



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Psychologisch eigenaarschap in familiebedrijven

Celine Beaulen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Laura HOEKX



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Psychologisch eigenaarschap in familiebedrijven

Celine Beaulen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Laura HOEKX

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

WOORD VOORAF

Deze eindverhaling is gericht op het behalen van de graad van Master in de Handelswetenschappen: Ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Ik zou graag mijn promotor, dr. Ruveyda Kelleci en copromotor mevrouw Laura Hoekx willen bedanken voor hun begeleiding, feedback en hulp. Verder gaat mijn dank uit naar de acht respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Tot slot bedank ik mijn familie en vrienden voor de steun en motivatie gedurende mijn periode op de universiteit.

Celine Beaulen

Diepenbeek, mei 2020

SAMENVATTING

Academici wijzen erop dat familiebedrijven zowel nationaal als internationaal een van de belangrijkste economische spelers zijn op de markt. Hoewel familiebedrijven bekend staan voor hun familiale sturing en opvolging, wordt er tegenwoordig steeds vaker gekozen voor een niet-familiale CEO omwille van het verzekeren van de continuïteit en de groei van het familiebedrijf.

Een reden voor het aanwerven van een niet-familiale CEO is mogelijk het gebrek aan ambitie, kennis en structuur bij het nageslacht. Bij de keuze voor een niet-familiale CEO ontstaat er een scheiding van eigendom en controle. De familie behoudt meestal alle aandelen (eigendom) terwijl ze de operationele controle afgeven aan de niet-familiale CEO. Volgens de literatuur kan deze scheiding leiden tot belangenverschillen tussen de familiale eigenaar en de niet-familiale CEO. Naarmate familiale eigenaren hun pijlen richten op lange termijn projecten om de continuïteit van het familiebedrijf te kunnen behouden, zullen de niet-familiale CEO's volgens de literatuur eerder interesse tonen voor korte termijn prestaties. Niettegenstaande biedt de literatuur een oplossing voor het verkleinen van het belangenverschil tussen beide partijen, namelijk het stimuleren van psychologisch eigenaarschap bij de niet-familiale CEO. Dit fenomeen beduidt dat je het gevoel hebt dat iets van "jou" is. De literatuur geeft aan dat het hoogstwaarschijnlijk is dat niet-familiale CEO's gevoelens van psychologisch eigenaarschap ontwikkelen ten opzichte van het familiebedrijf. De ontwikkeling van deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap gebeurt volgens onderzoekers Pierce, Kostova en Dirks (2001) via drie routes. De eerste route bestaat uit het vermogen om het doel te beheersen. Hoe meer controle over het bedrijf, hoe groter het gevoel van eigenaarschap in het familiebedrijf. De tweede route naar het psychologisch eigenaarschap benadrukt het belang van kennis in de familiale onderneming. Hoe meer kennis en informatie iemand heeft over het familiebedrijf, hoe dieper de relatie en hoe sterker dit gevoel van eigenaarschap hierover. De laatste route naar de ontwikkeling van dit fenomeen is het investeren in het doelwit. Hoe meer tijd, moeite, aandacht en energie de CEO in het familiebedrijf steekt, hoe meer dit gevoel van eigenaarschap zich ontwikkelt ten opzichte van het familiebedrijf. Deze investeringen zorgen ervoor dat de persoon zich identificeert met het familiebedrijf, net zoals dit het geval is met de familiale eigenaars.

Familiale eigenaren zullen ontdekken dat dit gevoel van eigendom bij de niet-familiale CEO enkele voordelen met zich meebrengt. Enkele van deze voordelen zijn een hoge inzet, engagement en betrokkenheid met het familiebedrijf. Hiernaast worden ook de belangenverschillen tussen de familiale eigenaar en de niet-familiale CEO weggewerkt aangezien de niet-familiale CEO dan denkt en handelt zoals een familiale eigenaar. Om deze gunstige redenen voor het familiebedrijf, schrijft de literatuur voor dat deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap best aangemoedigd en gestimuleerd worden door de familiale eigenaren.

Wanneer dit gevoel van eigendom zich sterk ontwikkelt bij de niet-familiale CEO's zullen zij deze gevoelens mogelijk uiten. Vanuit een compleet andere literaire stroming blijkt echter dat het uiten van deze gevoelens niet positief onthaald zou kunnen worden door de familiale eigenaar. Deze literaire stroming bespreekt het concept van territoriaal gedrag als gevolg van psychologisch eigenaarschap. Bijgevolg beweert deze literatuur dat het uiten van het psychologisch eigenaarschap door de niet-familiale CEO's negatief ontvangen kan worden bij de familiale eigenaren aangezien

familiale eigenaren het liefst eigendommen binnen de familie willen behouden. Deze uiting van het psychologisch eigenaarschap zal voor de familiale eigenaar aanvoelen als een eigendomsinbreuk. Hierop kunnen er territoriale reacties van de familiale eigenaren volgen om deze eigendomsinbreuk tegen te gaan. Op deze manier komt de samenwerking tussen de niet-familiale CEO en de familiale eigenaar onder vuur te staan en kan dit in het slechtste geval eindigen in een stopzetting in de samenwerking.

Tot op heden is er tijdens onderzoek naar familiebedrijven weinig tot geen rekening gehouden met deze mogelijke territoriale reacties van de familiale eigenaar wanneer de niet-familiale CEO zijn gevoelens van psychologisch eigenaarschap zou uiten. In deze masterproef zal er een exploratief onderzoek uitgevoerd worden om meer licht te werpen op deze territoriale reacties. Hierbij luidt de onderzoeksvraag: "Hoe ervaart de familie het signaleren van gevoelens van psychologisch eigenaarschap voor het familiebedrijf door een niet-familiale CEO?"

Ten eerste is er onderzoek gedaan naar de bestaande literatuur over de ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap en de "*socioemotional wealth*" (SEW) binnen de familiebedrijven.

Nadien werd er een kwalitatief case study onderzoek verricht voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag: "Hoe ervaart de familie het signaleren van gevoelens van psychologisch eigenaarschap voor het familiebedrijf door een niet-familiale CEO?" Het verzamelen van de kwalitatieve data gebeurde aan de hand van acht semigestructureerde interviews in vier verschillende familiebedrijven. Gedurende deze interviews werd er onder andere gevraagd naar de intenties en visies van de niet-familiale CEO's gedurende hun termijn in het familiebedrijf. Bij de familiale eigenaren werd er gepeild naar mogelijke territoriale reacties door hen te vragen naar bepaalde situaties en hen bepaalde stellingen voor te stellen. Tijdens de analyse van de verworven data werd er gebruik gemaakt van een diepgaand codeerproces dat werd toegepast volgens de richtlijnen van de academische literatuur. Hierbij ging de onderzoeker de verworven data lijn-bij-lijn coderen en hierna gerichter coderen. Het resultaat van dit codeerproces waren een aantal thema's die ons in staat hebben gesteld de onderzoeksvraag te beantwoorden. Vervolgens werden de resultaten uit de verworven interviews gelinkt met de bevinden uit de bestaande literatuur.

Uit de resultaten bleek dat de familiale eigenaren enkel positieve reacties ervaarden met betrekking tot gevoelens van psychologisch eigenaarschap door de niet-familiale CEO. Hiernaast is het ook belangrijk om aan te geven dat de niet-familiale CEO's van de vier geïnterviewde familiebedrijven het psychologisch eigenaarschap sterk aanvoelden. Tijdens het onderzoek was de onderzoeker op zoek naar territoriale reacties bij de familiale eigenaren maar deze waren moeilijk te bespeuren. Er was slechts één gemeenschappelijk onderwerp wat voor de vier familiale eigenaren een moeilijke kwestie was, namelijk eigendom. Indien er situaties werden voorgesteld aan de familiale eigenaren waarbij de niet-familiale CEO aangaf aandelen te willen verwerven, veranderde de houding van de vier familiale eigenaren. Alle respondenten gaven aan dat ze dit niet zagen zitten of dat dit slechts een miniem begrensde aandeel kon zijn. In drie van de vier familiebedrijven is het tot op heden geen optie om aandelen te verwerven. Wanneer bij de niet-familiale CEO de gedachten van een eigendomsverwerving zou blijven voortduren, loopt de samenwerking tussen de familiale eigenaar en de niet-familiale CEO in gevaar door deze verdeeldheid en meningsverschillen.

Zoals elk onderzoek heeft ook deze masterproef een aantal beperkingen. Een eerste beperking is de vestiging van de geïnterviewde familiebedrijven. De vier familiebedrijven zijn gevestigd in Limburg binnen een straal van 25 kilometer. Een aanbeveling is om deze analyse te doen met familiebedrijven gevestigd over heel België of nog beter, over heel Europa. Een tweede beperking binnen dit onderzoek is het gespreksonderwerp met betrekking tot de eigendom van het familiebedrijf. De onderzoeker heeft geen vertrouwensband met de respondenten waardoor dit een ongemakkelijke situatie oplevert en de respondenten dit onderwerp proberen te mijden. Een derde beperking van dit onderzoek zijn de reacties van de eigenaren op basis van ingebeelde of voorgestelde situaties. Tot op heden hebben de familiale eigenaren geen situatie meegemaakt waarin zij territoriale reacties hebben moeten vertonen dus deze reacties kunnen verschillend zijn ten opzichte van werkelijke reacties.

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	
Samenvatting	
Introductie	2
Literatuurstudie	5
Het familiebedrijf	5
Verschillen met het niet-familiebedrijf	6
Prestaties van familiebedrijven	6
Negatieve karakteristieken van een familiebedrijf	7
Niet-familiale CEO's in familiebedrijven.....	8
Psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's.....	10
Onderzoeksmethode	12
Grounded theory	12
Cases voor deze studie	13
Dataverzameling.....	13
Data-analyse.....	16
Omsluiten van de literatuur	19
Verklaringen	19
De bedrijfsorganisatie van de geïnterviewde familiebedrijven	19
De hoofdredenen waarom er gekozen wordt voor een niet-familiale CEO.....	20
De positieve gevolgen door de keuze naar een niet-familiale CEO	22
De negatieve gevolgen door de keuze naar een niet-familiale CEO	23
De ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's.....	25
De gunstige gevolgen van het psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's	27
De mogelijkheid tot de ontwikkeling van het territoriaal gedrag ten gevolge van het psychologisch eigenaarschap	27
Discussie	30
Bijdragen aan de literatuur	33
Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	34
Lijst van geraadpleegde werken	36
Appendix A. Interviewprotocol	38
A.1. Interviews met eigenaren familiebedrijf.....	38
A.2. Interviews niet-familiale CEO's	40



UHASSELT

Hoe ervaren familiale eigenaren het signaleren van gevoelens van psychologisch eigenaarschap voor het familiebedrijf door een niet-familiale CEO?

Celine Beulen

Onder toezicht van dr. Ruveyda Kelleci

KERNWOORDEN

Familiebedrijf

Niet-familiale CEO

Psychologisch
eigenaarschap

Socio-Emotional Wealth

Territoriaal gedrag

Kwalitatief onderzoek

ABSTRACT

Deze eindverhaling heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de gevoelens en gedragingen van familiale eigenaren wanneer hun niet-familiale CEO's hun gevoelens van psychologisch eigenaarschap uiten. Om de leemte in de bestaande literatuur op te vullen, wordt er een *case study* onderzoek verricht waarvan de empirische resultaten hier zullen worden gerapporteerd. De resultaten van deze studie wijzen erop dat de familiale eigenaren bewust zijn van de voordelen dat het psychologisch eigenaarschap met zich meebrengt wanneer deze zich ontwikkelt bij niet-familiale werknemers. Verder worden deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap aangemoedigd en blijmoedig onthaald bij familiale eigenaren van het familiebedrijf. Tot slot wordt er aangetoond dat familiale eigenaren geen territoriale reacties vertonen zolang dat de familiale CEO's geen belangstelling tonen voor de aandelen van het familiebedrijf. Wanneer niet-familiale CEO's aangeven dat ze belangstelling zouden hebben voor de aandelen van het familiebedrijf, zal dit de familiale eigenaar niet onverschillig laten en zal deze territoriale gevoelens uiten. Deze territoriale gevoelens kunnen in het slechtste geval leiden tot een stopzetting van de samenwerking.

Introductie

Wereldwijd zijn familiebedrijven de meest voorkomende vorm van organisatie en vertegenwoordigen ze een grote economische kracht (Gómez-Mejía et al., 2007; La Porta et al., 1999). Ook op de Belgische markt zijn familiebedrijven cruciale spelers. Het Belgisch grondgebied telt 123.000 familiebedrijven. Deze vertegenwoordigen 77% van alle vennootschappen in België. Familiebedrijven bieden maar liefst arbeid aan 1.710.000 personen. De tewerkstelling van familiebedrijven vormt 45% van het totaal aantal jobs in België. Wat het Belgisch binnenlands product (BBP) betreft, zijn familiebedrijven verantwoordelijk voor 102 miljard euro, dit vertegenwoordigt een derde van het BBP. Dit wordt bevestigd door een onderzoek van Lambrecht en Molly (2011).

Familiebedrijven worden vaak gekenmerkt als paternalistisch, waar macht enkel aan familieleden wordt gedelegeerd en overgedragen. Hiernaast hebben familiebedrijven andere doelstellingen en uitdagingen. Zij hechten meer aandacht aan klantloyaliteit alsook aan de opbouw van de bedrijfsreputatie in de omgeving. Daarnaast is het behoud van de familiale controle en onafhankelijkheid cruciaal (Lambrecht & Molly, 2011). Bij familiebedrijven primeert het nepotisme ten opzichte van de financiële doelstellingen (Barnett & Kellermanns, 2006). Ook blijven bedrijfsleiders van een familiale onderneming langer aan het hoofd dan hun collega's van niet-familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011). Bij de overdracht van een familiale onderneming zijn er drie mogelijke scenario's. Enerzijds kan de familiale onderneming verkocht worden. Anderzijds neemt een familielid de fakkel over. Voor familiale ondernemingen is het de meest evidente keuze dat hun nageslacht de fakkel

zal overnemen, vaak ongeacht hun deskundigheid (Hernandez, 2012). De derde mogelijkheid bestaat wanneer er een niet-familiale CEO wordt aangesteld. Eigenaars kunnen kiezen voor een externe CEO als de volgende generatie familieleden de nodige competenties, motivatie of leiderschapsvaardigheden missen (Blumentritt et al., 2007). Uit de recentste literatuur blijkt dat deze optie groeiende is en dus steeds vaker voorkomt. Miller (2014) bekwam met zijn empirisch onderzoek naar niet-familiale CEO's in familiebedrijven, een percentage tot wel 39 procent van familiale ondernemingen die worden geleid door een niet-familiale CEO. Verschillende studies tonen aan dat een niet-familiale CEO voordeliger is voor de prestaties van de onderneming, omdat ze gekozen zijn uit een grotere groep op de arbeidsmarkt (Bennedson et al., 2007). Hoewel de keuze naar een externe CEO van cruciaal economisch belang is, is hier verrassend weinig wetenschappelijk onderzoek naar gevoerd. Bestaande onderzoeken hebben zich vooral gericht op de prestaties van niet-familiale CEO's en op optimale governance condities (Miller et al., 2014). Later zal er in de literatuurstudie dieper ingegaan worden op de bestaande literatuur rond niet-familiale CEO's in familiebedrijven.

Deze masterproef beargumenteert een zeer belangrijk thema betreffende niet-familiale CEO's in familiebedrijven ontbreekt, namelijk het concept van psychologisch eigenaarschap. Pierce, Kostova en Dirks (2001) omschrijven het psychologisch eigenaarschap als volgt: "Psychological ownership is a state of the mind in which individuals feel as though the target of ownership (material or immaterial in nature) or a piece of it is "theirs"" (Piers, Costova & Dirks, 2001, p. 299). Gevoelens van eigenaarschap kunnen ontstaan ten opzichte

van een onderneming of een bepaalde job (Bernhard & O'Driscoll, 2011). In het geval van een niet-familiale CEO is de kans zeer groot dat de CEO deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap gaat ontwikkelen, naarmate zijn termijn als CEO toeneemt. Om psychologisch eigenaarschap te voelen, moet je volgens Pierce et al. niet per se mede-eigenaar zijn, met andere woorden aandelen hebben in het familiebedrijf (Pierce et al., 2001). De onderzoekers beweren dat er drie routes zijn voor het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap (Pierce et al., 2001). De eerste route die wordt gepresenteerd is het vermogen om het doel te beheersen. Hoe groter de mate van controle over het bedrijf, hoe groter het gevoel van eigenaarschap (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013). Deze positieve relatie tussen de mate van bedrijfscontrole en ontwikkeling van psychologisch eigenaarschap, wordt ook empirisch ondersteund door de studie van Liu, Wang, Hui en Lee (2012). De tweede route naar het psychologisch eigenaarschap benadrukt het belang van kennis van de doelstelling. De onderzoeker suggereert dat de mate van kennis van groot belang is. Hoe meer kennis en informatie iemand heeft over het object, in dit geval de onderneming, hoe dieper de relatie en hoe sterker het gevoel van eigenaarschap erover (Huybrechts et al., 2013). De laatste route naar het psychologisch eigenaarschap is het investeren in het doelwit. Hoe meer tijd, moeite, aandacht en energie de CEO in het familiebedrijf steekt, hoe meer het gevoel van eigenaarschap zich ontwikkelt naar het familiebedrijf (Huybrechts et al., 2013). Deze investeringen zorgen ervoor dat de persoon één wordt met de familiale onderneming (Pierce et al., 2001). Deze drie routes van psychologisch eigenaarschap zullen zich steeds verder ontwikkelen naarmate de termijn van de niet-familiale CEO toeneemt.

Wanneer de termijn van de niet-familiale CEO toeneemt, zal het vermogen om controle uit te oefenen over de onderneming toenemen (Hill & Phan, 1991). Hierdoor worden de gevoelens van psychologisch eigenaarschap versterkt (route 1). Ter verduidelijking van de tweede route zal er meer kennis worden opgedaan over het familiebedrijf naarmate de termijn als CEO toeneemt (Pierce et al., 2001). Hierdoor groeit het gevoel van eigenaarschap van de niet-familiale CEO. Ten derde, hoe langer de termijn van de niet-familiale CEO, hoe meer er wordt geïnvesteerd in het familiebedrijf. Hierdoor worden de gevoelens van psychologisch eigenaarschap sterker (derde route) (Huybrechts et al., 2013). Kortom, wanneer de familiale CEO meer psychologisch eigenaarschap ontwikkelt, zal hij zich als een "steward" gaan gedragen (Hernandez, 2012). Hierdoor zal hij meer belang hechten aan het welzijn van de organisatie (Davis et al., 1997). De niet-familiale CEO zal het gevoel krijgen dat het familiebedrijf meer en meer zijn bedrijf wordt. Hierdoor zal hij meer handelen als een eigenaar en volgens de financiële en socio-economische doelstelling van de familie (Huybrechts et al., 2013).

Volgens de literatuur is het ontwikkelen van gevoelens van psychologisch eigenaarschap door een niet-familiale CEO een positief fenomeen. Dit zou gestimuleerd en aangemoedigd moeten worden want dit kan de sleutelfactor zijn tot zakelijk succes (Barnett & Kellermanns, 2006). Psychologisch eigenaarschap zorgt ervoor dat niet-familiale CEO's zich meer gaan inzetten voor de familiale onderneming en zich meer gaan gedragen volgens de familiale doelstellingen. Psychologisch eigenaarschap zal werknemers aanmoedigen om op hoog niveau te presteren. Het fenomeen wekt een gevoel van trots op en fungeert als een motivator (Bernstein, 1976).

Bijkomend is er empirische ondersteuning gevonden om te stellen dat psychologisch eigenaarschap de inzet van de werknemer verhoogt (Lawler, 1992). De reden hiervan is de grotere betrokkenheid bij het familiebedrijf (Van Dyne & Pierce, 2004). Werknemers die het psychologisch eigenaarschap voelen, zullen de neiging hebben om suggesties voor veranderingen aan te bieden, om zo de volledige prestaties te verbeteren (Mayhew et al., 2007). Ook vonden onderzoekers Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner (2007) empirische steun voor een positieve relatie tussen psychologisch eigendom, werkplezier en arbeidstevredenheid (Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner, 2007).

Hoewel dat de literatuur rond familiebedrijven het ontwikkelen van gevoelens van psychologisch eigenaarschap door de niet-familiale CEO als een groot voordeel beschouwt, trekt deze masterproef dit gegeven in twijfel. De literatuur rond familiebedrijven houdt namelijk geen rekening met het concept van territoriaal gedrag. De literatuur beschrijft het territoriaal gedrag als een gedraging, vaak gemotiveerd door psychologisch eigenaarschap, die gericht is op "het opbouwen, communiceren, onderhouden en herstellen van iemands gehechtheid" aan een doel (Brown et al., 2005). Uit voorgaande studies blijkt dat, wanneer werknemers het psychologisch eigenaarschap voelen, eigenaars vatbaar zijn voor percepties van inbreuk. Hierop volgen territoriale reacties wanneer ze voelen dat andere individuen eigenaarschap voelen van hetzelfde doelwit, in dit geval het familiebedrijf (Kirk, Peck, & Swain, 2017). In de bestaande literatuur rond familiebedrijven wordt dit territoriaal gedrag

volledig genegeerd, vandaar de assumptie in de bestaande literatuur dat psychologisch eigenaarschap iets positief is en zou aangemoedigd moeten worden. Echter, als we de literatuur rond territoriaal gedrag meenemen in het verhaal van psychologisch eigenaarschap, verwachten we ook een "dark side" van psychologisch eigenaarschap. Deze "dark side" wijst erop dat het signaleren van gevoelens van psychologisch eigenaarschap voor het familiebedrijf door een niet-familiale CEO sterke vormen van territoriaal gedrag kunnen uitlokken de familiale eigenaar.

Het doctoraat van Kelleci (2018) levert het eerste bewijs voor een "dark side" van het psychologisch eigenaarschap van familiebedrijven. Zij vindt namelijk dat wanneer een niet-familiale CEO zijn/haar gevoelens van psychologisch eigenaarschap bekend maakt aan de familiale eigenaar, de familiale eigenaar zich bedreigd voelt. Meer specifiek ervaren de familiale eigenaars het uiten van gevoelens van psychologisch eigenaarschap door een niet-familiale CEO als een eigendomsbedreiging. Deze uiting van psychologisch eigenaarschap lokt vervolgens territoriaal gedrag uit en kan in het slechtste geval leiden tot het ontslag van de niet-familiale CEO (Kelleci, 2018). Ondanks de grote relevantie is er tot op heden verrassend weinig diepgaand onderzoek geweest naar dit topic. Verdere verdieping is onmisbaar voor de ontwikkeling van literatuur naar niet-familiale CEO's. Zodoende wordt er zich in deze masterproef gefocust op volgende onderzoeksvraag: "*Hoe ervaart de familie het signaleren van gevoelens van psychologisch eigenaarschap voor het familiebedrijf door een niet-familiale CEO?*"

Literatuurstudie

Het familiebedrijf

Aangezien deze masterproef zich verdiept in familiebedrijven, zal er als eerste gefocust worden op het begrip 'familiebedrijven' en hoe deze type bedrijven verschillen van niet-familiebedrijven.

Familiebedrijven kunnen op verschillende manieren omschreven worden. De literatuur geeft ons hierover geen eenduidige definitie (Harms, 2014). Nochtans is eenduidigheid van uiterst belang voor volgend onderzoek want alleen dan kunnen resultaten correct met elkaar vergeleken worden. Chua (1999) deed een poging om een theoretische definitie vast te leggen aan de hand van intenties en visies van verschillende bedrijven. Hierbij werd beroep gedaan op 250 wetenschappelijke artikels. Deze definitie luidt als volgt:

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

Uit het onderzoek is gebleken dat er drie benaderingen terug te vinden zijn in de literatuur om deze definitie op te vatten, namelijk de *"Components of family involvement (COI) approach"*, de *"Essence approach"* en de *"Organizational identity approach"* (Basco, 2013; Chrisman et al., 2005).

De COI-aanpak kwalificeert je als een familiebedrijf wanneer de familie een invloed kan uitoefenen op het familiebedrijf. Bij deze benadering staat de betrokkenheid van de familie centraal. Hierbij wordt er rekening

gehouden met de betrokkenheid van de familie op eigendoms-, management- of controle vlak (Mazzi, 2011). Eigendom heeft te maken met aandelen, dit wil zeggen dat de aandelen merendeels in handen van de familie moet blijven. Management daarentegen, heeft te maken heeft met de sleutelposities of het beslissingsteam in het management. Als de rol van CEO niet wordt ingevuld door een familielid, heeft de familie niet de optimale controle over het familiebedrijf. Controle kan door de familie worden behouden door het opstellen van piramidestructuren of familiale vertegenwoordigers in de Raad van bestuur.

Bij de Essence benadering wordt ervan uit gegaan dat familiale betrokkenheid automatisch wordt omgezet in familiale invloed (Chua et al., 2007). De *"Essence approach"* vindt op zijn beurt dan weer de gedragingen en ambitie om als familiebedrijf gezien te worden belangrijker dan de betrokkenheid van de familie (Chua et al., 1999). De organisatie kan pas als een familiebedrijf gezien worden als het mogelijkheden zoekt om zich te onderscheiden (Pearson et al., 2008). Werknemers in familiebedrijven gaan zich meer inspannen dan 'normaal' omdat dit net een factor is die een familiebedrijf onderscheidt van een niet-familiebedrijf. Hiernaast beweren Zellweger et al. (2010) dat familiebedrijven een transgenerationele visie hebben. Transgenerationele opvolging is het proces waarbij de oprichters ervoor zorgen dat de familiale controle blijft voortduren wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan hun nageslacht (Miller and Le Breton-Miller, 2003). Familiebedrijven hebben een langere tijdshorizon dan niet-familiebedrijven omdat hun doel is om het bedrijf over verschillende generaties te laten bestaan. Familiebedrijven

doen dus vooral investeringen om zich klaar te maken voor de generatiewissel.

Tot slot wordt bij de "*Organizational identity approach*" de familie gezien als het familiebedrijf. Hierbij is vaak de familienaam ook de naam van de familiale onderneming wat zorgt voor een extra inspanning voor het behoud van een goede naam en reputatie.

Uit de literatuur blijkt dus dat er verschillende definities zijn om een familiebedrijf te omschrijven. In deze thesis wordt de volgende definitie van een familiebedrijf gehanteerd:

"A family firm held at least 50 percent family ownership of the business and had enrolled themselves as "a family firm" in the Family Business Center's database, which corresponds to commonly used definitions of family firms" (Westhead & Howorth, 2006, p. 306).

We kiezen ervoor om deze definitie te gebruiken omdat we deze snel en makkelijk kunnen meten voor het identificeren van familiebedrijven voor het empirisch onderzoek van deze thesis.

Verschillen met het niet-familiebedrijf

Nu het begrip familiebedrijven is toegelicht, zal er dieper ingegaan worden op de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven. Een term die de literatuur gebruikt om de essentie van een familiebedrijf vast te leggen is "*familiness*". *Familiness* wordt als volgt omschreven:

"the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members and business" (Habbershon and Williams, 1999, p. 11).

De "*Resource-based view*" daarentegen geeft een theoretische visie waarbij de

prestatieverschillen tussen familiebedrijven worden geanalyseerd. Er wordt verkondigd dat het concurrentievoordeel gebaseerd is op heterogeniteit tussen de resource bundels die bedrijven ter beschikking hebben. Deze bedrijfsspecifieke resources zijn waardevol, zeldzaam, onnavolgbaar en niet-substutueerbaar (Spriggs et al., 2013). Indien de resources voldoen aan deze voorwaarden, leiden ze tot een concurrentievoordeel. Volgens de "*Resource-Based View*" zijn dit kenmerken dat het familiebedrijf ter beschikking heeft of kan ontwikkelen (Eddleston et al., 2008). Deze kenmerken zijn uniek en waardevol voor elke familiale onderneming. Ze geven de mogelijkheid om bedrijfsprestaties te verbeteren en kunnen leiden tot een concurrentievoordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven (Habbershon and Williams, 1999; Eddleston et al., 2008). Daarnaast is het van cruciaal belang dat deze "*familiness*" beheerd en onderhouden wordt zodat dit voordeel behouden kan worden. Enkele van deze unieke middelen zijn reputatie, nalatenschap, netwerkbanden, familiecultuur en -structuur (Calabro et al, 2018). Uit het meest recente onderzoek van Hernandez-Linares (2018) wordt beweerd dat er in de loop der jaren steeds meer maatstaven zijn die een familiebedrijf kunnen omschrijven.

Prestaties van familiebedrijven

Familiebedrijven bezitten, zoals eerder vermeld, "*familiness*". Deze unieke en waardevolle kenmerken zorgen er volgens de literatuur voor dat familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven. Gebaseerd op hun wetenschappelijk onderzoek verkondigen Anderson en Reeb (2003) volgende straffe uitspraak: "Familiebedrijven presteren beter". Binnen de literatuur zijn er verscheidene onderzoeken

beschikbaar omtrent de prestaties en organisatorische verschillen van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven (Kotey, 2005; Zahra et al., 2004). Dankzij hun concurrentievoordeel, zoals een hoge betrokkenheid van de werknemers, langetermijnperspectieven en de mogelijkheid om snel beslissingen te nemen, hebben familiebedrijven een hogere overlevingskans dan niet-familiebedrijven (Habbershon & Williams, 1999). Opmerkelijk hierbij was het onderzoek van Anderson & Reeb (2003). Deze onderzoekers bevonden dat beursgenoteerde familiebedrijven in de S&P 500 maar liefst 53% meer aandeelhouderswaarde creëren dan niet-familiale ondernemingen. Bovendien beschikken familiebedrijven over unieke bronnen zoals sociaal-, menselijk- en geduldig kapitaal. Dit begrip verwijst naar de kennis, capaciteiten en vaardigheden waarover familieleden beschikken aangezien ze mee opgroeien met het familiebedrijf. Hierdoor kunnen ze zich onderscheiden van niet-familiebedrijven (Sirmon & Hitt, 2003). Het harde werk van de familieleden zal ervoor zorgen dat ook niet-familiale werknemers zich harder zullen inspannen omdat ze zich steeds meer als een familielid voelen (Danes et al., 2009). Hiernaast zijn familieleden erg loyaal aan hun bedrijf (Bennedson & Foss, 2015). Volgens de Resource-Based View komt dit door het verlangen dat ze hebben om de reputatie en de naam van de onderneming te behouden (Hauck & Prügl, 2015; De Massis et al., 2013). Het geduldig kapitaal wijst naar de langetermijnvisie van de aandeelhouders (Zellweger, 2007). Bij familiale ondernemingen kunnen eigendom en management vaak niet gescheiden worden omdat aandeelhouders vaak familie zijn. Het verschillend karakter van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven kan worden

verklaard door de agency theorie en de socioemotional wealth theorie. Fama & Janssen omschrijven de agency theorie als volgt:

"Agency theory suggests nonfamily CEOs (agents) may behave in opportunistic ways, as their interests are not necessarily aligned with those of the major owners" (1983, p. 527).

Om deze reden vloeien hier ook agency kosten uit. Agency kosten kunnen in familiebedrijven hoog oplopen door de imperfecte relatie en belangenverschillen tussen de eigenaren en CEO's in familiebedrijven. Bovendien hebben familiebedrijven naast het maximaliseren van bedrijfswaarde ook familiale doelstellingen. Deze familiale doelen wijzen naar de *"socioemotional wealth"* (SEW) theorie. Deze SEW-theorie wordt in de literatuur als volgend beschreven:

"By socioemotional wealth we refer to non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty" (Gomez et al., 2007, p. 1).

Volgens deze SEW-theorie zullen familiebedrijven vaker beslissingen nemen die meer bijdragen tot het bereiken van niet-financiële doelstellingen dan aan financiële doelstellingen (Berrone et al., 2012; Naldi et al., 2013). Zo zullen familiebedrijven bijvoorbeeld investeringen uitstellen om vast te houden aan familiale tradities, op deze manier kan de groei van de onderneming worden vertraagd of belemmerd.

Negatieve karakteristieken van een familiebedrijf

Niettemin zijn er ook negatieve kenmerken gebonden aan familiebedrijven (Calabro et al., 2018). Zo hebben familiebedrijven een

conservatieve houding, zijn ze risico-avers, hebben ze een gebrek aan bewustzijn en hebben ze de wil om de onderneming onder controle te houden (Roessl et al., 2010; Bennedsen & Foss, 2015; Hauck & Prügl, 2015; Calabro` et al, 2018). Een oorzaak van dit risico-avers gedrag is het feit dat familiale ondernemingen meer inzetten op de bescherming van de financiële zekerheid en het verzekeren van de levensduur van het bedrijf. Vervolgens worden risicovolle projecten met onvoorspelbare resultaten vermeden omdat de kans om geld en controle te verliezen groter is (De Massis et al., 2015). Het "*behaviour agency model*" (BAM) verklaart dat familiebedrijven die blijven vasthouden aan hun *socioemotional wealth* als conservatief worden aanzien. Volgens het BAM zullen familiebedrijven dan ook enkel risicovolle projecten uitvoeren wanneer de bedrijfsprestaties zich onder hun persoonlijk streefniveau bevinden (Kotlar et al., 2013). Overigens kan een te grote betrokkenheid van de familie in het management ook leiden tot conflicten. Zo kan de familie hun minderheidsaandeelhouders schaden of alle controle willen behouden zonder enige inspraak van de Raad van Bestuur. Deze grote familiale betrokkenheid kan leiden tot een beperkte beschikbaarheid van kennis en perspectieven.

Niet-familiale CEO's in familiebedrijven

Om het gebrek aan kennis en inzicht bij het nageslacht te verhelpen, kan er bij de overdracht van het familiebedrijf gekozen worden voor een niet-familiale CEO. Familiebedrijven hebben steeds minder de neiging om hun onderneming te verkopen. Er zal dus de dag van vandaag vaker gekozen worden om een niet-familiale CEO aan te stellen aangezien een goed opgeleide en

gemotiveerde opvolger niet altijd ter beschikking is binnen de familie (Bennedsen & Foss, 2015; Eddleston et al., 2008). Een niet-familiale CEO wordt niet enkel gekozen voor zijn opleiding, ervaring en bekwaamheid maar ook zijn rationele houding is van belang. Niet-familiale CEO's zijn minder emotioneel en hechten minder belang aan "SEW" waarde (Gómez-Mejía et al., 2007). Deze keuze wordt vaak gemaakt om de continuïteit van de onderneming te behouden. Uit verschillende studies blijkt dat steeds meer familiebedrijven kiezen voor een niet-familiale CEO om hen zo verder te helpen groeien en overleven (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013). Dit alternatief is bevorderlijk voor de onderneming want zo wordt de grootste valkuil, de opvolging van familiebedrijven, opgelost (Hauck & Prügl, 2015). Uit recent wereldwijd onderzoek van PwC blijkt dat 32 procent van de familiale ondernemingen van plan zijn om binnen afzienbare tijd een niet-familiale CEO aan te stellen (PwC, 2014). Niettemin brengt het aanstellen van een niet-familiale CEO ook enkele conflicten met zich mee. Volgens de *agency theory* zijn niet-familiale CEO's schadelijk voor de prestaties van familiebedrijven. De eigenaar en de niet-familiale CEO zouden tegenstrijdige belangen kunnen hebben omdat management en eigendom gescheiden worden (Jensen & Meckling, 1976). Terwijl de niet-familiale CEO veel belang zal hechten aan kortetermijnwinsten en projecten, zullen de eigenaars hier eerder afkerig en afwachtend over zijn om het behoud op lange termijn te kunnen blijven garanderen. Ten tweede blijft de eigenaar graag nauw betrokken bij de beslissingen die worden gemaakt en probeert de eigenaar de niet-familiale CEO hierin zelf te beïnvloeden (Blumentritt et al., 2007).

Het belangenverschil tussen de familiale eigenaar en de niet-familiale CEO blijft een cruciaal probleem. Deze belangenverschillen brengt de samenwerking in gevaar en veroorzaakt conflicten en negativiteit. Volgens de agency theorie zijn niet-familiale CEO's schadelijk voor de prestaties omdat er een scheiding van eigendom en controle plaatsvindt (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003). Het aanwerven van een niet-familiale CEO zou ook kunnen leiden tot belangenverschillen, aangezien de niet-familiale CEO korte termijn perspectieven vooropstelt. Het oplossen van deze agency problemen vereist dan weer hoge kosten. Verschillende onderzoekers vinden echter dat niet-familiale CEO's een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties omdat ze worden aangeworven op basis van hun ervaring en opleiding (Bennedson et al., 2007) en deze meestal meer ervaren en bekwaam zijn dan familiale opvolger-CEO's. Bovendien suggereren *behavioral agency* theorieën ook positieve effecten van niet-familiale CEO's voor familiebedrijven omdat ze zich rationeler zouden gedragen en minder afgeleid zouden worden door "*socioemotional wealth*" belangen, de niet-financiële waarde dat familiebedrijven vooropstellen.

Gómez-Mejía et al., (2007). D. Miller et al. (2014) en Blumentritt et al. (2007) onderzochten meer dan enkel prestatie effecten van niet-familiale CEO's. Deze onderzoekers onderzochten de governance contexten die de prestaties van de niet-familiale CEO's verhinderen of aansturen. Uit dit onderzoek blijkt dat niet-familiale CEO's het best presteren wanneer ze geen macht moeten delen met een familiale co-CEO maar tegelijkertijd wel worden gecontroleerd door familiale eigenaren. Wanneer de niet-familiale CEO de macht en verantwoordelijkheid

moeten delen met een invloedrijke co-CEO kunnen de goede bedrijfsinitiatieven van de niet-familiale CEO, vaak de reden van aanwerving, belemmerd worden door SEW-prioriteiten, die door de eigenaren voorop worden gesteld. Hiernaast kan ook een sterke en onafhankelijke raad van bestuur het succes van de niet-familiale CEO bevorderen. Als de raad van bestuur een combinatie van zowel familieleden als onafhankelijke externe bestuurders bevat, kan deze raad van bestuur als buffer gebruikt worden. Dit orgaan kan dan verschillen op een zakelijke manier oplossen, in tegenstelling tot een win-verlies scenario. Een familieforum daarentegen is bedoeld voor familiale kwesties die buiten de bedrijfsactiviteiten moeten worden besproken en opgelost (Blumentritt et al., 2007). Tot slot bewezen Blumentritt et al., (2007) dat succesvolle opdrachten van een niet-familiale CEO worden gekenmerkt door een niet-familiale CEO met zowel zakelijke als interpersoonlijke competenties, zoals het bewustzijn van familiale kwesties. Deze competenties helpen om familie- en zakelijke belangen in evenwicht te brengen (Hall & Nordqvist, 2008).

We kunnen concluderen dat de literatuur ons geen eenduidigheid schetst omtrent de prestaties en governance van de niet-familiale CEO. De literatuur geeft ons wel onweerlegbaar bewijs over de ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap bij werknemers in een familiebedrijf. Eigendom is belangrijk in organisaties, hierdoor wordt het gedrag van mensen sterk beïnvloed door het psychologisch eigenaarschap (Ye & Gawronski, 2016). De essentie van eigendom is de controle hebben over materiële en immateriële goederen, bijvoorbeeld die zijn "van mij" en niet "van u". Wanneer je iets bezit, is het aan jou om te beslissen wat er mee

gebeurt (Verkuyten & Martinovic, 2017). De literatuur beweert overigens dat gevoelens van psychologisch eigenaarschap zich ook bij niet-familieleden kunnen ontwikkelen. Dit gevoel van eigendom wordt bestempeld als psychologisch eigenaarschap (Pierce et al., 2001). Psychologisch eigenaarschap wordt in de literatuur door onderzoekers Pierce, Kostova en Dirks (2011, p. 66) beschreven als volgt: "*Psychological ownership is a state of mind in which individuals feel as though the target of ownership (material or immaterial in nature) or a piece of it is "theirs"*".

Psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's

Indien een familiebedrijf bij de opvolging kiest voor een niet-familiale CEO, suggereren verschillende onderzoekers dat deze CEO's gevoelens van psychologisch eigenaarschap kunnen ontwikkelen ten opzichte van het familiebedrijf gedurende hun ambtstermijn (Henssen, Voordeckers, Lambrechts, & Koiranen, 2014; Huybrechts et al., 2013). De ontwikkeling van deze gevoelens gebeurt via de drie routes naar het psychologisch eigenaarschap (Pierce et al., 2001). De eerste route die de onderzoekers vaststellen is het vermogen om het doel te beheersen. Hoe meer controle er is over de familiale onderneming, hoe groter het gevoel van psychologisch eigenaarschap er zich ontwikkelt. De tweede route naar het psychologisch eigenaarschap heeft betrekking tot de kennis van de doelstelling. Hoe meer deskundigheid iemand heeft over het doelobject, hoe sterker het gevoel van psychologisch eigenaarschap erover. Hoe meer kennis of informatie de niet-familiale CEO heeft over het familiebedrijf, hoe intenser de relatie en hoe sterker het gevoel van eigendom. Tot slot beschrijven de onderzoekers de laatste route naar het

psychologisch eigenaarschap. Bij deze route is de geïnvesteerde tijd, moeite en energie van belang. Hoe meer een werknemer investeert in de onderneming, hoe sterker het gevoel van psychologisch eigenaarschap zich ontwikkelt ten opzichte van de onderneming. Zo wordt van een niet-familiale CEO verwacht dat hij nieuwe ideeën en vaardigheden naar het familiebedrijf brengt, vermits hij gekozen is uit een bredere pool en dit de aanleiding was voor de keuze naar een niet-familiale CEO. Bovendien zal de niet-familiale CEO veel tijd en energie moeten investeren om het vereiste evenwicht te vinden tussen zakelijke belangen en familie doelstellingen (Blumentritt et al., 2007).

Psychologisch eigenaarschap heeft behoorlijke gevolgen voor het gedrag van werknemers (Ye & Gawronski, 2016). Hernandez (2012) stelt in zijn onderzoek vast dat wanneer een niet-familiale CEO psychologisch eigenaarschap ontwikkelt, hij/zij de belangen van de onderneming steeds meer waardeert (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Hernandez, 2012). Vaak gaat het nog verder, doordat de niet-familiale CEO steeds meer verbonden raakt met het familiebedrijf, zullen de persoonlijke belangen als CEO vervagen en vervangen worden door familiebelangen (Hernandez, 2012). Naarmate de termijn van de niet-familiale CEO toeneemt, ontwikkelt het fenomeen van psychologisch eigenaarschap zich steeds sterker. Financiële doelstellingen, SEW-belangen, hoge mate van inzet en emotionele gehechtheid worden steeds meer naar voren geschoven (Gómez-Mejía et al., 2007). Zo hebben niet-familiale CEO's en eigenaren steeds meer gemeenschappelijke doelen, gevoelens en overtuigingen (Pierce & Jussila, 2010). Bijkomend worden niet-familiale CEO's in de literatuur gekenmerkt door een sterke betrokkenheid en

verbondenheid met het bedrijf. Om deze reden worden niet-familiale CEO's met gevoelens van psychologisch eigenaarschap als een positief element voor het familiebedrijf beschouwd (Pierce et al., 2013). Door de voordelen dat het psychologisch eigenaarschap met zich meebrengt, zouden, volgens de literatuur, deze gevoelens sterk aangemoedigd en opgewekt moeten worden bij niet-familiale werknemers (Sieger, Zellweger, & Aquino, 2013). In deze masterproef stellen wij deze positieve assumptie echter in vraag. Er bestaat namelijk een hele literatuur rond territoriaal gedrag, als gevolg van psychologisch eigenaarschap, die vergeten wordt binnen het domein van familiebedrijven. In het volgende stuk gaan wij hier verder op in.

Hoe langer de niet-familiale CEO aan het hoofd van het familiebedrijf blijft, hoe sterker de gevoelens van psychologisch eigenaarschap worden. Deze gevoelens zullen na verloop van tijd geuit worden door de niet-familiale CEO. Wanneer personen, in dit geval de niet-familiale CEO, psychologisch eigendom voelen, en deze ook uiten, zijn andere eigenaren van het doelobject vatbaar voor percepties van eigendomsinbreuk. Hierop volgen territoriale reacties van de eigenaar wanneer hij vaststelt dat een ander individu eigenaar is van hetzelfde doelwit. Terwijl psychologisch eigenaarschap verwijst naar gevoelens van bezit van een doel, verwijst territorialiteit naar gedragingen, vaak gemotiveerd door psychologisch eigendom, die gericht zijn op "het opbouwen, communiceren, onderhouden en herstellen van iemands gehechtheid" aan een doel (Brown et al., 2005, p. 579). Het wetenschappelijk onderzoek van Kirk, Peck & Swain (2018) naar territorialiteit in organisaties toonde al eerder aan dat

defensieve reacties volgen bij het waarnemen van een inbreuk.

Onderzoek van Kelleci (2018) suggereert dat na een inbreuk op het doel van psychologisch eigenaarschap, namelijk hun familiebedrijf, de eigenaars defensieve reacties zullen vertonen. Zo komt de samenwerking tussen de eigenaar en de niet-familiale CEO in gevaar. Defensieve reacties komen voort uit woede, wanneer bezittingen worden bedreigd, en worden gebruikt om negatieve emoties te uiten. Deze defensieve reactie heeft als doel de inbreuk te ondermijnen en het territorium terug te herstellen (Pierce et al., 2003). Brown et al. (2005) insinueren dat psychologisch eigendom een positieve invloed heeft op de defensieve reacties wanneer een inbreuk heeft plaatsgevonden. Deze defensieve reactie is een verdedigingsreactie en kan, in het ergste geval, geuit worden door een stopzetting van de samenwerking tussen de niet-familiale CEO en de eigenaar. Vreemd genoeg vermeldt de literatuur enkel de positieve gevolgen van het ontwikkelen van gevoelens van psychologisch eigenaarschap van een niet-familiale CEO. Er zijn tot op heden nog geen onderzoeken geweest naar mislukte samenwerkingen tussen niet-familiale CEO's en eigenaren. Zodoende ligt de bijdrage van de deze masterproef in het exploreren van de "dark side" van psychologisch eigenaarschap.

Aangezien psychologisch eigenaarschap gekoppeld is aan territoriaal gedrag, beschrijft Kelleci (2018) dit in haar onderzoek als "*the dark side*". In deze studie beschrijft Kelleci dat het ontwikkelen van psychologische eigenaarschap mogelijk niet enkel voordelen met zich meebrengt. Vreemd genoeg is dit onderzoek de enige studie die dit verband onderzoekt hoewel er tegenwoordig en toekomstig steeds meer familiebedrijven beroep doen op niet-familiale CEO's. In haar

onderzoek beschrijft Kelleci (2018) hoe "*the dark side of psychological ownership*" tot onherstelbare schade kan leiden in de samenwerking tussen de eigenaar en de niet-familiale CEO. Mislukte samenwerkingen kunnen leiden tot hoge agency kosten en negatieve gevolgen voor het familiebedrijf en zijn werknemers. Ten tweede kunnen mislukte samenwerkingen de continuïteit van de

Onderzoeksmethode

Grounded theory

In deze masterthesis zal er een *grounded theory* gehanteerd worden. Payne (2007) verklaart dat deze onderzoeksmethode passend is voor een onderwerp dat onderworpen is aan relatief weinig onderzoek. De *grounded theory* legt de nadruk op het ontwikkelen van een theorie via het systematisch verzamelen, analyseren en vergelijken van gegevens (Suddaby, 2006; Eisenhardt, 1989). Bij het hanteren van deze methode zal het bewijs worden gevormd in het hoofd van de onderzoeker en zal deze bijdragen aan het vinden van verbanden in relaties en gevoelens tussen familiale eigenaren en niet-familiale CEO's (Stake, 1995, 2005).

Verschillende onderzoekers stellen dat een theorie het best wordt ontwikkeld vanuit een verzameling van *case study* gegevens (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Eisenhardt & Graebner, 2007). Eisenhardt & Graebner (2007) beschrijven een *case study* als volgt:

"Rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources" (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Een *case study* onderzoek is gebruikelijk bij deze studie aangezien deze methode het

familiale onderneming aantasten en om deze reden ook de gezondheid van de algemene economie (Miller et al., 2003). Deze masterproef concentreert zich op volgende onderzoeksvraag: "Hoe ervaart de familie het signaleren van gevoelens van psychologisch eigenaarschap voor het familiebedrijf door een niet-familiale CEO?"

mogelijk maakt om vanuit verschillende perspectieven het onderzochte fenomeen waar te nemen (De Massis, 2014). Indien er voor een *case study* wordt gekozen, kan er echter niet gegeneraliseerd worden naar de volledige populatie, er kan er enkel een generalisatie gemaakt worden naar andere verwante situaties (De Massis, 2014; Baarda et al., 2013).

Ondanks het feit dat het merendeel van de onderzoeken in de family business literatuur een kwantitatieve benadering aannemen (Fletcher, De Massis & Nordqvist, 2016), bewijzen meerdere studies van academici dat een kwalitatieve vorm steeds crucialer wordt in het onderzoeksveld.

Er werd gekozen om een multiple *case study* methode toe te passen aangezien de multiple *case study* methode van Yin (2003) het sterkst bijdraagt aan het proces van theorieontwikkeling (De Massis & Kotlar, 2014). Deze methode biedt een sterkere basis voor theorievorming dan een single-caseonderzoek, daarom is deze methode het meest geschikt voor deze studie. Elke case zal gezien worden als een afzonderlijk experiment dat een reële context biedt waarin het fenomeen voorkomt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Bij een multiple caseonderzoek worden de verschillende cases met elkaar vergeleken en zal er later geconstateerd worden of het

resultaat beduidend is voor één bepaalde case of in meerdere cases consistent herhaald wordt (De Massis, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Cases voor deze studie

In samenspraak met de promotor werd er besproken om vier tot tien familiebedrijven op te sporen die geschikt zouden zijn voor volgend onderzoek. Na verdere verdieping in kwaliteitskranten, en websites, werden er zeventien familiebedrijven geselecteerd als mogelijke cases. Om de concentratie te behouden op de centrale onderzoeksvraag, was het noodzakelijk dat er een niet-familiale CEO aan het hoofd van de familiale onderneming stond. Ten tweede mocht de familiale eigenaar geen passieve aandeelhouder zijn die enkel via zijn aandelen betrokken is met het familiebedrijf. Voor de familiale eigenaar is het noodzakelijk dat hij betrokken is bij de bedrijfsactiviteiten, ook al heeft hij zelf niet altijd een operationele functie binnen het familiebedrijf. Er zal telkens een interview worden afgenomen met zowel de niet-familiale CEO als een eigenaar van het familiebedrijf. In totaal zijn er twaalf familiebedrijven gecontacteerd. Hierna hebben enkele familiebedrijven geweigerd mee te werken aan deze studie. Uiteindelijk bleven er vier familiebedrijven over die bereid waren mee te werken aan deze studie. Deze hoeveelheid familiebedrijven valt binnen het bereik dat Eisenhardt (1989) vooropstelt, deze onderzoeker stelt voor om minimaal vier en maximaal tien cases te bestuderen. Hoewel er geen ideaal aantal proefnemingen bestaat, zouden vier tot tien cases moeten volstaan om de bevindingen voor een typische *case study* te generaliseren.

Tabel 1 geeft een korte beschrijving van de geselecteerde cases. Hierbij wordt de

volledige anonimiteit en vertrouwelijkheid ten aanzien van de deelnemende familiebedrijven gerespecteerd.

Dataverzameling

Interviews zijn vaak de belangrijkste bron ter verzameling van de gegevens in een casestudy (De Massis, 2014). Voor de dataverzameling van deze studie werd er gekozen om kwalitatieve diepte-interviews af te nemen. Hoewel het merendeel van de studies in de family business literatuur een kwantitatieve vorm aannemen (Fletcher, De Massis & Nordqvist, 2016), bewijzen verschillende onderzoekers dat een kwalitatieve aanpak belangrijker wordt in het onderzoeksveld (Lambrecht & Lievens, 2008; Hall, Melin & Nordqvist, 2001; Murphy & Lambrechts, 2015 en Irava & Moore 2010). Deze kwalitatieve aanpak is nodig om de gevoeligheid van de emoties en relaties tussen eigenaren en niet-familiale CEO's vast te stellen. Op deze manier kon de auteur zich inleven in de emoties en kritische vragen stellen. Het gebruik van kwalitatieve-diepte interviews is een efficiënte manier om rijke en empirische data te verzamelen, vooral bij fenomenen waarvan voorgaand onderzoek schaars of onbestaand is (Eisenhardt & Graebner, 2007; De Massis, 2014).

Als interviewvorm werd er gekozen voor een semigestructureerd interview, dit wil zeggen dat de onderwerpen en hoofdvragen vastliggen, maar hierbij er ruimte is tot afwijken of doorvragen (Baarda et al., 2013). Hierdoor kan de interviewer inspelen op verkregen antwoorden (Eisenhardt, 1989). Elk interview zal individueel, persoonlijk en face-to-face worden afgenomen. De auteur heeft in totaal acht interviews afgenomen in de vier vooropgestelde cases. Bij elke case is er zowel met de niet-familiale CEO als de eigenaar

gesproken. In elke case had de niet-familiale CEO de bevoegdheid in het nemen van strategische beslissingen. Elke interview had een tijdsduur tussen ongeveer twintig tot veertig minuten en werd nadien handmatig getranscribeerd.

Tabel 2 bevat een overzicht van alle respondenten. In deze tabel worden de geïnterviewde respondenten, de niet-familiale

CEO's en de familiale eigenaren, weergegeven met hun gepseudonimiseerde naam.

Tabel 3 en 4 bevatten een overzicht van de verzamelde data. In deze tabellen worden de geïnterviewde respondenten, de niet-familiale CEO's en de eigenaren voorgesteld. Op basis van deze informatie worden de respondenten gekaderd.

Tabel 1

Geselecteerde cases

Case A is een familiebedrijf opgericht in 1981. Het bedrijf is gespecialiseerd in de constructie van daken, gevels, balustrades en de begeleiding van dit hele proces. Dit familiebedrijf heeft een grote groei achter de rug, enkele jaren geleden waren ze enkel actief in de Benelux maar tegenwoordig is het netwerk uitgegroeid tot een Europees netwerk. Hiernaast heeft dit familiebedrijf nog drie dochterondernemingen waar de gespecialiseerde dienstverlening aan biedt. In 2018 draaide dit familiebedrijf een omzet van honderddertig miljoen euro. De tweede generatie zijn twee broers en zij staan aan het roer in deze onderneming, met als ondersteuning een niet-familiale co-CEO die ondertussen ook aandelen heeft kunnen verwerven op basis van prestaties. Oprichter en vader van beide broers is voorzitter van de raad van bestuur.

Case B is een familiebedrijf dat al meer dan veertig jaar ervaring heeft in tijdelijke en semipermanente huisvesting. Ondertussen zijn ze uitgegroeid tot een grote Europese speler door kwalitatieve en duurzame constructies aan te bieden. In dit familiebedrijf staat voor het eerst in de geschiedenis een niet-familiale CEO aan het roer. De niet-familiale CEO staat anderhalf jaar aan het roer en is in deze positie gerold na een job als externe adviseur. Deze niet-familiale CEO heeft geen aandelen verworven, alle aandelen behoren toe aan één familielid dat dagdagelijks nog erg actief is in de onderneming. Deze onderneming stelt meer dan honderd mensen tewerk en zit nog steeds in een groeifase. In deze familiale onderneming heerst huiselijke en rustige sfeer.

Case C is een familiebedrijf dat sinds 1928 actief is in de transport- en logistieke sector. Dit familiebedrijf is ondertussen een van de grootste in Europa voor sectoren als chemie, farmaceutica en kwalitatief hoogstaande goederen. Door uitbreidingen en overnames draaide dit familiebedrijf in 2018 een omzet van 679 miljoen euro. Deze familiale onderneming telt drieënzeventig vestigingen in zeventien landen in heel Europa en stelt meer dan zestien duizend vijfhonderd mensen te werk. Dit familiebedrijf stelt al meer dan twee decennia lang niet-familiale CEO's aan. De derde generatie bestaat uit twee zussen die beide over de helft van de aandelen beschikken. Slechts één familielid is actief in het bedrijf als voorzitter van de raad van bestuur en gedelegeerd bestuurder. Ook vader, de tweede generatie, is nog actief als erevoorzitter van de raad van bestuur. Huidige niet-familiale

CEO staat al zeven jaar aan het roer, na een carrière van tien jaar bij het familiebedrijf. Ook in dit familiebedrijf behoren alle aandelen toe aan de familie.

Case D is een familiebedrijf dat sinds 1918 actief is in tegels, natuurstenen en parketten. Met ondertussen tien winkels in Vlaanderen heeft dit familiebedrijf het grootste assortiment tegels van de Benelux. Momenteel heerst de vierde generatie in dit familiebedrijf met drie familieleden die elk een rol, maar geen functie vervullen in het familiebedrijf. Huidig niet-familiaal CEO werkt al tien jaar in het familiebedrijf en vervult al acht jaar de rol als CEO. Ook in dit familiebedrijf is huidig CEO de eerste niet-familiale in rij. Het management op zich bevat enkel niet-familiale managers. In vierde generatie bezitten de drie broers elk een derde van de aandelen. Huidig CEO beschikt over geen aandelen. Dit familiaal bedrijf draaide in 2018 een omzet van veertig miljoen euro.

Tabel 2

Overzicht data-verzameling per groep

Geselecteerde cases	Geïnterviewde respondenten
Case A	A1: niet-familiale CEO A2: familiale co-CEO
Case B	B1: niet-familiale CEO B2: familiale eigenaar
Case C	C1: niet-familiale CEO C2: familiale eigenaar
Case D	D1: niet-familiale CEO D2: familiale eigenaar

Tabel 3

Overzicht data-verzameling per groep

Respondent	Leeftijd	Anciënniteit	Opleiding
A1	56 jaar	20 jaar-2 jaar CEO	Master economie
A2	52 jaar		Master TEW
B1	38 jaar	1,5 jaar	Master Rechten
B2	48 jaar		Bachelor economie

C1	50 jaar	18 jaar-7 jaar CEO	Handelsingenieur
C2	51 jaar		Bachelor marketing + talen
D1	43 jaar	10 jaar-8 jaar CEO	Master economie
D2	45 jaar		Bachelor bedrijfsmanagement

Tabel 4

Overzicht rollen eigenaars familiebedrijf

Persona	Eigendom	Rol	Raad van bestuur
A2	+/-45%	co-CEO	- ✓
Broer A2	+/- 45%	managementfunctie	- ✓
Vader A2	/	voorzitter RVB	- ✓
			- 4 externe bestuurder
B2	100%	gedelegeerd bestuurder	
C2	50%	voorzitter RVB	- ✓
Zus van C2	50%	passieve rol	- X
Vader van C2	vruchtgebruik	erevoorzitter RVB	- ✓
D2	33,33%	actief zonder functie	- ✓
Broer D2	33,33%	actief zonder functie	- ✓
Zus D2	33,33%	actief zonder functie	- ✓

Data-analyse

Voor het analyseren van de data werd er gebruik gemaakt van *constant comparision*. Hierbij gaat de onderzoeker de onderliggende gevoelens, emoties en motieven vergelijken met zowel de voorgaande interviews als de toekomstige interviews. De auteur is met deze constante vergelijking aan de slag gegaan nadat de eerste interviews afgenomen waren.

Na afronding van alle interviews werd er overgegaan naar een uitgebreid codeerproces en een analyse van de verzamelde data. Bij de eerste stap van dit codeerproces wordt de data met een open mindset gecodeerd (open coding) (Strauss & Corbin, 1990; Charmaz, 2006). Op deze manier konden al enkele overheersende gevoelens en emoties met elkaar gelinkt worden. Specifieker werd de methode van de lijn-bij-lijn codering gebruikt (zie tabel 5 voor een voorbeeld van het lijn-

bij-lijn coderen). Hierdoor kwamen er nieuwe verbanden naar boven, die uit de eerste analyse niet werden opgemerkt. De tweede stap in het coderingsproces is het gericht coderen (*focused coding*) (Strauss & Corbin, 1990; Charmaz, 2006). Bij deze stap is het belangrijk om de onderliggende onderzoeksvraag in het achterhoofd te houden

(De Massis, 2014). Hierbij worden de belangrijkste codes uit het open codeerproces gebruikt voor een diepteonderzoek (zie tabel 6 voor een voorbeeld van gericht coderen). Uiteindelijk werden er zeven centrale thema's ontwikkeld om de data van de respondenten met elkaar te vergelijken.

Tabel 5

Voorbeeld van open codering

Open codering: lijn-bij-lijn codering

Externe ervaring bij niet-familiale CEO's

Eerste werkervaring in familiebedrijf voor eigenaren
Vasthouden aan traditie/vorige generatie

Externe ervaring bij management

Directheid niet-familiale CEO

Respect t.o.v. familiale eigenaren

Inspraak werknemers

Respect t.o.v. familiale eigenaren

Excerpt 1. *Respondent D1, niet-familiale CEO van case D, spreekt over de verschillen tussen een familiale en een niet-familiale CEO.*

"Het grootste verschil tussen mij en de vorige generatie familiale CEO's is dat ik ervaring heb van in andere bedrijven. Dat hebben zij niet, zij zijn rechtstreeks vanuit de school in het familiebedrijf gestapt. Zij hebben heel dikwijls gezegd: maar vroeger deden zij het zo. Toen heb ik dikwijls moeten zeggen: ja oké, maar ondertussen zijn wel 10 keer zo groot, dus dat kan niet meer zo. Dat is het grootste ding, dat ik professionele ervaring heb. Dat hebben mijn managers ook, zij komen ook allemaal uit andere bedrijven. Ten tweede denk ik dat het makkelijker is om dingen van mensen gedaan te krijgen als externe CEO dan als familiale CEO. Het personeel heeft heel veel respect t.o.v. de zaakvoerders, zij kijken daarnaar op. Om dan te durven zeggen als er iets niet correct is of als het anders beter zou zijn. Als ik iets opleg aan de mensen dan gaan ze zeggen: Is dat wel correct, heb je daar over nagedacht, zou je dat niet beter anders doen? Dan komen de mensen zelf met ideeën af. Terwijl als een eigenaar iets zou opleggen, dan durven de mensen dat gewoon niet te zeggen.

Excerpt 2. *Respondent C2, eigenaar van case C, spreekt over de verschillen tussen een familiale en een niet-familiale CEO.*

Niet-familiale CEO's zijn rationeler Eigenaren voelen meer familiale en emotionele sfeer en binding	"Een niet-familiale CEO kan veel rationeler beslissingen nemen. Als eigenaar van een bedrijf sta je dichterbij uw mensen en moet je zorgen dat er een goede en familiale sfeer heerst.
Eigenaar is uithangbord Niet-familiale CEO's hebben grotere afstand met familiebedrijf Eigenaren voelen meer familiale en emotionele sfeer en binding	Ik moet meer het gezicht zijn terwijl de eigenaar meer beslissingen moet nemen. Hij staat toch nog een beetje verder af.
Niet-familiale CEO's zijn rationeler	Ik heb meer emotionele waarde dan hij dat heeft en daarom vullen we elkaar zo goed aan. Het is voor hem gemakkelijker om knopen door te hakken en te zeggen zo zit het. Terwijl bij familie is dat toch anders, op een andere manier."

Tabel 6

Voorbeeld van gerichte codering

Gerichte codering

<p>Verschillende loopbanen eigenaren en niet-familiale CEO's</p> <p>Geen optimale bedrijfsprocessen door familiale eigenaren</p> <p>Professionalisering familiebedrijf</p> <p>Respect t.o.v. familiale eigenaren</p>	<p>Excerpt 1. Respondent D1, niet-familiale CEO van case D, spreekt over de verschillen tussen een familiale en een niet-familiale CEO.</p> <p>"Het grootste verschil tussen mij en de vorige generatie familiale CEO's is dat ik ervaring heb van in andere bedrijven. Dat hebben zij niet, zij zijn rechtstreeks vanuit de school in het familiebedrijf gestapt. Zij hebben heel dikwijls gezegd: maar vroeger deden zij het zo. Toen heb ik dikwijls moeten zeggen: ja oké, maar ondertussen zijn wel 10 keer zo groot, dus dat kan niet meer zo. Dat is het grootste ding, dat ik professionele ervaring heb. Dat hebben mijn managers ook, zij komen ook allemaal uit andere bedrijven. Ten tweede denk ik dat het makkelijker is om dingen van mensen gedaan te krijgen als externe CEO dan als familiale CEO. Het personeel heeft heel veel respect t.o.v. de zaakvoerders, zij kijken daarnaar op. Om dan te durven zeggen als er iets niet correct is of als het anders beter zou zijn. Als ik iets opleg aan de mensen dan gaan ze zeggen: Is dat wel correct, heb je daar over nagedacht, zou je dat niet beter anders doen? Dan komen de mensen zelf met ideeën af. Terwijl als een</p>
--	--

<p>SEW factoren niet-familiale CEO Emotionele band eigenaren</p> <p>SEW factoren niet-familiale CEO Emotionele band eigenaren</p>	<p>eigenaar iets zou opleggen, dan durven de mensen dat gewoon niet te zeggen.</p> <p>Excerpt 2. <i>Respondent C2, eigenaar van case C, spreekt over de verschillen tussen een familiale en een niet-familiale CEO.</i></p> <p>“Een niet-familiale CEO kan veel rationeler beslissingen nemen. Als eigenaar van een bedrijf sta je dichterbij uw mensen en moet je zorgen dat er een goede en familiale sfeer heerst. Ik moet meer het gezicht zijn terwijl de eigenaar meer beslissingen moet nemen. Hij staat toch nog een beetje verder af. Ik heb meer emotionele waarde dan hij dat heeft en daarom vullen we elkaar zo goed aan. Het is voor hem gemakkelijker om knopen door te hakken en te zeggen zo zit het. Terwijl bij familie is dat toch anders, op een andere manier.”</p>
---	--

Omsluiten van de literatuur

Volgens Eisenhardt (1989) is het noodzakelijk om bij het theorievorming proces de vergelijking van de ‘opkomende theorie’ (*emergent theory*) met de bestaande literatuur te maken. In deze studie werd de literatuur aanvankelijk geconsulteerd om te schetsen wat er reeds bekend is rond het psychologisch eigenaarschap van niet-familiale CEO’s en de territoriale reacties die hieruit kunnen voortkomen bij eigenaren. Indien de literatuur tegenstrijdig is met de *emergent theory*, zal het resultaat zowel de opkomende als de tegenstrijdige theorie verduidelijken. Niettegenstaande is het ook van belang om literatuur te verzamelen die

overeenkomende bevindingen behandelt. Het gevolg hiervan is vaak een studie met een hoge validiteit. De volgende verklaringen linken aan de bestaande theorie zorgt ervoor dat de theorie uit *case study* onderzoek makkelijker gegeneraliseerd zal worden (Eisenhardt, 1989).

In de volgende sectie zullen de ervaringen van eigenaren worden weergegeven bij het signaleren van psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO’s. Deze bevindingen zullen per thema worden gecategoriseerd. Gebaseerd op uitspraken van de geïnterviewde respondenten zullen de verklaringen worden geïllustreerd

Verklaringen

De bedrijfsorganisatie van de geïnterviewde familiebedrijven

Aan het hoofd van de vier geïnterviewde familiebedrijven staat steeds een niet-familiale CEO, dit was telkens een van de voorwaarde om te participeren als respondent.

Van deze vier familiebedrijven hebben de familiale eigenaars van bedrijf A en B nog een actieve rol in de onderneming. Deze familiale eigenaars staan naast de CEO, hebben inspraak en zijn op de hoogte van elke beslissing die er genomen wordt in het familiebedrijf. Voor bedrijf C en D staat de niet-familiale CEO aan het roer en hebben de familiale eigenaren geen operationele taak meer in het familiebedrijf. Ze maken geen deel uit van de dagdagelijkse beslissingen. Bij deze familiebedrijven hebben de niet-familiale CEO's volledig vrij spel en zitten de eigenaars enkel in de raad van bestuur of zijn ze gedelegeerd bestuurder. Vermits het bedrijfsmanagement in familiebedrijf C en D volledig vrij spel heeft, worden deze familiale

eigenaren beschouwd als rapporteringsorganen.

Voor familiebedrijf A, B en D is de huidige CEO de eerste niet-familiale CEO in rij. De vorige CEO's waren telkens familiaal in deze familiebedrijven. Hierbij wordt er opgemerkt dat twee van deze drie bedrijven, bedrijf A en B, een familiale eigenaar naast de niet-familiale CEO hebben staan. Familiale eigenaars vinden het moeilijk om afstand te nemen van het familiebedrijf en hierdoor verloopt deze overgang ook niet vlot. Zowel eigenaar B als eigenaar D geven toe dat ze het lastig vonden om de macht door te geven aan een niet-familielid en zelf minder bevoegdheden te hebben.

Tabel 7

Het verloop van het overgangsproces naar de niet-familiale CEO

Case	Persona	Quotes
B	Niet-familiale CEO	"Het was niet de meest voor de hand liggende keuze maar uiteindelijk was het mijn beslissing en de beslissing moest genomen worden. Als je vraagt of de familie erachter stond was het meer: stond ik er zelf achter? Als ik me terug plaats in die tijd, stond ik er zelf niet helemaal achter. Puur vanuit het principe was dat niet evident, maar ik voelde ook dat dat een noodzaak was, dus vandaar."
D	Niet-familiale CEO	"Het proces voor haar was makkelijker dan het proces voor ons. Wij moesten meer loslaten. Het is moeilijk om een stalen gordijn kunnen trekken. Het komt erop neer dat niemand van de werknemers zich rechtstreeks aan ons moest verantwoorden. Het ging allemaal via haar of via het management. Je moet dan een stalen gordijn dichttrekken want als je dan iets ziet in de winkel of het magazijn wat u niet aanstaat, dan moet je eigenlijk omwegen beginnen te maken."

De hoofdredenen waarom er gekozen wordt voor een niet-familiale CEO

De trend van de voorbije jaren bij familiebedrijven is om externe kennis binnen het bedrijf aan te trekken. Steeds vaker wordt er bij de overdracht naar de volgende

generatie of gedurende de ambtstermijn van de familiale eigenaar gekozen voor een niet-familiale CEO. De keuze voor een niet-familiale CEO kan verschillende oorzaken hebben. Een vaak voorkomende reden is de verdere professionalisering van het familiebedrijf en het gebrek aan ambitie en kennis bij de huidige en/of volgende generatie. Ook bij dit onderzoek was dit de reden van overschakeling naar de niet-familiale CEO. Bij

familiebedrijf A en C werd de beslissing om over te schakelen naar een niet-familiale CEO gemaakt door de vorige generatie, terwijl eigenaren van familiebedrijf B en D deze beslissing zelf gemaakt hebben. Uit de literatuur bleek ook dat deze overschakeling naar een niet-familiale CEO in een familiebedrijf steeds populairder wordt in familiebedrijven.

Tabel 8

De hoofdredenen voor de keuze naar de niet-familiale CEO

Case	Persona	Quotes
A	Niet-familiale CEO	“Er is nooit expliciet gekozen voor een niet-familiale CEO, dat is eerder organisch gebeurd bij ons. Mijn ouders zijn dit bedrijf gestart en mijn vader zijn rechterhand heeft de groei van het familiebedrijf meegemaakt. Hij heeft de leiding dan ook gecontinueerd en verdergezet toen mijn vader wat gas begon terug te nemen. Toen mijn broer en ik er nog niet klaar voor waren om het bedrijf verder te leiden is dat beslist.”
B	Eigenaar	“We zijn als bedrijf gegroeid en ik heb ook het bedrijf gerund in het verlengde dat mijn vader dat heeft gedaan. Dus ik gaf alle richtlijnen en dat werkte heel goed tot op een bepaald punt dat de onderneming toch te groot werd en er mensen te veel dingen komen vragen. Ik moet dus wel op alles antwoorden en inspelen, en de mensen in de juiste richting zetten. Ik voelde heel goed dat ik dit niet meer ging kunnen en dat er iets moest wijzigen in het aansturen en het management van de onderneming. Dat gaat tot een bepaalde grootte, voor mij was dat tot ongeveer 100 mensen. Toen is B1 in de onderneming gekomen, ze geeft wat meer structuur. Ze zorgt ervoor dat de mensen hun taken zelf gaan doen en geeft aan waar moet ze wat in moeten wijzigen.”
C	Eigenaar	“Dat is ondertussen toch al een 21 jaar geleden beslist door mijn papa omdat we op een gegeven moment toch wel sterk aan het groeien waren en mijn vader was CEO op dat moment. Hij had toen 100 rapporteringslijnen bij wijze van spreken. Wij hadden geen echt management, geen echt directiecomité. Iedereen kwam overal binnen

en er was weinig structuur. Op dat vlak is er dan beslist dat er structuur moet komen, er moeten rapporteringslijnen komen, ..., daarom heeft hij gekozen voor een externe CEO.”

“Ikzelf heb hier nooit ambitie voor gehad. Bij de overdracht was ik toen 25 jaar en juist afgestudeerd. Ik was hier aan het werken en ik had al een aantal afdelingen doorlopen. Ik was juist getrouwd en had kindjes, dus nee ik heb nooit die ambitie gehad. Ook later niet omdat we altijd een goede CEO hebben gehad. We hadden dus altijd heel erg competente en gedreven mannen aan het roer staan. Zij gingen dat ook beter doen dan dat ik dat had kunnen doen.”

D	Eigenaar	“Wij hebben gekozen voor een niet-familiale CEO door de verschillen onderling en de groei. We waren altijd met drie en mijn zus was altijd de bemiddelaar tussen ons twee broers. Dat eiste ook zijn tol bij haar. En we merkte ook wel dat niemand van ons drie de ambitie en ook de kwaliteiten had om het bedrijf goed te runnen. We hebben dat allemaal ook moeten loslaten maar als we wilden verder groeien en professionaliseren dan was dat de enige keuze.”
---	----------	--

De positieve gevolgen door de keuze naar een niet-familiale CEO

Wanneer er gekozen wordt om over te schakelen naar een niet-familiale CEO, suggereert de *behavioral agency* theorie dat er positieve effecten gebonden zijn aan niet-familiale CEO's voor familiebedrijven. Enkele van deze veelbelovende gevolgen zijn dat niet-familiale CEO's zich rationeler zouden gedragen en minder afgeleid zouden worden door de "*socioemotional wealth*" belangen. Deze SEW-belangen zijn de niet-financiële waarden die familiebedrijven vooropstellen zoals een goede naam, de reputatie en de

emotionele banden met het familiebedrijf. Deze stelling werd in de interviews ook bevestigd door de vier eigenaren van de familiebedrijven. Deze eigenaar-respondenten werden gevraagd naar de verschillen tussen een familiale en een niet-familiale CEO. Elke eigenaar stelde zelf vast in het gesprek dat de emotionele band met de familie en het familiebedrijf minder hecht was bij de niet-familiale CEO waardoor ze rationeler en zakelijker zouden handelen. Zoals in volgende tabel te zien is, werden deze bevindingen uit de literatuur bevestigd door de vier familiale eigenaars.

Tabel 9

De positieve gevolgen van de keuze naar de niet-familiale CEO

Case	Persona	Quotes
------	---------	--------

- A Eigenaar "Het verschil in houding tussen een familiale en een niet-familiale CEO is dat een niet-familiale CEO veel meer naar de business kant van het bedrijf gaat kijken, naar de rendementen en naar de effectieve financiële data. Bij een familiale CEO daarentegen bestaat het gevaar dat het bedrijf ook deel uitmaakt van de emotionele sfeer van de CEO waardoor dat er soms te veel met een bril wordt gekeken naar situaties die eigenlijk meer objectiviteit nodig hebben. Kort samengevat denk ik dat een niet-familiale CEO meer objectiviteit in het bedrijf kan brengen."
- B Eigenaar "B1 geeft wat meer structuur in de onderneming. Toen we een organogram gingen maken van het bedrijf voelde in heel duidelijk dat ik dat niet meer ging kunnen. B1 had een positieve en zakelijke kijk op de technische capaciteit. Ze is snel mee met technische problemen, ze kan deze goed vatten en kwam zelf met ideeën en oplossingen af."
- C Eigenaar "Een niet-familiale CEO kan veel rationeler beslissingen nemen. Als eigenaar van een bedrijf sta je dicht bij uw mensen en moet je zorgen dat er een goede en familiale sfeer heerst. Ik moet meer het gezicht zijn terwijl C1 meer beslissingen moet nemen. Hij staat toch nog een beetje verder af. Ik heb meer emotionele waarde dan hij dat heeft en daarom vullen we elkaar zo goed aan. Het is voor hem gemakkelijker om knopen door te hakken. Terwijl bij familie is dat toch anders, op een andere manier."
- D Eigenaar "Bij je familie laat je sneller iets voorbij passeren door de mantel der liefde. Een niet-familiale CEO gaat alles zakelijker en rationeler bekijken omdat die persoon die emotie daar niet heeft. Het rationele en de zakelijke kant zijn hier toch wel de grootste verschillen. "

De negatieve gevolgen door de keuze naar een niet-familiale CEO

Op grond van de literatuur brengt de niet-familiale CEO niet enkel positieve, maar ook negatieve kenmerken met zich mee. Volgens de agency theorie kunnen er ook belangenverschillen optreden tussen de familiale eigenaar en de niet-familiale CEO omdat het eigendom en het management gescheiden worden. Deze tegenstrijdige belangen kunnen schadelijk zijn voor de

prestaties van het familiebedrijf. Zo zullen niet-familiale CEO's veel belang hechten aan kortetermijnwinsten, en risicovolle aanpakken, terwijl de familiale eigenaar hier eerder afkerig en afwachtend over zal zijn. Zo geeft niet-familiale CEO van bedrijf B toe dat ze wel voor een risicovollere aanpak zou gaan dan eigenaar B2 zou willen.

Zoals al eerder in de literatuurstudie vermeld is zouden deze belangenverschillen de samenwerking tussen de eigenaar en de niet-

familiale CEO in gevaar brengen. Dit theoretisch begrip werd door niet-familiale CEO van familiebedrijf B bevestigd. Tijdens het interview wees ze erop dat eigenaar B2 haar

wat tegenhoudt in haar aanpak. Ze beschrijft dat ze een risicovollere aanpak zou hanteren moest ze het familiebedrijf alleen besturen en er geen inspraak zou komen vanuit de familie.

Tabel 10

De familiale invloed die een effect heeft op de niet-familiale CEO

Case	Persona	Quotes
B	Niet-familiale CEO	"Er zijn wel bepaalde overnames vanwaar B2 weet dat ik vind dat we die zouden moeten overnemen maar B2 vindt dat dan niet. Ik zou daar dan wel een risicovollere aanpak over nemen."

Opmerkelijk was dat tijdens deze interviews bleek dat elk familiebedrijf al op de hoogte was van deze belangenverschillen en deze zelf ook al had vastgesteld in hun onderneming. Hiernaast hebben deze familiebedrijven deze belangenverschillen ook al meteen aangepakt door verschillende maatregelen in te voeren in het familiebedrijf. Zo blijkt familiebedrijf A enkele van deze problemen aan te pakken door het verwerven van aandelen op basis van geleverde prestaties en vaste regels te hanteren omtrent het dividendbeleid, de

innovatie en het marktonderzoek. Bij familiebedrijf B wordt er gesteld dat alles wordt geïnvesteerd in de onderneming en er dus geen geld wordt uitgekeerd aan de aandeelhouder. Bij familiebedrijf C wordt de niet-familiale CEO gestimuleerd om een lange termijn visie aan te houden door een lange termijn bonus gekoppeld aan de lange termijn visie van het familiebedrijf. Hiernaast heeft dit familiebedrijf ook nog vaste regels in verband met de jaarlijkse uitkering van het dividendbeleid.

Tabel 11

Beloning voor de geleverde prestaties

Case	Persona	Quotes
A	Eigenaar	"De policy bij ons is dat het management een beloning moet krijgen voor zijn geleverde prestaties. De winst die gegenereerd wordt, die proberen we zoveel mogelijk in het bedrijf te steken. We moeten ook veel financiële verplichtingen nakomen, dus we kunnen niet zomaar geld uit het bedrijf halen. "
A	Niet-familiale CEO	"Ik heb aandelen kunnen verkrijgen op basis van prestaties. "

“Er zijn bij ons vaste regels i.v.m. het dividendbeleid. Hier kunnen wij weinig aan veranderen.”

“We hebben altijd een heel groot budget dat naar innovatie en marktonderzoek gaat. We willen innovatief op de markt blijven. ”

B Niet-familiale CEO Ja, alles wordt altijd geïnvesteerd in het familiebedrijf. Dus sowieso gaan we vaak investeren in machines en ons wagenpark, nieuwe units, ...”

C Eigenaar “Of C1 even veel belang hecht aan lange overnames voor op lange termijn? Ja dat wel, ook omdat zijn lange termijn bonus daarmee gekoppeld is. Ook omdat we dat zelf als familie willen. We zijn geen bedrijf dat hier willen blijven, we willen over 10 jaar niet nog steeds dezelfde omzet draaien. Hier is zo een drive dat alert is voor overnames en groei, we hebben nog veel ambitie. ”

“We keren elk jaar een dividend uit gebaseerd op het eigen vermogen. Dat is ook een vaste regel die hier heerst.”

De ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's

Ten gevolge van de grote verantwoordelijkheid en de hoge inzet van de niet-familiale CEO's werd er het gevoel van “psychologisch eigenaarschap” vastgesteld bij de vier niet-familiale CEO's in de afgenomen interviews. Zoals verschillende onderzoekers al suggereerden, worden deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap ontwikkeld gedurende de ambtstermijn die de respondenten aflegden in het familiebedrijf. Zo sprak elke geïnterviewde niet-familiale CEO over “mijn bedrijf”, “onze” omzet en “mijn” werknemers. Zoals onderzoeker Hernandez (2012) vaststelde in zijn onderzoek, zouden niet-familiale CEO's de belangen van de onderneming steeds meer waarderen en vooropstellen, nadat ze psychologisch eigenaarschap hebben ontwikkeld. De niet-familiale CEO zou steeds meer verbonden raken met het familiebedrijf en zo zouden de

persoonlijke belangen als CEO vervagen en vervangen worden door familiebelangen. Op deze manier zouden niet-familiale CEO's zich meer en meer gaan gedragen als familiale CEO's tijdens de ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap. Ook deze theoretische stelling werd bevestigd door de vier niet-familiale respondenten. Respondent A1 bevestigt dit gevoel van psychologisch eigenaarschap. Het gevolg van dit gevoel is dat hij zich erg betrokken voelt en het familiebedrijf niet in de steek kan laten. Ook bij respondent B1, C1 en D1 zijn de gevoelens van psychologisch eigenaarschap aanwezig. Respondent B1 haalde aan dat dit het gevolg was van haar vrijheid in het bedrijf en inspraak in de visie van het familiebedrijf. Ook bij respondent C1 ligt de oorzaak van het ontwikkelen van het psychologisch eigenaarschap bij de vrijheid in het leiden van de onderneming. Dit gevoel is bij respondent C1 gegroeid naarmate zijn termijn in het familiebedrijf toenam. Tenslotte bevestigde de

niet-familiale CEO van bedrijf D ook het gevoel van eigendom van het bedrijf. Hiernaast

bekrachtigt ze dat ze geen te grote risico's zou nemen in het familiebedrijf.

Tabel 12

De ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap

Case	Persona	Quotes
A	Niet-familiale CEO	"Ja ik heb wel het gevoel dat dit mijn bedrijf is, dat wel. Ik werk hier al zo lang en ik ben ook CEO dus dat wel. Nu heb ik hier een heel betrokken gevoel en heb ik het gevoel dat ik hun niet in de steek kan laten. "
B	Niet-familiale CEO	"Als ik hier ben, dan voelt dit aan als iets dat van mij is. In het algemeen voelt het wel dat het van mij is omdat ik ook echt wel mijn ding aan het doen ben. Ik heb heel fel het gevoel dat ik mee kan bepalen waar we de accenten leggen, dat ik kan zeggen wat ik belangrijk vind en waar we naartoe moeten. Dus het is in de grote lijnen, op de dingen die belangrijk zijn, voelt het aan alsof het evenveel van mij is als van eigenaar B2." "Dus ik heb niet het gevoel dat als eigenaar B2 hier zat dat er andere beslissingen genomen zouden worden of andere accenten gelegd zouden worden. Ik doe inderdaad toch redelijk veel vanuit mijn buikgevoel en wat mij dat dit moment het juiste lijkt voor de firma. "
C	Niet-familiale CEO	"Dat gevoel van "mijn" bedrijf begint wel meer te groeien naarmate dat je langer in het bedrijf zit natuurlijk. Ja, dat komt omdat ik daar dag en nacht mee bezig ben en omdat ik daar al zo lang in zit en zelf ook mee gegroeid ben. Dat is eigenlijk hetzelfde als met de familie, zij zijn daar ook mee gegroeid. Dat is wel gegroeid naarmate mijn termijn. Dat is redelijk snel gegroeid en dat heeft te maken met de cultuur binnen het bedrijf. We krijgen ook veel vrijheid om het bedrijf zelfstandig te runnen, dat heeft er ook mee te maken."
D	Niet-familiale CEO	"Eigenlijk handel ik nu bij bedrijf D alsof het mijn eigen bedrijf is. Ik neem geen te grote risico's. Vorig jaar hebben wij een slecht jaar gehad, toen zeiden de zaakvoerders tegen mij "jij hebt gemakkelijk praten, het is uw bedrijf niet". Dat is ook zo maar ik handel er wel naar alsof het mijn bedrijf is."

De gunstige gevolgen van het psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's

Naarmate de termijn van de niet-familiale CEO toeneemt, zouden deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap sterker en intenser worden. De literatuur beschrijft dat deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap enkel positieve effecten hebben voor het familiebedrijf. Deze theoretische stellingen werden ook bij niet-familiale CEO's A1, C1 en D1 bevestigd. Deze respondenten

geven elk toe dat dit fenomeen van psychologisch eigenaarschap leidt tot een hoge betrokkenheid en veel inzet voor het familiebedrijf. Zo verkondigt respondent A1 dat dit gevoel leidt tot veel engagement en inzet. Hiernaast bekrachtigt respondent A1 dat deze gevoelens enkel zouden leiden tot positieve resultaten bij de werknemers van het familiebedrijf. Ook respondenten C1 en D1 zien deze groei aan engagement in als een positief gegeven voor het familiebedrijf.

Tabel 13

De voordelen gebonden aan het psychologisch eigenaarschap

Case	Persona	Quotes
A	Niet-familiale CEO	"Goh, als er wordt beslist om een niet-familiale CEO aan te nemen, dan is dat logisch dat die niet-familiale CEO zich gaat engageren en inzetten. Dat is logisch en dat is positief vind ik. En het is natuurlijk en positief als deze persoon zich mede-eigenaar en voelt en zich engageert." "Nee ik denk niet dat een niet-familiale CEO zich te hard kan engageren in het familiebedrijf. Ik denk dat het positief is om engagement te creëren. Met betrokkenheid creëer je heel veel bij werknemers, het gevoel hebben dat je erbij hoort en belangrijk bent. Ik denk net dat dat heel goed en positief is als iemand zich heel hard engageert. Ik zie hier niks negatief in"
C	Niet-familiale CEO	"Naar mijn mening is het niet mogelijk dat je je te hard engageert voor het familiebedrijf, je kan je niet hard genoeg engageren."
D	Niet-familiale CEO	"Nee dat kan volgens mij niet, je te hard ambiëren voor het familiebedrijf. Dat moet vind ik."

De mogelijkheid tot de ontwikkeling van het territoriaal gedrag ten gevolge van het psychologisch eigenaarschap

Om de focus op de onderzoeksvraag te behouden, werd er in de interviews ook

gevraagd aan alle eigenaren naar hun gevoelens en ervaringen bij het uiten van deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap door hun niet-familiale CEO's. Door de voordelen dat het psychologisch

eigenaarschap met zich meebrengt, zouden deze gevoelens volgens de literatuur, sterk aangemoedigd en opgewekt moeten worden bij niet-familiale werknemers.

Wanneer de respondenten tijdens het interview werden gevraagd naar hun gevoelens bij het uiten van het psychologisch eigenaarschap, worden er op het eerste zicht geen territoriale reacties getoond. Zo uit respondent A2 geen negatieve gevoelens en vertelt hij dat het psychologisch eigenaarschap leidt tot positieve energie in het familiebedrijf. Bij respondent B werden er wat

meer twijfels opgemerkt bij de uiting van dit fenomeen. Hier zal later verder op ingegaan worden. Bij respondent C2 daarentegen worden er zeer weinig tot geen territoriale reacties vastgesteld. Ook zij beargumenteert dat dit enkel ten goede komt voor het familiebedrijf. Ook bij eigenaar-respondent D2 zijn deze gesuggereerde gevoelens van psychologisch eigenaarschap op het eerste zicht niet te bespeuren. Hij ziet deze uiting van het psychologisch eigenaarschap van de niet-familiale CEO meer als een gevolg van zijn eigen keuze.

Tabel 14

De reacties van de eigenaar op het ontwikkelen van het psychologisch eigenaarschap bij de niet-familiale CEO's

Case	Persona	Quotes
A	Eigenaar	"Onze niet-familiale CEO beschouwt het familiebedrijf ook als zijn bedrijf en daar ben ik heel blij van. Dit zorgt voor een positieve inzet. Volgens mij kan een niet-familiale CEO zich niet te veel engageren. Dit leidt enkel tot positieve energie in het familiebedrijf."
B	Eigenaar	"Het is naar mijn gevoel niet echt mogelijk dat een niet-familiale CEO zich te hard engageert voor het familiebedrijf. Ik bedoel dan: te veel engagement van: "ik ga voor het bedrijf", dat kan niet. Dat is enkel positief. Maar je kan wel dat je dat verkeerd gaat uiten."
C	Eigenaar	"Hij gaat ervoor alsof het zijn bedrijf is ja. Ik weet niet of hij dat zelf zo beschouwt als mijn bedrijf maar hij gaat ervoor alsof het van zichzelf is en daar ben ik heel blij van." "Ik heb dat gevoel van bedreiging niet. Dat is enkel positief als ze er zo hard voor willen gaan. Ik ervaar dat enkel als een positief iets. Hij kan het volgens mij niet te hard uiten als mijn bedrijf, ik heb daar geen moeite mee. Als het goed draait is het goed. Hoe meer het engagement hoe beter want je straalt dat ook uit naar je mensen. Dat kan enkel het bedrijf ten goede komen denk ik."

D	Eigenaar	<p>“Goh, ik denk niet dat iemand zich te hard kan inzetten voor het familiebedrijf.</p> <p>“Ja beslissingen nemen die in groep zouden genomen moeten worden. Als je niet alles uit handen wil geven of hier niet tegen kan dan moet je daar niet voor kiezen. Je moet uw niet-familiale CEO vrijheden geven en hierachter staan. Maar ik zie dat niet als een bedreiging. Dat is het gevolg van de keuze die je hebt gemaakt naar niet-familiale CEO.”</p>
---	----------	--

Wanneer er tijdens de interviews dieper wordt gevraagd naar onderliggende territoriale reacties, komen deze reacties wel naar boven in bepaalde situaties. Zo blijkt uit het interview met zowel eigenaren B, C en D dat het onderwerp aandelen heel gevoelig ligt. Respondent-eigenaren B, C en D geven elk toe dat dit onderwerp wel zouden kunnen leiden tot territoriale reacties. Wanneer hun niet-familiale CEO's wat druk zouden uitoefenen op het verwerven van aandelen of het uiten dat ze aandelen zouden willen verwerven, zou dit territoriale reacties kunnen uitlokken bij de

familiale eigenaars. Een tweede onderwerp dat terugkwam uit de interviews was het opeisen van beslissingsmacht binnen het familiebedrijf. In de situatie waarbinnen familiebedrijf B zich bevindt, is huidig eigenaar erg actief in de dagdagelijkse beslissingen en bestuurt hij het familiebedrijf samen met zijn niet-familiale CEO. In deze situatie geeft eigenaar B2 aan dat hij territoriale reacties zou kunnen vertonen moest zijn niet-familiale CEO te veel macht opeisen en hem buiten bepaalde beslissingen houden.

Tabel 15

De reacties van de eigenaars op de belangstelling voor het eigendom van de familiale onderneming

Case	Persona	Quotes
B	Eigenaar	<p>“Prestatiebeloning van eigendom wordt niet toegepast omdat dit niet in de traditie van het verleden zat. We zijn een familiale onderneming en die aandelen zijn van mijn vader naar mij gegaan.”</p> <p>“Ik denk ook wel dat het uiten van het engagement van mijn niet-familiale CEO mij zou kunnen storen. Moest zij vanaf het moment dat ze CEO was veel macht opeisen en mij wat proberen uit te sluiten in beslissingen zou mij dat wel storen.”</p>
C	Eigenaar	<p>“Een prestatiebeloning van eigendom vind ik persoonlijk niet aan de orde. Ik wil op lange termijn meedenken en ze mogen meegenieten van de opbrengsten maar de aandelen blijven wel in de familie. Hij weet ook dat dat geen optie is, dus daar wordt niet over gepraat.”</p>

“De enige reden waardoor ik denk dat mijn huidige CEO zou vertrekken is om zelf dat ondernemerschap en eigendom te hebben maar niet om voor een ander bedrijf te gaan werken. ”

D Eigenaar

“Aandelen worden bij ons meer gezien als familiare. Als een eigenaar goed presteert en een winstgevend bedrijf heeft, mag hij daar zeker voor beloond worden bovenop hun normaal tarief. Hoe je dat oplost in bijzaak.”

“Naar mijn mening is het niet echt mogelijk dat een niet-familiale CEO zich te hard engageert qua inzet. Ik kan mij wel een voorbeeld inbeelden dat je onder druk gezet zou worden omdat de niet-familiale CEO op aandelen aast. ”

Discussie

De bestaande literatuur verklaart dat uit recent wereldwijd onderzoek van PwC blijkt dat 32% van de familiale ondernemingen van plan zijn om binnen afzienbare tijd een niet-familiale CEO aan te stellen (PwC, 2014). Onderzoekers Gomez et al. (2007) melden dat een niet-familiale CEO gekozen wordt voor zowel zijn opleiding, ervaring, bekwaamheid maar in het bijzonder voor zijn rationele houding in de familiale onderneming. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat deze stelling klopt. Verschillende respondenten gaven aan dat de familiale opvolgers de nodige kennis, capaciteiten en ambitie misten om deze rol op zich te nemen. Bijkomend werd er door cases B en C aangehaald dat het aanstellen van de niet-familiale CEO zorgde voor meer structuur en professionalisering in het familiebedrijf. Zo wordt ook volgende literarische stelling bevestigd: “de keuze voor een niet-familiale CEO wordt vaak gemaakt om de continuïteit van de onderneming te behouden”. Hiernaast blijkt uit verschillende studies dat steeds meer familiebedrijven kiezen voor een niet-familiale CEO om hen zo verder te helpen groeien en overleven (Huybrechts, Voordeckers, &

Lybaert, 2013). Ook deze theoretische stelling kan door de empirische resultaten bevestigd worden. Zowel eigenaren B, C als D beargumenteren dat deze externe CEO het familiebedrijf heeft doen groeien.

Om dieper in te gaan op het gedrag van deze niet-familiale CEO's beweren theoretici dat niet-familiale CEO's minder emotioneel zijn en minder belang hechten aan “SEW” waarden (Gómez-Mejía et al., 2007). Deze SEW-belangen zijn de niet-financiële waarden die familiebedrijven vooropstellen zoals een goede naam, de reputatie en de emotionele banden met het familiebedrijf. Bijkomend suggereren de *behavioral agency* theorieën dat deze externe CEO's zich rationeler zouden gedragen dan familiale CEO's en dat ze minder afgeleid zouden worden door de niet-financiële waarden dat familiebedrijven zouden vooropstellen. Uit de analyse is gebleken dat ook deze stelling bekrachtigd kan worden. Zo wordt er door cases A en C aangehaald dat de niet-familiale CEO een minder emotionele band heeft met het familiebedrijf en daarom objectiever beslissingen zou nemen. Familiebedrijf A, B en D beargumenteren dat de zakelijke kant of de business visie zorgt

voor een rationeel gedrag bij de niet-familiale CEO's.

Ook de negatieve effecten dat niet-familiale CEO's met zich meebrengen, komen aan bod in de interviews met de geïnterviewde respondenten in het empirisch onderzoek. Theoretici stellen vast dat niet-familiale CEO's veel belang zullen hechten aan kortetermijnwinsten en projecten, terwijl de eigenaren hier eerder afkerig en afwachtend over zullen zijn zodat het behoud van het familiebedrijf op lange termijn behouden kan worden (Blumentritt et al., 2007). Een oorzaak voor deze belangengeschillen is de scheiding tussen management en eigendom in het familiebedrijf (Jensen & Meckling, 1976). Dit argument werd door extern CEO van familiebedrijf B ook aangehaald. Ze geeft aan dat eigenaar B2 haar belemmert om haar risicovolle aanpak te hanteren in het familiebedrijf. Een oorzaak van deze familiale invloed is de inspraak van de familiale eigenaars in de dagdagelijkse beslissingen. Dezelfde onderzoekers, Blumentritt et al., (2007) citeerden dat de familiale eigenaren in familiebedrijven graag nauw betrokken blijven bij de beslissingen die worden gemaakt. Deze familiale eigenaren proberen dan ook de niet-familiale CEO's hier zelf in te beïnvloeden. Deze stelling wordt bijgestaan door voorgaande casevoorbeeld uit familiebedrijf B. Uit verdere analyse met alle andere respondenten bleek dat deze stelling deels genuanceerd moet worden. Zo vertelde eigenaar van familiebedrijf C dat haar niet-familiale CEO en zijn management volledig vrij spel kregen in de leiding en de beslissingen die genomen worden in het familiebedrijf. Ook bij familiebedrijf D hebben familiale eigenaren geen inspraak in de beslissingen die genomen worden door hun externe CEO of hun management. In familiebedrijf D worden de

familiale eigenaren meer beschouwd als een rapporteringsorgaan. Dit onderwerp verdient meer belangstelling en dieper onderzoek. Dit topic is belangrijk voor verschillende conclusies die gemaakt worden omtrent de literatuur over familiebedrijven. Hier zal verder ingegaan worden in de beperkingen van het onderzoek.

Een opmerkelijke bevinding uit het empirisch onderzoek was dat elk familiebedrijf van deze belangenverschillen al op de hoogte was en deze zelf ook al had vastgesteld in hun onderneming. Hiernaast hebben deze familiebedrijven deze belangenverschillen ook al meteen aangepakt door verschillende maatregelen in te voeren in het familiebedrijf. Zo werd een vaste jaarlijkse uitkering van het dividendbeleid en een vast jaarlijks budget voor innovatie en/of marktonderzoek bij enkele respondenten aangehaald. Op deze manier hebben de niet-familiale CEO's hier geen inspraak in en zullen de belangen van de eigenaren altijd gerespecteerd worden. Respondent C2 vermeldde ook dat een lange-termijn bonus ervoor zorgde dat deze belangen correspondeerden tussen de familie en het extern management. Hoewel de literatuur ons beschreef dat niet-familiale CEO's meer geneigd waren om zich op korte termijn projecten en winsten te storten, zorgt dergelijke maatregel dat ook deze verschillen worden weggewerkt.

Nadat de huidige niet-familiale CEO's in hun positie gerold zijn en hun termijn toeneemt, verkondigen verschillende onderzoeken de ontwikkeling van het psychologisch eigenaarschap bij de externe CEO's. Wanneer dit fenomeen zich ontwikkelt, ontstaat er een gevoel dat het eigendom, of een deel ervan, van "hem/haar" is. Deze theoretische bewering werd in huidig onderzoek zeer duidelijk bekrachtigd. De vier niet-familiale

CEO-respondenten spraken tijdens hun interview meermaals over "mijn" bedrijf, "ons personeel" en "onze producten". Respondent A1 verkondigde dat hij het gevoel had dat hij het familiebedrijf niet in de steek kon laten. Deze gevoelens van eigendom zijn typerend voor familieleden maar kunnen ook ontstaan en groeien bij niet-familieleden. Naarmate de termijn van deze externe CEO's of de verantwoordelijkheden toenemen, zal dit psychologisch eigenaarschap zich ontwikkelen. Respondenten B en C deelden mee dat een oorzaak van deze gevoelens komen uit de vrijheid die ze krijgen als CEO om beslissingen te nemen in het familiebedrijf. Ook de ambtstermijn, zoals de literatuur ons aangeeft, werd meermaals aangehaald als een oorzaak van de ontwikkeling van dit fenomeen. Tenslotte bevestigde niet-familiale CEO van bedrijf D ook het gevoel van eigendom van het bedrijf. Hiernaast bekrachtigde ze dat ze geen te grote risico's zou nemen in het familiebedrijf. Deze risico-aversheid wordt net gekenmerkt door families in familiebedrijven.

De bestaande literatuur beschrijft dat deze gevoelens van psychologisch eigenaarschap enkel positieve effecten hebben voor het familiebedrijf en zijn resultaten. Deze stellingen werden ook tijdens het empirisch onderzoek vastgesteld. Zo beschreven meerdere niet-familiale CEO-respondenten dat dit gevoel van eigendom leidt tot een hoge betrokkenheid en veel inzet voor het familiebedrijf. Geen enkele respondent haalde negatieve gevolgen of reacties aan tijdens de interviews. Net zoals de literatuur ons voorschotelde, komen deze voorspellingen ook tijdens het empirisch onderzoek uit. Enkel positieve elementen als een groei aan engagement en job voldoening resulteerde uit de interviews.

Wanneer er getoetst werd naar het gedrag van de familiale eigenaren wanneer hun niet-familiale CEO's dit gevoel van psychologisch eigenaarschap gingen uiten, werden geen negatieve gevoelens gedetecteerd bij de familiale eigenaren. Net zoals de literatuur al eerder aankondigde in de literatuurstudie.

Door de voordelen dat het psychologisch eigenaarschap met zich meebrengt, zouden volgens de literatuur, deze gevoelens sterk aangemoedigd en opgewekt moeten worden bij niet-familiale werknemers. Dit onderzoek stelt deze positieve assumptie echter in vraag omdat de literatuur rond het territoriaal gedrag als gevolg van psychologisch eigenaarschap vergeten wordt binnen het domein van familiebedrijven. Deze theorie stelt dat wanneer de niet-familiale CEO's hun psychologisch eigenaarschap gaan uiten, dat de familiale eigenaren dan vatbaar zijn voor percepties van eigendom inbreuk. Een gevolg hiervan zijn territoriale reacties van de familiale eigenaren omdat ze aanvoelen dat een ander individu eigenaar is van hetzelfde doelwit.

Wanneer de respondenten tijdens het interview worden gevraagd naar hun gevoelens bij het uiten van het psychologisch eigenaarschap, worden er op het eerste zicht geen territoriale reacties getoond. Tijdens de interviews met de vier familiale eigenaren werden verschillende positieve gevoelens aangehaald als reactie op het eigendomsgevoel van hun niet-familiale CEO. Enkele voorbeelden die werden aangehaald zijn vreugde, dankbaarheid en vertrouwen. Enkel respondent B2 wees naast de positieve gevoelens ook op enkele gemengde gevoelens. Deze reactie is een eerste indicatie van het gesuggereerde territoriale gedrag dat aanwezig zou kunnen zijn bij familiale eigenaars.

Tijdens het empirisch onderzoek zijn er tijdens de diepere interviewvragen onderliggende territoriale reacties naar boven gekomen die niet ter sprake zijn gekomen in de literatuur. Zo vonden meerdere eigenaar-respondenten die nog een actieve rol hadden in het familiebedrijf dat de niet-familiale CEO niet te veel vrijheid mocht krijgen en hun inspraak in beslissingen niet mocht verminderen. Wanneer deze beslissingsmacht in een case-voorbeeld verminderd zou worden, traden er enkele territoriale reacties op. Zo deelde respondent B2 ons mee dat het hem een wrang gevoel zou geven moest hij worden buitengesloten in bepaalde beslissingen in de familiale onderneming. Ten tweede geeft respondent B2 aan dat hij het niet zou appreciëren wanneer er in persartikels enkel gesproken zou worden over niet-familiale CEO B1. Hiernaast werd er tijdens de interviews gevraagd naar de huidige eigendomsverhoudingen. Wanneer er tijdens case-voorbeelden gevraagd wordt naar enkele situaties waarbij de niet-familiale CEO aandelen zou kunnen verwerven, werd er bij drie van de vier eigenaren een negatieve territoriale reactie geuit. Zo liet eigenaar C2 weten dat er over dit onderwerp niet gepraat werd binnen het familiebedrijf omdat de familie er niet voor open stond, ongeacht de voorwaarden of omstandigheden. Ook eigenaars van familiebedrijf B en D geven tijdens hun interview aan dat eigendom 100% binnen de familie moet blijven en dat dit de komende jaren niet zal veranderen. Ook respondent A1 heeft zijn plafond bereikt in de verwerving van het eigendom dus deze verwerving is beperkt. Uit de analyse blijkt dat wanneer niet-familiale CEO's interesse zouden tonen of een gesprek zouden aanknopen omtrent deze verwerving, dat er territoriale reacties opduiken. Deze reacties kunnen gaan van een stugge en moeizame samenwerking

tot, in het slechtste geval, een stopzetting van de samenwerking tussen huidig niet-familiale CEO en de familiale eigenaar.

Deze territoriale reacties worden in de literatuur tot op heden nog niet aangehaald. Omdat het psychologisch eigenaarschap bij niet-familiale CEO's in de literatuur wel onweerlegbaar wordt aangehaald en bevestigd in verschillende onderzoeken, is dit een vreemde situatie aangezien het psychologisch eigenaarschap kan leiden tot een belangstelling aan eigendom. Dit mogelijk negatief aspect van psychologisch eigenaarschap is in de literatuur nooit onderzocht en werd zelfs nooit aangehaald in een studie. De bovenstaande resultaten geven wel duidelijk aan dat deze mogelijkheid bestaat en dat verder uitgebreid onderzoek naar deze eigendom interesse en de gevolgde territoriale reacties noodzakelijk.

Bijdragen aan de literatuur

Naast de beschikbare literatuur omtrent het psychologisch eigenaarschap in familiebedrijven bestaat de ontwikkeling van het territoriale gedrag bij familiale eigenaren. Hoewel de bestaande literatuur de theorie rond het territoriale gedrag bij familiale eigenaren negeert, bewijst huidig onderzoek het tegendeel. Het territoriaal gedrag komt naar boven bij familiale eigenaren wanneer niet-familiale CEO's hun belangstelling tonen voor het eigendom van het familiebedrijf. Deze belangstelling naar het eigendom is een samenhangend gevolg van het psychologisch eigenaarschap, dat op zijn beurt wel wordt aangemoedigd door familiale eigenaren. Aangezien familiale eigenaren geen eigendom van de hand willen doen, leidt deze kwestie tot territoriale reacties.

Uit huidige studie blijkt dat het territoriaal gedrag ook sneller en intenser geuit kan

worden wanneer de familiale eigenaren nog nauw betrokken zijn bij de dagdagelijkse beslissingen en/of een operationele taak vervullen binnen het familiebedrijf. Wanneer hun niet-familiale CEO een blijk geeft de familiale CEO steeds minder te betrekken bij bepaalde beslissingen of hem te weren in bedrijfsbepalingen, zal de familiale eigenaar ook hierop territoriale reacties vertonen. Een oorzaak van deze reacties komt voort uit het feit dat deze eigenaar vaak zelf nog CEO is geweest en hij het lastig heeft om een stap opzij te zetten of de macht door te geven. Zoals reeds aangegeven worden ook deze stellingen bevestigd in de verworven interviews.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de geïnterviewde familiebedrijven enkel in Limburg gevestigd zijn. Hierdoor is het onmogelijk om huidige resultaten te veralgemenen naar alle familiebedrijven. Een eerste aanbeveling bij dit onderzoek is om deze analyse te doen bij familiebedrijven gesitueerd over heel België. Deze resultaten kunnen eventueel vergeleken worden met de resultaten bij familiebedrijven in andere landen. Een tweede beperking tijdens de interviews was de ongemakkelijke situatie bij het gespreksthema over aandelen en eigendomsverdelingen. De onderzoeker merkte dat enkele geïnterviewden dit een moeilijk onderwerp vonden om over te praten en te beargumenteren. Dit onderwerp moest ter sprake komen tijdens de interviews en zorgde voor een ongemakkelijke houding voor enkele respondenten. Hiernaast was het niet altijd gepast om over dit onderwerp door te vragen. Deze complicatie zou gelimiteerd zijn wanneer de respondenten de

interviewleidraad voor aanvang van het interview doorgenomen zouden hebben. Bij huidig onderzoek was dit bij de meeste respondenten niet het geval. Een derde beperking in dit onderzoek zijn de veronderstellingen van bepaalde situaties tijdens de interviews. Gedurende de data-analyse zijn er een aantal territoriale reacties gedetecteerd wanneer de respondent zich een situatie kreeg voorgesteld. Deze territoriale gedragingen zijn in deze masterthesis enkel beperkt tot gedachten. De voorgestelde situaties hebben zich nooit voorgedaan in de familiebedrijven waardoor de reacties afwijkend kunnen zijn ten opzichte van een eventuele werkelijke situatie. Deze kwestie kan te maken hebben met de samenstelling van het sample.

Bijkomend advies naar toekomstig onderzoek is een vervolgonderzoek met andere samples. Bij de samenstelling van deze samples zouden de familiale eigenaren wel al expliciet deze stellingen en voorgestelde situaties moeten hebben meegemaakt. Hierbij zullen de familiale eigenaren dus ook al hun gevoelens en reacties hierop hebben geuit. Een situatie hierbij kan zijn dat de niet-familiale CEO al duidelijk heeft aangegeven dat hij aandelen van het familiebedrijf zou willen verwerven. Door gebruik te maken van deze familiebedrijven in het sample van een toekomstig onderzoek zal er meer kans zijn op het effectief bevragen naar het territoriaal gedrag en zullen deze resultaten exacter zijn.

Een tweede bijkomend advies naar toekomstig onderzoek is om meer rekening te houden met de verschillende generaties van familiale eigenaren. De onderzoeker merkte dat er een groot verschil was van houding tussen familiale eigenaren van tweede generatie en familiale eigenaren van vierde generatie. Zo hebben eigenaren van een latere generatie

minder binding met het familiebedrijf en hebben ze ook geen actieve rol meer binnen het familiebedrijf. Op deze manier is de binding minder sterk met het familiebedrijf en zullen territoriale reacties minder sterk of zelfs onbestaand zijn. In huidig interview zijn de eigenaren van tweede generatie nog sterk

betrokken in de dagdagelijkse leiding en vinden zij inspraak in alle mogelijke beslissingen van uiterst belang. Daarom zijn deze familiale eigenaren sterk betrokken met het familiebedrijf en kunnen zij deze eigendomsinbreuk sneller en intenser aanvoelen.

Lijst van geraadpleegde werken

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.

Baarda, B. & Bakker, E. & Fischer, T & Julsing M. & de Goede, M. & Peters, V. & van der Velden, T. (2013). Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (3e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Block, J., & Miller, D., & Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. *Family business review*, 26(2), 180-199. DOI: 10.1177/0894486513477454

Chua, J. H., & Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 19-39.

De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.

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.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic

Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-51. DOI: 10.1111/j.14676486.2007.00717.x

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 287-295.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25- 32.

Gomez-Mejia, L. R., & Campbell, J. T., & Martin, G., & Hoskisson, R. E., & Makri, M., & Sirmon, D. G. (2013). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments With the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship theory and practice*, 13511374. DOI: 10.1111/etap.12083

Gomez-Mejia, L. R., & Haynes, K. T., & Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family business review*, 12(1), 1-26.

Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of

stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.

Hernandez-Linares, R., & Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115, 929-951. DOI: 10.1007/s11192-0182702-1

Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2013). Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business Review*, 26(2), 161-179.

Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.

Kirk, C. P., Peck, J., & Swain, S. D. (2017). Property lines in the mind: Consumers' psychological ownership and their territorial responses. *Journal of Consumer Research*, 45(1), 148-168.

Koh, A. (2018). The changing face of family business. *Asian Management Insights*, 5(1), 16-22.

Kotlar, J., & De Massis, A., & Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *J Prod Innov Manag*, 30(6), 1073-1088. DOI: 10.1111/jpim.12046

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. Brussel: FBNet Belgium.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of

psychological ownership in organizational settings. *The Journal of social psychology*, 147(5), 477-500.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEO s Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.

Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and Innovation in Family Businesses: THE JANUSFACE OF SOCIOEMOTIONAL PREFERENCES. *California Management Review*, 58(1), 20-40.

Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.

Sanchez-Famoso, V., & Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 136-162.

Sciascia, S., & Clinton, E., & Nason, R. S., & James A. E., & Rivera-Algarin, J. O. (2013). Family Communication and Innovativeness in Family Firms. *Family Relations*, 62, 429 – 442. DOI:10.1111/fare.12014

Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361-388.

Thompson, B. M., Kirk, A., & Brown, D. F. (2005). Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress and Health*, 21(3), 199-207.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational*

Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(4), 439-459.

Verkuyten, M., & Martinovic, B. (2017). Collective psychological ownership and intergroup relations. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 1021-1039.

Ye, Y., & Gawronski, B. (2016). When possessions become part of the self: Ownership and implicit self-object linking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 64 (May 2016), 72-87.

Zhu, H., Chen, C. C., Li, X., & Zhou, Y. (2013). From Personal Relationship to Psychological Ownership: The Importance of Manager-Owner Relationship Closeness in Family Businesses. *Management and Organization Review*, 9(2), 295-318.

Kelleci, R. (2018). Uncovering family owner - nonfamily CEO dynamics in private family firms. UHasselt, Diepenbeek, België.

Appendix A. Interviewprotocol

A.1. Interviews met eigenaren familiebedrijf

A.1.1. Doel van het interview

Het doel van deze interviews is om de achterliggende gevoelens van de familiale eigenaar van het familiebedrijf te begrijpen en te analyseren. Ten eerste zullen enkele algemene vragen gesteld worden om de bedrijfssituaties te schetsen. Later zullen de gevoelens en reacties van de familiale eigenaren naar boven komen wanneer er enkele situaties worden voorgesteld.

A.1.2. Interviewvragen

1. Kan u uzelf even voorstellen?

- Naam, leeftijd, opleiding, professionele achtergrond

- Functie in onderneming

- Voorstelling onderneming zelf

2. Wat is de rol van familie binnen en buiten het familiebedrijf?

- Zijn er passieve familiale aandeelhouders?

- Hoe ziet hun rol eruit? Hebben zij zeggenschap?

- Worden zij betrokken in het familiebedrijf?

3. Wat is uw lange-termijn visie?

- Wat is de lange-termijn visie van de niet-familiale CEO?
 - Komen deze overeen?
 - Wat is de oorzaak en het gevolg hiervan?
4. Wat is de samenstelling van het management binnen uw familiebedrijf?
- Verhouding familie vs. extern management
 - Moet familie voldoen aan bepaalde vereisten voor managementfunctie?
 - Wanneer wordt er extern management aangenomen?
 - Op basis van welke vereisten wordt het extern management aangenomen?
5. Waarom werd er gekozen voor een externe niet-familiale CEO in uw bedrijf?
- Waren er potentiële familiale opvolgers?
 - Zo ja, waarom zijn deze niet gekozen?
 - Stond de familie meteen open voor een niet-familiale CEO?
6. Waren alle aandeelhouders het er meteen mee eens om een familiale CEO in dienst te nemen?
- Hoe verliep deze beslissing?
7. Op basis van welke vereisten/vaardigheden is de niet-familiale CEO gekozen?
8. Wat is volgens u het verschil tussen de houding van een familiale en een niet-familiale CEO?
9. Hoe verliep het overdrachtsproces?
10. Is er een familiecharter opgemaakt?
- Welke afspraken zijn er gemaakt rond aandelen/eigendom
 - Welke afspraken zijn er gemaakt i.v.m. niet-familiale CEO?
 - Werden deze afspraken meegedeeld bij de aanwerving van de niet-familiale CEO?
11. Wat vindt u van een prestatiebeloning van eigendom/aandelen?
- Wordt dit bij jullie toegepast? Waarom wel/niet?
 - Zou dit de niet-familiale CEO een boost geven om nog beter te presteren?
12. Denkt u dat het gedrag van de niet-familiale CEO verandert doorheen zijn termijn? (bijvoorbeeld: risico's nemen, investeringen, huiselijk karakter, dividendbeleid, ...)
13. Wat is uw houding t.o. v. de externe CEO doorheen zijn termijn?
14. Beschouwt uw niet-familiale CEO uw familiebedrijf als "mijn bedrijf"?
- Zo ja, wat is uw houding/gedacht over dit?
 - Zo nee, hoe zou u zich hierbij voelen en reageren?
15. Hecht uw niet-familiale CEO nog even veel belang aan de aspecten uit vraag 12?
- Hoe komt dit?
 - Wat is uw gevoel hierbij?
 - Wat zijn de gevolgen hiervan?
16. Hecht uw niet-familiale CEO meer aandacht aan SEW dan op het begin van zijn termijn?

"By socioemotional wealth we refer to non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty"

- Woe komt dit
- Wat is uw gevoel/houding hierbij?
- Wat zijn de gevolgen hiervan?

17. Wat gebeurt er bij tegenstrijdigheden/conflicten/meningsverschillen tussen eigenaars en de niet-familiale CEO?

18 Stel dat uw niet-familiale CEO voorstelt om aandelen te kopen van de familiale onderneming

- Wat is uw gevoel hierbij?
- Wat is uw reactie hierop?

19. Stel: Door het wegvallen van een belangrijke concurrent is er op het einde van het boekjaar een grotere winstmarge. Er kunnen ofwel dividenden uitgekeerd worden ofwel investeren in een marktonderzoek. Wat zou volgens u uw niet-familiale CEO doen?

- Wat is uw gevoel hierbij? Waarom?
- Hoe zou u reageren?
- Zou de beslissing van de niet-familiale CEO anders zijn na een termijn van 10 jaar of een termijn van 1 jaar?
- Hoe komt dit?
- Wat is uw gevoel en reactie hierbij?

20. Stel: door een crisis in de markt gaan logischerwijs ook de resultaten van uw familiale onderneming achteruit. De kosten moeten gereduceerd worden om te overleven. Uw niet-familiale CEO besluit om niemand te ontslaan maar te besparen op de kwaliteit van de dienstverlening.

- Wat is uw gevoel hierbij? Waarom?
- Hoe zou u reageren?
- Wat denkt u dat uw niet-familiale CEO zou doen? Waarom?
- Zou de beslissing van de niet-familiale CEO anders zijn na een termijn van 10 jaar of een termijn van 1 jaar?
- Hoe komt dit?
- Wat is uw gevoel en reactie hierbij?

21. Stel: uw niet-familiale CEO presteert uitstekend en heeft uiterst goede resultaten. De niet-familiale CEO stelt voor om aandelen te kopen of anders op te stappen. U hebt geen potentiële opvolger in het vizier of een opvolging gepland.

- Wat doet u?

22. Is het naar uw mening mogelijk dat een niet-familiale CEO zich te hard engageert in het familiebedrijf?

A.2. Interviews niet-familiale CEO's

A.2.1. Doel van het interview

Het doel van dit interview is om een beter zicht te krijgen in de gevoelens, drijfkrachten en denkpatronen van de niet-familiale CEO's dat het familiebedrijf leiden. Ten eerste zullen enkele algemene vragen gesteld worden om de persoonlijke situatie te schetsen. Later zullen de denkpatronen van de familiale eigenaren naar boven komen tijdens enkele situatievoorbeelden.

A.2.2. Interviewvragen

1. Kan u uzelf even voorstellen?

- Naam, leeftijd, opleiding, professionele achtergrond

- Functie in onderneming
 - Voorstelling onderneming zelf
2. Wat is de rol van familie binnen en buiten het familiebedrijf?
- Zijn er passieve familiale aandeelhouders?
 - Hebben zij zeggenschap?
 - Worden zij betrokken in het familiebedrijf?
3. Wat is uw lange-termijn visie?
- Wat is de lange-termijn visie van de eigenaar(s)?
 - Komen deze overeen?
 - Wat is de oorzaak en het gevolg hiervan?
4. Wat is de samenstelling van het management binnen uw familiebedrijf?
- Verhouding familie vs. extern management
 - Wanneer wordt er extern management aangenomen?
 - Is er een voorkeursbehandeling bij familieleden op basis van managementposities of doorgroeimogelijkheden?
 - Zijn er managementposities ingevuld door familieleden die volgens u niet de capaciteiten hiervoor hebben?
5. Waarom werd er volgens u gekozen voor een externe niet-familiale CEO?
6. Is er volgens u een verschil in houding tussen een familiale CEO en een niet-familiale CEO?
7. Hoe verliep het overdrachtsproces?
8. Wat vindt u van een prestatiebeloning van eigendom/aandelen?
- Wordt dit bij jullie toegepast?
 - Waarom wel/ niet?
 - Zou u hiervoor openstaan?
 - Zou dit een boost geven om beter te presteren?
9. Moest u aandelen hebben, zou u dan andere beslissingen nemen i.v.m. dividendbeleid, investeringen, ...?
- Waarom wel/niet?
 - Wat is de oorzaak en het gevolg hiervan?
10. Wat waren uw belangen op het begin van uw termijn?
- Waarom?
 - Zijn deze ondertussen veranderd?
 - Wat is de oorzaak en het gevolg hiervan?
11. Wat is uw houding t.o.v. een familiale co-CEO?
- Positieve/negatieve gevoelens
 - Zorgt dit voor vertrouwen, motivatie prestatieverbetering?
12. Wat is de rol van familie binnen uw functie?
- Hebt uw volledig beslissingsrecht in het familiebedrijf?
 - Moet u uw keuzes verantwoorden t.o.v. de familie?
 - Beslist de familie mee bij belangrijke beslissingen?

13. Beschouwt u het bedrijf als "uw" bedrijf?

- Waarom wel/niet?
- Wat is de oorzaak en het gevolg hiervan?
- Was dit op het begin van uw termijn ook al of komt dit geleidelijk?

14. Hechten de eigenaars veel belang aan investeringen, innovatie, ...? (Onderscheidende factoren van een niet-familiale CEO?)

- U ook? Evenveel belangen?

15. Hechten de eigenaars veel belang aan SEW-waarden?

"By socioemotional wealth we refer to non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty"

- Hecht u hier veel belang aan?
- Was dit ook zo op het begin van uw termijn of is dit geleidelijker ontstaan?

16. Wat gebeurt er bij tegenstrijdigheden/conflicten/meningsverschillen tussen eigenaars en de niet-familiale CEO?

17. Stel dat uw eigenaar voorstelt om aandelen te kopen van de familiale onderneming

- Wat is uw gevoel hierbij?
- Wat is uw reactie hierop?

18. Stel: u bent al 10 jaar extern CEO bij een familiebedrijf. Door een crisis in de industrie moet er worden bespaard. U kan ofwel 2 jonge

werknemers ontslaan ofwel inboeten op de kwaliteit van de producten. Wat doet u?

- Waarom maakt u deze keuze?
- Zou u dezelfde beslissing nemen als u slechts 1 jaar extern CEO was?

19. Stel: u bent al 10 jaar extern CEO bij een familiebedrijf. Door het wegvallen van een belangrijke concurrent is er op het einde van het boekjaar een grotere winstmarge. U kan ofwel dividenden uitkeren ofwel investeren in een marktonderzoek. Wat doet u

- Waarom maakt u deze keuze?
- Zou u dezelfde beslissing nemen als u slechts 1 jaar extern CEO was?

20. Is het naar uw mening mogelijk dat een niet-familiale CEO zich te hard engageert in het familiebedrijf?