



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Zorgenvrouwelijke CEO's van familiebedrijven voor betere bedrijfsresultaten omwille van de creatie van familiale cohesie?

Myrthe Vandebosch

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEUJVERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Zorgenvrouwelijke CEO's van familiebedrijven voor betere bedrijfsresultaten omwille van de creatie van familiale cohesie?

Myrthe Vandebosch

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Woord vooraf

Deze masterproef is het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting *Accountancy*, Financiering en Fiscaliteit – optie Financiering aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef was een grote uitdaging, maar eveneens een leerrijke ervaring. Ik hoop dan ook dat dit werk een bijdrage kan leveren aan de wetenschappelijke literatuur en andere mensen zal aanzetten zich verder te verdiepen in het gekozen onderwerp.

De resultaten – bekomen via een literatuurstudie en een empirisch onderzoek – zijn mede tot stand gekomen dankzij alle vergaarde kennis tijdens zowel de driejarige bacheloropleiding als de eenjarige masteropleiding. Dank dan ook aan alle professoren van de afgelopen jaren. Verder zou ik ook graag mijn promotor prof. dr. Tensie Steijvers willen bedanken voor het vele werk en tijd dat zij gestoken heeft in het regelmatig nalezen van deze masterproef. Haar ondersteuning en opbouwende feedback waren een grote hulp bij het schrijven en de uiteindelijke totstandkoming van dit werk. Ook een speciale vermelding voor mijn copromotor dr. Maarten Corten omdat ik gebruik mocht maken van data die hij reeds verzamelde.

Tot slot wil ik nog graag mijn ouders en vriend bedanken voor de kansen en morele steun die ze mij gegeven hebben bij het doorlopen van de volledige opleiding. Zij hebben ertoe bijgedragen dat ik mijn opleiding tot een goed einde heb kunnen brengen.

Vandebosch Myrthe

Mei, 2019

Samenvatting

Er werd reeds veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar de invloed van vrouwelijk leiderschap op de bedrijfsresultaten. Zo vinden Amore et al. (2014) een positief verband tussen een vrouwelijke CEO en de winstgevendheid van een bedrijf. Ook Bjuggren, Nordström en Palmberg (2018) vinden dat vrouwelijk leiderschap een sterke positieve invloed heeft op de prestaties van een familiebedrijf. Men ging echter nog niet op zoek naar een mogelijke oorzaak van het verband tussen beide variabelen. Het doel van deze masterproef is dan ook deze *gap* in de literatuur op te vullen: wat maakt dat vrouwelijke CEO's betere bedrijfsresultaten realiseren? Onder andere Eagly en Johnson (1990) toonden aan dat de focus op het individu en persoonlijke relaties erg typerend is voor vrouwelijk leiderschap. Verder werd reeds bewezen dat een familie met een sterke emotionele band zal samenwerken om dezelfde doelstellingen te bereiken (Taifel & Turner, 1986; Andrews et al., 2008; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Familiale cohesie is een erg belangrijke determinant in onderzoek naar familiebedrijven omdat het een factor is die de meeste invloed heeft op de dagdagelijkse werking binnen deze bedrijven (Tsabari & Lavee, 2012; Aronoff & Ward, 1995; Pollak, 1985, Vozikis, Weaver & Liguori, 2013). Niet ieder niveau van familiale cohesie heeft echter een positieve invloed op de bedrijfsresultaten (Olson, 1999). Zo is enerzijds te weinig cohesie negatief daar men dan streeft naar persoonlijke macht en geen rekening houdt met andere goede ideeën (Nijssen, 2017). Anderzijds is ook een te hoog niveau van cohesie negatief daar de individuele zelfontplooiing dan wegvalt en men gelijkgezind gaat denken (Björnberg & Nicholson, 2007; Olson, 2000). Enkel een gematigd niveau van familiale cohesie leidt tot zowel individuele ruimte als familiale betrokkenheid (Baer, 2002; Booij & Mensigh, 2001). Kortom, deze masterproef argumenteert dat familiale cohesie de mediërende variabele is tussen vrouwelijke CEO's en betere bedrijfsprestaties. In het bijzonder zal er ook gekeken worden naar welk niveau van familiale cohesie de meest positieve invloed heeft op de bedrijfsresultaten van een privaat familiebedrijf.

Hoofdstuk 1 start met de probleemstelling en sluit af met het formuleren van de onderzoeksvraag: 'Zorgen vrouwelijke CEO's van familiebedrijven voor betere bedrijfsresultaten omwille van de creatie van familiale cohesie?'. Hoofdstuk 2 gaat verder met de literatuurstudie inzake de volgende thema's: het familiebedrijf, leiderschap in familiebedrijven, vrouwelijk leiderschap en familiale cohesie. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 op basis van de literatuurstudie de volgende hypothesen opgesteld: (1) Vrouwelijk leiderschap heeft een positieve invloed op de bedrijfsresultaten, (2) Vrouwelijk leiderschap heeft een positieve invloed op het niveau van familiale cohesie en (3) Enkel een gematigd niveau van familiale cohesie heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten.

Hoofdstuk 4 geeft meer uitleg over de gebruikte methodologie. De basis van de empirische studie wordt gevormd door een dataset bestaande uit Belgische private ondernemingen omtrent familiecohesie en CEO's. Deze dataset werd opgesteld door dr. Maarten Corten in 2015 in het kader van een ander onderzoek. De variabele familiale cohesie wordt hierin gemeten aan de hand van Olson (2000) zijn *Family Cohesion Scale*. Vervolgens wordt deze dataset aangevuld met diverse financiële gegevens uit de Bel-first databank. De uitkomstmaat in deze masterproef zijn de bedrijfsresultaten en er wordt gekozen om dit te meten via zowel het rendement op de activa als via

het rendement op het eigen vermogen. Alle hypothesen worden empirisch getest in SPSS via zowel de methode van Baron en Kenny (1986) als via de methode van Preacher en Hayes (2012).

Hoofdstuk 5 toont alle resultaten van het uitgevoerde onderzoek waarna in hoofdstuk 6 een conclusie wordt gevormd. In tegenstelling tot de verwachte resultaten op basis van de literatuurstudie wordt er in geen enkel model een statistisch significant effect gevonden om de hypothesen te bevestigen. We kunnen met andere woorden hypothese één, twee en drie niet aanvaarden. Tot slot worden er nog enkele beperkingen van het onderzoek alsook aanbevelingen voor toekomstig onderzoek geformuleerd.

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling.....	1
2. Literatuurstudie.....	5
2.1. Het familiebedrijf	5
2.2. Leiderschap in familiebedrijven	6
2.3. Vrouwelijk leiderschap	7
2.4. Familiale cohesie	9
3. Hypothese ontwikkeling.....	13
4. Methodologie.....	15
4.1. Dataset	15
4.2. Variabelen	15
4.2.1. Afhankelijke variabelen	15
4.2.2. Onafhankelijke variabele	16
4.2.3. Mediatie variabele	16
4.2.4. Controlevariabelen	17
5. Resultaten.....	19
5.1. Beschrijvende statistieken	19
5.2. Correlatietabel	24
5.3. Regressieanalyse	26
6. Conclusie.....	33
7. Referenties.....	35

Lijst figuren en tabellen

Figuur 1. <i>Three Circle Model</i> (Tagiuri & Davis, 1996)	5
Figuur 2. Conceptueel model	14
Figuur 3. Omgekeerd U-vormig verband familiale cohesie en bedrijfsresultaten	14
Figuur 4. Visuele voorstelling mediatiemodel	26
Tabel 1. Beschrijvende statistieken volledige dataset	20
Tabel 2. Frequentietabel geslacht familiale CEO	20
Tabel 3. Frequentietabel sectoren	20
Tabel 4. <i>Independent Samples T-Test</i>	22
Tabel 5. Vergelijking beschrijvende statistieken op basis van geslacht CEO	23
Tabel 6. <i>Pearson</i> Correlatietabel	25
Tabel 7. Resultaten <i>Ordinary Least Squares</i> regressie	27
Tabel 8. Regressieresultaten met opsplitsing van de <i>balanced score</i>	29
Tabel 9. Mediatieanalyse op ROA via <i>Process Tool</i>	31
Tabel 10. Mediatieanalyse op ROE via <i>Process Tool</i>	32

1. Probleemstelling

Familiebedrijven zijn van onmiskenbaar belang voor de Belgische economie. Volgens de website van *The Family Business Network Belgium* dragen deze bedrijven voor 33 procent bij aan het bruto binnenlands product en zorgen ze voor 45 procent van de totale werkgelegenheid (Lambrecht & Molly, 2011; *FBN Belgium*, 2018). Het is dus niet onbelangrijk het aandeel van familiebedrijven in de Belgische economie te begrijpen en hun werking te bestuderen (Bughin & Colot, 2010; Schildermans, 2016-2017).

Vandaag de dag wordt amper 30 procent van de Belgische familiebedrijven geleid door een vrouw (Molly, 2017). Dit is niet verwonderlijk daar ondernemerschap en leiderschap vaak gezien worden als iets mannelijks: het typische *'think-manager-think-male'* principe (Heilman, Block & Martell, 1995; Powell, Butterfield & Parent, 2002; Sczesny et al., 2004). Echter toonden Eddleston en Powell reeds in 2006 aan dat zowel ondernemerschap als leidinggeven een gender afhankelijk proces is. Zo focussen mannen zich bijvoorbeeld op hun status die afhankelijk is van financiële successen en bedrijfsgroei (DeMartino & Barbato, 2003; Eddleston & Powell, 2008). Vrouwen daarentegen leggen meer nadruk op het socio-emotionele aspect dat afhankelijk is van interpersoonlijke relaties met werknemers en klanten (Bird & Brush, 2002; Eddleston & Powell, 2008). Verder worden vrouwen geacht meer relatie georiënteerd te zijn terwijl mannen eerder taak georiënteerd zijn (Gardiner & Tiggemann, 1999; Vera & Dean, 2005). De leiderschapsstijl van vrouwelijke CEO's wordt vaak omschreven als relationeel (Post, 2015) en transformationeel (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Hierbij ligt de focus op relaties tussen teamleden (Carmeli, Ben-Hador, Waldman & Rupp, 2009). Vrouwelijke CEO's vinden het erg belangrijk dat iedereen zich goed voelt binnen de organisatie (Eddleston & Powell, 2008) en doen er alles aan om ervoor te zorgen dat iedereen streeft naar dezelfde organisatiedoelstellingen (Fletcher, 1998; Post, 2015). Uit onderzoek blijkt dat deze samenhang leidt tot frequente en positieve interacties tussen werknemers (Cross & Madson, 1997; Post, 2015). Dit zorgt er niet enkel voor dat mensen zich goed voelen in de organisatie en het verlangen hebben om er te blijven (Post, 2015), maar ook dat ze sneller geneigd zijn elkaar onderling te ondersteunen en te helpen indien er problemen optreden (Johnson, Johnson & Anderson, 1983). Men denkt namelijk niet meer individueel, maar gaat kijken naar de gevolgen voor de volledige onderneming (Cross & Madson, 1997). Deze vrouwelijke kenmerken zijn uitermate geschikt voor het leiden van een familiebedrijf aangezien men hier zowel rekening moet houden met het welzijn van de onderneming als met het welzijn van de familie (Salganicoff, 1990; Vera & Dean, 2005).

Er zijn reeds heel wat studies die onderzoeken of een vrouwelijke CEO zorgt voor betere bedrijfsresultaten in familiebedrijven. Zo vinden Amore et al. (2014) een positief verband tussen een vrouwelijke CEO en de winstgevendheid van een bedrijf. Bjuggren, Nordström en Palmberg (2018) maken een onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven om het effect na te gaan van vrouwelijk leiderschap. Ook zij vinden dat vrouwelijk leiderschap een sterke positieve invloed heeft op de prestaties van een familiebedrijf (Bjuggren, Nordström & Palmberg, 2014). Verder besluiten heel wat onderzoeken dat de aanwezigheid van een vrouwelijke CEO leidt tot een lagere schuldgraad (Faccio et al., 2016; Huang & Kisgen, 2013; Farrell & Hersch, 2005; Hillman et al., 2007; Adams & Ferreira, 2009; Rossi, Cebula & Barth, 2017). Het feit dat vrouwelijke CEO's zorgen voor betere bedrijfsresultaten is kortom al vaak bewezen. Echter gaat geen van deze studies op zoek

naar wat de oorzaak zou kunnen zijn van het positieve verband. Dit is echter wel een heel belangrijke factor en deze masterproef heeft dan ook als doel die *gap* in de literatuur op te vullen: wat maakt dat vrouwelijke CEO's betere bedrijfsresultaten realiseren?

Kammerlander en Ganter toonden in 2014 aan dat een CEO van een familiebedrijf zowel economische als niet-economische doelstellingen nastreeft. Enkele van deze niet-economische doelstellingen zijn het behouden of creëren van een goede familiale band, de familiereputatie behouden en persoonlijke banden versterken (Kammerlander & Ganter, 2014). Een goede CEO van een familiebedrijf is met andere woorden de verbinding tussen de familie enerzijds en het bedrijf anderzijds (Vera & Dean, 2005; Salganicoff, 1990). Het is zijn of haar taak ervoor te zorgen dat de familie aan hetzelfde zeel trekt en eensgezind denkt.

Onderzoek toont aan dat een familie met een sterke emotionele band zal samenwerken om dezelfde doelstellingen te bereiken (Tajfel & Turner, 1986; Andrews et al., 2008; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Olson (2000, p.145) definieert familiale cohesie als volgt: "*..the emotional bonding that family members have towards one another.*"

Familiale cohesie of gezinscohesie werd tot nog toe voornamelijk onderzocht vanuit psychologisch standpunt (Blos, 1979; Conger & Ge, 1999; Laursen & Collins, 1994). Echter komen deze studies niet tot een eenduidige conclusie over het effect van familiale cohesie. Enerzijds zijn er studies die concluderen dat familiale cohesie een direct lineair verband heeft met het familiaal functioneren (Joh et al., 2013; Barnes, 1990). Dit betekent dat hoe hoger de mate van familiale cohesie, hoe beter de familie samenwerkt. Een voorbeeld hiervan is dat de familiale band een gevoel van sociale veiligheid creëert waardoor het wederzijds vertrouwen groot is en men meer bereid is om advies aan elkaar te vragen (Anderson & Williams, 1996; Jaspers, 2012-2013). Anderzijds zijn er studies die een curvi lineair verband ondersteunen tussen familiale cohesie en familiaal functioneren (Hsueh-Liang, 2008; Jaspers, 2012-2013). Zo kan een te sterke samenhang de samenwerking bijvoorbeeld ook belemmeren (Hsueh-Liang, 2008) daar men te veel nadruk legt op gevoelens en emoties (de Vries, 1996; Tagiuri & Davis, 1996; Jaspers, 2012-2013). Volgens Baer (2002) is een gematigd niveau van cohesie het beste om flexibiliteit te garanderen. Hierbij is er sprake van zowel betrokkenheid als van individuele ruimte (Baer, 2002; Booij & Mensingh, 2001).

Michael-Tsabari en Lavee (2012) toonden aan dat familiale cohesie ook een belangrijke determinant is bij onderzoek naar familiebedrijven, omdat het toelaat het gedrag en beslissingsproces in familiebedrijven beter te begrijpen (Michael-Tsabari & Lavee, 2012; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Er werd reeds onderzoek verricht naar de economische gevolgen van familiale cohesie. Verder is er volgens Janis (1983) cohesie nodig om goede beslissingen te kunnen nemen, enerzijds omdat men dan veel met elkaar communiceert en overlegt en anderzijds ook openstaat voor andere ideeën en alternatieven (Hogg, 1993; Janis, 1983). Hierdoor zal de kwaliteit van de genomen strategische beslissingen verbeteren (Jaspers, 2011-2012). Ook samenwerking is een belangrijke factor in een goede bedrijfsvoering (Berkowitz, 1954; Goodacre, 1951). Zo streeft een familie met een sterke cohesie samen naar een gemeenschappelijk doel en doen ze er alles aan om dit te verwezenlijken en succesvol te implementeren (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Jaspers, 2011-2012). We kunnen dus afleiden dat familiale cohesie onder andere leidt tot meer winst, betere besluitvorming en een betere bedrijfsvoering in het algemeen. Bovendien doen de eerder beschreven kenmerken van vrouwelijk

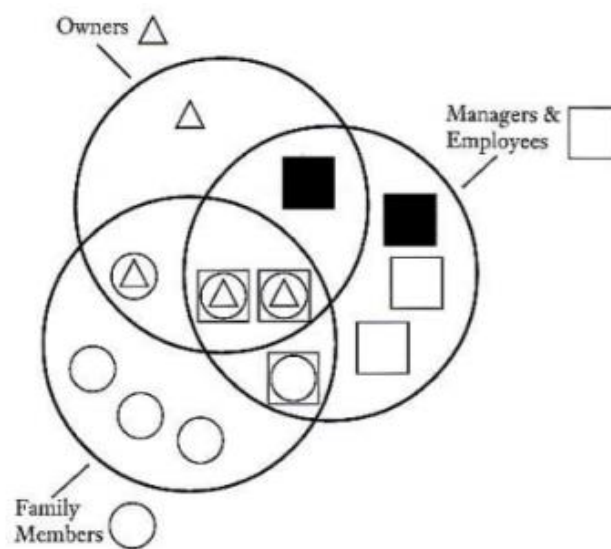
leiderschap vermoeden dat vrouwelijke CEO's zullen zorgen voor meer familiale cohesie. Zo blijkt uit onderzoek dat vrouwelijke CEO's goed zijn in zowel het nastreven van economische als van niet-economische doelstellingen binnen een familiebedrijf (Post, 2015). Kortom, we weten dus al dat zowel vrouwelijke CEO's als familiale cohesie zorgen voor betere bedrijfsresultaten. Echter weten we nog niet hoe het komt dat vrouwelijke CEO's betere bedrijfsresultaten genereren. Deze masterproef heeft dan ook als doel na te gaan of familiale cohesie de mediërende variabele is die beide factoren met elkaar verbindt. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Zorgen vrouwelijke CEO's van familiebedrijven voor betere bedrijfsresultaten omwille van de creatie van familiale cohesie?”

2. Literatuurstudie

2.1. Het familiebedrijf

Uit onderzoek van Schulze et al. (2001) blijkt dat men vaak de familie en het familiebedrijf bekijkt als aparte dingen (Dyer, 2003). Echter is het net heel belangrijk om dit als één geheel te beschouwen daar beiden elkaar beïnvloeden (Dyer, 2003). Het is namelijk *“de interactie van de familie, het bedrijf en de individuele familieleden die een uniek systeem creëert dat de prestatie van het familiebedrijf beïnvloedt* (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003)” (Nijssen, 2016-2017, p.7). Om deze interactie beter te begrijpen, kunnen we gebruik maken van het *Three Circle Model* of driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Dit model toont dat een familiebedrijf uit drie elementen bestaat: de familie, het eigendom en het management.



Figuur 1. Three Circle Model (Tagiuri & Davis, 1996)

Zoals te zien in Figuur 1 overlappen de drie elementen elkaar. Men noemt dit ook bivalente attributen en het succes van een familiebedrijf is afhankelijk van hoe goed deze attributen *gemanaged* worden (Tagiuri & Davis, 1996). Zo brengt de overlapping van deze attributen volgens Tagiuri en Davis (1996) zowel voor- als nadelen met zich mee. We maken dit duidelijk met een voorbeeld. Een familielid dat werkt in een familiebedrijf kan drie simultane rollen hebben: als familielid, als eigenaar en als manager (Tagiuri & Davis, 1996). Als familielid is men bezorgd om het welzijn en de samenhang van de familie, als eigenaar kijkt men voornamelijk naar het rendement op investeringen en als manager focust men zich op de dagdagelijkse effectiviteit van de onderneming (Tagiuri & Davis, 1996). Eén persoon die al deze verschillende doelen op hetzelfde moment probeert te realiseren, kan leiden tot zowel voor- als tot nadelen. Enerzijds verhoogt het de efficiëntie en effectiviteit van het beslissingsproces (Tagiuri & Davis, 1996). Anderzijds leidt het tot tegengestelde belangen en normvervaging. Zo streeft een familie naar eenheid en een bedrijf naar gezonde concurrentie (Tagiuri & Davis, 1996). Hierdoor worden familie zaken betrokken bij zakelijke discussies en wegen ze er te zwaar in door. Dit leidt tot een gebrek aan zakelijke objectiviteit en is nadelig voor zowel het welzijn van de familie als dat van het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996; Nijssen, 2016-

2017). Andere voorbeelden van bivalente attributen zijn een gedeelde identiteit, een familiegeschiedenis en een eigen familiale manier van communiceren (Tagiuri & Davis, 1996; Nijssen, 2017).

Het creëren van familiale eensgezindheid is een noodzakelijk element in de goede werking van het familiebedrijf en creëert een competitief voordeel (Jiménez, Martos & Jiménez, 2015). Leiderschap is een erg belangrijke determinant in het creëren en behouden van deze familiale eensgezindheid (Cook & Wall, 1980; Butler, 1991; Jiménez, Martos & Jiménez, 2015). De CEO kan namelijk invloed uitoefenen op zowel de familieleden als op de eigenaars en het management van een familiebedrijf.

2.2. Leiderschap in familiebedrijven

We kunnen CEO's beschouwen als dé hoofdrolspelers binnen een onderneming. Zij nemen de strategische beslissingen die de onderneming richting geven en haar beïnvloeden op zowel korte als lange termijn (Wasserman, 2003). De belangrijkste (economische) doelstelling van een CEO is het behalen van winsten. Binnen een familiebedrijf echter moet men ook rekening houden met niet-economische doelstellingen (Kammerlander & Ganter, 2014). Deze kunnen we indelen in vijf categorieën (Berrone et al., 2012; Gomez-Meija et al., 2001; Kammerlander & Ganter, 2014). Ten eerste het verlangen van familieleden om macht en controle te behouden over de onderneming en haar strategische beslissingen (Chua et al., 1999; Carney, 2005). Ten tweede het verlangen om de onderneming binnen de familie te houden gedurende meerdere generaties (Chua et al., 1999; Kammerlander & Ganter, 2014). Ten derde de bescherming van de familiale reputatie (Berrone et al., 2012). Ten vierde streeft een familiale CEO naar het creëren en behouden van nauwe banden met zowel klanten als met familiale en niet-familiale werknemers (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Uzzi, 1997; Coleman, 1988). De vijfde en laatste categorie van niet-economische doelstellingen is het creëren van emotionele betrokkenheid met het familiebedrijf, haar geschiedenis en haar producten (Tagiuri & Davis, 1996; Kammerlander & Ganter, 2014). Deze niet-economische doelstellingen worden in de literatuur ook wel samengevat als het nastreven van *socioemotional wealth (SEW)* (Gomez-Meija et al., 2007).

Bij het nemen van strategische beslissingen zal men altijd rekening houden met de invloed ervan op de niet-economische doelstellingen (Gomez-Meija et al., 2007). In de literatuur is men het nog niet eens of het nastreven van de niet-economische doelstellingen positieve dan wel negatieve gevolgen heeft voor het familiebedrijf (Kammerlander & Ganter, 2014). Zo argumenteert men enerzijds dat familiebedrijven ernaar streven zoveel mogelijk macht binnen het familiebedrijf te houden. Dit kan betekenen dat men beter gekwalificeerd maar extern personeel aan de kant schuift en kiest voor de eigen familie (Gomez-Meija et al., 2007). Anderzijds is men ook erg gericht op de lange termijn daar men wil dat het familiebedrijf zo lang mogelijk blijft bestaan en een goede reputatie heeft (Gomez-Meija et al., 2007).

Eddleston en Powell (2006) toonden reeds aan dat ondernemerschap en leidinggeven een gender afhankelijk proces is. Of eerder de positieve dan wel de negatieve gevolgen van de niet-economische doelstellingen zullen doorwegen, zal dus sterk beïnvloed worden door het geslacht van de CEO. Zo focussen mannen zich bijvoorbeeld op hun status die afhankelijk is van financiële successen en bedrijfsgroei (DeMartino & Barbato, 2003; Eddleston & Powell, 2008). Vrouwen daarentegen leggen

meer nadruk op het socio-emotionele aspect dat afhankelijk is van interpersoonlijke relaties met werknemers en klanten (Bird & Brush, 2002; Eddleston & Powell, 2008). We vermeldden reeds eerder dat een goede CEO de verbinding is tussen de familie enerzijds en het bedrijf anderzijds (Vera & Dean, 2005; Salganicoff, 1990) en dat vrouwen uitermate geschikt zijn voor het leiden van een familiebedrijf (Salganicoff, 1990; Vera & Dean, 2005). In wat volgt gaan we dieper in op de kenmerken van vrouwelijk leiderschap.

2.3. Vrouwelijk leiderschap

Er werd reeds veel onderzoek verricht naar verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Eagly & Carli, 2003). Echter dateert volgens Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) het merendeel van deze informatie van voor 1990. Zo maakte Bales (1950) een onderscheid tussen twee benaderingen van leiderschap. Enerzijds taak georiënteerd leiderschap dat focust op het bereiken van de vooropgestelde taken binnen een organisatie en anderzijds interpersoonlijk leiderschap dat focust op het onderhouden van interpersoonlijke relaties door ook aandacht te besteden aan het moreel en het welzijn van anderen (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Een aantal kleinere studies maakten een onderscheid tussen democratisch en autocratisch leiderschap (Lewin & Lippitt, 1938; Vroom & Yetton, 1973; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Eagly en Johnson voerden in 1990 een meta-analyse uit op 162 eerdere studies inzake leiderschapsverschillen tussen man en vrouw. Volgens hun conclusie zijn vrouwelijke leiders democratisch en mensgericht, in tegenstelling tot mannelijke leiders die autocratisch en taak georiënteerd zijn (Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johnson, 1990). Echter ontbrak er in de eerdere studies nog steeds een gedetailleerde omschrijving van elk type leiderschapsgedrag (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Om hiertoe te komen, verlegden onderzoekers hun focus naar transformationeel en transactioneel leiderschap (Van Engen & Vinkenburg, 2005).

Burns sprak in 1978 voor het eerst over transformationeel leiderschap. Dit houdt onder meer in dat de leider vertrouwen krijgt en gezien wordt als een rolmodel (Bass, 1985; Bass, 1998; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Door werknemers voldoende te begeleiden, zelfvertrouwen en zelfbewustzijn te geven, slagen transformationele leiders erin hun werknemers zich voldoende te laten ontwikkelen en dus een grotere bijdrage te leveren aan de organisatie (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Het tegenovergestelde van transformationeel leiderschap is transactioneel leiderschap (Burns, 1978; Avolio, 1999; Bass, 1998; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Dit is de meer traditionele vorm van leiderschap waarbij de leider de verantwoordelijkheden van zijn ondergeschikten verduidelijkt, hen beloont voor het behalen van de doelstellingen en corrigeert indien het misloopt (Eagly & Carli, 2003; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Uit vele onderzoeken blijkt dat leiderschapseffectiviteit positief correleert met alle componenten van transformationeel leiderschap en met slechts één component van transactioneel leiderschap (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Bovendien concludeerden Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) uit een nieuwe meta-analyse van 45 studies dat de leiderschapstijl van vrouwen eerder transformationeel dan transactioneel is. Mannelijke leiders daarentegen worden gekenmerkt door transactioneel en *laissez-faire* leiderschap (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). De

term *laissez-faire* betekent dat men de werknemers hun eigen zin laat doen en er dus een afwezigheid van leiderschap is (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003).

Het transformationeel leiderschap, waar vrouwelijke leiders eerder door getypeerd worden, kunnen we volgens Bass (1985) opsplitsen in vier factoren. Ten eerste geïdealiseerde invloed of charisma. Dit is de nobele manier waarop de leider zich gedraagt, het voortouw neemt en duidelijke waarden heeft. De werknemers identificeren zich ermee en beschouwen de leider als hun rolmodel (Warrilow, 2012). Vervolgens gemotiveerde inspiratie. Een transformationele leider heeft een duidelijke visie en kan deze ook verantwoorden (van den Brand, 2018; den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004). De optimistische toekomstvisie inspireert de werknemers om zowel hun huidige als toekomstige taken goed uit te voeren (Warrilow, 2012). Intellectuele stimulatie is de derde factor (van den Brand, 2018; den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004). De leider is niet bang van uitdagingen en laat werknemers de vrijheid om zelf creatief om te gaan met problemen (Warrilow, 2012). De vierde factor ten slotte is persoonlijke en individuele aandacht (van den Brand, 2018; den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004). Een transformationele leider gaat kijken naar de specifieke behoeften van iedere individuele werknemer en respecteert iedere bijdrage die geleverd wordt (Warrilow, 2012). Verder treedt de leider op als mentor zodat elk individu zichzelf maximaal kan ontplooiën en zijn of haar eigenwaarde kan vergroten (Warrilow, 2012) (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Vooraf de focus op het individu en persoonlijke relaties is erg typerend voor vrouwelijk leiderschap (Eagly & Johnson, 1990; Post 2015). Volgens Ferch en Mitchell (2001) staat of valt effectief leiderschap met het opbouwen en onderhouden van relaties. We kunnen dit verder uitdiepen aan de hand van Buttners (2001) relationele theorie. Volgens deze theorie zijn vrouwelijke leiders eerder relationeel in de omgang. Mary Uhl-Bien (2006, p.656) omschrijft relationeel leiderschap als volgt:

"From this perspective, leadership can be seen as a two-way influence relationship between a leader and a follower aimed primarily at attaining mutual goals."

Vrouwelijke CEO's zijn gericht op het ontwikkelen van een persoonlijke band met de werknemers (Eddleston & Powell, 2008) waarin inspraak en engagement erg belangrijk zijn en dit alles bereikt wordt door een goede communicatie (Koffi et al., 2014). Brush (1992) concludeert hieruit dat vrouwen minder concurrerend en minder wantrouwend zijn. Doordat vrouwelijke leiders vriendelijker, sympathieker en onzelfzuchtiger zijn dan mannelijke leiders, uiten ze hun emoties gemakkelijker wat hen vlotter in de omgang maakt met collega's en ondergeschikten (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Ook in de vierde factor van transformationeel leiderschap werd reeds duidelijk dat vrouwelijke CEO's ernaar streven de werknemers zich volledig te laten ontwikkelen. Dit doen ze onder andere door veel feedback te geven en als coach en mentor op te treden (Wang et al., 2013). Het gezamenlijk zoeken naar een consensus en het delen van informatie is veel belangrijker dan het autocratisch nemen van een beslissing (Wang et al., 2013).

De voornaamste leiderschapsverschillen tussen mannen en vrouwen kunnen we dus verklaren door de persoonlijke benadering naar werknemers toe die uitgelegd wordt in zowel de transformationele als relationele leiderschapstheorie. Er is ook empirisch bewijs dat deze individuele focus op werknemers een positief effect heeft op de werkomstandigheden (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Zo zorgt een vrouwelijke CEO voor een lagere *turnover*, hogere productiviteit, hogere tevredenheid van

werknemers, meer creativiteit en meer welzijn van werknemers (Garcia-Morales et al., 2008; Piccolo & Colquitt, 2006; Keller, 1992; Odumeru & Ifeanyi, 2013). Door het verbinden van de werknemers streven vrouwelijke leiders naar effectieve resultaten en bereiken ze deze ook (Fletcher, Jordan & Miller, 2000). Dit omdat men niet meer individueel denkt, maar gaat kijken naar de gevolgen voor de volledige onderneming (Cross & Madson, 1997). De invloed van vrouwelijk leiderschap op de bedrijfsresultaten in familiebedrijven werd reeds vaak onderzocht (Amore et al., 2014; Bjuggren, Nordström & Palmberg, 2018; Faccio et al., 2016; Huang & Kisgen, 2013; Hillman et al., 2007). Zo leidt vrouwelijk leiderschap onder andere tot meer winstgevendheid (Amore et al., 2014; Bjuggren, Nordström & Palmberg, 2014) en een lagere schuldgraad (Faccio et al., 2016; Huang & Kisgen, 2013; Hillman et al., 2007). Echter is er nog steeds geen onderzoek verricht naar de mogelijke oorzaak van het positieve verband tussen vrouwelijk leiderschap en de betere bedrijfsresultaten. Deze masterproef argumenteert dat deze oorzaak zal liggen in de kenmerken van vrouwelijk leiderschap en meer bepaald in de focus op de ontwikkeling van het individu en het creëren van samenhang en positieve interacties tussen werknemers (Cross & Madson, 1997; Eddleston & Powell, 2008; Fletcher, 1998; Post, 2015). Hierin zit namelijk het grootste verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders (DeMartino & Barbato, 2003; Eddleston & Powell, 2008; Gardiner & Tiggemann, 1999; Vera & Dean, 2005). De creatie van samenhang zullen we verder onderzoeken via het concept familiale cohesie.

2.4. Familiale cohesie

In de literatuur zijn verschillende vormen van cohesie terug te vinden. Denk hierbij onder andere aan sociale cohesie, groepscohesie, teamcohesie en familiale cohesie. De algemene betekenis van het woord cohesie is echter in elke vorm hetzelfde: samenhang of samenhangigheid (Klein & Mulvey, 1995). Carron, Brawley en Widmeyer (1998, p.174) definiëren cohesie meer specifiek als:

"The tendency for a group to stick together and remain united in the pursuit of its instrumental objectives."

Familiale cohesie is een erg belangrijke determinant in onderzoek naar familiebedrijven omdat het een factor is die het meeste invloed heeft op de dagdagelijkse werking binnen zulke bedrijven (Tsabari & Lavee, 2012; Aronoff & Ward, 1995; Pollak, 1985; Vozikis, Weaver & Liguori, 2013). De *agency* theorie gaat er namelijk vanuit dat mensen economisch rationeel denken (Gomez-Mejia et al., 2001) en zegt dat een familiebedrijf de meest geschikte organisatievorm is vermits enkel in dit soort ondernemingen de *agency* kosten zo laag mogelijk zijn waardoor er meer ruimte is voor innovatie en groei (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003b; Zahra, 2005). Dit betekent echter niet dat er binnen familiebedrijven geen *agency* conflicten kunnen voorkomen. Meer specifiek focust deze masterproef op de *agency* conflicten tussen leden van dezelfde familie, zogenaamde intrafamiliale *agency* conflicten. Zo schuilt het gevaar in het feit dat de relaties binnen familiebedrijven eerder gebaseerd zijn op emoties en sentiment dan op economische rationaliteit (Gomez-Mejia et al., 2001; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Deze emotionele band kan zowel positieve als negatieve uitwerkingen hebben. Volgens Schulze et al. (2003a) wordt deze emotionele band in familiebedrijven gekenmerkt door altruïsme of onbaatzuchtigheid (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Dit is het tegengestelde van egoïsme en betekent dat men gaat handelen in het belang van anderen zonder rekening te houden met het eigenbelang. Enerzijds verlaagt dit het aantal intrafamilie *agency* conflicten aangezien managers rekening zullen houden met ieders belang bij het nemen van

beslissingen (Schulze et al., 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Verder zorgt altruïsme ervoor dat familieleden zorgzaam met elkaar omgaan en versterkt het de loyaliteit en toewijding naar zowel de familieleden als naar het familiebedrijf (Nijssen, 2017). Anderzijds heeft altruïsme ook een negatieve kant waardoor het aantal intrafamilie *agency* conflicten zal toenemen. Zo kan men bijvoorbeeld gaan profiteren van de onbaatzuchtigheid van anderen (Karra et al., 2006) of bepaalde onverantwoorde risico's nemen aangezien men ervan uitgaat dat een familielid geen fouten kan maken (Nijssen, 2017; Schulze et al., 2001).

De oorzaken van intra familiale *agency* conflicten zijn talrijk. Zo leidt volgens Lambrecht en Lievens (2008) familiale complexiteit ertoe dat familieleden minder verbonden zijn met de organisatie, ze meer persoonlijke doelen nastreven en de band met naasten verslechterd (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Ook de drang naar autonomie, emotionele conflicten tussen familieleden en ontevredenheid over een persoonlijke rol binnen familiebedrijven zijn *triggers* van deze *agency* conflicten (Nicholson, 2008a, 2008b; Sharma et al., 2001; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Al deze oorzaken verhinderen dat de familieleden eensgezind samenwerken en vergroten de kans op opportunistisch gedrag (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Indien men niet tijdig en gepast reageert, zullen zowel de familie als het familiebedrijf schade ondervinden van de intra familiale *agency* conflicten (Karra et al., 2006). Het is dus erg belangrijk dat de familieleden een goede balans vinden tussen het verbonden zijn en het samenwerken met andere familieleden enerzijds en een kritische ingesteldheid anderzijds om het economisch belang van het familiebedrijf te waarborgen (Olson, 2000; Lansberg & Astrachan, 1994; Corten, Steijvers & Lybaert, 2017).

Het *Circumplex Model of Marital and Family Systems* van Olson, Russell en Sprenkle (1983) werd ontwikkeld om het familiale functioneren beter te begrijpen (Olson, 2011). Olson (2011, p.65) definieert familiale cohesie als volgt:

"the emotional bonding that family members have toward one another."

Olson, Russell en Sprenkle (1983) onderscheiden vier niveaus van cohesie. De focus hierbij ligt op de balans tussen individualiteit en samenhang (Olson, 2000; Lansberg & Astrachan, 1994). Op het eerste niveau is er heel weinig cohesie binnen een familie. Men noemt dit ook het *disengaged level*. Kenmerkend hiervoor is veel individualiteit en onafhankelijkheid. Men doet zijn of haar eigen ding en familieleden kunnen niet op elkaar rekenen in geval van problemen. Op het tweede niveau – *separated level* – varieert cohesie van laag tot gemiddeld. Hierbij vinden individuen het erg belangrijk om op zichzelf te kunnen zijn, maar brengt men ook wat tijd samen door om beslissingen te nemen en mekaar te steunen. Het derde niveau van cohesie – *connected level* – varieert van gemiddeld tot hoog. Hierbij is de tijd die men samen spendeert belangrijker dan de tijd die men apart spendeert. Ook hier is nog ruimte voor individuele bezigheden, maar toch primeert de verbondenheid van de familieleden. Op het vierde niveau – *enmeshed level* – tot slot is de cohesie zeer hoog. De emotionele verbondenheid en loyaliteit zijn hier volgens Olson (1999) extreem hoog. Er is amper plaats voor persoonlijke ruimte en privacy. Zo zal men bijvoorbeeld alles met de familieleden delen en bestaan vrienden of interesses buiten de familiekring amper (Olson, 1999; Nijssen, 2017).

Beide extremen in dit model zijn zowel voor individuen als voor relaties tussen familieleden problematisch op lange termijn. Zo houdt men in het ene geval absoluut geen rekening met elkaar

en doen individuen elk hun eigen zin en is er in het andere geval te weinig onafhankelijkheid en te veel overeenstemming tussen familieleden. Indien het niveau van familiale cohesie zeer laag is, leidt dit tot conflicten en belemmert het de goede werking binnen het familiebedrijf. Zo gaat men bijvoorbeeld streven naar persoonlijke macht en ideeën van andere familieleden tegenwerken. Uit onderzoek blijkt dat hierdoor vaak beslissingen niet of verkeerd genomen worden (Björnberg & Nicholson, 2007; Ensley & Pearson, 2005; Kellermanns & Eddleston, 2004; Nijssen, 2017). Indien het niveau van cohesie daarentegen zeer hoog is, kunnen familieleden zich niet ontplooien en gaat men gelijkgezind denken (Barber & Buehler, 1996; Kepner, 1983; Nijssen, 2017). Dit leidt tot het negeren van andere meningen en ideeën en beïnvloedt de werking van het familiebedrijf negatief daar men niet openstaat voor veranderingen (Björnberg & Nicholson, 2007; Olson, 2000; Kellermanns & Eddleston, 2004; Nijssen, 2017; Olson, 1999).

Uit onderzoek van Olson (2000) blijkt dat enkel het tweede en derde niveau van cohesie positief zijn voor de werking van een familiebedrijf, omdat hier individuele onafhankelijkheid en verbondenheid met de familie in balans staan (Nijssen, 2017). Zo kunnen mensen zich volgens Barber en Buehler (1996) namelijk het best ontwikkelen indien ze de vrijheid hebben om onafhankelijk dingen te ontdekken en te creëren zolang ze maar nog kunnen terugvallen op steun en hulp van hun familieleden. Verder is er volgens Janis (1983) een middelmatig niveau van cohesie nodig om goede beslissingen te kunnen nemen, omdat men dan enerzijds veel met elkaar communiceert en overlegt en anderzijds ook openstaat voor andere ideeën en alternatieven (Hogg, 1983; Janis, 1983). Dit leidt er volgens Kellermanns & Eddleston (2004) toe dat men alle opties zal overwegen bij het nemen van beslissingen en wordt een te snelle besluitvorming vermeden (Nijssen, 2017). Bovendien zal een cohesieve familie beter samenwerken en zo samen streven naar een gemeenschappelijk doel (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Jaspers, 2011-2012). Iedereen wil dat de groep succesvol is en zal daarom ook hard werken om dit te bewijzen en eventuele problemen snel op te lossen (Berkowitz, 1954; Goodacre, 1951; Jaspers 2011-2012). Verder toonde Zahra (2012) aan dat een cohesieve familie beschikt over meer kennis en ervaring in diverse gebieden, omdat familieleden gebruik maken van elkaars netwerk om steeds in contact te komen met nieuwe mensen (Zahra et al., 2007a). Bovendien delen ze ook sneller nieuwe informatie met elkaar en helpen de familieleden elkaar om deze nieuwe informatie te verwerken (Zahra, 2012). Hierbij houdt men veel rekening met de mogelijke impact op de prestaties van het familiebedrijf (Zahra, 2012). In zijn studie concludeert Zahra (2012) dat familiale cohesie een positieve invloed heeft op de breedte en de snelheid van het organisationeel leervermogen in familiebedrijven.

3. Hypothese ontwikkeling

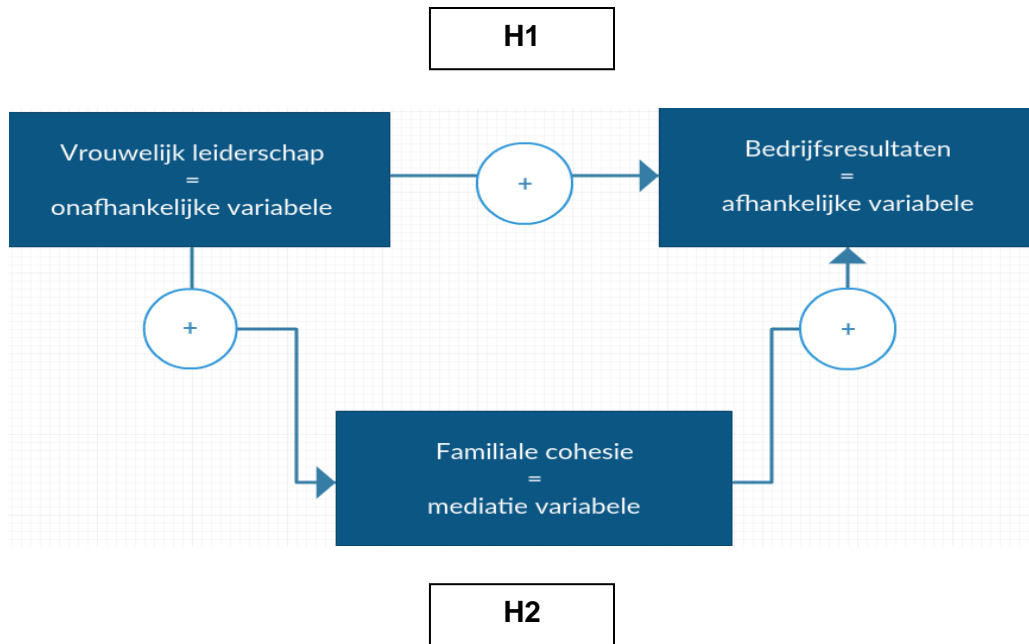
Een familiebedrijf zit complexer in mekaar dan men vaak op het eerste zicht denkt. Er moet namelijk rekening gehouden worden met zowel de familie als met het bedrijf en de eigendom ervan (Tagiuri & Davis, 1996). Bovendien worden er zowel economische als niet-economische doelstellingen nagestreefd (Kammerlander & Ganter, 2014). Om een goede en efficiënte werking te garanderen, is het creëren van familiale eensgezindheid noodzakelijk (Jiménez, Martos & Jiménez, 2015). De CEO is dé geschikte persoon voor de creatie hiervan daar deze zowel invloed kan uitoefenen op de eigenaars als op het management van het familiebedrijf (Wasserman, 2003).

De invloed van vrouwelijk leiderschap op de bedrijfsresultaten van familiebedrijven werd reeds vaak onderzocht. Deze studies concluderen onder andere dat vrouwelijke CEO's een positieve invloed hebben op de *return on assets* en leiden tot een lagere schuldgraad (Amore et al., 2014; Bjuggren, Nordström & Palmberg, 2018). Om tot deze conclusies te komen, worden er echter heel wat assumpties gemaakt. Zo hebben vrouwelijke leiders volgens Eagli en Carli (2003) een extra motivatie om goed werk te leveren, namelijk het zogenoemde glazen plafond voorgoed doorbreken. Hierdoor willen ze zichzelf extra bewijzen ten opzichte van mannelijke collega's en dit heeft een positieve invloed op de volledige onderneming (Eagli & Carli, 2003). Verder argumenteert Rosener (1990) dat vrouwelijke leiders flexibeler zijn dan mannelijke leiders en beter kunnen omgaan met onzekerheid. Volgens Lester en Cannella (2006) creëren vrouwelijke leiders van familiebedrijven meer onderling vertrouwen en zijn ze sneller in staat om conflicten op te lossen. Wang en Kelan (2013) tot slot argumenteren dat vrouwen zich openstellen voor verschillende meningen en inzichten waardoor ze over betere informatie beschikken om een beslissing te nemen.

H1. Vrouwelijk leiderschap heeft een positieve invloed op de bedrijfsresultaten.

Leidinggeven is een gender afhankelijk proces (Eddleston & Powell, 2006) en het voornaamste verschil tussen mannen en vrouwen is de creatie van samenhang en positieve interacties tussen werknemers (Cross & Madson, 1997; Eddleston & Powell, 2008; Post, 2015). We kunnen de vrouwelijke leiderschapsstijl omschrijven als relationeel en transformationeel (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Buttner, 2001). Zo is een vrouwelijke CEO erg begaan met de specifieke behoeftes van de werknemers en streeft ze naar een maximale zelfontplooiing van iedere individu in de organisatie (Warrilow, 2012; Odumeru & Ifeanyi, 2013). Het creëren van een persoonlijke band met collega's en ondergeschikten is hierbij erg belangrijk (Eddleston & Powell, 2008). Het feit dat vrouwen hun emoties makkelijker kunnen uiten, draagt hier in de positieve zin aan bij (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Indien iedereen binnen de organisatie zich gewaardeerd voelt, zal men streven naar dezelfde doelen (Fletcher, 1998; Post, 2015). Dit groepsgevoel en samenhang leidt tot frequente en positieve interacties tussen werknemers (Cross & Madson, 1997; Post, 2015) en zorgt voor zowel betere werkomstandigheden als betere bedrijfsresultaten (Odumeru & Ifeanyi, 2013; Fletcher, Jordan & Miller, 2000). Al deze kenmerken van vrouwelijk leiderschap doen vermoeden dat vrouwelijke CEO's voor meer cohesie binnen een familiebedrijf zorgen. Cohesie wordt namelijk gedefinieerd als samenhang of samenhangigheid (Klein & Mulvey, 1995) en laat dit nu net hét kenmerk zijn waar vrouwelijke leiders maximaal op inzetten.

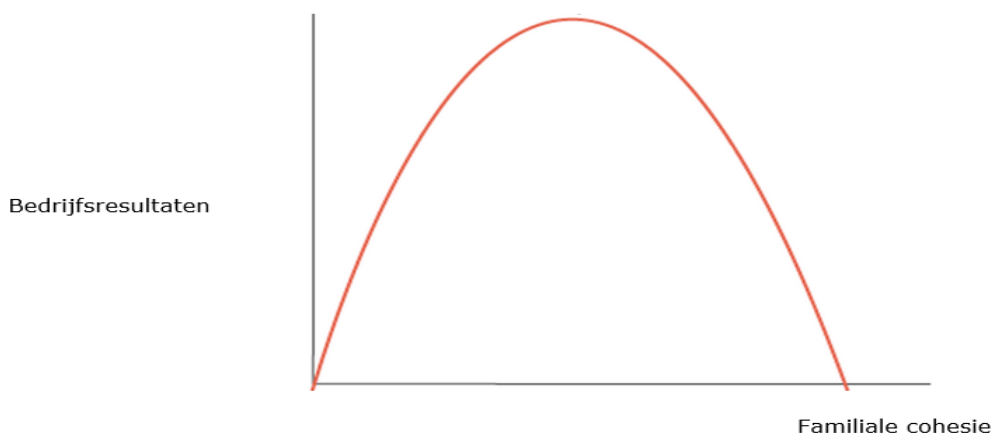
H2. Vrouwelijk leiderschap heeft een positieve invloed op het niveau van familiale cohesie.



Figuur 2. Conceptueel model

Echter heeft niet ieder niveau van familiale cohesie een positieve invloed op de bedrijfsvoering en de bedrijfsresultaten (Olson, 1999). Zo is enerzijds te weinig cohesie negatief daar men dan streeft naar persoonlijke macht en geen rekening houdt met andere goede ideeën (Nijssen, 2017). Anderzijds is ook een te hoog niveau van cohesie negatief daar de individuele zelfontplooiing dan wegvalt, men gelijkgezind gaat denken en niet openstaat voor andere meningen en veranderingen (Björnberg & Nicholson, 2007; Olson, 2000; Kellermanns & Eddleston, 2004; Nijssen, 2017). Enkel een gematigd niveau van familiale cohesie leidt tot zowel individuele ruimte als familiale betrokkenheid (Baer, 2002; Booij & Mensingh, 2001). Men is dan in staat om betere beslissingen te nemen (Janis, 1983) en streeft samen naar een gemeenschappelijk doel (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

H3. Enkel een gematigd niveau van familiale cohesie heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten.



Figuur 3. Omgekeerd U-vormig verband familiale cohesie en bedrijfsresultaten

4. Methodologie

4.1. Dataset

De basis van het onderzoek wordt gevormd door een dataset bestaande uit Belgische private ondernemingen en linkt gegevens omtrent familiecohesie en CEO's aan diverse financiële gegevens van deze bedrijven. Deze dataset werd opgesteld door dr. Maarten Corten in 2015 in het kader van een voorgaand onderzoek. Een online vragenlijst werd verzonden naar 8662 ondernemingen en er werd aan de CEO gevraagd om deze lijst in te vullen. 740 CEO's vulden de online vragenlijst in. Dit komt overeen met een responspercentage van 8,5 procent (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017).

Allereerst is het belangrijk om enkel de private familiebedrijven te bekijken. Hieromtrent is er reeds heel veel onderzoek verricht. Echter, men is er nog steeds niet in geslaagd een eenduidige definitie te formuleren (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 1999; Deephouse & Jaskiewicz, 2013), dit onder meer doordat het zeer moeilijk is een duidelijk onderscheid te maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Chrisman et al., 2012; Villalonga & Amit, 2006; Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Analoog met het onderzoek van Corten, Steijvers en Lybaert (2017) maken we gebruik van twee elementen om te beslissen of een onderneming al dan niet als familiebedrijf geïdentificeerd kan worden: één familie beschikt over meer dan 50 procent van de aandelen en/of de CEO beschouwt de onderneming als een familiebedrijf (Dyer, 2003; Westhead & Cowling, 1998). De dataset bestaat uit 352 private familiebedrijven. Verder werkt de maatstaf om de mediërende variabele te meten via zelfrapportage waardoor ook enkel met familiale CEO's rekening gehouden mag worden. Dit resulteert in 234 familiebedrijven die geleid worden door een familiale CEO. Vervolgens worden uit de Bel-First databank enkele financiële gegevens gehaald en gelinkt aan de bedrijven. Hieruit blijkt dat tien ondernemingen niet langer actief zijn en er wordt dan ook beslist deze ondernemingen niet verder mee te nemen in het onderzoek. Tot slot worden nog 41 bedrijven met ontbrekende waarden voor de door ons bestudeerde variabelen verwijderd. Al deze bewerkingen leiden tot een finale dataset van 183 bedrijven.

4.2. Variabelen

4.2.1. Afhankelijke variabelen

De afhankelijke variabelen in deze masterproef zijn de bedrijfsresultaten van een familiebedrijf. Deze variabele kan gemeten worden via verschillende prestatie maatstaven. We baseren ons dan ook op voorgaande onderzoeken om de correcte prestatie maatstaven te selecteren (Adams & Ferreira, 2009; Carter et al., 2010; Erhardt et al., 2003). Ten eerste via het Rendement op Activa (ROA), dit geeft aan hoe efficiënt een bedrijf haar activa gebruikt om winsten te genereren (Colot & Bauweraerts, 2016). Bovendien bleek uit de meta-analyse van Hoobler et al. (2018) dat ROA de meest gebruikte maatstaf van winstgevendheid is in onderzoek naar vrouwelijk leiderschap.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Nettoresultaat}}{\text{Totale activa}} * 100$$

De tweede maatstaf is het Rendement op Eigen Vermogen (ROE). Deze prestatemaatstaf houdt ook rekening met het rendement voor de aandeelhouders en meet de winstgevendheid van een bedrijf.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Nettoresultaat}}{\text{Eigen vermogen}} * 100$$

4.2.2. Onafhankelijke variabele

Er is slechts één onafhankelijke variabele in deze masterproef, namelijk een vrouwelijke familiale CEO van een familiebedrijf. Dit is een dummy variabele die de waarde 1 aanneemt indien het een vrouw betreft en de waarde 0 indien niet.

4.2.3. Mediatie variabele

Familiale cohesie is de mediatie variabele in deze masterproef en wordt gemeten aan de hand van de *Family Cohesion Scale* (Olson, 2000). Deze maatstaf voor familiale cohesie is zowel statistisch betrouwbaar als valide (Green, Kolevzon & Vosler, 1985; Olson et al., 1988; Lansberg & Arstrachan, 1994) en werkt via zelfrapportage van de ondervraagde persoon (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). Aan de respondenten werd gevraagd om 21 stellingen te beoordelen door telkens op een 5-punts Likert schaal aan te duiden in welke mate men akkoord gaat met de stelling (Nijssen, 2017).

Balanced Cohesion

1. Familieleden zijn betrokken in elkaars leven.
2. Familieleden voelen zich zeer 'close' met elkaar.
3. Familieleden steunen elkaar in moeilijke tijden.
4. Familieleden raadplegen elkaar bij belangrijke beslissingen.
5. Familieleden vinden het fijn om een deel van hun vrije tijd met elkaar door te brengen.
6. Hoewel familieleden hun eigen interesses hebben, nemen ze toch ook deel aan familieactiviteiten.

Disengaged Cohesion

7. In onze familie is er een goede balans aanwezig tussen 'onafhankelijkheid' en 'verbondenheid'.
8. We kunnen beter opschieten met mensen buiten onze familie dan met familieleden.
9. Familieleden lijken contact te vermijden met elkaar wanneer ze thuis zijn.
10. Familieleden weten zeer weinig over de vrienden van andere familieleden.
11. Familieleden staan er alleen voor wanneer er een probleem opgelost dient te worden.
12. Onze familie doet zelden dingen samen.
13. Familieleden rekenen zelden op elkaar.
14. Familieleden handelen voornamelijk onafhankelijk.

Enmeshed Cohesion

15. We spenderen te veel tijd samen.
16. Familieleden voelen zich gedwongen om de meeste vrije tijd met elkaar te spenderen.
17. Familieleden zijn te afhankelijk van elkaar.
18. Familieleden hebben weinig nood aan vrienden buiten de familie.
19. We voelen ons als familie te verbonden met elkaar.
20. We storen ons aan familieleden die dingen buiten de familie doen.
21. Familieleden voelen zich schuldig als ze tijd buiten de familie willen doorbrengen.

Olson (2000) heeft deze 21 stellingen onderverdeeld in drie groepen van zeven stellingen en elk van deze groepen komt dan ook overeen met een niveau van cohesie: *disengaged*, *balanced* en *enmeshed*. De extremen – *enmeshed* en *disengaged* – worden gekenmerkt door een zeer hoog of zeer laag niveau van cohesie. Aan de ene kant doet men volledig zijn of haar eigen ding en aan de andere kant is er amper plaats voor persoonlijke ruimte en privacy. Enkel een gebalanceerd niveau van cohesie is positief voor de werking van een familiebedrijf omdat hier individuele onafhankelijkheid en verbondenheid met de familie in balans staan. Cohesie varieert op dit niveau van laag tot hoog (Olson, 2000; Nijssen, 2017). Om eventuele verschillen tussen de verschillende niveaus van cohesie te testen, werd hypothese 3 opgesteld. Deze zegt namelijk dat enkel een gematigd niveau van familiale cohesie een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten.

We bekomen een totale score per cohesieniveau door de scores voor de zeven verschillende stellingen per groep op te tellen (Nijssen, 2017). Vervolgens kan er een algemene score voor familiale cohesie berekend worden door de scores van *balanced* en *enmeshed* op te tellen en de score voor *disengaged* hiervan af te trekken (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017; Olson, 2000; Nijssen, 2017). Om tot de totale score voor cohesie te komen, wordt in de dataset gewerkt met de volgende variabelen: *tot_bal*, *tot_enm* en *tot_dis*.

$$\text{Totale cohesiescore} = \text{Balanced} + \text{Enmeshed} - \text{Disengaged}$$

Echter heeft bovenstaande formule als nadeel dat elk niveau van familiale cohesie voor 1/3 doorweegt, ook de twee niet-gebalanceerde niveaus waardoor hun invloed mogelijk te groot is (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017; Olson, 2011). Daarom zullen we ook onderstaande formule gebruiken om een totale score voor cohesie te berekenen. De naamgeving van deze variabelen in de dataset is als volgt: *tot_balPERC*, *tot_enmPERC* en *tot_disPERC*.

$$\text{Totale Cohesiescore DIMENSION} = \text{Balanced} + ((\text{Enmeshed} - \text{Disengaged}) / 2)$$

Indien de score voor *disengaged* groter is dan de score voor *enmeshed*, dan wordt de score voor *balanced* aangepast naar beneden. Omgekeerd, indien de score voor *enmeshed* groter is dan de score voor *disengaged*, dan wordt de score voor *balanced* aangepast naar boven (Olson, 2011). Om met deze formule te mogen werken, moeten echter de onbewerkte scores per cohesieniveau omgezet worden in percentielscores door gebruik te maken van het *Percentile Conversion Chart* van Olson (2011).

4.2.4. Controlevariabelen

Naast de afhankelijke variabele worden de bedrijfsresultaten van een onderneming ook nog door andere variabelen beïnvloed. De gebruikte controlevariabelen zijn gebaseerd op voorgaande onderzoeken.

Ten eerste controleren we voor de **bedrijfsgrootte**. Deze variabele kunnen we meten aan de hand van het natuurlijke logaritme van de totale activa (Abdolmohammadi et al., 2010; De Vlaminck & Sarens, 2015). Het natuurlijke logaritme zal ervoor zorgen dat we een meer normale verdeling krijgen. Volgens Serrasueiro en Sequeira (2009) is het belangrijk om hiervoor te controleren

aangezien grotere ondernemingen van schaalvoordelen kunnen genieten, bijgevolg dus lagere kosten hebben en een hogere winstgevendheid. Bovendien duurt het beslissingsproces in grotere ondernemingen langer waardoor er efficiëntieverlies kan zijn (Athanasoglou, Brissimis & Dellis, 2008).

$$\text{Bedrijfs grootte} = \ln(\text{totale activa})$$

Ten tweede wordt er ook voor de **leeftijd van de onderneming** gecontroleerd. Dit is het verschil tussen het jaar 2015 – het jaar van het opstellen van de dataset – en het jaar van oprichting. Volgens Zahra (2005) zijn oudere ondernemingen meer risico avers dan jonge ondernemingen. Ook hier nemen we weer het natuurlijk logaritme zodoende een normale verdeling te bekomen.

$$\text{Leeftijd onderneming} = \ln(2015 - \text{oprichtingsjaar})$$

Schuldgraad is de derde controlevariabele naar analogie met onderzoeken van Nashier en Gupta (2016) en Colot en Bauweraerts (2016).

$$\text{Schuldgraad} = \frac{\text{Boekwaarde totale schulden}}{\text{Boekwaarde totale activa}} * 100$$

Tot slot kan ook de **sector** waarin een bedrijf actief is een invloed hebben op de bedrijfsresultaten (Capon, Farley & Hoenig, 1990; Welsh & Zellweger, 2010). We maken hiervoor gebruik van vier dummyvariabelen: productie, constructie, handel en dienst (Wang & Poutziouris, 2010; Nijssen, 2017). De controlevariabele neemt de waarde één aan indien het bedrijf tot de desbetreffende sector behoort en de waarde nul indien het om een andere sector gaat.

5. Resultaten

5.1. Beschrijvende statistieken

Alvorens te beginnen met de data-analyse, is het belangrijk om te controleren op eventuele uitschieters. Extreme waarden kunnen geïdentificeerd worden via een boxplot en dit zijn de waarden die op meer dan drie keer de interkwartielafstand verwijderd liggen van de boxplot (Pallant, 2016). Acht bedrijven hebben een extreme waarde voor de variabele ROA en/of ROE. Deze bedrijven worden uit de dataset verwijderd waardoor de uiteindelijke dataset bestaat uit 175 ondernemingen. Ter controle wordt hierna ook nog eens voor elke variabele de waarde van het gemiddelde vergeleken met de waarde van het 5% *trimmed mean*. Voor deze laatste worden de hoogste en laagste vijf procent van waarden uit de berekening gelaten (Pallant, 2016). Indien het gewone gemiddelde en het 5% *trimmed mean* ongeveer gelijkwaardig zijn, dan is dit een goede indicatie van het feit dat eventueel resterende uitschieters amper invloed zullen uitoefenen op de kwaliteit van de data (Pallant, 2016).

Tabel 1 toont een overzicht van de beschrijvende statistiek per variabele. Er wordt telkens het minimum, het maximum, het gemiddelde en de standaardafwijking weergegeven. Het gemiddelde familiebedrijf uit onze steekproef bestaat 35 jaar en heeft 3 familieleden die actief zijn als werknemer, manager of bestuurder. Overheen de steekproef zijn gemiddeld 3 personen uit de familie eveneens aandeelhouder en 2 personen zijn actief in het topmanagementteam (TMT). Wat betreft de financiële gegevens maakt men gemiddeld een winst van €845 277 per boekjaar, heeft men een eigen vermogen van €6 978 078, een schuldgraad van gemiddeld 59,50 procent en activa ter waarde van €15 137 198. Het rendement op activa (ROA) toont hoe efficiënt de onderneming haar activa gebruikt om winsten te genereren. Hieruit kunnen we afleiden dat het gemiddelde familiebedrijf 4,24 cent netto-inkomen haalt uit elke geïnvesteerde euro in activa. Het gemiddeld rendement op eigen vermogen daarentegen is veel hoger. Voor elke honderd euro aan eigen middelen maakt men gemiddeld genomen 11,38 euro winst.

De gemiddelde familiale CEO van familiebedrijven is 53 jaar oud en heeft 21 jaar ervaring als bedrijfsleider van de onderneming. Slechts tien procent van de CEO's uit de dataset zijn vrouwen, dit komt overeen met achttien personen en wordt bevestigd door frequentietabel 2.

Daarnaast bedraagt de gemiddelde cohesiescore 21,55. De theoretische minimumwaarde voor familiale cohesie is -21 en de theoretische maximumwaarde is 63 (Corten, Steijvers & Lybaert, 2017). We zien dat de respectievelijke minimum- en maximumwaarde van deze steekproef hier veraf liggen. Indien cohesie berekend wordt via de *Dimension Score* en de invloed van de niet-gebalanceerde niveaus dus wordt afgezwakt, bedraagt de gemiddelde score 44,15. Wel is het belangrijk om hier nog eens op te merken dat de *Dimension Score* geen gebruik maakt van de onbewerkte scores maar wel van de percentielscores. De theoretische minimumwaarde voor deze berekening is 5 en de theoretische maximumwaarde 95. Negatieve scores moeten herleid worden naar 5 en scores groter dan 100 naar 95 (Olson, 2011).

In tabel 3 wordt vervolgens weergegeven hoeveel bedrijven in de steekproef tot een bepaalde sector behoren. Hieruit blijkt dat de meeste bedrijven behoren tot de handelssector, namelijk veertig procent. De overige bedrijven zijn verdeeld over de productie-, constructie en dienstsector.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
FAMILIEBEDRIJF					
Leeftijd	175	5	87	34,84	17,10
Familiale aandeelhouders	175	0	17	2,80	2,20
Actieve familieleden als werknemer, manager of bestuurder	175	0	10	2,67	1,60
Familieleden in TMT	175	0	6	2,17	1,178
Resultaat (€)	175	-2 511 252	18 504 521	845 277,35	2 150 514,36
Activa (€)	175	1 845 437	108 284 586	15 137 198,43	18 815 767,71
Eigen vermogen (€)	175	108 062	105 135 909	6 978 077,94	11 695 285,79
Schuldgraad (%)	175	2,84	96,08	59,50	20,86
ROA (%)	175	-14,41	21,36	4,24	5,23
ROE (%)	175	-36,74	61,37	11,38	14,19
CEO					
Ervaring	175	2	50	21,26	10,97
Leeftijd	175	31	77	52,66	8,91
Geslacht	175	0	1	0,10	0,31
FAMILIALE COHESIE					
Totale cohesiescore	175	9	32	21,55	4,08
Tot_balPERC	175	27	80	43,96	8,36
Tot_enmPERC	175	14	99	31,15	9,95
Tot_disPERC	175	13	99	30,78	9,24
Totale cohesiescore <i>DIMENSION</i>	175	21,5	77	44,15	9,51

Tabel 1. Beschrijvende statistieken volledige dataset

	Frequentie	Percentage
GESLACHT		
Man	157	89,70
Vrouw	18	10,30
Totaal	175	100

Tabel 2. Frequentietabel geslacht familiale CEO

	Frequentie	Percentage
SECTOR		
Productie	36	20,57
Constructie	40	22,86
Handel	70	40,00
Dienst	29	16,57
Totaal	175	100

Tabel 3. Frequentietabel sectoren

Aangezien deze masterproef voornamelijk geïnteresseerd is in de invloed van vrouwelijke familiale CEO's, gaan we in wat volgt dieper in op de beschrijvende statistieken door een vergelijking te maken tussen mannen en vrouwen en te controleren of er een significant verschil is in de gemiddelde scores voor de twee groepen. Vermits de twee groepen – mannen en vrouwen – onafhankelijk zijn van elkaar, gebeurt dit via een *independent samples T-Test* (Pallant, 2016).

Eerst kijken we naar de *Levene's test* in tabel 4 die aangeeft of er gelijkheid in variantie bestaat tussen de twee groepen. Er bestaat geen gelijkheid in varianties (*equal variances not assumed*) indien de *Levene's test* significant is en dus een significantiewaarde heeft die kleiner of gelijk is aan 0,10. Indien de significantiewaarde groter is dan 0,10 is er wel gelijkheid in varianties (*equal variances assumed*) (Pallant, 2016). Vervolgens kijken we naar *mean difference* voor het verschil tussen de gemiddeldes van mannen en vrouwen. Uit de significantiewaardes kunnen we afleiden dat er enkel voor de variabele 'familiale aandeelhouders' een significant verschil is tussen mannen en vrouwen. Tabel 5 toont deze verschillen en zegt dat in een familiebedrijf dat geleid wordt door een vrouwelijke familiale CEO er gemiddeld twee familieleden aandeelhouder zijn. In een familiebedrijf geleid door een mannelijke familiale CEO zijn er dit gemiddeld genomen drie. Een groter verschil zien we in de maxima. Zo zijn er in deze steekproef maximaal vier familiale aandeelhouders in een onderneming geleid door een vrouwelijke familiale CEO. Dit in tegenstelling tot maximaal zeventien familiale aandeelhouders in een onderneming geleid door een mannelijke familiale CEO. Een belangrijke opmerking bij deze vergelijkingen is wel dat de steekproef slechts bestaat uit 18 vrouwen in tegenstelling tot 157 mannen.

		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Sig. (2-zijdig)	Mean Difference
FAMILIEBEDRIJF						
Leeftijd	<i>Equal variances assumed</i>	1,901	0,170	-1,477	0,142	-6,262
Fam. aandeelhouders	<i>Equal variances not assumed</i>	4,764	0,030**	-2,402	0,019**	-0,582
Actieve familieleden	<i>Equal variances assumed</i>	1,174	0,280	-0,005	0,996	-0,002
Familieleden in TMT	<i>Equal variances assumed</i>	0,037	0,848	0,638	0,524	0,187
Resultaat (€)	<i>Equal variances not assumed</i>	8,471	0,004***	0,865	0,399	895 996,757
Activa (€)	<i>Equal variances not assumed</i>	6,959	0,009***	0,984	0,338	6 847 242,103
Eigen vermogen (€)	<i>Equal variances assumed</i>	2,129	0,146	0,945	0,346	2 750 044,196
Schuldgraad (%)	<i>Equal variances assumed</i>	0,325	0,569	0,072	0,942	0,377%
ROA (%)	<i>Equal variances assumed</i>	0,022	0,882	-0,323	0,747	-0,422%
ROE (%)	<i>Equal variances assumed</i>	1,492	0,224	-0,922	0,358	-3,258%
CEO						
Ervaring	<i>Equal variances assumed</i>	0,381	0,538	-1,424	0,156	-3,878
Leeftijd	<i>Equal variances assumed</i>	0,816	0,368	-1,371	0,172	-3,030
FAMILIALE COHESIE						
Totale cohesiescore	<i>Equal variances assumed</i>	0,001	0,972	- 0,907	0,366	- 0,921
Tot. <i>balanced</i> PERC	<i>Equal variances assumed</i>	0,252	0,616	0,615	0,539	1,283
Tot. <i>disengaged</i> PERC	<i>Equal variances assumed</i>	0,082	0,775	0,484	0,629	1,115
Tot. <i>enmeshed</i> PERC	<i>Equal variances assumed</i>	0,155	0,694	- 0,691	0,491	-1,714
Tot. <i>DIMENSION</i>	<i>Equal variances assumed</i>	0,607	0,437	-0,055	0,956	-0,132
* Significant op het 90 procent niveau (tweezijdig) / ** Significant op het 95 procent niveau (tweezijdig) / *** Significant op het 99 procent niveau (tweezijdig)						

Tabel 4. Independent Samples T-Test

	Vrouwelijke familiale CEO / Dummy geslacht = 1				Mannelijke familiale CEO / Dummy geslacht = 0			
	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde
FAMILIEBEDRIJF								
Leeftijd	18	15	59	29,22	157	5	87	35,48
Fam. aandeelhouders	18	1	4	2,28	157	0	17	2,86
Actieve familieleden	18	1	6	2,67	157	0	10	2,67
Familieleden in TMT	18	1	6	2,33	157	0	6	2,15
Resultaat (€)	18	-180 055	18 504 521	1 649 114,44	157	-2 511 252	15 428 926	753 117,69
Activa (€)	18	2 160 698	99 417 984	21 280 152,78	157	1 845 437	108 284 586	14 432910,68
Eigen vermogen (€)	18	530 916	59 133 382	9 445 260,44	157	108 062	105 135 909	6 695 216,25
Schuldgraad (%)	18	29,17	93,42	59,84	157	2.84	96.08	59,46
ROA (%)	18	-5,07	19,89	3,86	157	-14,41	21,36	4,28
ROE (%)	18	-17,38	31,29	8,46	157	-36,74	61,37	11,72
CEO								
Ervaring	18	2	50	17,78	157	2	50	21,66
Leeftijd	18	39	70	49,94	157	31	77	52,97
FAMILIALE COHESIE								
Totale cohesie	18	14	30	20,72	157	9	32	21,64
Totale cohesie <i>DIMENSION</i>	18	27	65	44,03	157	21,5	77	44,16

Tabel 5. Vergelijking beschrijvende statistieken op basis van geslacht CEO

5.2. Correlatietabel

Tabel 6 geeft een Pearson correlatiematrix weer en laat toe na te gaan of er sprake is van imperfecte multicollineariteit. Dit betekent dat twee of meer onafhankelijke variabelen of controlevariabelen sterk gecorreleerd zijn met elkaar en de absolute waarde van de correlatie groter is dan 0,8 (De Vocht, 2010). Uit de correlatiematrix kunnen we afleiden dat een correlatie met een absolute waarde groter dan 0,8 voorkomt tussen de variabelen ROA en ROE en totale cohesie en totale cohesie *dimension*. Dit vormt echter geen probleem indien deze variabelen niet samen worden opgenomen in één model.

Een andere manier om te controleren voor multicollineariteit is door de *Variance Inflation Factor* (*VIF*) waarde te berekenen. Indien deze waarde tussen één en tien ligt, is er geen multicollineariteit. Is de *VIF*-waarde kleiner dan één of groter dan tien, dan is er wel multicollineariteit (De Vocht, 2010). Via een lineaire regressie in SPSS is het mogelijk om de collineariteit na te gaan en de *VIF*-waarde te berekenen (Sieben & Linssen, 2009). Deze waarde is gelijk aan één gedeeld door de tolerantie en de tolerantie gaat de mate van overlapping na tussen verschillende predictoren (Barbier, 2016-2017). In deze masterproef liggen alle *Variance Inflation Factors* binnen de vooropgestelde grenzen en is er dus geen sprake van multicollineariteit.

De Pearson correlatiematrix laat ons ook toe na te gaan of er significante verbanden zijn die een eerste aanwijzing kunnen geven inzake een eventuele bevestiging van de hypotheses. Hoewel we hier op basis van de literatuur verwachten een significant positieve relatie te vinden tussen het geslacht van de CEO en de bedrijfsresultaten enerzijds en tussen het geslacht van de CEO en de cohesiescore anderzijds, blijkt dit niet het geval. Het significantieniveau geeft een indicatie van het vertrouwen dat we mogen hebben in de resultaten en is beïnvloedbaar door de grootte van de steekproef.

In verdere analyses zullen slechts drie van de vier sectordummies worden meegenomen als controlevariabele om perfecte multicollineariteit te vermijden vermits elk bedrijf maar tot slechts één sector kan behoren. De dummyvariabele dienst zal worden weggelaten bij de regressies en is dus de referentiecategorie (Stock & Watson, 2012).

	ROA	ROE	Geslacht	Totale Cohesie	Totale Cohesie Dimension	Bedrijfs grootte	Leeftijd bedrijf	Schuldgraad	Sector Productie	Sector Constructie	Sector Handel
ROA	1										
ROE	0,811***	1									
Geslacht	-0,025	-0,070	1								
Totale Cohesie	0,049	0,045	-0,069	1							
Totale Cohesie Dimension	0,046	0,052	-0,004	0,894***	1						
Bedrijfs grootte	0,267***	0,152**	0,059	0,034	0,026	1					
Leeftijd bedrijf	-0,071	-0,133*	-0,083	0,015	0,001	0,100	1				
Schuldgraad	-0,256***	0,125*	0,006	0,066	0,085	-,0249***	-0,150**	1			
Sector Productie	0,047	0,034	-0,079	-0,062	-0,043	0,160**	0,085	-0,107	1		
Sector Constructie	-0,042	-0,029	0,084	0,037	0,066	-0,082	0,006	0,071	-0,277***	1	
Sector Handel	-0,005	-0,030	-0,008	0,036	0,024	-0,029	0,095	-0,010	-0,416***	-0,444***	1
N	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175

* Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed)

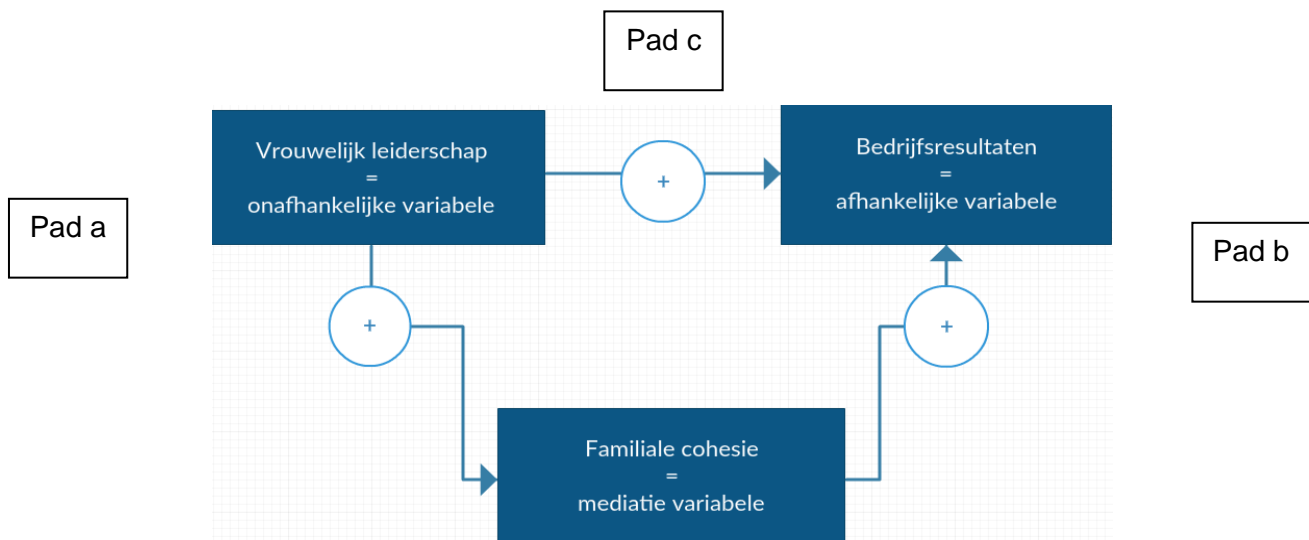
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

*** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tabel 6. Pearson Correlatietabel

5.3. Regressieanalyse

Het conceptueel model in deze masterproef is een mediatiemodel wat betekent dat het verband tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele volledig of gedeeltelijk verklaard wordt door de mediatievariabele. Om dit te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van de methode van Baron en Kenny (1986). Om in deze methode te mogen spreken van een mogelijke mediatie moet voldaan zijn aan vier voorwaarden: (1) de onafhankelijke variabele moet gecorreleerd zijn met de afhankelijke variabele – zie pad c, (2) de onafhankelijke variabele moet gecorreleerd zijn met de mediatievariabele – zie pad a, (3) de mediatievariabele moet gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele waarbij er gecontroleerd wordt voor de onafhankelijke variabele - zie pad b, en (4) het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele moet dalen wanneer er ook rekening wordt gehouden met de mediatievariabele (Baron & Kenny, 1986; Schepers, 2014).



Figuur 4. Visuele voorstelling mediatiemodel

Indien het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele daalt tot nul wanneer er ook rekening wordt gehouden van de mediatievariabele, dan spreekt men van perfecte mediatie. Wanneer het effect daalt maar niet nul wordt, dan spreekt men van partiële mediatie (Baron & Kenny, 1986).

AFHANKELIJKE VARIABELE CONTROLEVARIABLEN	MODEL 1 ROA		MODEL 2 ROA		MODEL 3 Totale cohesie		MODEL 4 ROA		
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	
HYPOTHESES	Bedrijfsgrootte	1,453***	0,488	1,479***	0,490	0,348	0,405	1,457***	0,491
	Leeftijd	-1,249*	0,734	-1,291*	0,738	0,092	0,611	-1,289*	0,739
	onderneming								
	Schuldgraad	-0,055***	0,019	-0,055***	0,019	0,015	0,016	-0,056***	0,019
	Productiesector	0,025	1,277	-0,008	1,280	-0,386	1,059	-0,024	1,282
	Constructiesector	-0,028	1,231	0,023	1,235	0,514	1,022	-0,057	1,241
	Handelssector	0,115	1,125	0,125	1,127	0,372	0,932	0,072	1,130
	Geslacht			-0,823	1,255	-1,064	1,038	-0,808	1,257
	Familiale cohesie							0,033	0,040
	DIMENSION								
R ²	0,125***		0,128***		0,019		0,131***		

AFHANKELIJKE VARIABELE CONTROLEVARIABLEN	MODEL 1' ROE		MODEL 2' ROE		MODEL 3' Totale cohesie DIMENSION		MODEL 4' ROE		
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	
HYPOTHESES	Bedrijfsgrootte	3,491**	1,365	3,628***	1,367	0,693	0,946	3,591***	1,373
	Leeftijd	-3,418*	2,055	-3,636*	2,060	-0,035	1,424	-3,634*	2,065
	onderneming								
	Schuldgraad	0,108**	0,053	0,108**	0,053	0,043	0,036	0,106**	0,053
	Productiesector	0,576	3,575	0,404	3,572	0,503	2,470	0,378	3,581
	Constructiesector	-0,854	3,445	-0,588	3,447	2,437	2,384	-0,717	3,466
	Handelssector	-0,439	3,149	-0,388	3,145	1,613	2,174	-0,474	3,157
	Geslacht			-4,291	3,503	-0,473	2,422	-4,266	3,511
	Familiale cohesie							0,053	0,112
	DIMENSION								
R ²	0,069*		0,077*		0,018		0,078*		

*, **, *** Significant op niveau 0.10, 0.05, 0.01

N = 175

Tabel 7. Resultaten *Ordinary Least Squares* regressie

Tabel 7 toont de resultaten van de regressieanalyse uitgevoerd volgens de methode van Baron en Kenny (1986). Model 1, 2 en 4 hebben ROA als afhankelijke variabele en zijn statistisch significant op het 1% significantieniveau. Voor alle drie de modellen is de R^2 laag. Model 1', 2' en 4' hebben ROE als afhankelijke variabele en zijn statistisch significant op het 10% significantieniveau. Ook deze drie modellen hebben een lage R^2 . In al deze zes modellen hebben enkel de variabelen bedrijfsgrootte, leeftijd onderneming en schuldgraad een statistisch significant effect op zowel het rendement op de activa als op het rendement op het eigen vermogen. De variabelen geslacht van de CEO en familiale cohesie hebben in geen enkel getest model een statistisch significante invloed. Model 2 en model 2' test de eerste hypothese en gaat met andere woorden na of vrouwelijke CEO's voor betere bedrijfsresultaten zorgen. We kunnen met andere woorden hypothese één dus niet aanvaarden. Model 3 en model 3' testen het effect van het geslacht van de CEO op de variabele familiale cohesie. Uit deze resultaten blijkt dat beide modellen niet significant zijn waardoor we hypothese twee moeten verwerpen.

Bovenstaande modellen gaan enkel uit van een lineair verband tussen familiale cohesie en de bedrijfsresultaten. Echter kan het natuurlijk ook mogelijk zijn dat er geen lineair maar een kwadratisch verband bestaat tussen beide variabelen. Om dit te testen voegen we de variabele *cohesie_kwadraat* toe en voeren we nogmaals een regressieanalyse uit. Ook indien familiale cohesie niet-lineair getest wordt, is het volledige model niet statistisch significant (cf. Model 3 en Model 3') en wordt er geen significant effect gevonden van familiale cohesie op de bedrijfsresultaten (cf. Model 4 en Model 4'). Vermits de resultaten van de niet-lineaire testen gelijkaardig zijn aan de resultaten van de lineaire testen, wordt beslist om deze niet te rapporteren.

Voorlopig werd in nog geen enkel model een significante relatie ontdekt tussen het geslacht van de CEO en de bedrijfsresultaten enerzijds en het geslacht van de CEO en familiale cohesie anderzijds. Zowel hypothese één als hypothese twee worden met andere woorden nog niet ondersteund door de regressiemodellen.

De derde hypothese stelt dat enkel een gebalanceerd niveau van familiale cohesie een positieve invloed heeft op de bedrijfsresultaten. Om dit na te gaan zullen we de drie niveaus van cohesie – *disengaged*, *balanced* en *enmeshed* – afzonderlijk testen. Zoals eerder uitgelegd in paragraaf 4.2.3. bekomen we een totale score per cohesieniveau door de individuele scores op de zeven stellingen per groep op te tellen. Ook dit geeft ons niet het gehoopte resultaat vermits alle drie de geteste modellen niet significant zijn.

Een andere optie is enkel de invloed van het gebalanceerde niveau te bekijken. Volgens Olson (2011) is de theoretische minimumwaarde voor *balanced* gelijk aan 7 en de theoretische maximumwaarde gelijk aan 35. We verdelen dit gebied dan ook in drie ongeveer gelijke groepen en creëren voor elke groep een dummyvariabele. Indien de score voor *balanced* kleiner of gelijk is aan 15, dan behoort men tot de dummyvariabele *balanced_laag*. Bevindt de score zich tussen 16 en 26, dan behoort men tot de dummyvariabele *balanced_middel*. Wanneer de score groter of gelijk is aan 27, behoort men tot de dummyvariabele *balanced_hoog* (Nijssen, 2017).

AFHANKELIJKE VARIABLE CONTROLEVARIABLEN	MODEL 5 <i>Balanced_laag</i>		MODEL 6 <i>Balanced_middel</i>		MODEL 7 <i>Balanced_hoog</i>		
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	
	Bedrijfs grootte	-0,001	0,009	-0,003	0,015	0,001	0,009
	Leeftijd onderneming	0,019	0,036	-0,006	0,060	-0,019	0,036
	Schuldgraad	0,000	0,000	-0,001	0,001	0,000	0,000
	Productiesector	-0,004	0,022	-0,006	0,037	0,004	0,022
	Constructiesector	-0,28	0,021	-0,077**	0,035	0,028	0,021
	Handelssector	0,011	0,019	-0,019	0,032	-0,011	0,019
HYPOTHESES	Geslacht	0,003	0,022	0,034	0,037	-0,003	0,022
R²		0,349***		0,366***		0,671***	
AFHANKELIJKE VARIABLE CONTROLEVARIABLEN	MODEL 8 ROA		MODEL 9 ROE				
	β	S.E.	β	S.E.			
	Bedrijfs grootte	1,656***	0,594	4,160	4,617		
	Leeftijd onderneming	-1,029	2,519	-11,264	19,583		
	Schuldgraad	-0,099***	0,022	-0,372**	0,173		
	Productiesector	1,171	1,530	18,857	11,890		
	Constructiesector	1,546	1,496	20,133*	11,631		
	Handelssector	2,176	1,335	17,489*	10,375		
HYPOTHESES	Geslacht	-0,631	1,546	2,331	12,021		
	<i>Balanced_laag</i>	-1,087	5,385	12,598	41,856		
	<i>Balanced_middel</i>	0,108	3,186	7,456	24,764		
R²		0,193***		0,064			
*, **, *** Significant op niveau 0.10, 0.05, 0.01							N = 175

Tabel 8. Regressieresultaten met opsplitsing van de *balanced* score

Tabel 8 toont ons de regressieresultaten indien we enkel rekening houden met de scores op het gebalanceerde niveau van familiale cohesie. Slechts twee bedrijven behoren tot de categorie *Balanced_laag* en vier bedrijven behoren tot de categorie *Balanced_hoog*. In de overige familiebedrijven ligt de score voor het gebalanceerde niveau tussen 16 en 26. Ook indien we een andere opsplitsing proberen van de scores waarbij er evenveel bedrijven tot elke categorie behoren, maakt dit geen verschil in de resultaten ter bevestiging van de hypothesen.

De modellen 5, 6 en 7 hebben naar analogie met model 3 en model 3' familiale cohesie als afhankelijke variabele, maar dan opgesplitst in de gebalanceerde niveaus laag, midden en hoog. In tegenstelling tot model 3 en model 3' zijn de modellen 5, 6 en 7 wel significant. Echter vinden we ook hier geen statistisch significant effect van het geslacht van de CEO op het niveau van familiale cohesie. De modellen 8 en 9 zijn opgebouwd zoals de modellen 4 en 4' en peilen naar het effect van familiale cohesie op de bedrijfsresultaten indien er gecontroleerd wordt voor de variabele geslacht. Ook hier vinden we opnieuw geen statistisch significant effect van familiale cohesie op de bedrijfsresultaten. Bovendien moeten we opmerken dat model 9 volledig niet significant is. De resultaten veranderen niet wanneer we gebruik maken van een andere referentiecategorie bij de dummyvariabelen *Balanced_laag*, *Balanced_middel* en *Balanced_hoog*. Al deze informatie doet ons concluderen dat we ook de derde hypothese niet mogen aanvaarden.

Alvorens definitief te concluderen dat de drie vooropgestelde hypothesen niet aanvaard mogen worden, zullen we de mediatieanalyse ook nog uitvoeren met een andere methode, namelijk deze van Preacher en Hayes (2012). Hun methode wordt ook wel de product-van-coëfficiëntenmethode genoemd en heeft de voordelen dat we hier geen assumptie moeten maken van normaal verdeelde gegevens en dat er geen significante relatie moet zijn tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele (Verboon, 2014; Hayes, 2012). In tegenstelling tot de methode van Baron en Kenny (1986) wordt de mediatieanalyse hier in één keer uitgevoerd via de *process tool* van Preacher en Hayes (2012) in SPSS. Deze methode test het indirecte effect via de bootstrapmethode en de schattingen van het indirecte effect zijn statistisch significant indien het 95% betrouwbaarheidsinterval nul niet bevat (Verboon, 2014). Onderstaande tabellen tonen het resultaat van deze mediatieanalyse. In tabel 9 is het rendement op de activa de afhankelijke variabele en in tabel 10 is het rendement op het eigen vermogen de afhankelijke variabele. Ook via deze weg vinden we geen significant bewijs voor het mediërend effect van familiale cohesie. Dit leiden we af uit het feit dat de 95% betrouwbaarheidsintervallen telkens de waarde nul bevatten.

Model	Coëfficiënt	S.E.	t	
Model mediator variabele - Totale Cohesie DIMENSION				
Constante	29,2493	16,3636	1,7875*	
Geslacht CEO	-0,4734	2,4221	-0,1954	
Bedrijfs grootte	0,6931	0,9455	0,7330	
Leeftijd onderneming	-0,0347	1,4245	-0,0243	
Schuldgraad	0,0433	0,0365	1,1872	
Productiesector	0,5027	2,4699	0,2035	
Constructiesector	2,4371	2,3836	1,0225	
Handelsector	1,6133	2,1745	0,7419	
R ² = 0,0178 - F = 0,4334 - p = 0,8802				
Model afhankelijke variabele - ROA				
Constante	-12,8684	8,5707	-1,5014	
Geslacht CEO	-0,8078	1,2568	-0,6428	
Totale cohesie DIMENSION	0,0328	0,0401	0,8172	
Bedrijfs grootte	1,4567	0,4914	2,9647**	
Leeftijd onderneming	-1,2894	0,7391	-1,7446*	
Schuldgraad	-0,0563	0,0190	-2,9616**	
Productiesector	-0,0244	1,2816	-0,0190	
Constructiesector	-0,0570	1,2405	-0,0459	
Handelsector	0,0721	1,1300	0,0638	
R ² = 0,1310 - F = 3,1288 - p = 0,0025				
Totale, directe en indirecte effecten				
	S.E.	t	LLCI	ULCI
Totaal effect = -0,8234	1,2554	-0,6559	-3,3019	1,6551
Direct effect = -0,8078	1,2568	-0,6428	-3,2892	1,6735
	Boot S.E.		BootLLCI	BootULCI
Indirect effect = -0,0155	0,1312		-0,3506	0,2026
N = 175 - Bootstrap sample size = 5000				
LLCI = Lower Limit Confidence Interval - ULCI = Upper Limit Confidence Interval				
*, **, *** Significant op niveau 0.10, 0.05, 0.01				

Tabel 9. Mediatieanalyse op ROA via Process Tool

Model	Coëfficiënt	S.E.	t	
Model mediator variabele - Totale Cohesie DIMENSION				
Constante	29,2493	16,3636	1,7875*	
Geslacht CEO	-0,4734	2,4221	-0,1954	
Bedrijfs grootte	0,6931	0,9455	0,7330	
Leeftijd onderneming	-0,0347	1,4245	-0,0243	
Schuldgraad	0,0433	0,0365	1,1872	
Productiesector	0,5027	2,4699	0,2035	
Constructiesector	2,4371	2,3836	1,0225	
Handelsector	1,6133	2,1745	0,7419	
$R^2 = 0,0178 - F = 0,4334 - p = 0,8802$				
Model afhankelijke variabele - ROE				
Constante	-42,0369	23,9464	-1,7555*	
Geslacht CEO	-4,2661	3,5114	-1,2149	
Totale cohesie DIMENSION	0,0531	0,1122	0,4731	
Bedrijfs grootte	3,5912	1,3728	2,6159**	
Leeftijd onderneming	-3,6341	2,0649	-1,7599*	
Schuldgraad	0,1059	0,0531	1,9929*	
Productiesector	0,3778	3,5808	0,1055	
Constructiesector	-0,7172	3,4660	-0,2069	
Handelsector	-0,4736	3,1573	-0,1500	
$R^2 = 0,0785 - F = 1,7671 - p = 0,0869$				
Totale, directe en indirecte effecten				
	S.E.	t	LLCI	ULCI
Totaal effect = -4,2913	3,5029	-1,2251	-11,2069	2,6244
Direct effect = -4,2661	3,5114	-1,2149	-11,1990	2,6667
	Boot S.E.		BootLLCI	BootULCI
Indirect effect = -0,0251	0,3061		-0,8262	0,4883
N = 175 - Bootstrap sample size = 5000				
LLCI = Lower Limit Confidence Interval - ULCI = Upper Limit Confidence Interval				
*, **, *** Significant op niveau 0.10, 0.05, 0.01				

Tabel 10. Mediatieanalyse op ROE via Process Tool

6. Conclusie

In deze masterproef wordt onderzocht of vrouwelijke CEO's zorgen voor betere bedrijfsresultaten in familiebedrijven omwille van de creatie van familiale cohesie. Veel voorgaand onderzoek focuste zich reeds op de relatie tussen de bedrijfsresultaten in familiebedrijven en de aanwezigheid van een vrouwelijke CEO. Echter ging nog geen enkele studie op zoek naar de oorzaak van deze relatie. Vermits dit een belangrijke factor is, heeft deze masterproef dan ook als doel deze lacune in de literatuur op te vullen door onderzoek te doen naar een mogelijke mediatievariabele, namelijk de creatie van familiale cohesie.

Op basis van de wetenschappelijke literatuur werden de volgende hypothesen opgesteld: (1) Vrouwelijk leiderschap heeft een positieve invloed op de bedrijfsresultaten, (2) Vrouwelijk leiderschap heeft een positieve invloed op het niveau van familiale cohesie en (3) Enkel een gematigd niveau van familiale cohesie heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten. Via analyses uitgevoerd op 175 familiebedrijven die geleid worden door een familiale CEO, kunnen we de volgende conclusie trekken: er zijn geen significante resultaten gevonden om de vooropgestelde hypothesen te bevestigen. Geen enkel model vindt met andere woorden een statistisch significant effect tussen het geslacht van de CEO en de bedrijfsresultaten, tussen het geslacht van de CEO en familiale cohesie of tussen familiale cohesie en de bedrijfsresultaten. Dit is dus niet het resultaat dat we verwacht hadden op basis van de literatuurstudie. Zo wees onderzoek van Amore et al. (2014) en Bjuggren, Nordström en Palmberg (2018) uit dat vrouwelijke CEO's een positieve invloed hebben op het rendement op de activa en argumenteerden onder meer Cross en Madson (1997) en Eddleston en Powell (2008) dat het voornaamste verschil tussen mannen en vrouwen inzake leiderschap de creatie van samenhang en positieve interacties tussen werknemers is. Een mogelijke verklaring voor deze onverwachte resultaten is dat de gebruikte dataset bestaat uit 18 vrouwelijke familiale CEO's en 157 mannelijke familiale CEO's van Belgische private familiebedrijven. Onder meer Barlett, Kotrlik en Higgings (2001) en Krejcie en Morgan (1970) zijn het erover eens dat een te kleine steekproef de kwaliteit en nauwkeurigheid van het onderzoek negatief beïnvloedt.

Om af te sluiten zullen we enkele beperkingen van het onderzoek aanhalen die tevens suggesties zijn voor verder onderzoek. Ten eerste adviseren we om in toekomstig onderzoek een onderscheid te maken tussen de industrie of de sector waarin het familiebedrijf actief is en dit om twee redenen. Enerzijds worden familiale bedrijven in deze studie met elkaar vergeleken terwijl we weten dat deze ondernemingen geen homogene groep vormen (Melin & Nordqvist, 2007; Sharma et al., 1997; Chadwick & Dawson, 2018). Zo zijn er ook onderling tussen familiebedrijven verschillen inzake gedrag en prestaties (Chua, Chrisman, Steier & Rau, 2012; Chadwick & Dawson, 2018). Anderzijds controleren we wel voor de sector waarin de onderneming actief is, maar de resultaten tonen ons dat deze wel degelijk in bepaalde modellen een grote invloed heeft. Zo redeneren we bijvoorbeeld dat in de constructiesector veel meer mannen actief zijn waardoor de invloed van een vrouwelijke CEO hier kleiner zal zijn dan bijvoorbeeld in de handelssector waar traditioneel gezien veel meer vrouwen werken. Ten tweede bestaat de dataset enkel uit Belgische private familiebedrijven waardoor het gevaarlijk is de resultaten zomaar te generaliseren. We vermeldden reeds in de inleiding dat slechts 30 procent van de Belgische familiebedrijven wordt geleid door een vrouw (Molly, 2017). Het is dus een uitdaging om een representatieve steekproef op te stellen met voldoende

vrouwelijke familiale CEO's. Daarom stellen we voor om het onderzoek uit te breiden naar andere Europese landen zodoende een breder beeld te krijgen van de invloed van vrouwelijke CEO's op de creatie van familiale cohesie. Een derde suggestie voor verder onderzoek is om de variabele vrouwelijk leiderschap uit te breiden naar analogie met het onderzoek van Bjuggren, Nordström en Palmberg (2018). Deze masterproef houdt namelijk enkel rekening met het feit of er al dan niet een vrouwelijke CEO aanwezig is. Andere variabelen waarmee ook rekening gehouden kan worden zijn bijvoorbeeld het aantal vrouwelijke managers, het aantal vrouwen in de raad van bestuur, het aantal vrouwelijke aandeelhouders en dergelijke meer. Ten vierde zijn alle verzamelde data omtrent familiale cohesie slechts afkomstig van één respondent, namelijk de familiale CEO. Hierdoor weegt de persoonlijke perceptie van de respondent mogelijks te veel door of creëert de respondent bewust een vertekend beeld. Een suggestie is dan ook om meerdere respondenten te zoeken om de gegevens omtrent familiale cohesie te verzamelen. Dit kunnen bijvoorbeeld andere familieleden zijn die ook actief werken binnen de onderneming. Tot slot willen we nog vermelden dat er tot nu toe geen onderzoek verricht werd naar familiale cohesie als mediatievariabele waardoor er geen referentiepunt is om de resultaten mee te vergelijken.

7. Referenties

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, *94*(2), 291-309.
- Ahrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, *66*, 86-103.
- Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within family firms. *Management Science*, *60*(5), 1083-1097.
- Anderson, S., & Williams, L. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, *8*, 282-296.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L., & Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice-affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, *33*(6), 736-755.
- Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, *18*(2), 121-136.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 441-462.
- Baer, J. (2002). Is Family Cohesion a Risk or Protective Factor During Adolescent Development? *Journal of Marriage and Family*, *64*, 668-675.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Barber, B. K., & Buehler, C. (1996). Family cohesion and enmeshment: Different constructs, different effects. *Journal of Marriage and Family*, *58*(2), 433 - 441.
- Barbier, L. (2016-2017). *Hoe Vrijer, hoe Blijer? Over leiderschapsstijlen, job autonomie en depressie bij mannelijke en vrouwelijke doctorandi* [masterproef]. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/274/615/RUG01-002274615_2016_0001_AC.pdf
- Barlett, J.E., Kotrlik, J.W. & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning and performance journal*, *19*(1), 43-50.
- Barnes, G. G. (1990). Making family therapy work: Research findings and family therapy practice. *Journal of Family Therapy*, *12*(1), 17-29.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Berkowitz, L. (1954). Group standards, cohesiveness, and productivity. *Human Relations, 7*, 509-519.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review, 25(3)*, 258-279.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales: Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review, 20(3)*, 229 – 246.
- Bjuggren, P., Nordström, L., & Palmberg, J. (2018). Are female leaders more efficient in family firms than in non-family firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 18(2)*, 185-205.
- Booij, S., & Mensingh, M. C. (2011). *De invloed van waargenomen ouderlijke controle en gezinscohesie op de ontwikkeling van het niveau van panieklachten onder adolescenten* [masterproef]. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/210926>
- Brinkhuis, E., & Scholtens, B. (2018). Investors response to appointment of female CEOs and CFOs. *The Leadership Quarterly, 29*, 423-441.
- Brush, C. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, and New Perspectives and Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16(4)*, 5-30.
- Brush, C. G. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16(4)*, 5-30.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, J. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of condition of trust inventory. *Journal of Management, 17*, 643–661.
- Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy, 8*, 200-212.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science, 36(10)*, 1143-1159.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: implications for job performance. *Journal of Applied Psychology, 94(6)*, 1553-1561.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3)*, 249-265.

- Carr, A. (2000). Editorial: Empirical approaches to family assessment. *Journal of Family Therapy*, 22, 121-127.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate governance: an international review*, 18(5), 19.
- Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9, 238-249.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economics goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Colot, O., & Bauweraerts, J. (2016). Are Institutional Investors Beneficial to Family Firm Performance? Evidence from the French Stock Exchange. *International Journal of Financial Research*, 7(2), 39-52.
- Colot, O., & Bughin, C. (2010). Does family governance encourage innovation? *Journal of Business and Economics*, 2(2), 199-218.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Corten, M., Steijvers, T., & Lybaert, N. (2017). The effect of intrafamily agency conflicts on audit demand in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 17-28.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
- Davis, W. D., Dibrell, C., Craig, J. B., & Green, J. (2013). The effects of goal orientation and client feedback on the adaptive behaviors of family enterprise advisors. *Family Business Review*, 26(3), 215-234.
- Dawkins, B. (2015). *The role and function of external auditors*. Geraadpleegd van <https://www.linkedin.com/pulse/role-function-external-auditors-dawkins-brown>.
- De Vlaminck, N., & Sarens, G. (2015). The relationship between audit committee characteristics and financial statement quality: evidence from Belgium. *Journal of Management and Governance*, 19(1), 145-166.
- De Vocht, A. (2010). *Basishandboek SPSS 17*. Utrecht: Bijleveld Press.

- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.
- DeGroot, T., Kiker, S. D., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177.
- Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership Structure and Corporate Performance. *Journal of Corporate Finance*, 7(3), 209-233.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Vinkenburg, C. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 131-142.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 404-416.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal. In: Eckes, T. & Trautner, H. M. (eds.) *The Developmental Social Psychology of Gender*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. *Journal of Business Venturing*, 23, 244-256.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- 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 & Practice*, 29(3), 267 - 284.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate governance: an international review*, 11(2), 10.
- Erickson, T., & Whited, T. M. (2012). Treating measurement error in Tobin's Q. *The Review of Financial Studies*, 25(4), 44.

- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209.
- Family Business Network Belgium (FBNet). (2010, 2 december). Familiebedrijf: de hoeksteen van onze economie [persbericht]. Geraadpleegd via <http://www.jozeflievens.be/nieuws/familiebedrijvenhoeksteen-van-de-economie>
- Farrell, K. A., & Hersch, P. (2005). Addition to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 85-106.
- FBN Belgium [website]. (z.d.). Geraadpleegd op 19 oktober 2018 via <https://www.fbnbelgium.be/nl/>
- Ferch, S. R., & Mitchell, M. M. (2001). Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4), 70-83.
- Fletcher, J. K. (1998). Relational Practice: A Feminist Reconstruction of Work. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 163-186.
- Fletcher, J. K., Jordan, J. V., & Miller, J. B. (2000). Women and the Workplace: Applications of a Psychodynamic Theory. *The American Journal of Psychoanalysis*, 60(3), 243-261.
- Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality? *The British Accounting Review*, 345-368.
- Francis, J. R., Richard, C., & Vanstraelen, A. (2009). Assessing France's joint audit requirement: Are two heads better than one? *Auditing: A journal of Practice & Theory*, 28(2), 17-34.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Gavilanes Salcedo, E., Vandebosch, M., & Vanstreels, L. (2017-2018). *De invloed van narcisme van de auditpartner op de auditkwaliteit*. [bachelorproef].
- Ge, X., & Conger, R. D. (1999). Adjustment Problems and Emerging Personality Characteristics from Early to Late Adolescence. *American Journal of Community Psychology*, 27(3), 429-459.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The wind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 81 - 95.
- Goodacre, D. (1951). The use of a sociometric test as a predictor of combat unit effectiveness. *Sociometry*, 14, 148-152.

- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.
- Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: evidence from the UK. *European Journal of Finance*, 15, 385-404.
- Gysen, I. (2011-2012). *Op zoek naar jezelf: Een onderzoek naar de relatie tussen gezinsklimaat, identiteitsstijlen en welbevinden van jongvolwassenen* [masterproef]. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/894/156/RUG01-001894156_2012_0001_AC.pdf
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451 – 465.
- Hamadi, M. (2010). Ownership concentration, family control and performance of firms. *European Management Review*, 7(2), 116-131.
- Hayes, A. F. (2012). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 237-252.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women of corporate boards. *Academic Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Himmerlberg, C. P., Hubbard, R. G., & Palia, D. (1999). Understanding the determinants of managerial ownership and link between ownership and performance. *Journal of Financial Economics*, 53(3), 353-384.
- Hogg, M. A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85-111
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Hsueh-Liang, W. (2008). How do Board CEO Relationships Influence the Performance of New Product Introduction? Moving from Single to Interdependent Explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 16(2), 77-89.
- Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance. *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822-839.
- Janis, I. (1983). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jaspers, I. (2012-2013). *Communicatie tussen Raad van Bestuur en topmanagementteam in familiebedrijven: de invloed van de familiale banden* [masterproef]. Geraadpleegd van <https://uhdSPACE.uhasselt.be/dSPACE/bitstream/1942/15565/1/09280962012631.pdf>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Joh, J. Y., Kim, S., Park, J. L., & Kim, Y. P. (2013). Relationship between Family Adaptability, Cohesion and Adolescent Problem Behaviors: Curvilinearity of Circumplex Model. *Korean Journal of Family Medicine, 34*(3), 169-177.
- Johnson, D. W., Johnson, R., & Anderson, D. (1983). Social interdependence and classroom climate. *The Journal of Psychology, 114*, 135-142.
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2014). An Attention-Based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Family CEO's Noneconomic Goals. *Journal of Product Innovation Management, 32*(3), 361-383.
- Karra, N., Tracy, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 30*(6), 861-877.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the Development of Research and Development Project Groups. *Journal of Management, 1*, 489-501.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(3), 209 – 228.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics, 12*(1), 57 – 70.
- Kets de Vries, M. (1996). *Human dilemmas in family business*. London: Routledge.
- Knechel, W.R., (2016). Audit quality and regulation. *International Journal of Auditing, 20*(3), 215-223.
- Knippen, J. M., Palar, J., & Gentry, R. J. (2017). Breaking the mold: An examination of board discretion in female CEO appointments. *Journal of Business Research, 84*(C), 11-23.
- Koffi, V., Guihur, I., Morris, T. & Fillion, G. (2014). Family Business Succession: How Men and Women Predecessors Can Bring Credibility to Their Successors? *Entrepreneurial Executive, 19*, 67-85.
- Krejcie, R.V., Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement, 30*, 607-610.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review, 21*(4), 295-313.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Brussel: FBNNet Belgium.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review, 7*(1), 39 – 59.
- Laursen, B., & Collins, A. W. (1994). Interpersonal Conflict During Adolescence. *Psychological Bulletin, 115*(2), 197-209.
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(6), 755-775.

- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292–300.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385– 425.
- Lückerath-Rovers, M. (2011). Woman on boards and firm performance. *Journal of Management and Governance*, 17, 491-509.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Michael-Tsabari, N., & Lavee, Y. (2012). Too close and too rigid: Applying the circumplex model of family systems to first-generation family firms. *Journal of Marital And Family Therapy*, 38(Suppl.1), 105-116.
- Michiels, A., & Molly, V. (2017). Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Family Business Review*, 30(4), 369-399.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Miller, J. B. (1987) *Toward a New Psychology of Women*, Beacon Press, Boston.
- Molly, V. (2017, 31 maart). Vrouwen staan hun mannetje aan het hoofd van familiebedrijven. Geraadpleegd van <https://blog.antwerpmanagementschool.be/nl/vrouwen-aan-het-hoofd-van-familiebedrijven>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nashier, T., & Gupta, A. (2016). The Effect of Institutional Ownership on Firm Performance. *IUP Journal of Corporate Governance*, 15(3), 36-56.
- Nicholson, N. (2008a). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118.
- Nicholson, N. (2008b). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. *Academy of Management Perspectives*, 22(2), 73-84.
- Nijssen, Y. (2016-2017). *De invloed van familiecohesie op risicogedrag* [masterproef]. Geraadpleegd van <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/24767/1/00000000-db3e-47f5-adc3-e20c6b6f35b7.pdf>
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Olson, D. (2011). Faces IV and the circumplex model: validation study. *Journal of Marital and Family Therapy*, 37(1), 64-80.

- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 144-167.
- Olson, D. H., Russel, C. S., & Sprenkle, D. H. (1983). Circumplex model of marital and family systems: VI. Theoretical update. *Family Process*, 18(1), 3-27.
- Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1989). *Circumplex Model: Systematic assessment and treatment of families*. New York: Haworth Press.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual*. New York: Mc Graw Hill Education.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management*, 1, 327-340.
- Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1153-1175.
- Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2007). The paradox of the contented female business owner. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 24-36.
- Powell, G. N., Butterfield, A., & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Rosener, J. B. (1990). How women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rossi, F., Cebula, R. J., & Barth, J. R. (2017). Female representation in the boardroom and firm debt: empirical evidence from Italy. *Journal of Economics and Finance*, 42, 315-338.
- Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2013). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272.
- Saha, R. (2017). If Women Lead Good and Deal Better Then Why is Women Leadership Still a Snake and Ladder Game? *International Journal of Indian Psychology*, 4(3), 127-143.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137.
- Sanders, C., & Bell, J. (2011). The Olson Circumplex Model: A systemic approach to couple and family relationships. *InPsych*, 33(1), geraadpleegd van <https://www.psychology.org.au/publications/inpsych/2011/february/sanders>
- Schepers, J. (2014). Essays on entrepreneurial orientation in privately-held family firms. *Doctoraat, Universiteit Hasselt*, 224p.

- Schildermans, E. (2010). *Het succes van een familiecharter binnen familiale KMO's* [masterproef]. Geraadpleegd van <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/24796/1/00000000-7b3f-48d5-8df5-1bf56742e34f.pdf>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473 – 490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99 – 116.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles*, 51(11), 634-645.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3), 17-35.
- Sieben, I., & Linssen, L. (2009). *Logistische regressie analyse*. Geraadpleegd op 7 maart 2019, van <http://www.ru.nl/publish/pages/771745/logistischeregressie.pdf>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2018). Performance below aspirations as an antecedent of succession planning in family firms: The relationship between socioemotional and financial wealth. *International Family Enterprise Research Academy Annual Conference, 04-06/7/2018, Zwolle, The Netherlands*.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Vadnjal, J. & Zupan, B. (2009). The role of women in family businesses. *Economic and Business Review*, 11(2), 159-177.

- Vadnjal, J., & Zupan, B. (2011). Family Business as a Career Opportunity for Women. *Journal of Economics and Business*, 6(2), 23-32.
- Van den Brand, W. (2018). *De relatie tussen Transformationeel en Transactioneel Leiderschap en Innovatief Werkgedrag. De rol van Psychologische Veiligheid en Teamleren* [masterproef]. Geraadpleegd van <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/9803/1/Brand%20W%20van%20den%20scriptie.pdf>
- Van Engen, M. L., & Vinkenburg, C. J. (2005). Transformational leadership and career making: sex differences in consequences of effective leadership. *Gedrag en Organisatie*, 18(2), 103-121.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W. & Voordeckers, W. (2017). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMT's: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*, 55(4), 648-676.
- Vandeven, Y. (2012-2013). *De evaluatie van de raad van bestuur* [masterproef]. Geraadpleegd van <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/15637/1/08264242012581.pdf>
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Verboon, P. (2014). *Mediatieanalyse*. Open Universiteit, Nederland.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, management and control affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Vozikis, G. S., Weaver, K. M., & Liguori, E. W. (2013). Do Family Cohesion and Family Member Skill Evaluation Affect Family Business Internal or External Hiring Decisions? *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 75-89.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wang, A. C., Chiang, J. T., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender Makes the Difference: The Moderating Role of Leader Gender of the Relationship between Leadership Styles and Subordinate Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 101-113.
- Wang, M., & Kelan, E. (2013). The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 449-466.
- Wang, Y., & Poutziouris, P. (2010). Leadership Styles, Management Systems and Growth: Empirical Evidence from UK Owner-Managed SMEs. *Journal of Enterprising Culture*, 18(3), 331-354.
- Warrilow, S. (2012). *Transformational Leadership Theory – The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*. Geraadpleegd op 20 november 2018, http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.

- Welch, E. (2003). The Relationship Between Ownership Structure and Performance in Listed Australian Companies. *Australian Journal of Management*, 28(3), 287-305.
- Welsh, D. B., & Zellweger, T. (2010). Can we afford it? Investment decisions of family and nonfamily owners. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 21 – 41.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31-56.
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235.
- Withisuphakorn, P., & Jiraporn, P. (2017). CEO age and CEO gender: Are female CEOs older than their male counterparts? *Finance Research Letters*, 22, 129-135.
- Young, M., & Cater, J. J. (2017). Exploring success factors for women in family firms. *Southern Journal of Business and Ethics*, 9, 167-178.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23 – 40.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38, 51-65.