



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van emotionele dissonantie op SEW in familiebedrijven

Rachel Schols

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

De invloed van emotionele dissonantie op SEW in familiebedrijven

Rachel Schols

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

Een laatste stap naar het behalen van mijn masterdiploma Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt is het schrijven van deze masterproef. Bij het realiseren van dit eindwerk werd ik gedurende het schrijfproces bijgestaan door enkele personen. Graag wil ik van dit moment gebruik maken om deze personen te bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Dr. Ruveyda Kelleci en mijn copromotor Laura Hoekx bedanken voor alle hulp en ondersteuning die jullie mij geboden hebben doorheen dit proces. Jullie waardevolle feedback en begeleiding hebben ervoor gezorgd dat ik deze masterproef tot een goed einde heb kunnen brengen en ik jullie vandaag dit eindwerk kan voorleggen.

Verder wil ik mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor de morele steun gedurende het schrijfproces van deze masterproef en voornamelijk gedurende mijn studie. Zonder jullie steun en advies was ik in eerste instantie niet begonnen aan deze opleiding. Jullie hebben bijgedragen aan het succesvol afronden van deze studie en ik ben jullie dankbaar dat jullie ten alle tijden in mij geloofd hebben en erop hebben aangedrongen om door te zetten.

Als laatste gaat mijn dank uit naar mijn studiegenoten, die hebben bijgedragen aan de vier plezante studie jaren aan de Universiteit Hasselt.

Rachel Schols

Dilsen, juni 2020

Samenvatting

Familiebedrijven zijn talrijk aanwezig in België en vormen al jaren het hart van de Belgische economie. Zo zijn 77% van alle vennootschappen familiebedrijven, zijn ze verantwoordelijk voor 45% van de tewerkstelling in België en dragen ze bij tot 33% van het BBP (FBNet Belgium, 2019).

Omwille van de sterke verwevenheid tussen enerzijds de familie en anderzijds het bedrijf, zijn emoties sterk aanwezig in familiebedrijven (Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary, 2013). Echter worden emoties hier niet op dezelfde manier getoond en gevoelens niet door iedereen effectief geuit (Hubler, 1999; Labaki et al., 2013). Dit geeft aan dat er in familiebedrijven sprake kan zijn van emotionele dissonantie, het fenomeen waarbij er een conflict bestaat tussen werkelijke emoties en geuite emoties (Hochschild, 1983). In familiebedrijven komt het regelmatig voor dat er normen zijn opgesteld omtrent het publiek uiten van emoties (Tagiuri & Davis, 1996), dit om gênante conflictsituaties tussen de leden te vermijden en het imago naar de buitenwereld hoog te houden (Rau, 2013). Verder wordt er in familiebedrijven vaak beslist om emoties binnen de familie te houden en niet te tonen naar niet-familieleden (Brundin, 2014). Een hoge mate van emotionele dissonantie in familiebedrijven leidt tot verregaande gevolgen zoals job ontevredenheid, emotionele uitputting of burn-out (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005). Daarenboven brengt emotionele dissonantie een mogelijk risico voor de continuïteit van het familiebedrijf op lange termijn met zich mee zoals een faillissement, verkoop of familiale exit (Rau, 2013). Deze gevolgen vormen een catastrofe voor de leden van het familiebedrijf aangezien zij veel waarde hechten aan emotionele doelstellingen als het behouden van familiale controle en de overdracht van het familiebedrijf aan volgende generaties (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Familiebedrijven onderscheiden zich namelijk van niet-familiebedrijven door het feit dat familiale ondernemingen gekenmerkt worden door hun grote variëteit aan niet-financiële doelstellingen. Deze niet-financiële doelstellingen of ook wel emotionele doelstellingen worden in de literatuur onder de noemer van 'socioemotional wealth' (SEW) geplaatst, wat door Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, en Moyano-Fuentes (2007) gedefinieerd wordt als "*nonfinancial 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*" (p. 106). Het behoud van SEW in familiebedrijven is een belangrijke drijfveer in dit soort organisaties, zo zullen beslissingen beïnvloed worden op een manier dat wanneer SEW in gevaar is, beslissingen worden genomen die in lijn liggen met het behoud van SEW ook al brengt die bepaalde beslissing negatieve financiële gevolgen met zich mee (Gomez-Mejia et al., 2007).

Vanwege de verregaande gevolgen die emotionele dissonantie met zich meebrengt en de studies omtrent emoties in familiebedrijven, die ondanks de populariteit van dit soort bedrijven nog zeer beperkt zijn, is het relevant om onderzoek te doen naar dit type bedrijven. Tevens wint emotionele dissonantie de laatste jaren steeds aan belang, maar werd er tot op heden nog te weinig onderzoek gedaan naar emotionele dissonantie in familiebedrijven, wat aanleiding geeft tot dit onderzoek.

Deze masterproef tracht een antwoord te bieden op de vraag of emotionele dissonantie een invloed heeft op 'socioemotional wealth' in familiebedrijven. De focus van dit onderzoek ligt specifiek op de topmanagement teams omdat zij de belangrijkste beslissingsmechanismen zijn in het bedrijf en beslissingen beïnvloed kunnen worden door emoties (Hambrick & Mason, 1984). Om het effect van

emotionele dissonantie op SEW duidelijk in kaart te brengen werden 212 leden van topmanagement teams van Belgische familiebedrijven bevroegd in welke mate zij emoties verbergen of faken naar andere leden van TMT's en daarnaast werd het niveau van SEW in deze familiebedrijven nagegaan. Bij dit onderzoek werd er gebruik gemaakt van secundaire data die in 2018 verzameld werd in het kader van het doctoraatsonderzoek van mijn copromotor Laura Hoekx.

We hadden verwacht dat een hoog niveau aan emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect zou hebben op de **F-dimensie** ('family control and influence') of de mate waarin er belang gehecht wordt aan familiale controle en invloed. Er werd een regressieanalyse uitgevoerd en daarin werd dit negatieve effect bevestigd. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat de leden van familiebedrijven hun emoties verbergen of niet oprecht tonen om gênante conflictsituaties te vermijden (Brundin, 2014; Tagiuri & Davis, 1996). Bovendien brengt een dysfunctionele hoeveelheid van emotionele dissonantie desastreuze gevolgen voor de controle en de continuïteit van het familiebedrijf met zich mee. Zo kan het tonen van negatieve gevoelens de werkrelatie schaden, wat kan leiden tot ontwrichting van de organisatie, waardoor bijgevolg de verderzetting van het familiebedrijf op lange termijn in gevaar komt en de controle bij een faillissement of eventuele verkoop aan een externe, uit handen gegeven wordt (Rau, 2013).

Daarnaast gingen we ervan uit dat een hoge mate van emotionele dissonantie in topmanagement teams een negatief effect zou hebben op de **I-dimensie** ('identification with the firm') of de mate waarin een individu zich geïdentificeerd voelt met het bedrijf. Uit de regressieanalyse bleek er geen significant effect te zijn tussen emotionele dissonantie en de I-dimensie. Het feit dat emotionele dissonantie eerder intern voorkomt tussen de leden van familiebedrijven en de normen en regels omtrent het tonen van emoties vaak vastgeroest zitten in de bedrijfscultuur van het familiebedrijf en de I-dimensie 'identification with the firm' zich eerder focust op de reputatie en het imago naar de buitenwereld (extern) vormt een mogelijke verklaring voor het niet-significante effect tussen beiden (Barsade & Gibson, 2007; Berrone et al., 2012; Cardon, Post, & Forster, 2015; Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Verder beargumenteerden we dat een hoge graad van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect zou hebben op de **B-dimensie** ('binding social ties') of de interne relaties tussen leden onderling als op sociale relaties met externen. Uit de resultaten bleek emotionele dissonantie effectief een negatief significant effect te hebben op de B-dimensie. Een verklaring voor dit effect zou kunnen zijn dat een grote hoeveelheid van emotionele dissonantie leidt tot gevoelens van schaamte, onzekerheid, vijandigheid en wantrouwen in zowel de familie als het bedrijf, wat een negatief effect kan hebben op de onderlinge interne relaties en familiebanden als op de relatie met stakeholders zoals leveranciers, partners en klanten (Kahn, 1964; Rau, 2013).

Ook werd er verondersteld dat een hoge mate aan emotionele dissonantie vertoond in TMT's een negatief effect zou hebben op de **E-dimensie** ('emotional attachment') of de mate van gehechtheid tussen de leden. Uit de regressieanalyse konden we afleiden dat er ook hier een significant negatief

effect is tussen emotionele dissonantie en de E-dimensie. Een mogelijke reden voor dit effect zou kunnen zijn dat wanneer gevoelens en emoties niet werkelijk geuit worden in familiebedrijven, dit de relaties binnen het familiebedrijf bemoeilijkt, personen elkaar vermijden, de individuen wantrouwig zijn en er onderling geen emotionele steun geboden wordt (Tagiuri & Davis, 1996). Daarnaast kan een hoge mate aan emotionele dissonantie zeer ernstig zijn voor de gezondheid van het individu, team en het bedrijf aangezien dit fenomeen kan leiden tot emotionele uitputting, burn-out, stress en job ontevredenheid. Bijgevolg zal de gehechtheid tussen enerzijds de leden van het familiebedrijf en anderzijds tegenover het familiebedrijf, afnemen (Abraham, 1998; Labaki et al., 2013).

Als laatste stelden we dat een hoog niveau van emotionele dissonantie in TMT's een negatief effect zou hebben op de **R-dimensie** ('renewal of family bonds through dynastic succession') of de mate waarin er belang gehecht wordt aan het opbouwen van een familiale dynastie (i.e., overdracht naar volgende generaties). De regressieanalyse toonde aan dat een hoog niveau aan emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT weinig invloed uitoefent op de visie om het bedrijf door te geven aan toekomstige generaties (R-dimensie). Een verklaring hiervoor ligt in het feit dat de beslissing omtrent 'hernieuwing van familiebanden' niet op het managementniveau genomen wordt, maar eerder een familie- of eigenaar-aangelegenheid is (Tagiuri & Davis, 1996) waarover beslist wordt in de raad van bestuur of eventueel in de familieraad. Aangezien dit onderzoek zich focust op de topmanagement teams zal de mate van emotionele dissonantie, vertoond door de leden van de TMT's, weinig invloed uitoefenen op de visie van de eigenaar en familieleden omtrent familiale hernieuwing.

Graag zou ik om af te sluiten een blik willen werpen op de belangrijkste beperkingen van dit onderzoek en de daar bijhorende aanbevelingen. Eerst en vooral werd er bij dit onderzoek gebruik gemaakt van een secundaire dataset. Hierdoor was er weinig flexibiliteit in de variabelen die opgenomen konden worden. De steekproef bestaat uit leden van TMT's van Vlaamse private familiebedrijven en zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen werden hierbij opgenomen. Voor toekomstig onderzoek zou het aangeraden zijn om bijvoorbeeld op ondernemingsgrootte te filteren aangezien er verwacht kan worden dat emoties in grote ondernemingen een kleinere rol spelen omdat de persoonlijke relaties in dit soort ondernemingen minder hecht zijn. Om af te sluiten raad ik met het oog op toekomstig onderzoek aan om alle stellingen van Berrone et al. (2012) op te nemen in de vragenlijst om zo het effect van de verschillende dimensies individueel af te toetsen. In dit onderzoek werd er slechts gebruik gemaakt van twee stellingen per FIBER-dimensie, terwijl Berrone et al. (2012) in hun paper zes stellingen formuleren voor elke dimensie. Het gebruik van de zes stellingen zou resulteren in een meer kritische achterhaling van de standpunten van elke geënquêteerde betreffende de FIBER-dimensies.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Samenvatting	5
Lijst van figuren	10
Lijst van tabellen	10
1. Inleiding	11
1.1 <i>Probleemstelling</i>	11
1.2 <i>Onderzoeksvragen</i>	13
1.3 <i>Onderzoeksaanpak</i>	13
2. Literatuurstudie	15
2.1 <i>Emotionele dissonantie</i>	16
2.1.1 <i>Emotionele dissonantie in familiebedrijven</i>	17
2.1.2 <i>Gevolgen van emotionele dissonantie</i>	18
2.2 <i>Socioemotional wealth (SEW)</i>	20
2.2.1 <i>Dimensies van SEW</i>	21
2.3 <i>Impact van emotionele dissonantie op de FIBER-dimensies van SEW</i>	25
3. Sampling	29
4. Resultaten	31
5. Discussie	35
6. Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	41
7. Conclusie	43
8. Referentielijst	45

Lijst van figuren

Figuur 1: Relatie tussen niveau van emotionele dissonantie, enerzijds, en kans op faling/ verkoop/ exit, anderzijds	20
Figuur 2: dimensies van SEW volgens Zellweger, 2017	22
Figuur 3: conceptueel model	27

Lijst van tabellen

Tabel 1: beschrijvende statistieken	31
Tabel 2: correlaties	32
Tabel 3: regressieresultaten.....	33

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

Het aantal familiebedrijven over heel de wereld is aanzienlijk. Zowel in opkomende als in meer gevestigde economieën zijn familiebedrijven de dominante vorm van organisaties. Specifiek voor België geldt dat 77% van alle vennootschappen familiebedrijven zijn. Bovendien verschaffen familiebedrijven 45% van alle tewerkstelling in België en dragen ze bij tot 33% van het BBP. Deze cijfers tonen aan dat familiebedrijven van groot economisch belang zijn (FBN Belgium, 2019). Het is dus niet onlogisch dat steeds meer academici onderzoek verrichten naar dit type van bedrijven.

Familiebedrijven worden in de literatuur omschreven als een uniek type van bedrijven. Om als familiebedrijf geclassificeerd te worden moet minstens 50% van de eigendom van het bedrijf in handen zijn van één familie en dienen minstens twee familieleden een strategische invloed te hebben in het familiebedrijf via een bestuur mechanisme (Tagiuri & Davis, 1996). Bovendien stellen Tagiuri en Davis (1996) dat de CEO van het familiebedrijf het bedrijf ook als familiebedrijf moet beschouwen. In tegenstelling tot niet-familiale bedrijven is er binnen een familiebedrijf een sterke verwevenheid tussen enerzijds de familie en anderzijds het bedrijf. Het gebrek aan scheiding tussen familiale kwesties en bedrijfsaangelegenheden kan leiden tot emotionele conflicten op de werkvloer, waardoor de samenwerking tussen de familieleden binnen het bedrijf niet meer optimaal verloopt (Zellweger, 2017). Bijgevolg kunnen er dus heel wat emoties aanwezig zijn in familiebedrijven (Labaki et al., 2013). Tagiuri en Davis (1996) stelden echter vast dat niet alle leden in familiebedrijven hun emoties op dezelfde manier tonen (Labaki et al., 2013). Daarnaast drukken niet alle leden hun gevoelens en behoeftes effectief uit (Hubler, 1999; Labaki et al., 2013). Als er emoties ontstaan, is het aan de familie om te beslissen of ze deze openlijk uiten of niet. Sommige families verbieden zichzelf emoties te uiten om gênante situaties te vermijden en voorkomen (Labaki et al., 2013). Dit bewijst dat er sprake kan zijn van emotionele dissonantie in familiebedrijven.

Emotionele dissonantie, ookwel 'emotional dissonance' genoemd, is de expressie van niet gevoelde emoties of de onderdrukking van gevoelde emoties (Abraham, 1998). Kahn (1964) citeerde 'research in role theory suggests that such dissonance is a form of person-role conflict, in which a person's response conflicts with role expectations of the desired level of emotion' (Abraham, 1998)(p. 231). Dit soort conflict kan het psychologische welzijn op twee manieren bedreigen (Abraham, 1999). Er zijn in bepaalde organisaties impliciet normen aanwezig met betrekking tot emoties. Als eerste zijn er de werknemers die ervoor kiezen de organisatorische normen te volgen en eraan te voldoen. Zij schikken zich dus naar de verwachtingen van de organisatie (i.e., hun emoties verbergen), hetgeen aanleiding kan geven tot een knagend gevoel. Anderzijds kunnen werknemers opteren om zich te verzetten tegen dit soort normen. Zij staan onder een enorme druk vanuit de organisatie om zich te schikken totdat ze er uiteindelijk onder bezwijken (Abraham, 1999). Naast de bedreiging van het psychologische welzijn kan emotionele dissonantie ook leiden tot ontevredenheid van het personeel. Dit leidt tot een verminderde betrokkenheid en inzet waardoor de intentie om van werk te veranderen bij de werknemers verhoogd wordt (Abraham, 1999).

Daarenboven geeft Rau (2013) aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen de graad van emotionele dissonantie en de overleving van een familiebedrijf op lange termijn. Zo leidt een hoge graad van emotionele dissonantie tot een verhoogde kans op faillissement of verkoop (Rau, 2013). Aangezien er tot op heden nog geen onderzoek gedaan is naar het effect van emotionele dissonantie op SEW in de context van familiebedrijven en omwille van de verre gaande gevolgen van emotionele dissonantie (namelijk een verhoogde kans op job ontevredenheid en familiale exit) is het belangrijk om diepgaander onderzoek uit te voeren over dit onderwerp.

Voor veel familiebedrijven zou een familiale exit, omwille van een gedwongen verkoop of het faillissement van hun bedrijf, een enorme catastrofe zijn. Familieleden hechten namelijk enorm veel waarde aan emotionele doelstellingen, zoals het behouden van familiale controle en het overdragen van het familiebedrijf aan de volgende generatie (Berrone et al., 2012). Familiebedrijven worden dus gekenmerkt door een grote variëteit aan niet-financiële doelstellingen. Deze emotionele of niet-financiële doelstellingen worden in de literatuur 'socioemotional wealth' (SEW) genoemd. 'Socioemotional wealth' wordt gedefinieerd als "nonfinancial 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-Mejia et al., 2007, p. 106). 'Socioemotional wealth' wordt gezien als een factor die familiebedrijven onderscheidt van niet-familiale ondernemingen en het vormt bovendien een goede maatstaf om de heterogeniteit van familiebedrijven te beoordelen (Mensching, Kraus, & Bouncken, 2014).

Emotionele dissonantie op de werkvloer zorgt er dus voor dat de kans op familiale exit verhoogd wordt (Rau, 2013). Daarnaast vormt emotionele dissonantie enerzijds een bedreiging voor het psychologische welzijn van werknemers en anderzijds komt de jobtevredenheid en het behouden van personeel in het gedrang (Abraham, 1999). Aangezien familiale managers die hun emoties verbergen in mindere mate belang hechten aan (het behouden en overdragen van) familiale controle (Rau, 2013) en zich minder betrokken voelen bij het bedrijf (Abraham, 1999), kan verwacht worden dat zij een lagere mate van SEW vertonen. Dit onderzoek zal nagaan of de heterogeniteit op vlak van SEW binnen de groep van familiebedrijven bepaald wordt door hoe er omgegaan wordt met emoties op de werkvloer. Tot op heden werd er nog te weinig onderzoek gedaan naar emotionele dissonantie, specifiek in familiebedrijven (Labaki et al., 2013). Dit is merkwaardig omdat familiebedrijven vooral gekenmerkt worden door de grote aanwezigheid van emoties (Zellweger, 2017). Het is dus belangrijk om de effecten van emotionele dissonantie te bekijken, meer bepaald de gevolgen die het heeft op de SEW doelstellingen in het familiebedrijf.

1.2 Onderzoeksvragen

Het hoofddoel van deze masterproef is meer inzicht verkrijgen in de mogelijke invloed van emotionele dissonantie op SEW. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt:

Wat is de impact van emotionele dissonantie op SEW in familiebedrijven?

De centrale onderzoeksvraag zal verder worden opgedeeld in drie deelvragen. Via een diepgaande literatuurstudie zal deze masterproef een antwoord bieden op onderstaande deelvragen:

- 1. Wat is emotionele dissonantie en wat is het belang hiervan voor familiebedrijven?**
- 2. Wat is 'socioemotional wealth' en wat is het belang hiervan voor familiebedrijven?**
- 3. Hoe beïnvloedt emotionele dissonantie de mate van SEW die leden van familiebedrijven ervaren?**

Het is namelijk belangrijk om kennis te hebben van de begrippen emotionele dissonantie en SEW om de centrale onderzoeksvraag zo optimaal te kunnen beantwoorden.

1.3 Onderzoeksaanpak

De literatuurstudie en het empirisch onderzoek vormen de twee hoofdcomponenten van dit onderzoek. Om te achterhalen of emotionele dissonantie effectief een invloed heeft op SEW in familiebedrijven zal er eerst een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd worden. Hierbij wordt er aan de hand van betrouwbare bronnen zoveel mogelijk relevante literatuur verzameld. De geraadpleegde literatuur zal vooral bestaan uit online wetenschappelijke artikels. Zoekmachines die hiervoor gebruikt worden zijn onder andere 'Google Scholar' en de database 'Ebscohost'. De meest relevante zoektermen die herhaaldelijk aan bod komen zijn: SEW, 'family firms', 'family business', 'emotional dissonance', 'conflicts' en 'emotions'. Daarnaast zullen wetenschappelijke boeken, zoals het handboek 'Managing the family business' van auteur Thomas Zellweger, ook interessante bronnen vormen voor dit onderzoek.

De empirische studie volgt na het afronden van een uitgebreide literatuurstudie. Een kwantitatieve onderzoeksmethode is hierbij van toepassing. Hierbij zal er niet worden overgegaan op het zelf verzamelen van input, maar zal een vooraf verzamelde dataset aangeleverd worden. Deze dataset zal in hoofdstuk 3 verder toegelicht worden. Op basis van deze reeds verzamelde data worden er variabelen vastgesteld. Aan de hand van het statistisch computerprogramma SPSS zal er een data-analyse plaatsvinden, waarbij de vooropgestelde hypotheses worden verworpen of geaccepteerd.

2. Literatuurstudie

Doorheen de jaren is er meer en meer onderzoek gedaan naar emoties in organisaties. Toch blijft onderzoek naar emoties in de specifieke context van familiebedrijven nog redelijk beperkt (Brundin, 2014). Het gebrek aan studies omtrent emoties in familiale ondernemingen is verrassend, aangezien emoties een belangrijke rol kunnen spelen binnen deze bedrijven omwille van de overlap van familiale aangelegenheden en bedrijfszaken. Daarenboven is het relevant onderzoek te doen in de context van familiebedrijven aangezien ze wereldwijd het meest voorkomende type organisatie zijn en hun economische impact aanzienlijk is (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & Castro, 2011).

In de familiale context komen er vaak emoties voor die kunnen gaan van liefde, warmte, geluk en troost tot jaloezie en woede (Gomez-Mejia et al., 2011). Niet alleen bestaat er een emotionele relatie tussen de familieleden en hun bedrijf, ook hebben de familieleden in familiebedrijven reeds een lange geschiedenis met elkaar achter de rug waaraan heel wat blijvende herinneringen en gevoelens verbonden zijn (Gomez-Mejia et al., 2011; Labaki et al., 2013). De sterke relatie tussen de familie en het bedrijf creëert een hechte emotionele band. Enkele typerende (niet-financiële) doelstellingen van de familie zijn bijgevolg (de controle over) het familiebedrijf zelf in handen houden en de overleving ervan garanderen overheen generaties (Hiebl Martin, 2013). Deze niet-financiële doelstellingen worden vervat onder de term 'socioemotional wealth' (SEW).

Meer specifiek zal dit onderzoek zich focussen op de topmanagement teams (TMT) van familiebedrijven en de mate waarin zij emoties verbergen of faken naar andere leden van TMT's. Onder het topmanagement team wordt de CEO en de managers die rechtstreeks rapporteren aan de CEO verstaan (Boeker, 1997).

Topmanagement teams in familiebedrijven bestaan vaak uit zowel familieleden als niet-familieleden (Patel & Cooper, 2014). De focus van dit onderzoek zal dan ook liggen op beiden: de familieleden en de niet-familieleden van het topmanagement team. In topmanagement teams van familiebedrijven hebben familieleden vaak andere voorkeuren dan niet-familieleden (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009). Familiale bestuurders hebben eerder de neiging om zich te focussen op het behoud van hun 'socioemotional wealth' en proberen een evenwicht te vinden tussen zowel economische als SEW-doelstellingen (Gomez-Mejia et al., 2007). Niet-familiale leidinggevenden zijn meer gericht op economische doelstellingen met de visie om zowel hun menselijk kapitaal als hun financieel kapitaal in het familiebedrijf waarin ze actief zijn te versterken en hun positie te verbeteren (Ward, 1997). Niet-familiale kaderleden geven sneller de voorkeur aan verandering en groei en nemen meer risicovolle initiatieven om opnieuw hun potentiële beloning in het familiebedrijf te kunnen verhogen (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013). Doordat niet-familiale kaderleden minder gehinderd zijn door emotionele en sociale banden met het bedrijf richten ze zich dus vaker op een economisch referentiepunt (Patel & Cooper, 2014). TMT's met een grote variatie in doelvoorkeuren kunnen moeilijkheden ervaren in het behouden van deelname en het bereiken van een effectieve interactie. Deze diversiteit in doelvoorkeuren kan de kwaliteit van interactieprocessen in TMT's dus schaden (Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005).

Topmanagement team processen zijn verschillend van de groepsprocessen die plaatsvinden op lagere niveaus van de organisatie omdat TMT-leden grotere bedrijf gerelateerde verantwoordelijkheden op zich dragen (Hambrick, 1994). Lubatkin, Simsek, Ling, en Veiga (2006) geven dan ook aan dat de invloed van het topmanagement team op de werking en de prestaties van de organisatie aanzienlijk is. Daarenboven suggereert de upper echelons theorie van Hambrick en Mason (1984) dat de organisatie een reflectie is van haar topmanagers. Zoals eerder aangehaald door Lubatkin et al. (2006) stelt ook de upper echelons theorie dat de resultaten van de organisatie sterk beïnvloed worden door de beslissingen van de managers, die op hun beurt beïnvloed worden door hun eigen karakter (Hambrick & Mason, 1984). Aangezien het TMT met andere woorden het belangrijkste beslissingsmechanisme is in het bedrijf en emoties een invloed kunnen hebben op de beslissingen, is het specifiek in deze context belangrijk om het belang van emoties na te gaan.

Het is echter niet altijd gepast om emoties te tonen binnen de bedrijfscontext, waardoor de kans aanzienlijk is dat managers van familiebedrijven hun emoties dienen te veinzen of verbergen (Abraham, 1998). Dit onderzoek zal dieper ingaan op dit fenomeen, genaamd emotionele dissonantie, en zal bovendien de mogelijke gevolgen ervan beschrijven.

2.1 Emotionele dissonantie

Het begrip 'emotional Labour' wordt vaak vermeld in de theorie over emotionele dissonantie. 'Emotional labour' wordt door Hochschild (1983) gedefinieerd als "*the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display.*" (p. 7) 'Emotional labour' komt vooral voor bij beroepen waarbij het van belang is dat je altijd behulpzaam en vriendelijk bent en daarbij vaak negatieve emoties dient te verbergen voor de klant of patiënt. Beroepen waarbij er vaak sprake is van 'emotional labour' tref je vooral aan in de gezondheidszorg of het onderwijs (Bossche, 2006). Ondanks dat de meeste studies aangeven dat 'emotional labour' vooral aanwezig is in de dienstensector, zijn veel auteurs recent het erover eens dat dit begrip ook voorkomt in intra-organisatorische interacties (Ozcelik, 2013). 'Emotional labour' treedt ook op bij interacties tussen werknemers van eenzelfde organisatie met als voornaamste motief om geapprecieerd en geaccepteerd te worden door collega's (Ozcelik, 2013). Hochschild (1983) geeft aan dat werknemers hun gevoelens en emoties managen om te voldoen aan bepaalde organisatiedoelstellingen. Ze onderscheidt hierbij twee vormen van het faken van emoties in haar theorie rond 'emotional labour', namelijk 'surface acting' en 'deep acting'. 'Surface acting' verwijst naar de uitdrukking van emoties die worden beschouwd als gepast, maar waarbij de emoties niet oprecht worden gevoeld. De werknemer onderdrukt dus zijn ware gevoelens en probeert te voldoen aan wat er van hem verwacht wordt. Hierdoor ontstaat er een conflict tussen de emoties die de persoon uit en de emoties die hij werkelijk voelt, i.e. emotionele dissonantie (Hochschild, 1983). De tweede manier is 'deep acting' waarbij emoties bewust gewijzigd worden om te voldoen aan wat er van hen verwacht wordt. Zowel de innerlijke gevoelens als het gestelde gedrag worden bij 'deep acting' dus gereguleerd. Wanneer bijvoorbeeld emoties spontaan gevoeld worden door een werknemer, zal de emotionele dissonantie laag zijn ('passive deep acting'). Wanneer de werknemer daarentegen helemaal niets of een tegengestelde emotie voelt, betekent dit dat de emotionele dissonantie hoog is ('surface acting') (Kruml & Geddes, 2000). Dit fenomeen, waarbij de werknemers dus hun emoties managen, vraagt

volgens Hochschild (1983) enorm veel inspanning met als gevolg dat dit een negatieve impact kan hebben op de gezondheid van de werknemer.

De laatste jaren is het belang voor emotionele dissonantie, het fenomeen waarbij er een conflict bestaat tussen werkelijke emoties en geuite emoties, sterk toegenomen. Hochschild (1983) beschrijft emotionele dissonantie als: *"the difference between feeling and feigning"* (p.90), hetgeen vrij vertaald kan worden als 'het verschil tussen voelen en veinzen'. Emotionele dissonantie komt voor binnen de organisatiecontext wanneer er van een werknemer verwacht wordt om bepaalde emoties uit te drukken, die op dat moment niet oprecht gevoeld worden (Abraham, 1998). Werknemers gedragen zich naar bepaalde normen opgelegd door de organisatie en de gevoelens en emoties die ze hierbij uiten, zijn niet altijd de werkelijk gevoelde emoties (Rafaeli & Sutton, 1987). Volgens inzichten uit de zogenaamde roltheorie ('role theory'), zou emotionele dissonantie een vorm van 'person-role conflict' zijn, waarbij de gevoelens en emoties die door een persoon gevoeld worden strijdig zijn met de verwachte graad van emoties die ze mogen uiten naargelang hun rol (Kahn, 1964). Het 'person-role conflict' wordt door Kahn (1964) omschreven als *"feeling that you have to do things on the job that are against your better judgement wherein "things on the job" may be considered to be the display of emotions that are inherently unpleasant."* (p.138) In organisaties zullen de inspanningen van de medewerkers om constant te voldoen aan de organisatorische eisen leiden tot frustraties en emotioneel leed (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986). Met als gevolg dat de conformiteitsdruk resulteert in emotionele uitputting en rolconflicten (Jackson et al., 1986).

In topmanagement teams, de focus van deze paper, heerst er een top-down invloed van het TMT. Dit stelt hun in de positie te bepalen welke emoties gepast zijn om uit te drukken en welke emoties verborgen moeten worden (Barsade & Gibson, 2007; Cardon et al., 2015). Daarnaast worden er in veel organisaties collectieve normen en regels voorgeschreven die bepalen welke emotionele uitingen al dan niet toegelaten zijn in de groepscontext (Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Barsade & Gibson, 2007).

2.1.1 Emotionele dissonantie in familiebedrijven

Emotionele dissonantie komt minstens evenveel voor in familiebedrijven als in niet-familiebedrijven (Rau, 2013). Bedrijfsfamilies hebben reeds een lang bestaande relatie met hun familiebedrijf en hebben bovendien de intentie om het familiebedrijf door te geven aan hun kinderen (Miller, 2005). Deze families kennen daarenboven intensere en langdurigere onderlinge relaties en interacties dan werknemers van niet familiebedrijven (Björnberg & Nicholson, 2007). Het feit dat familiale managers lief en leed gedeeld hebben tijdens hun jonge jaren kan aanleiding geven tot sterkere emoties op de werkvloer. Deze emoties kunnen variëren tussen gevoelens van sterke haat en gevoelens van intense liefde (Tagiuri & Davis, 1996). Echter, in veel familiebedrijven bestaan er normen omtrent het publiek uiten van deze emoties (Tagiuri & Davis, 1996), hetgeen zelfs wordt doorgegeven van generatie op generatie (Björnberg & Nicholson, 2007). Leden van familiebedrijven tonen hun oprechte emoties niet om gênante conflictsituaties en familieruzies te vermijden (Brundin, 2014; Tagiuri & Davis, 1996). Het tonen van negatieve gevoelens op de werkvloer kan zowel de familiale als de werkrelatie schaden en zou bovendien aanleiding kunnen geven tot een ontwrichting van de organisatie (Tagiuri

& Davis, 1996). Aangezien het tonen van negatieve emoties een mogelijke risico inhoudt voor de verderzetting van het familiebedrijf op lange termijn, zal er in dit soort bedrijven geopteerd worden om emoties te verbergen. Leden van familiebedrijven tonen ook minder snel hun emoties aan derden, aangezien dit het imago dat over de jaren heen werd opgebouwd kan schaden (Rau, 2013). Dit om zowel de reputatie van de familie als van het bedrijf te beschermen (Lansberg, 1988). Het feit dat emoties in familiebedrijven verborgen of geveinsd worden, geeft aanleiding tot emotionele dissonantie in dit soort bedrijven (Brundin, 2014).

De sociale en emotionele banden van niet-familieleden met het familiebedrijf zijn in tegenstelling tot de familieleden minder sterk (Patel & Cooper, 2014). Bovendien wordt het uiten van emoties sterk bepaald door de bedrijfscultuur van het familiebedrijf. Zo komt het in familiebedrijven bijvoorbeeld regelmatig voor dat negatieve emoties binnen de familie gehouden worden en niet getoond worden naar niet-familieleden (Brundin, 2014). Een voorbeeld dat aangehaald wordt in de paper van Brundin (2014) beschrijft hoe de dochter haar emoties naar zowel haar eigen familie als naar de raad van bestuur (waarin externe leden actief zijn) verbergt omdat ze professioneel wil overkomen en de relatie met alle betrokken partijen niet in gevaar wil brengen.

2.1.2 Gevolgen van emotionele dissonantie

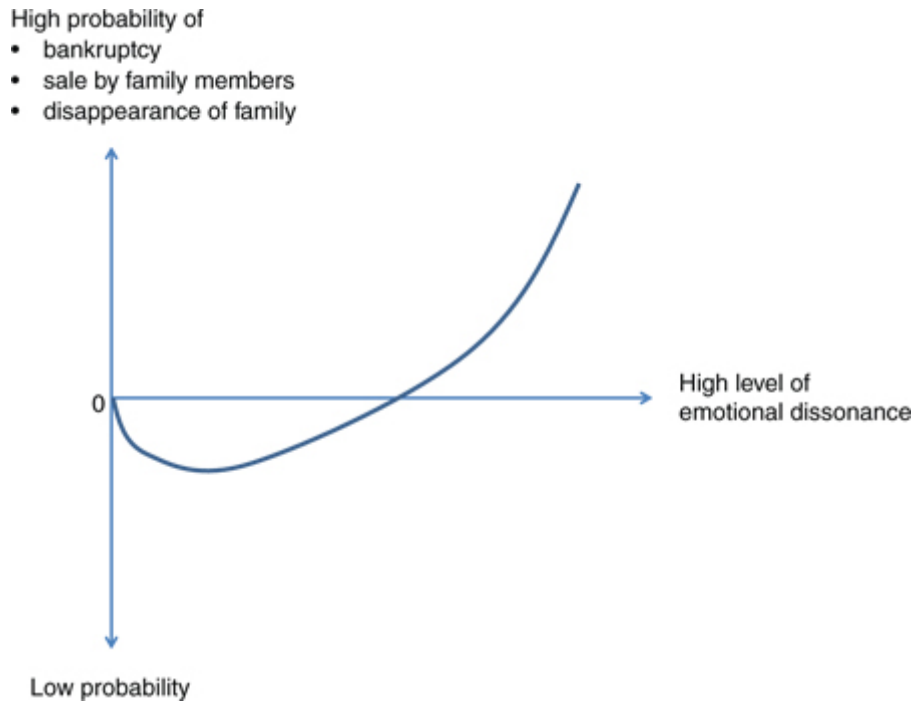
Het onderdrukken van emoties kan gezien worden als beleefd gedrag met de bedoeling om zo de familie bij elkaar te houden, ook in harde tijden. Het behouden van lange termijn relaties in de familie gaat echter best gepaard met een laag niveau van emotionele dissonantie (Rau, 2013). Hogere niveaus van emotionele dissonantie hebben daarentegen heel wat negatieve effecten.

Op *individueel* niveau komen er bij een hoge mate van emotionele dissonantie nog maar zelden positieve emoties voor. Het uiten van liefde, vreugde, geluk of tevredenheid verdwijnt, terwijl negatieve emoties zoals vijandigheid, woede en angst de bovenhand nemen (Rau, 2013). Dit leidt tot emotionele uitputting, ontwijking of agressiviteit. Bovendien wordt emotionele dissonantie gezien als een stressor dat een negatieve impact kan hebben op de job prestaties (Grebner et al., 2003). Andere auteurs stellen vast dat emotionele dissonantie een gevolg is van emotionele arbeid, wat ook leidt tot negatieve werk gerelateerde uitkomsten zoals burn-out, emotionele uitputting en job ontevredenheid (Rubin et al., 2005). Bovendien kan emotionele dissonantie tot gevolg hebben dat de persoon in kwestie gevoelens ervaart van hypocrisie en valsheid omdat hij of zij zijn ware aard en gevoelens niet kan tonen. Dit kan op lange termijn leiden tot een lage zelfwaardering, vervreemding van de eigen emoties en in het ergste geval depressie (Grandey, 2000).

Daarenboven geven Labaki et al. (2013) en Abraham (1998) aan dat de negatieve gevolgen die emotionele dissonantie kan veroorzaken vaak genegeerd worden. Zoals hierboven beschreven kunnen individuen die hun ware gevoelens faken of verbergen om te voldoen aan organisatorische vereisten op termijn geconfronteerd worden met emotionele uitputting, een burn-out, stress en job ontevredenheid. De gevolgen van emotionele dissonantie kunnen dus zeer ernstig zijn voor de gezondheid van een individu en bovendien heeft het een negatieve invloed op het team en het bedrijf. Deze gevolgen mogen dus nooit over het hoofd gezien worden (Abraham, 1998; Labaki et al., 2013).

Op *groepsniveau* nemen schaamte en onzekerheid toe, terwijl trots en behoren afnemen (Rau, 2013). Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat het vertrouwen in de familie en het familiebedrijf met grote mate afneemt en bovendien de agency kosten toenemen doordat er heel wat verborgen intenties en acties voorkomen die gecontroleerd moeten worden. Ook bestaat de mogelijkheid dat de familie entiteit verdwijnt doordat de onderlinge familierelaties worden beschadigd (Rau, 2013). Daarenboven ontstaat er informatie asymmetrie, hetgeen ook tot gevolg heeft dat de agency kosten toenemen (Rau, 2013). Deze toename van agency kosten en het verminderde vertrouwen vergroten de kans op faillissement. Tegelijkertijd voelt de familie zich minder en minder betrokken en gehecht tot het bedrijf wat de waarschijnlijkheid van verkoop doet stijgen. Bovendien kan emotionele dissonantie leiden tot plotse emotionele uitbarstingen die moeilijk te begrijpen zijn door de omgeving en dysfunctioneel gedrag (Schaubroeck & Jones, 2000). Côté en Morgan (2002) ondervonden dat het reguleren van emoties, meer bepaald het onderdrukken van negatieve gevoelens, als gevolg heeft dat de job tevredenheid afneemt en de intenties van een persoon om te stoppen groter worden. Kahn (1964) voegt hieraan toe dat het onderdrukken van emoties woede, spanning en besluiteloosheid veroorzaken wat leidt tot job ontevredenheid.

Onderstaande figuur (figuur 1) geeft de relatie weer tussen het niveau van emotionele dissonantie en de mogelijke negatieve gevolgen op *bedrijfsniveau*. Zoals de grafiek aangeeft, vertoont emotionele dissonantie een lineaire relatie met de kans op falen, verkoop en familiale exit. Emotionele dissonantie heeft initieel een positief effect op de overleving van familiebedrijven doordat lagere niveaus van emotionele dissonantie ervoor zorgen dat langdurige relaties binnen de familie behouden worden, maar nadat een bepaald level van emotionele dissonantie bereikt is, zorgt een stijging voor een hogere kans op negatieve effecten zoals faillissement, verkoop en familiale exit (Rau, 2013).



Figuur 1: Relatie tussen niveau van emotionele dissonantie, enerzijds, en kans op faling/ verkoop/ exit, anderzijds

2.2 Socioemotional wealth (SEW)

Uit bovenstaande alinea's blijkt dat emotionele dissonantie belangrijke gevolgen kan hebben voor het functioneren van een familiebedrijf. Zo kan er wantrouwen, groepsontwrichting en zelfs een familiale exit ontstaan als er sprake is van een dysfunctioneel niveau van emotionele dissonantie. In deze masterproef wordt gesteld dat emotionele dissonantie ook een invloed kan hebben op de mate van 'socioemotional wealth' binnen een familiebedrijf. Deze sectie zal dieper ingaan op het topic 'socioemotional wealth'.

Familiebedrijven worden getypeerd door hun grote aanwezigheid aan niet-financiële doelstellingen. De term die in de literatuur gebruikt wordt om deze niet-financiële doelstellingen te omschrijven is 'socioemotional wealth' (SEW). Gomez-Mejia et al. (2007) definiëren SEW als "*nonfinancial 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.*" (p. 106). Binnen het SEW framework spelen emoties een belangrijke rol. Zo wordt 'emotionele betrokkenheid' ('emotional attachment', sectie 2.2.4) gezien als een belangrijke niet-economische doelstelling die een familiebedrijf onderscheidt van een niet-familiebedrijf.

De 'socioemotional wealth' theorie wordt vaak aangehaald in studies over familiebedrijven, aangezien de (financiële) resultaten in familiale organisaties sterk beïnvloed kunnen worden door SEW. Een sterke nadruk op het nastreven van SEW doelstellingen heeft namelijk een effect op de prestaties van het bedrijf, het nemen van beslissingen, het leiderschap, de samenwerking, etc. (Labaki et al., 2013). Zo hangt de aantrekkelijkheid van een beslissing deels af van de impact die de beslissing

heeft op SEW. De aantrekkelijkheid van de beslissing zal dalen naarmate er een grote negatieve impact is op SEW (Zellweger, 2017). Zowel de familieleden als het bedrijf zelf worden dus beïnvloed door de focus op SEW doelstellingen (Gomez-Mejia et al., 2011). Volgens Gomez-Mejia et al. (2011) zijn familiebedrijven een aparte organisatievorm waarbij de niet-economische factoren een grote invloed hebben op onder andere strategische management beslissingen en management processen. Zo moeten er bijvoorbeeld keuzes gemaakt worden over de opvolging en de planning van de opvolging. In familiebedrijven is de pool van potentiële overnemers beperkt omdat familiebedrijven een familiale opvolger opteren. Ook dit is een bewijs dat de familie hun SEW wil behouden en dat SEW dit soort beslissingen stuurt. Het bedrijf had namelijk ook kunnen kiezen uit een veel grotere pool van kandidaat-opvolgers met betere kwaliteiten buiten het familiebedrijf en dus meer vanuit economische redenen dan vanuit het belang om de controle te behouden en een dynastie te creëren (SEW) (Gomez-Mejia et al., 2011). Bovendien onderscheiden familiebedrijven zich van niet-familiebedrijven op vlak van professionalisering (Gomez-Mejia et al., 2011). Onder professionalisering wordt verstaan de integratie van externe managers en specialisten en de introductie van meer formele managementstructuren (Dyer Jr., 1989). De literatuur stelt dat familiebedrijven wat betreft professionalisering eerder terughoudend zijn. 'Socioemotional wealth' kan hiervoor een verklarende factor zijn, zo kan het in dienst nemen van externe managers, het delegeren van autoriteit en het vertrouwen op een niet-familieelid de mate van familiale controle over strategische keuzes reduceren (Gomez-Mejia et al., 2011).

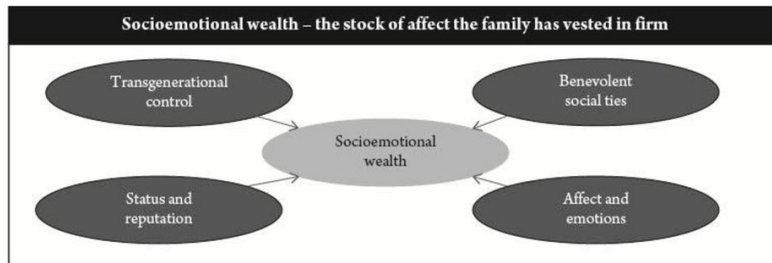
De bovenvermelde impact van SEW op financiële prestaties werkt echter ook in de omgekeerde richting (Martin, 2016). Hoewel familiebedrijven er over het algemeen om bekend staan om veel belang te hechten aan niet-financiële objectieven, kunnen ze ook oog hebben voor financiële doelstellingen, omdat betere financiële prestaties kunnen leiden tot een optimalisatie van SEW (Martin, 2016). Zo kunnen de verbeterde prestaties, indien ze geen schade berokkenen aan de aandeelhouders, leiden tot bijvoorbeeld een positievere reputatie van de familie, wat een positieve impact heeft op de SEW van het familiebedrijf (Martin, 2016). Daarnaast heeft het streven naar het behouden van 'socioemotional wealth' volgens Gomez-Mejia et al. (2011) een invloed op strategische beslissingen.

Echter hecht niet elk familiebedrijf evenveel waarde aan 'socioemotional wealth' (Berrone et al., 2012). Het is dus van belang om op zoek te gaan naar een mogelijke verklaring voor de heterogeniteit op vlak van SEW in familiebedrijven. De mate van emotionele dissonantie vertoond in de topmanagement teams kan hiervoor een goede verklaring zijn aangezien de leden van het TMT de belangrijkste beslissingsnemers zijn in het bedrijf.

2.2.1 Dimensies van SEW

Volgens Gomez-Mejia et al. (2007) omvat SEW de niet-financiële doelstellingen van familiale eigenaars, die kunnen variëren tussen het uitoefenen van controle overheen generaties, het toevertrouwen van functies aan familieleden, het behouden van een sterke identiteit, enzovoort. We kunnen dus stellen dat 'socioemotional wealth' van nature een multidimensionale benadering is (Berrone et al., 2012). In de literatuur zijn er verschillende modellen terug te vinden waarin deze

dimensies uitvoerig besproken worden. Zo bespreekt Zellweger (2017) in zijn boek vier onderscheidbare dimensies van SEW, terwijl Berrone et al. (2012) een opdeling van vijf dimensies hanteert. Elk van de dimensies geeft een specifiek aspect van de niet-financiële waarde weer (Zellweger, 2017). Onderstaande figuur (Figuur 2) geeft een kort schematisch overzicht van de dimensies die worden besproken in het boek van Zellweger (2017).



Figuur 2: dimensies van SEW volgens Zellweger, 2017

Transgenerational Control

De eerste dimensie die aangehaald wordt door Zellweger (2017) betreft 'transgenerational control'. Deze dimensie beschrijft het nut dat de familie haalt uit het in handen houden van de controle over het bedrijf met de bedoeling het over te dragen aan de volgende generatie en zo een familiedynastie op te bouwen. De lange termijn controle in de handen van de familie over de generaties heen maakt dit een uniek kenmerk en een bron van waargenomen waarde (Zellweger, 2017). De 'transgenerational control' dimensie is een samenvoeging van de F- en R-dimensies binnen de FIBER schaal van Berrone et al. (2012), aangezien het zowel betrekking heeft op de huidige mate van controle (de F-dimensie) als de toekomstige mate van familiale controle (de R-dimensie).

De F-dimensie 'family control and influence' verwijst meer specifiek naar de mate van controle en invloed die de familieleden uitoefenen. Een onderscheidend kenmerk van familiebedrijven is dat de familieleden de controle hebben over strategische beslissingen (Berrone et al., 2012). De leden kunnen hun autoriteit direct uitoefenen door bijvoorbeeld CEO te zijn, te zetelen als het hoofd van de raad van bestuur of in te staan voor de benoeming van het topmanagement team. Deze controle kan uitgeoefend worden door de stichter van het bedrijf of door een dominante familiecoalitie. Het vermogen dat berust bij de familieleden om dit gezag uit te oefenen kan voortkomen uit een sterke persoonlijkheid of een sterke eigendomspositie. Ook is het niet ongewoon in familiebedrijven dat familiale eigenaren meerdere rollen op zich nemen, anders gezegd, verschillende petten op hebben in het bedrijf. Op deze manier hebben ze zowel formele als informele controle (Berrone et al., 2012). In elk geval vormen controle en invloed een integraal onderdeel van 'socioemotional wealth' waaraan familieleden veel belang hechten. Bovendien geven Zellweger, Kellermanns, Chrisman, en Chua (2011) aan dat de voortdurende controle over het familiebedrijf een vereiste is van de familieleden om het behoud van SEW te waarborgen (Berrone et al., 2012).

De R-dimensie 'renewal of family bonds through dynastic succession' bespreekt de intentie van het doorgeven van het bedrijf aan toekomstige generaties (Berrone et al., 2012). Deze dimensie wordt door vele onderzoekers gezien als de belangrijkste. De familie ziet het bedrijf niet zomaar als een

bezit dat gemakkelijk verkocht kan worden omdat het bedrijf de traditie en het erfgoed van de familie symboliseert (Berrone et al., 2012). Een hoofddoel voor de familie is dan ook om het bedrijf over de verschillende toekomstige generaties te behouden. Berrone et al. (2012) suggereert (p.264)

"Although the long-term view might foster some undesirable consequences, such as managerial entrenchment or conflicts over succession, it is well established in the family business literature that the preservation of the family dynasty, the perpetuation of family values through the business, and the intention to pass the business to subsequent generation foster a "generational investment strategy that creates patient capital" (Sirmon & Hitt, 2003)(p. 343), commitment to building capabilities, and learning."

Binding/benevolent social ties

De tweede dimensie van SEW die besproken wordt door Zellweger (2017) is 'benevolent social ties'. Deze dimensie is de tegenhanger van de B-dimensie 'binding social ties' van Berrone et al. (2012). Dit kenmerk van SEW beschrijft de graad waarin de controlerende familie waarde haalt uit relaties met andere mensen. Het representeert een humane manier van interactie en staat in contrast met de koude, contractuele logica waarin relaties worden onderhouden (Zellweger, 2017). Cruz, Justo, en Castro (2012) toonden aan dat 'socioemotional wealth' voordelen kan opleveren die meestal geassocieerd worden met gesloten netwerken namelijk collectief sociaal kapitaal, relationeel vertrouwen en gevoelens van nabijheid en interpersoonlijke solidariteit. Deze banden komen niet alleen intern tussen de familieleden voor, maar deze bestaan ook met externe groepen zoals klanten en leveranciers (Berrone et al., 2012). Ook wordt het gevoel van verbondenheid en identiteit in familiebedrijven vaak gedeeld met niet-familiale werknemers, op die manier wordt de betrokkenheid tot het bedrijf bevorderd en wordt er een gevoel van stabiliteit gecreëerd. Dit leidt over het algemeen tot goede banden tussen het familiebedrijf en de gemeenschap. Als laatste zijn familiebedrijven vaak sterk verbonden met hun gemeenschap. Vaak sponsoren ze verenigingen en activiteiten die hoog gewaardeerd worden de maatschappij. Dit doen ze voor altruïstische redenen, om erkenning eruit te halen of voor beide redenen (Berrone et al., 2012).

Status and reputation/Identification

'Status and reputation' vormt de derde dimensie van SEW binnen het model van Zellweger (2017). Dit gaat over de graad waarin de controlerende familie waarde haalt uit het zich identificeren met het bedrijf of er mee geïdentificeerd te worden (Zellweger, 2017). Je kan deze dimensie dus sterk vergelijken met de I-dimensie 'identification with the firm' van Berrone et al. (2012), die betrekking heeft op de sterke identificatie die de familie heeft met het bedrijf (Berrone et al., 2012). Door de combinatie van de familie en het bedrijf ontstaat er in het familiebedrijf een unieke identiteit. Het bedrijf wordt vaak door interne en externe aandeelhouders gezien als een extensie van de familie zelf. Dit gegeven zal intern een invloed hebben op de attitudes naar de werknemers toe, maar ook op de interne processen en op de kwaliteit van de producten en diensten die het familiebedrijf levert (Berrone et al., 2012). Daarnaast zijn de familieleden veel bezig met het imago dat zij uitstralen naar de buitenwereld, bijvoorbeeld naar hun klanten, leveranciers en andere externe

aandeelhouders. Het opbouwen van een sterke reputatie als familiebedrijf kan zowel in het voordeel van families als in hun nadeel spelen. Als het familiebedrijf bijvoorbeeld publiek beschuldigd wordt van financieel of ethisch wangedrag, dan zal dit hun reputatie schaden. Daarentegen als het familiebedrijf positief wordt beschouwd, zal dit de familie en hun reputatie alleen maar ten goede komen. Enerzijds kan de controlerende familie dus profiteren van de reputatie van het bedrijf waardoor de familie en het familiebedrijf dus gezien worden als een belangrijke en gerespecteerde speler in de gemeenschap. Anderzijds kan reputatie ook een straffend mechanisme zijn dat ervoor zorgt dat het familiebedrijf in de juiste richting geduwd wordt om te voldoen aan de ethische normen. Vooral wanneer het familiebedrijf en de familie dezelfde naam delen, is het voor de familie van groot belang dat de reputatie van het bedrijf hoog is (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Hieruit kunnen we afleiden dat de positieve en negatieve effecten op reputatie niet enkel kunnen dienen als een bron van waargenomen SEW voor het gezin, maar ook als een sanctionerend mechanisme (Zellweger, 2017).

Affect and emotions/Emotional attachment

De vierde en laatste dimensie van 'socioemotional wealth' dat Zellweger (2017) aanhaalt is 'affect and emotions'. Deze dimensie is sterk gelijkend op de E-dimensie 'emotional attachment' van Berrone et al. (2012), waarin verwezen wordt naar de emotionele gehechtheid van familieleden (Berrone et al., 2012). Hoewel emoties aanwezig zijn in elke organisatie, zijn ze meer uitgesproken aanwezig in familiebedrijven. Familiebedrijven kennen namelijk een langere geschiedenis met elkaar dat gepaard gaat met een groot aantal gedeelde ervaringen en gebeurtenissen uit het verleden. Emoties en affecties in familiebedrijven zijn dan meestal ook meer complex dan in een andere bedrijven. Familiale emoties kunnen zowel negatief als positief zijn en zijn het gevolg van dagelijkse situaties waarmee het familiebedrijf te maken krijgt (Berrone et al., 2012). Ze ontstaan en evolueren door bepaalde kritieke gebeurtenissen die voorkomen in zowat elk familiebedrijf zoals een scheiding, ziekte, opvolging, economische crisis, ... Daarnaast bestaan er in familiebedrijven meestal geen duidelijke grenzen tussen de besluitvorming en de emoties van de familie. Met als gevolg dat emoties het familiebedrijf doordringen en ze het besluitvormingsproces van familiebedrijven beïnvloeden. Ten slotte bevorderen emoties het familiegevoel van de familie aangezien het verlies van het bedrijf een zeer emotionele gebeurtenis is voor de familiale eigenaars (Berrone et al., 2012).

Eigenaars van familiebedrijven kunnen niet-financiële waarde halen uit de prettige emoties en affectiviteit die ze ervaren door hun associatie met het bedrijf. Zo kunnen ze bijvoorbeeld een gevoel ervaren van voldoening en tevredenheid door hun connectie met het bedrijf en hun bijdrage aan het groeiproces van het bedrijf. Dit verbonden gevoel kan gepaard gaan met emoties van trots en geluk (Zellweger, 2017). Deze mate van emoties en affectiviteit die de eigenaar van familiebedrijven ondervindt door zijn associatie met het bedrijf en de activiteiten ontbreekt over het algemeen bij niet-familiale eigenaars (Zellweger, 2017).

2.3 Impact van emotionele dissonantie op de FIBER-dimensies van SEW

Wanneer leden van familiebedrijven constant geacht zijn hun gevoelens aan te passen of te verbergen, treedt er een hoog niveau van emotionele dissonantie op. Dat vormt op termijn een ernstig probleem voor zowel leidinggevenden als medewerkers omdat emotionele dissonantie ervoor kan zorgen dat de tevredenheid over het werk afneemt of emotionele uitputting veroorzaakt wordt (Brundin, 2014). Daarenboven heeft eerder onderzoek aangetoond dat een dysfunctionele hoeveelheid van emotionele dissonantie desastreuze gevolgen kan hebben voor de continuïteit van familiebedrijven (Rau, 2013). Zo kan er sneller geopteerd worden voor een verkoop aan een externe partij om op die manier het bedrijf te beschermen tegen schadelijke invloeden van de familie (Niedermeyer, Jaskiewicz, & Klein, 2010). Met als gevolg dat de controle uit handen gegeven wordt. Het behouden van een familiale invloed (zowel nu als overheen de volgende generaties) krijgt bij een sterke mate van emotionele dissonantie dus een lagere prioriteit. Er kan bijgevolg gesteld worden dat een sterke aanwezigheid van emotionele dissonantie de niet-financiële doelstellingen omtrent (1) controlebehoud en (2) overdracht naar de volgende generatie in het gevaar brengt. Volgende hypothesen kunnen daarom geformuleerd worden:

Hypothese 1: een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT heeft een negatief effect op 'family control and influence', of de mate waarin er belang gehecht wordt aan familiale controle en invloed.

Hypothese 2: een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT heeft een negatief effect op 'renewal of family bonds through dynastic succession' of de mate waarin er belang gehecht wordt aan het opbouwen van een familiale dynastie (i.e., overdracht naar volgende generaties).

Emotionele dissonantie kan ertoe leiden dat conflictsituaties en gênante momenten tussen de leden van familiebedrijven onderling worden vermeden. Op korte termijn heeft emotionele dissonantie dus een positief effect op de onderlinge relaties (Brundin, 2014; Tagiuri & Davis, 1996). Echter op lange termijn geven verschillende auteurs (Abraham, 1998; Labaki et al., 2013; Rau, 2013) aan dat personen die een hoge mate aan emotionele dissonantie vertonen, een gevoel van valsheid en hypocrisie kunnen ervaren. Dit kan leiden tot vervreemding, emotionele uitputting, stress, job ontevredenheid en in het slechtste geval depressie. Bovendien leidt volgens Gaelick, Bodenhausen, en Wyer (1985) een hoge mate aan emotionele dissonantie tot conflicterende relaties tussen de familieleden en zal het niveau van emotionele dissonantie de familiebanden bevorderen of belemmeren. Tagiuri en Davis (1996) geven aan dat het niet uiten van gevoelens de relaties bemoeilijkt binnen het familiebedrijf in een manier dat discussies over natuurlijke meningsverschillen worden uitgesloten, vijandigheid en wantrouwen optreedt, personen elkaar vermijden en er geen emotionele steun onderling wordt geboden. Bijgevolg staan de familiale banden en relaties dus onder vuur wat leidt tot ernstige gevolgen voor het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). Deze negatieve invloeden kunnen bovendien het imago en de reputatie, waaraan het familiebedrijf zoveel waarde hecht, in gevaar brengen (Berrone et al., 2012).

Een persoon die zijn of haar ware gevoelens niet kan uiten in een bedrijf, zal zich bijgevolg minder geïdentificeerd en verbonden voelen met het bedrijf en ervan vervreemden. Specifiek in het geval van familiebedrijven heeft emotionele dissonantie als gevolg dat de leden in familiebedrijven zich

enerzijds minder (3) geïdentificeerd voelen met hun familiebedrijf en anderzijds de (4) gehechtheid tussen de individuen afneemt. Volgende hypothesen kunnen daarom geformuleerd worden:

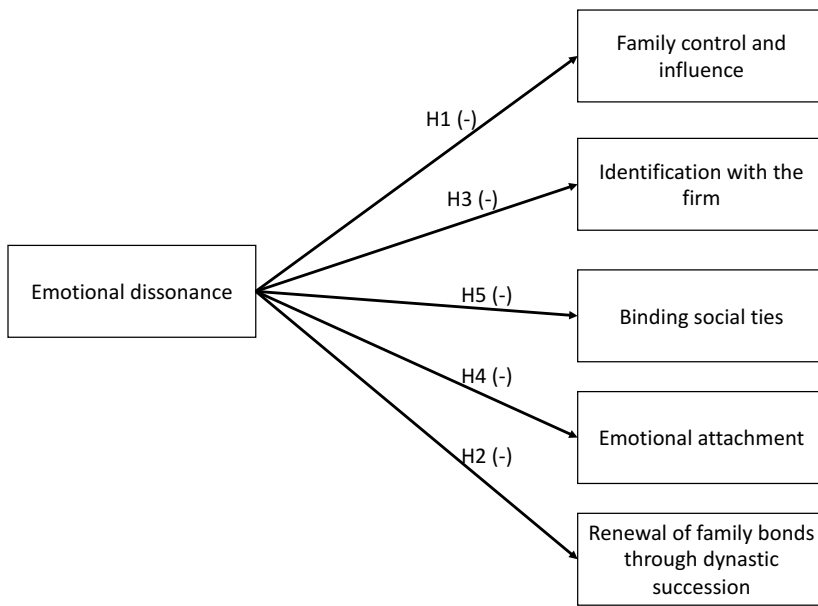
Hypothese 3: een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT heeft een negatief effect op 'identification with the firm' of de mate waarin een individu zich geïdentificeerd voelt met het bedrijf.

Hypothese 4: een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden in het TMT heeft een negatief effect op 'emotional attachment' of de mate van gehechtheid tussen de leden.

In tegenstelling tot de E- en I-dimensie, kijkt de B-dimensie naar de sociale relaties die bestaan met externe partijen zoals klanten of leveranciers. Er kan verwacht worden dat een hoge mate van emotionele dissonantie niet enkel ten koste gaat van interne relaties tussen familieleden onderling, maar dit bij uitbreiding ook een invloed kan hebben op (5) sociale relaties met externen. Op groepsniveau bijvoorbeeld leidt een grote hoeveelheid van emotionele dissonantie tot gevoelens van schaamte en onzekerheid en neemt het vertrouwen in de familie en het familiebedrijf af (Rau, 2013). Tagiuri en Davis (1996) geven ook aan dat een hoge mate aan emotionele dissonantie in familiebedrijven leidt tot gevoelens van vijandigheid, wantrouwen en vermijding tussen de familieleden onderling wat een negatief effect heeft op onderlinge relaties en familiebanden. De kans bestaat dat het familiebedrijf hierdoor in gevaar komt wat bijgevolg negatieve effecten kan hebben op stakeholders.

Volgens Côté en Morgan (2002) is er in het geval van emotionele dissonantie sprake van job ontevredenheid wat ertoe kan leiden dat personen niet meer optimaal functioneren in hun job en het bedrijf verlaten, wat dus ook een effect kan hebben op de stakeholders. Daarenboven veroorzaakt emotionele dissonantie gevoelens van woede, besluiteloosheid en spanning (Kahn, 1964). De kans bestaat dat leveranciers, partners en klanten deze gevolgen van emotionele dissonantie opmerken en dit ten koste komt van het familiebedrijf. Volgende hypothese kan daarom geformuleerd worden:

Hypothese 5: een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT heeft een negatief effect op 'binding social ties' of de interne relaties tussen familieleden onderling als op sociale relaties met externen.



Figuur 3: conceptueel model

3. Sampling

Dit onderzoek maakt gebruik van een secundaire dataset. De data werd in 2018 in het kader van het doctoraatsonderzoek van mijn copromotor Laura Hoekx verzameld aan de hand van een vragenlijst. De dataset bestaat uit Belgische familiebedrijven waarvan de respondenten leden van topmanagement teams zijn die rechtstreeks rapporteren aan de CEO. Om vertrouwensredenen werd de vragenlijst persoonlijk overhandigd aan de CEO van het familiebedrijf en ook terug opgehaald. Om als familiebedrijf geassocieerd te worden moest voldaan zijn aan de volgende voorwaarden: minstens 50% van de eigendom van het bedrijf moet in handen zijn van één familie en minstens 2 familieleden dienen een strategische invloed te hebben in het familiebedrijf via een bestuur mechanisme (Tagiuri & Davis, 1996). Bovendien werd aan de CEO van het familiebedrijf gevraagd of zij hun bedrijf beschouwen als een familiebedrijf. De dataverzameling leverde in totaal 212 respondenten op bestaande uit vrouwen en mannen van alle leeftijdscategorieën. Dit onderzoek zal zich focussen op de mate waarin het topmanagement team haar gevoelens en emoties verbergt of faket naar andere leden van het TMT en het niveau van SEW in deze familiebedrijven.

Variabelen

Emotionele dissonantie. Om het niveau van emotionele dissonantie in de bevroegde familiebedrijven te meten werd er bij de respondenten de mate aan (i) 'surface acting' ('hiding emotions') en (ii) 'surface acting' ('faking emotions') getoetst (Brotheridge & Lee, 2003). Dit werd bevroegd aan de hand van drie stellingen per categorie: (i) "Tijdens omgang met andere leden van TMT: Ik verberg mijn werkelijke gevoelens", "Tijdens omgang met andere leden van TMT: Ik weerhoud mezelf ervan de emoties te uiten die ik voel", "Tijdens omgang met andere leden van TMT: Ik verberg wat ik voel", (ii) "Tijdens omgang met andere leden van TMT: Ik vertoon emoties die ik niet voel", "Tijdens omgang met andere leden van TMT: Ik fake emoties", "Tijdens omgang met andere leden van TMT: Ik toon de emoties die van mij verwacht worden, in plaats van de emoties die ik echt voel". Aan de respondenten werd gevraagd voor elk van deze stellingen een 'five-point Likert Scale' in te vullen variërend van 1 (nooit) tot 5 (altijd). De resultaten van deze bevroeging werden vervolgens in 'SPSS Statistics' gegoten.

'Socioemotional wealth'. Om de graad van 'socioemotional wealth' (afhankelijke variabele) in de bevroegde familiebedrijven te meten werd er gebruik gemaakt van het FIBER-model van Berrone et al. (2012). Het FIBER-model van Berrone et al. (2012) bestaat uit 5 dimensies, namelijk: (i) 'Family influence and control', (ii) 'Family member's identification with the firm', (iii) 'Binding social ties', (iv) 'Emotional attachment' en als laatste (v) 'Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession'. Elk van deze dimensies werd in de bevroegde familiebedrijven afgetoetst op basis van twee stellingen per dimensie. De respondenten moesten op een 'five-point Likert Scale' aangeven in welke mate ze het eens waren met elk van deze stellingen, variërend van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). De stellingen luiden als volgt: (i) "Alle leden van de bedrijfsfamilie bepalen in belangrijke mate de strategische richting die het bedrijf zal uitgaan", "Het is essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf te bewaren", (ii) "Leden van de bedrijfsfamilie vertellen met trots dat ze deel uitmaken van het familiebedrijf", "Alle leden van de

bedrijfsfamilie hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf", (iii) "Wederzijds vertrouwen is de basis van het zaken doen met leveranciers, klanten,... in het familiebedrijf", "Niet-familieleden, actief in het familiebedrijf, worden behandeld als een deel van de familie", (iv) "Het is essentieel dat het leden van de bedrijfsfamilie goed gaat", "De emotionele banden tussen de leden van de familie zijn zeer sterk", (v) "Familiale eigenaars zien hun investering in het familiebedrijf als een lange termijn investering", "Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf". Ook deze resultaten werden vervolgens geïntegreerd in 'SPSS Statistics'.

Controlevariabelen. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van drie controlevariabelen. Deze zijn toegevoegd om de correctheid van het model te versterken en te vergroten en vervolgens om erop toe te zien dat de resultaten niet beïnvloed worden door externe factoren. De controlevariabelen die zijn toegevoegd zijn: het al dan niet behoren tot de familie, geslacht en leeftijd.

Familiale/ niet-familiale werknemer: aangezien familieleden in familiebedrijven vaak andere voorkeuren hebben dan niet-familieleden, is het interessant om deze controlevariabele op te nemen in dit onderzoek. Zo streven familieleden eerder naar het behoud van SEW en proberen ze een evenwicht te vinden tussen zowel economische als SEW-doelstellingen terwijl niet-familieleden meer belang hechten aan de economische doelstellingen (Gomez-Mejia et al., 2007; Ward, 1997).

Geslacht: Het onderzoek van Kring en Gordon (1998) suggereert dat vrouwen meer discrete emoties en gevoelens ervaren en uitdrukken dan mannen en dus anders omgaan met emoties.

Leeftijd: Daar de leeftijd van een individu gepaard gaat met een meer gedifferentieerde emotionele ervaring is het interessant om de variabele 'leeftijd' te controleren (Carstensen, Pasupathi, Mayr, & Nesselroade, 2000).

4. Resultaten

In Tabel 1 zijn de beschrijvende statistieken voor de steekproef weergegeven.

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
ED	212	1	4	2,0086	0,52934
SEW	212	2,6	5	4,0599	0,52919
F-dimensie	212	1	5	3,5802	0,86845
I-dimensie	212	2	5	4,309	0,72043
B-dimensie	212	2	5	3,9929	0,75489
E-dimensie	212	2	5	4,0731	0,67843
R-dimensie	212	2	5	4,3443	0,72486
Fam/niet-fam wn	212	0	1	0,42	0,494
Geslacht	212	0	1	0,83	0,38
Leeftijd	212	23	74	46,95	9,518

Tabel 1: beschrijvende statistieken

De F-dimensie, 'family control and influence' kent gemiddeld een waarde van 3,5802. De I-dimensie, 'family members' identification with the firm' heeft een gemiddelde van 4,309. Vervolgens heeft de B-dimensie, 'binding social ties' en de E-dimensie, 'emotional attachment' respectievelijk een gemiddelde van 3,9929 en 4,0731. Als laatste kent de R-dimensie, 'renewal of family bonds to the firm through dynastic succession' een gemiddelde van 4,3443.

Uit figuur 3 blijkt dat 58% van de respondenten niet-familiale werknemers zijn en 42% familiale werknemers. Verder is te zien dat 83% van de respondenten in de survey mannen zijn, wat er dus op wijst dat de meerderheid van de bevroagde topmanagement teams vertegenwoordigd worden door mannen. Daarnaast is de jongst bevroagde persoon 23 jaar oud en de oudste respondent 74 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47 jaar oud.

Tabel 2 geeft de correlaties voor de steekproef weer

		ED	SEW	Fdimensie	Idimensie	Bdimensie	Edimensie	Rdimensie	fam/niet-fam wn	Geslacht	Leeftijd
ED	Pearson Corr.	1									
SEW	Pearson Corr.	-,192**	1								
F-dimensie	Pearson Corr.	-0,112	,723**	1							
I-dimensie	Pearson Corr.	-0,107	,746**	,422**	1						
B-dimensie	Pearson Corr.	-,166*	,643**	,299**	,285**	1					
E-dimensie	Pearson Corr.	-,201**	,693**	,324**	,467**	,364**	1				
R-dimensie	Pearson Corr.	-0,1	,725**	,406**	,487**	,323**	,363**	1			
Fam/niet-fam wn	Pearson Corr.	0,059	,227**	,220**	0,071	,249**	,185**	0,062	1		
Geslacht	Pearson Corr.	0,043	-0,03	-0,058	0,042	-0,062	-0,005	-0,013	-,142*	1	
Leeftijd	Pearson Corr.	-0,02	0,034	0,026	0,025	0,028	0,086	-0,043	0,066	,151*	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											
c Listwise N=212											

Tabel 2: correlaties

Tabel 2 geeft weer dat de onafhankelijke variabele emotionele dissonantie een negatieve correlatie vertoont met alle FIBER-dimensies. Enkel de correlatie met de B- en E-dimensie blijkt significant respectievelijk op 5% en 1% significantieniveau. Daarnaast is uit tabel 2 af te lezen dat de FIBER-dimensies onderling sterk positief gecorreleerd (1% significantieniveau) zijn, dit kan verwacht worden aangezien dit allemaal maatstaven zijn voor niet-financiële doelstellingen. Bovendien geeft de positieve correlatie tussen de controlevariabelen fam/niet-fam WN en de F-, B- en de E- dimensie weer dat familiale werknemers meer belang hechten aan familiale controle en invloed, goede onderlinge banden en bovendien een hogere emotionele betrokkenheid vertonen. Als laatste zijn de correlaties tussen alle onafhankelijke variabelen onderling steeds allemaal kleiner dan 0,2, wat erop wijst dat multicollineariteit geen rol speelt.

Tabel 3 geeft de regressieresultaten weer tussen enerzijds de onafhankelijke variabelen (ED ('Emotional dissonance') en de controlevariabelen) en anderzijds de afhankelijke variabelen (FIBER-dimensies).

Afhankelijke variabele	F-dimensie	I-dimensie	B-dimensie	E-dimensie	R-dimensie
<i>Onafhankelijke variabelen</i>					
ED	-0.204*	-0.156*	-0.257***	-0.272***	-0.145
Fam/niet-fam wn	0.393***	0.124	0.392***	0.269***	0.107
Geslacht	-0.051	0.109	-0.039	0.039	0.018
Leeftijd	0.001	0.001	0.001	0.005	-0.004
Constante	3.818***	4.451***	4.337***	4.225***	4.759***
F-waarde	3.589	1.110	5.454	4.765	0.909
(sig.)	(0.007)	(0.353)	(0.000)	(0.001)	(0.460)
R ²	6.5%	2.1%	9.5%	8.4%	1.7%
N	212	212	212	212	212

Tabel 3: regressieresultaten

1. Regressieresultaten ED en F-dimensie

Tabel 3 geeft weer dat 6,5 procent van de variabiliteit van de afhankelijke variabele (F-dimensie) verklaard wordt door de opgenomen onafhankelijke variabele (ED). Bovendien blijkt uit de modelstatistieken dat het regressiemodel significant is ($F=3,589$, $P= 0,007$). ED heeft een significant negatief effect (10% significantieniveau) op de dimensie familiale controle en invloed. Als de ED variabele toeneemt met 1 dan zal de F-dimensie verlagen met 0,204.

De eerste hypothese: 'een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT heeft een negatief effect op 'family control and influence', of de mate waarin er belang gehecht wordt aan familiale controle en invloed' wordt bijgevolg aanvaard.

2. Regressieresultaten ED en I-dimensie

We veronderstelden zoals hypothese 3 stelt dat 'een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect heeft op 'identification with the firm' of de mate waarin een individu zich geïdentificeerd voelt met het bedrijf'. Echter bleek uit de resultaten dat er een negatief effect is, maar dit effect is niet significant. Aangezien het model dus niet significant is, kunnen we hypothese 3 niet aanvaarden.

3. Regressieresultaten ED en B-dimensie

9,5% van de variabiliteit van de B-dimensie wordt verklaard door de onafhankelijke variabele ED. Uit de modelstatistieken kan vervolgens afgeleid worden dat het regressiemodel significant is ($F=5,454$, $P= 0,000$). ED heeft bijgevolg een significant negatief effect (1% significantieniveau) op de mate van gehechtheid tussen familieleden (B-dimensie). Als de ED variabele toeneemt met 1 dan zal de B-dimensie verlagen met 0,257.

Hypothese 5: 'een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT heeft een negatief effect op 'binding social ties' of de interne relaties tussen familieleden onderling als op sociale relaties met externen' wordt bijgevolg aanvaard.

4. Regressieresultaten ED en E-dimensie

Uit tabel 3 blijkt dat 8,4% van de variabiliteit van de afhankelijk variabele (E-dimensie) verklaard wordt door de onafhankelijke variabele ED. Daarnaast komt uit de modelstatistieken naar voren dat het regressiemodel significant is ($F= 4,765$, $P=0,001$). Emotionele dissonantie heeft een significant negatief effect op de E-dimensie (1% significantieniveau). Indien de ED variabele toeneemt met 1 dan zal de E-dimensie afnemen met 0,272.

Hypothese 4: 'een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden in het TMT heeft een negatief effect op 'emotional attachment' of de mate van gehechtheid tussen familieleden' wordt bijgevolg aanvaard.

5. Regressieresultaten ED en R-dimensie

Hypothese 2 stelde dat 'een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect heeft op 'renewal of family bonds through dynastic succession' of de mate waarin er belang gehecht wordt aan het opbouwen van een familiale dynastie (i.e., overdracht naar volgende generaties)'. Dit effect hadden we vooropgesteld, maar uit de resultaten bleek dat er een negatief effect is en niet significant. Doordat het model niet significant is, is er onvoldoende bewijs om hypothese 2 te aanvaarden.

5. Discussie

Door de sterke verwevenheid in een familiebedrijf tussen enerzijds de leden van het familiebedrijf en anderzijds het bedrijf zelf, zijn er in dit soort bedrijven heel wat emoties aanwezig (Labaki et al., 2013). Familiebedrijven hechten bovendien veel waarde aan emotionele doelstellingen en worden gekenmerkt door een grote variëteit aan niet-financiële doelstellingen, ook wel 'socioemotional wealth' genoemd (Berrone et al., 2012). Echter tonen familieleden hun emoties niet op dezelfde manier en worden gevoelens en behoeftes niet effectief uitgedrukt (Hubler, 1999; Tagiuri & Davis, 1996). In sommige familiebedrijven komt het zelfs voor dat het uiten van emoties verboden wordt om gênante situaties te vermijden en te voorkomen (Labaki et al., 2013). Bovendien wordt er in familiebedrijven vaak beslist om emoties binnen de familie te houden en te verbergen naar de niet-familiale leden van het familiebedrijf (Brundin, 2014). Dit toont aan dat er in familiebedrijven vaak sprake is van emotionele dissonantie. Aangezien een hoge mate aan emotionele dissonantie in familiebedrijven verregaande gevolgen met zich mee kan brengen zoals een verhoogde kans op job ontevredenheid of een familiale exit, is het interessant en van belang om hierover onderzoek te doen (Rau, 2013). De doelstelling van dit onderzoek was dan ook om na te gaan welke impact emotionele dissonantie heeft op 'socioemotional wealth' in familiebedrijven.

Deze masterproef tracht een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag: **Wat is de impact van emotionele dissonantie op SEW in familiebedrijven?**

Om een beter antwoord te kunnen formuleren op deze onderzoeksvraag werd de centrale onderzoeksvraag opgesplitst in de volgende drie deelvragen:

Wat is emotionele dissonantie en wat is het belang hiervan voor familiebedrijven?

De theorie rond emotionele dissonantie wordt vaak gelinkt aan het begrip 'emotional labour', wat door Hochschild (1983) gedefinieerd wordt als "*the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display*". (p. 7) Hochschild (1983) stelt dat werknemers hun gevoelens en emoties managen om aan bepaalde organisatiedoelstellingen te voldoen. Hierbij worden twee vormen van het faken van emoties onderscheiden namelijk 'surface acting' en 'deep acting'. Enerzijds verwijst 'surface acting' naar de uitdrukking van emoties die als gepast worden beschouwd, maar niet oprecht gevoeld worden. De werknemers proberen te voldoen aan de verwachtingen en onderdrukken hierbij hun ware gevoelens. Dit heeft als gevolg dat er een conflict ontstaat tussen de emoties die de persoon uit en de emoties die hij werkelijk voelt waardoor er dus emotionele dissonantie optreedt (Hochschild, 1983). Anderzijds worden emoties bij 'deep acting' bewust gewijzigd om aan de verwachtingen te voldoen. De innerlijke gevoelens als het gestelde gedrag worden bij deze tweede manier dus gereguleerd.

Emotionele dissonantie treedt dus in de bedrijfscontext op wanneer er van een werknemer verwacht wordt om bepaalde emoties uit te drukken, die op dat moment niet oprecht gevoeld worden (Abraham, 1998). (Abraham, 1998); Hochschild (1983)(p. 90) omschrijft dit fenomeen als "*the difference between feeling and feigning*", vrij vertaald als het verschil tussen voelen en veinzen.

Specifiek voor familiebedrijven bestaan er vaak normen omtrent het publiek uiten van emoties (Tagiuri & Davis, 1996). Zo worden de oprechte emoties van familieleden vaak niet openbaar getoond om familieruzies en gênante conflictsituaties te vermijden (Brundin, 2014; Tagiuri & Davis, 1996). Daarenboven houdt het tonen van negatieve emoties een mogelijk risico in voor de continuïteit van het familiebedrijf op de lange termijn, om die reden zullen familieleden opteren om hun emoties te verbergen en zullen ze minder snel hun emoties uiten naar derden aangezien dit ook hun imago kan schaden (Rau, 2013). In familiebedrijven treedt er vaak emotionele dissonantie op om enerzijds de reputatie van de familie en anderzijds het bedrijf te beschermen (Lansberg, 1988). De gevolgen die een dysfunctioneel niveau van emotionele dissonantie met zich meebrengt voor het functioneren en de continuïteit van een familiebedrijf zijn dus talrijk.

Wat is 'socioemotional wealth' en wat is het belang hiervan voor familiebedrijven?

Familiebedrijven worden gekenmerkt door hun grote aanwezigheid aan niet-financiële doelstellingen. Voor familiebedrijven wordt het behoud van de socioemotionele waarde, ook wel omschreven als het voor de familie emotionele nut dat voorkomt uit de niet-financiële aspecten, gezien als het primaire referentiekader. In de literatuur rond familiebedrijven wordt er vaak verwezen naar de 'socioemotional wealth' theorie aangezien deze niet-financiële doelstelling het differentiële karakter van familiebedrijven probeert bloot te leggen en daarenboven een familiebedrijf onderscheidt van een niet-familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2007). 'Socioemotional wealth' wordt door Gomez-Mejia et al. (2007) gedefinieerd als "*nonfinancial 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.*" (p. 106)

Het nastreven van SEW-doelstellingen gaat vaak ten koste van de economische prestaties van familiale organisaties. Zo worden de prestaties van het bedrijf, het leiderschap, de samenwerking en het nemen van beslissingen sterk beïnvloed door SEW en zijn familiebedrijven bijgevolg in staat om financiële prestaties op te geven en een groter prestatierisico te lopen, als dit is wat er nodig is om hun 'socioemotional wealth' veilig te stellen en te behouden. Dit in tegenstelling tot niet-familiebedrijven die een meer financieel standpunt innemen (Gomez-Mejia et al., 2007; Labaki et al., 2013). Dit kan leiden tot onenigheid tussen de familieleden aangezien niet alle familieleden het eens zullen zijn met deze conservatieve houding. Zo zullen sommige familieleden opteren voor het behoud van hun 'socioemotional wealth', terwijl anderen bereid zijn risico's te nemen met de focus op een substantiële groei van het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2007).

Hieruit kunnen we afleiden dat SEW vaak heel diep geworteld zit in de cultuur van het bedrijf waardoor deze niet economische/ financiële factoren een grote invloed hebben op zowel het familiebedrijf zelf en de daarbij horende strategische beslissingen als op de familieleden (Gomez-Mejia et al., 2011).

Hoe beïnvloedt emotionele dissonantie de mate van SEW die leden van familiebedrijven ervaren?

Een hoog niveau aan emotionele dissonantie brengt volgens Grandey (2000); Grebner et al. (2003); Rau (2013) heel wat negatieve effecten met zich mee zoals emotionele uitputting, job ontevredenheid en stress. Daarnaast nemen gevoelens van hypocrisie en valsheid de bovenhand en wordt op bedrijfsniveau de kans op faillissement, verkoop of familiale exit vergroot (Rau, 2013).

Om na te gaan in welke mate emotionele dissonantie een invloed heeft op SEW werden de FIBER-dimensies van Berrone et al. (2012) elk apart onderzocht.

Allereerst beargumenteerden we dat een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect zou hebben op 'family control and influence', of de mate waarin er belang gehecht wordt aan familiale controle en invloed (**F-dimensie**). Aangezien volgens Rau (2013) een hoog niveau aan emotionele dissonantie de continuïteit van het familiebedrijf in gedrang brengt en bijgevolg de controle uit handen gegeven zou kunnen worden, hadden we dit negatief effect verwacht. Er werd een regressieanalyse uitgevoerd en daaruit bleek dat emotionele dissonantie wel degelijk een negatieve invloed heeft op de F-dimensie. Een verklaring voor dit effect zou kunnen zijn dat de leden van familiebedrijven (TMT) hun emoties niet oprecht tonen en dus emotionele dissonantie vertonen om gênante conflictsituaties te vermijden (Brundin, 2014; Tagiuri & Davis, 1996). Het tonen van negatieve gevoelens op de werkvloer kan namelijk de werkrelatie schaden en ontwrichting van de organisatie tot gevolg hebben, waardoor de verderzetting van het familiebedrijf op lange termijn in gevaar komt en de controle bij een faillissement of eventuele verkoop aan een externe uit handen gegeven wordt (Tagiuri & Davis, 1996). In deze context heeft een dysfunctionele hoeveelheid aan emotionele dissonantie dus desastreuze gevolgen voor de controle en de continuïteit van het familiebedrijf.

Vervolgens stelden we dat een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect heeft op 'identification with the firm' of de mate waarin een individu zich geïdentificeerd voelt met het bedrijf (**I-dimensie**). Tegen onze verwachtingen in, bleek uit de regressieanalyse geen significant effect te zijn waardoor we deze hypothese niet konden aanvaarden. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat emotionele dissonantie vooral intern voorkomt en vastgeroest zit in de bedrijfscultuur van het familiebedrijf. Zo heerst er in de topmanagement teams een top-down invloed dat ervoor zorgt dat de TMT's bepalen welke emoties getoond of verborgen worden (Barsade & Gibson, 2007; Cardon et al., 2015). Ook bestaan er in veel bedrijven collectieve normen en regels die bepalen welke emotionele uitingen toegelaten zijn (Barsade et al., 2003; Barsade & Gibson, 2007). Leden van familiebedrijven zullen de uitdrukking van emoties aanpassen om te voldoen aan de organisatiedoelstellingen, persoonlijk geaccepteerd te worden, de relaties met medecollegas te behouden en te beschermen of simpelweg om erbij te horen (Hochschild, 1983; Ozcelik, 2013). De I-dimensie, 'identification with the firm', daarentegen heeft eerder te maken met het imago en de reputatie van het familiebedrijf naar de buitenwereld. Vooral wanneer het familiebedrijf en de familie dezelfde naam delen, is het van groot belang dat het familiebedrijf een positief imago uitstraalt naar externen (Berrone et al., 2012; Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Het feit dat emotionele dissonantie eerder intern voorkomt tussen

de leden van familiebedrijven en de I-dimensie zich eerder focust op de reputatie en het imago naar de buitenwereld (extern) zou dit niet-significante effect kunnen verklaren.

Verder gingen we ervan uit dat een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden van het TMT een negatief effect zou hebben op 'binding social ties' of de interne relaties tussen familieleden onderling als op sociale relaties met externen (**B-dimensie**). Uit de resultaten bleek emotionele dissonantie effectief een significant negatief effect te hebben op deze B-dimensie.

Een hoge mate aan emotionele dissonantie kan ertoe leiden dat enerzijds het vertrouwen in de familie en het familiebedrijf afneemt en anderzijds gevoelens van vijandigheid, vermijding en onzekerheid tussen de leden van familiebedrijven onderling toenemen (Rau, 2013). Schaubroeck en Jones (2000) stelden dat emotionele dissonantie kan leiden tot dysfunctioneel gedrag en tot plotse emotionele uitbarstingen die moeilijk begrijpelijk zijn door de omgeving. Kahn (1964) voegt hieraan toe dat een hoge mate aan emotionele dissonantie emoties van woede, spanning en besluiteloosheid met zich meebrengt. Dit heeft als gevolg dat het familiebedrijf en de interne relaties in gevaar komen, ten koste van relaties met stakeholders (leveranciers, partners en klanten). Berrone et al. (2012) geeft aan dat de sterke banden niet alleen intern tussen familieleden voorkomen of met externe groepen, maar ook met niet-familiale werknemers. Deze banden creëren stabiliteit, een gevoel van verbondenheid en betrokkenheid tot het bedrijf. Een hoog niveau aan emotionele dissonantie zou dus ook de banden met niet-familiale werknemers kunnen bedreigen.

Net zoals bij de F-dimensie en de B-dimensie konden we bij de E-dimensie een significant negatief effect vaststellen. We veronderstelden dat een hoog niveau van emotionele dissonantie vertoond door het TMT naar andere leden in het TMT een negatief effect zou hebben op 'emotional attachment' of de mate van gehechtheid tussen leden van familiebedrijven (**E-dimensie**). Aangezien er een significant negatief effect is, konden we deze hypothese aanvaarden. Dit effect kan verklaard worden door het feit dat een hoog niveau van emotionele dissonantie leidt tot conflicterende relaties tussen de leden in familiebedrijven waardoor de banden onder vuur staan en bijgevolg de onderlinge gehechtheid negatief beïnvloed wordt (Gaelick et al., 1985). Zo worden discussies over natuurlijke meningsverschillen uitgesloten, treedt er wantrouwen en vijandigheid op en wordt het contact tussen leden van familiebedrijven vermeden, waardoor er onderling ook geen emotionele steun wordt geboden (Tagiuri & Davis, 1996). Bovendien kan een hoog niveau aan emotionele dissonantie; emotionele uitputting, een burn-out, stress en job ontevredenheid tot gevolg hebben, kortom zeer ernstig voor de gezondheid van het individu, het team en het bedrijf (Abraham, 1998; Labaki et al., 2013). Hierdoor kunnen we verwachten dat de gehechtheid tussen de leden van het familiebedrijf enerzijds en de gehechtheid tot het familiebedrijf anderzijds, afneemt.

Dit onderzoek toont aan dat emotionele dissonantie op het TMT-niveau geen significante invloed heeft op de wens om het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generatie (**R-dimensie**). Het gebrek aan een relatie tussen ED en de R-dimensie kan verklaard worden door het feit dat de beslissing omtrent de 'hernieuwing van familiebanden' niet op het managementniveau genomen wordt, maar eerder een familie- of eigenaar-aangelegenheid is (Tagiuri & Davis, 1996) die beslist

wordt op de raad van bestuur of (indien aanwezig) de familieraad¹. Omwille van het feit dat een groot deel van de respondenten enkel tot het managementsysteem behoort (bijv. niet-familiale managers zonder aandelen) zal de mate van ED, vertoond door deze personen, weinig invloed uitoefenen op de visie van de eigenaars en familieleden omtrent familiale hernieuwing.

Wat is de impact van emotionele dissonantie op SEW in familiebedrijven?

We kunnen vaststellen dat een hoge mate van emotionele dissonantie een negatief effect heeft op de volgende aspecten van SEW zijnde; familiale controle en invloed (F-dimensie), de interne relaties tussen familieleden onderling als op sociale relaties met externen (B-dimensie) en de gehechtheid tussen de familieleden (E-dimensie).

Het gegeven dat emotionele dissonantie eerder intern voorkomt tussen de leden van familiebedrijven en de I-dimensie 'identification with the firm' zich eerder focust op de reputatie en het imago naar de buitenwereld (extern) verklaart het niet-significante effect tussen beiden.

Daarnaast is gebleken dat een hoog niveau aan emotionele dissonantie weinig invloed uitoefent op de visie van de eigenaar en familieleden om het bedrijf door te geven aan toekomstige generaties (R-dimensie).

¹ Het feit dat de R-dimensie vooral betrekking heeft op de groep van *familieleden en eigenaars* komt ook sterk naar voor in de formulering van vier stellingen die betrekking hebben op de R-dimensie (Berrone et al., 2012).

6. Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek wordt eveneens gekenmerkt door enkele beperkingen. Deze beperkingen zouden mogelijkheden kunnen bieden voor toekomstig onderzoek.

Allereerst werd er voor deze masterproef gebruik gemaakt van een secundaire dataset, hierdoor was er weinig flexibiliteit in de variabelen die ik kon opnemen. De steekproef bestaat uit leden van topmanagement teams van Vlaamse private familiebedrijven. Zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen werden in de steekproef opgenomen. Een aanbeveling met het oog op toekomstig onderzoek hieromtrent zou kunnen zijn om op de ondernemingsgrootte te filteren aangezien we verwachten dat emoties in grote ondernemingen een kleinere rol zullen spelen omwille van de minder hechte persoonlijke relaties onderling. Toekomstig onderzoek zou zich dus kunnen focussen op een homogene groep van familiebedrijven waarbij bijvoorbeeld kleine en middelgrote ondernemingen apart worden onderzocht zodat grote verschillen en overeenkomsten opgespoord kunnen worden. Het zou daarnaast interessant zijn om dit onderzoek op internationaal niveau uit te voeren om zo andere culturele contexten in acht te kunnen nemen en een meer generaliseerbaar beeld te krijgen van de precieze invloed van emotionele dissonantie op 'socioemotional wealth' (SEW) in familiebedrijven. Bovendien is het aangeraden om bij toekomstig onderzoek de focus te leggen op enkel de bedrijfsfamilie, aangezien er een hechte emotionele band aanwezig is tussen de bedrijfsfamilie en het bedrijf waaraan heel wat blijvende herinneringen en gevoelens verbonden zijn (Gomez-Mejia et al., 2011; Labaki et al., 2013). De mate waarin leden van de bedrijfsfamilie hun emoties tonen zou dus erg kunnen verschillen van niet-familieleden. Daarnaast werd de controlevariabele 'leeftijd' toegevoegd aan dit onderzoek. Met deze controlevariabele werd nagegaan of de leeftijd van de respondenten een invloed zou hebben op de resultaten. Een suggestie zou zijn om naast de leeftijd van de respondenten te toetsen ook eens te onderzoeken of de leeftijd van het bedrijf een impact zou kunnen hebben op de resultaten. Zo stelt Debicki, Van de Graaff Randolph, en Sobczak (2017) dat oudere ondernemingen meer ervaring hebben in de handhaving van de familiale controle, meer mogelijkheden hebben om binnen de onderneming te voldoen aan de familiale noden en bovendien een betere reputatie hebben in hun gemeenschap.

Om het standpunt van elke geënquêteerde betreffende de FIBER-dimensies van 'socioemotional wealth' (SEW) te achterhalen werd er slechts gebruik gemaakt van twee stellingen per FIBER-dimensie, terwijl Berrone et al. (2012) in hun paper zes stellingen formuleren voor elke dimensie. Voor toekomstig onderzoek zou het beter zijn om alle stellingen van Berrone et al. (2012) op te nemen in de vragenlijst om zo het effect van de verschillende dimensies individueel af te toetsen. Op die manier krijgen we duidelijker zicht over hoe de bevroegde staat tegenover elk van de FIBER-dimensies.

7. Conclusie

De onderzoeksvraag van deze masterproef luidt: 'wat is de impact van emotionele dissonantie op SEW in familiebedrijven?' Gebaseerd op de resultaten uit de regressieanalyse, uitgevoerd op een dataset van 212 TMT leden van Belgische private familiebedrijven, probeerden we een bewijs te vinden voor het bestaan van een relatie tussen enerzijds emotionele dissonantie en anderzijds 'socioemotional wealth' in familiebedrijven. Hierbij werden de FIBER-dimensies afzonderlijk bestudeerd en na het uitvoeren van een regressieanalyse stelden we vast dat emotionele dissonantie niet op alle dimensies van SEW een significante invloed heeft. Zo beïnvloedt emotionele dissonantie voornamelijk familiale controle en invloed (F-dimensie), de interne relaties tussen familieleden onderling als de sociale relaties met externen (B-dimensie) en de gehechtheid tussen de familieleden (E-dimensie) op een negatieve manier. Echter bleek deze negatieve invloed van emotionele dissonantie onbestaande te zijn voor de identificatie van de familieleden met het bedrijf (I-dimensie) en de vernieuwing van familiale banden met het bedrijf door dynastieke opvolging (R-dimensie).

8. Referentielijst

- Abraham. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 124 2, 229-246
- Abraham. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The journal of Psychology*, 133(4), 441-455.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In *Organizational behavior: The state of the science, 2nd ed.* (pp. 3-52). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. doi:10.5465/amp.2007.24286163
- 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. doi:10.1177/0894486511435355
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales—Development of a New Measure for Use in Family Business Research. *Family Business Review*, 20(3), 229-246. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00098.x
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170. doi:10.2307/257024
- Bossche, S. v. d., Smulders, P. & Houtman, I. (2006). Trends and risk groups in workingconditions. In P.G W. Smulders (Ed.), *Worklife in the Netherlands*, (pp. 43-66).
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379. doi:10.1348/096317903769647229
- Brundin, E., & Hartel, C. (2014). Emotions in Family Firms. In. doi:10.4135/9781446247556
- Cardon, M., Post, C., & Forster, W. (2015). Team entrepreneurial passion (TEP): Its emergence and influence in new venture teams. *The Academy of Management Review*, 42. doi:10.5465/amr.2014.0356
- Carstensen, L., Pasupathi, M., Mayr, U., & Nesselroade, J. (2000). Emotional Experience in Everyday Life across the Adult Life Span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 644-655. doi:10.1037//0022-3514.79.4.644
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962. doi:10.1002/job.174
- Cruz, C., Justo, R., & Castro, J. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27, 62–76. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.07.002
- Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, M. (2017). Socioemotional Wealth and Family Firm Performance: A Stakeholder Approach. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 82-111. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121094684&site=ehost-live>
- Deephouse, D., & 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. doi:10.1111/joms.12015
- Dyer Jr., W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x

- FBN Belgium. (2019). Belgische familiebedrijven in cijfers *FBN Belgium*. Retrieved from <https://www.fbnbelgium.be/nl/>
- Gaelick, L., Bodenhausen, G. V., & Wyer, R. S. (1985). Emotional communication in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1246-1265. doi:10.1037/0022-3514.49.5.1246
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707. doi:10.5465/19416520.2011.593320
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., 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.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5, 95-110. doi:10.1037//1076-8998.5.1.95
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working Conditions, Well-being, and Job-Related Attitudes among Call Centre Agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL*, 12, 341-365. doi:10.1080/13594320344000192
- Hambrick, D. C. (1994). Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label. *Research in organizational behavior*, 16, 171.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi:10.2307/258434
- Hiebl Martin, R. W. (2013). Risk aversion in family firms: what do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49-70. doi:10.1108/15265941311288103
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hubler. (1999). 'Ten most prevalent obstacles to family- business succession planning', *Family Business Review*. 12(2), 117–121.
- 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, 161-179. doi:10.1177/0894486512469252
- Jackson, S., Schwab, R., & Schuler, R. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *The Journal of applied psychology*, 71, 630-640. doi:10.1037/0021-9010.71.4.630
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. . (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kring, A., & Gordon, A. (1998). Sex Differences in Emotion: Expression, Experience, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 686-703. doi:10.1037/0022-3514.74.3.686
- Kruml, S., & Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly - MANAG COMMUN Q*, 14, 8-49. doi:10.1177/0893318900141002
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. (2013). 31 Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization. In (pp. 734-763).
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. doi:10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management - J MANAGE*, 32, 646-672. doi:10.1177/0149206306290712
- Martin, G. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215-233. doi:10.1108/MRJIAM-02-2016-0638

- Mensching, H., Kraus, S., & Bouncken, R. (2014). Socioemotional Wealth in Family Firm Research – A Literature Review. *Journal of International Business and Economics*, 14, 165-172. doi:10.18374/JIBE-14-4.11
- Miller, D. a. L. B.-M., I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press, Boston.
- Niedermeyer, C., Jaskiewicz, P., & Klein, S. B. (2010). 'Can't get no satisfaction?' Evaluating the sale of the family business from the family's perspective and deriving implications for new venture activities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 293-320. doi:10.1080/08985621003726176
- Ozcelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291-309. doi:10.1002/job.1798
- 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. doi:10.5465/amj.2012.0681
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37. doi:10.2307/257991
- Rau, S. B. (2013). Emotions Preventing Survival of Family Firms: Comments on Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes: Towards a Predominant Business Model Inclusive of the Emotional Dimension. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 425-432. doi:10.1515/erj-2013-0055
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In *Emotions in organizational behavior*. (pp. 189-211). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84. doi:10.5465/AMJ.2005.15993139
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. doi:10.1111/1540-8520.t01-1-00013
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*
- Zellweger, T., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2011). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23(3), 851-868. doi:10.1287/orsc.1110.0665