunnen niet meer ingelost worden (Gómez-Mejía et al., 2007). Het behouden van een sterke socio-emotional wealth verhoogt de mogelijkheid opdat de werknemers zich met het bedrijf gaan identificeren. Zich identificeren met een bedrijf is het zelfconcept van het individu dat afgestemd wordt op de maatschappelijke groep waarin deze persoon zich bevindt. Organisationele identificatie moet gestimuleerd worden in familiebedrijven omdat het zijn socio-emotional wealth bevordert (Gómez-Mejía et al., 2007). Familieleden identificeren zichzelf met de familiale onderneming op basis van hun familiebanden. De werknemers van een familiebedrijf verbinden hun sociale status zozeer met de onderneming dat er een lange termijnrelatie ontstaat en dat de werknemers zich blijven identificeren met het familiebedrijf waarin ze tewerk gesteld zijn (Westhead, Cowling & Howorth, 2001, in Gómez-Mejía et al., 2007). Het verderzetten van de participatie van de familie in het familiebedrijf is één van zijn hoofdkenmerken (Littunen, 2003, in Gómez-Mejía et al., 2007).

Omdat sommige aspecten van het family business onderzoeksdomein vaak niet verenigbaar waren met de noden van families, zoals bijvoorbeeld relaties binnen de familie, zijn onderzoekers meer en meer research beginnen te doen over de veranderingen die nodig zijn om de organisatie van werk in lijn te brengen met een modern familieleven. Deze veranderingen, zoals het opzetten van een familieforum⁹ en -charter¹⁰, zijn nodig om zowel de productiviteit van het bedrijf als de kwaliteit van de familierelaties te optimaliseren. Vanuit deze invalshoek stelde Voydanoff (2005) op basis van een empirisch onderzoek vast dat er een consistent positief verband bestaat tussen drie types van eisen enerzijds en work-to-family conflicten anderzijds. Die drie soorten van vereisten die arbeid op de werknemer uitoefent zijn time-based, strain-based en boundary-spanning demands. Work-to-family conflicten worden gelinkt aan de afwezigheid van de familie, het tekort komen in de rol die een familielid heeft in de context van de hele familie, ontevredenheid over de familie en verdriet dat veroorzaakt wordt door familie-interacties. Family-to-work conflicten behandelen problemen zoals absentieïsme op het werk, vermoeidheid, slechte werkresultaten en jobontevredenheid. Aansluitend bij het werk van Voydanoff (2005), vond Hill (2005) dat de work-to-family balans positief gerelateerd is met job -en levenstevredenheid. Het is negatief gerelateerd met individuele stress. Hoe minder

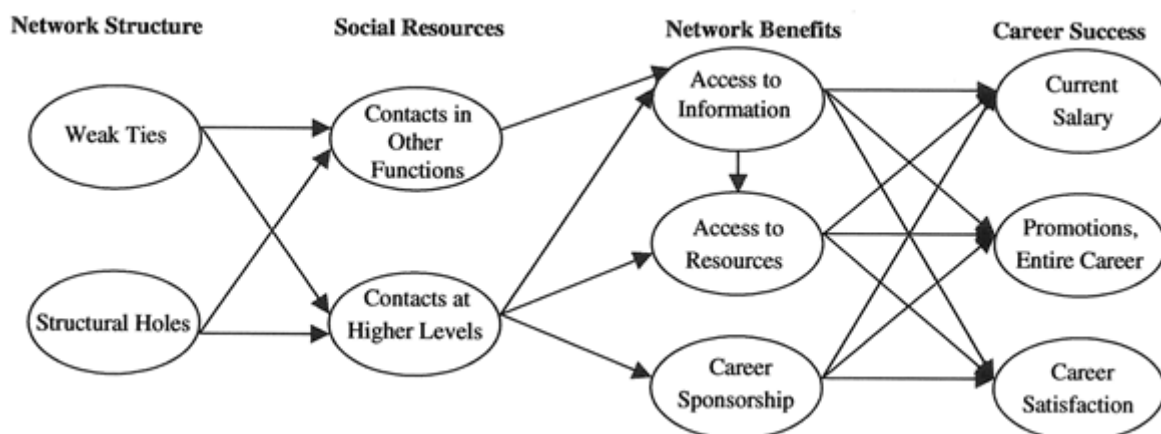
⁹ Een familieforum is een niet-juridisch orgaan dat instaat om de familiale relaties onderling en de banden tussen de familie en het familiebedrijf te bevorderen en te sturen. Ook voor toekomstige (actieve) generaties is dit een manier om ze warm te maken voor de overname (Poza, 2009).

¹⁰ Een familiecharter is een soort gedragscode voor familieleden over hun rol binnen het familiebedrijf en de toekomst van de onderneming zelf. Het bevat principes en instructies waaraan aandeelhouders zich moeten houden (Poza, 2009).

interacties er zijn tussen familieleden en hoe minder aanwezigheid van familie rondom elkaar, hoe hoger de individuele spanningen (stress) van de familieleden zullen zijn. Dus hoe beter de familiale relaties, hoe lager de stress van de betrokken individuen.

1.3. Voorbeeld van het betrekken van familie als variabele

Volgens Dyer (2003) is career development een onderzoeksrichting waar family business onderzoekers veel van kunnen leren. In een klassieke onderneming zijn er zeer veel externe en interne kandidaten om het bedrijf als CEO te leiden. Bij een familiebedrijf is dit anders. Er wordt vaak binnen de familiekring gekeken naar de ideale opvolger. De voorbereiding hierop en de discussies hieromtrent worden vaak tijdens een familiebijeenkomst gehouden. Zo speelt de familie een grote rol in de ontwikkeling van de carrière van de familieleden binnen het bedrijf. Van kinds af aan worden ze klaargestoomd voor een loopbaan binnen de familiale onderneming. Het recruitment, de selectie, training, evaluatie en promotie is dus een aangepast proces binnen deze organisaties. Seibert, Kraimer en Liden (2001) stelden een model op met de verschillende invloeden op een carrière (Figuur 3).

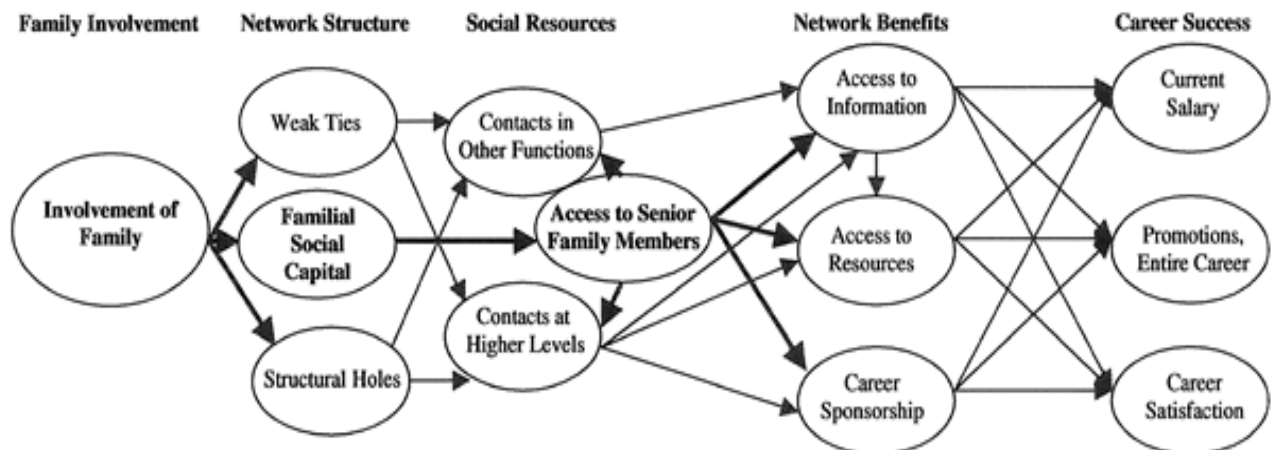


Figuur 3: Hypothesemodel van de effecten van sociaal kapitaal op carrièresucces (Bron: Seibert, Kraimer & Liden, 2001)

In het onderzoek van Seibert et al. (2001) werd echter de familie niet als variabele betrokken. Dyer (2003) deed dit wel, in de vorm van drie variabelen; betrokkenheid van de familie in het bedrijf, het familiaal sociaal kapitaal¹¹ en het contact met oudere familieleden. Hij wijzigde het model van Seibert, Kraimer en Liden (2001) naar Figuur 4. Het tweede model stelt dus dat in een familiebedrijf sociaal kapitaal en een sterke band met oudere familieleden (vorige generatie(s) die actief zijn of waren in het familiebedrijf) zullen leiden tot betere contacten, steun bij de opvolging en een gemakkelijkere beschikbaarheid van informatie en resources. Deze zijn op hun beurt positief gerelateerd aan succes in de carrière. Dit is een duidelijke illustratie van de modificatie van het

¹¹ Het familiaal sociaal kapitaal zijn de unieke resources die een familie bezit die voortkomen uit de familiebanden (Poza, 2009).

onderzoek naar familiebedrijven door het betrekken van de familie(relaties) als variabele. Het onderzoek van Seibert et al. (2001) is niet foutief, maar eerder gelimiteerd omdat de familie niet als variabele gezien wordt (Dyer, 2003). Dyer (2003) kwam namelijk tot de conclusie dat de graad waarin een familie betrokken is in de organisatie van de familiale onderneming positief gerelateerd is met het familiaal sociaal kapitaal. Dus hoe groter hun betrokkenheid, hoe meer de voordelen (unieke resources) die een familie bezit, gebruikt kunnen worden. Sirmon et al. (2003) onderscheiden vijf van deze unieke voordelen; human capital, social capital, survivability capital, patient capital en hun governance structuur.



Figuur 4: Hypothesemodel van de effecten van social kapitaal op carrièresucces, inclusief de familie als variabele (Bron: Dyer, 2003)

Dyer (2003) stelde een lijst op van de gevolgen voor organisatie onderzoeken na het betrekken van familie als variabele (Figuur 5). Hier gaat hij uit van twee "familiefactoren" die invloed hebben op het gedrag binnen de organisatie; namelijk familiedoelstellingen (opvoeden, ontwikkelen en steunen van familieleden) en familiewaarden (Tagiuri & Davis, 1992; Dyer, 1986; Fukuyama, 1995, in Dyer, 2003). Deze twee factoren zijn fundamenteel anders in een familie met een familiebedrijf dan in een familie zonder een familiale onderneming. Een niet-familiale onderneming gebruikt namelijk economische criteria zoals de winstcijfers en de aandelenkoers om zijn prestaties en verdere werking te meten. In familiebedrijven zullen vooral de familiale doelstellingen en behoeften mee de strategische beslissingen bepalen.

Altruïsme speelt een belangrijke rol bij het vormen van (vertrouwens)relaties in familiebedrijven. Relaties zijn de bouwstenen van organisaties. Goede relaties in een organisatie hebben in het algemeen een zeer grote impact op sociale netwerken, de governancestructuur, groepsdynamieken, opvolging, career development en veranderingsstrategieën. De aard van de relatie binnen een onderneming kan unieke voordelen creëren op basis van het fysieke¹², menselijke¹³ en sociale

¹² Fysiek kapitaal zijn de fysieke productiefactoren zoals machines, infrastructuur,... (Dyer, 2003)

¹³ Menselijk kapitaal omvat de menselijke vaardigheden in een onderneming om waarde te creëren en voordeel te vergaren ten opzichte van de concurrentie. Voorbeelden zijn creativiteit, kennis en sociale vaardigheden (Dyer, 2003)

kapitaal¹⁴ (Fukuyama, 1995; Seier, 2001, in Dyer, 2003). Langs de andere kant kan dit ook nepotisme of interpersoonlijke conflicten met zich meebrengen die een negatief effect hebben op de prestaties (Dyer, 1986).

Research topic	Implications of "family" as a variable	Selected citations that include "family" as a variable
Governance	Under certain conditions family firms may have reduced agency costs vis-à-vis nonfamily enterprises; boards may function differently in family firms	McConaughy, Walker, Henderson, & Mishra (1998); Swartz & Barnes (1991); McConaughy (2000); Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez (2001)
Competitive Advantage	The family may create a competitive advantage under certain circumstances due to inimitable assets	Wong, McReynolds, & Wong (1992); Habbershon & Williams (1999); Lyman (1991)
Strategy Formulation	Family goals and values influence strategic decisions	Harris, Martinez, Ward (1994); Ward (1987, 1988); Kahn & Henderson (1992); Carlock & Ward (2001); Sharma, Chrisman, & Chua (1997)
Organizational Culture	The continuity of the family firm is influenced by its cultural pattern; culture of the firm and family may be isomorphic; family values often differ from business values	Dyer (1986, 1988); McCollom (1988); Hilbert-Davis & Dyer (2003)
Social Capital/Networks	Family connections influence social capital and resource networks	Wong, McReynolds & Wong (1992); Fukuyama (1995)
Groups/Teams	The family may affect group/team dynamics given that relationships between group members are both personal and professional	Lane (1989); Filbeck & Smith (1997)
Conflict	Sources of conflict in family firms are often rooted in history and are highly complex	Kaye (1991); Prince (1990); Lundberg (1994); Mendoza & Krone (1997); Haynes & Usdin (1997); Hilbert-Davis & Dyer (2003)
Leadership Succession	Succession between family members is a developmental process that must be planned for and managed; there are various succession paths and strategies depending on the circumstances (e.g., age, gender)	Handler (1994); Lansberg (1988); Dyer (1986); Dumas (1989); Davis & Tagiuri (1989); Kaslow (1998); Handler & Kram (1988); Gersick et al. (1999); Lansberg (1999)
Career Development	Career dynamics and career development strategies (e.g., mentoring) are affected by family relationships	Rogal (1989); Stravrou & Swierz (1998); Boyd, Upton, & Wircenski (1999); Marshack (1998)
Change	Diagnostic models should include the family and governance systems; change strategies may need to be modified when intervening in family firms; sources of resistance to change are affected by family dynamics	Lansberg (1988); Hollander & Elman (1988); Poza, Johnson, & Alfred (1998); Kaye (1996); Lansberg (1988); Handler & Kram (1988); Hilbert-Davis & Dyer (2003)

Figuur 5: Implicaties van de familie als variabele in organisatieonderzoek (Bron: Dyer, 2003)

Volgens Dyer (2003) kan familie op twee manieren als variabele gebruikt worden in onderzoek naar organisaties. Ten eerste moet er gekeken worden naar het percentage van leden uit de directe familie ten opzichte van die uit de ruimere familie. Een tweede manier is het onderscheid maken tussen familiale en niet-familiale organisaties. Deze mogelijkheid is echter niet eenvoudig omdat men kan uitgaan van verschillende definities van het begrip 'familiebedrijf'. Westhead en Cowling (1998) onderscheidten hier zeven gradaties in. Bij elke gradatie wordt er aan de definitie iets toegevoegd waardoor de groep familiebedrijven kleiner wordt. Westhead en Cowling (1998) waarschuwen voor definitie-afhankelijke onderzoeken¹⁵. Zij stelden dat de volgende definitie de meest bruikbare is

¹⁴ Sociaal kapitaal is de competentie om in een gemeenschap (een onderneming,...) een sociale organisatie te vormen (Dyer, 2003)

¹⁵ Met definitie-afhankelijke onderzoeken worden studies bedoeld waarbij de uitkomst afhangt van de definitie van een bepaald begrip dat gebruikt wordt

omdat het familiebedrijven duidelijk onderscheid van niet-familiale ondernemingen; *"More than 50 percent of ordinary voting shares were owned by members of the largest single family group related by blood or marriage and the company was perceived by the Chief Executive, Managing Director, or Chairman to be a family business"* (Westhead & Cowling, 1998). Lansberg, Perrow en Rogolsky (1988, in Dyer, 2003) concluderen dat het moeilijk zal blijven om verder te bouwen op onderzoeken over familiebedrijven als er geen éézijdige definitie gehanteerd wordt. Toch kunnen onderzoekers deze valkuil herleiden tot een minimum als ze (Dyer, 2003):

1. 'familie' en 'familiebedrijf' duidelijk definiëren.
2. de gebruikte definities vermelden uit studies waarop men zich baseert, waarmee men vergelijkt of waaruit men citeert.
3. genoeg informatie verzamelen van de respondenten en zo de verschillende definities onderbrengen in gradaties van "familiness".
4. methodologieën gebruiken om familiale en niet-familiale ondernemingen te onderscheiden en zo de demografische variabelen te kunnen controleren.
5. gevoelig zijn voor contextuele factoren.

Om op de twee onderzoeksvragen, die in sectie 1.1 staan beschreven, te kunnen antwoorden, moet het centrale thema (sociaal constructionisme) eerst op zichzelf besproken worden. Vandaar dat in het volgende gedeelte van deze masterproef sociaal constructionisme uitgebreid besproken wordt.

2. Focus op sociaal constructionisme

In het begin van de twintigste eeuw was er het behaviorisme dat van een prikkel-reactie uitgaat. Door een stimulus wordt er hierbij een response uitgelokt. Vanaf de jaren vijftig en zestig komt er meer aandacht voor de werking van het denken en leren (cognitie). Het cognitivisme richt zich op de mentale processen die een rol spelen bij de probleemoplossing en de daarbij horende informatieverwerking. In de jaren zeventig heeft het belang ervan het behaviorisme volledig naar de achtergrond gedreven. Vervolgens schreef Gergen in 1991 dat sociaal constructionisme een nieuwe ontwikkeling is in de sociale wetenschap en de organisatiewetenschappen. Het idee hierachter is dat veel verschijnselen in de realiteit een geheel zijn van sociale constructies. Een organisatie is een voortdurend ontwikkelend netwerk van gedeelde betekenissen over wat de leden met elkaar en met de omgeving ondernemen. *"Dit vervangt de statische opvatting dat organisaties als gedetermineerde sociale gehelen worden gezien"* (Bouwen, 1992, p.70). De essentie van sociaal constructionisme is dat doorheen de kwaliteit van relaties sociale realiteiten worden opgebouwd tussen mensen (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). Deze sociale realiteiten worden gevormd uit de achtergrond van vorige gesprekken of activiteiten die hebben plaatsgevonden tussen de betrokkenen. Sociaal constructionisme laat dus toe om te kijken hoe relaties precies geconstrueerd worden en van daaruit kan dan onderzocht worden wat daarbij de outcomes (gevolgen) zijn voor het betrokken familiebedrijf. Bij het proces van relaties construeren denken we onder andere aan de mate van teamwork.

In het overgrote deel van de literatuur rond organisatiegedrag, -psychologie en -theorie ligt de focus op 'het individu', 'de groep' en 'de organisatie' als onafhankelijk entiteiten (Lambrechts & Grieten, 2007). Ze hebben op zichzelf specifieke eigenschappen. Tussen deze entiteiten gebeuren er echter interacties om informatie uit te wisselen en uiteindelijk de doelstellingen te realiseren (Bouwen, 2000). Omdat een organisatie niet los kan gezien worden van de mensen die er vorm aan geven, wordt er gesproken van 'relationele organiseringsprocessen' in plaats van 'de organisatie'. Het denken in afzonderlijke entiteiten wordt dus vervangen in relationeel procesdenken (Bouwen & De Witte, 1996).

Een relationeel perspectief ziet de sociale realiteit (de organisatie) als voortdurend in-de-maak (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). De sociale organisatie wordt opgebouwd door een continu onderhandelings- of afstemmingsproces waarbij steeds wordt uitgegaan van het perspectief van elke betrokken partij (Bouwen & Salipante, 1987). Bouwen (1989) linkt het uiteindelijk stabiliseren van de organisatie en het veranderen van de individuen (zichzelf of de andere partij) met het relationele perspectief. Met veranderen bedoelt men het afstemmingsproces waarin men voor zichzelf een nieuwe, zinvolle sociale realiteit tracht te creëren. Bij stabiliseren reconstrueren de actoren een voor hen bestaande realiteit met elkaar. De verschillen tussen mensen worden in gesprek gebracht en zo geven ze elkaar een plaats. Ondertussen wordt er samen kennis opgebouwd in en over de organisationele realiteit (Bouwen et al., 2000).

2.1. Sociaal constructionisme in het bedrijfsleven

In het bedrijfsleven wordt er meestal gefocust op resultaatgerichtheid en efficiëntie. Bouwen (2001) stelde in zijn "Organiseren: assembleren van 'Relationele Praktijken'" dat deze focus valide, maar éénzijdig is. Vooral omdat zo andere perspectieven op organiseren moeilijk aan bod komen. Binnen de organisatiepsychologie worden er andere invalshoeken gezocht dan "een functioneel perspectief op organiseren". Het kan namelijk aangevuld worden met een geheel van steeds wijzigende posities van mensen ten opzichte van elkaar. Dit netwerk kan terug leven brengen in de organisatieprocessen. Positief opgebouwde relaties bevorderen de betrokkenheid van medewerkers, wat zich kan vertalen in een toename van de motivatie.

De relatie tussen een organisatie en individuen is voortdurend in verandering. Door de constante verandering in verwachtingen van mensen over organisaties, moet de relatie individu-organisatie opnieuw bekeken worden. Gezien door een sociaal constructionistische bril is verandering (in een organisatie) niet langer een probleem, maar een inherent en natuurlijk fenomeen (Bouwen, 1998). Er wordt dan naar de combinatie van de verschillende actoren gekeken in plaats van ze afzonderlijk te nemen. De statische opvatting staat dus in contrast met het zogenoemde 'entitative concept' van een organisatie waarbij de organisatie en het individu als onafhankelijke actoren beschouwd worden (Hosking & Morley, 1991). Een sociaal constructionistische benadering focust op de relatie en de kwaliteit van deze relatie tussen de betrokkenen (Lambrechts et al., 2009). Door interacties geven mensen betekenis naar elkaar toe en hun onderlinge relatie is de drager van deze betekenis-in-de-maak. Het relationele proces verbindt inputs om tot outputs te komen. Hosking en Morley (1991) beschrijven daar tegenover het 'entitative proces': "In contrast, when the relationship between person and context is seen as one of mutual creation, the concept of process is very different. This is because outputs cannot be reduced to the inputs of either actor or context, but rather are seen as the emergent product of their interrelation" (p.6).

Veelal wordt de relationele component van organiseren als impliciet beschouwd omdat het slechts in een beperkt aantal situaties onderscheiden wordt. Bijvoorbeeld in crisissituaties neemt men dit perspectief in acht. Toch zou het steeds aanwezig moeten zijn als bouwsteen van het organisatieproces.

Bouwen (2001) verklaart dat men door het 'relationeel organiseren' expliciet te integreren, de humane component niet meer als variabele gaat zien, maar continu als middel en als doel. Door op deze relaties verder te bouwen, werken ze als gangmaker in de interactieprocessen. Dit is een krachtbron voor continuïteit en duurzaamheid. Toch wordt er nog te veel nadruk gelegd op het instrumentele en doelgerichte. Het relationele wordt zo onvoldoende erkend in organisatie(onderzoek) en deze lage erkenning wordt zelfs als contraproductief ervaren. Het kan een gebrek aan synergie blootleggen of conflicten in de hand werken.

Zelfs de kleinste contacten (interacties) tussen leden van een organisatieproces dragen bij tot de kwaliteit van het relationele proces. Dat kan gaan van formele vergaderingen tot een privégesprek aan het koffieapparaat op de gang. Dat wordt verklaard door 'enactment' van Weick (1979). De organisatie is namelijk constant in opbouw doordat de relaties tussen mensen gestalte krijgen. Zo wordt het een sociale ontwikkeling van beïnvloeden en beïnvloed worden. De allereerste stap in dit proces is het opmerken en de aanwezigheid erkennen van relationele componenten. Pas dan kan men constateren dat leden van een organisatie onderling verstrengeld zijn.

De relationele focus heeft twee doelen; namelijk enerzijds het zichtbaar maken van het relationele organisatieproces en anderzijds de kwaliteit van de relaties en interacties verbeteren om zo bij te dragen tot sociale creativiteit. Het uiteindelijke resultaat zou moeten zijn dat de verschillende actoren beginnen inspelen op de contacten of inbreng van anderen. Deze optimale synergie met wederzijdse stimulering brengt een hoge kwaliteit van relaties met zich mee. De waarde ervan kan verschillen op diverse vlakken, zoals in tijd en tussen afdelingen en sectoren. Lambrechts en Grieten (2007) stelden in hun doctoraatsonderzoek vast dat er gradaties zijn in de kwaliteit van relaties (en gesprekken), gaande van laag naar hoog. Een lage kwaliteit van relaties wordt gekenmerkt door een vage communicatie, mensen die elkaar beschuldigen, dominante personen die bepalen en controleren wat er zal gebeuren. Relaties van een hoge kwaliteit zijn meer open, concreet en persoonlijk, de standpunten zijn bevrage- en bespreekbaar en er worden meerdere perspectieven besproken en gehoord (Lambrechts & Grieten, 2007, in Voordeckers & Lambrechts, 2010). In Figuur 6 worden de verschillen tussen relaties (en gesprekken) van lage en hoge kwaliteit met elkaar vergeleken door Lambrechts et al. (2009). Bouwen et al. (2000) definieert een relationele praktijk als: *"een werkgerelateerde interactie tussen minstens twee actoren met een specifiek kwaliteitsgehalte om duurzame/lerende relaties te creëren in emergente contexten waar relationele aspecten vaak een struikelblok vormen om tot gezamenlijke progressie te komen"*. Het concept relationele praktijken wordt niet ontegensprekelijk verbonden met het creëren van lerende/duurzame relaties. Er zijn namelijk ook relaties binnen een organisatie die niet leiden tot gezamenlijke progressie (Lambrechts & Grieten, 2007).

Samenvattend kunnen we dus stellen dat sociaal constructionisme ervan uitgaat dat goede relaties in een (familie)bedrijf een goede manier van organiseren met zich meebrengen. Daartegenover staat wel dat relaties die niet structureel zijn opgebouwd, door bijvoorbeeld onderlinge onenigheden, leiden tot een minder goede manier van organiseren en uiteindelijk dus een mindere werking van de onderneming met zich meebrengen. Dit kan dan slechtere bedrijfsresultaten met zich meebrengen.

Low quality relational practice	High quality relational practice	Inspiring authors
- one-sidedness in relationship	- reciprocity between the actors' contributions	Bouwen, 2001; Bouwen & Taillieu, 2004
- 'talking about': distant, disengaged or uninvolved, unresponsive interaction that leaves speakers 'unmoved' and possibly evokes generalizable understanding	- 'talking with': sensitive, engaged or involved, reflective, responsive interaction that 'moves' speakers and possibly evokes actionable knowledge	Shotter, 1993, 2004; Beer, 2000
- statements are vague and not illustrated	- mutually open, concrete and illustrated communication	Argyris, & Schön, 1978
- mutual questioning, testing and contradicting of statements is not possible or avoided	- mutual questioning, testing and contradicting of statements is possible and stimulated allowing for 'deep' or double loop learning	Argyris & Schön, 1978; Schön & Rein, 1994
- mutual blaming, defending and complaining	- jointly talking in terms of possibilities and energy-giving forces	Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Quinn & Dutton, 2005
- no possibility of jointly becoming author and owner of a task or project	- joint authorship and co-ownership of a task or project	Schein, 1999a, 1999b; Shotter, 1993, 2004
- dominant voices control the interaction, other voices are kept silent and are excluded	- multiple voices can be raised, heard and are included	Bouwen & Hosking, 2000; Hosking, 2004, 2006
- talking from outside the here-and-now interaction	- talking from within the here-and-now interaction	McNamee, 1998; McNamee & Gergen, 1998

Figuur 6: Concrete en observeerbare kenmerken van lage en hoge kwaliteit van relaties (en gesprekken) (Bron: Lambrechts et al., 2009)

Bouwen (2001, p.2) omschrijft de nood aan relationele focus in onze moderne tijd als volgt: *"Door de toenemende uitdagingen waar organisaties voorstaan, blijft dit perspectief in belang toenemen. Door globalisatie van de markten en bedrijven, technologische evoluties, milieu-aspecten, toenemende concurrentie, nieuwe verwachtingen van jonge medewerkers, toename van stress en vormen van individuele uitputting en sociale desintegratie."* Het relationele perspectief biedt dus een alternatief op de klassieke benaderingen, waar het effect van relaties niet opgenomen wordt in het onderzoek.

2.2. Taal in het relationele perspectief

Familiebedrijven kunnen gezien worden als constant opgebouwd doorheen interacties en relaties die de betrokken mensen met elkaar ontwikkelen. Taal wordt omschreven als de verbale en non-verbale acties en interacties waarmee mensen dingen met en aan elkaar doorgeven (Bouwen, 2000, in Lambrechts & Grieten, 2007). Dat is de performatieve functie van taal (Lambrechts & Grieten, 2007). Taal is een belangrijk aspect in het relationele perspectief. Binnen het sociaal constructionisme is het relationeel perspectief een stroming die de kwaliteit van relaties beschrijft. Aangezien een organisatie een netwerk is van verschillende relaties, wordt ook de kwaliteit van een organisatie beschreven.

Iedereen gaat een relatie aan met iemand anders vanuit zijn eigen kijk en daar worden dan eigen accenten aan toegevoegd (e.g., Shotter, 1993; Bouwen & Salipente, 1987; Hosking, 2002). Het vormen/aangaan van relaties is "een vorm van sociale actie en het creëert de realiteit" (Janssens & Steyaert, 2001, in Lambrechts, 2007, p.145). In het relationele perspectief is taal de drager van alle actie (e.g., Shotter, 1993; Hosking, 2002, in Lambrechts & Grieten, 2007). Door dialogen te vormen, worden nieuwe sociale realiteiten gecreëerd (Bakhtin, 1981, in Lambrechts & Grieten, 2007). Bakhtin (1981 in Lambrechts & Grieten, 2007) onderscheidt twee discourses op basis van de kwaliteit van de 'taalpraktijk'. Enerzijds betreft het een autoriteitsgebonden discours. Hierbij is er geen tegenspraak of respons mogelijk. Contact tussen de sprekers is een 'lege ontmoeting'. Vanuit een autoriteitspositie wordt er een blinde acceptatie verwacht. Anderzijds spreekt Bakhtin (1981 in Lambrechts & Grieten, 2007) over een intern overtuigend discours. Het is een 'authentieke dialogische ontmoeting' waar tegenspraak mogelijk is. Er wordt samen en open gewerkt aan een nieuwe gezamenlijke betekenisgeving (Janssens & Steyaert, 2001). John Shotter (1993) noemt een 'conversationale' opvatting van organiseren een retorisch-responsieve versie van het sociaal constructionisme. De meest concrete vormgeving van de kwaliteit van een veranderingsproces is volgens hem de kwaliteit van de relationele praktijken of conversaties. Hij verdeelt het uitdrukken van deze kwaliteit in twee stijlen. Ten eerste is er het 'praten over', dat onbetrokken is en ons onbewogen laat. Als tweede spreekt hij over de 'praten met' stijl die betrokken en responsief is.

2.3. Sociaal constructionisme in organisatieverandering

Organisationele innovatie wordt door René Bouwen (1992, p.61) als volgt gedefinieerd: "*Organisationeel leren is het proces waardoor organisaties als sociale gehele ervaringen integreren tot bruikbare inzichten en vaardigheden voor de toekomst*". Door dit in de organisatie uit te bouwen, zal er op termijn 'organizational wisdom' ontstaan. Het is een soort vergaarde ervaring of kennis; een draagvlak voor de organisatie dat bijdraagt tot de capaciteit van vernieuwing.

Men spreekt van "context-kennis" of "lokale kennis" die opgebouwd wordt als de leden van de groep leren hoe de anderen omgaan met problemen en informatie. Het wordt vastgelegd in gedragspatronen en onderlinge verwachtingen als deel van de organisatiecultuur: de 'lerende organisatie'. Het gaat behoren tot het organisationeel geheugen. Dit kan op zijn beurt gebruikt worden om (probleem)situaties in de toekomst beter aan te pakken.

De voorbije twintig jaar is er meer en meer noodzaak gekomen naar groei en verandering. Deze 'versnelling van de verandering' wordt volgens Bouwen nog versterkt door technologische ontwikkelingen, nieuwe organisatie- en werkingsprincipes, verhoogde competitie en het mondiale worden van de markten en bedrijven. Op deze veranderingen wil een lerende organisatie inspelen.

In de jaren negentig kwam er meer en meer aandacht voor het leren met een blijvend langetermijneffect. Imai (1990, in Bouwen, 1992) noemde het 'kaizen'. Wat Japans is voor 'het veranderen naar beter' of 'verbetering'. Interne betrokkenheid en valide informatie is ook hier cruciaal.

De breedst aangenomen betekenis van een lerende organisatie is dat de betrokken onderneming opleiding en vorming voorziet. Toch staan deze leermogelijkheden nog te sterk op zichzelf en maken ze geen deel uit van het gehele systeem. Een ander inzicht van een lerende organisatie wordt vermeld door Garret (1988, in Bouwen, 1992) en Bomers (1989, in Bouwen, 1992). Zij beschouwen een instelling innovierend als er aangepaste structuren gebruikt worden om de veranderingen makkelijker te laten verlopen. Ze kunnen zo beter innovaties van producten en processen realiseren. Het begrip 'lerende organisatie' wordt hier meer als ideaalbeeld gezien waar een innovierend bedrijf naartoe zou moeten werken. Bouwen (1992) beschrijft het op een derde manier: de lerende organisatie beschikt over een kwalitatief sociaal systeem dat in staat is valide gegevens (adequate taakinzichten) te verzamelen om constant fouten te verbeteren. Aanpassingen en vernieuwingen worden bedacht en geïmplementeerd met maximale betrokkenheid van de leden (relationele empathie). Diepte-leren en lange-termijn-effectiviteit worden nagestreefd. Vooral de kwaliteit van de interactieprocessen en de communicatie staat centraal door confrontatie aan te gaan en met de verschillende perspectieven rekening te houden. Dit gebeurt niet enkel tijdens het communiceren, maar wordt doorgetrokken naar de algemene bedrijfsstructuur en strategiebepaling.

Om op organisatieniveau te kunnen innoveren (leren), moet er een nieuwe betekenis gezocht worden voor producten en diensten, onderlinge afspraken en interactieprocessen. Dit wordt zowel onderbouwd door sociale als relationele processen (Bouwen, Steyaert, & Van Looy, 1996). De verschillende actoren werken via gezamenlijke conversaties. Organisationele innovatie wordt hier dus bekeken door een bril van sociaal constructionisme. De doelstelling van het onderzoek naar organisationeel innoveren is het ontdekken van de determinanten van de redenen om te innoveren (Meyer & Goes, 1988, in Bouwen, 1996). Door gebruik te maken van sociaal constructionisme wordt er gekeken naar de sleutelfiguren die deel uitmaken van het innovatieproces en dan komt de sociale context (Gergen, 1985, in Bouwen, 1996) vooral aan bod. Men kan zich de vraag stellen wie er leert. Is dit de organisatie in zijn geheel of zijn het de betrokken individuen die op zichzelf veranderen? Personen maken cognitieve en emotionele processen door tijdens het innoveren, maar dit wordt overstegen door de interacties tussen de verschillende individuele niveaus. Er bestaan dus gedeelde opvattingen en gedragsantwoorden die verankerd liggen in de groep.

Bouwen en Fry (1991) ontdekten vier verschillende manieren waarop bedrijven reageren bij een opdracht tot vernieuwing:

1. Bij het invloed-model wordt vernieuwing opgelegd door hogere leiding. Zowel het initiatief, de coördinatie als de controle komt van hoger hand. In crisissituaties zal dit meestal gehanteerd worden.
2. Het verkoop-model sluit aan bij het bovenstaande. Er wordt ook gestuurd door meerderen in de hiërarchie. Het verschil bestaat erin dat hier de innovatie door middel van de zachte aanpak overgebracht wordt aan de andere actoren. Het nadeel van dit model is dat het beoogde resultaat meestal wegvalt als er geen beïnvloeding van bovenaf meer is.

3. Het expert-model maakt gebruik van externe deskundigen. Er wordt stap voor stap en lineair tewerk gegaan terwijl en ideeën worden vooral gevormd door cognitie. Men blijft wel steeds afhankelijk van de betrokken expert(s). Vanuit dit model kan men terugvallen naar de eerste twee, tenzij er grote inspanningen gedaan worden om de organisatieaanpak te wijzigen. Enkel op deze manier kan mijn het vierde model bekomen.
4. Het laatste model steunt op mede-eigenaarschap, tweezijdige communicatie en open confrontatie met valide informatie. Het leer- of confrontatie-model werkt toe naar een lerende organisatie worden. Het is het moeilijkste model.

Organisatiepsychologen Argyris en Schön (1978) kwamen tot de vaststelling dat buiten het gedrag van de actoren dus ook de menselijke rede een voorname rol speelt. Dit kan op individueel vlak doorgetrokken worden naar taak-, over groeps- tot organisationeel- en zelfs interorganisationeel niveau. Menselijk handelen wordt volgens hen gestuurd door mentale patronen. Leren kan opgedeeld worden in twee modellen. Het eerste is 'enkel lusleren' ('single-loop learning'). Het rationeel denken en handelen gaat uit van een defensieve opstelling waardoor het (collectief) leren ineffectief verloopt. Het probleem wordt hier verschoven in plaats van structureel opgelost. Er wordt door de organisatie een intern dilemma gecreëerd door te strikt de bedrijfsprocedures te volgen: 'de organisatie-paradox'. Het 'dubbel lusleren' ('double-loop learning') daarentegen houdt ook rekening met de emotionele denkredenen achter het handelen. Het leidt tot "*beredeneerd leren*" in een organisatie omdat er tweezijdig, eerlijk en open gediscussieerd kan worden. Er wordt door elk lid een co-ownership¹⁶ ervaren van het probleem waardoor hun betrokkenheid groot is. Hoger vermelde inzichten van Shotton (1993, 2004) en Bakhtin (1981, in Lambrechts & Grieten, 2007) sluiten aan bij de theorie van Chris Argyris & Schön (1978) over organisationeel leren. Deze theorie is namelijk ook essentieel conversationeel. 'Double loop' organisationeel leren krijgt gestalte in het opbouwen van kwaliteitsvolle relaties die gekenmerkt worden door Model II communicatie. Er is namelijk sprake van een wederzijdse relatie; er wordt concreet en open met elkaar in dialoog gegaan met de mogelijkheid tot tegenspraak.

Figuur 7 is een beknopt overzicht van het verschil tussen de twee modellen van Argyris & Schön (1978) die hierboven beschreven staan. Organisationele innovatie kan het probleem oplossen dat mensen impliciet de schuld van het falen van een systeem 'bij de anderen' of 'buiten het proces' leggen. Op deze manier wordt iedereen betrokken en is de bijdrage van de groep optimaal. Een veelzijdige en open communicatie, tegensprekbare beweringen maken en het ervaren van mede-eigenaarschap in het proces door de betrokkenen zijn belangrijke onderdelen van 'procesleren' (Bouwen, 1992).

¹⁶ Het ervaren van co-ownership door een werknemer is het feit dat een personeelslid het gevoel ervaart dat hij/zij mede-eigenaar is van het bedrijf en zich er ook mee identificeert

	Model I	Model II
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> - Eénzijdige doelbepaling - Eénzijdige controle en taakuitvoering - Niet toetsbare en niet-tegensprekbare beweringen maken - Vermijden om negatieve gevoelens op te wekken - Vermijden een negatieve indruk na te laten 	<ul style="list-style-type: none"> - Tweezijdige doelbepaling - Wederzijds toetsen van informatie en beweringen - Falsifieerbare beweringen maken - Gevoelens betrekken, het is ook data
Onderliggende waarden	<ul style="list-style-type: none"> - Winnen en niet verliezen - Rationele doelgerichtheid - Controle gecentraliseerd handhaven 	<ul style="list-style-type: none"> - Interne betrokkenheid en vrije keuze - Valide informatie kan en zal steeds worden doorgegeven
Gevolgen voor de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Verbergen van fouten en achterhouden van informatie - Defensief individueel en groepsgedrag - Met wederzijds impliciete instemming afwijkende opvattingen en fouten niet bespreekbaar houden 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimaal defensieve reacties van anderen - Openheid voor informatie en vertrouwen groeit - Voorstellen en ideeën zijn toetsbaar en tegensprekbaar

Figuur 7: Samenvatting van Model I en Model II (Bron: Argyris & Schön, 1978)

Het veranderen en ontwikkelen in een organisatie moet dus gezien worden als een sociaal leerproces. Het resultaat van het leerproces hangt af van de kwaliteit van de interactie tussen de betrokken partijen. Een hoge kwaliteit van relaties brengt goed functionerende bedrijven met zich mee. De context waarbinnen mensen relaties met elkaar opbouwen is zeer bepalend voor de kwaliteitsbepaling van de relaties (en interacties). Het onderlinge verleden van de actoren speelt er constant een belangrijke rol. Binnen een familie(bedrijf) fungeert deze geschiedenis tussen de betrokkenen dus ook als bepalende factor van de kwaliteit van de relaties. Door het tweede model van Argyris en Schön (1978) toe te passen, creëert men momenten die de actoren zich zullen herinneren als aangename interacties en zij zullen dit ook koesteren als goede leerpraktijken (Bouwen, 2001). Om dit in de hand te werken zijn er meer en meer veranderings- en trainingsprogramma's beschikbaar voor verschillende doelgroepen. Vele ervan hebben weinig tot geen resultaat. Volgens René Bouwen (1992, p.61) moet hun ineffectiviteit minder gezien worden in de programma's zelf, maar eerder in "het feit dat organisationeel leren zich in de organisatie voltrekt met de direct betrokken partijen". Organisationeel leren moet geïntegreerd worden als een volwaardige en essentiële managementtaak. Pas als er voortdurend rekening mee gehouden wordt, zullen er efficiënte aanpassingen gedaan kunnen worden aan een organisatie. De interne communicatie en controle moeten compatibel zijn zodat de medewerkers zich minder geneigd voelen om zich als agent op te stellen in het principal-agency probleem. McNamee (1998) kwam tot de conclusie dat de aard van de relatie tussen cliënt en begeleider het verschil maakt bij een

verbeteringsinterventie en niet de methode, context of theoretische principes. Enkel met voldoende aandacht voor de relatieopbouw is leren en veranderen mogelijk. Als een organisatie zeer gesloten is, wordt het veel moeilijker om de (onderlinge) openheid te bevorderen.

Het klassieke rationeel-positivistisch perspectief gaat uit van de ware aard van gebeurtenissen en producten. Met observaties en metingen wordt het proces van kenniscreatie gevoed. Het is een realistische kijk op de situatie en er wordt vaak gerefereerd naar "common sense knowledge". Bij een innovatieproces wordt er echter vooral nadruk gelegd op de vragen 'wat is er al?' en 'wat gaat er nog komen?'. De belangrijke actoren bij de innovatie ervaren diversiteit en conflicten. De beste oplossing van een innovatievraagstuk zal diegene zijn waar het team het meest betrokken was.

Er worden traditioneel twee inzichten onderscheiden, namelijk objectiviteit en subjectiviteit. Volgens John Shotter (1993, in Lambrechts & Grieten, 2007) bestaat er een derde soort: "a knowing from within". Deze sociaal constructionistische benadering ligt tussen theoretische kennis (objectiviteit) en individuele vaardigheden (subjectiviteit) in. Het is een gezamenlijke kennis of kennis van gemeenschappelijk bezit in een bepaalde groep of sociale instelling. Het wordt gekenmerkt door drie essentiële karakteristieken. Ten eerste is de kennis altijd in perspectief. Elk lid van de groep deelt zijn mening vanuit zijn eigen perspectief, wat daarna wordt opgepikt door de andere leden. Hierna volgt hun interpretatie en reactie. Ten tweede wordt de kennis altijd uitgedrukt in en door de relatie tussen de betrokken actoren. Er wordt naar gemeenschappelijke raakpunten gezocht vanuit elk hun eigen perspectief. Zo wordt er een co-constructie opgebouwd. De kwaliteit van de onderlinge relatie wordt bepaald door de kenmerken van de dialoog. Volgens Bakhtin (1981, in Lambrechts & Grieten, 2007) zijn dialogische conversaties gericht op het continu gelijktijdig ontwikkelen van de verschillende perspectieven in de groep. Deze ontwikkeling gaat er niet van uit de invalshoeken weg te werken, maar dat ze op elkaar kunnen verder werken door wederzijdse interactie. Hierdoor wordt de conversatie "multi-voiced" in plaats van gedomineerd door één perspectief (Bakhtin, 1981, in Lambrechts & Grieten, 2007). De conversationele samenwerking is essentieel voor een goede en duidelijke communicatie. De derde karakteristiek bestaat erin dat de vergaarde kennis altijd gezien moet worden in zijn context, zowel in de desbetreffende situatie als in de tijd waarin het zich afspeelt.

Conversaties kunnen op twee sterk gerelateerde niveaus ervaren worden. Er is het sociaal-relacioneel level enerzijds dat de relatie tussen de actoren vormt. Het betreft hier het 'hoe' personen op elkaar inwerken (interageren) en zich tot elkaar verhouden. Terwijl anderzijds de inhoud van de conversatie ook een rol speelt. De nadruk ligt hier dus op 'wat' de actoren samen doen. Door met beide niveaus rekening te houden, kunnen mensen op één lijn gebracht worden waardoor de communicatie-efficiëntie toeneemt. Omdat deze niveaus verweven zijn met het organisatieproces, zal dit ook de economische activiteiten bevorderen.

Elke betrokken actor brengt zijn individueel taalkundig framework naar voor zodat er een volwaardige conversatie ontstaat. Het gesprek wordt vorm gegeven door specifieke actiestrategieën zoals testen van het aanvaard worden in de groep, vertrouwenscreatie, vraag naar permanente reflectie en face-to-face onderhandelen (open confrontatie). Zo komt de relationele ontwikkeling tot stand. 'Praten over het doen' en 'het doen zelf' moeten dus in overeenstemming gebracht worden.

Om op de twee onderzoeksvragen van deze masterproef te kunnen antwoorden, worden verder de theorieën besproken die gebruikt worden in het onderzoeksdomein van familiebedrijven. Vanuit deze onderzoeksrichtingen kunnen we dan onderzoeken of sociaal constructionisme (relationeel perspectief) als alternatief van de bestaande theorieën kan gebruikt worden.

3. Theorieën binnen het onderzoeksdomein van familiebedrijven

Onder family business research (of familiebedrijfswetenschappen) verstaan we het onderzoek naar de organisatie en werking van familiebedrijven in onze economie. Zo wordt er een beeld gevormd van waar een gewone onderneming verschilt met een bedrijf dat eigendom is van een familiekring (meerderheid van de aandelen) en er vaak door geleid wordt. Deze verschillen uit zich inzake leiding en relaties met stakeholders, maar evenzeer op het vlak van de opvolgingsproblematiek van de huidige generatie naar de volgende. Family business research is vooral in populariteit beginnen toenemen toen in 1975 dr. Léon Danco zijn werk "Beyond survival: A guide for the business owner and his family" publiceerde. De lancering van de literaire tijdschriften *Organizational Dynamics* in 1983 en *Journal of Family Business Review* in 1986 speelden een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling van het onderzoeksveld (Poza, 2007). De tijdschriften zorgden namelijk voor een tot dan toe onbestaand communicatieplatform voor de family business onderzoekers.

In het verleden werd aangenomen dat familiebedrijven ouderwets waren en inefficiënt functioneerden door nepotisme (vriendjespolitiek), agency problemen¹⁷ en familieconflicten. Dit concludeerden Carney (2005) en Chrisman, Chua en Steir (2005). In recenter onderzoek kwam meer appreciatie voor familiebedrijven, want zij hebben verschillende voordelen. Ze kunnen beschouwd worden als een unieke combinatie van familie en business die door verschillende karakteristieken gevormd wordt. Zo zijn er een goede productkwaliteit, een uitgebreide klantenservice, een hoge flexibiliteit, snelle aanpassingsmogelijkheden aan veranderingen in de markt en een hoge return on investment (Shanker & Astrachan, 1996). Deze auteurs concludeerden dat de extra kosten van familiebedrijven ten opzichte van gewone ondernemingen niet opwegen tegen de hogere bijkomende opbrengsten die gehaald worden uit de bovenstaande voordelen. De extra kosten die familiebedrijven moeten dragen zijn bijvoorbeeld de kosten van een familiecharter en –forum, maar ook kosten die voortvloeien uit nepotisme en altruïsme. Sirmon en Hitt (2003) stelden vast dat een familiebedrijf zich kan differentiëren ten opzichte van een klassieke onderneming op vijf manieren:

1. Human capital: Het omvat de opgebouwde know-how (kennis), kunde en competenties (vaardigheden) van de familieleden om zo een voordeel te creëren ten opzichte van de concurrentie. In een familiebedrijf is het verloop lager dan in klassieke ondernemingen (Miller (2003) in Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele (2011)). Hierdoor blijft het menselijk kapitaal van de familiale en niet-familiale werknemers langer in de onderneming aanwezig.
2. Social capital: Dit behandelt meer de sociale relaties tussen individuen of organisaties. Het sociale kapitaal is het netwerk rond de onderneming en de familie dat informatie vergaart, helpt bij de toegankelijkheid tot de markt en de vereiste resources. Volgens Arrègle et al. (2007) bestaan er twee types van sociaal kapitaal: Ten eerste vormt het

¹⁷ Agency problemen vormen zich tussen een eigenaar en de manager van een onderneming. Deze conflicten komen voort uit hun verschil in motivatie/interesse. De eigenaar wil het beste voor zijn zaak (winstbejag) terwijl de manager zijn eigen inkomsten wil maximaliseren.

- familiaal sociaal kapitaal zich uit de relaties tussen de familieleden onderling. Ten tweede is het organisationele sociaal kapitaal gecreëerd binnen het familiebedrijf.
3. Overlevingskapitaal: In een familiebedrijf is dit het persoonlijke financiële kapitaal van familieleden dat ze willen ontlenen of geven aan de onderneming. Het kan het bedrijf helpen in crisistijden of bij grote investeringen.
 4. Geduldig kapitaal: Het unieke financieel management van familiebedrijven is gericht op lange termijndoelstellingen. Geduldig kapitaal wordt gebruikt om een financiële investering te doen die geen korte termijn return voor ogen heeft. Er wordt gewacht op grote returns in de toekomst. In klassieke ondernemingen daarentegen genereert het management liever returns op korte termijn om zodat ze hun (jaarlijkse) targets kunnen behalen die opgesteld worden door de raad van bestuur en/of de aandeelhouders.
 5. Governance structuur: In een niet-familiale onderneming vormt de Raad van Bestuur het toezichtsorgaan van de organisatie (en het management). Bij familiebedrijven wordt deze taak vervuld door het familieforum en door een opgesteld familiecharter.

Twee jaar later vatte Carney (2005) de karakteristieken van familiebedrijven ten opzichte van gewone ondernemingen samen in drie gelijkaardige categorieën. De eerste categorie is parsimonie. Dit verwijst naar de neiging van familiebedrijven om terughoudend te zijn over de bedrijfsfinanciën. Ten tweede is er het 'personalisme'. Hieronder verstaan we de unieke mogelijkheden door de combinatie van eigendom en bestuur van het bedrijf door de familie. Dat is bijvoorbeeld hun hoge betrokkenheid met de onderneming. Ten slotte beschrijft het particularisme het bijzondere vermogen om de bedrijfsdoelstellingen zo te stellen dat ze afwijken van die van een gewone winstmaximerende onderneming (socio-emotional wealth). De combinatie van deze kenmerken zorgt voor voordelen in efficiëntie, sociaal kapitaal en opportuniteiten op gebied van investeringen (Chrisman, Steir, & Chua, 2005).

Nicholson (2008) kaart aan dat evolutiepsychologie een fris, vakoverschrijdend framework kan vormen voor de unieke opportuniteiten en zwakheden van een familiebedrijf, dat verschilt met een gewone onderneming. Hij ging op zoek naar wat een familie kan bijbrengen aan de onderneming en waar het een risico vormt. Er zijn drie unieke factoren: genetische identiteit, intergenerationale transmissie en wildcard erfenis. Het eerste is duidelijk en absoluut essentieel om de definitie van een familiebedrijf, hierboven gegeven (Institute for Family Business, 2008), te laten kloppen: eigendom. Als men de onderneming niet in zijn bezit heeft, kan men niet over een familiebedrijf spreken. De familieleden identificeren zich dan ook met de onderneming. Bij deze definitie van een familiebedrijf is ook de tweede factor belangrijk: intergenerationale transmissie gaat over de opvolging. Het succes van de familieonderneming weerspiegelt het succes van de familie en omgekeerd. De huidige generatie wil dan ook dat het blijft duren. Dit niet alleen zodat de volgende generaties kunnen overleven, maar ook dat de onderneming, de trots van de familie, kan blijven groeien door een modern beleid te implementeren. Ten derde is er wildcard erfenis. Voor de opvolging van het bedrijf wordt meestal eerst binnen de familie gekeken. Toch kan het zijn dat hier geen geschikte opvolger beschikbaar of aanwezig is. In dit geval kan het een verfrissende kijk op de onderneming brengen

door een externe manager aan te nemen om de leiding van de firma over te nemen. Deze heeft echter de zeer moeilijke taak om zijn eigen business ideeën te integreren in de onderneming, terwijl ook de wensen van de familie niet uit het oog verloren mogen worden.

Om de aard van een familiebedrijf naar voor te laten komen bekijk ik de verschillende theorieën die in de family business literatuur gebruikt worden. Er worden voornamelijk drie mainstream invalshoeken onderscheiden binnen het family business onderzoeksveld. Het stewardship perspectief (Davis et al., 1997) blijft in populariteit toenemen (Miller & LeBreton-Miller, 2006, in James et al., 2011). De twee (historisch) overheersende business theorieën zijn echter resource-based view (Penrose, E. G., 1959; in Wernerfelt, B., 1984) en de agency theorie (Jensen & Meckling, 1976). James et al. (2011) merken namelijk op dat maar liefst achttien van de vijfentwintig meest geciteerde wetenschappelijke business artikels uitgaan van de twee laatste perspectieven als theoretische basis. Deze perspectieven worden hieronder achtereenvolgens verder uitgeklaard.

3.1. Agency theorie

Dit is de meest dominante theorie. Het behandelt de contractuele relatie tussen de principaal en de agent. Als een onderneming groeit, is het onmogelijk om dit zonder personeel verder te zetten. Daarom kan de principaal, de eigenaar van de organisatie, een agent inhuren om zijn zaak te managen. Vanaf het moment dat de eigenaar dit doet, wordt hij een principaal. Binnen hun relatie is er echter een belangentegenstelling. Het zijn beiden rationele actoren die hun eigen belang nastreven. Ze proberen elk hun eigen nut te maximeren door zo weinig mogelijk in te brengen. Er wordt ervan uitgegaan dat de principaal een soort "*homo-economicus*" is en dat de agent een individualistische, opportunistische en egoïstische ondergeschikte is (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Het is een economische benadering. Het eigenbelang van de agent staat centraal. Het doel is hier om een evenwicht te vinden tussen eigendom en de controle ervan. De kosten die gemaakt worden door het gedrag van de agent (agency kosten) zijn bijvoorbeeld de kosten voor het controleren (monitoring) van de agent door de principaal.

Bij het aanwerven (ex ante) is het zeer moeilijk voor de principaal om te weten welke agent het meest het nut van de onderneming zal nastreven. Daarom moet de eigenaar zijn potentiële verliezen door het gedrag van de agent proberen te limiteren (Williamson, 1985, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Hij moet dus de agency kosten proberen te beperken door interne controlemechanismen. Deze zijn echter vaak duur en/of tijdrovend. Het is niet mogelijk om de agency kosten volledig weg te werken. Dat zou meer kosten dan er aan wordt verloren. Om toch deze kosten tot een minimum te herleiden, hebben agency theoretici verschillende governance mechanismen beschreven.

Er zijn twee mechanismen die in de literatuur het meest gebruikt worden. Het eerste zijn de financiële motivatieschema's. Dat systeem probeert de principaal-agent relatie op één lijn te brengen door met straffen en beloningen te werken. De manager krijgt dan bijvoorbeeld een extra bonus als hij een doelstelling heeft gehaald die hun relatie stroomlijnt. Deze structuur is vooral gunstig als monitoring¹⁸ niet mogelijk is en als de agent over meer informatie beschikt dan de principaal. Een tweede mechanisme om de agency kosten te verminderen is de interne governance structuur. De Raad van Bestuur kan hier agenten die potentieel hun eigenbelang zullen nastreven, controleren door prestatie-evaluaties en audits.

Toch blijven deze mechanismen imperfect. Ze zullen het agency probleem nooit voor honderd procent kunnen verhelpen. De principaal heeft niet de mogelijkheid om met de beschikbare informatie te achterhalen wat de agent tijdens zijn afwezigheid doet of net niet doet. Een beetje opportunisme zal altijd aanwezig blijven, omdat er als er totale controle zou mogelijk zijn, de eigenaar ook de manager zou zijn. De moeilijkheid van de agency theorie is dat principalen hun autoriteit doorgeven aan de agent. Deze wordt dan in de mogelijkheid gesteld om zijn eigen nut opportunistisch te vergroten, ten koste van het nut van de principaal.

De organisatietheorie en het leiden van een bedrijf zijn sterk beïnvloed door de agency theorie. Topmanagers in grote ondernemingen worden namelijk ook gezien als agenten die andere bedoelingen hebben dan de aandeelhouders. Zij streven elk hun eigen maximale nut na (Jensen & Meckling, 1976). De managers zullen vooral beslissingen nemen waarvan ze zelf, persoonlijk, beter worden. De aandeelhouders willen vooral dat het bedrijfsresultaat zo groot mogelijk is.

3.2. Stewardship theorie

De agency theorie is echter gelimiteerd op theoretisch vlak (Hirsch, Michaels, & Friedman, 1987; Perrow, 1986, in Donaldson & Davis, 1991). De assumpties van individualistische nutsmotivatie, waardoor een verschil in belangen ontstaat tussen de principaal en de agent, is namelijk niet voor alle managers waar. De agency theorie kan dus niet gebruikt worden voor alle managers. Zo argumenteerde Doucouliagos (1994, in Davis et al., 1997, p.24) "*labeling all motivation as self-serving does not explain the complexity of human action*". De complexiteit van een organisatie en zijn leden wordt buiten beschouwing gelaten. De stewardship theorie is daarom een alternatief op de agency theorie. Het is een sociologische en psychologische benadering die ervan uitgaat dat de agenten wel correct handelen met de activa die ze beheren voor de principaal. De agenten zijn stewards die gemotiveerd zijn om te handelen in het belang van hun principaal en diens organisatie (Donaldson & Davis, 1991). Deze theorie verwerpt dus het eigenbelang van de agent. Hij zal namelijk als 'goede huisvader' optreden in naam van de principaal. Er is dus geen verschil meer in hun streefdoelen. Agenten hebben niet het individualistisch en egoïstisch gedrag zoals bij de agency theorie, maar zij halen een hoger nut uit het collectivistisme¹⁹, de ondernemingsgezindheid en de betrouwbaarheid (Davis et al., 1997). De steward zal steeds een hogere waarde hechten aan

¹⁸ Monitoring is het controleren van de agent door de principaal.

¹⁹ Collectivisme is het stellen van het gemeenschappelijk belang boven het individuele.

coöperatie met de principaal en zijn organisatie dan aan eigenbelang. Dit coöperatief gedrag wordt als rationeel gezien en de principaal zal hiervan kunnen profiteren door positieve effecten op de winst, dividenden en aandelenprijzen. Een steward beschermt en maximeert de aandeelwaarde als verlengde van de bedrijfsresultaten omdat hierdoor zijn nutsfunctie ook gemaximaliseerd wordt. Om de relatie tussen de agent en de principaal beter te begrijpen, is het nodig om zowel de karakteristieken van de manager als van de situatie goed in het oog te houden.

Het gedrag van de steward is gefocust op het behartigen van het organisatiebelang ("best interests" voor de groep). Hierdoor zal voor hen een zo goed mogelijk beleid gevoerd worden, rekening houdende met de behoeften van hen allemaal. Er wordt namelijk gehandeld om de welvaart van de organisatie te verhogen. Omdat aandeelhouders een onderdeel zijn van de organisatie, zal het ook voor hen bevorderlijk zijn.

Een steward zal (in de stewardship theorie) aan zijn persoonlijke behoeften voldoen door de organisatie doelstellingen te bevredigen (Davis et al., 1997). In ruil voor deze toewijding, verdient de steward een zeker autonomie om aan zijn eigen behoeften te voldoen. CEOs die steward zijn, zullen hun pro-ondernemingsacties het best uitvoeren als er in de governance structuur plaats is voor hoge autoriteit²⁰ (Donaldson & Davis, 1991). Er bestaat echter altijd het gevaar dat deze vrijheid contraproductief werkt, omdat de motivatie van de steward verlaagd wordt (Argyris, 1964, in Davis, 1997). Hierin bestaat net het gevaar. Het risico dat de principalen nemen door het aannemen van een agent is de reden waarom niet alles gezien wordt door de stewardship theorie. De eigenaren die risico-avers zijn, zullen eerder kiezen voor de agency theorie.

We kunnen samenvatten dat de essentiële assumptie van de stewardship theorie is dat het gedrag van de executives (stewards) gelijk gericht zijn met de belangen van de principalen (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). De stewardship theoretici focussen op de governance structuur in plaats van te controleren (monitoren).

3.3. Vergelijking van stewardship theorie met agency theorie

Uit de twee bovenstaande paragrafen werd al duidelijk dat de stewardship theorie uitgaat van heel andere assumpties dan de agency theorie. Maar waaruit bestaan deze verschillen dan precies? Dat zal ik verklaren in deze sectie. In figuur 8 vindt u een samenvatting van de verschillen tussen de twee theorieën.

²⁰ Een hoge autoriteit hebben, betreft het feit dat men gezag uitstraalt en dat de andere actoren in een organisatie dit ook zo ervaren

Characteristic	Agency theory	Stewardship theory
1. Model of man Behaviour	Economic man Self-serving	Self-actualizing man Collective serving
2. Psychological mechanisms Motivation Social comparison Identification Power	Lower order/economic needs (physiological, security, economic) Extrinsic Other managers Low value commitment Institutional (legitimate, coercive, reward) Control-oriented	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization) Intrinsic Stakeholders High value commitment Personal (expert, referent)
3. Situation mechanisms	Control mechanisms Short-term Cost control Individualism	Involvement-oriented Trust Long-term Performance enhancement Collectivism
4. Management philosophy Risk orientation Time frame Objective	High-power distance	Low-power distance
5. Cultural differences		

Figuur 8: Samenvatting van de vergelijking tussen de agency en de stewardship theorie (Bron: Davis, Schoorman & Donaldson, 1997)

De uiteindelijke keuze tussen de theorieën wordt door Davis, Schoorman en Donaldson (1997) wordt samengevat in figuur 9.

		Principal's Choice	
		<i>Agent</i>	<i>Steward</i>
Manager's Choice	<i>Agent</i>	Minimize Potential Costs Mutual Agency Relationship 1	Agent Acts Opportunistically Principal Is Angry Principal Is Betrayed 2
	<i>Steward</i>	3 Principal Acts Opportunistically Manager Is Frustrated Manager Is Betrayed	4 Maximize Potential Performance Mutual Stewardship Relationship

Figuur 9: Principaal-manager keuze model van Davis, Schoorman en Donaldson (1997)

De verschillen kunnen volgens Davis, Schoorman en Donaldson (1997) opdelen in twee dimensies: de psychologische en de situationele factoren.

3.3.1. Psychologische factoren

Psychologisch gezien verschillen de twee bovenstaande theorieën fundamenteel in het model dat men over de mens gebruikt. Volgens de agency theorie is de mens economisch rationeel denkend terwijl de stewardship theorie uitgaat van een complexere en meer humane mens die aan zelfactualisatie²¹ doet. Dat laatste 'model of man' is gebaseerd op de drang van mensen om hun huidige situatie steeds te willen verbeteren. Argyris (1973) (in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) stelt dat mensen hun persoonlijke ambities onderdrukken als ze in een organisatie geplaatst worden die via het stewardship model werkt.

Binnen de psychologische factoren worden de verschillen tussen de agency en de stewardship theorie opgedeeld op basis van verscheidenheid in motivatie, identificatie en machtsgebruik binnen de hiërarchische relaties.

3.3.1.1 Motivatie

Op dit vlak maken we het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. De agency theorie legt de focus op de extrinsieke (tastbare) prestatiebeloningen, zoals extra bonussen, snoepreispjes, winstdelingen,... . Terwijl de stewardship theorie met niet- of moeilijk kwantificeerbare, intrinsieke rewards werkt. We denken dan vooral aan doorgroeimogelijkheden, zelf-actualisering en prestatievoldoening. De stewardship theorie gaat er dan ook vanuit dat er betere prestaties en een hogere jobtevredenheid voortvloeien uit een verhoging van de interne werkmotivaties. Hackman en Oldham (1980, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) stelden dat in sommige gevallen dit niet werkt, omdat men rekening moet houden met de behoefte van de werknemer om te groeien.

3.3.1.2 Identificatie

Het zichzelf identificeren via het deel uitmaken van een organisatie gebeurt door het zelf meemaken van de missie, doelstellingen en visie (Mael & Ashforth, 1992). Om tot identificatie te komen, moet er eerst een goede wederzijdse relatie opgebouwd worden (Sussman & Vecchio (1982) in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Hierdoor wordt de organisatie het (psychologische) verlengde van de werknemer (Brown, 1969, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Zowel kritiek als positieve reacties op de organisatie worden als persoonlijk beschouwd. De werknemer identificeert zichzelf dus met de onderneming.

Bij positieve bedrijfsresultaten zullen de managers de eer opeisen. Zo kan de voldoening die de manager uit zijn werk haalt, verhoogd worden (Atkinson, 1957, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Dit zal bijdragen aan zijn zelfbeeld en zelf-concept²² (Sussman & Vecchio, 1982). Deze organisationele identificatie hangt samen met de stewardship theorie.

²¹ Zelfactualisatie betekent diegene worden waarvan men weet dat men zo kan worden. Men tracht de eigen mogelijkheden optimaal te benutten

²² Zelf-concept of zelf-identiteit is de combinatie van eigenschappen en overtuigingen dat een antwoord vormt op de vraag "wie ben ik?"

Managers trachten vaak de negatieve resultaten van de organisatie te verklaren door externe problemen om zo de schuld van zich af te schuiven (Staw et al., 1983, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Als dit gebeurt, dooft de persoonlijke identificatie met de organisatie uit. Doordat de manager zijn verantwoordelijkheid probeert te ontlopen, zullen de bedrijfsproblemen enkel aangroeien. Dit type managers zijn kenmerkend voor de agency theorie.

3.3.1.3 Gebruik van macht

In de relatie tussen de principaal en de manager is macht een zeer belangrijk centraal gegeven. Macht wordt door sommige onderzoekers als oorzaak gezien van motivatie en tevredenheid (McClelland & Burnham, 1976, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Het is een psychologische behoefte om anderen te beïnvloeden en domineren om zo de bedrijfsdoelstellingen te kunnen realiseren.

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1992, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) onderscheiden twee soorten macht. Ten eerste is er de institutionele of positionele macht die voortkomt uit de positie in het bedrijf. Deze vorm van macht wordt dus puur gevormd door de interne positionering binnen de organisatiehiërarchie. De beëindiging van de professionele relatie, betekent dan ook het verdwijnen van de individuele macht. Institutioneel machtsgebruik sluit aan bij de agency theorie in de context van de relatie tussen principaal en agent. De tweede soort is persoonlijke macht en wordt niet beïnvloed door de positie binnen het bedrijf. Het is opgebouwd uit onderlinge relaties op langere termijn. Persoonlijke macht wordt ondergebracht worden binnen de stewardship theorie.

Welk type macht men hanteert, hangt af van de persoonlijkheid van het individu en van de organisatiecultuur van het bedrijf.

3.3.2. Situationele factoren

De situationele factoren die het onderscheid tussen agency en stewardship theorie maken, worden opgedeeld in de gebruikte managementfilosofie en de cultuur.

3.3.2.1 Managementfilosofie

De gebruikte managementfilosofie binnen een organisatie creëert een context waarin de keuze tussen de agency of stewardship relaties gemaakt worden door de principalen en managers (Davis, et al. 2007). Men kan twee management filosofieën onderscheiden (Lawler, 1992). Enerzijds is er oriëntatie op controle. Hierbij wordt het redeneren en leiden gesplitst van het participeren. Anderzijds wordt bij de betrokkenheidsoriëntatie dit onderscheid niet gemaakt. Deze benadering onderstelt dat personeel zelfbeheersing ontwikkelt door hen uitdagingen en verantwoordelijkheden toe te wijzen.

De control-georiënteerde benadering werkt het best in een stabiele omgeving en is gebaseerd op institutionele macht. Daarom sluit deze beter aan bij de agency theorie. Daarentegen is de betrokkenheidsoriëntatie meestal de betere benadering in onzekere situaties. Er worden dan vooral relaties gecreëerd op basis van de stewardshiptheorie.

3.3.2.2 Cultuur

Individualisme is het verkiezen van persoonlijke doelen boven de collectieve. Het collectivisme veronderstelt het tegenovergestelde. De verschillen tussen deze twee zijn relevant bij de keuze tussen de agency (individualisme) en stewardship (collectivisme) theorie. Hoe een persoon zich gedraagt, is vaak cultureel bepaald. Zo stelt Hofstede (1980, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) dat het individualisme overheerst in de Verenigde Staten, Canada en West-Europa, terwijl Azië, Zuid-Amerika en Zuid-Europa zich vooral collectivistisch gedraagt.

Hofstede (1980, 1991, in Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) formuleerde nog een tweede dimensie van de culturele verschillen die relevant zijn voor het verschil tussen de agency en stewardship theorie: machtsafstand. Hieronder verstaan we *"de mate waarin minder machtige leden van een organisatie in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld blijft"* (Hofstede, 1991, p.28). In sommige culturen wordt het eerder geaccepteerd dat iemand veel meer macht heeft in een organisatie dan in andere. Als er een grote machtsafstand bestaat in de cultuur, is dit bevorderlijk voor de agency theorie omdat het de duidelijke ongelijkheid in macht tussen principaal en agent ondersteunt en rechtvaardigt.

3.4. Resource-based view (RBV)

Vanaf de jaren '80 is ook resource-based view een dominant onderzoeksperspectief geworden (Hitt & Ireland, 1985). Het gaat er van uit dat de returns van een organisatie hoofdzakelijk te wijten zijn aan de beschikbare resources. Resource-based view zoekt naar de strategische consequenties van 'familiness' (James et al., 2011). Resources worden door Caves (1980, p.64) gedefinieerd als *"tastbare en ontastbare activa die semipermanent in de onderneming aanwezig zijn"*. Merknamen, bezit van technologische know-how, machines en efficiënte procedures zijn er voorbeelden van.

Aanvankelijk beperkte de literatuur rond resource-based onderzoek zich vooral tot arbeid (labour) en kapitaal, eventueel aangevuld met landbezit. Wernerfelt (1984) geeft als hoofdreden voor deze beperking dat andere soorten resources, zoals technologische vaardigheden, moeilijk in te schatten en te kwantificeren zijn. Dit is niet gemakkelijk in lijn te brengen met het feit dat economen er vaak van uitgaan dat er met resources schaalvoordelen (economies of scale) gepaard gaan. Er werd lang weinig aandacht besteed aan het (niet-financieel) linken van technologieën in multiproduct organisaties²³. Dit veranderde met het concept 'economies of scope' (Panza & Willig, 1981). Economies of scope treedt op wanneer productdiversificatie efficiënt verloopt door know-how of technologie gemeenschappelijk te gebruiken in verschillende producten. De resource-based view

²³ Een multiproduct firm is een organisatie die verschillende productlijnen bezit

belicht vooral een andere kijk op de strategische opties van (hoofdzakelijk) gediversifieerde ondernemingen (Wernerfelt, 1984).

Een organisatie moet trachten aan zijn minimum vereiste resources te voldoen door de grootte van de bedrijfsactiviteiten te bepalen (Wernerfelt, 1984). Door het ideale resourceprofiel te bepalen, wordt het mogelijk om de optimale product-marktactiviteiten te vinden.

Om tot een competitief voordeel te komen moeten er volgens Barney (1991) vier karakteristieken aanwezig zijn. Vooreerst moeten de aangereikte resources waardevol en zeldzaam zijn. Deze twee kenmerken moeten versterkt zijn met moeilijke imiteerbaarheid en niet-substitueerbaarheid. Als deze resources dan geïntegreerd en door een gepaste strategie efficiënt ingezet worden, zal dit leiden tot een voordeel ten opzichte van de concurrentie. Ze moeten dus goed gemanaged worden.

Samengevat is de resource-based view een theoretisch perspectief waarbij een onderneming onderzocht wordt op basis van zijn unieke, specifieke, complexe, dynamische en immateriële resources (Poza, 2007). Deze resources zitten bevat in de bedrijfsprocessen. In een familiebedrijf is eenzelfde persoon vaak tegelijkertijd eigenaar en manager (en familielid). Hierdoor ontstaan er concurrentiele voordelen zoals de mogelijkheid om snel beslissingen te kunnen nemen. De eigenaar-manager kan ook meer op lange termijn denken omdat er minder druk is (ten opzichte van een manager die zijn beleid moet verantwoorden aan de Raad van Bestuur).

4. Theorieën binnen het domein van familiewetenschappen

Family science (familiewetenschappen) is het ontdekken, verifiëren en toepassen van kennis over de werking van en de denkpatronen binnen families (NCFR²⁴ Task Force on the Development of a Family Discipline (1987) in *What is Family Science?*, z.d., Opgevraagd op 10 juli 2013, via www.ncfr.org). James, Jennings en Breitzkreuz (2011, p.88) geven een meer uitgebreide definitie: "Family science is an interdisciplinary, applied field of study in which scholarship focuses on the discovery of knowledge related to family processes, family relationships, family well-being, and the nature of family life in social, political, and economic contexts."

Er wordt vooral gekeken naar de relaties binnen de betrokken familiekring en hun invloed op elkaar en daar buiten. Volgens Lansberg et al (1988) kunnen studies pas vergeleken en op elkaar toegepast worden als iedereen van dezelfde definitie van 'een familiebedrijf' uitgaat. Dit werd herhaald door e.g. Handler (1989) en Wortman (1994). Uiteindelijk zijn er volgens Chua et al. (1999) twee benaderingen vooral gebruikt. Ten eerste is er de "components of involvement approach". Deze focust op de aard en omvang van de betrokkenheid van de familie in het bedrijf. Daar tegenover is er de "essence approach" waar zowel gekeken wordt naar de familiebetrokkenheid als de ambitie²⁵ van familieleden.

Volgens Barber en Buehler (1996) zijn er twee soorten van connecties tussen familieleden. Ten eerste is er de familiecohesie. Het is de kracht van samenhang tussen leden van een familie en wordt beschouwd als een maatstaf voor ondersteunende interacties. Familiecohesie brengt ondersteunende interacties teweeg tussen familieleden. Deze zijn op hun beurt positief gerelateerd met zowel het welzijn van het individu als de werking van de familie. Als tweede soort van connectie vonden Barber en Buehler 'family enmeshment' (of verstrengeling). In een 'verstrengelde familie' wordt er weinig autonomie van de individuen toegelaten. De leden van de familie krijgen onbewust een soort rol toebedeeld waarin andere familieleden hen gaan zien. Zo kan er bijvoorbeeld 'de zondebok',... zijn. In tegenstelling tot familiecohesie uit de verstrengeling zich in het controleren en beperken van de individuele vrijheid. Deze vrijheidsbeperking is nefast voor de werking van een familie (Steinberg, 1990, in Barber & Buehler, 1996). Alvorens dit onderzoek, werd er aangenomen dat familieverstrengeling de doorgedreven vorm was van familiecohesie. Barber en Buehler (1996) bewezen in een empirisch onderzoek echter dat het twee verschillende connecties zijn.

Bouwen omschreef de theorie van het familiesysteem (1992) als "*de theorie van het menselijke gedrag dat de familie als een emotionele factor beschouwd*". Het gebruikt systeemdenken (Emery, 1974, in Bouwen, 1992) om de complexe interactie tussen individuen in de familie te begrijpen. Een familiesysteem speelt zich af op het groepslevel en is dus van een hogere orde dan individuen. Omdat de familie boven zijn leden staat, is er de mogelijkheid om het onderliggende niveau te beïnvloeden. De familie kan dus zijn leden sturen om tot een betere samenwerking te komen, wat op zijn beurt een positieve werking heeft op het familiebedrijf. Die invloed kan wel verkleinen naargelang de familie en/of het bedrijf groeit of ouder wordt. De familiesysteem theorie stelt ook dat als de

²⁴ NCFR is de afkorting van de National Council on Family Relations

²⁵ Ambitie is het streven naar een bepaald, vooropgesteld doel

familieleden onderling de verschillende verantwoordelijkheden verdelen, er efficiënter gewerkt kan worden. Dit in tegenstelling tot wanneer men telkens een individu binnen de familie de schuld geeft van een gemaakte fout.

Een familie is een systeem dat regels, patronen, boodschappen of verwachtingen over het individueel gedrag in het geheel van de familie overbrengt naar zijn leden. Toch is het mogelijk dat een persoon op zichzelf en de familie in zijn geheel andere gedragspatronen aanleert die verschillend zijn van de gemeenschappelijke. Door interne of externe spanningen en problemen zijn individuen geneigd terug te gaan naar de gedragingen van de familie, tenzij er door zelfdifferentiatie en het volwassener worden van de familieleden een aangepast gedrag wordt aangeleerd en gebruikt (Bork, 1986, in Barber & Buehler, 1996).

Zoals in de inleiding aangehaald, worden er in het algemeen drie theorieën onderscheiden binnen de familiewetenschappen: de systeemtheorie, het structureel functionalisme en het symbolisch interactionisme (James et al., 2011). In de volgende paragrafen worden deze afzonderlijk uiteen gezet.

4.1. Systeemtheorie

De systeemtheorie (systems theory) is de interdisciplinaire studie van systemen. Het is een zeer algemene theoretische benadering die gebruikt kan worden in een grote verscheidenheid aan wetenschappen. Von Bertalanffy (1972, p.411) beschreef de 'General Systems Theory' als volgt: "*General System Theory is a logico-mathematical field whose task is the formulation and derivation of those general principles that are applicable to "systems" in general*". Hij benadrukte het dynamische en open karakter van de systeemtheorie. Zo wisselen systemen continu 'materie' uit met hun omgeving (interacties), zoals elk levend systeem. Het algemene karakter van een open systeem wordt bewezen door het feit dat het ook op gesloten systemen kan toegepast worden door de uitwisseling van variabelen (materie) tot nul te herleiden. De inzichten van Von Bertalanffy in de jaren '30 waren de aanzet tot een nieuw, algemeen gebruikte onderzoeksrichting (Von Bertalanffy, 1972). In de jaren 1950 gaf Von Bertalanffy aan dat de 'General Systems Theory' als basis voor het onderwijs in het algemeen gebruikt kan worden (Chen et al., 1993). 'General Systems Theory' kan volgens hem elementaire interdisciplinaire principes voortbrengen zodat onderwijsgebieden zoals bijvoorbeeld fysica, biologie en scheikunde in een geïntegreerd leerprogramma verwerkt kunnen worden, in plaats van deze onderwijs- (en onderzoeks)domeinen afzonderlijk te bestuderen.

De systeemtheorie gaat ervan uit dat de drie subsystemen van een familiebedrijf (management, eigenaarschap en familie) een afbakening behouden om ze te onderscheiden van de andere subsystemen (Alderfer, 1971, in Poza, 2007). Toch moeten ze alle drie geïntegreerd worden om zo de organisatie optimaal te laten verlopen (McCullum, 1988, in Poza, 2007). De systeemtheorie stelt dat een familiebedrijf het beste onderzocht wordt als een complex en dynamisch sociaal systeem waarbij de integratie van de subsystemen een wederzijdse aanpassing vraagt. Het familiesysteem moet daarom het management –en eigenaarssubstelsysteem beïnvloeden (en omgekeerd) (Poza, 2007).

Vervolgens begon de definitie van de 'General Systems Theory' een bredere onderzoeksinteresse te krijgen door de expansie van het systeemdenken. Zo zijn er drie hoofddomeinen te onderscheiden die "*niet te onderscheiden zijn in inhoud, maar wel in de intentie*" (Von Bertalanffy, 1972): System science, systems technology en systems philosophy.

4.1.1. Systems science: Wiskundige systeemtheorie

Een eerste onderzoeksaspect binnen de 'General Systems Theory' is de systeemwetenschap. Het is de wetenschappelijke benadering en theoretisering van complexe systemen binnen de samenleving en verschillende wetenschappen (zoals psychologie, sociologie). Hieruit kwam naar voor dat niet enkel de analyse van de betrokken actoren of elementen nodig is, maar ook hun onderlinge relaties en de structuur en dynamiek binnen het sociale systeem (Von Bertalanffy, 1972). Het stelt dat er nood is aan interdisciplinariteit tussen verschillende onderzoeksgebieden.

4.1.2. Systeemtechnologie

Het tweede onderzoeksgebied, systeemtechnologie, focust zich op de problemen dat de moderne technologieën en maatschappij met zich meebrengt. Het betreft zowel de 'hardware' (automatisering, controletechnologie, etc.) als de 'software' (sociale, economische, ecologische,...) problemen. Dit onderzoeksveld biedt een aanvulling aan de traditionele technologische wetenschapsgebieden door interdisciplinaire bruggen te leggen (Von Bertalanffy, 1972).

4.1.3. Systeemfilosofie

Dit derde onderzoeksdomein is het heroriënteren van het denkpatroon na het invoeren van het systeem als een nieuw wetenschappelijk paradigma, in de zin van Thomas Kuhn²⁶ (Laszlo, 1971, in Von Bertalanffy, 1972). Hij gebruikt het systeem perspectief om de aard van de realiteit te beschrijven. Dit kan dan gebruikt worden om aan humane problemen tegemoet te komen. De wereld wordt hier gezien als een grote organisatie of systeem dat 'organismic' in plaats van 'mechanistic' (Von Bertalanffy, 1972). De wereld is opgebouwd als een geheel en heeft dus een onderliggende samenhang (Laszlo, 1971, in Von Bertalanffy, 1972). Het begrijpen van deze samenhang kan sociologische problemen oplossen en verdere antwoorden vinden op filosofische vragen.

4.2. Structureel functionalisme

Structureel functionalisme is een structurele theorie die focust op hoe een familie wordt beïnvloed door andere sociale systemen (instituten) en hoe een familie op zijn beurt die andere instituten beïnvloedt (James et al., 2011). Bij structureel functionalisme wordt gesteld dat de betrokkenen in een complex systeem samenwerken. Elk individu heeft een eigen specifieke rol die gecorreleerd is aan de waarden van de samenleving. Hij/zij moet deze rol vervullen door aan sociale behoeftes te voldoen om zo het sociale systeem in stand en in evenwicht te houden (stabiliteit en solidariteit

²⁶ Thomas Kuhn (1962) stelt dat wetenschap zich niet uitbreid door accumulatie van nieuwe kennis, maar dat het periodieke revoluties ondergaat, de zogenaamde 'paradigm shifts'

worden gepromoot). Dit sociale evenwicht kan bijvoorbeeld bekomen worden door het klassieke (traditionele) beeld dat het gezin opgebouwd is uit de man, zijn echtgenote en de kinderen. De rol van de man is dat hij hoofdkostwinner is en het aanspreekpunt is naar de buitenwereld (externe, niet-gezinsleden) toe. Zijn vrouw daarentegen moet zorgen voor 'een warm nest' voor het hele gezin en waakt over de interne familierelaties. Door het sociale evenwicht wordt er sociale cohesie gecreëerd (Hak, 2007). Families spelen een belangrijke rol in het bewaren van deze stabiliteit (James et al., 2011). Als een familie in evenwicht (balans) is, zorgt dit voor een hoge stabiliteit. In familiewetenschappen wordt een familiaal evenwicht gedefinieerd als volgt: "*the extent to which families are able to maintain stability amidst threats, whether internal or external*" (Kingsbury & Scanzoni, 2004, in James et al., 2011).

Structureel functionalisme is opgebouwd uit enkele assumpties. Zo moet er rekening gehouden worden met de sociale context (omgeving) van de familie. Een familie wordt namelijk constant beïnvloed door externe factoren²⁷. Een andere assumptie bestaat erin dat er een samenhang bestaat tussen de verschillende leden van een familie (James et al., 2011).

Dit structureel functionalistisch model kan gebruikt worden in heel uiteenlopende sociale organisaties; van families tot een voetbalclub. Het model kan hierbij werken om elkaar beter te begrijpen in het systeem of om gedragingen en reacties te verklaren.

In het eerste deel van de twintigste eeuw was (structureel) functionalisme een gevestigde theorie in de family research (McIntyre, 1966, in Kingsbury & Scanzoni, 1993). De grondslagen in de Verenigde Staten werden gelegd in de jaren '30 door Amerikaans socioloog Talcott Parsons. Zijn denkwijze binnen structureel functionalisme is waarschijnlijk de meest bekende. Hij introduceerde het idee dat er stabiele 'structural categories' bestaan die deel uitmaken van de onderling afhankelijke systemen van een samenleving. De maatschappij is opgebouwd uit individuele sociale instituten die samenwerken om een sterker geheel te vormen (Parsons, 1951, in James et al., 2011). Een systeem tracht steeds in evenwicht te blijven door zelfregulering (homeostase). Talcott stelt dat een individu geen specifieke rol mag toebedeeld krijgen, maar dat hij zelf moet uitzoeken hoe hij in een (sociaal) systeem, zoals een familie, past. Een familie kan dus gezien worden als een groep van individuele actoren die hun "*voldoening willen maximeren*" (Parsons, 1953, in Kingsbury & Scanzoni, 1993) en een structurele positie in het systeem (statussen) innemen. Het individu moet constant rekening houden met de normen en waarden van het sociale systeem waarin hij/zij zich bevindt. Hij/zij zal trachten zijn/haar eigen voldoening te maximeren, waardoor uiteindelijk ook het gehele systeem bevorderd wordt. Dit lijkt op het eerste zicht contradictorisch, maar omdat elk lid van het sociale systeem wil uitblinken in zijn/haar taak en deze taken in overeenkomst bepaald zijn, zal dit het hele systeem ten goede komen (Kingsbury & Scanzoni, 1993).

²⁷ Factoren die buiten de familie liggen

Na de late jaren '60 verminderde het gebruik van structureel functionalisme sterk (Sussman & Steinmetz, 1987). Toch bezit het structureel functionalisme een sterke significantie op het vlak van familiewetenschappen en de assumpties blijven relevant met betrekking tot de familiesociologie (Kingsbury & Scanzoni, 1993).

4.3. Symbolisch interactionisme

Symbolisch interactionisme stelt op gelijkaardige manier als het structureel functionalisme dat een familie centraal staat in de ontwikkeling van een sociaal systeem (James et al., 2011). Het verschil is echter dat symbolisch interactionisme kijkt naar de manier waarop interacties tussen familieleden de individuen en het familieleven beïnvloeden. Het is dus een analyse van de interacties (op microniveau) tussen familieleden. Symbolisch interactionisme tracht de gedragingen van individuen te begrijpen. Het zoekt een antwoord op de vraag: *"How humans in concert with one another create symbolic worlds and how these worlds, in turn shape human behavior"* (LaRossa & Reitzes, 2004, p.136, in James et al., 2011). Door met elkaar te converseren, wordt er feedback gevraagd aan elkaar. Dit gebeurt vooral in onze 'primaire' sociale groepen, zoals familie (Smith et al., 2009, in James et al., 2011). Families zijn sociale groepen die individuele identiteiten creëren door interacties met medefamilieleden. Die individuele identiteiten worden, binnen de normen van de familie, gevormd.

Symbolisch interactionisme berust op drie uitgangspunten (Blumer, 1969). Het eerste is dat mensen zich ten opzichte van iets (fysieke objecten, mensen, groepen, activiteiten,...) gedragen op basis van de betekenis dat het heeft voor hen. Ten tweede komt de betekenis die eraan gegeven wordt voort uit sociale interacties. Het is de bron van de betekenis. Het derde uitgangspunt zegt dat die gegeven betekenis gevormd en aangepast wordt aan de hand van de interpretatie van de persoon.

5. Beantwoorden van de twee onderzoeksvragen in de vorm van nieuwe ideeën/vragen/pistes voor verder onderzoek

5.1. Wat brengt sociaal constructionisme bij aan het onderzoeksdomein van familiebedrijven qua focus en methodologie

In deze masterproef wil ik te weten komen hoe verandering en stabiliteit worden geconstrueerd door familieleden die in interactie zijn met niet-familieleden doorheen de relaties die ze opzetten. Het veranderingsproces is essentieel relationeel van nature. Mensen gaan daarom veranderingen opbouwen door hun acties en interacties in diverse veranderingspraktijken (change practices). Met een diversiteit aan veranderingspraktijken bedoelen we dat interacties verschillende lokale (deel van een community) realiteiten creëren. Hosking (2002) stelt verandering en het constante proces van organiseren centraal bij het opstellen van haar theorieën. Volgens haar zijn er enkele nieuwe inzichten mogelijk voor de theorie over veranderingswerk. Hosking (2002) noemt drie onderzoeksvormen die in verband staan met deze nieuwe inzichten: ten eerste zijn er de actoren die deel uitmaken van een "reality construction process". Als tweede zijn er de "multiple, ongoing,

construction processes" en de "producing realities" als derde. Dit vraagt voor een organisatie op te zetten zonder hierbij een hiërarchie toe te passen. Onder een realiteit (reality) verstaan we in het geval van deze masterproef een familiebedrijf.

Thompson en McHugh (1995) onderscheiden twee benaderingen in onderzoek naar organisaties: de 'mainstream' (overheersende) en de 'critical' (kritische) aanpak. Onder de mainstream benaderingen rond relaties valt de visie waarbij de organisatie gezien wordt als context waarin individuen of groepen zich bewegen (activiteiten) (Child, 1984, in Hosking, 2002). De mainstream benaderingen worden gekenmerkt door het feit dat individuen of organisaties als begrensde entiteiten afzonderlijk werken. De mainstream methodieken van verandering kunnen worden opgesplitst in twee foci. Bij de eerste wordt er gefocust op individuen en hoe hun karakteristieken individueel veranderd kunnen worden, zoals onderlinge menselijke relaties. De tweede focus is de organisatie en omgeving waarin de individuen opereren. Verandering (change) bestaat er hier in de verandering van de karakteristieken van de organisatie in zijn geheel, niet van de componenten (individuen) waaruit hij bestaat. Er werden eveneens enkele kritische benaderingen tussen individuen en organisaties beschreven door Thompson en McHugh (1995). Zij worden gekenmerkt door drie assumpties. De eerste is "inter-dependent ontologies" (Thompson & McHugh, 1995). Dit wilt zeggen dat individuen of organisaties gezien kunnen worden als een co-constructie. Ze worden met andere woorden samen opgebouwd. Ten tweede gaan Thompson & McHugh (1995) ervan uit dat taal (communicatie) sociale realiteiten opbouwt tussen personen (individuen) of organisaties in plaats van dat taal afzonderlijk realiteiten vormt. De derde en laatste assumptie is dat theorieën focussen op sociale realiteiten die zijn opgebouwd door (inter)acties.

Samenvattend kunnen we dus stellen dat mainstream benaderingen individuen of organisaties afzonderlijk zien. Daarentegen is vanuit de kritische aanpak het sociale constructionisme gegroeid (Gergen, 1985, in Hosking, 2002). Sociaal constructionisme gaat er vanuit dat door interacties, reacties en relaties sociale constructies gevormd worden waardoor een individu of organisatie permanent zal evolueren (Bouwen, 1992).

Sociale realiteiten, in geval van deze masterproef zijn dat familiebedrijven, zijn voortdurende processen van verweven activiteiten, relaties en doelstellingen (Hosking, 2002). Dankzij deze processen worden realiteiten door de verschillende actoren gecreëerd (co-constructie), onderhouden en veranderd. Om dit beter te kunnen begrijpen moet er ten eerste (meer) naar de co-constructie door interacties gekeken worden in plaats van naar de individuele acties. Dit kan gebeuren als communicatie: taal, in de breedste zin van het woord (verbaal en non-verbaal), wordt gezien als een proces van gecoördineerde acties dat relaties opbouwt of behoudt. Zo kunnen we zien dat door de relationele processen een sociale constructie tot stand komt. Ten tweede worden sociale constructies gevormd door veelvuldige interacties.

Sociaal constructionisme betrekken bij familiebedrijfswetenschappen zorgt ervoor dat er naar de kwaliteit van de (opbouw van) relaties binnen de familiale onderneming gekeken wordt (zowel onderlinge relaties tussen familieleden als relaties met niet-familieleden). "*Kwaliteit is [echter] moeilijk 'rationeel' vast te pakken*" (Lambrechts & Grieten, 2007). Het is dus niet eenvoudig om de kwaliteit van een relatie te beschrijven. Hoe relaties werken is daarentegen makkelijker (wetenschappelijk) te verwoorden. Een geschikte methodologie hiervoor is verhalend: een narratief onderzoek. Narrative research brengt een bredere context bij de situatie die onderzocht wordt. Lambrechts en Grieten (2007) sommen vijf belangrijke thema's op vanuit het relationeel perspectief:

1. Een verhaal wordt telkens gevormd door de onderzoeker, samen met zijn/haar gesprekspartner(s). Men moet dus telkens rekening houden dat een verhaal in een bepaalde situatie (tijd en ruimte) is gecreëerd (Hosking, 2004). De context is dus belangrijk bij de opbouw van een verhaal (Bradbury & Lichtenstein, 2000, in Lambrechts & Grieten, 2007).
2. Onderzoekers moeten zich ervan bewust zijn dat narratief onderzoek essentieel relationeel is (Clandinin & Connelly, 2000, in Lambrechts & Grieten, 2007). Als de onderzoeker dus vragen stelt, wil hij/zij dit op zo een manier doen dat de gesprekspartner ruimte krijgt om zijn/haar verhaal te doen. Er moet door de onderzoeker dan ook van het begin af duidelijk gemaakt worden wat de aanleiding van het onderzoek is en wat er met het gespreksmateriaal zal gebeuren. Ook na het gesprek (interview) speelt het relationeel perspectief verder een rol. Elke onderzoeker zal dat onderzoeksgesprek anders vertellen en opvatten (in een verhaal gieten).
3. Verhalend onderzoek streeft er ook naar om een dialoog te vormen waarin meerdere verhalen (stemmen) samengebracht worden, zodat er meer wederzijds begrip ontstaat (Hosking, 2004).
4. Het presenteren van wetenschappelijk werk in de sociale wetenschappen wordt volgens Shotter (2004, in Lambrechts & Grieten, 2007) courant gedaan in een 'rapporterende' stijl: zonder de invloed van buitenaf (context). De complexe constructie van relaties binnen een familiebedrijf op een narratieve manier benaderen, zorgt er nochtans voor dat de onderlinge samenhang (relaties) aangetoond kan worden. Dit is ook zo in het dagelijkse leven, waardoor de gesprekspartner of lezer van de wetenschappelijke tekst wordt uitgenodigd om in een andere realiteit te stappen (Shotter, 2004, in Lambrechts & Grieten, 2007).
5. De onderzoeker zal uiteindelijk de verzamelde stemmen samenvatten in een verhaal binnen de context van tijd en ruimte. Dat noemt men de narratieve analyse (Polkinghorne, 1995, in Lambrechts & Grieten, 2007). Door interacties en gebeurtenissen met elkaar te verbinden, wordt er een verhalende betekenis aan gegeven.

Bovenstaande thema's geven dus weer welke methodologie (narratief onderzoek) gebruikt kan worden bij familiebedrijfswetenschappen door sociaal constructionisme (relationeel perspectief) erbij te betrekken.

5.2. Hoe kan er naar bestaande dominante theorieën binnen het domein van familiebedrijven gekeken worden vanuit sociaal constructionisme

In het algemeen kunnen we stellen dat er meer moet gecommuniceerd worden tussen verschillende onderzoeksdomeinen (Zahra & Sharma, 2004). Dit geldt ook voor het onderzoek naar familiebedrijven. James et al. (2011) stelt dat onderzoekers van familiebedrijven familiewetenschappen moeten gaan zien als een volwaardige zusterdiscipline zodat ze van elkaar kunnen leren.

Zoals in paragraaf 3 reeds uiteengezet, zijn de drie mainstream onderzoeksrichtingen binnen het studiegebied van familiebedrijven de agency theorie, stewardship theorie en resource-based view. Om de tweede onderzoeksvraag van deze masterproef te beantwoorden, zal ik afzonderlijk kijken naar deze drie onderzoeksrichtingen, telkens in combinatie met sociaal constructionisme. Dit wordt in de volgende drie secties verder besproken.

5.2.1. Agency theorie vanuit sociaal constructionisme

De agency theorie is, zoals in paragraaf 3.1 beschreven, gericht op de contractuele relatie tussen de eigenaar en de manager van een onderneming (principaal en agent). De agency theorie gaat dus enkel uit van de professionele afspraken (contracten) die tussen de agent en principaal gemaakt zijn. De onderlinge (persoonlijke) relatie tussen deze twee actoren wordt bij deze theorie niet betrokken. De agency theorie is in dat opzicht zeer statisch en kan daarom vanuit een andere invalshoek bekeken worden. Sociaal constructionisme onderzoekt namelijk specifiek de kwaliteit van de (opbouw van de) relaties. Door deze theorie te betrekken bij de agency theorie, wordt er dus gekeken naar de kwaliteit van de relatie tussen de agent en de principaal. Deze kwaliteit heeft een significante invloed op de werking van het (familie)bedrijf. De interacties en contacten die tussen de agent en principaal plaatshebben, zijn bepalend voor hun onderlinge verstandhouding. Deze verstandhouding heeft eveneens een directe invloed op de werking en organisatie van de onderneming. Als de onderlinge relatie voor beide partijen positief is geconstrueerd, zal de werking van het (familie)bedrijf ook beter zijn. Een mindere onderlinge relatie zal negatieve gevolgen hebben voor het organiseren van de werking van de onderneming en bijgevolg ook voor de bedrijfsresultaten.

We kunnen sociaal constructionisme ook bij de agency theorie betrekken door ons tijdens een onderzoek af te vragen of de onderliggende veronderstellingen van de agency theorie wel altijd kloppen. Bijvoorbeeld het feit dat deze theorie ervan uitgaat dat agency kosten lager zijn in ondernemingen die door een familie gecontroleerd worden. Sociaal constructionisme kan hier een ander licht op werpen. Er zou dus rekening gehouden moeten worden met de structuur/constructie van de familie die eigenaar is van de onderneming. De grootte van de agency kosten kan dus afhangen van de interne relaties binnen de familie. Zo spelen onderlinge relaties (band), die opgebouwd zijn door interacties uit het verleden, en de verschillen in generaties (Bengtson, 2001, in James et al., 2011) hier een rol bij. Grote veranderingen in de familiestructuur (bijvoorbeeld een echtscheiding) kunnen ook een wijziging teweegbrengen in het agency gedrag binnen het familiebedrijf, omdat de onderlinge relaties worden veranderd. Dit alles zijn extra

onderzoeksrichtingen die kunnen gevolgd worden doordat men sociaal constructionisme betreft bij de agency theorie.

5.2.2. Resource-based view vanuit sociaal constructionisme

Resource-based view is de tweede van drie dominante onderzoeksperspectieven binnen het studiedomein van familiebedrijven, zoals beschreven in sectie 3.4 van deze masterproef. Men gaat bij deze onderzoeksrichting uit van de beschikbare resources van de onderneming: know-how, machines, procedures,.... Familiale ondernemingen werden onderscheiden van gewone ondernemingen in paragraaf 3 op basis van human capital, sociaal, overlevings- en geduldig kapitaal en de governance structuur. Dit zijn allemaal resources van een familiebedrijf die ingezet (kunnen) worden in de werking ervan. Door sociaal constructionisme bij resource-based view te betrekken, kan men ook de karakteristieken van de familie (bedrijfseigenaar) opnemen in het onderzoek. Sociaal constructionisme zal dus onderzoeken hoe de betrokkenen (door hun onderlinge relaties) de resources opbouwen en er gebruik van maken in de (familiale) onderneming. Als de relaties positief en wederzijds zijn opgebouwd, zullen de resources efficiënt kunnen ingezet worden. Door een goede verstandhouding (tussen familieleden onderling en tussen niet-familieleden en familieleden) zal er sneller (en dus efficiënter) overeenstemming gevonden worden over hoe deze resources het best ingezet moeten worden. Een positieve relatie betekent eveneens dat er constructief gediscussieerd en overlegd kan worden, zodat uiteindelijk een weloverwogen beslissing gemaakt kan worden. Telkens wordt de beste werking en organisatie van het familiebedrijf voor ogen gehouden (ook op lange termijn). De mate waarin dus familiness (uitgelegd in sectie 1.2) aanwezig is in een familiebedrijf, kan een interessante onderzoekspiste vormen in family firm research. Die familiness wordt constant gevormd en veranderd door interacties tussen familieleden en door hoe familieleden interageren met niet-familieleden. Resources kunnen door een hogere familiness beter (efficiënter) gebruikt worden binnen het bedrijf. Dit brengt een stabielere concurrentiepositie met zich mee (Kingsbury & Scanzoni, 2004). Het betrekken van sociaal constructionisme kan dus extra inzichten met zich meebrengen binnen resource-based view; namelijk dat het nemen van beslissingen over het inzetten van de resources van een familiebedrijf kan betrokken worden door de onderlinge (kwaliteit van) relationele constructies te onderzoeken.

5.2.3. Stewardship theorie vanuit sociaal constructionisme

Zoals Doucouliagos (1994) stelt, zijn niet alle managers (agenten) self-serving. Niet iedereen gaat onder de stewardship theorie dus uit van zijn/haar eigenbelang. Deze theorie is een alternatief op de agency theorie en agenten zijn gemotiveerd om in het belang van de organisatie (en de principaal) te handelen. Bij de stewardship theorie wordt er vanuit gegaan dat werknemers (agenten) zich inzetten en werken voor een hoger doel: de goede werking van en goede resultaten voor de onderneming. Er moet een motivatie zijn voor de agent om als 'een goede huisvader' te werken in de organisatie. Om geen individualistisch gedrag te creëren moet er goede band (relatie) zijn tussen agent en principaal. Dit is een overweging die het sociaal constructionisme hier aan kan bijbrengen. Sociaal constructionisme kan in combinatie met de stewardship theorie dus de vraag stellen hoe groot de kwaliteit van de relatie is tussen principaal en agent. Als deze relatie constructief is

opgebouwd (vertrouwen, wederzijdse appreciatie,...), zal er inderdaad minder eigenbelang en egoïsme voorkomen binnen de organisatie. Sociaal constructionisme kan onderzoeken hoe de relatie is opgebouwd (constructie) en van daaruit kan dan gekeken worden of de agent al dan niet als steward of als 'egoïst' (self-serving) zal functioneren.

6. Conclusie

Het opzet van deze masterproef was om te onderzoeken wat sociaal constructionisme kan bijbrengen aan het onderzoeksgebied van familiewetenschappen. Aan de hand van twee onderzoeksvragen trachtte ik dit te ontdekken. Om te beginnen bekeek ik wat sociaal constructionisme bij kan brengen aan het studiedomein van familiebedrijven qua focus en methodologie. Onder deze onderzoeksvraag kunnen we stellen dat bij het onderzoeken van familiebedrijven de focus vooral ligt bij het business aspect en dat het familiegedeelte (bijna) niet geïntegreerd wordt. Dit werd althans in het verleden meestal niet opgenomen in de onderzoeken naar familiale ondernemingen (James et al., 2011). Nochtans stelt James et al. (2011) dat het betrekken ervan verschillende mogelijkheden biedt naar nieuwe onderzoeksrichtingen binnen het onderzoeksdomein van familiebedrijven. Twee invloedrijke theorieën binnen de familiewetenschappen zijn structureel functionalisme en symbolisch interactionisme. Door deze te integreren in de familiebedrijfswetenschappen wordt het familiegedeelte toch in de studie betrokken. Het sociale constructionisme zorgt dat het relationele perspectief binnen de familie, en dus het familiebedrijf, betrokken wordt. Relaties zijn namelijk zeer bepalend voor de opbouw van de familie. Bijgevolg is de onderlinge band tussen familieleden enerzijds en tussen familieleden en niet-familieleden anderzijds zeer belangrijk en significant bij de werking van het bedrijf dat in het bezit is van de familie. Als de relaties structureel goed zijn opgebouwd (in het verleden), zal er een betere communicatie zijn tussen familie en onderneming en familie onderling (co-constructie door communicatie (taal) en veelvuldige interacties). Dit komt de werking van het familiebedrijf (en dus de resultaten) ten goede.

De kwaliteit van relaties kan methodologisch moeilijk beschreven worden. De werking van deze relaties kan echter onderzocht worden op een verhalende (narratieve) manier. De context van 'het verhaal' wordt bij deze narratieve onderzoeksmethode betrokken, zodat de dagelijkse realiteit (op basis van sociale constructies) realistisch beschreven wordt. Door verschillende 'verhalen' samen te brengen, het in een context (tijd en ruimte) te plaatsen en rekening te houden met het essentieel relationele karakter tijdens een narratief onderzoek, komt de onderzoeker uiteindelijk tot een samenhangend geheel (op basis van de relationele constructies) dat mee het onderzoek bepaalt.

Als tweede onderzoeksvraag vroeg ik mij af "*hoe er naar bestaande dominante theorieën binnen het domein van familiebedrijven gekeken kan worden vanuit sociaal constructionisme?*". De drie dominante theorieën binnen het onderzoeksgebied van familiale ondernemingen zijn: agency theorie, stewardship theorie en resource-based view. Bij deze eerste theorie kan sociaal constructionisme de kwaliteit onderzoeken van de relaties tussen de betrokkenen (agent en principaal) binnen een (familie)bedrijf. Als de onderlinge relaties niet goed zijn, kan dit directe, negatieve gevolgen hebben op de bedrijfsresultaten. Bij een positief opgebouwde relatie zullen de beslissingen constructiever genomen kunnen worden en zal de onderneming bijgevolg efficiënter kunnen werken. Een efficiëntere werking zal uiteindelijk bijdragen tot betere bedrijfsresultaten. We kunnen onder de agency theorie eveneens in vraag stellen of de veronderstellingen die steeds als waarheid gezien worden, wel kloppen. Er wordt bijvoorbeeld uitgegaan dat de agency kosten meestal lager zijn in een familiebedrijf ten opzichte van een niet-familiale onderneming. Maar als de onderlinge relaties tussen familieleden en tussen familieleden en niet-gerelateerden niet optimaal zijn en dus de onderlinge

sociale constructies niet gunstig zijn, kan de agency kost hierdoor oplopen (ook in een familiebedrijf). Onderlinge relaties kunnen dus een rol spelen in de grootte van de agency kosten. Zo zullen deze kosten bij grote veranderingen binnen de familie (bijvoorbeeld bij een echtscheiding) mee veranderen met de familiale constructie.

Ten tweede kan men door sociaal constructionisme te betrekken bij de dominante theorie resource-based view (bij onderzoek naar familiebedrijven), onderzoeken hoe de kwaliteit van sociale interacties en constructies invloed heeft op hoe de resources van de familiale onderneming ingezet kunnen worden. Bij positief opgebouwde relaties zal het overleg binnen de familie en het familiebedrijf efficiënter verlopen. Er wordt dan op een gezonde, constructieve manier gediscussieerd door de betrokkenen en alle mogelijkheden worden met elkaar afgewogen. Uiteindelijk zal op basis hiervan de beslissing genomen worden die het beste is voor de onderneming (ook op lange termijn). Bijgevolg zal dit een positief effect hebben op de resultaten van de familiale onderneming. Een hogere familiness (uitgelegd in paragraaf 1.2) zal dus ook het familiebedrijf ten goede komen.

De stewardship theorie gaat er ten derde van uit dat niet elke agent puur in eigen belang handelt (niet self-serving), maar dat hij/zij werkt met zo goed mogelijke resultaten voor de onderneming (en dus voor de principaal) voor ogen. Als we sociaal constructionisme gaan betrekken in dit alternatief op de agency theorie, dient er dan ook rekening gehouden te worden met de onderlinge relatie tussen de agent en principaal. Als deze optimaal is, zal de agent inderdaad handelen in het belang van de onderneming. Als het tegengestelde echter waar is, zullen de agency kosten stijgen. Ook hier zal dus het relationele aspect betrokken moeten worden om een zicht te krijgen op de grootte van de agency kosten.

Als algemene conclusie kunnen we dus stellen dat het relationele aspect (via sociaal constructionisme) gebruikt kan worden in het onderzoeksgebied van familiebedrijven. Door het sociaal constructionisme te betrekken bij resource-based view, de agency en de stewardship theorie worden deze, eerder statische, onderzoeksperspectieven uitgebreid door ook de kwaliteit van de relaties binnen en rond het familiebedrijf te onderzoeken, op een narratieve manier. Deze interne en externe relaties tussen familieleden onderling en tussen familieleden en niet-gerelateerden zijn zeer belangrijk bij het organiseren van de familiale onderneming. De werking ervan hangt dus sterk af van de opgebouwde relaties binnen het familiebedrijf. Er wordt maar zeer zelden gekeken naar de kwalitatieve opbouw van onderlinge relaties in het onderzoeksdomein van familiale ondernemingen. Het betrekken van sociaal constructionisme kan aan deze opening in dat family firm onderzoeksdomein tegemoet komen. Aangezien een familiale onderneming een relationele constructie is, is het sociaal constructionisme een niet te onderschatten onderzoeksrichting die het potentieel heeft om een ander (en uitgebreider) licht te werpen op het studiedomein van familiebedrijven.

Literatuurlijst

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002). Social capital; Prospects for new concept [Elektronische versie]. *The Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Aldrich, H.E. & Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective [Elektronische versie]. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Argyris, C. (1973). *On organizations of the future*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Arrègle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.S., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44, 73-95.
- Barber, B.K. & Buehler, C. (1996). Family cohesion and enmeshment: different constructs, different effects [Elektronische versie]. *Journal of Marriage and Family*, 58, 433-441.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage [Elektronische versie]. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Meija, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms [Elektronische versie]. *Journal of Economic Perspectives*, 20, 73-96.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkley en Los Angeles: University of California Press.
- Bomers, G.B.J. (1989). *De lerende organisatie*. Nijenrode.
- Bouwen, R. (1992). De lerende organisatie in K. De Witte (Ed.) *Continu Opleiden Integrale opleidingszorg als HRM strategie. (Continuous Training. Total Training Care as HRM strategy)* Leuven: Acco.
- Bouwen, R. (1997, 9 oktober). De meerstemmige organisatie. *Campuskrant Katholieke Universiteit Leuven*.
- Bouwen, R. (1998). Relational construction of meaning in emerging organization contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 299-319.
- Bouwen, R., De Witte, K., De Witte, H., & Taillieu (Eds.) (2000). Van groep naar gemeenschap. *Liber Amoricum prof. dr. Leo Lagrou, Garant, Leuven*, 325-350.
- Bouwen, R. (2001, 26 oktober). Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts. *International Journal of Career Management*, 6, 361-369.
- Bouwen, R., & De Witte, K. (1996). Van organisatievormen naar relationele networking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 267-274.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1991). Organizational Innovation and Learning [Elektronische versie]. *International Studies of Management & Organization*, 21, 37-51.

- Bouwen, R., & Fry, R. (1991). Organizational Innovation and Learning [Elektronische versie]. *International Studies of Management & Organization*, 21, 37-51.
- Bouwen, R., & Salipente, P. (1987). Een caleidoscoop-model voor conflictformulering.
- Carney, N. (2005). Corporate governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249-265.
- Caves, R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 58, 64-92.
- Ceysens, P. & Vlaamse Regering 2004-2009 (2008). Witboek familiebedrijven [Elektronische versie].
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Cosier, R.A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: functional conflict [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 11, 75-79.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Don, D. & Jackson, M.D. (2004). The study of the family [Elektronische versie]. *Family Process*, 4, 1-20.
- Donaldson, L., & Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- Doucouliaagos, C. (1994). A note on the volution of homo economicus. *Journal of Economics Issues*, 3, 877-883.
- Duxbury, L., Higgins, C. & Lee, C. (1994). Work-family conflict: a comparison by gender, family type and perceived control [Elektronische versie]. *Journal of Family Issues*, 15, 449-466.
- Dyer, W.G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W.G., Jr. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research [Elektronische versie]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27, 401-416.
- Frone, M.R. (2003). Work-family balance. In Quick, J.C., Campbell, J., Tetrick, L.E. & Lois, E. *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington: American Psychological Association.
- Garret, M.F. (1988). Processes in language production [Elektronische versie]. *Linguistics: The Cambridge Survey*, 3, 69-71.
- Gergen, K.J. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12, 1-26.

- Hak, D. (2007). Stark and Finke of Durkheim on conversion and (Re-)Affiliation: An outline of a structural Functionalist. *Social Compass*, 54, 295-312.
- Harvey, M., Evans, R.E. (1994). Family business and multiple levels of conflict [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 7, 331-348.
- Hill, E.J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support [Elektronische versie]. *Journal of Family Issues*, 25, 793-820.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance [Elektronische versie]. *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill USA.
- Hosking, D.M. (2002, juni). Constructing changes: A social constructionist approach to change work (and beetles and witches). *Published version of inaugural address: Tilburg University*.
- Hosking, D.M. (2004). Change Works. A Critical Construction. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 259-276). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Hosking, D.M., & Morley, I.E. (1991). *A Social Psychology of Organising*. Chichester: Harvester Wheatsheaf.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family firm intangibles: a review and suggestions for future research. *Journal of Management*, 18, 268-287.
- James, A.E., Jennings, E.J., & Breitreuz (2011). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research [Elektronische versie]. *Family Business review*, 25, 87-108.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance [Elektronische versie]. *Journal of Business Research*, 60, 1048-1057.
- Kingsbury, K., & Scanzoni, J. (1993). *Sourcebook of family theories and methods: a contextual approach*. New York: Plenum Press.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lambrechts, F., & Grieten, S. (2007). *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering*. Eindverhandeling. Promotoren: Prof. Dr. J.B. Rijsman, Prof. Dr. F. Corthouts, Prof. Dr. R. Bouwen. Universiteit Hasselt en Katholieke Universiteit Leuven.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a 'rational practice' perspective [Elektronische versie]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 39-58.
- Lambrechts, F., Koironen, M., & Grieten, S. (2009). Co-creating psychological ownership for change. Applying a relational practice perspective in family businesses. *IFERA World Family Business Research Conference*, 9, 144-145.
- Lawler, E.J. (1992). Affective Attachments to Nested Groups: A Choice Process Theory. *American Sociological Review* 57: 327-339.

- Lee, J. & Danes, S.M. (2012). Uniqueness of family therapists as family business systems consultants: a cross-disciplinary investigation [Elektronische versie]. *Journal of Marital & Family Therapy*, 38, 92-104.
- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 19, 175-191.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y., & Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-330.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McNamee, S. (1998). Re-Inscribing Organizational Wisdom and Courage: The Relationally Engaged Organization. In S. Srivastva & D. Cooperrider (Eds.), *Organizational Wisdom and Executive Courage* (pp. 101-117) [Elektronische versie]. San Francisco: The New Lexington Press.
- Milton, L.P. (2008). Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1063-1081.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm [Elektronische versie]. *The Academy of Management Perspectives*, 22, 73-84.
- Niehm, L.S., Miller, N.J., Shelley, M.C. & Fitzgerald, M.A. (2009). Small family business survival: strategies for coping with overlapping family and business demands [Elektronische versie]. *Journal of Development Entrepreneurship*, 14, 209-232.
- Odle-Dusseau, H., Britt, T. & Bobko, P. (2012). Work-family balance, well-being, and organizational outcomes: investigating actual versus desired work/family time discrepancies [Elektronische versie]. *Journal of Business & Psychology*, 27, 331-343.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z. & Duncan, K.A. (2003) The impact of the family and the business on family business sustainability [Elektronische versie]. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.
- Panza, J.C., & Willig, R.D. (1981). Sustainability Analysis: Economies of Scope. *American Economics Review*, 71, 268-273.
- Parsons, T. (1953). *A Social System*. New York: Free Press.
- Poza, E.J. (2007). *Family business*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Ritzer, G. (2004). *Encyclopedia of social theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9, 107-123.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Gersick, K.E. (2012). 25 years of Family Business Review: reflections on the past and perspectives for the future [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 25, 4-15.

- Shotter, J. (1993). *Conversational Realities: Constructing life through language*. New York: Sage Publications.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*. Verenigde Staten: ET&P.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S. & Winter, M. (2004). A research model of sustainable family businesses [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 12, 197-208.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14 (3), 259-276.
- Steier, L. (2001). Familial capitalism in global institutional contexts: Implications for corporate governance and entrepreneurship in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 513-535.
- Tagiuri, R.T. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 9, 199-208.
- Thompson, P., & McHugh, D. (1995). *Work Organisations 2nd Edition*. London: Macmillan.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15, 407-426.
- Von Grumbkow, J., & Bouwen, R. (1991). *Cultuur in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Voordeckers, W., & Lambrechts, F. (2010). *Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?* Hasselt: VKW Limburg.
- Voydanoff, P. (2005). Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships [Elektronische versie]. *Journal of Family Issues*, 26, 707-726.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Massachusetts, Verenigde Staten van Amerika: Addison-Wesley.
- Werbelt, J.D. & Danes S.M. (2010). Work family conflict in new business ventures: the moderating effects of spousal commitment to the new business venture [Elektronische versie]. *Journal of small business management*, 48, 421-440.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm [Elektronische versie]. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Westhead, P., and Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 31-56.
- Zahra, S.A. & Sharma, P. (1999). Family business research: a strategic reflection [Elektronische versie], *Family Business Review*, 17, 331-346.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Family Business Research and Family Science: What can they contribute to each other?

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2014**

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,

Sterckx, Chiel

Datum: **22/08/2014**