



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De invloed van conflicten op SEW in familiebedrijven

Charlotte Delvaux

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

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 toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De invloed van conflicten op SEW in familiebedrijven

Charlotte Delvaux

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Laura HOEKX

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheidscrisis 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 masterproef vormt het sluitstuk van mijn studie Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt. Het tot stand brengen van deze masterproef was een leerrijke ervaring waar ik enorm veel voldoening uit gehaald heb. Om tot het eindresultaat te komen, heb ik op veel steun en hulp kunnen rekenen van een aantal personen die ik graag via deze weg zou willen bedanken.

In het bijzonder wil ik mijn co-promotor Laura Hoekx erg bedanken voor haar uitstekende ondersteuning, bijdrage en begeleiding van mijn masterproef. Laura heeft me vanaf het begin steeds met raad en daad bijgestaan, ik kon steeds bij haar terecht voor feedback, vragen en suggesties. Ik wil haar van harte bedanken voor de tijd en energie die zij gespendeerd heeft in de begeleiding van deze masterproef. Daarnaast wil ik mijn promotor Dr. Ruveyda Kelleci bedanken voor de kans om deze masterproef te vervullen.

Bovendien zou ik graag nog enkele personen willen bedanken voor hun mentale steun en hulp gedurende dit proces. Eerst en vooral bedank ik mijn ouders die mij de mogelijkheid hebben gegeven om deze opleiding te volgen. Vervolgens wil ik mijn vriend en vriendinnen bedanken voor de morele steun tijdens de gehele periode.

Charlotte Delvaux
Stokkem, 18 mei 2020

Samenvatting

Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, and Moyano-Fuentes (2007) ontwikkelden socioemotional wealth (SEW) om het unieke karakter van familiebedrijven te verklaren. Het concept wordt omschreven als talrijke, niet-economische activa die kunnen worden beschouwd als bron van rijkdom in een familiebedrijf. SEW is onlosmakelijk verbonden in familiebedrijven en bovendien is het behoud van SEW essentieel.

Daarenboven is de combinatie van een familie met een bedrijfscontext uniek. Ten gevolge van de familiale relaties in familiebedrijven, is de emotiedynamiek gecompliceerder dan in andere soorten bedrijven vermits families een sociale groep zijn met een lange geschiedenis en blijvende herinneringen. Een gevolg van een complexe emotiedynamiek is dat conflicten hieruit kunnen voortvloeien. Conflicten escaleren namelijk sneller in familiebedrijven aangezien conflicten direct naar het persoonlijk niveau worden geschoven. Om die reden vormen conflicten nog steeds een centraal probleem in familiebedrijven vermits conflicten negatieve effecten met zich meebrengen. Dergelijke negatieve effecten zorgen ervoor dat familiebedrijven onvoldoende aandacht kunnen besteden aan zowel bedrijfsbehoeften als het behoud van SEW.

SEW is een cruciaal en onderscheidend kenmerk in familiebedrijven. Daarom is het belangrijk dat mogelijke effecten zoals conflicten worden onderzocht. De centrale onderzoeksvraag zoekt om die reden een antwoord op de vraag: "Wat is de invloed van conflicten op SEW in familiebedrijven?". Met behulp van een literatuurstudie en een kwantitatieve onderzoeksmethode, toegepast op secundaire data, wordt er getracht een antwoord te definiëren.

Deze masterproef draagt wel degelijk bij aan het onderzoek van SEW in familiebedrijven. Enerzijds wordt de invloed van conflicten en SEW onderzocht, anderzijds is dit het eerste onderzoek dat een omgekeerd effect gevonden heeft van SEW op relatieconflicten. Er wordt dus tweemaal bijgedragen aan het onderzoek van de relatie van conflicten met SEW in familiebedrijven.

Een eerste bevinding is dat taakconflicten een negatief effect uitoefenen op SEW. Een verklaring voor dit negatief effect kan aan verschillende zaken te wijten zijn. Ten eerste zijn taakconflicten frustrerend en leiden tot ontevredenheid over de interactie. Bovendien krijgt het oplossen van het conflict voorrang op SEW waardoor SEW tijdelijk op de tweede plaats wordt gezet en bijgevolg wordt verminderd. Vervolgens leidt een overmaat aan taakconflicten tot een lagere kwaliteit omtrent resultaten aangezien een langdurig conflict veel tijd en moeite kost vermits groepsleden worden belemmerd om informatie te verzamelen, te integreren en te beoordelen. Hierdoor zal SEW verminderd worden ten gevolge van mindere prestaties.

Vervolgens is er een verband gevonden tussen SEW en relatieconflicten. SEW oefent namelijk een negatief effect uit op relatieconflicten, terwijl relatieconflicten kunnen ontstaan ten gevolge van taakconflicten. Een verklaring hiervoor is dat kleine hoeveelheden taakconflicten voordelig zijn, maar steeds hogere niveaus van taakconflicten zullen in toenemende mate nadelig zijn. Bovendien verhogen

taakconflicten de hoeveelheid en intensiteit van de interactie tussen groepsleden waardoor de kans groter wordt dat relatieconflicten worden veroorzaken. Dus taakconflicten worden pas gevaarlijk als ze escaleren naar relatieconflicten. SEW wordt hierbij verantwoordelijk gesteld als zwarte doos die de transitie veroorzaakt.

De verklaring voor SEW als zwarte doos die instaat voor de transitie van taakconflicten naar relatieconflicten is als volgt; taakconflicten ontstaan wanneer er meningsverschillen heersen tussen groepsleden over de inhoud van taken, inclusief verschillen in ideeën en meningen over doelen en strategieën. De conflicten zijn vrijgesteld van intense negatieve emoties, maar een overmaat aan taakconflicten draagt niet bij aan de prestaties van familiebedrijven. Een overmaat kan invloed hebben op de consensus enerzijds, anderzijds kan de implementatie van de taak bedreigd worden met minder goede prestaties als gevolg. Minder goede prestaties zullen leiden tot een daling van verschillende dimensies van SEW zoals onder andere een verlaging in het dimensie van identificatie ten gevolge van mindere prestaties. Familieleden zijn met andere woorden minder trots op de geleverde prestaties en identificeren zich respectievelijk minder met het familiebedrijf. Door een vermindering in identificatie, zal ook de emotionele gehechtheid afnemen die familieleden hebben met het familiebedrijf. Tenslotte worden de sociale banden zwakker naar aanleiding van de conflicten. Door de zwakkere banden zal het nog moeilijker worden om conflicten te gaan beheersen. Ten gevolge van een lagere SEW, zullen familieleden minder gemotiveerd blijven aangezien de belangrijkste drijfveer van het familiebedrijf verminderd wordt. De familie hangt niet meer zo sterk samen, berusten minder op vertrouwen en zijn achterdochtiger. Door een gebrek aan altruïsme ten gevolge van een lagere SEW, worden individuele doelen nagestreefd met weinig aandacht voor het collectieve nut. Het eigenbelang wordt boven het belang van het familiebedrijf geplaatst zodat de kans op opportunistisch gedrag toeneemt waardoor relatieconflicten haast onvermijdelijk zijn. Samenvattend hebben taakconflicten een negatieve invloed op SEW, terwijl SEW een negatief effect uitoefent op relatieconflicten. SEW kan worden beschouwd als een tussenschakel die instaat voor de transitie tussen taakconflicten naar relatieconflicten.

Een volgende bevinding geeft aan dat een stijgende mate van SEW ook voor minder relatieconflicten kan zorgen. Hoe meer een familie betrokken is bij de eigendom en het beheer, hoe groter de kans is dat er strategische overeenstemming optreedt. Familieleden leveren inspanningen om legitimiteit te bereiken door strategische conformiteit te vertonen waardoor het aantal conflicten op het minimum zal worden gehouden. Bovendien is er in harmonieuze relaties, dat wil zeggen bij een afwezigheid van relatieconflicten, een grotere betrokkenheid aanwezig wat leidt tot een toenemende SEW. Omgekeerd bekeken, zal er minder aanleiding zijn tot relatieconflicten ten gevolge van hogere SEW. De relaties onderling lopen harmonieus wat leidt tot een betere samenwerking tussen familieleden.

De laatste bevinding stelt dat SEW een negatief effect uitoefent op procesconflicten. Hoe lager de SEW, hoe meer procesconflicten er zullen zijn. Bij een lage SEW, wordt er voorrang gegeven aan individuele doelen met weinig aandacht voor het collectieve nut. Hierdoor zullen procesconflicten ontstaan aangezien, naar aanleiding van het individueel gedrag, er onenigheden ontstaan over hoe doelen moeten worden bereikt en hoe leden daarbij moeten worden ingezet.

Ten slotte kan er worden geconcludeerd dat SEW het belangrijkste kenmerk is van een familiebedrijf. SEW kan zowel invloed uitoefenen als zelf worden beïnvloed. Taakconflicten beïnvloeden SEW op een negatieve manier, terwijl SEW een negatief effect uitoefent op relatie- en procesconflicten. Bovendien kan SEW als een zwarte doos worden beschouwd bij de transitie van taakconflicten naar relatieconflicten. Taakconflicten in familiebedrijven zijn van oorsprong niet alarmerend, maar taakconflicten worden pas gevaarlijk als ze uitmonden in relatieconflicten.

Ten gevolge van het gebruik van secundaire data, zijn er verschillende beperkingen ontstaan. Een eerste beperking is dat de data reeds was verzameld dus inspraak omtrent de inhoud van de vragenlijst en de vraagstelling was niet meer mogelijk. De tweede beperking is de keuze om enkel het topmanagement te benaderen. Hoogstwaarschijnlijk kan er een onderscheid worden gemaakt omtrent de perceptie van familieleden tussen het topmanagementteam en lagere posities. Deze verschillen zijn niet opgenomen in de bestaande dataset. Ten derde is er geen onderscheid gemaakt tussen verschillende sectoren van familiebedrijven. Familiebedrijven die afhankelijk zijn van bepaalde factoren en daarom veel onzekerheid met zich meedragen, zoals bijvoorbeeld fruittelers, verschillen van familiebedrijven die op meer zekerheid kunnen rekenen in hun sector zoals bijvoorbeeld de IT-industrie.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Methode	3
3	Literatuurstudie	3
3.1	Socioemotional wealth in familie-bedrijven.....	3
3.1.1	Definitie familiebedrijf	3
3.1.2	Hoe wordt SEW gedefinieerd?	4
3.1.3	Kenmerken SEW	4
3.2	Conflicten in familiebedrijven	8
3.2.1	Emoties en conflicten in familie-bedrijven.....	8
3.2.2	Niet-familieleden	8
3.2.3	Soorten conflicten	10
4	Data-analyse.....	15
4.1	Steekproef.....	15
4.2	Variabelen	15
4.3	Methodologie.....	16
4.4	Resultaten	16
5	Discussie	18
6	Conclusie.....	23
10	Bibliografie	24

1 Inleiding

Zellweger, Eddleston, and Kellermanns (2010) definiëren een familiebedrijf als een bedrijf met enerzijds een perceptie van de familie dat het familiebedrijf een verlengstuk is van ieder familielid, anderzijds moet het bedrijf beschikken over een langetermijnvisie waar de familie betrokken is bij zowel eigendom, beheer als de controle. Vervolgens stellen Ensley, Pearson, and Sardeshmukh (2007) dat familieleden in een topmanagementteam een unieke situatie creëren in familiebedrijven in tegenstelling tot niet-familiale ondernemingen. In België zijn 70 procent van de bedrijven een familiebedrijf wat overeenkomt met 33 procent van het bruto binnenlands product. Daarnaast voorzien familiebedrijven 1,7 miljoen Belgische werknemers van een job, wat overeenkomt met 45 procent van alle tewerkstelling op nationaal niveau (Mani, 2018).

Gómez-Mejía et al. (2007) ontwikkelden het concept van socioemotional wealth (SEW) om het unieke karakter van familiebedrijven te verklaren. Berrone, Cruz, and Gomez-Mejia (2012) stellen dat SEW ervoor zorgt dat familieleden gemotiveerd worden door zich in te zetten voor het behoud van SEW. Ten slotte omschrijven Marett, Marler, and Marett (2018) SEW als talrijke, niet-economische activa die kunnen worden beschouwd als bron van rijkdom in een familiebedrijf.

Vervolgens stelt Berrone et al. (2012) dat SEW een multidimensionaal concept is bestaande uit vijf dimensies. Ten eerste verwijst SEW naar de controle en invloed van familieleden. Een belangrijk kenmerk dat familiebedrijven onderscheidt, is dat familieleden controle

uitoefenen over strategische beslissingen. Ten tweede zullen er nauwe identificaties bestaan van de familie met het bedrijf. Berrone et al. (2012) stellen dat de combinatie van een familie en een bedrijf leidt tot een unieke identiteit binnen familiebedrijven. De familie is echter geen anonieme eigenaar, het gezicht van de familie weerspiegelt dat van de onderneming. Ten derde getuigen Zellweger and Dehlen (2012) dat familieleden op een altruïstische manier handelen ten opzichte van niet-familieleden. Ten vierde zijn familieleden emotioneel gehecht aan het familiebedrijf. Ten slotte heerst in een familiebedrijf een transgenerationale visie. Er domineert namelijk de intentie om het bedrijf over te dragen aan toekomstige generaties. Al deze vijf eigenschappen zijn verankerd op een diep, psychologisch niveau tussen familiale werknemers (Berrone et al., 2012).

SEW is dus onlosmakelijk verbonden in familiebedrijven. Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, and De Castro (2011) suggereren dat het behoud van SEW vertegenwoordigd is in een belangrijk doel van het familiebedrijf. Familiale leiders hebben de neiging om risicovolle economische acties te verkiezen om op die manier SEW te behouden. Deze vaststelling is bevestigd door Gómez-Mejía et al. (2007) in een grootschalige studie van 1237 familie-gestuurde olijfoliefabrieken in Spanje. De familie-gestuurde fabrieken verkozen om geen lid te worden van coöperaties hoewel dit talrijke voordelen zou opleveren waaronder financiële voordelen en een vermindering van het bedrijfsrisico. Het verlangen van de

familiebedrijven om hun familie-identiteit te behouden domineerde.

Een tweede voorbeeld wordt aangehaald door Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, and Larraza-Kintana (2010) die getuigen dat familiebedrijven in vervuilende industrieën vaker minder vervuilen om op die manier het imago van het familiebedrijf te verbeteren zodat SEW wordt beschermd. Familiebedrijven ondernemen zelfs dergelijke acties indien er geen duidelijke economische voordelen mee verbonden zijn. Alle openlijke, gemakkelijk waarneembare, negatieve acties verminderen het ego van familie-eigenaren die de naam van de familie dragen en dus ook het ego van het familiebedrijf (Berrone et al., 2010). Familiebedrijven zijn dus heterogeen in de mate waarin ze belang hechten aan SEW. Het is daarom van uiterst belang onderzoek te doen naar verklaringen en antecedenten hiervoor.

Een ander onderscheidend kenmerk binnen een familiale bedrijfscontext is dat er een duidelijke kloof bestaat tussen familie- en niet-familieleden. Berrone et al. (2010) stellen dat niet-familiale werknemers verbonden zijn tot het familiebedrijf door middel van contractuele relaties. Deze relatie kan worden gekenmerkt als afstandelijk, van voorbijgaande aard en individualistisch. In tegenstelling tot niet-familieleden, getuigen Minichilli, Corbetta, and MacMillan (2010) dat familieleden gemeenschappelijke cultuur, waarden en normen delen die geërfd zijn van familieleden. Families zijn een sociale groep met een lange geschiedenis en blijvende herinneringen. Om die reden biedt het familiebedrijf een rijke context voor emotionele uitwisselingen die familieleden beïnvloeden. Rafaeli (2013) stelt dat de

emotiedynamiek in familiebedrijven gecompliceerder is dan in andere soorten bedrijven. Elk familiebedrijf beschikt over een eigen, unieke emotionele uitstraling. Families delen van nature een reeks van emoties zoals warmte, intimiteit, liefde, troost en geluk. Negatieve emoties zoals jaloezie en woede ontbreken ook niet. Een mengeling van al deze emoties kunnen naar mening van Gomez-Mejia et al. (2011) een aanleiding zijn tot conflicten.

Frank, Kessler, Nosé, and Suchy (2011) stellen dat conflicten in familiebedrijven makkelijker kunnen escaleren aangezien conflicten sneller naar het persoonlijk niveau worden geschoven. Eddleston and Kellermanns (2007) beweren dat typische conflicten tussen familieleden zoals rivaliteit tussen broers of zussen onvermijdelijk zijn in een familiale bedrijfscontext. Bovendien kan er een verlangen heersen van de volgende generatie om zich anders te gedragen met als doel zich te onderscheiden van hun ouders. Verder kunnen er ook huwelijksproblemen voorkomen of kan er ruzie ontstaan over de verdeling van de eigendom tussen familieleden. Frank et al. (2011) stellen dat conflicten nog steeds een centraal probleem vormen en onvermijdelijk zijn in familiebedrijven ten gevolge van familiale relaties.

Onderzoek van Eddleston and Kellermanns (2007) merkte op dat conflicten de prestaties van familiebedrijven verminderen aangezien familiebedrijven met negatieve effecten zoals conflicten onvoldoende aandacht kunnen besteden aan enerzijds bedrijfsbehoeften, anderzijds het behoud van SEW. Op die manier kunnen zowel bedrijfsprestaties als SEW worden beschadigd zoals in het voorbeeld van het familiebedrijf Jules Destroyer. Naar aanleiding

van bittere familieconflicten die al minstens 18 jaar meesleepten, gaf de familie Destrooper haar bedrijf in 2015 na meer dan 125 jaar uit handen (Cardinaels, 2015). Het is dus van uiterst belang om de effecten van conflicten op SEW te onderzoeken vermits het belang en het behoud van SEW centraal staat. SEW is de belangrijkste component binnen een familiale bedrijfscontext. Om die reden luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt: **“Wat is de invloed van conflicten op SEW in familiebedrijven?”**.

Het verloop van de masterproef is als volgt gestructureerd. Als eerste zal het begrip van socioemotional wealth (SEW) verder worden uitgediept en zal de rol van SEW op familiebedrijven worden onderzocht. De eerste onderzoeksvraag is daarom: “Wat is de rol van SEW in familiebedrijven?”. Als tweede gaan de conflicten in familiebedrijven onder de loep worden genomen. Ook hierbij zal de rol van conflicten op familiebedrijven worden getoetst. De tweede onderzoeksvraag is: “Wat is de rol van conflicten in familiebedrijven?”. Ten slotte zal er een link tussen de twee concepten worden gezocht. De derde onderzoeksvraag luidt: “Wat is de link tussen conflicten en SEW?”.

2 Methode

Om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen zo correct mogelijk te beantwoorden, zullen er verschillende procedures worden overlopen. Eerst en vooral zal er wetenschappelijke literatuur worden verzameld om inzichten te verwerven in bestaande theorieën. Er zal aanspraak worden gemaakt op de universiteitsbibliotheek van de UHasselt, Google Scholar en ten slotte EBSCOhost. Kernwoorden zoals onder andere:

‘Family firms’, ‘Conflict in family firms’, ‘SEW’, ‘Socio-emotional wealth’ zullen worden gehanteerd om de gepaste literatuur te vinden.

Vervolgens zal er via een kwantitatieve onderzoeksmethode data worden verzameld. De keuze voor een kwantitatieve methode is voortgevloeid uit het verlangen om op een grotere schaal data met elkaar te kunnen vergelijken. Om de nodige data te verzamelen, wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst.

Ten slotte zal de data worden geanalyseerd met het statistisch programma: ‘IBM SPSS Statistics 26’. Aan de hand van dit analyseprogramma zullen lineaire regressies worden uitgevoerd. Uiteindelijk zal er met behulp van deze output een antwoord worden geformuleerd op de hypothesen.

3 Literatuurstudie

3.1 Socioemotional wealth in familiebedrijven

3.1.1 Definitie familiebedrijf

Aangezien er tal van definities over familiebedrijven bestaan, heerst er onduidelijkheid hoe een familiebedrijf werkelijk kan worden gedefinieerd. In deze masterproef zal de definiëring van Zellweger et al. (2010) worden aangenomen vanwege de sterk onderbouwde, volledige definiëring. Zellweger et al. (2010) stellen dat een onderneming aan drie stromingen moet voldoen vooraleer de onderneming als familiebedrijf kan worden beschouwd.

De eerste stroming is ‘*Components of family involvement approach*’. Zellweger et al. (2010) stellen dat de desbetreffende familie invloed moet uitoefenen op het familiebedrijf vermits

familie-invloed een minimumdrempel is voor het beschouwen van een onderneming als familiebedrijf. Zodoende zal de familie betrokken zijn bij zowel eigendom, beheer als de controle over het familiebedrijf.

Vervolgens halen Zellweger et al. (2010) een tweede stroming aan, namelijk *'The essence approach'*. Hiermee suggereren de onderzoekers dat een familiebedrijf zich anders zal gedragen ten opzichte van een niet-familiebedrijf. Zo zal een familiebedrijf beschikken over een lange termijnvisie, terwijl een niet-familiebedrijf zich focust op korte termijn prestaties; zoals bijvoorbeeld het behalen van resultaten per kwartaal. Familiebedrijven daarentegen, voltooien reeds investeringen alvorens de generatiewissel. Hierdoor tracht de familie een gezond, rendabel bedrijf over te dragen op lange termijn. Bij deze stroming is het voornaam dat een familiebedrijf zich werkelijk gedraagt als een familiebedrijf. Het gedrag van het familiebedrijf staat centraal.

De derde stroming is *'Organizational identity approach'*. Zellweger et al. (2010) gaan ervan uit dat de familie een wezenlijk onderdeel moet zijn die geïntegreerd is in het gedrag van de organisatiecultuur van het familiebedrijf. De perceptie van de familie dat het familiebedrijf een verlengstuk is van ieder familielid, is een vereiste.

Wanneer deze drie stromingen in acht worden genomen, kan een familiebedrijf gedefinieerd worden als een bedrijf met enerzijds een perceptie van de familie dat het familiebedrijf een verlengstuk is van ieder familielid, anderzijds moet het bedrijf beschikken over een langetermijnvisie waar de familie betrokken is bij zowel eigendom, beheer als de controle.

3.1.2 Hoe wordt SEW gedefinieerd?

Gómez-Mejía et al. (2007) stellen dat SEW verwijst naar niet-financiële doelstellingen van een familiebedrijf. Berrone et al. (2012) definieert SEW als een allesomvattende benadering die de emotionele bijdrage van familieleden weergeeft inclusief de wens van de familie om gezag uit te oefenen, genieten van familie-invloed, benoeming van vertrouwde familieleden tot belangrijke functies, behoud van een sterke familie-identiteit, voortzetten van de familiodynamie, etc. Het familiebedrijf wordt voor familiehoofden en familiale werknemers een integraal en onontkoombaar onderdeel van hun leven. Volgens Gómez-Mejía et al. (2007) is SEW het belangrijkste kenmerk van de essentie van een familiebedrijf en het begrip onderscheidt familiebedrijven van andere organisatievormen (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2011; Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005).

3.1.3 Kenmerken SEW

De literatuur stelt dat er vijf belangrijke dimensies bestaan van SEW. Deze dimensies kunnen worden afgeleid uit eerder onderzoek. Berrone et al. (2012) labelen de vijf kenmerken als *'FIBER'* (*Family control and influence; Identification; Binding social ties; Emotional attachment; Renewal of family bonds to the firm*). Hieronder worden de verschillende aspecten grondig toegelicht.

1. Familiecontrole en invloed

De 'F' van FIBER staat voor *'family control and influence'*. Bij het eerste aspect van SEW verwijst Berrone et al. (2012) naar de controle en invloed dat familieleden kunnen uitoefenen. Uit onderzoek van Gómez-Mejía et al. (2007) blijkt dat familiebedrijven een hoge prioriteit

geven aan het handhaven van familiecontrole, ongeacht of dit mindere bedrijfsprestaties met zich mee brengt. Zellweger, Kellermanns, Chrisman, and Chua (2012) stellen dat familiecontrole- en invloed zelfs zeer gewenst zijn bij familieleden. De familiecontrole is volgens Berrone et al. (2012) dan ook het belangrijkste onderscheidende kenmerk dat familiebedrijven onderscheidt van andere organisatievormen. Deze stelling wordt eveneens bevestigd door Zellweger et al. (2012) die suggereren dat controle en invloed in elk geval een integraal onderdeel van SEW zijn.

Vervolgens beweren Mustakallio, Autio, and Zahra (2002) dat een controlebevoegdheid door de familie direct kan worden uitgeoefend door middel van een familielid te benoemen als CEO of voorzitter van Raad van Bestuur. Daarnaast kan het familielid ook worden aangesteld in het managementteam. Het is zeker niet ongewoon dat familieleden meerdere rollen in het familiebedrijf op zich zullen nemen. Tevens gaan Mustakallio et al. (2002) er ook van uit dat een familie verschillende rollen aanneemt in het familiebedrijf om op die manier formele en informele controle te kunnen uitoefenen. Berrone et al. (2012) stellen dat het verlangen om gezag uit te oefenen bij familieleden voortvloeit uit sterke eigendomsposities, een toegeschreven status of persoonlijk charisma. Zo onderzochten Kalm and Gomez-Mejia (2016) waarom familiebedrijven onprofessionele beslissingen lijken te nemen in het perspectief van externe waarnemers. Zo kan bijvoorbeeld een onervaren familielid worden aangesteld als CEO van het familiebedrijf om op die manier niet-financiële voordelen te bereiken.

Alsook beweren Berrone et al. (2012) dat familieleden voortdurende controle over het bedrijf vereisen om het doel omtrent het behoud van SEW te bereiken. Het is dus waarschijnlijker dat familiebedrijven de directe of indirecte autoriteit van familieleden in stand houden, ongeacht financiële overwegingen. Dienovereenkomstig beweren Berrone et al. (2012) dat familieleden bereid zijn beslissingen te nemen die niet worden aangedreven door economisch standpunten. In extreme gevallen is de familie zelfs in staat om het familiebedrijf in gevaar te brengen als dit nodig zou zijn om de SEW te behouden. Elke dreiging voor een daling van SEW betekent dat de familie zich in een verliessituatie bevindt. Om die reden zal de familie strategische keuzes maken om potentiële SEW-verliezen te vermijden, zelfs als de strategische keuzes ten koste gaan van niet-familieleden zoals bijvoorbeeld een niet-familiale aandeelhouder. In het geval van familieprincipes wordt de nadruk op het behoud van SEW dus zeer cruciaal en onmisbaar, de risico-aversie voor SEW heeft voorrang op de risico-aversie voor financiële verliezen (Berrone et al., 2012).

2. Identificatie

De tweede letter van *FIBER* is de 'I' van '*identification*'. Nauwe identificatie met het familiebedrijf vormt het tweede aspect van SEW. Berrone et al. (2010) suggereren dat de combinatie van een familie samen met een bedrijfscontext leidt tot een aaneenhangende unieke identiteit binnen een familiebedrijf. Volgens Rousseau, Kellermanns, Zellweger, and Beck (2018) en Gomez-Mejia et al. (2011) is de familienaam het meest centrale, onderscheidende, duurzame en zichtbare

kenmerk van de familie. De familienaam wordt zelfs gehanteerd als bedrijfsnaam om de zichtbaarheid en de sterkte van de band tussen familie- en bedrijfsidentiteit te vergroten. Zo stellen Rousseau et al. (2018) dat het familiebedrijf wordt gezien als een uitbreiding van de familie zowel in het familiebedrijf als daarbuiten.

Binnen de muren van het familiebedrijf heeft de identiteit naar mening van Carrigan and Buckley (2008) een significante invloed op attitudes, niet alleen ten opzichte van bijvoorbeeld werknemers, maar ook ten opzichte van andere interne processen. Attitudes hebben bovendien invloed op de kwaliteit van diensten en producten die familiebedrijven leveren. Vervolgens betuigt onderzoek van Micelotta and Raynard (2011) dat familieleden behoorlijk gevoelig zijn over het externe imago dat ze projecteren naar klanten, leveranciers en andere externe stakeholders (Berrone et al., 2012; Micelotta & Raynard, 2011)

Aangezien familieleden gevoeliger zijn over het externe imago, reageren familiebedrijven frequenter op institutionele druk dan niet-familiebedrijven. Onderzoek van Berrone et al. (2010) bevestigt deze stelling en stelt daarenboven dat familieleden sterker zijn blootgesteld aan verliezen van SEW als resultaat van negatieve acties mits het familiebedrijf haar activiteiten concentreert in een lokaal gebied. Reiss (1981) verklaart de theorie en suggereert dat een familie geen anonieme eigenaar is. Alle openlijke, gemakkelijk waarneembare negatieve acties van de familie, verminderen de reputatie van het familiebedrijf door het dragen van dezelfde familienaam. Vervolgens betuigt Rousseau et al. (2018) dat de congruentie van

familie- en bedrijfsnamen wordt geassocieerd met een groter belang aan SEW. Zodoende zal een negatief beeld van het familiebedrijf als resultaat van negatieve acties van familieleden, zoals bijvoorbeeld milieuvervuiling, een vermindering van SEW veroorzaken als resultaat van een gedeelde identiteit tussen familie en familiebedrijf (Berrone et al., 2010; Rousseau et al., 2018).

3. Sociale banden

De 'B' in *FIBER* staat voor '*Binding social ties*' en verwijst naar de sociale relaties van familiebedrijven. Onderzoek van Cruz, Justo, and De Castro (2012) suggereert dat SEW verschillende soorten voordelen kan bieden, waaronder collectief sociaal kapitaal, relationeel vertrouwen, gevoelens van nabijheid en interpersoonlijke solidariteit. Volgens Miller, Lee, Chang, and Breton-Miller (2009) zijn wederzijdse sociale relaties, die binnen het familiebedrijf worden gezien, niet exclusief tussen familieleden. De sociale relaties komen evenzeer voor tussen familie en niet-familieleden. Daarenboven beweert Uhlener (2006) dat familiebedrijven vaak langdurige relaties hebben opgebouwd met verkopers en/of leverancier die ondertussen ook gezien worden als leden van de familie. Het gevoel van verbondenheid en identiteit met familiebedrijven wordt evenzeer gedeeld door niet-familiale werknemers of stakeholders. Ten slotte zal het gevoel van stabiliteit, betrokkenheid en verbondenheid in het familiebedrijf bevorderd worden bij zowel familieleden als niet-familieleden ten gevolge van sociale banden (Berrone et al., 2012; Uhlener, 2006).

Door het gevoel van verbondenheid beschikken familieleden vaker over sterkere banden met de gemeenschap in het algemeen. Zo verwacht Brickson (2007) dat familiebedrijven met wederzijdse sociale banden, in de meeste gevallen het welzijn van hun naasten zullen nastreven, zelfs als er geen sprake is van duidelijke economische voordelen. Daarnaast stellen Berrone et al. (2010) dat familiebedrijven diep ingebed zijn in hun gemeenschap en steunen daarom plaatselijke verenigingen en activiteiten door middel van sponsoring. Familiebedrijven doen dit vanuit een altruïstisch standpunt waardoor de familie kan genieten van erkenning.

4. Emotionele gehechtheid

De 'E' in *FIBER* staat voor 'Emotional attachment'. Het vierde kenmerk van SEW verwijst naar de rol van emoties in de context van het familiebedrijf. Ashforth and Humphrey (1995) definiëren emoties als een integraal en onafscheidelijk onderdeel van de dagelijkse organisatorische werking binnen een bedrijf. In organisaties waar familierelaties domineren heerst er volgens Berrone et al. (2012) een langere geschiedenis met kennis van gedeelde ervaringen en gebeurtenissen uit het verleden, die vervolgens huidige activiteiten en sociale relaties beïnvloedt. De vermenging van enerzijds emotionele factoren die voortkomen uit familiebetrokkenheid en anderzijds zakelijke factoren afkomstig uit het familiebedrijf, beschouwen Eddleston and Kellermanns (2007) als een onderscheidend kenmerk van familiebedrijven.

Bovendien beweren Epstein, Ryan, Bishop, Miller, and Keitner (2003) dat families worden gekenmerkt door een breed spectrum aan zowel

positieve emoties zoals warmte, tederheid, liefde, troost en geluk als negatieve emoties zoals woede, angst, eenzaamheid, verdriet, teleurstelling en depressie. Berrone et al. (2012) stellen dat emoties het gevolg zijn van dagdagelijkse situaties. Emoties zijn bovendien variabel aangezien deze ontstaan en evolueren door kritieke gebeurtenissen in elk familiebedrijfssysteem zoals opvolging, echtscheiding, ziekte, familie- of bedrijfsverlies, economische crisis, enzovoort.

Verder stellen Berrone et al. (2010) dat de emotionele gehechtheid verwijst naar de psychologische toe-eigening van het familiebedrijf door de familie, om bijgevolg een positief zelfbeeld te behouden. Aangezien de sociale banden die familieleden hebben zowel binnen als buiten het familiebedrijf heersen, wordt het familiebedrijf de plaats waar de behoeften voor verbondenheid, affectiviteit en intimiteit worden voldaan.

5. Vernieuwing van familiebanden in het familiebedrijf

Ten slotte rest er nog de 'R' in *FIBER*, deze letter staat voor 'Renewal of family bonds to the firm'. De vijfde en laatste dimensie van SEW verwijst naar de intentie van familieleden om het bedrijf over te dragen aan toekomstige generaties. Zellweger and Dehlen (2012) benoemen deze transgenerationale duurzaamheid als één van de centrale aspecten van SEW. Tevens stelt Casson (1999) dat het gevoel van dynastie belangrijke gevolgen bevat omtrent het besluitvormingsproces in familiebedrijven. Vanuit het perspectief van een familiale aandeelhouder is het familiebedrijf meer dan enkel een bezit dat gemakkelijk kan worden verkocht. Daaropvolgend suggereren Tagiuri

and Davis (1992) dat het familiebedrijf het erfgoed en de traditie van de familie symboliseert. Ten slotte tonen Zellweger and Dehlen (2012) aan dat familieleden het familiebedrijf beschouwen als een langetermijninvestering die in de familie moet blijven. Het handhaven van het familiebedrijf voor toekomstige generaties wordt vaak beschouwd als een belangrijk doel voor familieleden (Berrone et al., 2012; Zellweger & Dehlen, 2012).

3.2 Conflicten in familiebedrijven

3.2.1 Emoties en conflicten in familiebedrijven

De emotiedynamiek in familiebedrijven is volgens Rafaeli (2013) gecompliceerder dan in andere organisatievormen vermits elk familiebedrijf beschikt over een unieke, emotionele uitstraling. Daarnaast geven Berrone et al. (2012) aan dat een familie een sociale groep is met een lange voorgeschiedenis en blijvende herinneringen die vervolgens huidige activiteiten en sociale relaties beïnvloeden. Alsook halen Epstein et al. (2003) aan dat families van nature een reeks van emoties delen zoals warmte, intimiteit, liefde, troost en geluk. Negatieve emoties zoals jaloezie en woede ontbreken ook zeker niet in familiebedrijven. Gomez-Mejia et al. (2011) stellen dat een familiebedrijf een rijke context biedt omtrent emotionele uitwisselen die vervolgens familieleden beïnvloeden. Door die rijke context aan emotionele uitwisselingen, getuigen Harvey and Evans (1994) dat conflicten direct naar het persoonlijk niveau worden verschoven. Hierdoor escaleren conflicten gemakkelijker en zal het conflict des te complexer worden indien er familiebanden

mee betrokken zijn (Frank et al., 2011). Zo kan er naar mening van Dyer (2018) bijvoorbeeld rivaliteit ontstaan tussen broers en zussen, de wens ontstaan van kinderen om zich te onderscheiden van hun ouders, onenigheid ontstaan in het huwelijk, een identiteitsconflict ontstaan, etc.

Samenvattend worden familiebedrijven volgens Caputo, Marzi, Pellegrini, and Rialti (2018) bestempeld als een vruchtbare plaats voor conflicten aangezien de leden van het bedrijf niet alleen mede-eigenaars zijn, maar ze zijn ook familie van elkaar. Het gevolg daarvan is dat familiebedrijven niet enkel economische doelen moet bereiken, de familiale doelen moeten ook worden bereikt. De moeilijkheid ontstaat om de twee doelen tegelijkertijd te bereiken. Daarom kan het relationele evenwicht binnen een familiebedrijf worden beschouwd als zeer delicaat.

3.2.2 Niet-familieleden

Familiebedrijven zijn geneigd als eerste binnen de familie te zoeken om de behoeften aan menselijk kapitaal te voorzien. Chrisman, Memili, and Misra (2014) stellen dat het inschakelen van niet-familieleden vaak een vereiste is voor groei en uitbreiding vermits families zowel in omvang als in mogelijkheden beperkt zijn. Om het voortbestaan van een familiebedrijf te verzekeren suggereren Tabor, Chrisman, Madison, and Vardaman (2018) dat familiebedrijven extra werknemers moeten zoeken die zich aansluiten bij de cultuur, de strategie en de operationele behoeften van het bedrijf. Onderzoek van Miller et al. (2009) wijst uit dat familiebedrijven culturen hebben met positieve, immateriële kenmerken zoals een gunstige werkomgeving waarin niet-familiale

werknemers kunnen functioneren en bijdragen aan de prestaties van het familiebedrijf. Niet-familieleden zijn vaak behulpzaam bij strategische besluitvorming aangezien ze met nieuwe ideeën op tafel komen; ze zorgen voor een uitbreiding naar nieuwe markten door nieuwe inzichten te verwerven, ze laten zowel het sociaal als het financieel kapitaal toenemen en ten slotte zullen ze de kwaliteit van de beroepsbevolking in het familiebedrijf verbeteren. Daily and Dollinger (1993) stellen dat in enkele gevallen zelfs een niet-familiale manager zal worden ingehuurd om het bedrijf om te vormen tot een meer professionele organisatie. Patel and Cooper (2014) getuigen dat niet-familiebestuurders meer verandering en groei ondersteunen om reden dat niet-familieleden minder belast zijn door sociale en emotionele banden met het bedrijf. Daarom richten niet-familie leidinggevende zich meer op het economische referentiepunt.

Ondanks de voordelen van niet-familiale werknemers, getuigen Tabor et al. (2018) dat familiebedrijven vaak worden geconfronteerd met uitdagingen bij het in dienst nemen van niet-familieleden vanwege de informele organisatiestructuur, inherente familie-vooroordelen en eigenzinnige doelen. Het aannemen van een niet-familie lid in een familiebedrijf betekent volgens Chrisman et al. (2014) in vele gevallen het opgeven van niet-economische doelen om economische doelen te bereiken. Familieleden streven ernaar SEW te behouden die voortvloeien uit de 5 kenmerken van FIBER (zie eerder). Dit is in tegenstelling tot niet-familiale werknemers of managers voor wie de relatie tot het bedrijf verder weg is, voorbijgaand, individualistisch, utilitair en contractueel waarbij geldbeloningen en tastbare

voordelen vereist zijn in ruil voor de geleverde inspanningen (Dyer, 2018; Patel & Cooper, 2014).

Hoewel familieleden persoonlijk belang bereiken bij succes in het familiebedrijf, zijn niet-familiewerknemers over het algemeen beperkt tot de investering van slechts de arbeidsovereenkomst. Daarenboven benadrukken Tosi Jr and Gomez-Mejia (1989) dat niet-familieleden gaan voor hun eigen doelen, persoonlijke prestige, narcistische behoeften en risicominimalisatie na te streven. Daily and Dollinger (1993) betuigen zelfs dat niet-familiale werknemers zelden loyaal zijn ten opzichte van een organisatie. Daarom is het verlies van een job, of nog extremer, het mislukken van familiebedrijf niet zo rampzalig voor niet-familiale werknemers. Minichilli et al. (2010) getuigen dat het afstandelijke gedrag van niet-familiale werknemers verklaard kan worden door het gebrek aan emotionele gehechtheid met het familiebedrijf. Familieleden daarentegen, beschikken zoals eerder besproken wel over emotionele gehechtheid. Door het verschil in emotionele gehechtheid, ontstaan er breuklijnen tussen familie- en niet-familieleden die gedragsverschillen, emotionele meningsverschillen en spanningen tussen beide groepen veroorzaken. Deze storingen zullen de bedrijfsprestaties nadelig beïnvloeden (Minichilli et al., 2010).

Onderzoek van Tabor et al. (2018) merkt nog een moeilijkheid op bij de samenwerking van niet-familieleden in een familiebedrijf. De aanwerving kan kostbaar zijn vanwege de mogelijkheid tot belangenconflicten en een gebrek aan een culturele match tussen niet-familiale werknemers en de familie. Ten eerste

blijkt er uit het onderzoek van Tabor et al. (2018) dat familiebedrijven niet-familiale werknemers moeten voorzien van een hogere beloning in vergelijking met familieleden. Verschillende artikelen suggereren dat niet-familieleden een hogere stimuleringscompensatie vergen ten opzichte van familieleden. Familieleden daarentegen, worden intrinsiek gemotiveerd door de familiale connectie met het familiebedrijf. Als gevolg zullen niet-familieleden extrinsiek moeten worden gemotiveerd. Het probleem ontstaat indien er een ongelijkheid wordt opgemerkt omtrent de verloning. Deze ongelijkheid is een mogelijke oorzaak tot conflicten tussen familieleden en niet-familieleden. Omgekeerd, wanneer niet-familieleden minder worden betaald dan familieleden, kan de perceptie van niet-familieleden ertoe leiden om enerzijds elders werk te gaan zoeken, anderzijds kan de motivatie verloren gaan die negatieve werkprestaties genereert. Ten tweede kunnen de belangen van familieleden naar meningen van Lubatkin et al. (2005) voorrang krijgen op de belangen van niet-familiale werknemers. Een voorbeeld hierbij is dat de doelen om SEW te bereiken voorrang zullen krijgen op economische doelen. Een klimaat van belangenconflicten zal als gevolg ontstaan. Kortom, conflicten komen zowel voor tussen familieleden als tussen niet-familieleden en familieleden, maar er bestaat een onderscheid omtrent de oorzaken van het conflict.

3.2.3 Soorten conflicten

Jehn (1995) definieert een conflict als waargenomen onverenigbaarheid of percepties door de betrokken partijen die afwijkende meningen of interpersoonlijke onverenigbaarheden hebben. Eddleston and

Kellermanns (2007) beweren dat in het geval van conflicten in familiebedrijven, de familie voor de ondergang van het familiebedrijf kan zorgen. Familiebedrijven die in staat zijn om succesvol conflicten te beheren, zien hun familiebedrijven vaker door de generaties heen slagen. Wanneer bijvoorbeeld relaties tussen familieleden op vertrouwen zijn gebaseerd, zijn overgangen doorheen de generaties succesvoller.

Terwijl het grootste deel van de studies naar familiebedrijven er vaak van uitgaan dat conflicten ongezond en storend zijn, moet er volgens Kellermanns and Eddleston (2004) worden opgemerkt dat conflicten een positief effect kunnen hebben op de prestaties in een familiebedrijf. Er zijn twee manieren om het effect van een conflict op de prestaties te interpreteren. Bij de eerste manier wordt het conflict als schadelijk beschouwd indien er een risico heerst dat de betrokken groep uit elkaar zal worden getrokken. De andere opvatting gaat ervan uit dat conflicten zeer gunstig kunnen zijn voor de prestaties van een familiebedrijf door opportuniteiten te vergroten, voortijdige consensus te voorkomen en door de betrokkenheid en motivatie van een familiebedrijf te vergroten. Aangezien er diverse opvattingen zijn over conflicten, suggereert onderzoek van Jehn (1995) dat er een onderscheid moet worden gemaakt tussen drie soorten conflicten; relatie-, taak- en procesconflicten. De verschillende soorten conflicten worden hieronder grondig toegelicht.

1. Relatieconflicten

Relatieconflicten worden door Jehn and Mannix (2001) omschreven als een disfunctionele vorm van conflicten die affectieve componenten

bevatten zoals ergernis, frustratie, persoonlijke vijandigheid, onverenigbaarheid en irritatie van anderen. Volgens Johnson, Ford, and Kaufman (2000) is een relationeel conflict emotioneel geladen en bevat het interpersoonlijke botsingen die worden gekenmerkt als woede en wrok. Onderzoek van Ensley et al. (2007) en Eddleston and Kellermanns (2007) hebben aangetoond dat samenhangende topmanagementteams de minste hoeveelheid relatieconflicten ervaren aangezien samenhangende teams meer berusten op vertrouwen, minder achterdochtig zijn en over coöperatieve groepsnormen bezitten.

Tevens merken Gersick, Davis, Hampton, and Lansberg (1997) op dat een gebrek aan altruïsme kan leiden tot het nastreven van individuele doelen met weinig aandacht voor het collectieve nut. Het eigenbelang wordt vervolgens boven het belang van de onderneming geplaatst waardoor de kans op opportunistisch gedrag toeneemt. Bijgevolg zal de kans op relatieconflicten toenemen. Daarnaast merkt Zahra (2003) op dat een laag altruïsmeniveau gevaarlijk kan zijn voor een familiebedrijf aangezien familieleden minder inzet en psychologische eigendom van het bedrijf zullen ervaren. Dit zal leiden tot een terugtrekking en desinteresse in het strategieproces van het bedrijf. Een gebrek aan altruïsme vergroot dus het relatieconflict tussen zowel familiale als niet-familiale werknemers in een familiebedrijf (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Evenwel kunnen relatieconflicten naar verwachting van Harvey and Evans (1994) schadelijk zijn voor de prestaties van familiebedrijven. Rousseau et al. (2018)

bevestigt deze stelling en betuigt dat de dynamiek van conflicten in familiebedrijven complex en onderscheidend zijn vanwege de unieke onderlinge afhankelijkheid tussen familie- en bedrijfssystemen. Deze theorie werd reeds bekrachtigd door Frank et al. (2011) die stellen dat conflicten in familiebedrijven sneller escaleren aangezien het conflict direct naar het persoonlijke niveau wordt geschoven indien er familiale banden aanwezig zijn. Bovendien betuigen Harvey and Evans (1994) dat relatieconflicten onevenwichtigheden in organisaties kunnen teweeg brengen. Indien deze conflicten niet worden aangepakt, zal de situatie leiden tot een faillissement van het familiebedrijf. In het geval van stopzetting van het familiebedrijf, verliest de familie zowel het bedrijf als de SEW. Daarom suggereert Jehn (1995) dat de negatieve effecten van conflicten meestal geworteld zijn in relatieconflicten.

Jehn and Mannix (2001) stellen dat relatieconflicten goodwill en wederzijds begrip tussen individuen verminderen. Daarenboven zijn relatieconflicten in verband gebracht met vijandigheid, stress, onaangenaam gedrag en de perceptie dat anderen tegenstrijdige motieven hebben. Bovendien suggereert Jehn (1995) dat collega's minder tevreden zijn over de groepservaring als zij interpersoonlijke spanningen ervaren binnen de groep. Evenzeer merken Davis, Schoorman, and Donaldson (1997) op dat hoge niveaus van betrokkenheid worden ondermijnd wanneer een relatieconflict aanwezig is. Relatieconflicten in familiebedrijven kunnen volgens Rousseau et al. (2018) bijzonder intens worden omdat conflicten tussen familieleden voortbestaan in herhaalde acties in zowel het familiebedrijf als daarbuiten. Keltner, Ellsworth, and Edwards (1993) stellen dat

verdriet en frustratie het impliciete doel oproepen om iemands omstandigheden te veranderen. Dit kan resulteren in de wens om het bedrijf te verlaten en de bereidheid om een lagere waardering voor het bedrijf te accepteren als aanpassing aan de verwachting van dalende SEW.

Samenvattend zullen de effecten van relatieconflicten allesbehalve positief zijn in een familiebedrijf. Zo zullen onder andere interpersoonlijke botsingen, een lager altruïsmeniveau, vijandigheid, enzovoort een negatieve werking hebben op de cultuur, prestaties en uiteindelijk ook op SEW. Dus berustend op bovenstaande literatuur zal er een negatief verband worden verwacht tussen relatieconflicten en SEW. Daarom wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: Relatieconflicten hebben een negatieve invloed op SEW in familiebedrijven.

2. Taakconflicten

Jehn (1995) en Jehn and Mannix (2001) spreken van taakconflicten wanneer er meningsverschillen zijn tussen groepsleden over de inhoud van de taken die zijn uitgevoerd, inclusief verschillen in gezichtspunten, ideeën en meningen over doelen en strategieën. Taakconflicten kunnen samenvallen met discussies en persoonlijke opwinding, maar de conflicten zijn per definitie vrijgesteld van intense negatieve emoties, die wel worden geassocieerd met relatieconflicten. Conflicten, die kunnen ontstaan door taakproblemen, zijn frustrerend en leiden tot ontevredenheid over de interactie, maar kunnen naar mening van Jehn and Mannix (2001) de prestaties van een familiebedrijf positief beïnvloeden.

Bammens, Voordeckers, and Gils (2008) stellen dat een familiebedrijf een rijpe context is voor taakconflicten vanwege de overlapping van familie- en bedrijfssystemen. Het niveau van taakconflicten tussen de familieleden die bij het familiebedrijf betrokken zijn, neemt in de loop van de generaties toe. Dit komt door het feit dat de kans op uiteenlopende opvattingen over het bedrijf toeneemt naarmate verschillende generaties en familietakken betrokken raken. Zoals eerder besproken, beschikt een familiebedrijf over een lange termijn visie waarin het verlangen heerst om het bedrijf over te dragen aan volgende generaties. Kortom, verschillende generaties en familietakken komen dus vaak voor in familiebedrijven. Daarom is het belangrijk om zowel de negatieve als de positieve effecten van taakconflicten te achterhalen.

Taakconflicten kunnen volgens onderzoek van Putnam (1994) een positieve invloed hebben op de groepsdynamica aangezien taakconflicten bijdragen om betrokken problemen te identificeren en beter te begrijpen. Baron (1990) heeft zelfs bewijs geleverd dat taakconflicten groepen mensen, in dit geval families, aanmoedigt om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te benaderen. Deze bevinding wordt ook bevestigd door Jehn and Mannix (2001) die stellen dat kritische evaluatie, zoals een taakconflict, de besluitvormingsprestaties verbetert. Bovendien heerst er een lagere acceptatie van definitieve beslissingen dan ervoor ten gevolge van een kritischere evaluatie van teams.

Evenzeer stellen Jehn and Mannix (2001) dat er mogelijk negatieve effecten aan taakconflicten verbonden zijn. Een vroeg taakconflict kan

invloed hebben op de bespreking van belangrijke procedurele kwesties, of het kan een team uit de buurt trekken van het gespecificeerd doel. Taakconflicten die te laat optreden in de interactie van het team, kan de consensus verminderen en de implementatie van de taak bedreigen. Kortom, taakconflicten zullen tijdens de interactie van een groep de nodige discussies aanmoedigen. Taakconflicten zijn dus noodzakelijk voor betrokkenheid bij het resultaat en de daaropvolgende implementatie.

Samenvattend zullen taakconflicten ervoor zorgen dat problemen worden opgespoord en beter worden begrepen. Daarnaast zullen er door middel van taakconflicten nieuwe ideeën worden ontwikkeld. Ten slotte zal er een kritischere evaluatie plaatsvinden omtrent besluitvorming. Deze drie gevolgen zullen ervoor zorgen dat de prestaties van familiebedrijven worden verbeterd. Betere prestaties zorgen voor voldoening voor zowel familieleden als niet-familieleden waardoor er meer ademruimte vrijkomt om doelen voor het handhaven van SEW na te streven. Er kan dus een positief verband worden verwacht tussen taakconflicten en SEW. Daarom wordt volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: Taakconflicten hebben een positieve invloed op SEW.

3. Procesconflicten

Jehn (1995) en Frank et al. (2011) definiëren procesconflicten als conflicten die worden gekenmerkt door onenigheid over hoe doelen moeten worden bereikt en hoe leden daarbij moeten worden ingezet. Volgens Jehn and Mannix (2001) hebben procesconflicten betrekking op plichtskwesties en het delegeren van middelen, zoals welke persoon wat moet

doen en hoeveel verantwoordelijkheid iedereen zou moeten krijgen. Wanneer groepsleden het bijvoorbeeld niet eens zijn over wiens verantwoordelijkheid het is om een specifieke plicht uit te voeren, ervaren de leden een procesconflict.

Kellermanns and Eddleston (2004) stellen dat alleen lage tot matige niveaus van procesconflicten de prestaties binnen een familiebedrijf verbeteren. Procesconflicten kunnen volgens de onderzoekers bijzonder belangrijk zijn vanwege zowel de noodzaak om de talenten van familieleden effectief te benutten, als de noodzaak om bedrijfsspecifieke informatie te delen met familieleden. Daarnaast suggereren Jehn and Mannix (2001) dat familiebedrijven met een laag niveau van procesconflicten problemen kunnen ervaren met verantwoordelijkheden, terwijl familiebedrijven met hoge niveaus van procesconflicten last kunnen hebben van ambiguïteit, rivaliteit en onzekerheid. Desalniettemin blijven procesconflicten in familiebedrijven vereist aangezien het delen en overdragen van kennis over bedrijfsspecifieke processen noodzakelijk zijn om aan de ene kant te innoveren waardoor het familiebedrijf niet achterop zal geraken en om aan de andere de efficiëntie te verbeteren. Zonder procesconflicten kunnen familiebedrijven hun activiteiten niet moderniseren, wat een veel voorkomend probleem is in familiebedrijven. Een overmaat aan procesconflicten is niet gunstig naar mening van Kellermanns and Eddleston (2004). In het geval van een surplus kunnen familieleden belet worden hun werk te voltooien en wordt het vermogen om te leren over bedrijfsactiviteiten en methoden belemmerd. Dit leervermogen is cruciaal voor het behoud van het

concurrentievoordeel van het familiebedrijf. Wanneer familieleden geen kernactiviteiten en methoden kunnen uitvoeren, kan het familiebedrijf mogelijk niet overleven.

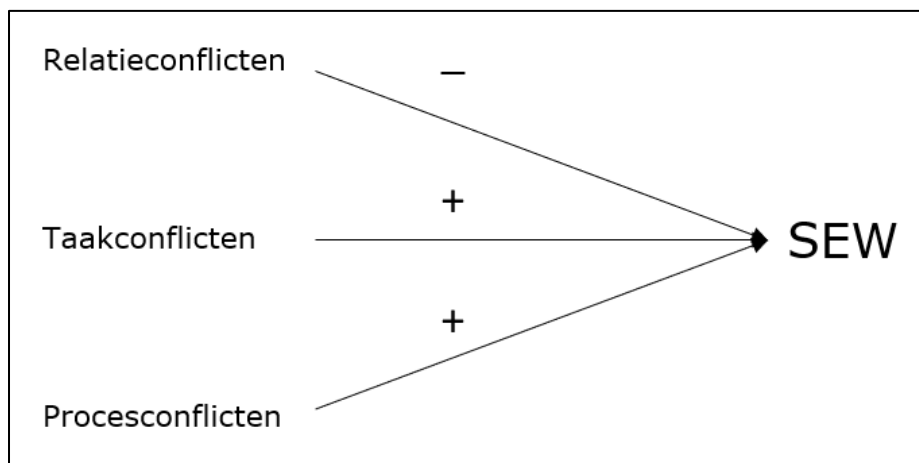
Naar mening van Kellermanns and Eddleston (2004) is een overmaat aan procesconflicten niet gunstig aangezien familieleden in het geval van een surplus belet worden hun werk te voltooien. Bovendien wordt het vermogen om te leren over bedrijfsactiviteiten en methoden belemmerd indien er een overmaat aan procesconflicten heerst. Dit leervermogen is cruciaal voor het behoud van het concurrentievoordeel van het familiebedrijf. Wanneer familieleden geen kernactiviteiten en methoden kunnen uitvoeren, kan het familiebedrijf mogelijk niet overleven.

Samenvattend kan er worden verwacht dat procesconflicten een positief effect uitoefenen op familiebedrijven. Enerzijds worden de talenten benut van elke werknemer (zowel

familieleden als niet-familieleden), anderzijds zorgen procesconflicten voor een goede samenwerking met de rest van de werknemers binnen het familiebedrijf. Tenslotte kan het familiebedrijf blijven innoveren aangezien de juiste kennis wordt overgedragen over bedrijfsspecifieke processen. Al deze argumenten zullen ongetwijfeld voor betere prestaties zorgen wat onrechtstreeks zal zorgen voor een verbetering in SEW. Voortgebouwd uit deze analyse, kan er een positief verband worden verwacht tussen procesconflicten en SEW. Om die reden wordt volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: Procesconflicten hebben een positief effect op SEW in familiebedrijven.

Figuur 1 geeft het model van dit onderzoek weer. Er wordt een negatief effect verwacht van relatieconflicten op SEW. Daartegen wordt er een positief effect geschat van taak- en procesconflicten op SEW.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

4 Data-analyse

4.1 Steekproef

In totaal werden 45 Belgische familiebedrijven benaderd om inzichten te verwerven in zowel conflicten als SEW om daaruit te analyseren hoe conflicten invloed hebben op SEW in familiebedrijven. Enkel het topmanagementteam werd benaderd en vervolgens ondervraagd met behulp van een vragenlijst. In totaal bestaat de steekproef uit 212 respondenten bestaande uit CEO's en topmanagers.

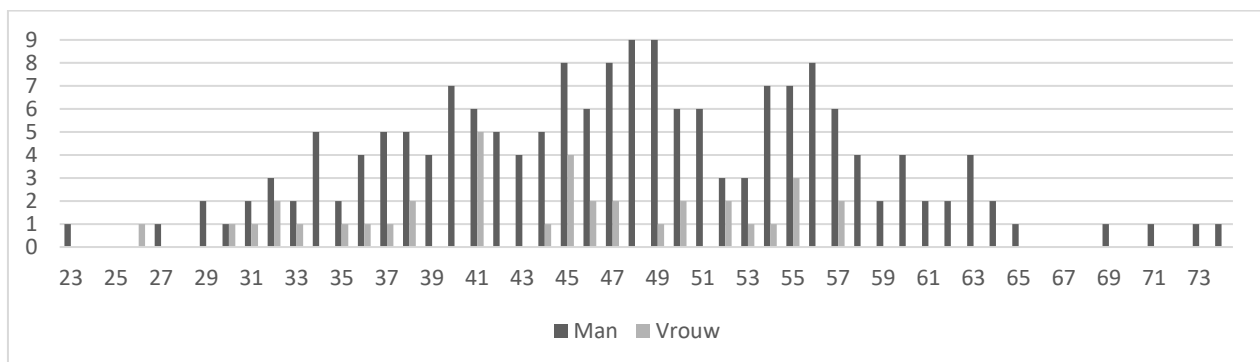
4.2 Variabelen

Om de variabelen te meten, werd er gebruik gemaakt van gevalideerde schalen. De mate van SEW werd aan de hand van de schaal van Berrone et al. (2012) gemeten. Deze schaal is een vijfpunt Likertschaal waarbij 1 staat voor 'Helemaal oneens' en 5 voor 'Helemaal eens'. De drie soorten conflicten daarentegen, zijn gemeten door middel van de schaal van Jehn, Chadwick, and Thatcher (1997). Deze schaal is een vijfpunt Likertschaal gaande van 1 = 'geen' tot en met 5 = 'heel veel'. Ten slotte werden er twee controlevariabelen aan de regressie toegevoegd. De eerste controlevariabele houdt

rekening met het verschil tussen familiale en niet-familiale werknemers in het familiebedrijf. Dyer (2018) stelt dat de relatie van niet-familiale werknemers of managers tot het bedrijf verder weg is, voorbijgaand, individualistisch, utilitair en contractueel. Daarnaast neemt de tweede controlevariabele in acht hoeveel jaren de respondent actief is het familiebedrijf. Er kan een verschil worden verwacht in de mate waarin iemand belang hecht aan het behoud van SEW tussen personen die nog maar pas actief zijn in het bedrijf ten opzichte van personen die al zeer lang in het familiebedrijf opereren.

De totale steekproef is verdeeld over 175 mannen en 37 vrouwen. De groep respondenten is samengesteld uit zowel familieleden als niet-familieleden. De verdere verdeling tussen familie en niet-familieleden omtrent geslacht, leeftijd, aantal jaren actief in het bedrijf en ten slotte functie is weergegeven in Tabel 1.

In Grafiek 1 is de verdeling van leeftijd waar te nemen tussen mannen en vrouwen. Opvallend is dat de maximumleeftijd van vrouwen 17 jaar lager ligt is dan de maximumleeftijd van mannen.



Figuur 2: Verdeling geslacht per leeftijd

4.3 Methodologie

Het hypothetisch model, zoals weergegeven in Figuur 1, wordt getest met behulp van een lineaire regressie. SEW wordt als afhankelijke variabele aangeduid terwijl de drie soorten conflicten (relatie-, taak- en procesconflicten) als onafhankelijke variabelen worden benoemd. Zowel het aantal jaren actief in het familiebedrijf als het verschil tussen familiale en niet-familiale werknemers worden als controlevariabelen aangeduid. Omdat de controleconcentratie werd gemeten via één enkel item, namelijk de vragenlijst, schatten we de betrouwbaarheid op 0,95.

4.4 Resultaten

Het gemiddelde, minimum, maximum en standaarddeviatie, worden weergegeven in Tabel 2. De correlatie wordt vervolgens gerepresenteerd in Tabel 3. In de correlatietabel kan worden afgeleid dat er significante correlaties bestaan tussen SEW en de drie soorten conflicten op een significantieniveau van 99%. Ten eerste bestaat er een negatieve correlatie tussen relatieconflicten en SEW (-0.222**). Daarnaast is het taakconflict het soort conflict dat het sterkst gecorreleerd is met SEW (-0.345**). Ten slotte heerst er een negatieve correlatie tussen procesconflicten en SEW (-0.295**).

Uit de output van de lineaire regressie kan worden afgeleid dat het model significant is op 95% betrouwbaarheidsniveau ($p < 0.05$). Vervolgens geeft de R^2 aan dat 17.3% van de variantie in SEW wordt verklaard door verschillende in relatieconflicten, taakconflicten, proces-conflicten, aantal jaren actief in het familiebedrijf en het verschil tussen familiale en niet-familiale werknemers.

Daarnaast geeft Tabel 4 het resultaat weer van de verschillende soorten hypothesen. Hypothese 1, die nagaat of er een negatief effect bestaat van relatieconflicten op SEW, kan verworpen worden aangezien de p-waarde niet significant is op 95% betrouwbaarheidsniveau ($p > 0.05$). Vervolgens zal hypothese 2 ook verworpen worden aangezien de werkelijkheid verschilt met de verwachtingen. Er heerst een significant negatief effect op 95% betrouwbaarheidsniveau van taakconflicten op SEW, terwijl er oorspronkelijk een positief effect werd verwacht. Als laatste zal ook hypothese 3 verworpen worden, er bestaat geen significant effect op 95% betrouwbaarheidsniveau van procesconflicten op SEW ($p > 0.05$).

Aangezien er significante correlaties bestaan tussen SEW en zowel relatie- en procesconflicten, maar deze significantie niet in de regressies naar boven komt, speelt er zich hoogstwaarschijnlijk een ander effect af. Om die reden worden er twee regressies uitgevoerd in de omgekeerde richting (zie Tabel 5). De eerste lineaire regressie test of SEW (onafhankelijke variabele) een effect heeft op relatieconflicten (afhankelijke variabele) in combinatie met dezelfde controlevariabele als in eerdere regressie (aantal jaren actief in het familiebedrijf én het verschil tussen familiale werknemers en niet-familiale werknemers). De output van de lineaire regressie bevat een R^2 van 7.7% en een significante p-waarde van 0.001. Ten gevolge van een negatieve gestandaardiseerde coëfficiënt (-0.261) heerst er een negatief effect van SEW op relatieconflicten. Dus hoe meer SEW aanwezig zal zijn in een familiebedrijf, hoe minder relatieconflicten er zullen heersen.

	Totale populatie	Familieid	Niet-familieid
Steekproefgrootte: n (%)	212 (100)	88 (41.5)	124 (58.5)
Vrouwelijk: n (%)	37 (17.5)	21 (56.8)	16 (43.2)
Mannelijk: n (%)	175 (82.5)	67 (38.3)	108 (61.7)
Leeftijd (jaar): gemiddelde (SD)	47 (9.5)	47.7 (11.4)	46.4 (7.9)
Actief in bedrijf (jaar): gemiddelde (SD)	16.3 (11,4)	21.6 (11.3)	12.6 (10)
Functie CEO: n (%)	52 (24.5)	42 (80.8)	10 (19.2)
Functie Management: n (%)	160 (75.5)	46 (28.8)	114 (71.3)

Tabel 1: Demografische gegevens

	Gemiddelde	Minimum	Maximum	Standaard-deviatie
Relatieconflict	2.41	1	4.75	0.705
Taakconflict	2.51	1.25	5	0.599
Procesconflict	2.33	1	4.67	0.643

Tabel 2: Beschrijvende statistiek

	SEW	Relatieconflict	Taakconflict	Procesconflict	Actief in FB
SEW	1				
Relatieconflict	-0.222**	1			
Taakconflict	-0.345**	0.728**	1		
Procesconflict	-0.295**	0.686**	0.714**	1	
Actief in FB	0.090	0.052	-0.035	0.010	1
Fam wn vs niet-fam wn	0.227**	0.111	-0.022	-0.014	0.388**

** Correlatie is significant op het 0.01 level (2-zijdig).

Tabel 3: Correlatietabel

	Hypothese	Aanvaarden?	Gestandaardiseerde coëfficiënt	P-waarde	Significant?
Relatieconflict	1	Nee	0.045	0.657	/
Taakconflict	2	Nee	-0.289	0.006	✓
Procesconflict	3	Nee	-0.117	0.230	/

Tabel 4: Output regressie

Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele	Controlevariabelen	Gestandaardiseerde coëfficiënt	P-waarde	Significant?
Relatieconflict	SEW	Actief in FB en	-0.261	0.000	√
Procesconflict	SEW	Fam wn vs niet-fam wn	-0.308	0.000	√

Tabel 5: Output omgekeerde regressies

De tweede lineaire regressie test of SEW (onafhankelijke variabele) een effect heeft op procesconflicten (afhankelijke variabele) in combinatie met dezelfde controlevariabele als in de eerdere regressie (aantal jaren actief in het familiebedrijf én het verschil tussen familiale werknemers en niet-familiale werknemers). De output van de lineaire regressie bevat een R^2 van 9.1% en een significante p-waarde van 0.0002. Ten gevolge van een negatieve gestandaardiseerde coëfficiënt (-0.308) heerst er een negatief effect van SEW op procesconflicten. Dus hoe meer SEW aanwezig zal zijn in een familiebedrijf, hoe minder procesconflicten zullen heersen.

5 Discussie

SEW is de belangrijkste component binnen een familiale bedrijfscontext en daarom is het essentieel dat mogelijke antecedenten zoals conflicten, die een mogelijke invloed hierop hebben, worden onderzocht. Het voorkomen en opsporen van conflicten zijn een centrale taak voor familiebedrijven, vooral omdat conflicten kunnen leiden tot een escalatieproces dat moeilijk te behandelen is (Frank et al., 2011). Deze masterproef draagt wel degelijk bij aan het onderzoek van SEW in familiebedrijven. Enerzijds wordt de invloed van conflicten en SEW onderzocht, anderzijds is dit het eerste onderzoek dat een omgekeerd effect gevonden

heeft van SEW op relatieconflicten. Er wordt dus tweemaal bijgedragen aan het onderzoek van de relatie van conflicten met SEW in familiebedrijven.

De eerste deelvraag gaat na wat het belang is van SEW in familiebedrijven. Om deze deelvraag te beantwoorden, is er aanspraak gemaakt op de verzamelde, bestaande wetenschappelijke literatuur vermits de rol van SEW in familiebedrijven in het verleden reeds onderzocht is. Allereerst stellen Gómez-Mejía et al. (2007) dat SEW het belangrijkste kenmerk is van de essentie binnen een familiebedrijf. Vervolgens verklaren Berrone et al. (2012) dat SEW is opgedeeld in vijf dimensies. Ten eerste oefenen familieleden controle en invloed uit in het familiebedrijf. De familie kan zijn controle uitoefenen door familieleden te plaatsen in sleutelposities om enerzijds de controle over het familiebedrijf te behouden, anderzijds kan er op deze manier ook SEW worden behouden door strategische keuzes te maken, die al dan niet worden aangedreven door economische standpunten, om potentiële SEW-verliezen te vermijden. Vervolgens heerst er een nauwe identificatie van de familie met het familiebedrijf. Familieleden zijn ontzettend gevoelig voor het externe imago dat wordt geprojecteerd naar stakeholders toe. Om die reden reageren familiebedrijven frequenter op institutionele druk. Daarnaast zorgen sociale

banden binnen een familiebedrijf ervoor dat het gevoel van stabiliteit, betrokkenheid en verbondenheid wordt bevorderd bij zowel familieleden als niet-familieleden. Familiebedrijven met wederzijdse sociale banden streven het welzijn van hun naasten na ten gevolge van een sterkere band met de gemeenschap. De vierde dimensie is de emotionele gehechtheid die verwijst naar de psychologische toe-eigening van het familiebedrijf door de familie. Het familiebedrijf is namelijk de plaats waar de behoeften voor verbondenheid, affectiviteit en intimiteit worden voldaan. Ten slotte heerst er een transgenerationale duurzaamheid ten gevolge van de overtuiging dat het familiebedrijf een langetermijninvestering is die binnen de familie moet voortbestaan.

De tweede deelvraag neemt de rol van conflicten in familiebedrijven onder de loep. Het antwoord op deze deelvraag is ook opgesteld gebaseerd op de literatuur aangezien dit in het verleden reeds onderzocht is. Allereerst maakt Jehn (1995) het onderscheid tussen drie soorten conflicten; relatie-, taak- en procesconflicten. Eerst en vooral getuigen Johnson et al. (2000) dat relatieconflicten leiden tot negatieve effecten zoals interpersoonlijke botsingen, een lager altruïsmeniveau en vijandigheid waardoor zowel cultuur als bedrijfsprestaties negatief worden aangetast in een familiebedrijf. Daarenboven zijn relatieconflicten in familiebedrijven bijzonder intens aangezien conflicten tussen familieleden voortbestaan in herhaalde acties zowel in het familiebedrijf als daarbuiten. Verdriet en frustratie roepen het impliciete doel op om iemands omstandigheden te veranderen, wat kan resulteren in de wens om het familiebedrijf te verlaten.

Vervolgens stellen Bammens et al. (2008) dat familiebedrijven een rijpe context zijn voor taakconflicten vanwege de overlapping van familie- en bedrijfssystemen. Het niveau van taakconflicten tussen de familieleden die bij het familiebedrijf betrokken zijn, neemt in de loop van de generaties toe ten gevolge van uiteenlopende opvattingen over het bedrijf naarmate verschillende generaties en familietakken betrokken raken. De verschijning van taakconflicten zijn minder negatief dan relatieconflicten. Zo stellen Jehn and Mannix (2001) dat taakconflicten zijn vrijgesteld van intense negatieve emoties, samenvallen met discussies en persoonlijke opwindings, frustrerend zijn en uiteindelijk leiden tot ontevredenheid over interacties. Een positief aspect van taakconflicten volgens Putnam (1994) is dat taakconflicten ervoor zorgen dat groepsleden betrokken problemen identificeren waardoor besluitvormingsprestaties worden verbeterd in familiebedrijven.

Ten slotte stellen Jehn and Mannix (2001) dat procesconflicten in familiebedrijven vereist zijn aangezien procesconflicten de noodzakelijke overdracht van kennis en bedrijfsspecifieke processen stimuleren. Hierdoor zal de familie enerzijds blijven innoveren zodat het familiebedrijf niet achterop geraakt, anderzijds zal de efficiëntie binnen het familiebedrijf worden verbeterd. Vervolgens stellen Kellermanns and Eddleston (2004) dat procesconflicten zorgen voor een optimalisatie van het benutten van talenten van familieleden. Aangezien de familie betrokken is bij zowel eigendom, beheer als de controle over het familiebedrijf, zijn procesconflicten noodzakelijk voor een optimalisatie van talenten per familielid. Nochtans is een overmaat aan

procesconflicten niet gunstig. Werknemers kunnen hierdoor belet worden hun werk te voltooien en bovendien wordt het vermogen om te leren over bedrijfsactiviteiten en methoden belemmerd wat respectievelijk zal leiden tot een verlies van het concurrentievoordeel van het familiebedrijf.

De derde deelvraag zoekt een antwoord op de vraag wat de link is tussen conflicten en SEW. De vooropgestelde verwachtingen uit de literatuur gingen ervan uit dat relatieconflicten een negatieve invloed hebben op SEW en leiden tot interpersoonlijke botsingen zoals woede en wrok (Johnson et al., 2000). De negatieve emoties ten gevolge van relatieconflicten kunnen resulteren in de wens om het familiebedrijf te verlaten waardoor er wordt verwacht dat dimensies van SEW worden vernietigd. Vervolgens wordt er een positief effect verwacht van taakconflicten op SEW. Taakconflicten dragen volgens de verwachtingen bij aan SEW aangezien dit soort conflict voor betere prestaties zorgt in familiebedrijven. Zo zullen problemen beter worden opgespoord, beter worden begrepen en uiteindelijk beter worden opgelost wegens een kritischere evaluatie omtrent besluitvorming. Door de betere prestaties ten gevolge van taakconflicten, komt er meer ademruimte vrij om doelen voor het behoud van SEW na te streven. Vervolgens wordt er verwacht dat ook procesconflicten positief zullen bijdragen aan SEW ten gevolge van betere bedrijfsprestaties. Zodanig worden talenten optimaal benut van elke werknemer en blijft er vervolgens aan innovatie gedaan vanwege overdrachten van kennis over bedrijfsspecifieke processen met een grondigere samenwerking als gevolg (Jehn & Mannix, 2001).

De bovenstaande veronderstellingen zijn vervolgens empirisch getoetst om de literatuur te vergelijken met de werkelijkheid. Uit de empirische resultaten is er enkel een negatief significant effect naar boven gekomen van taakconflicten op SEW. Een verklaring voor het negatief effect van taakconflicten op SEW kan aan twee zaken te wijten zijn. Ten eerste suggereert Jehn (1995) dat taakconflicten frustrerend zijn en leiden tot ontevredenheid over de interactie. Het oplossen van het conflict zal voorrang krijgen op SEW. Hierdoor zal SEW tijdelijk op de tweede plaats worden gezet en bijgevolg worden verminderd. Ten tweede stelt Jehn (1995) dat een overmaat aan taakconflicten leidt tot een lagere kwaliteit omtrent bedrijfsresultaten aangezien een langdurig conflict veel tijd en moeite kost vermits groepsleden worden belemmerd om informatie te verzamelen, te integreren en te beoordelen. Hierdoor zal SEW verminderd worden ten gevolge van mindere prestaties.

Daarentegen zijn er geen significante effecten gevonden van zowel relatieconflicten op SEW als procesconflicten op SEW, terwijl er wel significante correlaties zijn gevonden tussen SEW en de twee soorten conflicten. Significante effecten bij het omgekeerde effect zijn er echter wel gevonden; namelijk dat SEW een negatief effect uitoefent op zowel relatieconflicten als procesconflicten. Dus er kan worden vastgesteld dat taakconflicten SEW negatief gaan beïnvloeden, terwijl SEW een negatief effect uitoefent op relatie- en procesconflicten.

Kleine hoeveelheden taakconflicten zijn voordelig, maar steeds hogere niveaus van taakconflicten zullen in toenemende mate nadelig zijn. Bovendien verhogen taakconflicten

de hoeveelheid en intensiteit van de interactie tussen groepsleden waardoor de kans groter wordt om relatieconflicten te veroorzaken (Jehn, 1995). Dus taakconflicten worden pas gevaarlijk als ze escaleren naar relatieconflicten. Er bestaan twee assumpties voor de verklaring voor de transitie van taakconflicten naar relatieconflicten.

Ten eerste geeft Jehn (1995) aan dat taakconflicten een hindernis vormen in groepen die routinetaken uitvoeren omdat taakconflicten interfereren met de efficiënte verwerking. Wanneer groepen consistent zijn en elke dag dezelfde activiteiten op dezelfde manier uitvoeren, kunnen taakconflicten zich voordoen als onderbrekend, onproductief en tijdrovend voor de groep. Als de taak bovendien eenvoudig is, zijn discussies over taakstrategie overbodig aangezien de groepsleden kunnen vertrouwen op standaard operationele procedures. Groepsleden willen in dit geval tijd noch productiviteit verliezen ten gevolge van een substantieel debat over taakstrategieën en doelen. De taakconflicten zijn in dit geval frustrerend en irritant, waardoor er persoonlijke vijandigheid ontstaat die resulteert in relatieconflicten.

Een tweede verklaring voor de transitie van taakconflicten naar relatieconflicten stelt dat SEW kan worden beschouwd als een zwarte doos die verantwoordelijk kan worden gesteld voor de transitie naar aanleiding van het negatieve effect van taakconflicten op SEW en het omgekeerde, negatief effect van SEW op relatieconflicten.

Een eerste argumentatie voor het fenomeen van SEW als zwarte doos is afkomstig uit het onderzoek van Sciascia, Mazzola, and

Kellermanns (2014). Deze onderzoekers suggereren dat latere generaties verantwoordelijk zijn voor het omgekeerde effect van SEW op relatieconflicten aangezien deze groep wordt geassocieerd met afnemende prestaties. De redenen hiervoor zijn geworteld in de relatief lagere kwaliteit van de relaties tussen familiale managers in latere generatiestadia, die op hun beurt te wijten zijn aan hogere conflictniveaus en lager vertrouwen. Zodra het familiebedrijf het oprichtingsstadium verlaat, beschikken lagere generaties over een lagere SEW-ambitie ten gevolge van een grotere belangstelling aan financiële rijkdom aangezien familiale managers hun identificatie en hun emotionele band met het familiebedrijf verminderen. Familietakken streven ernaar om hun eigen doelen na te streven waardoor het risico op conflicten zal toenemen in het familiebedrijf.

Een tweede argumentatie voor het fenomeen van SEW als zwarte doos heeft betrekking op de algemene definiëring van elk begrip en een logische oorzaak-gevolgrelatie. Er ontstaan namelijk taakconflicten wanneer er meningsverschillen heersen tussen groepsleden over de inhoud van taken, inclusief verschillen in ideeën en meningen over doelen en strategieën. De conflicten zijn vrijgesteld van intense negatieve emoties, maar een overmaat aan taakconflicten draagt niet bij aan de prestaties van familiebedrijven. Een overmaat kan invloed hebben op de consensus enerzijds, anderzijds kan de implementatie van de taak bedreigd worden met minder goede prestaties als gevolg. Minder goede prestaties zullen leiden tot een daling van verschillende dimensies van SEW zoals onder andere een verlaging in het dimensie van identificatie ten gevolge van

mindere prestaties. Familieleden zijn met andere woorden minder trots op de geleverde prestaties en identificeren zich respectievelijk minder met het familiebedrijf. Door een vermindering in identificatie, zal ook de emotionele gehechtheid afnemen die familieleden hebben met het familiebedrijf. Tenslotte worden de sociale banden zwakker naar aanleiding van de conflicten. Door de zwakkere banden zal het nog moeilijker worden om conflicten te gaan beheersen. Ten gevolge van een lagere SEW, zullen familieleden minder gemotiveerd blijven aangezien de belangrijkste drijfveer van het familiebedrijf vermindert wordt. De familie hangt niet meer zo sterk samen, berusten minder op vertrouwen en zijn achterdochtiger. Door een gebrek aan altruïsme ten gevolge van een lagere SEW, worden individuele doelen nagestreefd met weinig aandacht voor het collectieve nut. Het eigenbelang wordt boven het belang van het familiebedrijf geplaatst zodat de kans op opportunistisch gedrag toeneemt waardoor relatieconflicten haast onvermijdelijk zijn. Samenvattend hebben taakconflicten een negatieve invloed op SEW, terwijl SEW een negatief effect uitoefent op relatieconflicten. SEW kan worden beschouwd als een tussenschakel die instaat voor de transitie tussen taakconflicten naar relatieconflicten.

Vanuit een ander perspectief bekeken kan een stijgende SEW ook voor minder relatieconflicten zorgen aangezien SEW een negatief effect uitoefent op relatieconflicten. Berrone et al. (2012) getuigen dat hoe meer een familie betrokken is bij de eigendom en het beheer, hoe groter de kans is dat strategische overeenstemming optreedt. Familieleden leveren inspanningen om legitimiteit te bereiken

door strategische conformiteit te vertonen waardoor het aantal conflicten op het minimum zal worden gehouden. Bovendien stellen Rousseau et al. (2018) dat in harmonieuze relaties, dat wil zeggen bij een afwezigheid van relatieconflicten, grotere betrokkenheid aanwezig is wat leidt tot een toenemende SEW. Omgekeerd bekeken, zal er minder aanleiding zijn tot relatieconflicten ten gevolge van hogere SEW. De relaties onderling lopen harmonieus wat leidt tot een betere samenwerking tussen familieleden.

Daarnaast bestaat er ook een negatief effect van SEW op procesconflicten. Hoe lager de SEW, hoe meer procesconflicten er zullen zijn. Bij een lage SEW, wordt er voorrang gegeven aan individuele doelen met weinig aandacht voor het collectieve nut. Hierdoor zullen procesconflicten ontstaan aangezien, naar aanleiding van het individueel gedrag, er onenigheden ontstaan over hoe doelen moeten worden bereikt en hoe leden daarbij moeten worden ingezet.

Ten slotte evalueert de centrale onderzoeksvraag de invloed van conflicten op SEW in familiebedrijven. In tegenstelling tot wat er verwacht werd, is het vooral SEW die conflicten gaat beïnvloeden aangezien SEW zowel relatie- als procesconflicten negatief gaat beïnvloeden. Er is namelijk maar één soort conflict die effectief een invloed uitoefent op SEW en dat zijn taakconflicten. Taakconflicten zijn niet heel negatief, maar er ontstaat pas gevaar indien taakconflicten escaleren naar relatieconflicten. SEW kan in deze transitie de rol opnemen als zwarte doos waardoor taakconflicten kunnen veranderen naar relatieconflicten.

Beperkingen

Ten gevolge van het gebruik van secundaire data, ontstaan er verschillende beperkingen. Een eerste beperking is dat de data reeds was verzameld dus inspraak omtrent de inhoud van de vragenlijst en de vraagstelling was niet meer mogelijk. De tweede beperking is de keuze om enkel het topmanagement te benaderen. Hoogstwaarschijnlijk kan er een onderscheid worden gemaakt omtrent de perceptie van familieleden tussen het topmanagementteam en lagere posities. Deze verschillen zijn niet opgenomen in de bestaande dataset. Ten derde is er geen onderscheid gemaakt tussen verschillende sectoren van familiebedrijven. Familiebedrijven die afhankelijk zijn van bepaalde factoren en daarom veel onzekerheid met zich meedragen, zoals bijvoorbeeld fruitteilers, verschillen van familiebedrijven die op meer zekerheid kunnen rekenen in hun sector zoals bijvoorbeeld de IT-industrie.

Toekomstig onderzoek

Verder onderzoek zou kunnen onderzoeken hoe het topmanagementteam verschilt van andere lagen in het familiebedrijf. Er kan bijvoorbeeld worden aangetoond dat er een verschil bestaat in de hoeveelheid van conflicten. In een topmanagementteam moeten drastische beslissingen worden genomen die bepalend zijn voor het gehele familiebedrijf. De beslissingen zijn zeer stressvol en wegen door op ieder lid. In tegenstelling tot deze situatie, kunnen er minder conflicten voorkomen bij operationele

activiteiten in lagere afdelingen in het familiebedrijf. Daarnaast kan er een mogelijk verschil in de manier van omgang met conflicten worden aangetoond in verschillende lagen van het familiebedrijf. Het topmanagementteam is de hoogste laag in het familiebedrijf en hierbij moet er meer worden samengewerkt en op elkaar worden vertrouwd. Bij de operationele activiteiten gaat het er anders aan toe wat tot verschillen kan leiden. Bovendien kan er onderzoek worden gedaan naar familiebedrijven afkomstig uit verschillende sectoren. Er kan een verschil zijn in het aantal, het effect en de aanpak omtrent conflicten. Ten slotte kan er onderzoek worden gedaan naar generaties in familiebedrijven. Een transgenerationale visie is eigen aan familiebedrijven, maar lukt het latere generatiestadia wel om het familiebedrijf te laten slagen wanneer er verschillende familietakken in aanmerking komen?

6 Conclusie

SEW is het belangrijkste kenmerk van een familiebedrijf en het concept kan zowel invloed uitoefenen als zelf worden beïnvloed. Taakconflicten beïnvloeden SEW op een negatieve manier, terwijl SEW een negatief effect uitoefent op relatie- en procesconflicten. Bovendien kan SEW als een zwarte doos worden beschouwd bij de transitie van taakconflicten naar relatieconflicten. Taakconflicten in familiebedrijven zijn van oorsprong niet alarmerend, maar taakconflicten worden pas gevaarlijk als ze uitmonden in relatieconflicten.

10 Bibliografie

- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Gils, A. V. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Baron. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 235.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Brickson, S. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.
- Cardinaels. (2015). Broedertwist eindigt in verkoop Jules Destrooper. *De Tijd*.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656-666.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian economic history review*, 47(1), 10-23.
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship theory and Practice*, 38(5), 1-25.
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?. Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dyer, W. G. (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance". *Family Business Review*, 31(2), 240-248.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039-1047.

- Epstein, N. B., Ryan, C. E., Bishop, D. S., Miller, I. W., & Keitner, G. I. (2003). *The McMaster model: A view of healthy family functioning*: The Guilford Press.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130-153.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*: Harvard Business Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Jehn. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, Chadwick, & Thatcher. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Jehn, & Mannix. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Johnson, C., Ford, R., & Kaufman, J. (2000). Emotional Reactions to Conflict: Do Dependence and Legitimacy Matter? *Social Forces*, 79(1), 107-137.
- Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409-411.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Keltner, D., Ellsworth, P. C., & Edwards, K. (1993). Beyond simple pessimism: effects of sadness and anger on social perception. *Journal of personality and social psychology*, 64(5), 740.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 313-330.
- Mani, D. (2018). Thomas Zellweger, *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing, 2017, 544 pp., INR 6175. In (Vol. 30, pp. 189-189): Elsevier Ltd.
- Marett, E., Marler, L., & Marett, K. (2018). Socioemotional wealth importance within family firm internal communication. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 22-37.
- Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216.

- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Breton-Miller, I. L. (2009). Filling the Institutional Void: The Social Behavior and Performance of Family vs Non-Family Technology Firms in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802-817.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Patel, P. C., & Cooper, D. (2014). Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1624-1649.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*.
- Rafaeli, A. (2013). Emotion in organizations: Considerations for family firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 295-300.
- Reiss, D. (1981). *The family's construction of reality*: Harvard University Press.
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tosi Jr, H. L., & Gomez-Mejia, L. R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 169-189.
- Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. *Handbook of research on family business*, 125, 144.
- Zellweger, & Dehlen. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.
- Zellweger, Eddleston, & Kellermanns. (2010). Exploring the concept of familianness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, Kellermanns, F., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.