

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Welke factoren dragen bij tot het opzetten van optimale teamcontext binnen managementteams in familiebedrijven

Promotor :
dr. Pieter VANDEKERKHOF

Marie Minten

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

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Welke factoren dragen bij tot het opzetten van optimale
teamcontext binnen managementteams in familiebedrijven

Promotor :
dr. Pieter VANDEKERKHOF

Marie Minten

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

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSPLAN	5
1.1 Probleemstelling	5
1.2 Onderzoeksvragen	8
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	8
1.2.2 Deelvragen	8
1.3 Onderzoeksmethode	8
HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	11
2.1 Wat is een familiebedrijf	11
2.2 Belang familiebedrijven	13
2.3 Gerelateerde theorieën	14
2.3.1 SEW	14
2.3.2 TMT in familiebedrijven	16
2.3.3 Diversiteit in familiebedrijven	18
2.4 Psychologische veiligheid	21
HOOFDSTUK 3: HYPOTHESESTELLING	25
3.1 “Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op individueel niveau?”	25
3.2 “Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op teamniveau?”	29
3.3 “Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op organisatorisch niveau?”	32
HOOFDSTUK 4: EMPIRISCHE STUDIE	35
4.1 Data verzameling en analyse	35
4.2 Metingen	35
4.2.1 Afhankelijke variabele	35
4.2.2 Onafhankelijke variabelen	35
4.2.3 Controlevariabelen	37
4.3 Descriptive analysis	37
4.3.1 Descriptives	37
4.3.2 Correlaties	39
4.4 Lineaire regressie	42

4.4.1	Regressieassumpties	42
4.4.2	Lineaire regressie op individueel niveau	43
4.4.3	Lineaire regressie op teamniveau	43
4.4.4	Lineaire regressie op organisatorisch niveau	43
4.5	Resultaten	46
	HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE	47
5.1	Limitaties en implicaties voor toekomstig onderzoek	49
	HOOFDSTUK 6: BIJLAGEN	53
6.1	Grafiek belang familiebedrijven	53
6.2	Controle vooronderstellingen individueel niveau	53
6.3	Controle vooronderstellingen teamniveau	54
6.4	Controle vooronderstellingen organisatorisch niveau	55
6.5	Boxplot afhankelijke variabele psychologische veiligheid	56
6.6	Boxplot onafhankelijke variabele generatie	57
6.7	Frequentietabel generatie	57
6.8	Frequentietabel aantal samenkomsten per maand	57
	LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	59

WOORD VOORAF

Ter afsluiting van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit van Hasselt heb ik deze thesis gerealiseerd. Deze leerrijke ervaring zou niet mogelijk geweest zijn zonder de hulp van bepaalde personen en wil hen daarom graag via deze weg bedanken.

In eerste instantie wil ik graag mijn promotor en coach, prof. dr. Pieter Vandekerkhof, bedanken voor zijn feedback en academische ondersteuning tijdens het traject dat ik afgelopen academiejaar heb afgelegd. Met mijn vele vragen en kritische bedenkingen kon ik altijd bij hem terecht.

Vervolgens bedank ik mijn ouders, grootouders, vrienden, familie en medestudenten voor hun steun en motivatie tijdens deze opleiding. Ik ben heel dankbaar dat ik deze studie heb kunnen realiseren en dit zou zonder jullie nooit mogelijk geweest zijn.

Marie Minten,

Juni 2017

SAMENVATTING

In deze masterproef onderzochten we de dynamieken van een top management team die maken dat ze al dan niet kwaliteitsvolle beslissingen maken. Op basis van voorgaand onderzoek komen we bij de veronderstelling dat een psychologisch veilig klimaat ervoor zorgt dat het team optimaal gebruik kan maken van de aanwezige diversiteit in het team. Psychologische veiligheid is het gedeelde geloof dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen (Edmondson, 1999). We willen graag een bijdrage leveren aan huidig onderzoek met de intentie om de operationele werking van familiebedrijven te optimaliseren. In eerste instantie zijn familiebedrijven een interessant onderzoeksonderwerp door de grote mate van heterogeniteit binnen deze bestuursvorm. In tweede instantie vertegenwoordigen ze meer dan de helft van de totale tewerkstelling in België waardoor een goede werking en behoud van dit soort ondernemingen dus essentieel is voor onze economie. Omdat we geïnteresseerd zijn in hun operationele werking, spitsen we ons toe op de succesfactoren van een top management team. Een *top management team* (TMT) wordt door Boeker (1997) gedefinieerd als een groep managers, bestaande uit de CEO en de managers die direct aan de CEO rapporteren. Een organisatie wordt in dit onderzoek beschouwd als een weerspiegeling van zijn topmanagers. De samenstelling van het TMT kan voor diversiteit zorgen. Deze diversiteit heeft een belangrijke impact op de manier van communiceren en de uiteindelijke kwaliteit van de beslissingen die door het team gemaakt worden. Vanuit de noodzaak van het creëren van een psychologisch veilig gevoel van de leden van het TMT, trachten we een antwoord te formuleren op onze centrale onderzoeksvraag die luidt als volgt: **"Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven?"**.

Deze masterproef is opgedeeld in 6 hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt het onderzoeksplan uitvoerig besproken. Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen: de probleemstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksmethode. Hoofdstuk 2 bevat de literatuurstudie. Deze literatuurstudie fungeert als basis voor de empirische studie. In de literatuurstudie gaan we dieper in op de definitie en het belang van familiebedrijven en hun hierbij samenhangende theorieën. We maken de link met psychologische veiligheid en bekijken het specifieke geval van familiebedrijven. Hierna stellen we onze hypothesen op in hoofdstuk 3. De hypothesen worden opgesteld aan de hand van de uitgebreide literatuurstudie. We proberen een antwoord te formuleren op de drie deelvragen: **"Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat van familiebedrijven op individueel niveau?"**, **"Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat van familiebedrijven op teamniveau?"** en **"Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat van familiebedrijven op organisatorisch niveau?"**. In hoofdstuk 4 bespreken we de dataverzameling en analyse. We beschrijven de afhankelijke, onafhankelijke en controle variabelen aan de hand van beschrijvende statistiek en een correlatiematrix. We testen de lineaire regressies via SPSS en analyseren de resultaten. De resultaten worden vergeleken met de vooropgestelde hypothesen en gelezen literatuur. In deze masterproef werd er op individueel niveau significantie gevonden dat relationeel leiderschap een positieve invloed zal hebben op de mate van psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven. Verder blijkt dat, hoewel we geen significant verband gevonden hebben tussen een niet-familiale CEO en psychologische veiligheid, het hebben van een niet-familiale CEO in latere generaties nefast voor de psychologische veiligheid onder leden van het TMT. De interactievariabele generatie blijkt dus een sterke invloed te hebben op het psychologisch veilige

klimaat bij het aanstellen van een familiale of niet-familiale CEO. Op teamniveau vonden we significantie dat het gemiddelde aan *socio-emotional wealth*, zijnde de niet-financiële doelstellingen binnen een bedrijf, een positieve invloed heeft op de mate van psychologische veiligheid. De grootte van het TMT blijkt een negatieve invloed op de psychologische veiligheid te hebben. Op organisatorisch niveau vinden we een belangrijke *missing link* met team-psychologische veiligheid. Ons model bleek niet significant te zijn waardoor we geen enkele uitspraak kunnen doen over de resultaten. Het belang van onderzoek op teamniveau kan hieruit dus indirect worden afgeleid. Omdat wij geen enkel verband konden vinden op organisatorisch niveau, biedt dit resultaat verdere mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. In hoofdstuk 6 staan tenlotte enkele bijlagen ter ondersteuning van dit onderzoek.

HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSPLAN

1.1 PROBLEEMSTELLING

Familiebedrijven zijn vandaag de meest voorkomende bedrijfsvorm in de markt (Astrachan & Shanker, 2003). Doorheen de vele onderzoeken die er over familiebedrijven gedaan zijn, zien we dat er veel verschil bestaat in opvattingen omtrent een exacte definitie van familiebedrijven (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). In deze thesis wordt een bedrijf als een familiebedrijf beschouwd in de mate dat het eigenaarschap en management geconcentreerd zijn binnen een familie-eenheid, en op basis van de perceptie van de CEO omtrent het familiaal karakter van het bedrijf (Vandekerckhof, 2015).

Het belang van familiebedrijven in de huidige economie wordt snel duidelijk wanneer we enkele beschikbare cijfers bekijken (Lambrecht & Molly, 2011). Uit een interview van John Davis met de Harvard Business school, blijkt dat de wereldwijde economie voor maar liefst 2/3^e uit familiebedrijven bestaat (Davis, J.). Wanneer we naar het aantal familiale bedrijven in België kijken, zien we dat maar liefst 77% van alle ondernemingen familiebedrijven zijn (zie grafiek 6.1 in hoofdstuk 6). Van alle Belgische familiebedrijven zijn er 78% Vlaams, 64% Brussels, en 81% zijn Waalse familiebedrijven. Verder zien we dat de Belgische familiebedrijven ongeveer 55% van de totale tewerkstelling in België vertegenwoordigen (27% in Brussel, 52% in Vlaanderen, en 58% in Wallonië). We kunnen dus aannemen dat familiebedrijven, in de Belgische economie, van zeer groot belang zijn (Lambrecht & Molly, 2011).

Vanwege het toonaangevende belang van familiebedrijven in onze economie is een goede werking en het behoud van dit soort ondernemingen dus erg belangrijk. Meer specifiek onderscheid een familiebedrijf zich van een niet-familiaal bedrijf vanwege het feit dat de uitoefening van de visie van het bedrijf op een potentieel duurzame wijze gebeurt over de generaties van één of meerdere families (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Ze functioneren met oog op het nastreven van een gewenste toekomst voor de familie in overeenstemming met hun familiale waarden en voorkeuren. Zo werd er bijvoorbeeld gesuggereerd dat de wil om het familiaal eigenaarschap verder te zetten zo groot is, dat men bij de opvolging eerder voor een familiaal lid in plaats van een niet-familiaal lid zal kiezen, zelfs indien dit de effectiviteit vermindert en de kosten doet toenemen (Berrone et al., 2012). De niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, de mogelijkheid om familie-invloed uit te oefenen en de instandhouding van de familie-dynastie, wordt *socioemotional wealth* (SEW) genoemd (Gómez-Mejía et al., 2007). SEW wordt door vele onderzoekers als één van de sleutelconcepten binnen familiale bedrijven beschouwd. Deze focus op niet-economische aspecten onderscheidt een familiaal bedrijf dus van een niet-familiaal bedrijf (Gómez-Mejía et al., 2007).

Vanuit het perspectief dat een familiaal bedrijf gericht is op de continuïteit en duurzaamheid van het bedrijf, is het belangrijk dat de overdracht succesvol verloopt. Dit brengt ons meteen bij één van de meest omstreden kwesties binnen familiebedrijven: de beslissing van de CEO opvolging. CEO overgangen spelen een belangrijke rol bij de bepaling van de vooruitzichten van een bedrijf (Bennedsen et al., 2006). Bij de CEO opvolging van een bedrijf vallen er verschillende mogelijkheden te onderscheiden. Ten eerste kan men ervoor kiezen om een nieuwe familiale CEO in het

familiebedrijf aan te stellen. De tweede optie binnen een familiebedrijf is om een niet-familiale CEO aan te stellen (Bloom & Van Reenen, 2006). Het is ook mogelijk het bedrijf te verkopen aan externen. Vanwege hun economische belang en de visie dat familiebedrijven streven naar een duurzame en succesvolle overdracht om SEW en continuïteit van het bedrijf te, is een goede operationele werking dus belangrijk.

De *upper echelon theory* die Hambrick en Mason (1984) hebben ontwikkeld suggereert dat, indien we willen begrijpen waarom organisaties de dingen doen die ze doen, we de ervaringen, waarden en motieven van de topmanagers moeten leren begrijpen. De organisatie wordt dus met andere woorden beschouwd als een weerspiegeling van zijn topmanagers. Ook Koene et al. (2002) concluderen dat het organisatorisch klimaat grotendeels wordt gevormd door de uitgedrukte waarden en geobserveerde acties van het leiderschapsteam, in dit geval dus het TMT. Een *top management team* (TMT) wordt door Boeker (1997) gedefinieerd als een groep managers, bestaande uit de CEO en de managers die direct aan de CEO rapporteren. Aangezien de organisatie wordt beschouwd als een weerspiegeling van zijn topmanagers (zie bijvoorbeeld Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; Carpenter et al., 2004; Vandekerckhof, 2015), en familiebedrijven van groot economisch belang zijn, gaan we in deze thesis op zoek naar de specifieke kenmerken en samenstelling van TMTs in familiebedrijven.

De belangrijke en complexe beslissingen die het TMT zal nemen worden omwille van hun complexiteit en belangrijkheid voor de organisatie in de wetenschappelijke literatuur beschreven als strategische beslissingen (Hambrick & Mason, 1984). Strategische beslissingen worden volgens de literatuur van de *upper echelon theory* beïnvloed door de specifieke kenmerken en waarden van diegene die de beslissingen zal nemen. In combinatie met de individuele perceptie van een teamlid over de situatie, vormen deze twee de basis voor strategische keuze. We kunnen dus stellen dat de samenstelling, en dus de mate van diversiteit, van een TMT bepalend is voor de uiteindelijke strategische beslissing die gemaakt wordt door het team. Wei & Wu (2013) onderscheiden twee contradictaire perspectieven die voortvloeien uit de diversiteit van TMTs: het informatief perspectief en het sociaal categorisatie perspectief. Volgens het informatief perspectief zal een divers team zorgen voor meer en diverse bronnen van informatie, waardoor beslissingen effectiever zullen zijn dan de beslissingen die voortvloeien uit een homogene stroom van informatie. Tegelijkertijd zal een heterogeen team geconfronteerd worden met conflicten die voortvloeien uit onenigheden, waardoor de effectiviteit van het nemen van de beslissingen negatief beïnvloedt wordt. Vanwege de tweestrijdigheid van diversiteit in TMTs, is het dus belangrijk voor organisaties om de potentiële voordelen van een heterogeen TMT te maximaliseren met de valkuilen in het achterhoofd (Ling & Kellermans, 2010).

Hoewel diversiteit binnen familiebedrijven zorgt voor meer cognitieve bronnen en potentieel goed doordachte beslissingen, geven meerdere onderzoekers aan dat de noodzaak aan coördinatie van de gedragingen van een heterogene groep zorgt voor problemen en extra kosten (zie bijvoorbeeld Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al. 2011;...). Om tot een kwaliteitsvolle besluitvorming te komen is het belangrijk dat teamprocessen zoals feedback vragen, het delen van informatie, en het delen van diverse bronnen en soorten van kennis effectief gebeuren. Meerdere onderzoekers benadrukken dat de aanwezigheid van diversiteit binnen het TMT niet hoeft te betekenen dat het bedrijf effectief gebruik zal maken van deze diversiteiten (Ling & Kellermans, 2010). De positieve

effecten van diversiteit zouden afhangen van de discussie en het besluitvormingsproces in het team dat deze diversiteit expliciet onderzoekt en integreert in de uiteindelijke beslissingen (Ling & Kellermanns, 2010). De samenstelling van het TMT voorspelt enkel de organizationele uitkomsten in verhouding tot de mate van interactie onder de leden van het TMT (Hambrick, 2007). Wanneer de teamleden veel communiceren met elkaar, zou dit een positief effect hebben op de effectiviteit van de aanwezige diversiteit van het team (Ling & Kellermanns, 2010). In de literatuur spreekt men over een gedragsmatig geïntegreerd TMT. Zulk team wordt gekenmerkt door een sterke interactie waardoor er openlijk informatie wordt uitgewisseld en oplossingen en beslissingen gebaseerd zijn op gezamenlijke creaties. Collectieve beslissingen ontvangen hogere betrokkenheid van de leden van het team en zouden een positieve invloed hebben op de uiteindelijke effectiviteit van het team (Carmeli & Schaubroeck, 2006).

Een teamklimaat waarin de negatieve effecten van de diversiteit binnen het TMT van familiebedrijven overbrugd worden, en waar er kwaliteitsvolle beslissingen in team genomen kunnen worden in plaats van als een groep ongelijke individuen is dus nodig. Met andere woorden is het van groot belang dat de informatie, kennis en percepties die elk teamlid met zich meebrengt kan delen met de rest van de teamleden. Dit kan misschien een logische denkwijze zijn, maar we zien echter dat dit niet zo vanzelfsprekend is in de praktijk (zie bijvoorbeeld Goffman, 1967; Milliken et al., 2003). Groepsleden zijn echter geneigd om de unieke kennis die ze met zich meenemen niet te delen, waardoor groepsdiscussies hoofdzakelijk gedreven worden door homogene kennis (zie bijvoorbeeld Peterson et al., 1998; Janis, 1971). Om ervoor te zorgen dat een onderneming haar strategische beslissingen kan maken met een zo optimaal mogelijk gebruik van de voordelen van de diversiteit binnen een team, is het nodig dat de leden het gevoel hebben dat de andere teamleden open staan voor zulke diversiteit en dat iedereen gewoon zichzelf kan zijn (Edmondson, 1999). Vertrouwen en respect liggen aan de grond van deze waarden. Vanuit deze veronderstelling komen we bij de noodzaak van het creëren van een psychologisch veilig gevoel van de teamleden binnen TMTs. Psychologische veiligheid is het gedeelde geloof dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen (Edmondson, 1999). Carmeli en Gitell (2009) zien psychologische veiligheid als een mediator tussen hoogwaardige relaties en leren van fouten binnen een organisatorische context. Wanneer werknemers die samen werken gezamenlijke doelstellingen hebben die hun specifieke rollen overstijgen, als ze worden verbonden door gedeelde kennis van het hele werkproces en hoe hun functies met elkaar in verband staan, en als ze zijn verbonden door wederzijds respect dat hen in staat stelt hun taken uit te voeren in een sfeer van openheid, dan zullen ze minder geneigd zijn om elkaar de schuld te geven voor mislukkingen en daarom dus ook meer de kans hebben om een gevoel van psychologische veiligheid te ervaren die nodig is om mislukkingen te accepteren en te beschouwen als een gelegenheid om te leren (zie bijvoorbeeld Carmeli & Gittel, 2009; Edmondson, 2002; Edmondson, 2011; Edmondson & Singer, 2012). Wanneer managers tijd en energie investeren om dit psychologisch klimaat mogelijk te maken, zullen teamleden meer geneigd zijn om deel te nemen aan coöperatief gedrag, zichzelf vrijer uiten, en ook meer open staan voor gezonde functionele conflicten die de effectiviteit bevordert (Mayfield et al., 2016).

In zijn studie concludeert Vandekerckhof (2015) dat het creëren van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven cruciaal is om de potentiële integratieproblemen tussen teamleden en de daaropvolgende negatieve invloed op een kwaliteitsvolle besluitvorming aan te pakken. Aangezien

het belang van een psychologisch veilig klimaat al verschillende keren onderzocht en erkend werd (zie bijvoorbeeld Bendoly, 2014; Baer & Frese, 2003; Vandekerckhof, 2015; Carmeli & Gittell, 2009; Kahn, 1990; Mayfield et al., 2016;...), maar er nog geen specifiek onderzoek werd gedaan naar de determinanten van dit klimaat in TMT van familiebedrijven volgt dan ook de diepere onderzoeksfocus van deze thesis, en vragen we ons af: **“Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven?”**

1.2 ONDERZOEKSVRAGEN

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef is de volgende: **“Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven?”**

1.2.2 Deelvragen

Wanneer we kijken naar de reeds bestaande literatuur over teamprocessen en effectief teamwerk, blijkt psychologische veiligheid een belangrijke teamcontext te zijn. We zullen ons onderzoek dus verder specificeren waarbij we ons het volgende afvragen: “Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in familiebedrijven?”.

Individuele percepties, activiteiten in teamverband en de organisatorische context blijken een rol te spelen bij team psychologische veiligheid (Edmondson, 1999). Edmondson (1999) claimt dat percepties van psychologische veiligheid zouden moeten convergeren in een team. Teamleden zijn aan dezelfde reeks structurele invloeden onderworpen en hebben zowel individuele als gedeelde percepties. Individuele percepties van interpersoonlijke risico's blijken van groot belang bij het al dan niet gedeeld psychologisch veilig gevoel dat heerst binnen het team. Gedeelde percepties zullen de ontwikkeling van gedeelde ervaringen ontwikkelen. Vanwege het belang van zowel individuele percepties, activiteiten in teamverband, en de meer structurele organisatorische context, zullen wij in deze thesis de determinanten van een psychologisch veilig klimaat op basis van deze drie niveaus opsplitsen. We trachten een antwoord te formuleren op de volgende deelvragen:

- **“Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op individueel niveau?”**
- **“Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op teamniveau?”**
- **“Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op organisatorisch niveau?”**

1.3 ONDERZOEKSMETHODE

De onderzoek aanpak zal bestaan uit twee delen: de literatuurstudie en de empirische studie. De centrale onderzoeksvraag zal beantwoord worden op basis van hypotheses die voortvloeien uit een ruime literatuurstudie. De hypotheses zullen opgesteld worden aan de hand van een multi-level benadering vanwege het belang van zowel individuele percepties, activiteiten in teamverband, en de meer structurele organisatorische context (Edmondson, 1999).

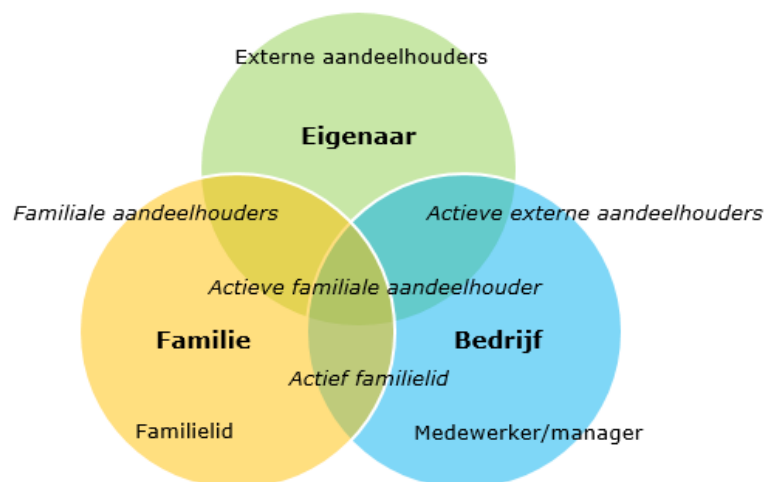
In de literatuurstudie wordt er op zoek gegaan naar eerdere hypothesen en/of mogelijke factoren die psychologische veiligheid zouden kunnen beïnvloeden binnen managementteams van familiebedrijven. Aan de hand hiervan worden er hypothesen opgesteld en empirisch getoetst. De academische artikels die besproken worden in deze literatuurstudie zijn allemaal wetenschappelijke artikels. Wetenschappelijke artikels worden gevonden via de bibliotheek van de Universiteit Hasselt via de zoekmachine *Ebscohost*. Aanvullende artikels die niet gevonden worden via *Ebscohost*, worden verkregen door de hulp van mijn promotor of via *google Scholar*.

In het empirische gedeelte van dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van SPSS om meerdere hypothesen te toetsen. Aangezien we verder bouwen op de studie van Vandekerckhof(2015) kan er exclusief gebruik gemaakt worden van de door hem reeds verzamelde data.

HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

2.1 WAT IS EEN FAMILIEBEDRIJF

Wanneer we kijken naar de literatuur over familiebedrijven, zien we dat er veel verschil bestaat in opvattingen omtrent een exacte definitie van familiebedrijven (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Algemeen kan wel gesteld worden dat een familiebedrijf zich onderscheidt van een niet-familiaal bedrijf omwille van de drie dimensies van eigenaarschap, familie en management (Schmidts & Shepherd, 2013). Volgens Poza en Daugherty (2014) zijn de vier belangrijkste dimensies van een familiebedrijf (1) de familiale betrekking, (2) de overlapping van familie, management en eigenaarschap, (3) het competitieve voordeel dat voortvloeit uit de interactie tussen de drie subsystemen en (4) de droom van de eigenaar om het familiaal eigendom verder te zetten.



De drie subsystemen eigenaarschap, familie en management worden uitvoerig besproken in het boek *Family Business* van Poza en Daugherty (2014). Het driecirkelmodel beschouwt een familiebedrijf als een dynamisch systeem. Wanneer een organisatie optimaal wil presteren moeten de verschillende subsystemen geïntegreerd worden zodat het hele systeem op een synergetische manier werkt. Integratie gebeurt door de aanpassingen tussen de drie subsystemen van eigenaarschap, familie en management. Hieruit volgt dus dat het familiale subsysteem impact zal hebben op het eigenaarschap en management subsysteem, en visa versa. De individuele perspectieven van de familieleden en het bedrijf zullen verschillen aangezien zij een andere positie hebben in het systeem. In zijn meest extreme vorm zal dit fenomeen leiden tot sub-optimalisatie van het familiebedrijf: één bepaald subsysteem zal te veel aandacht krijgen ten nadele van de anderen. Voor een optimale werking van de organisatie is het uiterst belangrijk om een goede balans te vinden tussen de verschillende perspectieven. Deze balans kan bereikt worden door het combineren van alle sterktes en zwaktes van het systeem in zijn geheel. Om de complexiteit van dit systeem te kunnen begrijpen, is een inzicht in de achterliggende waarden en perspectieven van elk subsysteem belangrijk. Hieronder een kort overzicht van de verschillende subsystemen in zijn pure vorm:

In een **family-first** familiebedrijf ligt de focus alleen op de familie. Tewerkstelling wordt gezien als een geboorterecht. Familieleden worden aangenomen omdat ze familie zijn en niet omdat ze over de nodige competenties en kennis beschikken. Vaak is het dus ook zo dat niet-familiale managers

terughoudend zijn om in zo'n bedrijf te werken aangezien ze waarschijnlijk toch geen kans maken om verder door te groeien in het top management. In zulke bedrijven zijn financiële systemen vaak zwak. Meer bepaald vindt men hier dat leden van dezelfde generatie recht hebben op hetzelfde loon in plaats van een marktconform loon. De toewijding om de continuïteit van het familiebedrijf te bewaren hangt af van de individuele interesses en onderlinge conflicten van de familieleden. Continuïteit zal waarschijnlijk enkel de prioriteit krijgen wanneer leden van de huidige en toekomstige generatie op één lijn zitten en de huidige generatie voldoende middelen heeft om op pensioen te gaan. Wanneer zowel de huidige als toekomstige generatie de continuïteit van het bedrijf niet wensen te behouden, bestaat de kans dat het familiebedrijf verkocht wordt. De selectie van de opvolger, strategische vernieuwing en het onderhouden van de relaties tussen familie en bedrijf vereisen een sterke betrokkenheid van managementprincipes. Hierdoor is het voor *family-first* bedrijven die streven naar continuïteit niet vanzelfsprekend dat opvolging in de praktijk goed verloopt.

In een **management-first** familiebedrijf worden familieleden eerder ontmoedigd dan aangemoedigd om te werken in het bedrijf. Tewerkstelling gebeurt op basis van specifieke kwalificaties en andere objectieve criteria. Vaak is een eerdere ervaring in een ander bedrijf een vereiste om in het familiebedrijf te mogen beginnen. Prestatie- en evaluatiesystemen zitten hier dus, vergeleken met een *family-first* familiebedrijf, erg goed in elkaar. Familiale werknemers en niet-familiale werknemers worden op dezelfde manier geëvalueerd. Omdat het bedrijf gezien wordt als een productieve activa, is er geen automatische betrokkenheid tot continuïteit van het familiebedrijf. Als een actief kan het bedrijf net zo gemakkelijk in een groter bedrijf gevouwen worden door middel van een belastingvrije uitwisseling van de voorraad met een beursgenoteerd bedrijf of verkocht worden.

Waar bij de vorige twee visies familie en management op de eerste plaats stonden, krijgen in een **ownership-first** visie de aandeelhouders de hoofdfocus. De investeringstijdshorizon en gepercipieerde risico zijn de meest significante onderwerpen in dit familiebedrijf. De financiële resultaten worden hier op een meer korte termijn geëvalueerd omwille van het feit dat aandeelhouders die niet betrokken zijn bij het bedrijfsaspect graag snel resultaten zien. Men zal eerder geneigd zijn om de waarde die de vorige generaties gecreëerd hebben op te vangen (door het bedrijf bijvoorbeeld te verkopen), dan de continuïteit van het familiebedrijf op de eerste plaats te zetten.

In de veronderstelling dat de familie de continuïteit van het bedrijf wil behouden, en de familie in het bestuur van het bedrijf zit, zullen gevoelens van persoonlijke en sociale volbrenging ontstaan waardoor familieleden het welzijn van het bedrijf willen bewaken. Deze gevoelens zorgen er dus voor dat het welzijn van een individu gekoppeld wordt aan het welzijn van de anderen in het bedrijf en wordt altruïsme genoemd. Altruïsme wordt verondersteld in hogere mate aanwezig te zijn in familiebedrijven dan in niet-familiale bedrijven (Eddleston & Kellermanns, 2004). Maar natuurlijk is niet elk familiebedrijf hetzelfde familiebedrijf, en moeten we de gehechtheid van de familiale banden mee in beschouwing nemen wanneer we de potentiële voordelen van het familiaal karakter van een familiebedrijf willen voorspellen (Ensley & Pearson, 2005). Familiebedrijven zijn onderling heterogeen en wordt in beeld gebracht door de *organizational identity approach* (Zellweger et al., 2010). Om een familiebedrijf te zijn, moet deze deel zijn van je identiteit: er moet sprake zijn van

een familiecultuur die ingebed is in het bedrijf. Enkel op deze manier kan een familiebedrijf een uniek en duurzaam competitief voordeel creëren. We moeten dus kijken naar hoe men zich gedraagt in functie van het familiale doel van het bedrijf (Chua et al., 1999). Deze aanpak bouwt op de identiteit van het familiebedrijf, gegeven de persoonlijke eigenaardigheid van de familie en zou een antwoord op de vraag moeten geven "zijn wij écht een familiebedrijf?". Met andere woorden laat deze aanpak ons toe om stil te staan bij de vraag of de familie een substantieel deel van het bedrijf is, of enkel een symbolisch element dat niet geïntegreerd is in het gedrag of cultuur van de organisatie. De variaties in prestaties en gedrag onder familiebedrijven verdienen dus evenveel aandacht dan de variaties tussen de familiale versus niet-familiale bedrijven (Barnett et al., 2012).

Wanneer we voorgaande informatie bij elkaar nemen, beschouwen wij in deze thesis een familiebedrijf in de mate dat het eigenaarschap en management geconcentreerd zijn binnen een familie-eenheid, en op basis van de perceptie van de CEO omtrent het familiaal karakter van het bedrijf (Vandekerckhof, 2015).

2.2 BELANG FAMILIEBEDRIJVEN

Het belang van familiebedrijven in de huidige economie wordt snel duidelijk wanneer we beschikbare cijfers bekijken (Lambrecht & Molly, 2011). Uit een interview van John Davis met Harvard Business school, blijkt dat de wereldwijde economie voor maar liefst 2/3^e uit familiebedrijven bestaat (Davis, J.). Wanneer we naar het aantal familiale bedrijven in België kijken, zien we dat maar liefst 77% van alle ondernemingen familiebedrijven zijn (zie grafiek 6.1 in hoofdstuk 6). Van alle Belgische familiebedrijven zijn er 78% Vlaams, 64% Brussels, en 81% zijn Waalse familiebedrijven. Verder zien we dat de Belgische familiebedrijven ongeveer 55% van de totale tewerkstelling in België vertegenwoordigen (27% in Brussel, 52% in Vlaanderen, en 58% in Wallonië). We kunnen dus aannemen dat familiebedrijven, in de Belgische economie, van zeer groot belang zijn.

Vanuit het perspectief dat een familiaal bedrijf gericht is op de continuïteit en duurzaamheid van het bedrijf, is het belangrijk dat de overdracht succesvol verloopt. Wanneer we de beschikbare cijfers bekijken zien we dat slechts 30% van de familiebedrijven slaagt in een succesvolle overdracht van de 1^e naar de 2^e generatie. 10% van de familiebedrijven maakt het succesvol naar de 3^e generatie, en slechts 4% slaagt erin een goede overgang te maken naar een 4^e generatie (Harveston et al., 1997; Handler, 1994). We gaan op zoek naar recentere cijfers aangezien de artikels waarop deze cijfers gebaseerd zijn ruim een decennium oud zijn. Hoewel we recentere artikels en websites bekijken en vergelijken, worden we telkens opnieuw geconfronteerd met ongeveer dezelfde cijfers (zie bijvoorbeeld de site van *Family Business Alliance*; Joseph Astrachan, Ph.D., editor, *Family Business Review*).

We zien dus dat de groep slecht gemanagede bedrijven groter is dan de groep goed gemanagede bedrijven. Vanuit de visie dat familiebedrijven streven naar een duurzame en succesvolle overdracht om SEW, zijnde de niet-financiële aspecten, en continuïteit van het bedrijf te behouden en hun belang in onze economie, zijn deze cijfers toch wel verontrustend.

2.3 GERELATEERDE THEORIEËN

2.3.1 SEW

Het is dus ondertussen duidelijk dat een familiebedrijf zich onderscheidt van een niet-familiaal bedrijf door de mate van betrokkenheid van de familieleden. Deze familiale betrekking in een bedrijf zorgt voor het unieke karakter van een familiebedrijf en erkent de heterogeniteit van familiebedrijven. Een bedrijf zal enkel en alleen een familiebedrijf zijn wanneer de leden zich ook zo gedragen (Chua et al., 1999; Zellweger et al., 2010). Familiebedrijven produceren geen onderscheidende gedragingen of prestaties die anders zijn dan niet-familiale bedrijven, tenzij de familie zowel de mogelijkheid als de intentie heeft om op zich een specifieke manier te gedragen (Chrisman et al., 2016). In deze context kan de mogelijkheid om zich op een specifieke manier te gedragen gemeten worden door de mate van familiaal eigenaarschap, de aanwezigheid van de familie in de raad van bestuur, en familiaal management. De intentie om zich op een specifieke manier te gedragen vertaalt zich in de transgenerationale intenties, de *socioemotional wealth* behoeften en toewijding naar het bedrijf toe.

Dit brengt ons bij het volgende concept: *socioemotional wealth* (SEW). SEW wordt door vele onderzoekers als één van de sleutelconcepten binnen familiale bedrijven beschouwd bij het onderscheiden van een familiaal versus niet-familiaal bedrijf (Gómez- Mejía et al., 2007, 2010). SEW omvat de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, de mogelijkheid om familie-invloed uit te oefenen en de instandhouding van de familie-dynastie. De financiële doelstellingen blijven uiteraard wel belangrijk, maar het is belangrijk om in te zien dat deze niet de enige doelstellingen zijn. De niet-economische doelstellingen beïnvloeden de strategische keuzes en beleidsbeslissingen van het familiebedrijf (Berrone et al., 2012). De beslissingen zullen genomen worden om de niet-financiële doelstellingen van het bedrijf te kunnen bewaren. Familiale dynamieken zullen de beslissingen en acties beïnvloeden die per definitie anders zullen zijn dan bedrijven waar er geen sprake is van familiaal eigenaarschap of familiaal management (Chua et al., 1999). Verder wordt gesteld dat ondernemingen keuzes zullen maken afhankelijk van het referentiepunt van de dominante familiale eigenaar (Gómez- Mejía et al., 2007). Berrone et al. (2012) presenteren het *FIBER* model ter illustratie van de verschillende dimensies die SEW omvatten. Deze zijn de volgende: *family control and influence* (familiale controle en invloed), *family members' identification with the firm* (identificatie met het familiebedrijf), *binding social ties* (binden van sociale banden), *emotional attachment* (emotionele gehechtheid), *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (opvolgingsproblematiek en familiale opvolging).

De eerste dimensie betreft de controle en invloed van familieleden. Een belangrijk kenmerk dat familiebedrijven onderscheidt is dat familieleden controle over de strategische beslissingen uitoefenen. De bevoegdheid om te controleren kan direct worden uitgeoefend, zoals door de CEO of voorzitter van de raad, of meer subtiel door bijvoorbeeld het aanstellen van familiale leden in een top management team. De controle kan uitgeoefend worden door de oorspronkelijke oprichter of door een dominante familie coalitie. Het vermogen van familieleden om gezag uit te oefenen kan uitgaan van een sterke eigendomspositie, een toegewezen status, of van persoonlijk charisma. Het is niet ongewoon om te zien dat familiale eigenaars meerdere rollen in het bedrijf bezetten om op deze manier zowel formele als informele controle uit te oefenen. Voor het behoud van SEW hebben

de familieleden controle over het bedrijf nodig. Zelfs wanneer dit financieel niet de meest gunstige optie zou zijn is men bij familiebedrijven meer geneigd om familiale eigenaars direct of indirect zeggenschap en invloed op bedrijf gerelateerde kwesties te geven. Zo zien we bijvoorbeeld dat ondanks het kiezen voor een familiale CEO in plaats van een niet-familiale CEO kan zorgen voor meer coördinatiekosten, de familiale eigenaren de toekomstige baten hiervan zien als een deel van hun huidige SEW (Gómez- Mejía et al., 2011).

De tweede dimensie richt zich op de identificatie van de familie met het familiebedrijf. De overlapping van familie en bedrijf maakt dat familiebedrijven over een unieke identiteit beschikken. De identiteit van de eigenaar van een familiebedrijf is onlosmakelijk verbonden met de organisatie die vaak de naam van de familie draagt. Hierdoor wordt het bedrijf zowel door interne als externe stakeholders gezien als een verlengstuk van de familie zelf. Intern heeft dit invloed op zowel de houding ten opzichte van werknemers, maar ook ten opzichte van andere interne processen en de kwaliteit van de goederen en diensten die het bedrijf aanbiedt. Extern maakt dit het familiebedrijf kwetsbaar over het externe imago die ze projecteren naar de klanten, leveranciers, en andere externe stakeholders. Empirisch werd reeds bewezen dat als gevolg van de sterke identificatie met de naam van het bedrijf en omdat publieke veroordelingen emotioneel verwoestend voor familieleden kunnen zijn, familiebedrijven een hoger niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen vertonen en zorg dragen aan een positief imago en reputatie van de familie.

De derde dimensie verwijst naar de sociale relaties van familiebedrijven. SEW biedt verwantschapsbanden met een aantal van dezelfde collectieve voordelen die zich voordoen in gesloten netwerken zoals collectief sociaal kapitaal, relationeel vertrouwen, en gevoelens van nabijheid en interpersoonlijke solidariteit. De wederkerige banden die in familiebedrijven voorkomen blijken niet enkel aanwezig te zijn tussen familieleden onderling maar hebben de neiging om zich ook naar een brede set van andere betrokken partijen te ontwikkelen. Familiebedrijven hebben bijvoorbeeld vaak aloude verkopers en leveranciers die beschouwd kunnen worden als leden van de familie, of dit ook werkelijk zouden kunnen zijn. Het gevoel van verbondenheid, zelf, en identiteit zijn vaak gedeeld door niet-familiale leden en bevorderen een gevoel van stabiliteit en betrokkenheid naar het bedrijf toe.

De vierde dimensie gaat over de affectieve inhoud van SEW en verwijst naar de rol van emoties in een familiebedrijf. Hoewel emoties een integraal en onlosmakelijk deel van het dagelijkse organizationele werk zijn, zijn er in organisaties waar familierelaties domineren een lange geschiedenis en kennis van gedeelde ervaringen en gebeurtenissen die samen vorm geven aan de huidige activiteiten, gebeurtenissen, en relaties. Deze emoties zijn een resultaat van de dagelijkse situaties en ontstaan en evolueren doorheen zowel de minder als meer kritieke gebeurtenissen in elk familiaal bedrijfssysteem. Enkele voorbeelden van zulke gebeurtenissen zijn bijvoorbeeld de CEO-overdracht, scheiding, ziekte, familiaal of zakelijk verlies, economische neergang,... Door de onduidelijke grenzen tussen de subsystemen familie en bedrijf, dringen de emoties door in de organisatie en zullen ze invloed hebben op het besluitvormingsproces van het familiebedrijf. Gevoelens kunnen natuurlijk ook negatief uitdraaien, waardoor verwantschapsbanden disfunctioneel worden. In niet-familiale bedrijven zullen disfunctionele relaties en aanhoudende conflicten beëindigd

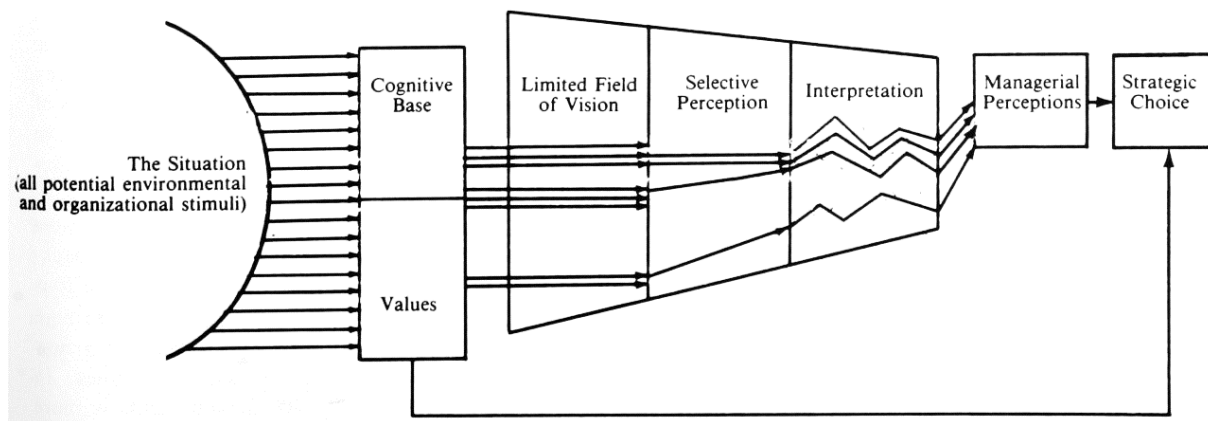
worden door de stopzetting van de arbeidsovereenkomst. In familiebedrijven ligt dit veel complexer. In familiebedrijven, waar de emotionele gehechtheid hoog is, worden conflictueuze relaties bewaard, misschien onwillekeurig en in de hoop dat ze uiteindelijk terug zullen keren naar een harmonieuze toestand.

De vijfde en laatste dimensie van SEW verwijst naar de intentie om het bedrijf over te dragen naar volgende generaties. Deze transgenerationele duurzaamheid wordt als één van de centrale aspecten van SEW beschouwd. Het gevoel van dynastie heeft belangrijke gevolgen voor de tijdshorizon in het beslissingsmakingsproces. Vanuit het perspectief van een familiale aandeelhouder is het bedrijf niet gewoon een activa die makkelijk verkocht kan worden aangezien dat het bedrijf het familiaal erfgoed en traditie symboliseert. Bijgevolg zien familieleden het bedrijf als een lange-termijn investering die aan het nageslacht zal worden nagelaten. Vanwege het feit dat het behouden en overdragen naar volgende generaties een belangrijk doel is van familiebedrijven, hebben veel familiebedrijven een langere termijn planning horizon. Hoewel zulke langere tijdshorizon enkele ongewenste gevolgen kan hebben zoals bestuurlijke verankering of conflicten over opvolging, is het goed ingeburgerd in de literatuur die het behoud van de familie-dynastie, het voortbestaan van de familiale waarden door het bedrijfsleven, en de intentie om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie beschouwen als een generationele investeringsstrategie die geduldig kapitaal creëert, de inzet voor capaciteiten te ontwikkelen en leren stimuleert.

2.3.2 TMT in familiebedrijven

Wanneer we willen begrijpen waarom organisaties de dingen doen die ze doen moeten we volgens Hambrick en Mason (1984) de ervaringen, waarden en motieven van de topmanagers leren begrijpen. Deze theorie wordt de *upper echelon* theorie genoemd en is gebaseerd op de gedragstheorie van Cyert en March (1963) die zegt dat beslissingen vooral gebaseerd zijn op gedragsgerelateerde factoren in plaats van een mechanische zoektocht naar economische optimalisatie (Vandekerckhof, 2015). Koene et al. (2002) concluderen dat het organisatorisch klimaat grotendeels wordt gevormd door de uitgedrukte waarden en geobserveerde acties van het leiderschapsteam, in dit geval dus het top management team.

Een top management team (TMT) wordt door Boeker (1997) gedefinieerd als een groep managers, bestaande uit de CEO en de managers die direct aan de CEO rapporteren. In hun onderzoek presenteren Hambrick en Mason (1984) een model waarin het duidelijk wordt hoe de strategische beslissingen beïnvloed worden door de beslissingsmaker:



Figuur 1: "Strategische keuze onder condities van begrensde rationaliteit" (Hambrick & Mason, 1984)

Bovenstaande figuur geeft duidelijk weer dat het beslissingsproces zeer complex kan zijn. De beslissingsmaker brengt zijn/haar percepties en waarden in het proces. Door de verschillende percepties over kennis of assumpties over toekomstige gebeurtenissen, kennis van alternatieven, kennis van de gevolgen van de alternatieven, zal er dus een cognitieve bias optreden. Kortom: iedereen geeft zijn eigen betekenis aan een zaak. Omdat een manager, of een team van managers, niet elk aspect van de organisatie en zijn omgeving kan screenen, is de *field of vision* (m.a.w. de gebieden waar de aandacht naar gericht is) beperkt. Dit zorgt ervoor dat er een sterke limitering is op de percepties. De managers' percepties zijn verder gelimiteerd doordat een individu de fenomenen slechts selectief zal waarnemen. Ten laatste zal de informatie die geselecteerd wordt voor het proces geïnterpreteerd worden door een filter van cognitieve biases en waarden van elke manager. De uiteindelijke perceptie van de situatie zal dus bestaan uit een combinatie van verschillende biases en fundamentele waarden.

Door de wederzijdse economische en niet-economische waarde die een familiebedrijf creëert door de combinatie van de subsystemen familie en bedrijf, maakt dat familiebedrijven in een unieke managementsituatie zitten (Ensley & Pearson, 2005; Chrisman et al., 2016). De individuele perspectieven van de familieleden en het bedrijf zullen verschillen aangezien zij een andere positie hebben in het systeem. Chrisman et al. (2016) beargumenteren dat het onderscheidende gedrag van een familiebedrijf wordt geproduceerd door het management en zijn processen. Onder de managementprocessen verstaan we: de manier waarop de organisatie de beslissingen die gemaakt moeten worden en de taken die moeten gebeuren om verschillende zaken en problemen op te lossen identificeert; de manier waarop doelen gezet worden; hoe en aan wie beslissingen en taken worden toegewezen of overgedragen. Chrisman et al. (2016) hebben recent een conceptueel model ontwikkeld die ons een antwoord tracht te geven op de vraag hoe deze verschillen in gedrag tot stand komen. In hun visie moeten we de natuur van familiale betrekking, de gedragsneigingen van de controlerende familie, en de strategische drijfveren bekijken vooraleer we de managementprocessen van familiebedrijven kunnen begrijpen.

Dat familiale betrekking de strategische beslissingen, organisatorische processen, en de bedrijfsprestaties beïnvloeden is niet nieuw (zie bijvoorbeeld Poza & Daugherty 2014, Chrisman et al., 2016; Ensley & Pearson, 2005). Echter, de precieze effecten van de familiale betrekking zijn helaas niet duidelijk. De relatie tussen familiale betrekking en het gedrag van het bedrijf blijkt door

de diversiteit in familiale betrekking en multi-dimensionaliteit complex te zijn (Chrisman et al., 2016). Zo zagen we hierboven bijvoorbeeld al dat familiale betrekking een noodzakelijke maar niet de enige voorwaarde is om de competitieve voordelen van een familiebedrijf te kunnen uitspelen (Zelleweger et al. 2010, Chrisman et al., 2016). Zelfs bij dezelfde mate van betrokkenheid van de familie zullen bijvoorbeeld de persoonlijke gehechtheid van de familieleden met het bedrijf, de identificatie met het bedrijf en de intentie voor intra-familiale opvolging en de wil om SEW te behouden verschillen (Chua et al., 2016). De gedragsneigingen van een betrokken familie bestaan uit het vermogen en de bereidheid van de familie om zich onderscheidend te gedragen. We moeten de gedragsneigingen van de betrokken familie in beschouwing nemen omdat deze de keuze van strategische drijfveren om onderscheidend gedrag te produceren beïnvloedt.

2.3.3 Diversiteit in familiebedrijven

Sinds de publicatie van de *upper echelon* theorie zijn onderzoekers zich meer beginnen bezig houden met hoe de menselijke kant van de managers, zoals hun achtergrond en psychologische karakteristieken, de beslissingen die ze maken beïnvloeden. De *upper echelon* theorie veronderstelt dat wanneer strategische keuzes een grote gedragsmatige component bevatten, deze ook de uniekheid van de beslissingsmaker bevatten (Hambrick & Mason, 1984). Met andere woorden brengt de *upper echelon* theorie het concept van diversiteit in de samenstelling van een TMT in beeld.

Wanneer we kijken naar de literatuur die beschikbaar is, komen we talrijke artikels tegen met verschillende perspectieven. Volgens het merendeel van de onderzoeken heeft teamdiversiteit twee effecten op de uitkomst van de kwaliteit van de beslissingen (zie bijvoorbeeld Nielsen, 2010; Wei & Wu, 2013). Ten eerste hebben diverse teams een bredere waaier aan informatie, kennis, competenties en ervaringen waardoor er betere beslissingen kunnen genomen worden. Wei en Wu (2013) noemen dit het informatief perspectief. Zij stellen dat een divers team zal zorgen voor meer en diverse bronnen van informatie, waardoor beslissingen effectiever zijn dan de beslissingen die voortvloeien uit een homogene stroom van informatie. Deze positieve kijk op teamdiversiteit benadrukt dat het informatieproces voordeel haalt uit de diversiteit. Wanneer we naar de andere kant van het verhaal kijken, zien we dat de heterogeniteit in attitudes, waarden en persoonlijkheden een goede samenwerking in de weg kunnen staan en dus zorgt voor meer conflicten waardoor de kwaliteit van de beslissingen naar beneden gaat (Vandekerckhof, 2015). Wei en Wu (2013) noemen dit het sociaal categorisatie perspectief. Een heterogeen team zal geconfronteerd worden met conflicten die voortvloeien uit onenigheden, waardoor de effectiviteit van het nemen van de beslissingen negatief beïnvloed wordt. Vanwege de tweestrijdigheid van diversiteit in TMTs, is het dus belangrijk voor organisaties om de potentiële voordelen van een heterogeen TMT te maximaliseren met de valkuilen in het achterhoofd (Ling & Kellermans, 2010).

Hoewel meerdere onderzoekers het eens zijn over deze tweestrijdigheid van diversiteit, blijkt het een moeilijk te omvatten en controversieel concept te zijn. Omdat diversiteit en heterogeniteit vaak vaag beschreven worden, hebben Harrison en Klein (2007) in hun onderzoek de tijd genomen om het concept van diversiteit dieper uit te werken. Ze presenteren een typologie in de hoop om meer theoretische inzichten te brengen en ook duidelijkheid te scheppen over de empirische resultaten die voorheen gevonden zijn. In hun onderzoek wordt de term diversiteit gebruikt om de verdeling van verschillen onder leden van een eenheid (bijvoorbeeld een groep of een organisatie) ten opzichte

van een gezamenlijk kenmerk te beschrijven. Verder stellen ze dat een unit op zichzelf niet per se divers is, maar eerder divers zal zijn met betrekking van één of meerdere kenmerken van zijn leden. Harrison en Klein (2007) komen tot de conclusie dat diversiteit niet één, maar drie dingen zijn. Zij onderscheiden drie soorten diversiteit die in een teamverband kunnen voorkomen: diversiteit als *separation*, *variety* en *disparity*. Ten eerste kan diversiteit binnen een organisatie-eenheid een aanwijzing van *separation* zijn: verschillen in de positie of mening onder de verschillende leden van de eenheid. Zulke verschillen reflecteren een onenigheid of verzet en wordt door de onderzoekers beschreven als een horizontale afstand langs een continuum die ongelijkheden in een specifieke houding of waarde voorstelt. Ten tweede kan diversiteit binnen een organisatie-eenheid een aanwijzing van *variety* zijn: verschillen in termen van aard of categorie, voornamelijk betreffende informatie, kennis, of ervaring van de leden van de eenheid. Ten laatste kan diversiteit binnen een organisatie-eenheid een aanwijzing van *disparity* zijn: verschillen in de concentratie van de gewaardeerde sociale activa of bronnen zoals loon en status onder leden van de eenheid. Dit wordt door de onderzoekers beschreven als verticale verschillen die, in hun extreme vorm, voorrecht bieden aan sommigen.

Vooraf familiebedrijven blijken interessant te zijn voor onderzoek betreffende diversiteit aangezien de familie zorgt voor unieke en complexe bronnen van diversiteit in het TMT die niet aanwezig zijn in niet-familiale bedrijven (Ling & Kellermans, 2010). Zo zijn de verschillende niveaus van familiale betrokkenheid en de combinatie van familiale en niet-familiale leden een potentiële bron van heterogeniteit bij familiebedrijven. De drie types van diversiteit (Harrison & Klein, 2007) in organisatorische context worden uitvoering besproken in een studie van Vandekerckhof (2015). In deze studie worden de algemene organisatorische concepten in de context van familiebedrijven gegoten. Diversiteit als *separation* kan, volgens de onderzoekers, ontstaan door de verschillende voorkeuren van de leden van het TMT om het SEW te behouden. Eerder in deze literatuurstudie hebben we SEW beschreven als de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, de mogelijkheid om familie-invloed uit te oefenen en de instandhouding van de familie-dynastie (zie bijvoorbeeld Gómez-Mejía et al. 2007). Een grote variatie in de voorkeuren van SEW op basis van waarden en houding kunnen leiden tot een lagere participatiegraad en een minder effectieve interactie in het besluitvormingsproces. Deze verschillen zullen verder invloed hebben op de schadelijke effecten van de machtshierarchieën die gecreëerd zijn door de op eigendom gebaseerde ongelijkheden (Vandekerckhof, 2015). Diversiteit als *variety* bevat de categorieke verschillen in informatie, kennis of ervaring. Een variatie in kennis in een TMT wordt verondersteld de negatieve effecten van ongelijkheid in eigendom te doen afnemen. De aanwezigheid van familiale en niet-familiale managers in het TMT worden in de context van familiebedrijven beschouwd als de drijfveren van deze *disparity* in eigendom. Ongelijkheid door de verschillen in macht tussen familiale en niet-familiale managers brengt de kwaliteit van de beslissingen die gemaakt worden door het TMT in gevaar.

Ling en Kellermans (2010) onderscheiden drie mogelijke bronnen van diversiteit binnen familiebedrijven: de generatie aan de leiding van het familiebedrijf, het aantal familieleden als werknemers, en het aantal werkende generaties. Bij het verkennen van diversiteit in TMT afkomstig van de voorgenoemde bronnen, gaan de onderzoekers uit van twee mogelijke scenario's. In het eerste scenario bestaat het TMT vooral uit familiale werknemers. In dit geval zal de diversiteit door

de betrekking van de controlerende familie direct gereflecteerd worden in de diversiteit van het TMT. In het tweede scenario is de overlap tussen de leden van het TMT en de familiale werknemers kleiner. Dit wil zeggen dat slechts een klein deel van de leden van het TMT familiale werknemers zijn. Het TMT bestaat dus voor de meerderheid uit niet-familiale managers. In dit geval zal de diversiteit door de familiale betrekking in mindere mate weerspiegeld worden in het TMT. Deze veronderstelling is gebaseerd op de observatie dat familiale- en bedrijfssystemen sterk met elkaar verweven zijn en de TMT gevoelig zijn voor de controlerende familie. Een nieuwe generatie aan de leiding neemt logischerwijs nieuwere en/of andere ideeën en oriëntaties met zich mee. Ling en Kellermanns (2010) stellen dus vast dat deze overgang van eigenaarschap voor een diversiteit aan kennis, motivatie en achtergrond zal zorgen. Verder voorspellen ze dat des te meer familieleden er in het bedrijf terecht komen, des te meer diversiteit aan oriëntatie, attitudes en expertise in het TMT gebracht zullen worden. Als derde en laatste bron van diversiteit binnen TMT van familiebedrijven, stellen Ling en Kellermanns (2010) dat hoe meer generaties samenwerken, hoe meer diversiteit er dus zal zijn binnen het TMT vanwege de verschillende belangen binnen de generaties. Specifiek voor familiebedrijven stellen we dat de aard van de CEO een grote rol zal spelen, aangezien deze bij familiebedrijven ofwel een familiale aard of niet-familiale aard hebben (Zona, 2016).

De combinatie van al de verschillende vormen van diversiteit heeft een belangrijke impact op de teamprocessen en de besluitvormingskwaliteit van managementteams. Hoewel deze diversiteit binnen familiebedrijven zorgt voor meer cognitieve bronnen en potentieel goed doordachte beslissingen, geven meerdere onderzoekers aan dat de noodzaak aan coördinatie van de gedragingen van zulke heterogene groep zorgt voor problemen en extra kosten (zie bijvoorbeeld Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al. 2011;...). Om van de voordelen van diversiteit gebruik te kunnen maken stelt de literatuur dat de interne processen van een organisatie ervoor moeten zorgen dat TMTs over grote hoeveelheden informatie beschikken en de beslissingsmakingsambiguïteit overwonnen wordt (Ling & Kellermanns, 2010). Een familiebedrijf wordt, net zoals andere organisaties, vaak beheerd door een groep of team van individuen wier collectieve dynamiek een rechtstreekse invloed op de richting en prestaties van het bedrijf heeft. Het menselijk kapitaal van het bedrijf en de hierbij horende groepsdynamieken zijn dus een belangrijke factor tot succes (Ensley & Pearson, 2005). Om tot een kwaliteitsvolle besluitvorming te komen is het belangrijk dat teamprocessen zoals feedback vragen, het delen van informatie, en het delen van diverse bronnen en soorten van kennis effectief gebeuren. Meerdere onderzoekers benadrukken dat de aanwezigheid van diversiteit binnen het TMT niet hoeft te betekenen dat het bedrijf effectief gebruik zal maken van deze diversiteiten (Ling & Kellermanns, 2010). De positieve effecten van diversiteit zouden afhangen van de discussie en het besluitvormingsproces in het team dat deze diversiteit expliciet onderzoekt en integreert in de uiteindelijke beslissingen (Ling & Kellermanns, 2010). De samenstelling van het TMT voorspelt enkel de organizationele uitkomsten in verhouding tot de mate van interactie onder de leden van het TMT (Hambrick, 2005). Een team waarvan de leden veel communiceren met elkaar zou meer effectief gebruik kunnen maken van de positieve effecten van de aanwezige diversiteit van dat team (Ling & Kellermanns, 2010). In de literatuur spreekt men over een gedragsmatig geïntegreerd TMT. Zulk team wordt gekenmerkt door een sterke interactie waardoor er openlijk informatie wordt uitgewisseld en oplossingen en beslissingen gebaseerd zijn op gezamenlijke creaties. Collectieve beslissingen

ontvangen hogere betrokkenheid van de leden van het team en zouden een positieve invloed hebben op de uiteindelijke effectiviteit van het team (Carmeli & Schaubroeck, 2006).

Een teamklimaat waarin de negatieve effecten van de diversiteiten binnen het TMT van familiebedrijven overbrugd worden, en waar er kwaliteitsvolle beslissingen in team genomen kunnen worden in plaats van als een groep ongelijke individuen is nodig (zie bijvoorbeeld Bendoly, 2014; Vandekerckhof, 2015; Carmeli & Gittell, 2009; Kahn, 1990; Mayfield et al., 2016;...). In zijn studie concludeert Vandekerckhof (2015) dat het creëren van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven cruciaal is om de potentiële integratieproblemen tussen teamleden en de daaropvolgende negatieve invloed op een kwaliteitsvolle besluitvorming aan te pakken.

2.4 PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

De term psychologische veiligheid wordt door Edmondson (1999) geïntroduceerd en omschreven als het gedeelde geloof van de leden van een team dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Psychologische veiligheid beschrijft een klimaat waar de focus kan zijn op de productieve discussie die de vroege preventie van problemen mogelijk maakt en het oplossen van problemen en het bereiken van gezamenlijke doelen stimuleert omdat men minder geneigd is om aan zelfbescherming te doen (Edmondson, 2002). In zo een omgeving zullen mensen minder terughoudend en meer bereid zijn om hun ideeën en standpunten, gemaakte fouten, vragen en bezorgdheden expliciet te maken (Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Uit de gelezen artikels kunnen we concluderen dat het delen van informatie, kennis en percepties die elk teamlid met zich meebrengt met de rest van de teamleden een belangrijke factor is voor de uiteindelijke kwaliteit van de beslissingen die gemaakt worden door het TMT (zie bijvoorbeeld Eddleston & Kellermanns, 2004; Ling & Kellermanns, 2010). Om ervoor te zorgen dat een onderneming haar strategische beslissingen kan maken met een zo optimaal mogelijk gebruik van de voordelen van de diversiteit binnen een team, is het nodig dat de leden het gevoel hebben dat de andere teamleden open staan voor zulke diversiteit en dat iedereen gewoon zichzelf kan zijn (Edmondson, 1999). Vertrouwen en respect liggen aan de grond van deze waarden. Onderzoek suggereert dat positieve *emergent states* zoals vertrouwen, respect, cohesie, en psychologische veiligheid zorgen voor een toename in positieve attitudes en coöperatie van de teamleden (Jehn et al., 2008). *Emergent states* zijn eigenschappen van een team die de attitudes, motivaties, waarden, en cognities van de teamleden bevat (Jehn et al., 2008).

Specifiek in familiebedrijven wordt vertrouwen gestimuleerd door de familiale verwantschappen: wanneer de familie een hechte sociale groep is, zal de aanwezigheid van de familiale banden vertrouwen stimuleren doordat de leden meer informatie delen met elkaar en een gedeeld doel voor ogen hebben (Ensley & Pearson, 2005). Een conflict in de werkgroep kan voor extreme problemen zorgen waardoor de creatie van vertrouwen en respect onder teamleden verhinderd wordt. Zo zorgt respect bijvoorbeeld voor een toename in de individuele betrokkenheid en de bereidheid om samen te werken. Ook psychologische veiligheid is een *emergent state* en beïnvloedt de effectiviteit van groepsbeslissingen. Psychologische veiligheid onderscheidt zich van andere types van vertrouwen, daar psychologische veiligheid het gehele klimaat van de groep weergeeft en de andere types van vertrouwen meer individuele fenomenen zijn (Bradley et al., 2012).

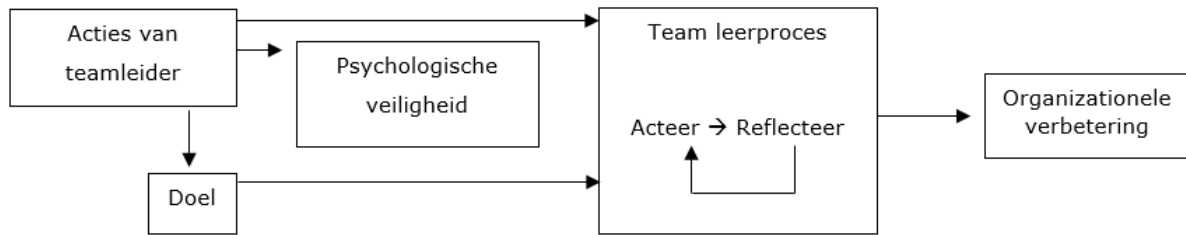
Cohesie is een ander voorbeeld van een positieve *emergent state* daar de aanwezigheid van cohesie ervoor zorgt dat individuele teamleden zichzelf zullen identificeren met het team en op de teamuitkomsten zullen focussen (Ensley & Pearson, 2005). Cohesie wordt in de gelezen literatuur gelinkt aan het fenomeen groepsdenken (Janis, 1971). Wanneer teamleden zich niet veilig voelen zijn ze geneigd hun unieke kennis niet te delen. Dit zal ervoor zorgen dat groepsdiscussies hoofdzakelijk gedreven worden door homogene kennis en kan het fenomeen groepsdenken ontstaan (zie Peterson et al., 1998; Janis, 1971). Janis (1971) beschrijft groepsdenken als de manier van denken wanneer 'concurrentie zoeken' zo dominant wordt in een samenhangende groep en alternatieve acties niet meer realistisch gewaardeerd worden. Groepsdenken wordt gelinkt aan de mate van cohesie en samenhang van de leden in een team. Meer specifiek impliceert groepsdenken een gebrek aan het nemen van interpersoonlijke risico's (Edmondson, 2002), en is consistent gebleken bij ineffectieve groepsfunctionering (Aldag & Fuller, 1993).

We mogen cohesie niet verwisselen met team psychologische veiligheid. Een grote mate van cohesie, zoals bij groepsdenken, impliceert een gebrek aan het nemen van interpersoonlijke risico's, terwijl psychologische veiligheid een klimaat beschrijft waar de focus kan zijn op de productieve discussie doordat de leden van het team geloven dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Omdat men minder geneigd is om aan zelfbescherming te doen in een psychologisch veilig klimaat, maakt dit de vroege preventie van problemen mogelijk en wordt het bereiken van gezamenlijke doelen gestimuleerd (Edmondson, 2002). De aanwezigheid van groepscohesie zal ervoor zorgen dat men minder bereid zal zijn elkaars visie en standpunten in vraag te stellen (Edmondson, 2002). Doordat men elkaar minder in vraag zal stellen, zal een TMT met een hoog niveau van cohesie gekenmerkt worden door meer vertrouwen, minder achterdochtigheid en meer coöperatieve groepsnormen. Hieruit volgt dat zij de minste hoeveelheid relationeel conflict ervaren (Eddleston & Kellermanns, 2004).

Hoewel de mate van cohesie er dus voor zorgt dat relationeel conflict minder snel zal ontstaan, is het toch belangrijk om ook de potentieel negatieve gevolgen die het fenomeen van groepsdenken met zich meeneemt in beschouwing te nemen wanneer we een optimale teamcontext willen bestuderen. Enkele consequenties op de effectiviteit van de groepsbeslissingen (Janis, 1971; Aldag & Fuller, 1993) zijn bijvoorbeeld: groepsdiscussies worden gelimiteerd door slechts enkele alternatieven en vele andere mogelijke wegen worden vaak niet in vraag gesteld, wanneer een actie gekozen wordt zal nieuwe informatie over de potentiële risico's en tekortkomingen genegeerd worden. Tegelijkertijd zullen de potentiële voordelen van de alternatieven die niet in beschouwing genomen werden ook genegeerd worden. Leden van de groep doen weinig moeite om meer precieze informatie te verkrijgen door bijvoorbeeld het inhuren van experts. Daarnaast zijn groepsleden zelfzeker dat alles goed zal komen, waardoor ze in mindere mate zullen overwegen wat er mogelijk fout zou kunnen lopen en minder geneigd zijn een rampenplan op te stellen. Deze "gebreken" worden gezien als de dingen die leiden tot verminderde prestaties en andere ongewenste resultaten. De voordelen van beslissingen te maken in groep gaan verloren doordat de leden die samenwerken dezelfde waarden hebben (Janis, 1971).

In een omgeving waar mensen zich voldoende psychologisch veilig voelen, zeggen medewerkers vrijuit hun gedacht tegen iedereen, wie het ook is. Met de bedoeling verbetering en vernieuwing na

te streven, wordt informatie over wat werkt en niet werkt zonder problemen expliciet gemaakt. De voorgestelde theorie van Edmondson (2002) wordt in de volgende figuur gepresenteerd:



Figuur 2: "Model van het team leerproces" (Edmondson, 2002)

Wanneer werknemers die samen werken gezamenlijke doelstellingen hebben die hun specifieke rollen overstijgen, als ze worden verbonden door gedeelde kennis van het hele werkproces en hoe hun functies met elkaar in verband staan, en als ze zijn verbonden door wederzijds respect dat hen in staat stelt hun taken uit te voeren in een sfeer van openheid, dan zullen ze minder geneigd zijn om elkaar de schuld te geven voor mislukkingen en daarom dus ook meer de kans hebben om een gevoel van psychologische veiligheid te ervaren die nodig is om mislukkingen te accepteren en te beschouwen als een gelegenheid om te leren (Carmeli & Gittell, 2009). De CEO en leidinggevenden hebben de grootste invloed op de mate van psychologische veiligheid die mensen ervaren. Wanneer managers tijd en energie investeren om dit psychologisch klimaat mogelijk te maken, zullen teamleden meer geneigd zijn om deel te nemen aan coöperatief gedrag, zichzelf vrijer uiten, en ook meer open staan voor gezonde functionele conflicten die de effectiviteit bevordert (Mayfield et al., 2016; Lambrechts & Voordeckers, 2010).

Aangezien het belang van een psychologisch veilig klimaat al verschillende keren onderzocht en erkend werd (zie bijvoorbeeld Bendoly, 2014; Baer & Frese, 2003; Vandekerckhof, 2015; Carmeli & Gittell, 2009; Kahn, 1990; Mayfield et al., 2016;...), maar er nog geen specifiek onderzoek werd gedaan naar de determinanten van dit klimaat in TMT van familiebedrijven, vragen we ons af: **"Wat zijn de determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven?"**

HOOFDSTUK 3: HYPOTHESESTELLING

3.1 "WAT ZIJN DE DETERMINANTEN VAN EEN PSYCHOLOGISCH VEILIG KLIMAAT IN TMTs VAN FAMILIEBEDRIJVEN OP INDIVIDUEEL NIVEAU?"

In deze thesis gaan we op zoek naar de determinanten van psychologische veiligheid in TMTs van familiebedrijven en gaan we in eerste instantie op zoek naar determinanten op individueel niveau.

De CEO en leidinggevendenden hebben de grootste invloed op de mate van psychologische veiligheid die mensen ervaren (Carmeli & Gittell, 2009). De CEO is van essentieel belang bij het vormgeven van normen die tegenstrijdige gedachten en gevoelens van de teamleden legitimeren (Carmeli et al., 2012). We hebben een TMT gedefinieerd als een groep managers, bestaande uit de CEO en de managers die direct aan de CEO rapporteren (Boeker, 1997). Onderzoekers van familiebedrijven erkennen dat de identiteit van een CEO twee vormen kan aannemen: familiaal of niet-familiaal (Zona, 2016). Deze CEO identiteit zal invloed hebben op de mogelijke verschillen inzake de manier van leiding geven, het vormgeven aan de strategie en de bedrijfsprestaties (Miller et al., 2013). Afhankelijk van de CEO identiteit zal de effectiviteit van het maken van beslissingen toenemen of afnemen (Zona, 2016).

Een familiale CEO onderscheidt zich van een niet-familiale CEO op verschillende gebieden. De aanstelling van een niet-familiale CEO zal voor een toename aan kennis, competentie en expertise in management zorgen (Zona, 2016). Een verklaring hiervoor is dat het aanwijzen van een geschikte kandidaat, op basis van zijn/haar competenties, binnen een familie niet zo evident is in vergelijking met het vinden van een kandidaat uit de volledige arbeidsmarkt. Er zijn immers maar een gelimiteerd aantal vrijwillige familieleden die de rol van CEO willen en kunnen overnemen (Chua et al., 2009). Het selecteren van managers uit enkel familieleden beperkt de pool van potentieel talent en zorgt ervoor dat er minder competitie is omtrent de topfuncties van het bedrijf. De gelezen literatuur suggereert dat familiale CEOs de neiging hebben om beslissingen te nemen op basis van hun intuïties in plaats van objectieve en rationele analyses (zie bijvoorbeeld Gómez- Mejía et al., 2011). In het algemeen zien we dat de meeste familiale CEOs de neiging hebben om oplossingen te vinden die goed gewerkt hebben in het verleden, hoewel de steeds veranderende bedrijfswereld een regelmatige en objectieve beoordeling vereist (Zahra, 2005).

Hier tegenover staan de niet-familiale CEOs waarvan de beslissingen meer gemaakt worden op basis van logica en rationele analyse; ze vertrouwen op hun jaren formele training om rationele beslissingen te nemen (Hall & Nordqvist, 2008). Dit is dan ook één van de redenen waarom familiebedrijven kiezen voor de aanstelling van een niet-familiale CEO: ze bieden objectiviteit en rationaliteit in een emotioneel milieu (Zona, 2016). Toch maakt dit emotionele milieu dat het aanstellen van een niet-familiale CEO er niet per sé voor zal zorgen dat het bedrijf effectief gemanaged zal worden (Zona, 2016). Het blijkt namelijk erg belangrijk dat de niet-familiale CEO goed past binnen het bedrijf. Er moet een vertrouwensband gecreëerd kunnen worden met betrokken familieleden en het is belangrijk dat de niet-familiale CEO de waarden van de familie en hun strategische missie deelt (Nelton, 1997; Lambrecht & Baetens, 2005). Een niet-familiale CEO zal in zichzelf moeten investeren voor het belang van het familiebedrijf. Zo zal deze CEO een aardige hoeveelheid aan vaardigheden, tijd, en energie moeten investeren om de nodige balans tussen bedrijfs- en familiegerelateerde zaken te vinden (Blumentritt et al., 2007).

Om ervoor te zorgen dat een onderneming haar strategische beslissingen kan maken met een zo optimaal mogelijk gebruik van de voordelen van de verschillende soorten aan diversiteit binnen een team, is het nodig dat de leden het gevoel hebben dat de andere teamleden open staan voor afwijkende meningen en dat iedereen vanuit zijn eigen perspectief kan spreken (Edmondson, 1999). Voor een effectieve besluitvorming is het belangrijk dat de informatie, kennis en percepties die elk teamlid met zich meebrengt kan delen met de rest van het team (Eddleston & Kellermanns, 2004). Het gebruik van kennis en vaardigheden houdt het onderscheidend vermogen van de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende leden in (Forbes & Milliken, 1999). In teams waar de coördinatie tussen leden goed verloopt zal het lid met de meeste kennis het meeste invloed hebben op de beslissingen die genomen zullen worden (Forbes & Milliken, 1999). In zulke teams worden belangrijke inputs niet weerhouden, respecteert men elkaars expertise zodanig dat elk lid een invloed vanuit zijn/haar domein kan uitoefenen. Met andere woorden is er een duidelijke opsplitsing in taken en verantwoordelijkheden, gebaseerd op ieders competenties. In het algemeen wordt er gesteld dat de effectieve coördinerende gedragingen voordelig zijn wanneer een niet-familiale CEO aan het hoofd van het bedrijf staat (Zona, 2016). Deze stelling vloeit uit de veronderstelling dat dit type CEO de mogelijkheid bezit om zijn/haar input snel en eenvoudig in te brengen omdat ze minder emotioneel gehecht is. Omdat de niet-familiale CEO minder betrokken is bij de soms zeer complexe familiale verhoudingen, zal deze de familiale invloed matigen en het nastreven van niet-economische doelstellingen terugdringen. Ze kunnen ook het ondernemende, impulsieve en emotionele gedrag van een bedrijfsfamilie wat intomen en de spanningen binnen de familie binnen perken houden (Thomassen & de Jong, 2002; Nelton 1997). Hierdoor zou het volledige potentieel van de competenties en leidinggevende vaardigheden van een professionele niet-familiale CEO benut kunnen worden (Zona, 2016).

Er werd reeds bewezen dat psychologische veiligheid een positief effect heeft op effectieve gedragingen van de leden van een team (zie bijvoorbeeld Lambrechts & Voordeckers, 2010; Edmondson, 2002). Vanuit de veronderstelling dat een niet-familiale CEO aangewerfd wordt op basis van zijn vaardigheden en expertise, en dat deze CEO in zijn denken en doen minder beïnvloed wordt door de familiale dynamieken en/of conflicten waardoor het team meer geneigd is elkaars visie te vragen, stellen we dat een niet-familiale CEO een positieve invloed zal hebben op de psychologische veiligheid in TMTs van familiebedrijven.

Hypothese 1: Een niet-familiale CEO heeft een positieve invloed op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Wanneer het familiebedrijf groter wordt zal ze ook meer complex worden (Le Breton-Miller et al., 2011). Er is een toenemende kans dat verschillende tegenstrijdige partijen zullen ontstaan, dat sommige familiale eigenaars niet overeen zullen komen, dat conflicten zullen ontstaan, en dat de emotionele afstand van een familiale CEO met zijn bedrijf zal groeien (Miller et al., 2013). Le Breton-Miller et al. (2011) vonden in hun onderzoek dat families meer geneigd zijn zichzelf kapitaal van het bedrijf toe te eigenen en om onsucessvolle strategieën verder te zetten wanneer het aantal familiale eigenaren en bestuurders toenemen. Dit kan gebeuren wanneer het eigendom beweegt van een paar naaste familieleden, een kern-gezin, naar een meer verspreid eigendom door een meer uitgebreide familie. Onder deze omstandigheden kan één tak van de familie onder spanning komen te staan met

een andere tak, en kan de familiale CEO de indruk of het gevoel hebben dat de verdere familiale eigenaren de vruchten plukken zonder veel werk te hebben verricht of te hebben bijgedragen tot dit succes (Gersick et al., 1997).

Ook wanneer het bedrijf groter wordt, blijkt er een duidelijk onderscheid te zijn tussen een familiale en niet-familiale CEO. Omdat er meer conflicten dreigen te ontstaan bij uitgebreide families (Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2011), kan een familiale CEO proberen om deze te onderdrukken door kapitaal van het bedrijf te gebruiken. Dit kan bijvoorbeeld door het betalen van extreem hoge dividenden, het aannemen en behouden van incompetent familieleden, en bevoorrechte vergoedingen aan familieleden te geven (Le Breton-Miller et al., 2011). In situaties van conflict kunnen de familiale banden van de CEO ervoor zorgen dat ze zakelijke beslissingen maken op basis van familiaal sentiment in plaats van op basis van economische en competitieve vereisten (Kets de Vries & Miller, 1984). In zulke situaties slaagt een niet-familiale CEO er gewoonlijk beter in om objectief te blijven en minder emotioneel gehecht te zijn (Gómez-Mejía et al., 2007). Omdat ze niet geassocieerd zijn met een familiale tak, zijn ze minder geneigd om familiale partijdigheid aan te zetten. Vanwege het feit dat een niet-familiale CEO buiten de familiale kern staat, maakt ook dat ze minder aanzien worden als raadgever of adviseur bij familiale conflicten of politieke geschillen. Het maakt hen ook minder geneigd om één tak van van de familie te bevoordelen ten opzichte van een andere. Met andere woorden zal er een meer neutrale sfeer gecreëerd worden en is er meer kans om zich te concentreren op de zakelijke onderwerpen in plaats van de familiale conflicten en onderwerpen (Miller et al., 2013). Vanuit deze veronderstelling komen we bij de volgende hypothese die stelt dat het positieve effect van een niet-familiale CEO sterker wordt naarmate de grootte van het bedrijf toeneemt en/of het bedrijf in een volgende generatie zit:

Hypothese 2: Hoe groter het familiebedrijf, hoe groter het positieve effect de niet-familiale CEO heeft op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Hypothese 3: Hoe verder het familiebedrijf in een generatie zit, hoe groter het positieve effect de niet-familiale CEO heeft op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

In haar studie stelt Edmondson (1999) dat het niet alleen belangrijk is om te beseffen dat leiderschap een belangrijke invloed heeft op de mate van psychologische veiligheid, maar dat ook het specifieke leiderschapsgedrag een belangrijke invloed kan hebben op de mate van psychologische veiligheid. Hoewel het belang van een coachende teamleider reeds aangetoond werd, erkent Edmondson (1999) de nood aan een specifiek leiderschapsgedrag. Bij het omschrijven van een effectief leiderschapsgedrag in familiebedrijven worden we geïnspireerd door Collins (2001). Hij stelt dat een leider die gezamenlijk leren wil stimuleren dit kan doen door zelf hulp te vragen aan zijn medewerkers, zichzelf kwetsbaar op te stellen, en toe te geven dat hij zelf niet alle antwoorden heeft. Hij nodigt uit tot het meedoen en meedenken. Een leider die belang hecht aan leren bouwt aan een omgeving waarin fouten als leerbronnen gebruikt worden, en waar mensen niet afgerekend worden omdat er dingen fout lopen of omdat er processen in vraag gesteld worden. Relevant voor ons onderzoek heeft recent onderzoek de nadruk gelegd op relationele aspecten van leiderschap die essentieel zijn voor de ontwikkeling van een psychologische toestand die leerprocessen stimuleren (zie bijvoorbeeld Edmondson et al., 2004; Edmondson & Nembhard, 2006; Carmeli et al., 2012). De nadruk wordt vooral gelegd op de nood voor leiders om samen met de teamleden te werken aan het

ontwerpen van en vorm geven aan de relationele praktijken. De CEO bezit een belangrijke rol in het vorm geven aan de dynamieken van zijn teams (Peterson et al., 2003), en dus ook in het stimuleren van relationele praktijken waardoor samenwerking, communicatie en oprecht gedrag onder de leden van het TMT bevorderd worden (Carmeli et al., 2012). Bovendien zal relationeel leiderschap open communicatie onder de leden van het TMT stimuleren waardoor men zich veilig zal voelen om te spreken en meningsverschillen expliciet gemaakt kunnen worden (zie bijvoorbeeld Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2004). In de veronderstelling dat psychologische veiligheid een positieve invloed heeft op gezamenlijk leren (zie bijvoorbeeld Edmondson, 2002), en dat relationeel leiderschap ook een positieve invloed heeft op gezamenlijk leren (Carmeli et al., 2012) stellen we de volgende hypothese dat relationeel leiderschap een positieve invloed zal hebben op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven.

Hypothese 4: Relationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Het vermogen van een onderneming om innovatief uit de hoek te komen – door bijvoorbeeld het implementeren van nieuwe technologieën of het formuleren van nieuwe strategieën – blijkt cruciaal te zijn voor succes in de steeds veranderende omgeving (Edmondson & Mogelof, 2006). Wanneer een team innoverend uit de hoek wil komen, is het nodig dat er een goede communicatie heerst onder de groepsleden en dat elkaars visie in vraag wordt gesteld (Edmondson, 2002; Aldag & Fuller, 1993). Wanneer groepsleden hun kennis en percepties niet delen, worden groepsdiscussies hoofdzakelijk gedreven door homogene kennis en heeft dit gevolgen voor de effectiviteit van de groepsbeslissingen (Aldag & Fuller, 1993). Teamleden blijken terughoudend te zijn om nieuwe ideeën te delen uit schrik om verkeerd te zijn (Edmondson, 1999) of uit schrik om frustraties te creëren en de vooruitgang van het team te doen vertragen (Milliken et al., 2003). Één van de uitdagingen van innovatie is dus omgaan met de interpersoonlijke risico's die hieraan verbonden zijn. Effectieve innoverende teams zullen moeten leren omgaan met onzekere uitkomsten, waardoor het stellen van vragen, eerlijke feedback ontvangen over nieuwe ideeën en experimenteren zeer belangrijk zijn.

Er is enige veronderstelling dat een lange ambtsperiode als CEO ondernemend gedrag zou stimuleren (Kellermanns et al., 2008). Dit perspectief is gebaseerd op de overtuiging dat een lange ambtstermijn de CEO toestaat om talrijke ervaringen op te doen en kennis te vergaren, waardoor hij/zij beter in staat is om met een ondernemende houding te handelen. Verder zou een lange ambtsperiode de CEO de kans geven om hechte relaties op te bouwen met de verschillende lagen van de organisatie. Hechte relaties met verschillende lagen van de organisatie kunnen de hoeveelheid aan kennis en informatie waarover de CEO beschikt laten toenemen. Deze toename aan kennis en informatie zal ertoe leiden dat de CEO zich op een meer comfortabele manier kan permitteren om risicovolle beslissingen te nemen die nodig zijn bij het ondernemerschap. Eddleston & Kellermanns (2004) stellen dat een lange ambtstermijn van de CEO een interne organisatorische omgeving kan creëren die de creativiteit en innovativiteit die voortvloeien uit cognitief conflict kan stimuleren. Deze creativiteit en innovativiteit zijn nodig in een gezonde bedrijfsomgeving waar ideeën en concepten in vraag gesteld worden (Kellermanns et al., 2008).

Toch komen we ook literatuur tegen waarin gesteld wordt dat CEOs met een langere ambtsperiode geneigd zijn vast te zitten in hun gewoontes waardoor denkpatronen en gedragingen niet meer in

vraag gesteld worden (Daily & Dollinger, 1992). Verder zien we dat bedrijven waarbij de executives gedurende een langere periode actief zijn binnen het bedrijf minder geneigd zijn om van strategie te veranderen (Finkelstein & Hambrick, 1990). Het gevolg hiervan zijn gemiddelde prestaties in lijn met de industriegemiddeldes. Een familiebedrijf waar de CEO gedurende lange tijd zijn positie uitoefent zou minder ondernemend gedrag vertonen dan een 'nieuwere' CEO, omdat een CEO met langere ambtstermijn meer geneigd is de huidige gang van zaken te ondersteunen en weerstand voor verandering te vertonen (Kellermans et al., 2008). Omdat het hier natuurlijk over familiebedrijven gaat, moeten we ook rekening houden met de opeenvolgende generaties. We vermoeden dat een CEO met een langere ambtsperiode in een familiebedrijf een hoger risico voor conflicten vormt. Dit vermoeden is gebaseerd op de stelling dat er meer conflicten dreigen te ontstaan bij meer uitgebreide families (Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2011), en er voor CEOs met een lange ambtsperiode een opvolging van een nieuwere generatie te wachten staat (Kellermans et al., 2008).

Omdat psychologische veiligheid een positief effect heeft op de mate van innovativiteit (Baer & Frese, 2003; Edmondson, 2006), en er meerdere onderzoeken gevonden werden die stellen dat een CEO met een langere ambtsperiode minder innovatief en ondernemend gedrag toont, stellen we de hypothese dat een CEO met een langere ambtsperiode in het team een negatief effect zal hebben op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven:

Hypothese 5: Een CEO met een langere ambtsperiode in het team heeft een negatief effect op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

3.2 "WAT ZIJN DE DETERMINANTEN VAN EEN PSYCHOLOGISCH VEILIG KLIMAAT IN TMTS VAN FAMILIEBEDRIJVEN OP TEAMNIVEU?"

Wanneer we de mogelijke determinanten van een psychologisch veilig klimaat in TMTs van familiebedrijven op teamniveau willen onderzoeken, kijken we in eerste instantie naar de samenstelling van het team. Meer specifiek zijn we geïnteresseerd in de verhouding van het aantal familieleden versus leden die geen familiaal verband hebben. Naar aanleiding van de voorspellingen van Miller en Le Breton-Miller (2006), vonden Mazzola en Sciascia (2008) een negatief verband tussen familiale betrokkenheid in het top management en de prestaties van het bedrijf in hun steekproef van Italiaanse kleine en middelgrote ondernemingen. In het onderzoek van Minichili et al. (2010) werd een gelijkaardig resultaat gevonden dat te veel familieleden in het top management een negatieve invloed zouden hebben op de financiële prestaties van het bedrijf. Wanneer er dus 'te veel' familieleden betrokken zijn in het top management, zou dit de kans op conflict verhogen en ervoor zorgen dat de financiële middelen niet op de meest efficiënte manier worden benut (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Zoals we eerder al gezien hebben in de literatuurstudie bestaat een familiebedrijf in het algemeen uit meerder subsystemen. Individuen kunnen op hetzelfde moment tot verschillende subsystemen behoren. Dus elk individu, ongeacht of het een familielid, een niet-familiale manager, een ondernemer, een toekomstige eigenaar, of een business unit manager is, zal de subsystemen van het familiebedrijf op één of andere manier beïnvloeden (Poza & Daugherty, 2014). De samenstelling van deze individuen, en dus de mate van diversiteit, van een TMT is bepalend voor de uiteindelijke strategische beslissingen die gemaakt worden door het team (zie bijvoorbeeld Hambrick & Mason,

1984). De integratie van meerdere individuen zal zorgen voor meningsverschillen, interacties, en potentiële conflicten tussen de individuen onderling. De integratie van verschillende individuen zal ook implicaties voor de andere subsystemen hebben (Klein & Pieper, 2007). Omdat familieleden en niet-familiale leden andere belangen en/of prioriteiten hebben is het nodig dat hier een mooie balans in gevonden wordt zodat de kans op negatieve conflicten geminimaliseerd wordt. De negatieve effecten van conflict zijn meestal geworteld in relationele conflicten, terwijl de voordelen van conflicten vaak voortkomen uit taakgerelateerde en processgerelateerde conflicten (Jehn, 1997). Terwijl taak-en procesgerelateerde conflicten een positieve invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de besluitvorming, blijkt het toch algemeen gesteld te worden dat relationele conflicten een meer negatieve invloed zullen hebben omdat deze leiden tot negatieve gevoelens, achterdocht en wrok (Eddleston & Kellermanns, 2004; Ensley & Pearson, 2005). In familiebedrijven blijkt de kans op conflict groter te zijn dan bedrijven met andere bestuursvormen (Eddleston & Kellermanns, 2004). Dit kan worden verklaard door de psychodynamische effecten die andere bedrijven niet ervaren zoals rivaliteit onder broers-en zussen, het verlangen van de kinderen om zich te differentiëren van de ouders, huwelijksproblemen, identiteit conflict, en spreiding van eigendom onder de familieleden (Eddleston & Kellermanns, 2004). Vanwege de nieuwe en bijkomende generaties in een familiebedrijf over de jaren heen zullen de dynamieken onder familieleden veranderen. De interacties van de familieleden zullen complexer zijn en dit zal ook een bron van bijkomende diversiteit in het TMT betekenen vanwege de verschillende belangen binnen de generaties (Eddleston & Kellermanns, 2004; Ling & Kellermanns, 2010). Minichilli et al. (2010) concluderen dat de samenstelling van het TMT een belangrijke impact kan hebben op de financiële prestaties van het bedrijf. Vanuit de veronderstelling dat familieleden over complexe relaties beschikken, en het feit dat deze relationele conflicten een negatief effect hebben op de effectiviteit van de werking in groepsverband, verwachten we dat hoe meer familieleden er in het TMT betrokken worden in vergelijking met niet-familiale leden, hoe negatiever het effect op de psychologische veiligheid. Met andere woorden zal een team die hoofdzakelijk bestaat uit familieleden minder geneigd zijn om elkaar in vraag te stellen vanwege de complexiteit van de onderlinge relaties.

Hypothese 6: Het percentage familiale managers heeft een negatief effect op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Gómez-Mejía et al. (2011) en Miller en Le Breton-Miller (2006) hebben gesteld dat familiale managers bijzondere zorg dragen voor hun bedrijf omwille van verschillende redenen. Één van die redenen is dat de reputatie van de familie gekoppeld is aan het bedrijf, en dat het bedrijf de economische behoeften van de kern-familie ondersteunt. Een andere reden is dat het bedrijf deels kan bestaan om carrièremogelijkheden en zekerheden te kunnen bieden voor latere generaties. Het familiebedrijf vertegenwoordigt ook een familiaal erfgoed en is een bron van familiale trots. Met andere woorden vormt het familiebedrijf een socio-emotionele bron voor de familie waardoor er een echt engagement van familiale eigenaars en managers ontstaat (Gómez-Mejía et al., 2007). SEW wordt door vele onderzoekers als één van de sleutelconcepten binnen familiale bedrijven beschouwd bij het onderscheiden van een familiaal versus niet-familiaal bedrijf (Gómez-Mejía et al., 2007, 2010). SEW omvat de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, de mogelijkheid om familie-Invloed uit te oefenen en de instandhouding van

de familie-dynastie. Een grote variatie in de voorkeuren van SEW op basis van waarden en houding kunnen leiden tot een lagere participatiegraad en een minder effectieve interactie in het besluitvormingsproces (Vandekerckhof, 2015). Deze verschillen zullen verder invloed hebben op de schadelijke effecten van de machtshierarchieën die gecreëerd zijn door de op eigendom gebaseerde ongelijkheden (Vandekerckhof, 2015). Omdat SEW een belangrijke emotionele betrokkenheid met zich meeneemt veronderstellen we dat wanneer het gemiddelde niveau aan SEW hoog is, de kans op onproductieve relationele conflicten zal toenemen. Bij een hoge mate van SEW zullen emoties de bovenhand krijgen op rationele overwegingen en het beslissingsproces negatief beïnvloeden. De op emoties gebaseerde conflicten staan een goede communicatie en samenwerking in de weg, waardoor we een negatief effect op psychologische veiligheid van het team verwachten.

Hypothese 7: Het gemiddelde niveau van SEW onder de teamleden heeft een negatief effect op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Diversiteit binnen familiebedrijven blijkt een interessant onderwerp te zijn. Hoewel diversiteit binnen familiebedrijven zorgt voor meer cognitieve bronnen en potentieel goed doordachte beslissingen, geven meerdere onderzoekers aan dat de noodzaak aan coördinatie van de gedragingen van een heterogene groep zorgt voor problemen en extra kosten (zie bijvoorbeeld Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al. 2011;...). Om tot een kwaliteitsvolle besluitvorming te komen is het belangrijk dat teamprocessen zoals feedback vragen, het delen van informatie, en het delen van diverse bronnen en soorten van kennis effectief gebeuren. Meerdere onderzoekers benadrukken dat de aanwezigheid van diversiteit binnen het TMT niet hoeft te betekenen dat het bedrijf effectief gebruik zal maken van deze diversiteiten (Ling & Kellermanns, 2010). In hun visie zouden de positieve effecten van diversiteit afhangen van de discussie en het besluitvormingsproces in het team dat deze diversiteit expliciet onderzoekt en integreert in de uiteindelijke beslissingen (Ling & Kellermanns, 2010). Als gevolg van de recente vooruitgangen in de *upper-echelon* onderzoeken benadrukt ook Hambrick (2005) dat de samenstelling van het TMT de organizationele uitkomsten enkel voorspelt in verhouding tot de mate van interactie onder de leden van het TMT. Ling en Kellermanns (2010) maken gebruik van de informatieuitwisseling frequentie als de belangrijkste indicator van het TMT proces. Deze informatieuitwisseling frequentie wordt gedefinieerd als de hoeveelheid interactie tussen teamleden, face-to-face of via telefoon, schriftelijke communicatie en e-mails (Shaw, 1981). Ling en Kellermanns (2010) beweren dat de frequentie van informatie uitwisseling ertoe zal leiden dat er meer efficiënt voordeel gehaald kan worden uit de aanwezige diversiteit van het familiebedrijf. Een intensieve informatieuitwisselings frequentie in het TMT laat de leden toe om te debatteren en te discussiëren over de door de familie veroorzaakte diversiteit aan oriëntaties, zodat zij kennis en inzichten kunnen combineren om effectief te reageren op deze diversiteit en deel te nemen aan een betere besluitvorming. Verder wordt er ook benadrukt dat een toename in de informatieuitwisseling frequentie ook zal zorgen voor een toename in de hoeveelheid informatie die de teamleden kunnen begrijpen, absorberen en delen. We zien dus dat wanneer de teamleden veel communiceren met elkaar, dit een positief effect blijkt te hebben op de effectiviteit van de aanwezige diversiteit van het team.

We veronderstellen dus dat het aantal samenkomsten, en dus de mate van informatieuitwisseling frequentie, een positieve invloed heeft op de psychologische veiligheid van het TMT in

familiebedrijven. We stellen deze hypothese vanuit de veronderstelling dat er zowel een duidelijke link is tussen psychologische veiligheid en de mogelijkheid om optimaal gebruik te maken van de voordelen van de diversiteit binnen een team (zie bijvoorbeeld Edmondson, 1999), als een link tussen de mate van informatieuitwisseling en de mogelijkheid om optimaal gebruik te maken van de voordelen van de diversiteit binnen een team (Ling & Kellermans, 2009).

Hypothese 8: Het aantal samenkomsten van het TMT zal een positieve invloed hebben op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

3.3 "WAT ZIJN DE DETERMINANTEN VAN EEN PSYCHOLOGISCH VEILIG KLIMAAT IN TMTS VAN FAMILIEBEDRIJVEN OP ORGANISATORISCH NIVEAU?"

Wanneer we op zoek gaan naar de determinanten op organisatorisch niveau, bekijken we ten eerste de organisatie in zijn geheel. Namelijk naar de grootte en de generatie waarin men zich momenteel in bevindt. Wanneer het familiebedrijf groter wordt zal ze ook meer complex worden (Le Breton-Miller et al., 2011). Er is een toenemende kans dat verschillende tegenstrijdige partijen zullen ontstaan, dat sommige familiale eigenaars niet overeen zullen komen, dat conflicten zullen ontstaan, en dat de emotionele afstand van een familiale CEO met zijn bedrijf zal groeien (Miller et al., 2013). Ook Mustakallio et al. (2002) vonden een negatief verband tussen de grootte van de familie en de mate van sociale interactie onder de leden.

Gebaseerd op de literatuurstudies verwachten wij een negatief effect van de grootte van het bedrijf op de mate van psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven. Deze veronderstelling wordt gemaakt op basis van het feit dat een grotere onderneming vaak meer nood heeft aan governance mechanismen om alles in goede banen te laten lopen. Zeker wanneer we over familiebedrijven bezig zijn, blijken de onderlinge relaties soms zo complex te zijn dat het managen van deze relaties erg belangrijk wordt (zie bijvoorbeeld Lievens, 2004). Ook vanwege de nieuwe en bijkomende generaties in een familiebedrijf over de jaren heen zullen de dynamieken onder familieleden veranderen. De interacties van de familieleden zullen complexer zijn en dit zal ook een bron van bijkomende diversiteit in het TMT betekenen vanwege de verschillende belangen binnen de generaties (Eddleston & Kellermanns, 2004; Ling & Kellermans, 2010). Zo zien we dat er meer conflicten dreigen te ontstaan bij meer uitgebreide families (Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2011). De onderlinge verhoudingen en verschillen in visie zouden zich dan op zijn beurt misschien kunnen doortrekken tot conflicten in het TMT van dit bedrijf.

Hypothese 9: De grootte van het bedrijf heeft een negatieve invloed op de mate psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Hypothese 10: De generatie van het familiebedrijf heeft een negatieve invloed op de mate van psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Emoties zijn nooit ver weg in een familiebedrijf en deze zijn moeilijk te objectiveren. Investeren in governance systemen zorgt ervoor dat zowel het bedrijf als de familie vooruit gaan en speelt dus een belangrijke rol bij de continuïteit van het bedrijf (Mustakallio et al., 2002). Familiebedrijven beschikken meestal over een complexe en langdurige structuur van aandeelhouders bestaande uit familieleden, top management en een raad van bestuur. De eigendomsaandelen zijn vaak doorgegeven van generatie op generatie binnen de familie. De familiale eigenaars spelen meerdere

rollen in het managen en besturen van het bedrijf, waardoor de governance relaties vervaagt worden. Zo blijkt uit het onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) dat bij 63 procent van de familiebedrijven de eigendom en leiding nog in handen van de eerste generatie zijn. 27 procent van de familiebedrijven hebben eigendom en leiding overgedragen naar de tweede generatie, en 10 procent van de familiebedrijven wordt volledig gecontroleerd door een derde of verdere generatie.

In een onderzoek van Gallo en Sveen (1991) werd er gevonden dat het meestal familieleden zijn die de meest belangrijke bedrijfsbeslissingen nemen (Mustakallio et al., 2002). De emotionele gehechtheid aan het familiaal eigenaarschap kan afbreuk doen aan de economische doelstellingen van het bedrijf, waardoor sommige familieleden dus weleens misbruik zouden kunnen maken van hun positie. Een belangrijke governance rol in familiebedrijven wordt toegewezen aan familiale instellingen of familiale systemen die bedoeld zijn om de banden tussen de subsystemen van familiaal eigenaarschap en bedrijf te vergemakkelijken (Mustakallio et al., 2002; Suess, 2014). Onder familiale instellingen verstaan we informele bijeenkomsten, formele familiale vergaderingen, familieraden en familiale plannen. Deze instellingen vertegenwoordigen en integreren de noden en interesses van de familiale eigenaars en linken de familie met het bedrijf. Ze creëren opportuniteiten voor familieleden om elkaar te ontmoeten en zaken te bespreken, wat leidt tot meer interactie tussen de verschillende leden. Mustakallio et al. (2002) beweren dat elke familiale institutie een niveau van sociale interactie toevoegt. Wanneer we de sociale interactie tussen de verschillende leden dus willen bevorderen om zo voordeel te halen uit de diversiteit van een team, is het belangrijk dat er familiale governance aanwezig is. Sociale interactie is belangrijk voor een familiebedrijf om ervoor te zorgen dat de verschillende visies expliciet gemaakt kunnen worden en om deze visies samen in één richting vorm te kunnen geven. Om de relatie te beheren tussen aandeelhouders, managers en familieleden is het bijvoorbeeld belangrijk dat de verschillende leden van het familiebedrijf hetzelfde doel voor ogen hebben (Mustakallio et al., 2002; Lievens, 2004), zeker wanneer verschillende leden van een verschillend subsysteem samen in één TMT actief zijn. Een familiaal forum zou de mate van interactie onder de familiale leden van de verschillende subsystemen van het familiebedrijf bevorderen (Mustakallio et al., 2002), en kan dus een belangrijke voorspeller zijn voor de mate van psychologische veiligheid in een TMT van familiebedrijven. Net zoals de Raad van Bestuur van het bedrijf het beleid vastlegt van het bedrijf, legt de familievergadering het beleid vast voor de familie. Het is belangrijk om goede en duidelijke spelregels vast te leggen. Dit kan door het opstellen van een familiaal charter (Lievens, 2004). Het opstellen van een familiaal charter kan een belangrijk tool zijn om een sterke familie te creëren. Een familiaal charter heeft als hoofddoel de zakelijke strategie op de relationele en emotionele krachten af te stemmen. Het is een document waarin alle rechten en plichten van de familieleden staan en dat gesitueerd is binnen het raamwerk van de familiale en bedrijfsmatige doelstellingen van het bedrijf. Hoewel er weinig literatuur over het familiaal charter gevonden werd, hebben we een mogelijks belangrijke link met ons onderwerp gevonden. Meer specifiek zou het proces dat leidt tot het opstellen van een familiecharter, de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden zoals communicatie, planning en conflictoplossing in de hand werken (Lievens, 2004; Mustakallio et al., 2002). Lievens (2004) weet ons verder ook te vertellen dat het opstellen van een familiecharter een vormende activiteit is waardoor het vertrouwen in zichzelf vergroot wordt. Belangrijke onderwerpen die de relatie tussen de familie en het familiebedrijf raken worden expliciet gemaakt in dit familiecharter. Omdat eerder al aangetoond werd dat psychologische

veiligheid ervoor zorgt dat men zichzelf vrijer durft te uiten (zie bijvoorbeeld Mayfield et al., 2016; Edmondson, 1999; ...) en op deze manier de potentiële integratieproblemen tussen de verschillende leden aangepakt kunnen worden, vermoeden we dat de aanwezigheid van een familiaal charter een positieve invloed zou kunnen hebben op de psychologische veiligheid van een team. Wanneer we het familiaal charter en het familiaal forum samen nemen komen we bij de volgende hypothese die stelt dat de aanwezigheid van familiale governance praktijken een positieve invloed zal hebben op de mate van psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven.

Hypothese 11: De aanwezigheid van familiale governance praktijken een positieve invloed op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

HOOFDSTUK 4: EMPIRISCHE STUDIE

4.1 DATA VERZAMELING EN ANALYSE

In het empirische gedeelte van dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van SPSS om meerdere hypothesen te toetsen. Aangezien we verder bouwen op de studie van Vandekerckhof (2015) kan er exclusief gebruik gemaakt worden van de door hem reeds verzamelde data. Zijn steekproef bestaat uit Belgische private familiebedrijven, gedefinieerd als bedrijven die door de CEO als familiebedrijf waargenomen is en waar eigendom gecontroleerd wordt door één enkele familie (in het bezit van 50% of meer van de aandelen), of door ten minste twee leden van dezelfde familie die significante invloed op de onderneming uitoefenen door middel van een positie in één van de governance mechanismen. Andere voorwaarden die moesten worden voldaan door de bedrijven zijn: (1) ten minste 20 medewerkers actief in het bedrijf, want er wordt verwacht dat familiebedrijven met minder dan 20 werknemers werken met een top manager in plaats van een top management team (TMT), (2) ten minste drie managers in het TMT, vanwege de veronderstelling dat TMTs met minder dan 3 leden niet beschouwd kunnen worden als een team van managers. De hypothesen die uit de literatuurstudie naar voren komen worden getest in SPSS met de data die er beschikbaar is.

4.2 METINGEN

4.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in ons onderzoek is psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid wordt gemeten aan de hand van het model van Edmondson (1999). Zij omschrijft psychologische veiligheid aan de hand van 7 items. De 7 items van psychologische veiligheid zijn de volgende: "als iemand in dit team een fout maakt, wordt dit hem/haar kwalijk genomen" (-), "in dit team kunnen problemen en moeilijke kwesties besproken worden", "in dit team kan men gerust *out of the box* denken", "het is veilig om risico's te nemen in dit team", "het is moeilijk om hulp te vragen aan andere teamleden" (-), "niemand in dit team zal opzettelijk proberen mijn inspanningen te ondermijnen", en "mijn unieke vaardigheden en talenten worden gewaardeerd en gebruikt in dit team". Aan de hand van deze items wordt er een factor analyse uitgevoerd waardoor er voor elk bedrijf een psychologische veiligheidsfactor gevonden wordt (Vandekerckhof, 2015). Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van psychologische veiligheid) tot 5 (hoog niveau van psychologische veiligheid). Om de betrouwbaarheid van de schaal na te kijken berekenen we de Cronbach alpha. De Cronbach alpha voor deze 7-items schaal bedraagt 0,72. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

4.2.2 Onafhankelijke variabelen

De variabele **niet-familiale CEO** wordt in SPSS vertaald als een *dummy variabele*. Een *dummy variabele* heeft de waarde 0 of 1. Wanneer hier een 1 staat wil dit zeggen dat het familiebedrijf momenteel een niet-familiale CEO aangesteld heeft. Omgekeerd zal een 0 betekenen dat het familiebedrijf een familiale CEO heeft.

De **grootte van het familiebedrijf** wordt gemeten aan de hand van het totaal aantal werknemers van het bedrijf. Van deze variabele nemen we het natuurlijk logaritme om de spreiding onder controle te houden.

De **generatie** van het familiebedrijf wordt afgeleid van de samenstelling van het TMT en de raad van bestuur. We hebben deze variabele afgeleid van de individuele generaties van de leden van het TMT en raad van bestuur. Van de individuele generaties nemen we de oudste generatie. Voor deze variabele hebben we een numerieke codering toegepast, namelijk: 1 = 1^e generatie, 2 = 2^e generatie, 3 = 3^e generatie of verder.

Relationeel leiderschap is een onafhankelijke variabele die berekend wordt aan de hand van het model van Carmeli et al. 2011. Dit model omschrijft relationeel leiderschap op basis van 3 items, namelijk: "ik stimuleer samenwerking tussen managers in dit topmanagementteam", "ik stimuleer een betrouwbare, veilige werkomgeving in dit topmanagementteam", en "ik stimuleer open communicatie tussen managers in dit topmanagementteam". Aan de hand van deze 3 items wordt een factor analyse uitgevoerd waardoor er voor elk bedrijf een relationele leiderschapsfactor gevonden wordt. Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van relationeel leiderschap) tot 5 (hoog niveau van relationeel leiderschap). Om de betrouwbaarheid van de schaal na te kijken berekenen we de Cronbach alpha. De Cronbach alpha voor deze 3-items schaal bedraagt 0,87. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

De laatste onafhankelijke variabele op individueel niveau die we zullen behandelen is de **ambtstermijn van de CEO in het TMT**. We kijken naar het aantal maanden dat de CEO actief is in het TMT.

Het **percentage familiale managers** is de eerste onafhankelijke variabele die we nodig hebben op teamniveau. We berekenen de verhouding familiale versus niet-familiale managers aan de hand van de vragenlijst die de managers hebben ingevuld. We delen het aantal familiale leden van het TMT door het aantal totale leden om zo het percentage familiale leden van het TMT te bekomen.

De variabele **SEW** wordt gemeten op basis van de studie van Berrone et al. (2012). Zij ontwikkelden het FIBER model waarin SEW opgedeeld wordt in 5 maatstaven: familiale controle en invloed, identificatie met het familiebedrijf, binden van sociale banden, emotionele gehechtheid en opvolgingsproblematiek en familiale opvolging. In ons onderzoek wordt er één item per dimensie gebruikt om SEW te meten: "het is essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf te bewaren", "alle leden van de bedrijfsfamilie hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf", "niet-familieleden, actief in het familiebedrijf, worden behandeld als deel van de familie", "de emotionele banden tussen de leden van de bedrijfsfamilie zijn zeer sterk", en "succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf" (Vandekerckhof, 2015). Deze waarde varieert van 1 (laag niveau van SEW) tot 5 (hoog niveau van SEW). De Cronbach alpha voor deze 5-items schaal bedraagt 0,72. Deze score wijst op een hoge mate van betrouwbaarheid van de schaal die we zullen gebruiken.

De laatste onafhankelijke variabele op teamniveau is het **aantal samenkomsten** van het TMT per maand.

De aanwezigheid van **familiale governance praktijken** is een *dummy variabele*. Een *dummy variabele* heeft de waarde 0 of 1. Wanneer hier een 1 staat, wil dit zeggen dat het familiebedrijf gebruik maakt van een familiaal forum en/of over een familiaal charter beschikt. De waarde 0 wijst op de afwezigheid van zowel een familiaal forum als een familiaal charter.

4.2.3 Controlevariabelen

Omdat we de betrouwbaarheid van ons onderzoek zo hoog mogelijk willen houden, zullen we op elk niveau enkele controlevariabelen in onze regressie integreren.

De **leeftijd van de CEO** nemen we als controlevariabele op individueel niveau (zie bijvoorbeeld Carmeli et al., 2009). De leeftijd van de CEO zou een negatieve invloed kunnen hebben op psychologische veiligheid, daar we bewijs vinden dat de leeftijd van de CEO negatief gecorreleerd is met innovatie en het nemen van risico's (Stewart et al., 1999). Verder vinden we dat wanneer CEO's ouder worden, ze zich vasthouden aan de normen van de industrie in plaats van op zoek te gaan naar meer unieke en eventueel meer risicovolle strategieën (Finkelstein & Hambrick, 1987). Hieruit leiden we af dat oudere CEO's minder snel zullen willen leren en openstaan voor nieuwe dingen. Daar psychologische veiligheid een omgeving is waar bestaande ideeën en concepten in vraag gesteld worden, veronderstellen we dat de leeftijd van de CEO een negatieve invloed kan hebben op psychologische veiligheid. We berekenen het natuurlijk logaritme van de leeftijd om de spreiding te beperken.

Op teamniveau wordt er één controlevariabele opgenomen: **grootte van het team** (zie bijvoorbeeld Minichilli et al., 2010; Hirak et al., 2012). De grootte van het TMT vertaalt zich in het aantal leden dat er in het team zitten, inclusief de CEO. Edmondson en Lei (2014) concluderen dat de grootte van het team een negatieve invloed zal hebben op de psychologische veiligheid omdat grotere teams meer problemen ondervinden om dit klimaat in stand te houden. Verder zien we dat de grootte van het top management team negatieve gevolgen heeft voor zowel communicatie als coördinatie (Bantel & Wiersema, 1992; Clerkin & Jones, 2013). Communiceren met elkaar blijkt cruciaal te zijn om als team te kunnen leren van elkaar (Lambrechts & Voordeckers, 2010) en is dus van belang wanneer we de determinanten van psychologische veiligheid willen onderzoeken. We nemen de logaritmische functie van deze variabele om de spreiding te beperken.

Op organisatorisch niveau worden er twee controlevariabelen meegenomen: **leeftijd van het bedrijf** en het **percentage aandelen dat de familie bezit**. De leeftijd van het bedrijf werd eerder al door Anderson en Reeb (2003) gebruikt als controlevariabele in hun onderzoek naar de prestaties van een familiebedrijf versus niet-familiaal bedrijf. Verder vinden we bewijs dat de leeftijd van het bedrijf een invloed heeft op het innovatief gedrag van een bedrijf (Heurgo & Jaumandreu, 2004). We berekenen het natuurlijk logaritme van de leeftijd van het bedrijf om de spreiding te beperken. Het percentage aandelen dat de familie bezit wordt berekend op basis van het aantal aandelen dat in de handen is van familieleden. Minichilli et al. (2010) beargumenteren dat het percentage aandelen de familie bezit een belangrijke impact heeft op de manier waarop er met conflict wordt omgegaan. Spanningen en conflicten kunnen ontstaan wanneer de eigenaar en familiale leden met niet-familiale leden samen beslissingen dienen te maken (Minichilli et al., 2010).

4.3 DESCRIPTIVE ANALYSIS

4.3.1 Descriptives

We voeren een *descriptive analysis* uit voor alle variabelen die we willen gebruiken. In onderstaande tabel zien we dat we geen enkel missend gegeven hebben. *Valid N* (listwise) toont aan dat we voor

55 waarnemingen geen missing values hebben. Dit wil zeggen dat we van alle 55 cases ook de gegevens hebben.

De psychologische veiligheidsfactor ligt bij onze cases tussen 2,94 en 4,71. Eerder werd al gespecificeerd dat een waarde van 1 een laag niveau van psychologische veiligheid betekent, en de waarde 5 is een hoog niveau van psychologische veiligheid. Met een minimumwaarde van 2,94 en een gemiddelde waarde van 3,9471 kunnen we stellen dat het niveau van psychologische veiligheid voor onze cases gemiddeld genomen aan de hoge kant ligt.

Onze analyse toont dat er van de 55 cases 9 bedrijven een niet-familiale CEO aan de leiding hebben staan en de overige 46 bedrijven over een familiale CEO beschikken. Het totaal aantal werknemers varieert van 21 tot 3900 werknemers. De generatie van het familiebedrijf heeft een gemiddelde van 2,1091. Dit betekent dat onze bedrijven gemiddeld in hun 2^e generatie zitten. Voor deze variabele voeren we een frequentieanalyse uit om een beter inzicht te krijgen in de data (zie grafiek 6.7 in hoofdstuk 6). De frequentietabel laat ons zien dat 10 bedrijven in hun eerste generatie zitten, 29 bedrijven in de tweede generatie, en de overige 16 bedrijven in een derde of latere generatie. De volgende variabele in de tabel is de relationele leiderschapsfactor. Voor deze factor werd eerder al aangehaald dat een waarde van 1 een laag niveau van relationeel leiderschap betekent, en een waarde van 5 staat voor een hoog niveau van relationeel leiderschap. Met een minimumwaarde van 3,27 en een gemiddelde waarde van 4,4190 kunnen we stellen dat het niveau van relationeel leiderschap voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. De ambtstermijn van de gemiddelde CEO bevat 177,82 maanden.

Vervolgens bespreken we de verhouding familiale leden ten opzichte van niet-familiale leden in het TMT. We zien dat de TMTs uit onze steekproef voor gemiddeld 38% uit familieleden bestaan. Het niveau van SEW heeft een minimale waarde van 2,37 en een maximale waarde van 4,68. Gebaseerd op de 55 waarnemingen is 3,8758 de gemiddelde waarde. Het minimum aantal formele vergaderingen van het TMT bedraagt 1 keer per trimester en maximaal 4 keer per maand. Omdat het gemiddelde van deze waarde niet veelzeggend is, hebben we ook voor deze waarde een frequentietabel gemaakt (zie grafiek 6.8 in hoofdstuk 6). Op deze manier wordt de verdeling duidelijker. De volgende variabele die we kort gaan toelichten is de aanwezigheid van familiale governance praktijken. Deze variabele bestaat uit twee andere variabelen, namelijk: de aanwezigheid van een familiaal forum en de aanwezigheid van een familiaal charter. Indien er een forum en/of charter aanwezig is, spreken we van de aanwezigheid van familiale governance praktijken. We zien dat slechts 33% van de cases één van beide praktijken heeft.

Vervolgens nemen we de controlevariabelen even onder de loep. De gemiddelde leeftijd van de CEOs uit onze steekproef bedraagt 46. De gemiddelde CEO van onze cases is \pm 22 jaar actief in het bedrijf. De TMTs van onze proef bestaan gemiddeld uit 5,45 personen. Verder zien we dat onze familiebedrijven een gemiddelde leeftijd van \pm 33 jaar hebben. Tenslotte bespreken we het familiaal aandeel in percentage. Bij alle 55 bedrijven is de familie in het bezit van 50% of meer van de aandelen. Gemiddeld zien we dat zelfs 94,3455% van de aandelen in het bezit zijn van de familie.

Tabel 1: Descriptive statistics

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Psy_veiligheid	55	2,94	4,71	3,9471	,37930
ceonf ^a	55	0	1	,16	,373
firmsize ^b	55	21	3900	374,16	699,618
genfirm	55	1,00	3,00	2,1091	,68510
ceorel	55	3,27	5,00	4,4190	,32865
ceoten_tmt	55	8	492	177,82	116,408
%famTMT	55	,00	100	38,2006	24,69404
sew	55	2,37	4,68	3,8758	,53821
vergadering	55	,3	4,0	2,395	1,2928
FGP	55	0	1	,33	,474
charter	55	0	1	,24	,429
forum	55	0	1	,24	,429
ceorage ^b	55	30,00	72,00	46,0182	9,75153
ceoten_firm	55	1,00	50,00	22,3636	10,78127
tmtsize ^b	55	3	10	5,45	1,874
firmage ^b	55	8	72	32,91	14,058
%famaandeel	55	50,00	100	94,3455	13,81789
Valid N (listwise)	55				

^adumy variabele, ^bnatuurlijk logaritmische gebruikt in regressiemodel

4.3.2 Correlaties

We maken een correlatiematrix met de variabelen die we zullen gebruiken in ons onderzoek. Deze matrix geeft ons de sterkte en richting van een verband tussen twee variabelen weer. Het gaat hier over de *lineaire* samenhang tussen twee variabelen. Er is geen *multicollineariteit*. Dit wil zeggen dat er geen variabelen in het model zijn die (ongeveer) hetzelfde meten. We analyseren onze correlatiematrix:

Wat ons meteen opvalt is het positieve lineaire verband tussen psychologische veiligheid en CEO relationeel leiderschap $r = 0,514$. Er is dus een sterk verband tussen deze twee variabelen. Bedrijven met een hoge mate van CEO relationeel leiderschap, scoren ook hoger op psychologische veiligheid.

Wanneer we naar het totaal aantal werknemers kijken, de grootte van het bedrijf dus, merken we een positief significant verband op met de identiteit van de CEO. Een niet-familiale CEO blijkt meer voor te komen bij bedrijven die groter zijn en dus meer werknemers in dienst hebben. Ook merken we op dat een niet-familiale CEO een positieve correlatie vertoont met het percentage familiale managers. Een andere variabele die ook een significant verband vertoont met de identiteit van de CEO is de ambtsperiode van de CEO in het TMT. Een niet-familiale CEO is minder lang in het TMT van familiebedrijven actief dan een familiale CEO. Uit onze steekproef blijkt ook dat deze niet-

familiale CEO niet alleen minder lang actief is in het TMT van het familiebedrijf, maar blijkt een niet-familiale CEO ook minder lang actief te zijn in het bedrijf in het algemeen. Dat familiale executives duidelijk langer actief zijn in het bedrijf bevestigt de uitspraken die we in de literatuur terugvinden (zie bijvoorbeeld Sharma, 2004). Verder zien we dat een niet-familiale CEO een significant negatieve correlatie vertoont met de mate van SEW. Deze bevindingen stemmen overeen met de literatuur die we eerder besproken hebben (zie bijvoorbeeld Bloom & Van Reenen, 2007; Gómez-Mejía et al., 2011). De aanwezigheid van familiale governance praktijken vertoont ook een positief significant verband met de mate van SEW ($r = 0,270$). Hieruit leiden we af dat familiebedrijven met familiale governance praktijken een hoger niveau van SEW blijken te hebben.

Verschillende variabelen blijken een significant verband te hebben met de generatie van het familiebedrijf. Meer specifiek laat deze tabel ons een duidelijk positief verband zien tussen de generatie van het familiebedrijf en het percentage aandelen in handen van de familie. Mits de vele gelezen artikels over de wil van de familie om de continuïteit van het bedrijf verder te zetten, bevestigt dit gegeven nogmaals de stelling over deze unieke aard van familiebedrijven (Poza & Daugherty, 2014). Een andere variabele die een duidelijk positief verband vertoont met de generatie van het familiebedrijf, is de aanwezigheid van familiale governance praktijken. Een familiebedrijf dat verder in een generatie zit blijkt ook meer aanwezigheid te vertonen van familiale governance praktijken. Deze bevinding is in overeenstemming met de gelezen literatuur, daar vele artikels de belangrijke rol van familiale governance praktijken bij de continuïteit van het familiebedrijf erkennen (zie bijvoorbeeld Mustakallio et al., 2002; Suess, 2014). Tenslotte zien we een significant positief verband tussen de leeftijd van het bedrijf en de generatie van het bedrijf.

De leeftijd van de CEO vertoont twee significante verbanden met andere variabelen. Zo is er een negatief significant verband met CEO relationeel leiderschap. Dit wil zeggen dat een CEO die ouder is, een lager niveau van relationeel leiderschap vertoont ($r = -0,263$). Een positief verband werd gevonden met de ambtsperiode van de CEO in het TMT en de leeftijd van de CEO. De tabel toont een zeer sterk verband tussen het aantal jaren dat de CEO actief is in het bedrijf en het aantal jaren dat de CEO actief is in het TMT ($r = 0,584$).

Tabel 2: Pearson Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 psy_veiligheid	1													
2 ceonf	,078	1												
3 firmsize	,108	,239*	1											
4 genfirm	-,083	-,071	,213	1										
5 ceorel	,514***	,053	,219	-,037	1									
6 ceoten_tmt	-,211	-,309**	,099	,131	-,095	1								
7 %famTMT	-,173	-,287**	-,135	,090	-,140	,359***	1							
8 sew	,182	-,369***	,121	,270**	,265	,328**	,374***	1						
9 vergadering	,125	,010	,117	-,070	,156	-,068	,052	,032	1					
10 FGP	-,085	-,204	,159	,345***	,021	,291**	,059	,270**	-,121	1				
11 ceoage	-,218	-,138	-,152	,102	-,263*	,269**	,016	-,032	-,105	,215	1			
12 tmtsize	-,123	,103	,220	,018	,099	-,008	-,384***	,045	-,215	,101	,059	1		
13 firmage	-,128	-,159	-,134	,345***	-,120	-,060	-,111	-,047	-,120	,088	,150	,250**	1	
14 %famaandeel	-,100	-,230*	-,070	,268**	-,157	,030	-,012	,195	-,120	-,066	-,142	,055	,229*	1

*, **, *** Correlatie is significant op 0.1, 0.05, 0.01 (tweezijdig)

4.4 LINEAIRE REGRESSIE

4.4.1 Regressieassumpties

We voeren per niveau een lineaire regressie uit. Dit wil zeggen dat we drie modellen zullen testen met SPSS. De causale lineaire relatie tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen wordt onderzocht. Bij ons onderzoek zal de afhankelijke variabele uiteraard de psychologische veiligheidsfactor zijn. De onafhankelijke variabelen verschillen van niveau tot niveau en zijn gebaseerd op de hypothesen die we hebben opgesteld. De vergelijking van een regressiemodel met k onafhankelijke variabelen ziet er zo uit:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 \dots + \beta_k * X_k$$

Vooraleer we de regressie uitvoeren, moeten we zeker zijn dat de vooronderstellingen van de regressie voldaan zijn. Met residuenanalyse kunnen we cases opsporen die relatief ver van de regressielijn liggen (*outliers*), en dus een bovenmatige invloed hebben op de regressielijn. Met andere woorden zullen we nagaan of de residuen normaal verdeeld zijn, het regressiemodel *homoscedastisch* is en of het regressiemodel lineair is. We doen dit voor elk niveau opnieuw, aangezien we voor elk niveau een regressievergelijking zullen opstellen. De grafieken van deze vooronderstellingen zijn voor elk niveau terug te vinden in hoofdstuk 6: bijlagen.

We controleren de eerste vooronderstelling: zijn de residuen normaal verdeeld? Of de residuen normaal verdeeld zijn komen we te weten aan de hand van een *normal probability plot*. We concluderen dat op elk niveau de residuen normaal verdeeld zijn. De tweede controle die we uitvoeren is of het regressiemodel *homoscedastisch* is? Of ons model *homoscedastisch* is komen we te weten via een spreidingsdiagram. Als de punten rond de horizontale nullijn liggen is de variantie constant (*homoscedastisch*). We stellen vast dat onze drie modellen voldoen aan deze voorwaarde. Ten laatste willen we controleren of onze regressiemodellen lineair zijn? Of ons model lineair is kunnen we ook met het spreidingdiagram te weten komen. Wanneer de residuen geen duidelijk patroon vertonen is ons model lineair. Alle positieve en negatieve residuen liggen dan min of meer in een horizontale band rondom de nullijn van de grafiek. Opnieuw stellen we de conclusie dat er aan deze voorwaarde voldaan wordt (zie grafieken hoofdstuk 6).

Na de controle van de vooronderstellingen maken we een boxplot voor de variabelen psychologische veiligheid en generatie van het familiebedrijf omdat we merken dat deze waarden de neiging hebben om het model scheef te trekken. Een boxplot geeft informatie over de spreiding van een verdeling. Bij de boxplot die we maken van de afhankelijke variabele psychologische veiligheid zien we dat er drie *outliers* zijn. Deze waarden zullen de regressie scheeftrekken dus laten we deze bij het testen van de regressiemodellen buiten beschouwing. Verder zien we dat we voor de onafhankelijke variabele generatie van het familiebedrijf ook een *outlier* hebben. Ook deze waarde halen we uit onze modellen. De grafische weergave hiervan kan u terugvinden in hoofdstuk 6 (grafiek 6.5 en 6.6).

4.4.2 Lineaire regressie op individueel niveau

Op individueel niveau hebben we reeds 5 hypothesen opgesteld. Deze 5 hypothesen worden in één regressievergelijking gestoken:

H1: Een niet-familiale CEO heeft een positieve invloed op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H2: Hoe groter het familiebedrijf, hoe groter het positieve effect de niet-familiale CEO heeft op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H3: Hoe verder het familiebedrijf in een generatie zit, hoe groter het positieve effect de niet-familiale CEO heeft op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H4: Relationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H5: Een CEO met een langere ambtsperiode in het team heeft een negatief effect op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Het model dat we gaan testen ziet er als volgt uit:

$$\begin{aligned} \widehat{\text{psychologische veiligheid}} &= \beta_0 + \beta_1(\text{CeoNF}) + \beta_2(\text{CeoNF} * \ln\text{firmsize}) + \beta_3(\text{CeoNF} * \text{genfirm}) + \beta_4(\text{Ceorel}) \\ &\quad - \beta_5(\text{CeotenTMT}) - \beta_6(\text{Lnceoage}) \end{aligned}$$

Dit model heeft twee mogelijke interactie-effecten op het type CEO: Infirmsize en generatie. We nemen de ln van firmsize om de spreiding te beperken.

4.4.3 Lineaire regressie op teamniveau

Op teamniveau hebben we reeds 3 hypothesen opgesteld. Deze 3 hypothesen worden in één regressievergelijking gestoken:

H6: Het percentage familiale managers heeft een negatief effect op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H7: Het gemiddelde niveau van SEW onder de teamleden heeft een negatief effect op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H8: Het aantal samenkomsten van het TMT zal een positieve invloed hebben op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Het model dat we gaan testen op teamniveau ziet er als volgt uit:

$$\widehat{\text{psychologische veiligheid}} = \beta_0 - \beta_1(\%famTMT) - \beta_2(SEW) + \beta_3(\text{vergadering}) - \beta_4(\text{Inteamsize})$$

4.4.4 Lineaire regressie op organisatorisch niveau

Op organisatorisch niveau hebben we reeds 3 hypothesen opgesteld. Deze 3 hypothesen worden in één regressievergelijking gestoken:

H9: De grootte van het bedrijf heeft een negatieve invloed op de mate psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H10: De generatie van het familiebedrijf heeft een negatieve invloed op de mate van psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

H11: De aanwezigheid van familiale governance praktijken heeft een positieve invloed op de psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven

Het model dat we gaan testen op organisatorisch niveau ziet er als volgt uit:

psychologische veiligheid

$$= \beta_0 - \beta_1(\ln firmsize) - \beta_2(genfirm) + \beta_3(FGP) - \beta_4(\ln firmage) - \beta_5(\%famaandeel)$$

Tabel 3: Determinanten van psychologische veiligheid: resultaat van de multipele lineaire regressies

Niveau	Individueel ** (,045)	Team * (,063)	Organisatorisch (,573)
Constante	3,253 *** (,002)	3,723 *** (,000)	4,486 *** (,000)
Lnfirmsize	-,024 (,547)		,014 (,696)
Ceorel	,473 *** (,002)		
CeoNF^a	,323 (,495)		
Genfirm	,013 (,861)		-,059 (,432)
CeotenTMT	,000 (,782)		
%ofamTMT		-,001 (,516)	
SEW		,193 ** (,027)	
Vergadering		,027 (,745)	
FGP^a			-,003 (979)
Interactie-effecten			
CeoNF*genfirm	-,275 * (,064)		
CeoNF*Insize	,043 (,534)		
Controlevariabelen			
Lnceoage	-,332 (,108)		
Lnmtsize		-,268 * (,052)	
Lnfirmage			-,135 (,215)
%famaandeel			,000 (,949)
R²	,298	,170	,079

*,**,*** Correlatie is significant op 0.1, 0.05, 0.01 (tweezijdig); Constante = onafhankelijke variabele psychologische veiligheid; ^a*dummy variabele*

4.5 RESULTATEN

In tabel 3 kunnen we de resultaten op elk niveau terugvinden. In deze tabel kunnen zowel de partiële regressie coëfficiënten als de p-waarden afgelezen worden.

Op individueel niveau is onze R^2 0,298. Dit wil zeggen dat bijna 30% van de variantie van onze afhankelijke variabele psychologische veiligheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen van ons model. Toch vinden we slechts twee significante resultaten. Ten eerste toont relationeel leiderschap een sterk positief verband met psychologische veiligheid op significantieniveau 1%. De B-waarde voor relationeel leiderschap bedraagt 0,473. H4 wordt dus bevestigd door de resultaten. Het tweede significante verband dat we gevonden hebben is het interactie-effect van generatie met een niet-familiale CEO op 10% significantieniveau. Deze interactie heeft een B-waarde van -0,275 en heeft dus een negatief effect op psychologische veiligheid. Dit is een verrassende uitkomst omdat we in eerste instantie geen significant verband vinden tussen psychologische veiligheid en een niet-familiale CEO. De invloed van de generatie van het familiebedrijf op een niet-familiale CEO blijkt dus met andere woorden nefast te zijn voor de psychologische veiligheid van het TMT. Hoewel de resultaten wel een significant verband tonen, wordt H3 tegengesproken. We vinden geen significante resultaten voor volgende variabelen op individueel niveau: de grootte en generatie van het bedrijf, het hebben van een niet-familiale CEO, de ambtstermijn van de CEO in het TMT, het interactie-effect van een niet-familiale CEO op de grootte van het bedrijf en de leeftijd van de CEO. We concluderen dat er onvoldoende bewijs gevonden werd om een uitspraak te doen over H1, H2 en H5. De geschatte regressievergelijking ziet er als volgt uit: $\widehat{\text{psychologische veiligheid}} = 3,253 + 0,323 (\text{CeoNF}) + 0,043 (\text{CeoNF} * \ln\text{firmsize}) - 0,275 (\text{CeoNF} * \text{genfirm}) + 0,473 (\text{Ceorel}) + 0,000 (\text{CeotenTMT}) - 0,332 (\text{Lnceoage})$.

Op teamniveau is onze R^2 0,170. 17% van de variantie van onze afhankelijke variabele psychologische veiligheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen van ons model. Twee van de vier variabelen vertonen een significant verband. Ten eerste lezen we in de tabel dat de mate van SEW een positief effect heeft op het niveau van psychologische veiligheid (sign. 5%). De B-waarde voor het effect van SEW op psychologische veiligheid bedraagt 0,193 en spreekt H7 tegen. Verder vertoont onze controlevariabele een significant negatief verband op significantieniveau 10%. Zoals verwacht heeft de grootte van het TMT een negatieve invloed op de psychologische veiligheid die ervaren wordt door de leden van het team. We vinden geen significante resultaten voor volgende variabelen op teamniveau: verhouding familiale topmanagers ten opzichte van niet-familiale managers en het aantal vergaderingen per maand van het TMT. We hebben dus onvoldoende bewijs om een uitspraak te doen over H6 en H8. De geschatte regressievergelijking ziet er als volgt uit: $\widehat{\text{psychologische veiligheid}} = 3,865 - 0,001 (\%fam.) + 0,193 (SEW) + 0,027 (\text{vergadering}) - 0,268 (\text{Lteamsize})$.

Wanneer we naar onze resultaten op organisatorisch niveau kijken, blijken we geen significant model te hebben en kunnen we dus geen uitspraak doen over de resultaten. Meer specifiek blijken geen van de door ons onderzochte organisatorische variabelen een invloed te hebben op de mate van psychologische veiligheid van leden in het TMT. We kunnen dus jammer genoeg geen enkele hypothese op organisatorisch niveau bevestigen.

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Relationeel leiderschap blijkt een sterk positief significant verband te hebben met psychologische veiligheid (sign. $P < 0,01$). Deze bevinding confirmeert H4 dat relationeel leiderschap een positieve invloed zal hebben op psychologische veiligheid in het TMT van familiebedrijven. Edmondson (1999) concludeert in haar studie dat leiderschapsgedrag een belangrijke invloed kan hebben op de mate van psychologische veiligheid. In ons onderzoek leggen we hierbij de nadruk op relationele aspecten van leiderschap die essentieel blijken te zijn voor de ontwikkeling van een psychologische toestand die leerprocessen stimuleren (zie bijvoorbeeld Edmondson et al., 2004; Edmondson & Nembhard, 2006). De CEO bezit een belangrijke rol in het vorm geven van de dynamieken van zijn teams (Peterson et al., 2003), en dus ook in het stimuleren van relationele praktijken waardoor samenwerking, communicatie en oprecht gedrag onder de leden van het TMT bevorderd worden (Carmeli et al., 2012). Eerder werd reeds een verband aangetoond tussen psychologische veiligheid en gezamenlijk leren (zie bijvoorbeeld Edmondson, 2002; Lambrechts & Voordeckers, 2010), en tussen relationeel leiderschap en gezamenlijk leren (Carmeli et al., 2012). Vanuit deze reeds aangetoonde link vinden wij een significant positief verband tussen psychologische veiligheid en relationeel leiderschap van de CEO. Dit resultaat kan een belangrijke meerwaarde betekenen voor de huidige manier van leiding geven. Voor de praktijk is het belangrijk te realiseren dat CEOs een belangrijke positie bezitten in het bouwen van positieve relaties onder de leden. Een CEO die hier aandacht aan besteedt zal een stapje voor zijn op de CEOs die dit niet doen.

Hoewel er geen significant verband gevonden werd tussen een niet-familiale CEO en psychologische veiligheid, blijkt het hebben van een niet-familiale CEO in latere generaties nefast te zijn voor de psychologische veiligheid onder leden van het TMT. We verwachtten in H3 dat het aanstellen van een niet-familiale CEO ervoor zou zorgen dat de negatieve effecten vanwege de nieuwe en bijkomende generaties in een familiebedrijf over de jaren heen zouden verminderen. Onze hypothese was gebaseerd op de bevindingen dat een niet-familiale CEO er gewoonlijk beter in slaagt om objectief te blijven en minder emotioneel gehecht te zijn in situaties van conflict (Gómez-Mejía et al., 2007). Omdat ze niet geassocieerd zijn met een familiale tak, zijn ze minder geneigd om familiale partijdigheid aan te zetten. Deze door ons vooropgesteld hypothese wordt tegengesproken door de resultaten. Dit resultaat staat in lijn met recent onderzoek van Zona (2016) die stelt dat het emotionele milieu van een familiebedrijf maakt dat het aanstellen van een niet-familiale CEO er niet per sé voor zal zorgen dat het bedrijf effectief gemanaged zal worden door de competenties van deze CEO (Zona, 2016). Een mogelijke verklaring zou zijn dat het langer duurt voor een niet-familiale CEO om volledig geïntegreerd te raken in het team (Blumentritt et al., 2007; Huybrechts et al., 2012). Vanwege de onvolledige en/of langdurige integratie in het team, zou het dus kunnen dat deze CEO in mindere mate invloed heeft op de psychologische veiligheid die door het team ervaren wordt. Blumentritt et al. (2007) beargumenteren dat er een duidelijk verband is tussen het succes van een familiebedrijf en de manier waarop een externe manager in staat is om een emotionele band te creëren met de betrokken familieleden. Meer bepaald vinden ze deze capaciteit één van de bouwstenen die leiden tot vertrouwen en toewijding van beide partijen. Dit vertrouwen en toewijding zijn dan weer op hun beurt noodzakelijk voor de creatie van een succesvolle samenwerking (Blumentritt et al., 2007). Het is met andere woorden zeer belangrijk dat een niet-familiale CEO zich psychologische mede-eigenaar voelt. Volgens Huybrechts et al. (2012) zal een niet-familiale CEO

gevoelens van psychologisch eigenaarschap ontwikkelen naargelang zijn/haar ambtstermijn toeneemt. Wanneer we naar onze steekproef kijken, zien we dat een niet-familiale CEO gemiddeld 15,8 jaar actief in het bedrijf is. Bij een familiale CEO ligt dit gemiddelde rond 23,31 jaar. We zien dus duidelijk dat de niet-familiale CEOs minder lang actief zijn in het bedrijf. Het zou dus kunnen zijn dat doordat ze minder lang actief zijn, ze onvoldoende gevoelens van psychologisch eigenaarschap hebben kunnen ontwikkelen om hun neutrale positie als niet-familiale adviseur op een effectieve manier te kunnen uitoefenen. Ten tweede merken we op dat hoewel reeds aangetoond werd dat niet-familiale CEOs minder geneigd zijn om zich te laten meeslepen door de familiale conflicten (Gómez-Mejía et al., 2007), we rekening moeten houden met het feit dat familiebedrijven meer kwetsbaar zijn voor relationele conflicten dan bedrijven met andere bestuursvormen (Eddleston & Kellermanns, 2004). De vermenging van bedrijf met familie zorgt ervoor dat familiebedrijven kwetsbaar zijn voor de negatieve effecten van dit type conflict. Dit type conflict kan bijvoorbeeld ontstaan door de aanwezigheid van de dominante familie. De dominante familie zal de regels bepalen en de ultieme macht hebben waardoor formele structuren en systemen ontbreken en er weinig formele organisatorische structuren of operationele systemen zijn die de vermening van het bedrijfs- en familiale rollen ondersteunen (Poza et al., 2014; Eddleston & Kellermanns, 2004). Uit onze steekproef blijkt dat slechts 33% van de door ons onderzochte familiebedrijven een familiale governance praktijk hanteert om de overlapping tussen de subsystemen familie en bedrijf te ondersteunen. Een andere mogelijke oorzaak van dit type relationeel conflict betreft de uitgelijnde belangen tussen de familie en het bedrijfsleven, rechtvaardigheidsconflicten en conflict over de overdracht. De meerderheid van de onderzoeken concluderen dat relationele conflicten schadelijk zijn voor de prestaties van de groep en de tevredenheid van de groepsleden (Jehn et al., 2008; Eddleston & Kellermanns, 2004) omdat ze leiden tot negatieve gevoelens, achterdocht en wrok (Eddleston & Kellermanns, 2004; Ensley & Pearson, 2005). De raad die door sommige onderzoekers (zie bijvoorbeeld Levinson, 1971) werd gegeven om het management zo snel mogelijk te professionaliseren om de intra-familiale conflicten te verminderen wordt dus vanuit deze visie in vraag gesteld. Ookal wordt er een externe manager aangesteld, toch blijkt dat in veel ondernemingen het toch de oprichters en familiale eigenaars zijn die eindcontrole blijven behouden (Harris en Ogbonna, 2007). Volgens Lambrecht en Molly (2011) zou zelfs bij 63% van de familiebedrijven de eigendom en leiding nog in handen van de eerste generatie zijn.

Op teamniveau concluderen we dat het gemiddelde SEW een positief significant verband vertoont met psychologische veiligheid, wat H7 tegenspreekt. Hoewel wij veronderstelden dat een hoge mate van SEW het gevoel van psychologische veiligheid negatief zou beïnvloeden, blijkt hier een positief verband te zitten. Uit een recente studie van Vanderkerkhof et al. (2017) kunnen we afleiden dat een hoge mate van SEW betekent dat iedereen gelijkgezind is, dus ook de niet-familiale managers. In hun onderzoek werd gevonden dat psychologische veiligheid een contextuele teamfactor is die, ondanks de verschillen in SEW binnen het TMT van het familiebedrijf, samenwerken vergemakkelijkt. De modererende rol van psychologische veiligheid is zelfs zo sterk dat de ongelijke standpunten over het behoud van SEW er niet voor zullen zorgen dat de kwaliteit van beslissingen die genomen worden door het team negatief beïnvloed worden (Vanderkerkhof et al., 2017). Onze resultaten vullen dit onderzoek aan, daar wij significantie gevonden hebben dat een hoge mate van SEW een positieve invloed heeft op de psychologische veiligheid in een team. Vanwege de hoge mate van SEW werken

de leden van het team als één blok samen. Homogeniteit in de meningen over SEW blijkt dus een psychologisch veilig klimaat te stimuleren.

Zoals verwacht vinden we een significant negatieve invloed van de grootte van het TMT op psychologische veiligheid. Edmondson en Lei (2014) concluderen dat de grootte van het team een negatieve invloed zal hebben op de psychologische veiligheid van het team omdat grotere teams meer problemen ondervinden om dit klimaat tot stand te houden. Teamgrootte beïnvloedt de doelstellingen vanuit verschillende perspectieven (Clerkin & Jones, 2013). Waar leden van kleinere teams een duidelijker beeld van de missie van de organisatie hebben (Vroom, 1964), blijken leden van een groter team over het algemeen minder toegewijd te zijn aan de teamdoelstellingen (Jackson & Harkins, 1985). Het risico op onenigheden blijkt ook groter te zijn in teams met meer leden (Bantel & Wiersema, 1992). Deze onenigheden zijn een gevolg van verschillen in perspectief, competenties en meningen en kunnen een struikelblok zijn voor een efficiënte communicatie en coördinatie van het teamwerk. De aanwezigheid van verschillende meningen onder de leden over de concrete taken die er uitgevoerd moeten worden om een doel te bereiken hoeft niet per sé slecht te zijn (Jehn et al., 1997). De manier waarop er met deze verschillen wordt omgegaan is echter wel van belang. Communicatie en coördinatie blijken sleutelementen te zijn van de teamprestaties en worden verwacht meer efficiënt te zijn in kleinere teams (Clerkin & Jones, 2013; Bantel & Wiersema, 1992). Communicatie is instrumenteel in het bouwen en behouden van het zelfbeeld, het faciliteren van interpersoonlijke relaties, het bevorderen van innovatie, en het ondersteunen van de productie (Eisenberg, 1984). Bij een te groot team, en bijgevolg een minder efficiënte communicatie en onduidelijkheid over de doelstellingen, lijkt het ons dus niet verrassend dat de grootte van het team een negatief effect heeft op de mate van psychologische veiligheid van dat team.

Verrassend genoeg bleek ons model op organisatorisch niveau niet significant te zijn. We concluderen dat er een missing link is tussen de onderzochte determinanten op organisatorisch niveau en de hierbij horende mate van psychologische veiligheid in TMTs. Hoewel we verwachtten dat bepaalde elementen op organisatorisch niveau een invloed zouden kunnen hebben op de mate van psychologische veiligheid in het TMT, blijkt dat er misschien een *black box* tussen deze twee zit. Vanwege het feit dat wij geen verband hebben kunnen vinden, zou het interessant zijn voor toekomstig onderzoek om te kijken of er mogelijks andere variabelen op organisatieniveau zijn die het niveau van psychologische veiligheid in teams kunnen beïnvloeden.

5.1 LIMITATIES EN IMPLICATIES VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

In dit deel bespreken we de beperkingen van ons onderzoek, alsook voorstellen voor toekomstig onderzoek.

In eerste instantie viel het ons op dat we geen recente cijfers konden vinden over de generatie waarin de Belgische familiebedrijven zich gemiddeld bevinden. Literatuur suggereert meermaals dat ongeveer 30% het maakt tot de 2^e generatie. Bij nader inzien lijken veel van de uitspraken gebaseerd te zijn op elkaar en op artikels die toch al meer dan tien jaar oud zijn (zie bijvoorbeeld Harveston et al., 1997; Handler, 1994). Is de bekende uitspraak dat 30% van de familiebedrijven het maakt tot de 2^e generatie evenredig met de realiteit? We hebben een frequentietabel gemaakt van onze variabele generatie (zie grafiek 6.7 in hoofdstuk 6). Deze tabel laat ons zien dat, van onze steekproef, meer als de helft van de familiebedrijven in de 2^e generatie zit. We merken dus een groot verschil

op tussen de gelezen literatuur en onze steekproef. Omdat veel onderzoek rond familiebedrijven gebaseerd is op deze magische 30%, zou het interessant zijn om vanuit een kritische mindset mogelijke veranderingen hieromtrent te onderzoeken.

In ons onderzoek wordt het percentage aandelen dat de familie bezit berekend op basis van het totaal aantal aandelen dat in de handen is van familieleden. Toch moeten we rekening houden met het feit dat aandeelhouders in een familiebedrijf voor een bron aan diversiteit kunnen zorgen (Bammens et al., 2011). Terwijl sommige aandeelhouders in dienst zijn van het bedrijf en misschien actief deelnemen aan het management (actieve aandeelhouders), werken andere aandeelhouders niet in het familiebedrijf (passieve aandeelhouders) (Gersick et al., 1997). Passieve aandeelhouders blijken voorstander van korte termijn investeringen en uitbetalingen van dividenden te zijn. Actieve aandeelhouders daarentegen verkiezen meer lange termijn investeringen ten goede van het familiebedrijf (Bammens et al., 2011). Deze onderlinge meningsverschillen kunnen tot conflicten leiden (Eddleston & Kellermanns, 2007; Gersick et al., 1997). In dit onderzoek hebben we deze groep aandeelhouders als één variabele beschouwd. Er werd reeds aangegeven dat er tot op heden weinig empirisch onderzoek bestaat over de meningsverschillen en potentiële conflicten tussen de leden van het management team en de familiale leden die niet werkzaam zijn in het familiebedrijf (Michiels et al., 2015). Interessant voor toekomstig onderzoek zou zijn om deze twee groepen te splitsen en op deze manier te kijken welke groep in welke mate al dan niet invloed heeft op het teamklimaat van het TMT. Want zelfs wanneer het bedrijf geen niet-familiale aandeelhouders zou hebben en het vermogen verdeeld is onder familieleden, kunnen er conflicten tussen actieve en passieve aandeelhouders ontstaan (Michiels et al., 2015).

Afgezien van enkele implicaties denken we toch een bijdrage geleverd te hebben aan de huidige literatuur over familiebedrijven. Zo hebben we aangetoond dat relationeel leiderschap een belangrijke rol kan spelen wanneer men een psychologisch veilig klimaat wil stimuleren. Het concept van relationeel leiderschap is gebaseerd op het artikel van Carmeli et al. (2012), en verwijst naar een leider die relationele gedragingen zoals samenwerken, open communicatie en oprecht gedrag kan stimuleren (Carmeli et al., 2009). Uit ons onderzoek leiden we af dat CEOs de mate van psychologische veiligheid in hun team kunnen stimuleren door een relationele context van vertrouwen en leren van fouten te creëren. De variabele relationeel leiderschap werd gemeten aan de hand van een vragenlijst die door de CEO zelf ingevuld werd. Bij het toepassen van deze methode moeten we rekening houden met de mogelijkheid op een *social desirability response bias* (Fernandes & Randall, 1991; Van de Mortel, 2008). Met een minimumwaarde van 3,27 en een gemiddelde waarde van 4,4190 kunnen we stellen dat het niveau van relationeel leiderschap voor onze cases gemiddeld genomen aan de zeer hoge kant ligt. Individuen zijn geneigd om een goed beeld van zichzelf te presenteren, ongeacht hun ware gevoelens of daadwerkelijk gedrag (Fernandes & Randall, 1991). Het antwoord dat de CEOs gegeven hebben kan dus beïnvloed zijn door deze bias. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant kunnen zijn om de *social desirability scales* toe te passen op de gegevens (Van de Mortel, 2008) waardoor de betrouwbaarheid zou toenemen. Een andere mogelijkheid is om alle leden van het familiebedrijf (inclusief de CEO zelf) op deze vragen te laten antwoorden. Door ook andere leden te betrekken zal het mogelijk zijn een ruimer beeld over de gepercipieerde manier van leiding geven te vormen.

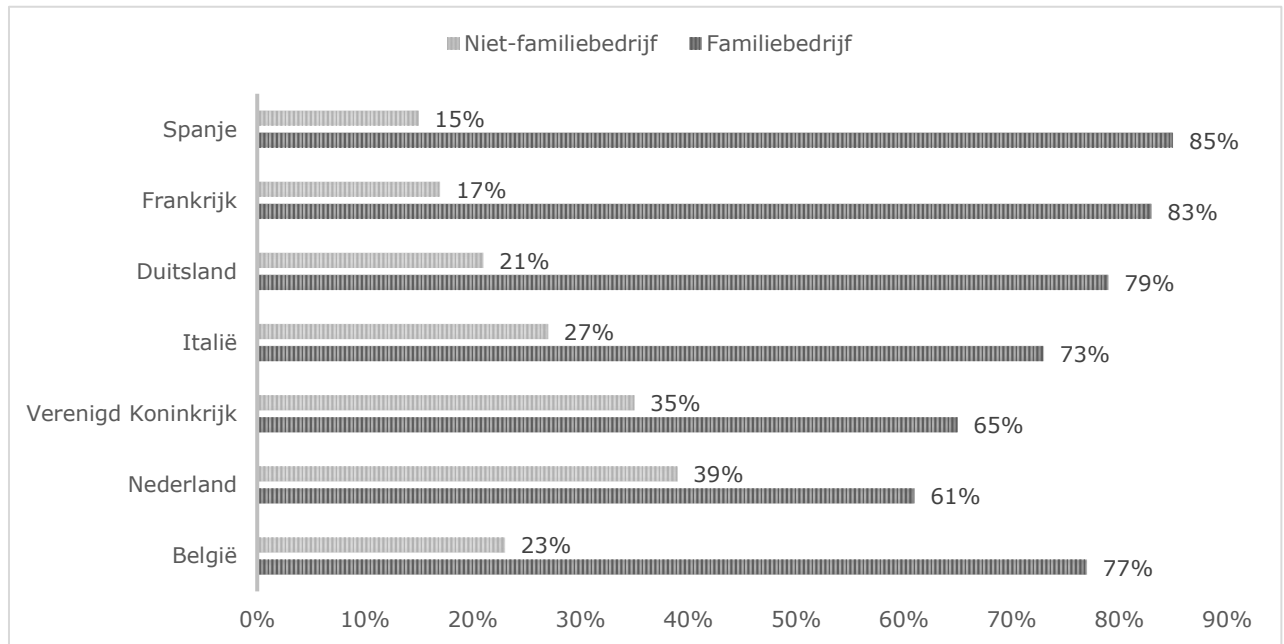
Het hebben van een niet-familiale CEO in latere generaties blijkt nefast te zijn voor de psychologische veiligheid van het TMT. Deze bevinding kan in de praktijk invloed hebben op de manier waarop de huidige CEO zal omgaan met zijn/haar opvolging. Verder hebben we de stelling van Edmondson en Lei (2014) bevestigd: de grootte van het team heeft een negatieve invloed op de psychologische veiligheid van het team. Ook deze bevinding kan invloed hebben op de structurele beslissingen die het bedrijf dient te maken.

Verder concluderen we dat homogeniteit in de meningen over SEW een psychologisch veilig klimaat in het team kunnen stimuleren. We vinden veel academische artikels die SEW als een sleutelement van familiebedrijven beschouwen (zie bijvoorbeeld Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007, 2010,...). In deze artikels merken we op dat SEW verwacht wordt aanwezig te zijn in een bepaalde mate. Hoewel het (vanwege de cognitieve en emotionele aspecten) tastbaar maken van SEW moeilijk lijkt, kan het voor toekomstig onderzoek interessant zijn om na te gaan of, en zo ja, welke, factoren van SEW beïnvloedbaar zijn. Met andere woorden stellen wij ons de vraag: op welke manier kan er een bepaald niveau van SEW gecreëerd worden?

Tenslotte concluderen we dat er een *missing link* is tussen de onderzochte determinanten op organisatorisch niveau en de hierbij horende mate van psychologische veiligheid in de TMTs. Hoewel we verwacht hadden dat bepaalde elementen op organisatorisch niveau een invloed zouden hebben op de mate van psychologische veiligheid in het TMT blijkt dat er misschien een *black box* tussen deze twee zit, waardoor we geen verband hebben kunnen vinden. Het belang van onderzoek op individueel en teamniveau kan hieruit dus indirect worden afgeleid. We willen onderzoekers graag aanzetten om zich toe te spitsen op een verdere analyse van factoren op individueel en teamniveau. Hoewel wij op organisatorisch niveau geen enkel verband gevonden hebben kan verder onderzoek naar mogelijks andere organisatorische variabelen, die misschien wel een determinant kunnen zijn van psychologische veiligheid in TMTs, ook interessant zijn.

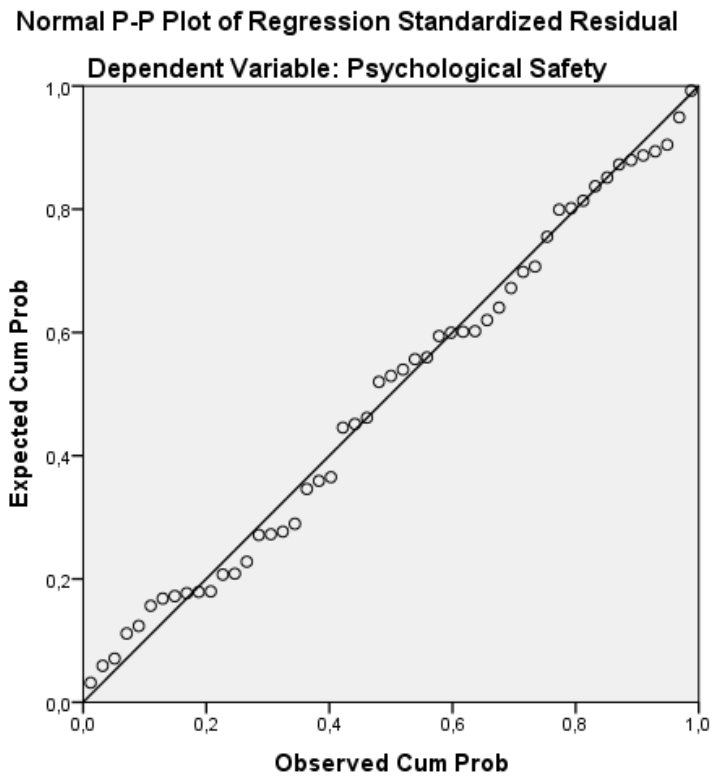
HOOFDSTUK 6: BIJLAGEN

6.1 GRAFIEK BELANG FAMILIEBEDRIJVEN

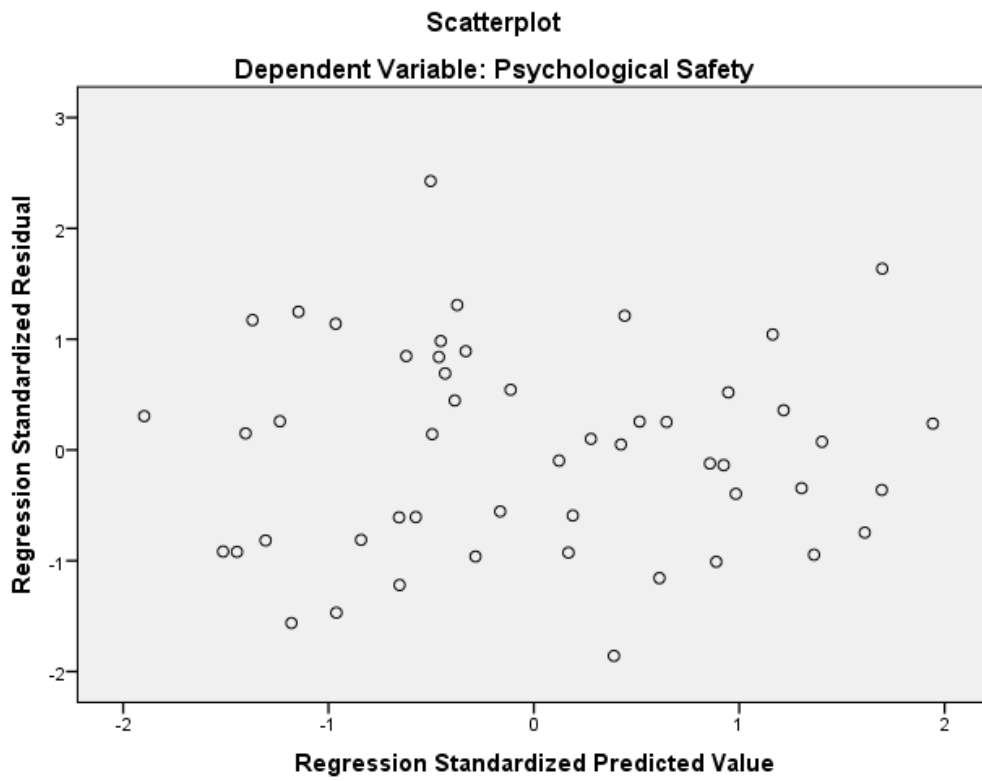


6.2 CONTROLE VOORONDERSTELLINGEN INDIVIDUEEL NIVEAU

Grafiek: normal probability plot individueel niveau

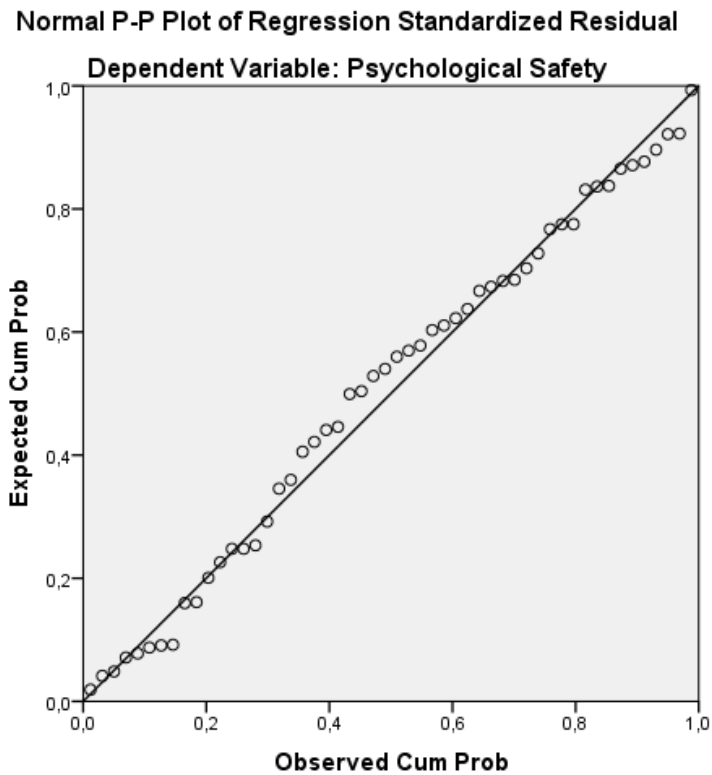


Grafiek: spreidingsdiagram individueel niveau

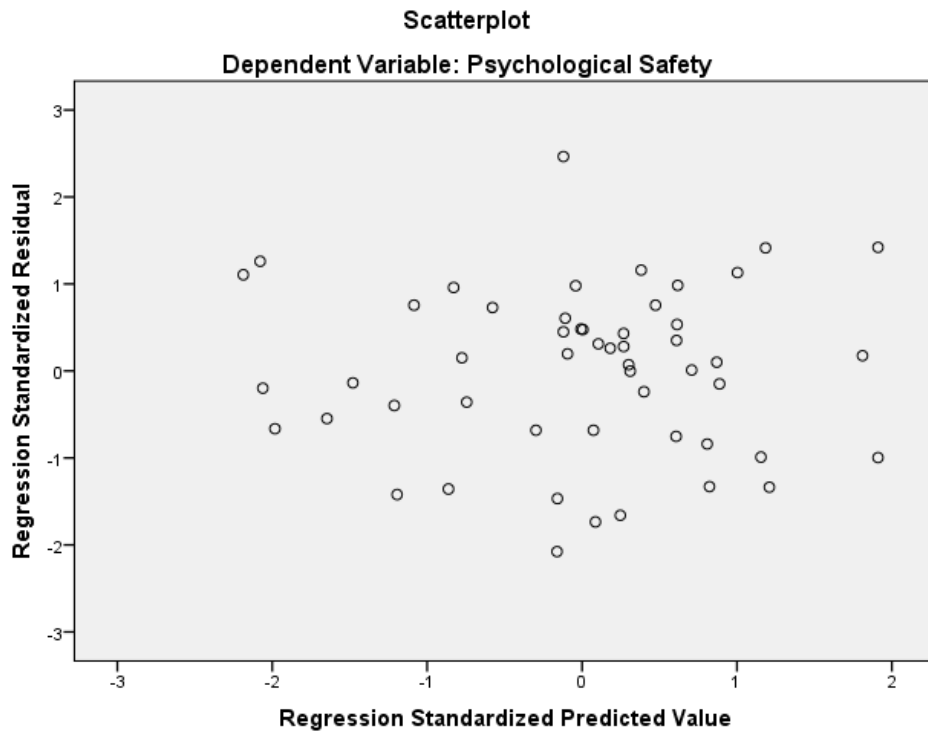


6.3 CONTROLE VOORONDERSTELLINGEN TEAMNIVEAU

Grafiek: normal probability plot teamniveau

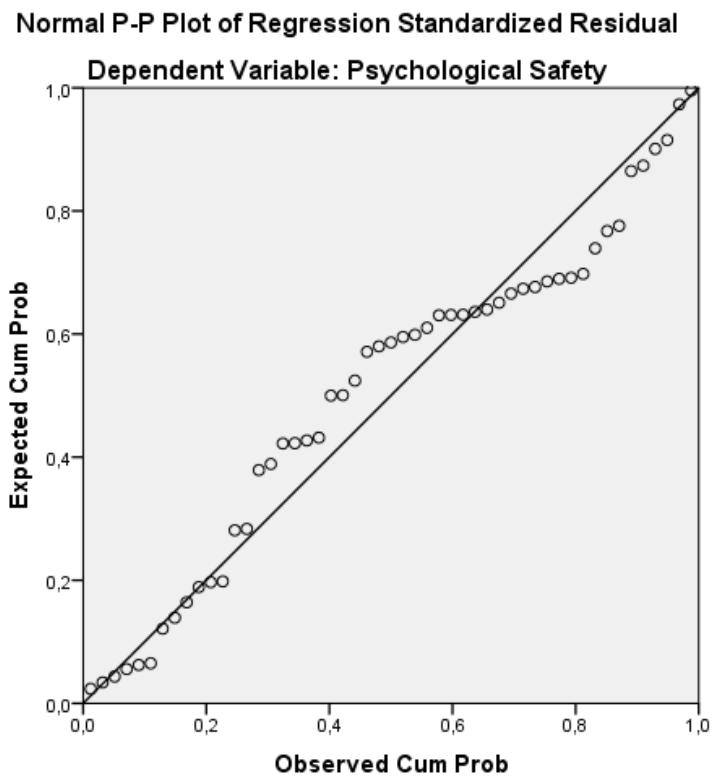


Grafiek: spreidingsdiagram teamniveau

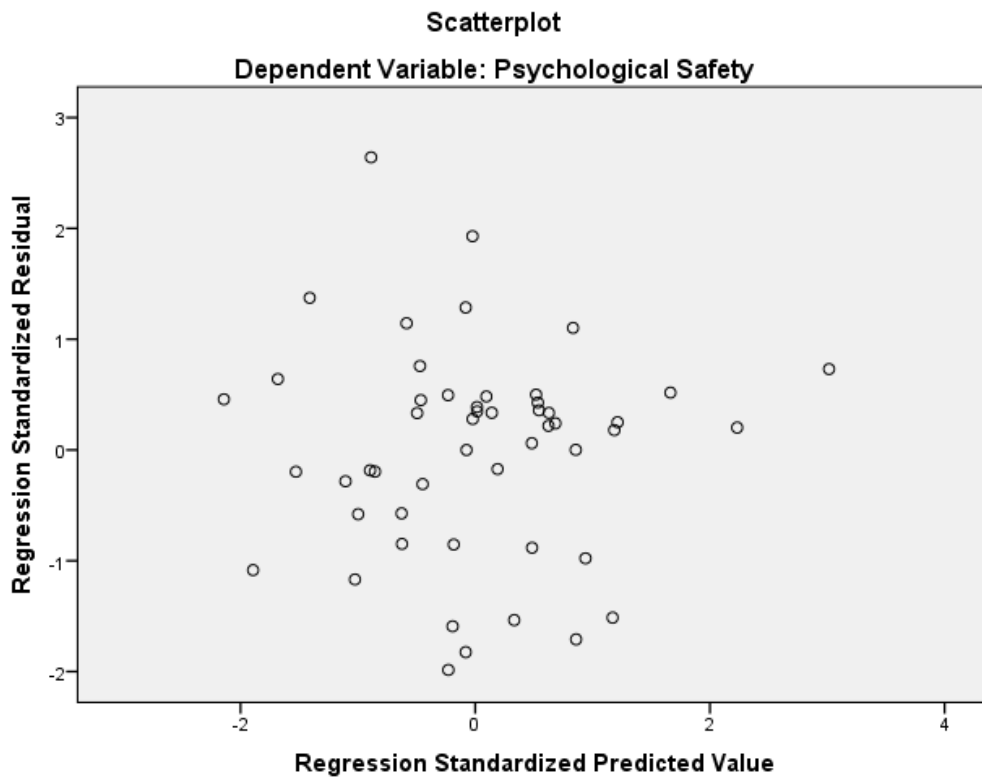


6.4 CONTROLE VOORONDERSTELLINGEN ORGANISATORISCH NIVEAU

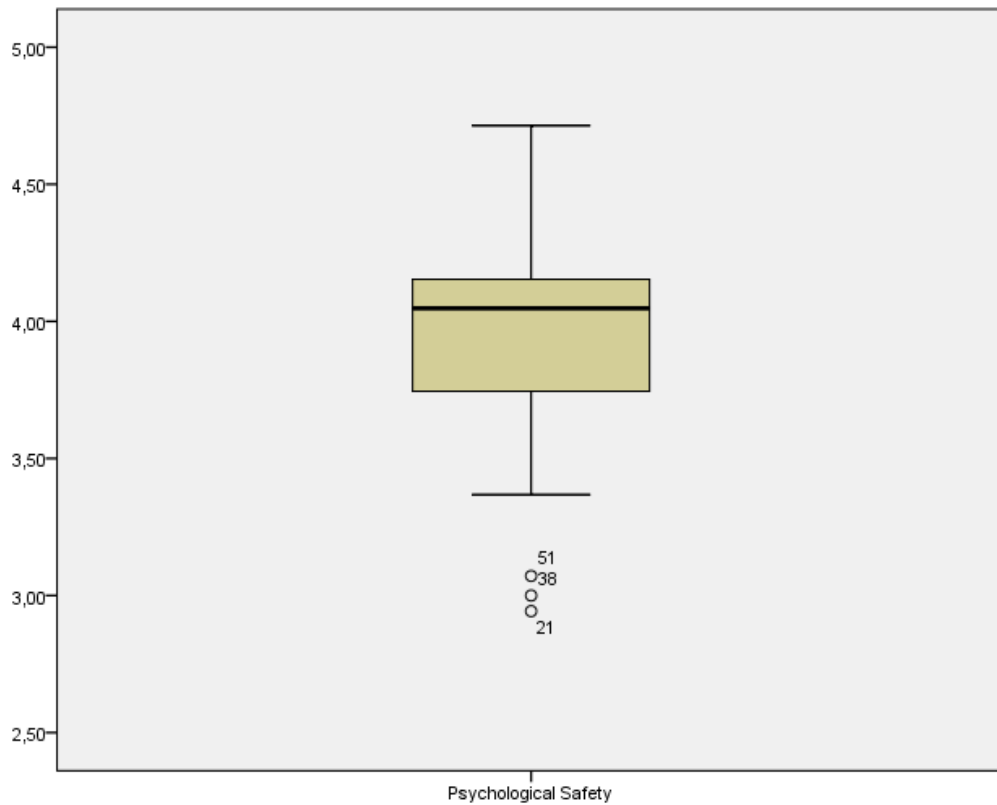
Grafiek: normal probability plot



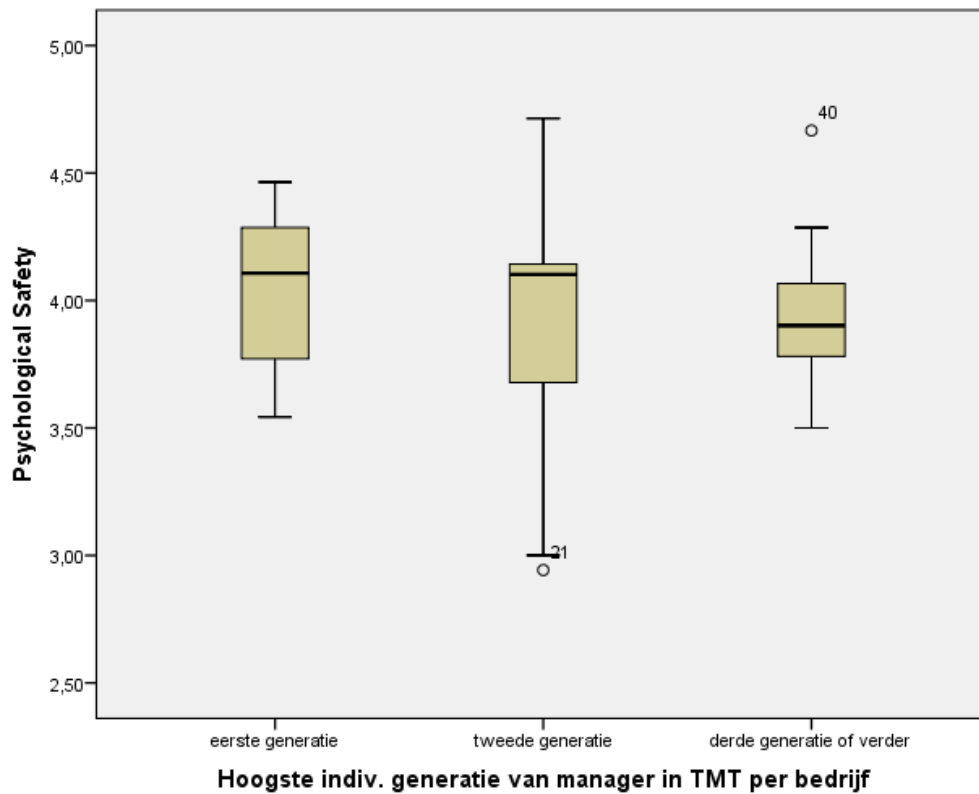
Grafiek: spreidingsdiagram



6.5 BOXPLOT AFHANKELIJKE VARIABLE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID



6.6 BOXPLOT ONAFHANKELIJKE VARIABELE GENERATIE



6.7 FREQUENTIETABEL GENERATIE

<i>Generatie familiebedrijf</i>	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Eerste generatie	10	18,2	18,2
Tweede generatie	29	52,7	70,9
Derde generatie of verder	16	29,1	100

6.8 FREQUENTIETABEL AANTAL SAMENKOMSTEN PER MAAND

<i>Aantal samenkomsten per maand</i>	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
0,3	4	7,3	7,3
1	10	18,2	25,5
1,5	1	1,8	27,3
2	20	36,4	63,6
3	1	1,8	65,5
4	19	34,5	100

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, *113*(3), 533.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, *16*(3), 211-219.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, *24*(1), 45-68.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *13*(2), 134-152.
- Bantel, K. A. & Wiersema, M. F. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, *35*(1), 91-121.
- Bantel, K. A., & Wiersema, M. F. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, *35*(1), 91-121.
- Barnett, T., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Pearson, A. W., (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, *36*(2), 267-293.
- Bendoly, E. (2014). System dynamics understanding in projects: Information sharing, psychological safety, and performance effects. *Production and operations management*, *23*(8), 1352-1369.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2006). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. 2007 Social Science Electronic Publishing.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*(3), 258-279.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). *Measuring and explaining management practices across firms and countries* (No. w12216). National Bureau of Economic Research.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, *20*(4), 321-335.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of management journal*, *40*(1), 152-170.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 151.

- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Edmondson, A. C., & Tishler, A. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from "what" to "how". *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- Clerkin, T. A., & Jones, K. J. (2013). A Study of Conflict in Top Management Decision Making: The Impact of Contribution Motive. *Coastal Business Journal*, 12(1), 34-51.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family business review*, 5(2), 117-136.
- Davis, J. *Harvard Business School*. Opgehaald van <http://www.exed.hbs.edu/assets/Pages/video.aspx?videoid=48>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M., & Lansberg, I., (1997): Generation to generation: life cycles of the family business. *Harvard Business Review*. Boston, MA.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard business review*, 89(4), 48-55.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and innovation in organizational teams*, 109-136.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C., & Singer, S. (2012). Confronting the tension between learning and performance. *Reflections: The SoL Journal*, 11(4), 34-43.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Fernandes, M. F., & Randall, D. M. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of business ethics*, 10(11), 805-817.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Goffman, E. (1967). On face-work. *Interaction ritual*, 5-45.

- 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(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family business review*, 21(1), 51-69.
- Hambrick, D. C. (2005). 'Upper echelon theory: origins, twists and turns, and lessons learned'. In Smith, K. G. and Hitt, M. A. (Eds), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press, 109-27
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Harkins, S. G., & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4), 457-465.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). Firms' age, process innovation and productivity growth. *International Journal of Industrial Organization*, 22(4), 541-559.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology today*, 5(6), 43-46.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1984). The neurotic organization: Diagnosing and revitalizing unhealthy companies. NY: *Harper Business*.
- Klein, S. B., & Pieper, T. M. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Lambrecht, J. & Baetens, K. (2005). *Teammanagement van het familiebedrijf*. Lannoo Uitgeverij.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.
- Lambrechts, F., & Voordeckers, W. (2010). Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?. VKW Limburg.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf: sleutel tot succes*. Tielt: Lannoo.
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.
- Mayfield, C. O., Tombaugh, J. R., & Lee, M. (2016). Psychological Collectivism and Team Effectiveness: Moderating Effects of Trust and Psychological Safety. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(1), 78.
- Mazzola, P., & Sciascia, S. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314.
- Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Nelton, S. (1997). Hiring an outsider as a top executive. *Nation's Business*, 85(2).
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Peterson, R. S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T., & Martorana, P. (1998). Group dynamics in top management teams: Groupthink, vigilance, and alternative models of organizational failure and success. *Organizational behavior and human decision processes*, 73(2-3), 272-305.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business, fourth edition*. South-Western Cengage Learning.
- Schmidts, T., & Shepherd, D. (2013). Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics. *Small Enterprise Research*, 20(2), 76-86.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business venturing*, 14(2), 189-214.
- Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Thomassen, A. J. & de Jong, M. (2002). *Familie in zaken. Spelregels van een bijzondere samenwerking*. Tilburg: Stichting Centrum van het familiebedrijf.
- Vandekerckhof, P. (2015). *Top management team diversity in private family firms*.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2017). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*, forthcoming.
- Van de Mortel, T. F. (2008). Faking it: social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, The, 25(4), 40.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

- Wei, L. Q., & Wu, L. (2013). What a diverse top management team means: Testing an integrated model. *Journal of Management Studies*, 50(3), 389-412.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.
- Zona, F. (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), 735-753.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Welke factoren dragen bij tot het opzetten van optimale teamcontext binnen managementteams in familiebedrijven

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**
Jaar: **2017**

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,

Minten, Marie

Datum: **1/06/2017**